



CLEARY GOTTlieb ITALIA, avere 20 anni

La law firm americana è sbarcata
nella Penisola nel 1998.

MAG ha incontrato alcuni dei
protagonisti di questi due decenni:
«Continueremo a essere avvocati,
senza diventare un'azienda»

Speciali

**Legalcommunity Marketing Awards 2018
Inhousecommunity Switzerland Awards 2018
Save The Brand 2018**



LC Publishing Group

lcpublishinggroup.it



INFORMAZIONE



EVENTI



CENTRO RICERCHE



PUBBLICAZIONI

LC Publishing Group è il gruppo editoriale leader in Italia
nell'informazione business legata al mondo legal, tax, finance e food.
Tutto in formato digitale.

legalcommunity.it

financecommunity.it

inhousecommunity.it

inhousecommunityus.com

foodcommunity.it

foodcommunitynews.com

mag

unbuonavvocato.it

AVVOGATTO

MA BABBO NATALE
CE L'HA
UN GENERAL COUNSEL
O DEVO CHIAMARE
IL PROCUREMENT?

@SAMANGO88

AVVOCATI, tecnologia e nuove competenze: **LARGO AI GIOVANI**

di nicola di molfetta

Partiamo dalla cronaca. La scorsa estate, la stampa di settore in Inghilterra riporta la notizia che Clifford Chance ha lanciato, in partnership con la start up Lexoo, un tirocinio focalizzato sulla tecnologia e destinato ad alcuni dei suoi futuri praticanti. Il mese scorso, invece, si apprende che Macfarlanes ha dato vita a un trainee legal innovation network in cui le giovani leve dello studio sono incoraggiate a incontrarsi e confrontarsi su nuove modalità di affrontare progetti e attività per i clienti. Di pochi giorni fa, infine, è la notizia che Norton Rose Fulbright ha promosso un graduate scheme dedicato alle cosiddette legal operations.

Cosa hanno in comune queste tre notizie? Almeno due cose. Primo, il fatto che parlano dell'attenzione che le law firm stanno dedicando ai temi del cambiamento e dell'innovazione. Secondo, il fatto che da un lato i grandi studi internazionali sono consapevoli che le organizzazioni legali di domani dovranno avere delle competenze nuove e non esclusivamente giuridiche e dall'altro questi stessi studi sanno che i professionisti che dovranno contribuire allo sviluppo di tali skill sono anzitutto i giovani che cominciano adesso il loro percorso di carriera.

La scelta è interessante anche perché, forse, per la prima volta nella storia della professione vede attribuire ai giovani neo laureati, stagisti o praticanti che siano, un ruolo di responsabilità all'interno di queste strutture tradizionalmente molto gerarchizzate in cui le ultime ruote del carro erano destinate a fare le ultime ruote del carro e parlare o pensare solo se richieste!

E non si tratta di una cosa da poco se si pensa che la responsabilità di cui parliamo è quella di contribuire a costruire il nuovo mindset degli studi in cui entrano gli avvocati in erba.

La materia con cui bisogna confrontarsi, del resto, è complessa. E mixa la competenza tecnico giuridica a un approccio business oriented che implica la collaborazione con le altre figure professionali presenti nello studio (si veda l'editoriale al [numero 110 di MAG](#)), così come l'attenzione alla gestione di ogni possibile leva commerciale e la capacità di gestire in maniera efficace strumenti di pricing e legal project.

«Quello che si delinea in
maniera sempre più nitida è
uno scenario professionale
**radicalmente diverso rispetto
al passato.** Uno scenario
che ha bisogno di interpreti
privi di sovrastrutture mentali
e pregiudizi di casta. Ecco
spiegato **il ruolo dei giovani**»

Quello che si delinea in maniera sempre più nitida è uno scenario professionale radicalmente diverso rispetto al passato. Uno scenario che ha bisogno di interpreti privi di sovrastrutture mentali e pregiudizi di casta. Ecco spiegato il ruolo dei giovani.

Uno scenario in cui, però, all'estero come in Italia, gli aspiranti avvocati arrivano sostanzialmente impreparati. Altrimenti non si spiegherebbe come mai così tante law firm stanno investendo di tasca propria su attività di formazione supplementare. E se questo è necessario Oltremanica figuriamoci qui da noi.

Ci è già capitato di parlare della necessità di adeguare l'offerta formativa universitaria alle nuove declinazioni della professione forense e in particolare alla sua evoluzione in senso economico e tecnologico. Quanto vediamo accadere altrove, però, è la conferma che questo adeguamento non possa essere rimandato ancora per molto tempo.

Il nuovo gap competitivo, lo abbiamo già scritto in passato, sarà legato alla capacità dei player legali di rispecchiare il nuovo paradigma professionale soprattutto nella sua componente tecnico organizzativa.

Credere che, in fondo, si tratterà solo di continuare a fare gli avvocati potrebbe essere un grave errore. ■

38



46

58



72

96



LEGAL

22

Il barometro del mercato
Il mercato del 2018 in 12 operazioni

38

Strategie
King & Wood Mallesons, l'anno dei lateral

42

Apripista
Orrick punta sul legaltech

46

Frontiere
Avvocati e tecnologia, l'intervista doppia

48

La storia
Cleary Gottlieb Italia, avere 20 anni

58

Il trend
Cambi di poltrona, anno record

72

Avanguardia
Una task force nata per il passaggio generazionale

86

L'intervento
Class action, da dove si riparte

88

Focus lavoro
Web reputation: keep calm e non improvvisare

IN HOUSE

90

Diverso sarà lei
Diversità di genere: i papà misurano il gap con le figlie

92

Vive la différence!
Storia vincente di una ex-timida

96

Speciale Awards Switzerland 2018
Inhousecommunity Awards Switzerland 2018: the winners

106

Periscopio
Legal tech: ecco cosa vogliono i general counsel

110

L'intervista
Unicredit, ecco le sfide per i legali in house

SAVE THE DATE

Energy ²⁰¹⁹
Awards
by legalcommunity

31.01.2019 • Milano

Finance ²⁰¹⁹
Awards
by legalcommunity

21.02.2019 • Milano

Tax ²⁰¹⁹
Awards
by legalcommunity

25.03.2019 • Milano

IP & TMT ²⁰¹⁹
Awards
by legalcommunity

13.05.2019 • Milano

legalcommunity
week

10-14.06.2019 • Milano

Corporate ^{MUSIC}
contest

12.06.2019 • Milano

Corporate ²⁰¹⁹
Awards
by legalcommunity

13.06.2019 • Milano

legalcommunity
Italian Awards 

11.07.2019 • Roma

Labour ²⁰¹⁹
Awards
by legalcommunity

30.09.2019 • Milano

inhousecommunity
Awards

17.10.2019 • Milano

legalcommunity
Marketing Awards

29.10.2019 • Milano

financecommunity
Awards

14.11.2019 • Milano

inhousecommunity
Awards
SWITZERLAND  2019

21.11.2019 • Switzerland

²⁰¹⁹
savethebrand
by  Publishing Group

28.11.2019 • Milano

foodcommunity
Awards

9.12.2019 • Milano

110



118

129



150

168



FINANCE

117

Follow the money
2019: riflettori sull'Italia

118

In rassegna
L'abc della finanza italiana nel 2018

129

Colloqui
Barucci: «Una finanza buona? Solo se ben costruita»

134

Alert
Professione investigatore

138

Finanza e diritto... a parole
Etf, i millennials della famiglia Etp

FOOD

150

Food business
Il cibo degli Zar parla sempre più italiano

154

Speciale Save The Brand 2018
Save the Brand 2018

168

Food e scenari
Un panettone da 331 milioni di euro

174

Calici e pandette
Amica renna, a Bob portagli un Varramista Toscana Igt 2004

177

Le tavole della legge
Quel rifugio di campagna del maestro Marchesi

12

Agorà
Simontacchi è Presidente in BonelliErede

80

Legalcommunity Marketing Awards 2018
Tutte le immagini dei Legalcommunity Marketing Awards

140

Istruzioni per l'uso
Branding: come posizionare il brand dello studio sul mercato

145

AAA cercasi
11 posizioni aperte in otto studi legali

Dedizione

38%

Conoscenza

43%

Pratica

19%

A craftsman in a workshop, wearing a green t-shirt and a tool belt, is using a power sander on a wooden workbench. The workshop is dimly lit with light coming from large windows in the background. Various tools and materials are visible on the workbench and in the background.

**Sappiamo quanta
energia ci metti.
Per questo
la alimentiamo
con la nostra.**

Ogni giorno dai il 100% per far raggiungere alla tua impresa piccoli e grandi traguardi. Ecco perché noi di Axpo siamo pronti ad alimentare la tua energia con un'offerta luce e gas dedicata alla tua azienda. Affidati a un nostro consulente su axpo.com. Full of energy.

foodcommunity.it

inhousecommunity.it

financecommunity.it

legalcommunity.it



Cerca legalcommunity su



e seguici su



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



N112 | 18.12.2018

Registrazione Tribunale di Milano n. 323
del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it
con la collaborazione di
laura.morelli@financecommunity.it
rosailaria.iaquinta@inhousecommunity.it
francesca.corradi@foodcommunity.it
francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it

Centro ricerche

alessandra.benzo@lcpublishinggroup.it
tania.meyer@lcpublishinggroup.it

Art direction

hicham@lcpublishinggroup.it • kreita.com
con la collaborazione di
samantha.petrovito@lcpublishinggroup.it

Managing director

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

General manager

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

International business development and communication manager

helene.thiery@lcpublishinggroup.it

Digital marketing manager

fulvia.rulli@lcpublishinggroup.it

Eventi e comunicazione

francesca.daleo@lcpublishinggroup.it
eventi@lcpublishinggroup.it

Pubblicità - Legal sales manager

diana.rio@lcpublishinggroup.it

Amministrazione

lucia.gnesi@lcpublishinggroup.it
amministrazione@lcpublishinggroup.it

Per informazioni

info@lcpublishinggroup.it

Hanno collaborato

sara biglieri e michele carpagnano,
angelo viti, barabino & partners legal,
mario alberto catarozzo e uomo senza loden

Editore

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

VOTA IL TUO PREFERITO

Finance *2019*
 Awards
by legalcommunity

Milano • Giovedì 21 febbraio 2019

#LcFinanceAwards

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



Governance

Simontacchi è presidente in BonelliErede

BonelliErede ha rivisto la struttura di governance. **Stefano Simontacchi** (foto) è stato eletto presidente e, oltre a ricoprire il nuovo ruolo istituzionale, continuerà a occuparsi della strategia di sviluppo domestico e internazionale e della comunicazione istituzionale. Le nuove sfide da affrontare e la crescente complessità organizzativa hanno portato all'individuazione di due consiglieri delegati e in particolare al coinvolgimento nella gestione, unitamente a **Marcello Giustiniani**, anche di **Andrea Carta Mantiglia**. Il primo concentrerà la sua azione, in particolare, sull'innovazione, sull'integrazione dell'intelligenza artificiale nelle dinamiche e procedure di BonelliErede, nonché sul progetto beLab, mentre il secondo si occuperà, in particolare, della gestione dei soci e dei professionisti.

A **Stefano Cacchi Pessani**, Marcello Giustiniani, **Umberto Nicodano**, **Alberto Saravalle** e Stefano Simontacchi si sono aggiunti, quali nuovi componenti del Consiglio degli Associati, **Andrea Carta Mantiglia** ed **Emanuela Da Rin**.

Questa riforma è stata varata dall'assemblea dei soci lo scorso 1 dicembre.

Tutte le cariche, in vigore a partire da sabato 1 dicembre 2018, saranno effettive fino al prossimo maggio 2021.



L'infedeltà aziendale ha messo a terra il tuo Cliente?

Sicuritalia Investigazioni è il tuo partner ideale per contrastare tutti i fenomeni tipici dell'infedeltà aziendale come **corruzione, assenteismo fraudolento, concorrenza sleale o violazione dei patti non concorrenza**. Attraverso un approccio metodologico consolidato, supportiamo gli **Avvocati d'Azienda** e i principali **Studi Legali** nel reperimento degli elementi probatori fondamentali, tramite **Attività Investigative**, di **Intelligence** e di **Digital e Mobile Forensics**.

Sicuritalia è il primo gruppo industriale della sicurezza e delle investigazioni con presenza capillare in tutta Italia attraverso i suoi 8.700 dipendenti e operatività in oltre 200 paesi.

CONTATTACI PER UNA
CONSULENZA GRATUITA

02 64065506

VISITA IL SITO
investigazioni.sicuritalia.it
O SCRIVICI A
investigazioni@sicuritalia.it

SICURITALIA[®]
INVESTIGAZIONI

Partnership

Per De Berti Jacchia best friendship con il russo YUS

Come anticipato da MAG ([leggi l'articolo](#)), De Berti Jacchia sigla un accordo di best friendship con lo studio russo YUS.

De Berti Jacchia vanta una delle practice IP più antiche e note in Italia, in particolare nei comparti brevetti e marchi, con speciale enfasi sui settori farmaceutico e life sciences, del lusso e della moda e dei beni di consumo durevoli. YUS è una delle principali realtà della proprietà intellettuale operanti nella Federazione Russa e nei Paesi CIS da oltre vent'anni. I due studi già collaborano da tempo nel settore IP tramite la sede di Mosca di De Berti Jacchia e si propongono di investire sulle sinergie.

L'accordo si concretizzerà a partire dal 1° gennaio 2019, con la presenza stabile, in qualità di counsel di De Berti Jacchia, del partner **Maria Lovtsova**, capo del dipartimento legal di YUS, specializzata in IP protection e litigation. La practice russa di IP di De Berti Jacchia già conta sul legale senior e mandatario accreditato presso il Rospatent Olesya Nalimova e sull'associate **Ekaterina Boldareva**.



Ai vertici

Pictet, Paschetta nuovo Country Head

Pictet Asset Management – la divisione di asset management del Gruppo Pictet – annuncia la nomina di **Paolo Paschetta** (foto) quale nuovo Country Head per l'Italia.

Paschetta, attualmente direttore commerciale per Italia e Grecia, nel nuovo ruolo riporterà funzionalmente a **Luca Di Patrizi** – basato a Ginevra e responsabile globale per il canale distributivo Retail e Wholesale – e guiderà il team italiano, formato da 28 professionisti, per l'ulteriore sviluppo delle attività di PAM in Italia. Subentra a **Manuel Noia**, che ha deciso di lasciare il gruppo per nuovi progetti professionali.

SAVE THE DATE

legalcommunity week

Milan • 10-14 June 2019

Partners of the Week

CHIOMENTI

Deloitte.
Legal



 Freshfields Bruckhaus Deringer

Gatti Pavesi Bianchi

GIANNI-ORIGONI
& GRIPPO-CAPPELLI
PARTNERS

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

 unbuonavvocato.it

#legalcommunityweek



Photogallery
2018 edition



Videogallery
2018 edition

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

Nomine

Sanvito nominato GC EMEA

di GE Renewable Energy

Massimo Sanvito è il nuovo general counsel EMEA di GE Renewable Energy.

La nomina è effettiva da luglio 2018.

Il giurista lavora all'interno del gruppo General Electrics dal 2005, dove ha ricoperto diversi ruoli di responsabilità crescente, da ultimo era general counsel per l'Europa di GE Power Services.

Sanvito ha iniziato la sua carriera presso lo studio Rucellai & Raffaelli, per poi passare in Allied Domecq e successivamente in Tamoil.



Corporate finance

Baldelli guida il Corporate Finance di Deutsche Bank in Italia

Deutsche Bank ha nominato **Giuseppe Baldelli** (foto), già vice chairman of EMEA M&A, a head of corporate finance per l'Italia. Nel suo nuovo ruolo, Baldelli gestirà tutte le attività di corporate finance del mercato domestico, con l'obiettivo di ottimizzare e ampliare ulteriormente le sinergie tra settori, prodotti/servizi e aree geografiche.

Baldelli subentra a **Vito Lo Piccolo** che ha scelto di lasciare la banca per intraprendere nuove esperienze professionali.

Il professionista ha un'esperienza di oltre 20 anni nell'Investment Banking a livello italiano e internazionale.



Ready 2 Go!

la sfida è aperta!

Mens Sana in Corporate Sana

*La corsa è divertimento, svago, motivazione e relax per la mente
ma è anche una prova per sfidare "se stessi"; **condividiamola!***

Professional Corporate Run è un progetto nato per facilitare lo sviluppo della "passione per la corsa" all'interno delle aziende e delle organizzazioni professionali e per condividerla tra i colleghi creando dei momenti di svago e di partecipazione finalizzati al benessere personale e di gruppo.

Correre "è bello e fa bene" e il nostro scopo è di facilitare i gruppi aziendali e professionali già costituiti a diffondere all'interno della realtà lavorativa questa "filosofia" e, dove non esistano, di crearne di nuovi per far sì che colleghi che già corrono si uniscano identificandosi nel proprio gruppo e lancino la sfida ad altre realtà professionali e aziendali (e tra di loro) creando un campionato Professional e Corporate.

info:

Guido Bartalini: +39 3408479821

Ferdinando Cesana: +39 348 9326907



media partner:

legalcommunity.it

financecommunity.it

foodcommunity.it

inhousecommunity.it



Comunicazione

Illimity, Falautano è chief communication officer

Isabella Falautano (foto) entra quale chief communication e stakeholder engagement officer nel management team di illimity, la banca digitale specializzata nel credito alle PMI guidata da **Corrado Passera**.

Riporta direttamente all'amministratore delegato della banca, Corrado Passera, con la responsabilità di sviluppare identità e posizionamento della nuova realtà, guidando la comunicazione integrata sui vari canali corporate, il dialogo e la progettualità di lungo periodo con i vari stakeholder, dai media alle istituzioni ai nuovi attori dell'innovazione sociale.

Già Vicepresidente di Valore D, ha recentemente promosso e fondato Angels 4 Women, rete di business angel che investe in startup al femminile in Italia, ed è mentor di giovani in vari programmi di giveback. È anche Consigliere in CdA del mondo accademico e no-profit e attiva in network internazionali quale World Responsible Leader della BMW-Quandt Foundation, Marshall Memorial Fellow del German Marshall Fund of the United States, Conseiller du Commerce Extérieur de la France.

Nuovi ingressi

Garofoli entra come of counsel in Morri Rossetti

Lo studio ha deciso di potenziare la propria offerta di servizi nel settore restructuring e crisi d'impresa affidando il coordinamento del relativo dipartimento al dottor **Fabrizio Garofoli**, che fa il suo ingresso in Morri Rossetti in qualità di of counsel.

Garofoli ha maturato esperienza nel campo della crisi di impresa sia in fase pre concorsuale che concorsuale assistendo un gran numero di aziende in svariati settori.

Regulatory

Angelini lancia Publius

L'avvocato **Fabio G. Angelini** inaugura Publius, studio legale indipendente focalizzato sul diritto dell'economia e sui settori ad alta regolamentazione pubblica. La struttura, con sedi a Milano e Roma, assiste clienti nel campo del diritto amministrativo ampliando l'offerta dei servizi sul fronte regulatory e transactions, puntando sulla conoscenza delle dinamiche amministrative e delle questioni legali che interessano le imprese che operano nei settori regolamentati e nei servizi pubblici, dall'energia alle infrastrutture e alla salute, fino ai servizi finanziari e all'industria manifatturiera, chimica, farmaceutica, alimentare e tecnologica.

Publius, che manterrà la sua alleanza con lo studio del professor Scoca in qualità di realtà indipendente, conta oggi tre partner, tre associate e tre of counsel, e intende avviare un percorso di crescita soprattutto nell'area transactions negli ambiti energy, infrastructures, food, life sciences, chemicals e financial services.



Nuovi partner

Pandarese è nuova socia di Bsva

Bsva annuncia l'ingresso del nuovo socio **Alessandra Pandarese** (foto).

L'avvocata, che proviene da Carnelutti, è esperta di diritto sportivo e contenzioso commerciale e assicurativo e andrà a rafforzare il dipartimento di diritto commerciale e contrattualistica di Bsva insieme a un team composto dagli associate **Alessandro Eminente** e **Mario Albero**.

La professionista ha maturato esperienza nelle competizioni sportive internazionali svolgendo diversi ruoli. Assiste inoltre regolarmente società nazionali e internazionali anche in materia di diritto commerciale e dei contratti e compagnie di assicurazioni nel settore delle garanzie e cauzioni.

Npl

Vito Ruscigno

nuovo
responsabile npl
optimization
di Intesa
Sanpaolo

Intesa Sanpaolo mette a punto la propria strategia di gestione interna dei crediti deteriorati con l'ingresso di un professionista di peso del settore.

Da inizio mese ha infatti fatto il suo ingresso nel gruppo **Vito Ruscigno**, proveniente da PwC dove è entrato nel 2000 e dove era co-Head NPL and distress asset, nel ruolo di responsabile npe optimization.

Ruscigno si occuperà dell'ottimizzazione dei portafogli di non performing loans della banca a livello europeo, quindi di valutare eventuali cessioni, considerare la gestione interna e in generale supportare la banca nell'implementazione delle strategie riguardanti gli npls.



Banche

Guber Banca nomina Michele Zorzi alla guida del commerciale

Guber Banca, gruppo attivo nel credit management in Italia, annuncia la nomina di **Michele Zorzi** (foto), entrato nella banca nel giugno scorso, a direttore dell'area commerciale e sviluppo.

Zorzi inizia la sua carriera professionale in Value Partners. Nel 2011 entra in Unicredit, dove ricopre ruoli di crescente responsabilità fino a diventare nel 2014 head of leased asset management. Successivamente entra in Mediobanca dove viene chiamato a ricoprire il ruolo di direttore dell'area non performing loan, con responsabilità per l'acquisizione e la gestione di portafogli di crediti deteriorati.



ELIBRA PER I PREVENTIVI DELLO STUDIO LEGALE

Il modo in cui i clienti degli studi legali richiedono assistenza e intervento è sempre più strutturato e proattivo. È il cliente che propone un accordo, dove richiede allo studio una quotazione precisa per un vasto ventaglio di interventi; il compenso è spesso vincolato al soddisfacimento di indicatori, che lo studio deve essere in grado di misurare e documentare.

È sempre il cliente a stabilire le modalità di interazione con lo studio, il flusso di input e output, richiedendo assistenza sotto forme diverse: helpdesk continuativo; gestione di operazioni strategiche e complesse; orientamenti che favoriscano il potenziamento del business del cliente; garanzia di aderenza alla compliance; efficienza nella gestione di posizioni seriali; trasparenza sulle fasi di gestione dell'intervento e accesso ai dati.

Perché lo Studio possa rispondere in modo coerente a questo tipo di richieste, mantenendo elevati standard di qualità rispetto ai contenuti ha bisogno di avere un elevato grado di consapevolezza rispetto i propri processi e il proprio modello organizzativo. In una parola significa che lo studio deve iniziare a pensare a se stesso in termini aziendali di contabilità industriale, deve dotarsi di strumenti di controllo e analisi dei propri dati al fine di poter rispondere in modo preciso alle richieste dei clienti garantendo il raggiungimento del grado di marginalità atteso sulle proprie prestazioni.

Il modulo di preventivazione di Elibra lavora sui dati storici dello studio analizzando ogni singolo minuto di prestazione ed aggregandolo sulla

base degli assi di classificazione che permettono di simulare pratiche aventi la stessa natura e complessità, avendo così una chiara indicazione di come comporre il team di lavoro e di fissare un perimetro di intervento in termini di costi interni.

I dati su cui lavora questo modulo sono quelli di Elibra, che è stato pensato per far sì che lo studio in modo automatico e assistito si trovi ad archiviare un patrimonio di informazioni sulle prestazioni eseguite.

I consulenti di Elibra potranno accompagnare la direzione dello studio nell'identificazione del modello di controllo di gestione più adeguato e aderente al modello organizzativo e ai principi statuari tra i soci.

Elibra, easy in one. www.elibra.eu



IL MERCATO del 2018 in **12** OPERAZIONI



Soprattutto m&a, ma anche mercato dei capitali e ristrutturazioni aziendali. Nel 2018 non c'è stato riposo per gli avvocati d'affari e gli advisor finanziari, impegnati già dal mese di gennaio in diverse operazioni miliardarie. Ecco, in sequenza, una carrellata delle 12 operazioni fra le più rilevanti dell'anno identificate da MAG

1.

L'opa di Richemont su Ynap

Il gruppo svizzero Richemont ha acquisito il 100% del luxury fashion e-commerce Yoox Net-a-porter (Ynap) lanciando un'opa sul restante 50% del capitale della società di cui già deteneva metà delle azioni. L'offerta ha avuto un controvalore di circa 2,7 miliardi di euro. Folla la schiera degli advisor impegnati nell'operazione. Al fianco di Richemont, come anticipato da *legalcommunity.it* c'è lo studio legale BonelliErede mentre Slaughter and May ha curato gli aspetti di diritto inglese. Per Ynap, invece, agiscono i professionisti di Gatti Pavesi Bianchi.

Più nel dettaglio, per BonelliErede è al lavoro un team corporate guidato da **Umberto Nicodano** e formato dai partner **Vittoria Giustiniani** e **Stefano Micheli**, dall'of counsel **Mauro Cusmai** e dagli associate **Alessandro Vittoria** e **Francesca Ricceri**. I soci **Andrea Silvestri** e **Francesco Anglani** hanno curato rispettivamente i profili fiscali e gli aspetti antitrust e la partner **Catia Tomasetti**, insieme al senior associate **Giorgio Frasca**, ha seguito gli aspetti bancari.

Gatti Pavesi Bianchi ha assistito Ynap con un team composto **Stefano Valerio**, **Franco Barucci**, **Rossella Pappagallo**, **Carlotta Corba Combo**, **Jacopo Zingoni** e per gli aspetti antitrust da **Stefano Grassani** e **Andrea Torazzi**.

Goldman Sachs ha agito come financial advisor di Richemont mentre Bofa e Mediobanca hanno agito per conto di Yoox Net-A-Porter. Per Goldman Sachs hanno lavorato il managing director **Antonio Gatti**, **Andrea Bonini**, responsabile consumer retail group – luxury and personal care, e **Marco Paesotto**, managing director alla guida dell'm&a in Italia. Per Bofa ha agito un team guidato da **Antonino Mattarella**, country executive e responsabile del corporate e investment banking per l'Italia, e da **Luigi Rizzo**, head of Emea investment banking, mentre per Mediobanca il team è stato guidato dal managing director **Alberto Vigo**. L'opa ha portato al delisting della target dando così avvio alla fusione per incorporazione di Ynap nel gruppo svizzero.

Il cda di Ynap ha dato parere favorevole e così il fondatore e ceo **Federico Marchetti**, che si è già impegnato a consegnare la propria partecipazione e ha dichiarato di voler mantenere il suo impegno nel gruppo.

La practice

Corporate m&a

Il deal

Opa di Richemont su Ynap

Il valore

2,7 miliardi di euro

2.

Grid Parity, primo caso in Italia

Il Grid Parity debutta in Italia. Le energie rinnovabili imparano a camminare sulle proprie gambe senza bisogno di contributi pubblici.

Watson Farley & Williams (Wfw), con un team guidato da **Pierpaolo Mastromarini** e composto da **Michele Arruzzolo**, **Daniele Pompei**, **Paolo Gallarà**, **Vincenzo Maria Giorgio**, **Tiziana Manenti**, **Anthony Bellacci**, **Giuseppe Franch**, **Henry Stewart** e **David Fraher**, ha assistito MPS Capital Services nel rifinanziamento da 23 milioni di cinque innovativi impianti fotovoltaici, con una potenza complessiva di 64 MW, di proprietà di fondi gestiti da Octopus Energy Investments.

Octopus è stata assistita da Linklaters con un team guidato dal counsel **Tessa Lee**, coadiuvata dalle associate **Benedetta Marino** e **Hana Agha** e dal trainee **Ross Finnie** e, relativamente agli aspetti di diritto amministrativo, dall'associate **Alessandro Gemmo**. I profili fiscali sono stati seguiti dal managing associate **Riccardo Petrelli** e dal trainee **Luigi Spinello**.

Gli impianti, situati a Montalto di Castro in provincia di Viterbo, ad oggi costituiscono il primo progetto di Grid



Umberto Nicodano

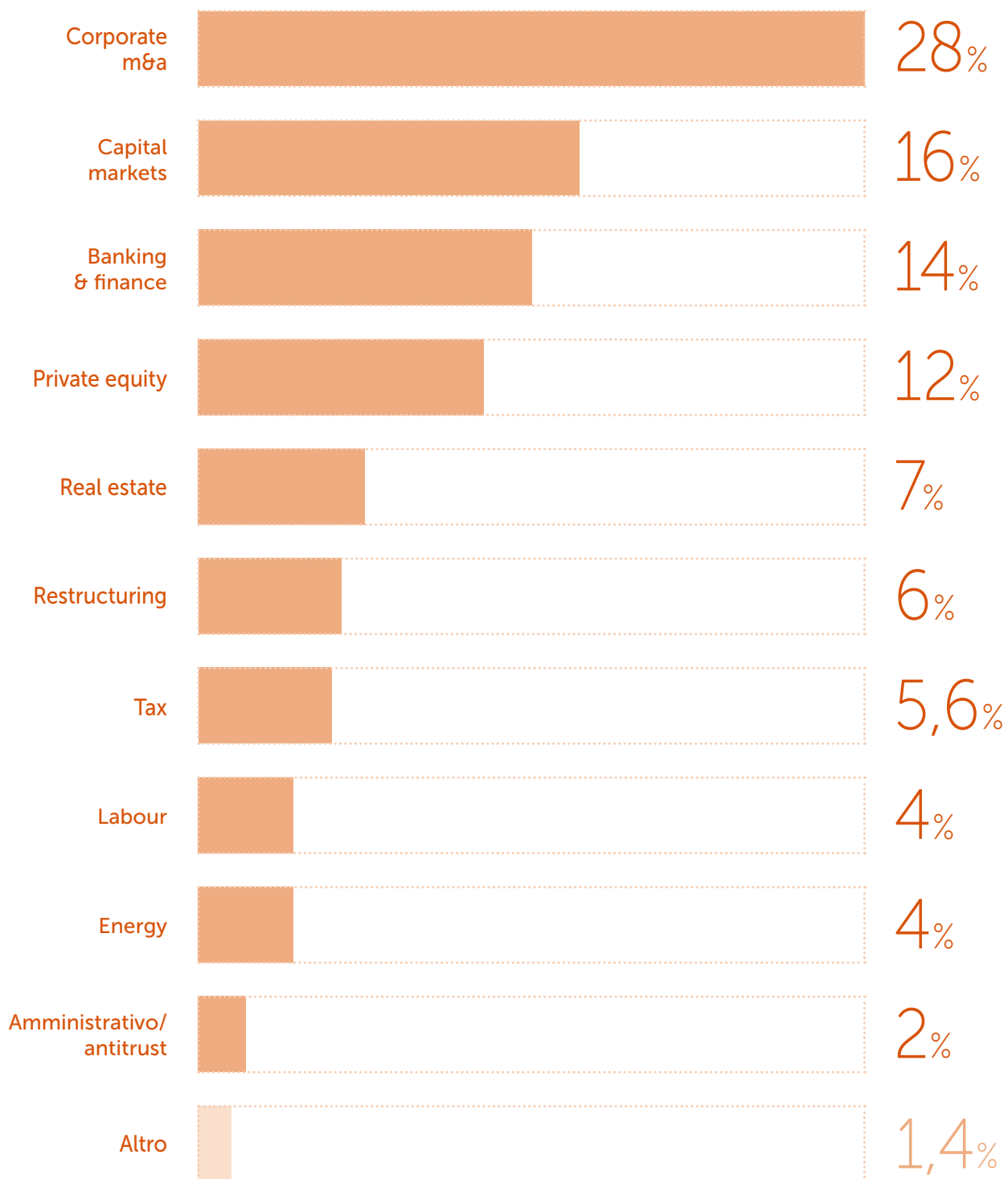


Stefano Valerio



Pierpaolo Mastromarini

I SETTORI CHE TIRANO



Periodo: 2018
Fonte: legalcommunity.it

Parity di queste dimensioni in Italia e uno tra i più grandi in Europa. Con questa operazione ha inizio una nuova epoca per il fotovoltaico in Europa, che porterà a una maggiore produzione di energia rinnovabile senza incentivi, dando una nuova spinta al mercato italiano ed europeo.

Per tutta la documentazione notarile le parti sono state assistite dal notaio **Giovannella Condò** dello studio Milano Notai.



La practice

Energy Finance

Il deal

Prima operazione in Grid Parity in Italia

Il valore

23 milioni di euro

3.

Ntv-Italo parla americano

Global Infrastructure Partners, investitore Usa internazionale specializzato in infrastrutture che gestisce circa 40 miliardi di dollari per i propri investitori, ha raggiunto l'accordo con Nuovo Trasporto Viaggiatori, Ntv, per l'acquisto dell'intero capitale sociale di Italo, primo operatore privato italiano sulla rete ferroviaria ad alta velocità, per un valore complessivo di 2,4 miliardi di euro.

Nell'operazione, Latham & Watkins ha assistito Global Infrastructure Partners con un team cross-border guidato da **Stefano Sciolla**, **David Walker**, **Giovanni Sandicchi** e **Antonio Coletti** con **Giovanni Spedicato**, **Linzi Thomas**, **Guido**

Bartolomei, **Valerio Di Mascio**, **Michele Golinelli**, **Marta Vella** e **Carlotta Artioli** per i profili corporate e **Cesare Milani** e **Bianca De Vivo** per gli aspetti regolamentari. **Luca Crocco** e **Alessio Aresu** hanno prestato assistenza in merito ai profili antitrust.

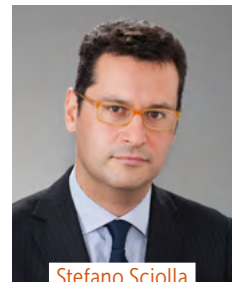
I venditori sono stati seguiti da BonelliErede, oltretutto da Chiomenti e Pedersoli. Più nel dettaglio BonelliErede sta affiancando Nuovo Trasporto Viaggiatori in questa operazione con un team coordinato dai soci **Carlo Montagna** ed **Elena Busson** e la collaborazione di **Francesca Pietanza** e **Matteo Sica Fiorillo**. Montagna, insieme al socio **Vittoria Giustiniani**, aveva assistito Italo- Ntv anche nel precedente progetto di Ipo. A quest'ultimo avevano lavorato anche Shearman & Sterling con un team composto da **David Dixter**, **Tommaso Tosi**, **Tobia Croff**, **Marta Magistrelli**, **Greta Dell'Anna** e Lombardi Segni e Associati con **Antonio Segni** e **Federico Vermicelli**.

Tornando alla vendita, Chiomenti, con un team composto dai soci **Francesco Tedeschini** e **Andrea Sacco Ginevri**, ha assistito l'azionista Allegro srl. (gestore del Fondo Generali Financial Holdings FCP-FIS – Sub-Fund 2, le cui quote sono detenute da società appartenenti al Gruppo Generali) nella cessione della partecipazione detenuta nel capitale sociale di Italo Nuovo Trasporto Viaggiatori in favore di GIP III Global Investments.

Pedersoli studio legale ha assistito Intesa Sanpaolo con un team composto dall'equity partner **Carlo Pedersoli** e dal senior associate **Giulio Sandrelli**. Nctm ha assistito Italo-Ntv con un team composto dai partner **Sante Ricci** e **Lukas Plattner** e dagli associate **Andrea Iovieno** e **Carmine Morrone**.



Tessa Lee



Stefano Sciolla



Carlo Montagna

■
La practice

Corporate m&a

Il deal

Acquisizione di NTV

Il valore

2,4 miliardi di euro



Carlo Pedersoli

4.

Passera torna in pista con Spaxs

Spaxs, la spac lanciata da **Corrado Passera** e **Andrea Clamer**, dopo essersi quotata sul segmento Aim di Borsa Italiana ha avviato l'iter per la business combination con Banca Interprovinciale, istituto bancario attivo dal 2009 nel segmento delle pmi con un totale attivo di circa 1 miliardo di euro e un patrimonio netto di circa 60 milioni di euro, scelta da una lista di 12 potenziali target.

L'accordo ha riguardato l'acquisizione di una percentuale pari a circa il 91,4% del capitale sociale di Banca Interprovinciale per un controvalore complessivo di circa 51,2 milioni, corrispondenti a una valorizzazione del 100% di Banca Interprovinciale per 56 milioni.

I restanti 550 milioni raccolti dal veicolo in fase di Ipo, dunque, saranno destinati allo sviluppo della banca, che Passera vorrebbe ben inserita innanzitutto nel settore degli npls. Il progetto imprenditoriale di Spaxs, come già annunciato, prevede la creazione di una banca innovativa dedicata al segmento delle "pmi con potenziale", attiva nel mercato dei non-performing loans e nell'offerta di servizi bancari ad alto tasso di digitalizzazione per famiglie e imprese.



Corrado Passera



Paolo Ludovici

A questa integrazione ha fatto seguito un'integrazione societaria tra Spaxs e Banca Interprovinciale che ha dato vita a illimity, una nuova realtà guidata da Passera quale amministratore delegato rivolta alle pmi con potenziale di crescita cui offrire servizi di invoice e crossover lending. Ad affiancare Passera ci sono altri cinque manager di esperienza, fra cui Clamer e **Francesco Mele**.

Nell'operazione Spaxs è stata assistita per gli aspetti di m&a da Carnelutti con gli avvocati **Filippo Grillo**, **Claudio Lichino**, **Leonardo Spina** e **Matteo Bazzani**, con la direzione e il coordinamento del managing partner **Luca Arnaboldi**. Gatti Pavesi Bianchi studio legale associato si è occupato degli aspetti di mercato e di Borsa, con un team composto dal partner **Stefano Valerio**, dalla junior partner **Vanessa Sobrero** e dall'associate **Jacopo Zingoni**, mentre Freshfields Bruckhaus Deringer con il professor **Raffaele Lener** e l'associate **Daniele de Ferra** ha curato i profili regolamentari bancari.

Infine, L&P – Ludovici Piccone & Partners, con i soci **Paolo Ludovici** e **Michele Aprile** e gli associate **Daniel Canola** e **Sergio Merlino** ha affiancato Spaxs sugli aspetti fiscali dell'operazione mentre Morpurgo e Associati su quelli giuslavoristici. The Boston Consulting Group ha curato lo sviluppo del piano strategico, Morrow Sodali gli aspetti di governance. Banca Interprovinciale è stata assistita da Lawpartners studio legale e tributario, con il partner **Gabriele Di Nuzzo** e l'associate **Giorgio Vagnoni**.

Banca Imi, che ha agito come Global Coordinator in sede di Ipo, è stata anche nominated adviser e di specialist di Spaxs. MC Square Group ha agito come financial advisor per l'operazione.

La practice

Equity capital markets / m&a

Il deal

Spaxs acquisisce Banca Interprovinciale

Il valore

600 milioni di euro

5.

Tutti gli advisor della cartolarizzazione Gacs di Mps

Banca Monte dei Paschi di Siena (e le sue controllate MPS Capital Services e Monte dei Paschi di Siena Leasing & Factoring) hanno completato la ristrutturazione dell'operazione di cartolarizzazione di un portafoglio di non performing loans originati da per un valore lordo di 24,1 miliardi di euro che ha visto MPS Capital Services, Deutsche Bank, Mediobanca e JP Morgan agire in qualità di lead arranger, e HSBC e Crédit Suisse in qualità di co-arranger, tutti assistiti dallo studio Orrick e da RCC.

Il veicolo di cartolarizzazione che ha acquistato il portafoglio nppls - Siena NPLs 2018 - ha emesso titoli senior, coperti da Gacs, per un ammontare pari a 2,91 miliardi, a cui è stato attribuito un rating A3/BBB+/BBB rispettivamente da parte di Moody's Investors Service, Scope Ratings GmbH e DBRS Ratings Limited.

Il 27 dicembre 2017 il veicolo aveva inoltre emesso i titoli mezzanine (non dotati di rating) per un ammontare pari a 847,6 milioni, lo scorso 22 dicembre 2017 al fondo Italian Recovery Fund gestito da Quaestio Capital SGR, e i Titoli junior (non dotati

di rating) per un ammontare pari a 565 milioni di euro. I titoli sono stati poi ceduti all' Italian Recovery Fund

Per Orrick che ha assistito i lead arranger e i co-arranger in relazione alla strutturazione dell'operazione, inclusi gli aspetti di English Law e US Law, ha agito un team guidato dai partner **Patrizio Messina**, managing partner per l'Italia, e **Gianrico Giannesi**, insieme alla partner **Madeleine Horrocks** per il diritto inglese, alla of counsel **Anna Maria Perillo**, agli associate **Alessio Palumbo** ed **Enea Visoka**, e ai junior associate **Alessandro Barone**, **Serena Mussoni** e **Marianna Metafuni**.



Patrizio Messina

Rcc, che ha assistito i lead arranger e i co-arranger, ha agito con un team guidato dai partner **Paolo Calderaro** e **Marcello Maienza**, insieme agli associate **Fabio Zambito** e **Matilde Scigata**.

Gli originator sono stati assistiti da BonelliErede con un team guidato dai partner **Emanuela Da Rin** e **Paolo Oliviero** e composto dai managing associate **Francesco Lucernari** e **Lucio Guttilla**, dal senior associate **Gianpaolo Ciervo**, dai junior associate **Teresa Pastore** e **Vittorio Cavajoni**, e da **Niccolo Riva** e **Fabrizio Bonato**.

Facchini Rossi & Soci ha agito a fianco degli originator curando gli aspetti fiscali con un team composto da **Luca Rossi**, **Giancarlo Lapecorella**, **Giacomo Ficaì**, **Sara Maimone** e **Vincenzo Maiese**. Legance ha assistito Quaestio Capital Management gestore di Italian Recovery Fund, anche ai fini della costituzione di una ReoCo nell'ambito della cartolarizzazione, con un team guidato dal socio **Andrea Giannelli** insieme al senior counsel **Marco Iannò**, ai counsel **Antonio Matino** e **Roberto Mazzarano**, al senior associate **Matteo Pierotti** e agli



Paolo Calderaro

associate **Giovanni Nervo** e **Mario Mazzotta**.

Clifford Chance ha assistito Credito Fondiario in qualità di master servicer con un team composto dalla socia **Tanja Svetina** e dall'associate **Sebastiano Gennaro**.

La practice

Debt capital markets

Il deal

Banca Monte dei Paschi di Siena cartolarizza un portafoglio npls con Gacs

Il valore

24,1 miliardi di euro



Emanuela Da Rin

6.

Cerved e La Scala in partnership per la gestione dei crediti

Cerved Group e La Scala Società tra Avvocati hanno siglato un'intesa per una partnership nel mercato dei servizi di gestione e recupero dei crediti di origine bancaria.

La struttura dell'operazione, per la prima volta un'alleanza strategica tra un partner industriale e una società tra avvocati, prevede, fra l'altro, la costituzione di un nuovo studio legale specializzato, indipendente dalle attuali strutture dei partner, nella forma di "società tra avvocati", così come prevista dalla legge 124/2017 (la "Legge Sulla Concorrenza"), che sarà partecipata in minoranza da Cerved e in maggioranza dagli avvocati soci di La Scala.



Sebastiano Cassani

La nuova realtà ha il compito di occuparsi della gestione giudiziale

e stragiudiziale dei crediti di origine bancaria e punta a posizionarsi fra i principali operatori italiani unendo il know how tecnico-professionale e competenze su operations, sistemi, tecnologia e big data di Cerved e le competenze legali-professionali, specifiche del settore, dello studio legale La Scala.

Cerved è stata assistita dallo studio legale Gattai Minoli Agostinelli & Partners per gli aspetti legali e da Pirola Pennuto Zei e Associati per gli aspetti fiscali. Gattai ha agito per la parte corporate, con il partner **Sebastiano Cassani** e l'associate **Bruno Edoardo Marseglia** e, per la parte IP, dal partner **Licia Garotti** e dall'associate **Marco Galli**. Pirola Pennuto Zei & Associati ha lavorato all'operazione con un team composto dalla partner **Nathalie Brazzelli** e dalla senior consultant **Alice Lubrano**. La Scala dal team corporate di La Scala Società tra Avvocati, guidato dal partner **Riccardo Bovino**.

La practice

Non performing loans

Il deal

Accordo tra Cerved e La Scala

7.

CVC conquista Recordati

Un deal da 3 miliardi di euro. Assistiti dagli studi Gattai Minoli Agostinelli & Partners, White & Case e Facchini Rossi & Soci i fondi gestiti da CVC Capital Partners hanno siglato un accordo per l'acquisizione del 51,8% di Recordati, rilevando il controllo del colosso farmaceutico italiano dalla famiglia

Recordati. Sul fronte finanziario, advisors nell'operazione sono per Cvc **Leopoldo Zambeletti** e Rothschild mentre gli azionisti di Fimec sono stati affiancati da Jefferies International Limited, con un team tra Londra e Milano.

Gattai ha fornito assistenza a CVC per gli aspetti m&a e gli aspetti legati al reinvestimento dei managers, con un team composto dai partner **Bruno Gattai, Gerardo Gabrielli, Nicola Brunetti** e **Lorenzo Cairo**, dall'of counsel **Marco Ventoruzzo** e dagli associate **Lorenzo Fabbrini, Michele Ventura** e **Maria Persichetti**. White & Case si è occupato degli aspetti m&a e di co-investimento con un team guidato dai partner **Michael Immordino, Ferigo Foscari, Leonardo Graffi, Mike Weir** e **Steve Worthington**, e formato dagli associate **Alessandro Seganfredo, Alessandro Picchi, Andrea Pretti, Nicolò Miglio** e **Nicola L'Erario** e gli associate **Elena Ruggiu** e **Victor Aberg**. White & Case, inoltre, ha assistito CVC anche per gli aspetti legati al finanziamento dell'operazione con un team guidato dai partner **Immordino, Iacopo Canino** e **Alessandro Nolet, Martin Forbes** e **James Greene**, e formato dagli associate **Silvia Pasqualini** e **Benjamin Morrison**. Facchini Rossi & Soci, invece, ha affiancato CVC nella strutturazione fiscale e nella tax due diligence dell'operazione, con un team composto dai partner **Luca Rossi, Giancarlo Lapecorella, Marina Ampolilla** e dagli associate **Massimiliano Altomare, Giacomo Ficaì, Andrea Porro, Sara Flisi, Andrea Basi, Gianluca Fossa** e **Luca Bertolo**.

Recordati è stata affiancata dallo studio Pedersoli studio legale con un team guidato dall'equity partner **Carlo Pedersoli** e composto dall'equity partner **Andrea Gandini**, dai partner **Diego**

Riva e **Csaba Davide Jako**, nonché, per i profili finance, dall'equity partner **Maura Magioncalda** e dalla partner **Consuelo Citerio** e, per gli aspetti antitrust, dal senior partner **Davide Cacchioli** e dal partner **Alessandro Bardanzellu. Michele Carpinelli**, special independent counsel di Chiomenti, ha agito al fianco del ceo **Andrea Recordati**, con il supporto del senior associate **Corrado Borghesan** e del partner **Massimo Antonini** per la parte fiscale.

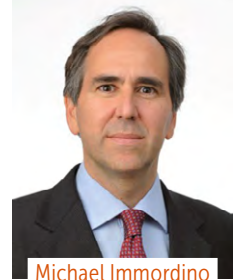
Toffoletto De Luca Tamajo, con il partner **Franco Toffoletto** e la senior associate **Ornella Patané**, hanno assistito Andrea Recordati e i manager per i profili giuslavoristici. Altri membri della famiglia Recordati sono stati affiancati (in quanto azionisti) dall'avvocato **Giuseppe Lombardi** dello Studio legale Lombardi Segni e Associati

La società Recordati è assistita da Gatti Pavesi Bianchi con un team composto dai partner **Andrea Giardino** e **Rossella Pappagallo**, la senior associate **Carlotta Corba Colombo** e il senior associate **Filippo Sola** nel contesto dell'opa lanciata da Cvc.

Clifford Chance ha assistito Banca Imi, Crédit Agricole, Credit Suisse, Deutsche Bank, Jefferies, Natixis, Société Générale, Ubi e UniCredit in relazione all'operazione di finanziamento, con un team cross-practice e cross-border guidato in Italia dal socio **Ferdinando Poscio** e a Londra dal socio **Richard Sharples**, composto dal socio **Gioacchino Foti**, dai senior associate **Pasquale Bifulco, Richard Day** e **Stefano Parrocchetti**, dall'associate **Francesco Napoli** e da **Giulia Petragnani Gelosi**. I profili fiscali sono stati seguiti dal socio **Carlo Galli** e dall'associate **Roberto Ingrassia**.



Bruno Gattai



Michael Immordino



Luca Rossi



La practice

Private equity

Il deal

Cvc compra la società farmaceutica
Recordati

Il valore

3 miliardi

8.

Intrum e Intesa Sanpaolo, alleanza su 10,8 miliardi di npl



Antonella Pagano



Francesco Canzonieri

Intesa Sanpaolo ceduto crediti in sofferenza per 10,8 miliardi di euro – sui 52,1 miliardi lordi oggi a bilancio — a una nuova società in partnership con il colosso svedese degli npl, Intrum Justitia.

Il gruppo scandinavo, guidato in Italia da **Antonella Pagano** ha presentato alla banca guidata da **Carlo Messina** un'offerta vincolante per una partnership strategica – che il cda dovrà approvare – riguardante i crediti deteriorati. Intrum, attraverso una newco (“Omega”) controllata al 51% dagli svedesi e al 49% dagli italiani, gestirà 40 miliardi di euro di crediti deteriorati portati in dote dalle due società — 30 dal mondo Intesa Sanpaolo e 10 da Intrum che li gestisce già per conto di banche terze — e impiegherà mille persone, di cui 600 che saranno esternalizzate da Intesa Sanpaolo.

Nell'operazione la banca italiana è stata assistita da Mediobanca, con un team guidato da **Francesco Canzonieri**, mentre il board di Intrum è stato affiancato da Goldman Sachs.

Chiomenti ha assistito Intesa Sanpaolo con un team guidato dai partner **Carlo Croff** e **Stefano Mazzotti** per gli aspetti m&a e dal partner **Gregorio Consoli** per gli aspetti finanziari e composto dai senior associate **Benedetto La Russa**, **Federica Scialpi** e gli associate **Gioia Ronci** e **Salvatore Sardo** per gli aspetti finanziari e dai senior associate **Corrado Borghesan**, **Giovanni Colantuono** e **Arnaldo Cremona** per gli aspetti m&a.

RCC ha assistito Intrum unitamente al co-investitore CarVal con un team guidato dai partner **Paolo Calderaro**, **Camilla Giovannini**, **Tommaso Canepa** e **Elio Indelicato** e composto dagli Associate **Matilde Sciajata** e **Nicola Baresi** e dai junior associate **Stefania Roma** e **Ludovica Turrina** per gli aspetti finanziari. RCC ha inoltre assistito Intrum anche per gli aspetti m&a con un team guidato dai partner **Guido Masini** e **Nicola Caielli** coadiuvati dall'associate **Chiara Provvedi**.

Intrum è stata assistita, per le tematiche contabili e fiscali, da PwC con un team composto da **Alessandro Caridi** (partner PwC TLS), **Alessandro Turris** (partner PwC), **Francesco Nuzzolo** (partner PwC TLS), **Matteo Strada** (senior manager), **Stefano Paganini** (manager), **Marianna Franchini** (senior associate).

Orrick ha assistito Banca IMI, HSBC e Credit Suisse quali arrangers con un team guidato dai partner **Patrizio Messina** e **Gianrico Giannesi**, coadiuvati dalla of counsel **Anna Maria Perillo** e dagli associate **Alessandro Barone**, **Giovanni de Merich** e **Francesco Paolo Volpe**. Legance ha assistito HSBC e Credit Suisse quali sottoscrittori dei titoli senior con un team guidato dal senior

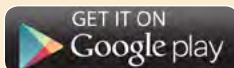
unbuonavvocato.it

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

partner **Andrea Giannelli** coadiuvato dal senior counsel **Vittorio Pozzi** e dagli associate **Giorgia Foddis** e **Giovanni Nervo**.

Freshfields ha assistito Securitisation Services (Gruppo Banca Finint) nei ruoli di master servicer, calculation agent e corporate servicer, con un team guidato da **Francesco Lombardo**, senior associate, e composto da **Antonio Izzi** e **Giulia Romanò**, associate.

Dal punto di vista tecnico la cartolarizzazione dei 10,8 miliardi lordi — valorizzati 3,1 miliardi — attraverso un veicolo (spv) avverrà in più step: Intrum prenderà l'80% del 51% del veicolo (il 20% residuo sarà di altri investitori), Intesa Sanpaolo il restante 49%. La cartolarizzazione prevede che il 60% del prezzo del portafoglio sarà in una tranche «senior» che sarà sottoscritta da un pool di banche; il 40% sarà in tranche «mezzanine» e «junior» sottoscritte dal veicolo.

La practice

Corporate finance

Il deal

Accordo tra Intesa Sanpaolo e Intrum

Il valore

10,8 miliardi di euro



Giorgio Mariani



Rosario Salonia

9.

Gli studi nel riassetto di Mercatone Uno

Deloitte Legal, Salonia Associati e Muner sono intervenuti nell'operazione di cessione di 55 rami d'azienda di

Mercatone Uno a Shernon Holding e a COSMO di 13 punti vendita.

Deloitte Legal ha curato gli aspetti m&a dell'operazione, assistendo il gruppo Mercatone Uno in Amministrazione Straordinaria nella procedura di vendita. Il team di Deloitte Legal è stato guidato dal partner **Giorgio Mariani** con il supporto di **Federica Marcabruni** e **Marco Gentile**.

Gli aspetti labour dell'operazione e la procedura di consultazione sindacale sono stati curati da Salonia Associati nelle persone del name partner **Rosario Salonia**, con il supporto di **Fabio Cozzolino** e **Jacopo Ierussi**. Shernon Holding è stata assistita dall'avvocato **Nicola Muner** di Vicenza. La stipula è stata curata dal notaio **Angelo Busani**.

Shernon Holding, con l'acquisizione dei 55 punti vendita salvaguarda la continuità aziendale mantenendo circa 2mila dipendenti.

Deloitte Legal ha inoltre assistito il gruppo Mercatone Uno in Amministrazione Straordinaria negli accordi per la cessione di 13 punti di vendita e 7 immobili a Cosmo S.p.A., società leader nel retail di abbigliamento e calzature sportive con il marchio Globo. Cosmo S.p.A. sale così a oltre 90 punti di vendita su tutto il territorio nazionale. L'operazione ha consentito l'assorbimento di 285 dipendenti. Cosmo è stata assistita da **Angelo De Dominicis** dello studio De Dominicis e da **Elia Orsinidi** Promos Trade.

L'accordo, sottoscritto con Cosmo prevede, nell'immediatezza, la salvaguardia di 285 posti di lavoro sui 566 presenti nel perimetro di cessione e la prospettiva di altri 100 nei 24 mesi successivi alla cessione, oltre alle garanzie di legge. Quello

sottoscritto con Shernon Holding, il 29 giugno, prevede invece il trasferimento di 2.019 rapporti di lavoro e di ulteriori 300 nei prossimi 48 mesi.

Con i due accordi sono stati complessivamente tutelati, nell'immediato, 2.304 lavoratori sui 3.049 in forza e, in prospettiva 2.704 posti di lavoro, pari a circa il 90% degli occupati.

La prosecuzione dell'esercizio dell'impresa da parte dei Commissari Straordinari, **Stefano Coen, Ermanno Sgaravato, Vincenzo Tassinari**, autorizzata dal Mise fino al 13 gennaio 2019, consentirà di dar corso alle ulteriori dismissioni, volte anche a trovare una soluzione occupazionale per i lavoratori non ricompresi nei perimetri di cessione.



La practice

Diritto del lavoro

Il deal

Riassetto di Mercatone Uno

10.

Tutti i protagonisti dell'Opa su E! Towers

Ha preso il via lo scorso 27 agosto, fino al 5 ottobre, l'opa di F2i sgr e di Mediaset su E! Towers, la società quotata allo Star che possiede le torri di trasmissione tv della stessa Mediaset.

Come noto, l'opa, annunciata a luglio, è stata condotta attraverso la newco 2i Towers srl, a sua volta controllata al 100% da 2i Towers Holding, che è partecipata per il 40% da Mediaset e per il 60% da F2i TLC 1 srl. Il prezzo è di 57 euro per azione, con un premio

del 15,6% sul prezzo di chiusura di ieri di 49,3 euro, per un valore complessivo di 1,61 miliardi di euro.

Nell'operazione, Legance è consulente legale per la promozione dell'Opa e ha assistito rispettivamente F2i per le attività connesse alle notifiche antitrust e golden power, e le società TopCo e HoldCo per gli aspetti legali e fiscali del contratto di finanziamento.

Il team di Legance è stato guidato dal senior partner **Filippo Troisi** coadiuvato dal managing associate **Marco Sagliocca**, dagli associates **Matteo Minero** ed **Erwin Zanetti**. Gli aspetti antitrust dell'operazione sono stati curati dal partner **Vito Auricchio** e dal managing associate **Valerio Mosca** mentre i profili relativi alle notifiche golden power dal partner **Alessandro Botto** e dalla managing associate **Ada Esposito**. I profili finance dell'Opa sono stati curati dal senior counsel **Tommaso Bernasconi** e dal senior associate **Marco Gagliardi** mentre gli aspetti di diritto fiscale dalla partner **Claudia Gregori** e dal counsel **Francesco Di Bari**.

Lo studio legale Gilberti Tricornia e Associati ha assistito F2i nella definizione della struttura dell'operazione e nella stesura dell'accordo di coinvestimento e del patto parasociale sottoscritto con Mediaset con un team composto da: **Alessandro Triscornia, Riccardo Coda, Giuseppe Cadel, Camilla Peri Lodovico Montevicchi** e **Luigi Copetti**.

Pedersoli studio legale, con un team guidato dall'equity partner **Carlo Re** e composto dagli associates **Fabrizio Grasso, Alessia Castelli, Marco Di Lorenzo** e **Marco Sala**, ha assistito Mediaset in relazione all' Accordo di Investimento e al Patto Parasociale.



Filippo Troisi



Alessandro Triscornia



Carlo Re



Simone Bernard de la Gatinais



Charles Adams

Chiomenti ha assistito l'emittente target Ei Towers, e il relativo consiglio di amministrazione, con un team composto dai soci **Simone Bernard de la Gatinais**, **Italo De Santis** e **Federico Amoroso**, dalla counsel **Francesca Paletto** e dagli associates **Maria Carmela Falcone** e **Gabriele Lo Monaco**.

Clifford Chance ha assistito Intesa Sanpaolo, Mediobanca e Unicredit in qualità di arrangers nel finanziamento con un team guidato dai soci **Charles Adams** e **Umberto Penco Salvi**, coadiuvati dal senior associate **Chiara Commis** e da **Giuseppe Chiaula**, mentre il socio **Carlo Galli** ha agito in relazione agli aspetti fiscali del finanziamento.

Gli advisor finanziari dell'operazione per 2i Towers e F2i sono Banca Imi, Mediobanca e Credit Suisse, mentre Unicredit assiste Mediaset.

Per Banca Imi ha lavorato il team di project finance guidato nell'operazione da **Stefano Rivelli**, head of Energy & Industry Specialized Lending, Corporate & Strategic Finance – Structured Finance.

Per Mediobanca hanno lavorato **Filippo Lo Franco** (Global Head of TMT), **Gianernesto Bernardi** (Head of Telecom&Towers) e il tmt team composto da **Giuliano Palazzo**, **Cecilia Bufano** e **Giulio Brandizzi**. Sul fronte debito ha lavorato **Roberto Turati** (Head of Debt Origination Italy), **Paola Rossi** (nella foto) e **Gabriele Glavich** (Leveraged & Structured Finance) e **Gian Matteo Bruni** e **Francesco Chiaraluce** (Loan Syndications).

Credit Suisse ha agito con il responsabile m&a **Michele**

Pangrazzi e **Andrea Donzelli**, co-head dell'investment banking. Infine Unicredit agisce con un team coordinato dal senior banker **Federico Giordano** e composto da **Luca Gunetti** e **Federico Floriani** per il coverage, **Andrea Petruzzello** e **Marino Marchi** per la corporate finance advisory e **Stefano Tutinelli** e **Lorenzo Cagol** per il financing.



La practice

Banking & Finance

Il deal

Opa di F2i e Mediaset su Ei Towers

Il valore

1,61 miliardi

11.

Gli advisor del passaggio di Versace a Michael Kors

Dopo un susseguirsi di rumors, il gruppo Usa Michael Kors ha annunciato ufficialmente l'acquisizione della nota casa di moda italiana Versace per un prezzo pari a 1,83 miliardi di euro (2,12 miliardi di dollari).

L'acquisizione ha riguardato nel dettaglio il 100% delle azioni del gruppo della famiglia Versace, che sono confluite in una nuova holding di cui la famiglia ha una quota non specificata di minoranza. Contestualmente Michael Kors Holding, che controlla il noto marchio e la società Jimmy Choo, ha cambiato nome in Capri Holdings Limited. Una scelta spiegano "ispirata alla leggendaria isola che è stata a lungo riconosciuta come destinazione iconica, di glamour e lusso". **Allegra**,

Donatella e Santo Versace hanno ceduto complessivamente l'80% del capitale della società detenuto per il tramite di GiVi Holding SpA; il restante 20% è stato ceduto dal fondo Blackstone, che aveva investito in Versace quattro anni fa.

La transazione, finanziata con una combinazione di denaro cash e un finanziamento bancario, dovrebbe chiudersi nel quarto trimestre. Donatella, Santo e Allegra Versace (che possiede il 50% della società) riceveranno azioni di Capri per 150 milioni. Jonathan Akeroyd resterà amministratore delegato della società mentre Donatella Versace direttore creativo.

L'obiettivo di portare il gruppo italiano oltre i 2 miliardi di dollari di ricavi da realizzare, fra le altre cose, attraverso l'espansione della rete retail da circa 200 a 300 negozi, l'aumento del peso di accessori e scarpe dal 35% al 60% dei ricavi e la diversificazione geografica soprattutto in Asia.

Sul fronte legale, per il gruppo Kors, ha agito Orsingher Ortu con un team formato da **Mario Ortu, Nicola Barra Caracciolo, Paolo Canal, Francesca Flego e Matteo Orsingher** mentre, per gli aspetti fiscali, è stato assistito da PwC TLS con un team composto da **Nicola Broggi, Simone Marchiò e Gianpiero Catuscelli**. Sempre per Michael Kors ha lavorato anche un team dello studio newyorkese Wachtell Lipton Rosen & Katz

Chiomenti ha assistito GiVi Holding e Allegra Versace con un team guidato dai partner **Simone Bernard de la Gatinais e Paolo Giacometti**, con la collaborazione degli associate **Edoardo Canetta e**

Nicolò Dejuri per i profili corporate, del socio **Emanuele Barberis** con gli associate **Luigi Mariani e Giuseppe Matarazzo** per gli aspetti labour, del counsel **Antonino Guida** e dell'associate **Giuseppe Zorzi** per gli aspetti fiscali, del partner **Paolo Bertoni** con l'associate **Eduardo Astone** per i profili di proprietà intellettuale.

Cleary Gottlieb ha assistito GiVi Holding, Donatella Versace e l'amministratore delegato di Versace **Jonathan Akeroyd** con un team composto da **Pietro Fioruzzi** a Milano e Kimberly R. Spoerri a New York con la collaborazione di **David Singer e Clara Cibrario Assereto** per i profili corporate, da **Gianluca Russo e Vania Petrella** per i profili fiscali e di executive compensation, da **Carlo de Vito Piscicelli** con la collaborazione di **Alessandro Gennarino** per i profili di finanziamento, da **Matteo Beretta** con la collaborazione di **Natalia Latronico** per i profili di diritto della concorrenza, da **Daniel Ilan** a New York per i profili di proprietà intellettuale.

Sullivan & Cromwell ha assistito Allegra Versace per quanto attiene gli aspetti fiscali statunitensi, con un team guidato dal partner **David Spitzer** e composto da **Andrew Motten, Marina Bezrukova e Basil Zirinis**.

Lo Studio legale e tributario Effevi Legal con **Valentina Adornato e Erminio de Santis** ha assistito GiVi Holding e Santo Versace.

Infine Blackstone è stato assistito dallo studio legale internazionale Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners con un team guidato dal senior partner **Francesco Gianni**, coadiuvato dal senior associate **Mattia Casarosa** e dall'associate **Lavinia Bertini**.



Mario Ortu



Nicola Broggi



Jonathan Akeroyd

Lato finanziario, Versace è stata affiancata da Goldman Sachs con un team composto da **Marco Paesotto** e **Gilberto Pozzi** mentre Blackstone da Lazard con **Michele Marocchino**. L'acquirente è stato invece affiancato da Jp Morgan e Barclays.



La practice

Corporate m&a

Il deal

Acquisizione di Versace da parte di Michael Kors

Il valore

2 miliardi di euro

12.

Hogan Lovells e Clifford Chance nel primo Sustainability Bond di Cdp

Hogan Lovells e Clifford Chance hanno assistito rispettivamente Cassa depositi e prestiti Spa (Cdp) e gli istituti finanziari coinvolti nell'emissione del primo "Sustainability Bond" italiano da parte di Cdp, riservato a investitori istituzionali, con valore nominale pari a 500 milioni di euro.

Banca IMI, BNP Paribas, Crédit Agricole-CIB, Goldman Sachs International, MPS Capital Services, Banco Santander e Unicredit Bank AG hanno agito in qualità di joint lead managers e joint bookrunners dell'operazione.

Il team di Hogan Lovells che ha assistito Cdp è composto dal socio **Corrado Fiscale**, dalla counsel **Annalisa Feliciani**, dall'associate **Matteo Scuriatti** e dal trainee



Corrado Fiscale



Filippo Emanuele

Alessandro Azzolini, oltre che dalla socia **Fulvia Astolfi** e dalla senior associate **Maria Cristina Conte** per gli aspetti fiscali.

Clifford Chance ha assistito le banche coinvolte nell'emissione con un team composto dai soci **Filippo Emanuele** e **Gioacchino Foti**, dal senior associate **Jonathan Astbury** e dall'associate **Francesco Napoli**. Il socio **Carlo Galli** e l'associate **Roberto Ingrassia** hanno agito in relazione agli aspetti fiscali.

I fondi raccolti tramite l'emissione del Sustainability Bond saranno utilizzati da Cdp per finanziare, coerentemente con quanto previsto dal nuovo "Green, Social and Sustainability Framework", progetti a impatto ambientale e sociale in quattro ambiti: infrastrutture e sviluppo urbano, finanziamento delle PMI, energia e ambiente, contribuendo al raggiungimento dei Sustainable Development Goals previsti dalle Nazioni Unite. I titoli sono stati emessi a valere del programma di emissioni a medio-lungo termine (Debt Issuance Programme) di CDP, saranno quotati alla Borsa di Lussemburgo e hanno una durata di 5 anni con cedola annuale fissa del 2,125%.

L'emissione, rivolta principalmente ai cosiddetti Social Responsible Investors, si è chiusa con richieste superiori ad 1 miliardo di euro con una forte presenza di investitori esteri che hanno rappresentato il 60% della domanda.



La practice

Debt Capital Markets

Il deal

Primo bond sostenibile di Cdp

Il valore

500 milioni di euro



RITORNO AL PASSATO: È POSSIBILE FALLIRE ANCHE QUANDO IL VOTO DEI CREDITORI HA SANCITO L'OMOLOGA DEL CONCORDATO PREVENTIVO

L'art. 186 l.f. disciplina l'istituto della risoluzione del concordato preventivo per inadempimento (di non scarsa importanza) ed è l'unico normativamente previsto a fronte della patologia concordataria. Ciò comporta che "finché la procedura di concordato preventivo non ha avuto esito negativo, il creditore che ha chiesto di regolare la crisi attraverso il fallimento non può ottenere la relativa dichiarazione" (Cass. 1169/2017). Pertanto, la pendenza del concordato preventivo *impedisce temporaneamente la dichiarazione di fallimento ex art. 6 l.f., sino al verificarsi degli eventi previsti dall'art. 186 l.f.* (Tribunale Pistoia 20/12/2017). Parte della giurisprudenza e della dottrina ha tuttavia ritenuto che nell'inerzia del creditore, debba risorgere il potere di altri soggetti (primo fra tutti il P.M.) per supplire alla situazione di stallo tramite la promozione di istanza di fallimento, a tutela di un interesse che deve necessariamente definirsi pubblicistico (basti considerare che in altri ambiti del diritto civile è pacifico che l'inerzia del soggetto titolare del diritto comporta la perdita del diritto stesso). Ciò in palese contrasto con la natura prevalentemente negoziale e privatistica che l'istituto ha assunto dopo la riforma del 2005, che ha valorizzato l'autonomia della valutazione dei creditori in merito all'esito della ristrutturazione proposta, spendibile prima mediante il voto ai fini dell'omologa e, dopo, mediante l'attivazione dello strumento della richiesta di risoluzione del concordato entro un anno dall'omologa.

Aprire il procedimento per la dichiarazione di fallimento *ex novo* ex art. 6 l.f., senza previa risoluzione del concordato preventivo omologato, impedisce ai creditori (per i quali non è prevista una convocazione nella fase prefallimentare) di poter

prendere parte al giudizio, privandoli della facoltà di contrastare la dichiarazione di fallimento, e di far valere il proprio interesse alla prosecuzione della fase esecutiva del concordato (come il creditore che troverebbe soddisfazione dalla vendita di un bene messo a disposizione da un eventuale terzo garante in ipotesi concordataria, attivo che non entra nella massa fallimentare).

"Il concordato preventivo, che nella sua fase genetica è retto dal principio maggioritario, in quella terminale potrebbe essere distrutto dal singolo creditore contro gli interessi e la volontà della maggioranza" (Tribunale Pistoia 20/12/2017).



Dott.ssa Laura Germinara
BL Studio Legale Tributario Consulenza Finanziaria

Davide Proverbio e Daniele Raynaud



KING & WOOD MALLESONS, l'anno dei lateral

Dopo l'ingresso di Stefania Lucchetti, da gennaio 2019 entra in squadra anche Daniele Raynaud che coordinerà le strategie di crescita dell'area corporate finance. Proverbio: «La mission è la profitability»



ggi in Italia abbiamo Davide (Proverbio, ndr), ma è nostra intenzione sviluppare la sede di Milano con alcuni lateral hire».

È passato un anno da quando MAG ha incontrato il managing partner europeo di King & Wood Mallesons, **Wang Rongkang** (si veda il numero 91 del nostro quindicinale). Dodici mesi in cui il rilancio della sede della law firm di matrice cinese in Italia ha compiuto diversi passi. Trasformando in fatti le dichiarazioni d'intenti dei suoi fautori.

Lo sviluppo più recente, come anticipato da *legalcommunity.it*, è rappresentato dall'arrivo di **Daniele Raynaud** che rafforza ulteriormente il presidio dello studio nell'area del corporate finance, delle cui strategie di crescita diventerà coordinatore da gennaio 2019.

Raynaud, che salirà "on board" assieme alla collega **Barbara degli Esposti**, è il secondo socio che si unisce a Kwm dal momento della sua rifondazione. La prima è stata **Stefania Lucchetti**, già of counsel di BonelliErede (e prima ancora legal counsel di Star Tv, Vodafone e Accenture), anche lei molto attiva sul fronte corporate e con un focus specifico in ambito Tmt e It.

Daniele Raynaud, invece, con questo passaggio, chiude un capitolo importante della sua carriera professionale. Un capitolo cominciato nel 2009 quando decise di lasciare Ashurst (di cui era managing partner prima e head of office

poi) e dare vita alla propria boutique indipendente. Un progetto che è andato avanti per quasi un decennio ma che ora, come spiega lo stesso avvocato a MAG, non risponde più in maniera efficace alle mutate condizioni di mercato. «Il 2009 – dice Raynaud – era stato l'anno del boom delle boutique. Oggi però restare troppo piccoli non paga più. Si rischia di perdere troppe occasioni. E il nuovo trend diventa quello delle aggregazioni».

Un trend che l'avvocato ha deciso di cavalcare sposando il progetto e l'approccio al mercato di Kwm e di Proverbio. «Noi, in un certo senso, manteniamo le due caratteristiche – osserva il managing partner – conservando dimensioni contenute nella nostra sede italiana, ma muovendoci all'interno di una piattaforma che conta circa 2000 avvocati e 27 uffici nel mondo», oltre a un fatturato globale che supera il miliardo di dollari.

«La practice italiana – prosegue Proverbio – che vuole essere un place to work di alta qualità umana e professionale, è incentrata sull'attività di corporate finance. E il nostro obiettivo è di arrivare a contare complessivamente 20-25

» » »

Stefania Lucchetti



**NICOLA
DI MOLFETTA**

2006-2016

AVVOCATI D'AFFARI

SEGRETI • STORIE • PROTAGONISTI

Per acquistare la tua copia del libro

CLICCA QUI





Daniele Raynaud e Davide Proverbio

«La practice italiana che vuole essere un place to work di **alta qualità umana e professionale**, è incentrata sull'attività di corporate finance. E il nostro obiettivo è di arrivare a contare complessivamente **20-25 professionisti** acquisendo dimensioni analoghe a quelle dei team corporate più competitivi operanti all'interno di strutture multipractice»

professionisti acquisendo dimensioni analoghe a quelle dei team corporate più competitivi operanti all'interno di strutture multipractice».

Raynaud recentemente ha assistito Capital Dynamics nel deal Ceramica Rondine, in cui Kwm ha assistito Antares nella sottoscrizione di parte del bond organizzato da Pemberton, oltreché l'azienda di design Giorgetti (controllata dal fondo Progressio) nell'acquisizione di Battaglia e Best Capital Italy nell'acquisto di un pacchetto di npls da 128 milioni, e spiega che la scelta di entrare a far parte di Kwm è stata determinata anche dalla «convinzione che le potenzialità di un player così forte sull'asse Cina-mondo siano enormi: basti pensare al progetto della via della seta in cui sono coinvolti almeno 60 Paesi». Un interesse che si è sposato alla perfezione con la volontà di Kwm di acquisire «un po' più di seniority in Italia» e infine con il fatto che la clientela di Raynaud e quella di Proverbio ha molti tratti in comune e può consentire di sviluppare sinergie importanti.

Solo per restare ai tempi recenti, possiamo ricordare il ruolo di Kwm al fianco di InvestiRe nella cessione del centro commerciale My Lodi a Zucchetti, ovvero l'assistenza prestata al Fondo Italiano di Investimento nell'uscita dal Gruppo Surgital.

Insomma, Kwm cresce mantenendo il proprio focus sul «main stream corporate». E guarda ancora al mercato. «In prospettiva – conclude Proverbio – potremo arrivare ad avere in tutto quattro o cinque soci con una ventina di collaboratori. Credo che la nostra attenzione continuerà a essere rivolta al corporate, mentre per le aree ancillari proseguiremo con una politica di collaborazione con alcune boutique d'eccellenza. La mission continuerà a essere la profitability». (n.d.m.) 

Alessandro De Nicola

ORRICK

punta sul LEGALTECH

Lo studio ha lanciato un corporate venture fund per le startup. A disposizione 250mila dollari per investire e integrare soluzioni nell'intelligenza artificiale



N

egli scacchi si dice spesso che “la miglior difesa è l'attacco”. La massima potrebbe riassumere anche la strategia di molte categorie professionali che si trovano a giocare una partita importante con le nuove tecnologie. Attaccare, quindi studiare, esplorare e investire, con lo scopo di non farsi trovare impreparati a un cambiamento ormai in atto.

È il caso, per esempio, dello studio legale Orrick che nelle scorse settimane ha lanciato un'iniziativa nuova per il settore: un corporate venture fund da 250mila dollari complessivi per investire in startup di tutto il mondo impegnate nella legaltech innovation.

CLIENTE BETA

«Guardiamo a società impegnate nello sviluppo di sistemi tecnologici in grado di migliorare e alleggerire l'attività dello studio, sia nella gestione interna sia per ciò che riguarda il servizio ai clienti - spiega a MAG **Alessandro De Nicola**, senior partner dello studio e curatore del progetto in Italia - e in particolare realtà che stanno sviluppando applicazioni dell'intelligenza artificiale per implementare l'attività legale ad esempio nella gestione dei dati dei contratti».

La law firm si pone nel triplice ruolo di finanziatrice, a supporto e auspicabilmente in co-finanziamento con fondi di investimento quali anchor investor che lo studio si rende disponibile a cercare, consulente delle startup selezionate, affiancandole nella crescita e nello sviluppo della loro offerta, e di "cliente beta" «per testare il prodotto e affinarlo prima di immettere la versione finale sul mercato», spiega.

Nel dettaglio, le startup che si proporranno - utilizzando i riferimenti sul sito dello studio - saranno selezionate attraverso uno screening tecnico realizzato dagli Orrick Labs, team di sviluppatori interni alla firm, e successivamente, aggiunge De Nicola, «verrà valutata l'utilità della proposta e la coerenza con il diritto e le attività dello studio. È nostro interesse sperimentare la validità di quanto proposto per avere buoni prodotti a disposizione perché al momento non sappiamo il "quando" e il "come", ma il "se" l'intelligenza artificiale cambierà il mercato non è in discussione». A questo proposito lo studio è già in contatto con università, incubatori e progetti come "Le Village" di Credit Agricole, un hub che vuole accelerare le iniziative imprenditoriali delle giovani realtà e che ospiterà dalle 40 alle 50 startup per 200 postazioni di lavoro, di cui Orrick è partner.

MEZZO MILIONE DI POTENZIALI CLIENTI

Ma quante giovani società del legaltech ci sono in Italia? «È ciò che vogliamo scoprire -

osserva De Nicola - al momento non ce ne sono molte sul mercato, però esistono divisioni di realtà fintech dedicate ad esempio all'area regolamentare che non sono ancora emerse e che hanno difficoltà a trovare le risorse, economiche ma anche nella consulenza, per implementare la loro idea». Di fatto, aggiunge l'avvocato, «la nostra ambizione è creare un mercato che qui non è ancora

«La nostra **ambizione** è **creare** un mercato che qui non è ancora pienamente sviluppato»

pienamente sviluppato». Le potenzialità, d'altronde, sono enormi. «Pensiamo soltanto al fatto che in Italia ci sono, per fare qualche esempio, 250mila avvocati, 80mila consulenti del lavoro, 5mila notai. Se contiamo anche le altre figure professionali consumatrici di diritto arriviamo a una platea di oltre 500mila potenziali clienti, cioè mezzo milione di professionisti di livello medio-alto che potrebbero fruire di questi servizi». Tuttavia l'avvocato riconosce che bisogna fare i conti con il contesto italiano. «Per sviluppare il venture capital in Italia sarebbe necessario stimolare di più le idee innovative e investire - osserva De Nicola -. Chiaramente ci vuole tempo, la Silicon Valley esiste da oltre 50 anni e solo con il passare del tempo è diventato un riferimento globale». Inoltre, aggiunge, «occorrerebbe cambiare il contesto giuridico. In Italia ci sono stati molti strumenti normativi, come ad esempio Industria 4.0, che però sono episodici e non hanno creato la giusta fiducia». ■

I FINALISTI

Energy *2019* Awards

by legalcommunity

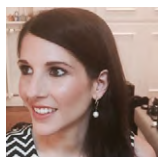
Milano • Giovedì 31 gennaio 2019

Sponsors



#LcEnergyAwards

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



Francesca Acciai
Head of Legal Milan Branch,
Santander



Antonio Adami
Director & General Counsel EMEA,
Energy Group, Canadian Solar



Andrea Ancora
Head of Legal and Corporate Department,
Sonlinter



Gregorio Angelini
Divisione Corporate - Structured Finance,
Coordinator Energy & Project Finance,
BNL - Gruppo BNP Paribas



Christophe Beauhls
General Counsel, Fénice



Alessandro Bertolini Clerici
Managing Director, Rothschild



Piergiuseppe Biandrino
Executive Vice President
Legal & Corporate Affairs
General Counsel, Edison



Andrea Bordogna
General Counsel, REPOWER Italia



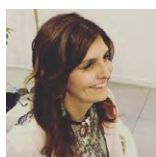
Stefano Brogelli
Legal and Compliance Director, Axpo Italia



Valerio Capizzi
Head of Energy EMEA, ING Bank



Dario Capone
Responsible Project Finance,
Iccrea BancaImpresa



Vita Capria
Legal Counsel, RTR Capital



Tommaso Cassata
Consigliere delegato e Chief Operating
Officer, Asja Ambiente Italia



Michele Catanzaro
Head of Legal, NextEnergy Capital



Raffaele Chiulli
Presidente, SAFE - Risorse con Energia



Mauro Colantonio
Director - PF Capital Advisory Italy
Infrastructure & Power Project Finance
Italy - Corporate & Investment Banking,
UniCredit



Giuseppe Conticchio
Legal Counselor, Global Solar Fund



Marco Coppola
Legal Counsel, Robert Bosch



Eugenio De Blasio
Head of Europe and Africa
International Business Division, Iberdrola
Capital Group



Valerio Faccenda
Head of Europe and Africa
International Business Division, Iberdrola



Giulio Fazio
General Counsel Enel Spa



Alessandra Ferrari
General Counsel, AZA



Claudia Fornaro
Managing Director - Co-Head Energy
Mediobanca



Luca Franceschini
Direttore Compliance Integrata, Eni



Carlo Daniele Goria
Head of Legal BtoC and Business
Development - Direzione General Counsel,
ENGIE Italia S.p.A.



Paolo Grossi
Amministratore Delegato/Managing
Director, Innogy Italia



Fabio Londero
Executive Vice President Legal Affairs,
Danieli & C. Officine Meccaniche



Alberto Marcon
Director, Whysol Investments



Alessio Minutoli
Direttore Affari Legali, Societari e Com-
pliance - General Counsel, Italgas



Andrea Navarra
General Counsel, ERG



Giuseppe Nicosia
Head of Tax, Snam



Daniele Novello
Legal Vice President for Italy - Total



Federico Piccaluga
Group General Counsel, Gruppo Duferco



Giuseppe Piscitelli
Direttore Affari Legali e Societari,
Tirreno Power



Emanuele Prataviera
Investment Director - Real Estate
and Renewable Energy, Finanziaria
Internazionale Investments SGR



Orazio Privitera
CEO, Key to Energy



Antonio Pugliese
Responsabile Unità Gestione del Contenzioso - Direzione Affari Legali e Societari
- Gestore dei Servizi Energetici, GSE



Marco Reggiani
General Counsel, Snam



Saverio Rodà
Investment Director, Tages Capital SGR



Ezio Salvo
CEO, ESAPRO



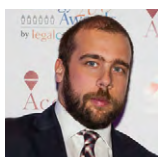
Stefano Soldi
Managing Director EMEA Power, Utilities,
Infrastructure, Barclays



Maurizio Telemetro
Finance & Support Director - Head of Cen-
tre of Competence Tax Italy, E.ON Italia

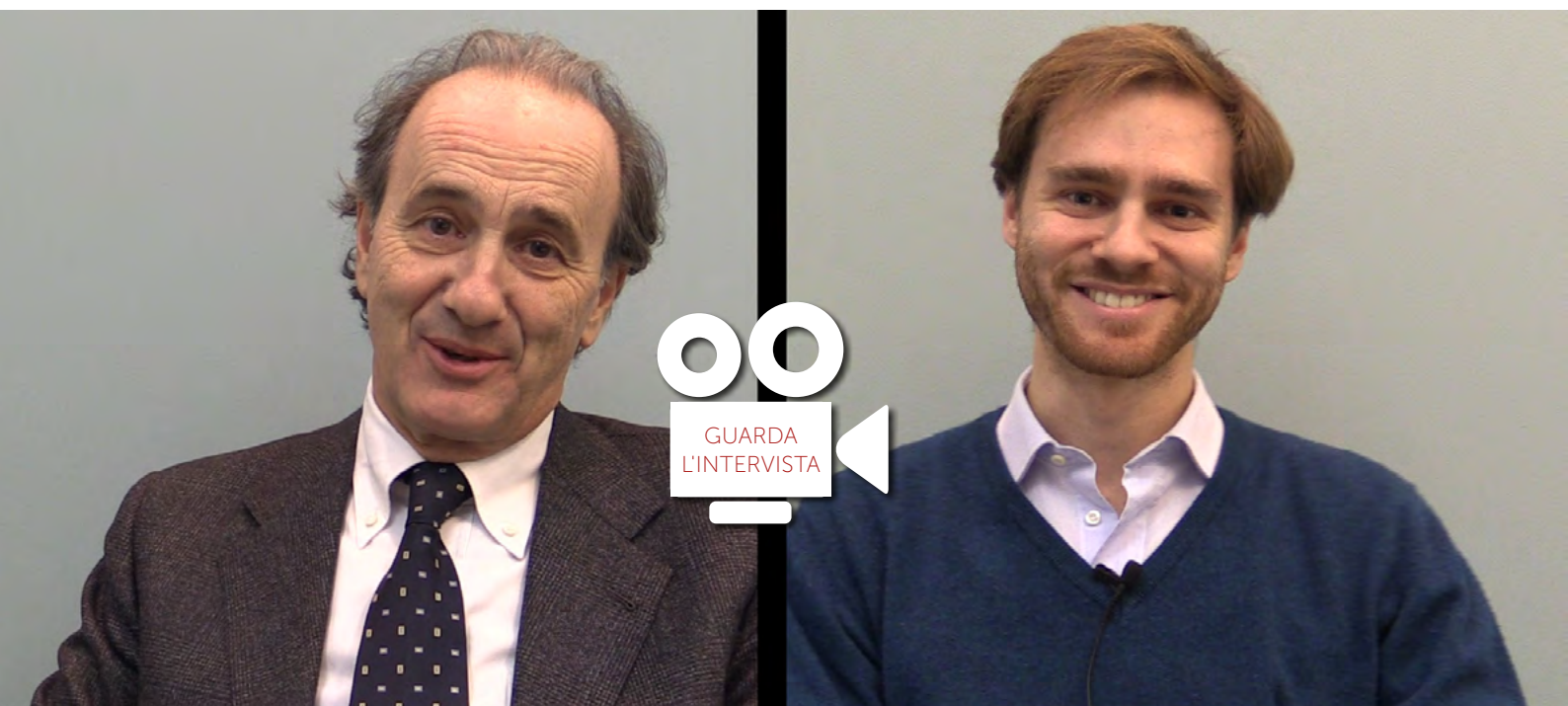


Enrica Tocci
Director Ethic, Compliance & Audit - Data
Protection Officer - Risk Officer
Organismo di Vigilanza 231, ENGIE Italia



Alberto Torini
Responsabile Unit - Corporate Finance
Legal Affairs, SACE

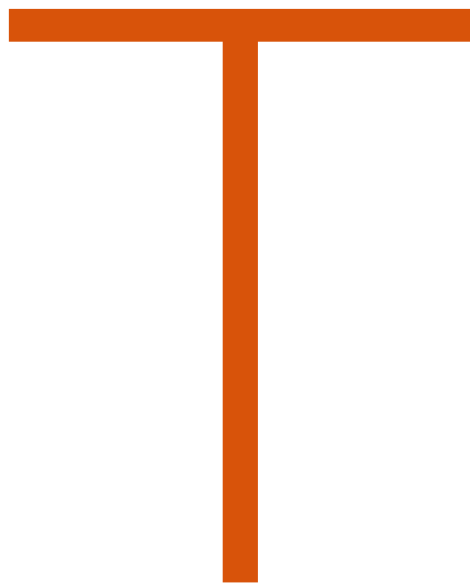
AVVOCATI E TECNOLOGIA, L'INTERVISTA DOPPIA



FRANCO TOFFOLETTO

GIOVANNI TOFFOLETTO

Franco e Giovanni Toffoletto rispondono alle domande di MAG sull'impatto dell'innovazione sulla professione. E spiegano in che senso il diritto può essere considerato un prodotto, perché uno studio legale è di fatto un'azienda e in cosa le persone resteranno insostituibili...



tecnologia e professione forense. Il dibattito è apertissimo. E soprattutto di grande attualità, considerata la velocità con cui la prima ha iniziato a pervadere la seconda.

MAG ha deciso di parlarne con **Franco Toffoletto**, name partner dello studio Toffoletto De Luca Tamajo, tra le principali realtà attive nel settore del diritto del lavoro in Italia, e **Giovanni Toffoletto**, ingegnere, imprenditore e

fondatore dalla startup Lexdo.it. Se ve lo state chiedendo, la risposta è sì: sono parenti. Per la precisione l'avvocato Franco è padre dell'ingegner Giovanni. Ma a legarli in maniera peculiare, oltre al DNA, è la convinzione che diritto e tecnologia possano coesistere e interagire. Lo studio Toffoletto De Luca Tamajo è stato pioniere nella introduzione di sistemi evoluti di gestione dello studio basati su software. Lexdo.it, dal 2015, è presente sul mercato con un'offerta di servizi legali automatizzati online e ad oggi conta oltre 206mila documenti generati conto terzi.

Il concetto rivoluzionario è che il diritto è anche un prodotto. Ovviamente non il diritto in senso stretto. Ma le sue «soluzioni applicative»: una procedura, un contratto, un parere e perfino una causa.

Recentemente, lo studio Toffoletto De Luca Tamajo e Lexdo.it hanno anche collaborato nel lancio, da parte dello studio legale, di un sistema automatizzato per la creazione online di contratti personalizzati. 

LE CIFRE	
TOFFOLETTO DE LUCA TAMAJO	LEXDO.IT
4 Le sedi in Italia	2014 Anno di fondazione
16 I soci	10+ Il numero di risorse impiegate
65 I professionisti	1 Il milione di euro raccolto nell'ultimo round di finanziamento
19,02 I milioni fatturati nel 2017	120 circa Le tipologie di contratti che è possibile scaricare dal sito
90 Gli anni di storia	10 I minuti mediamente richiesti per la creazione di un documento



CLEARY GOTTlieb ITALIA, avere 20 anni

La law firm americana è sbarcata nella Penisola nel 1998. MAG ha incontrato alcuni dei protagonisti di questi due decenni: «Continueremo a essere avvocati, senza diventare un'azienda»

rovate voi a mettere insieme uno studio legale con più di mille avvocati e sedi da New York a Seoul senza ricorrere mai (o quasi) a un lateral hire. A costruire un'organizzazione capace di generare ricavi per 1,2 miliardi di dollari nel mondo, basandola su una governance totalmente orizzontale. A essere così convinti che la fiducia reciproca sia l'unico vero propulsore del proprio progetto professionale da riconoscere il peso e le ragioni di una minoranza («significativa») nel momento in cui si devono prendere decisioni strategiche e da non assegnare a nessun avvocato, socio o collaboratore che sia, un obiettivo di fatturato e di ore per ogni anno da mettere all'attivo.

Non è semplice. Ma c'è almeno uno studio a cui l'impresa è riuscita: Cleary Gottlieb Steen & Hamilton. Gli è riuscita nel mondo. E gli è riuscita in Italia, Paese con una tradizione professionale molto diversa, profondamente individualistica, i cui protagonisti hanno cominciato ad accettare e a riconoscere l'importanza dell'esercizio dell'attività forense in forma organizzata solo da poco tempo.

Nata a New York nel 1946, la law firm è arrivata in Italia nel 1998 passando per Bruxelles. L'uomo chiave di questa storia è **Mario Siragusa**. Classe 1948, origini palermitane, entra in Cleary Gottlieb nel 1973 (l'iscrizione all'albo dei professionisti arriva nel 1975), proprio nella sede belga, dopo aver conseguito il diploma in studi europei al Collège d'Europe e un Ll.m. ad Harvard.

«All'epoca l'ufficio contava circa 13-14 avvocati – ricorda a MAG l'avvocato Siragusa – era stato aperto da poco (nel 1960, ndr) sull'onda degli investimenti di diversi gruppi internazionali in Belgio che era visto come la base ideale per chi volesse operare nell'Europa continentale». L'apertura in Belgio, a dirla tutta, è stata anzitutto diretta conseguenza dello stretto rapporto tra l'ex sottosegretario di stato Usa e membro del gruppo dei fondatori di Cleary Gottlieb **George Ball** e il francese **Jean Monnet**, tra i padri dell'Ue, che assieme lavorarono non solo



**La salute si trasmette.
Basta una firma.**

Il tuo 5x1000 aiuta a formare medici, infermieri e ostetriche per diffondere salute dove serve, in Italia e in Africa.

Firma nel riquadro “Sostegno del volontariato e delle altre organizzazioni non lucrative” indicando il Codice Fiscale.

CODICE FISCALE

97504230018

sostieni.ccm-italia.org



comitato collaborazione medica

curiamo chi cura



all'attuazione del Piano Marshall, ma anche alla stesura dei principali trattati della Comunità Europea.

Ma torniamo agli anni Settanta. Sono gli anni in cui nasce il diritto europeo e in particolare quello della concorrenza. Nel 1974, Siragusa affianca **Michel Waelbroeck** nella prima audizione formale alla Commissione Ue per l'applicazione dell'articolo 81 del Trattato di Roma in un caso di impresa congiunta. «All'epoca tra i professionisti italiani non c'era quasi nessuno che si occupasse di queste materia. Neanche nei grandi studi». Il momento è ideale. E favorisce la nascita di una practice italiana nella sede di Bruxelles di Cleary Gottlieb, che presto comincia a occuparsi oltretutto di diritto della concorrenza anche di corporate e m&a. Nel 1988 alla practice italiana si aggiunge **Giuseppe Scassellati Sforzolini**, che

avrà un ruolo chiave su questo fronte. La squadra arriva a contare una decina di avvocati.

All'inizio degli anni Novanta, osserva ancora Siragusa, c'erano «tutti gli ingredienti necessari per procedere all'apertura di un ufficio in Italia. «In più – dice sorridendo – mia moglie aveva espresso il desiderio di tornare a Roma!». Per cui il dado era inevitabilmente tratto. Tuttavia, il progetto si scontra con le priorità strategiche dello studio che nel 1991, invece, decide di aprire a Francoforte. «Il settore legale era appena stato liberalizzato in Germania e il mercato era decisamente più attraente di quello italiano».

Ma la cosa non ferma Siragusa che dal 1980 era entrato nella partnership della law firm. «Decisi di trasferirmi in Italia da solo, rimanendo socio a Bruxelles». La sua unica dotazione, a Roma, negli anni in cui è ospite

BEST 5 | PRIMI 5 STUDI ATTIVI IN ITALIA DAL 1998 PER VALORE DELLE OPERAZIONI M&A

Studio legale	Numero delle operazioni	Valore delle operazioni (in mln €)
BonelliErede	582	583.889
Chiomenti	730	421.996
Gianni Origoni Grippo Cappelli	662	375.006
Clifford Chance	397	325.170
Cleary Gottlieb Steen & Hamilton	190	274.592

Fonte: Merger Market

nello studio dell'avvocato Biamonti, è un telefono. Lo smart working è un concetto che non esiste ancora. Ma come detto all'inizio, la fiducia che lega gli uni agli altri i soci di Cleary Gottlieb Steen & Hamilton è tale che la scelta inedita di sperimentare questo rapporto a distanza non incontra particolari resistenze. Anzi. «La mia segretaria era a Bruxelles – riprende Siragusa – così come gli associate». La practice italiana comincia a crescere. Addirittura nel 1996, assieme a Scasselati, l'avvocato si occupa della privatizzazione dell'Imi. «Facevano su e giù da Bruxelles in continuazione». Lo stesso anno il “team Italia” si occupa anche del deal Ducati-Tpg. A quel punto, convincere il resto dei soci, a partire dal managing partner dell'epoca, **Ned Stiles**, che i tempi per l'apertura sono maturi, non è più così difficile.

Si arriva così al 1998. Roma. Piazza di Spagna. Siragusa nota il bel palazzo color ocra alla sinistra della scalinata di Trinità dei Monti. Ci sono spazi liberi. Diventerà la sede dello studio nella Capitale a cui, nel 2001, si

aggiungeranno gli uffici di Milano. Da Bruxelles arriva un nutrito gruppo di professionisti. Oltre a Scasselati (ormai socio dal 1996), ci sono numerosi associate destinati a diventare partner di riferimento dello studio nella Penisola come l'm&a lawyer, **Roberto Bonsignore** (socio dal 2005) o la fiscalista **Vania Petrella** (partner dal 2006). Da New York, invece, si ricongiunge al gruppo italiano **Pietro Fioruzzi** (socio dal 2006), anche lui attivo sul fronte fusioni e acquisizioni oltreché nel capital markets.

Punto di riferimento nell'antitrust, l'insegna americana guadagna subito un forte posizionamento anche nel prestigioso agone dell'm&a, affermandosi come uno dei principali competitor degli studi italiani, signori assoluti di questo mercato. A venti anni di distanza, il consuntivo è impressionante. In base ai dati Mergermarket, la sede italiana di Cleary Gottlieb ha lavorato a non meno di 190 operazioni per un valore totale di oltre 274,5 miliardi di euro affermandosi tra i primi cinque



studi attivi in quest'area assieme a BonelliErede, Chiomenti, Gianni Origoni Grippi Cappelli e Clifford Chance.

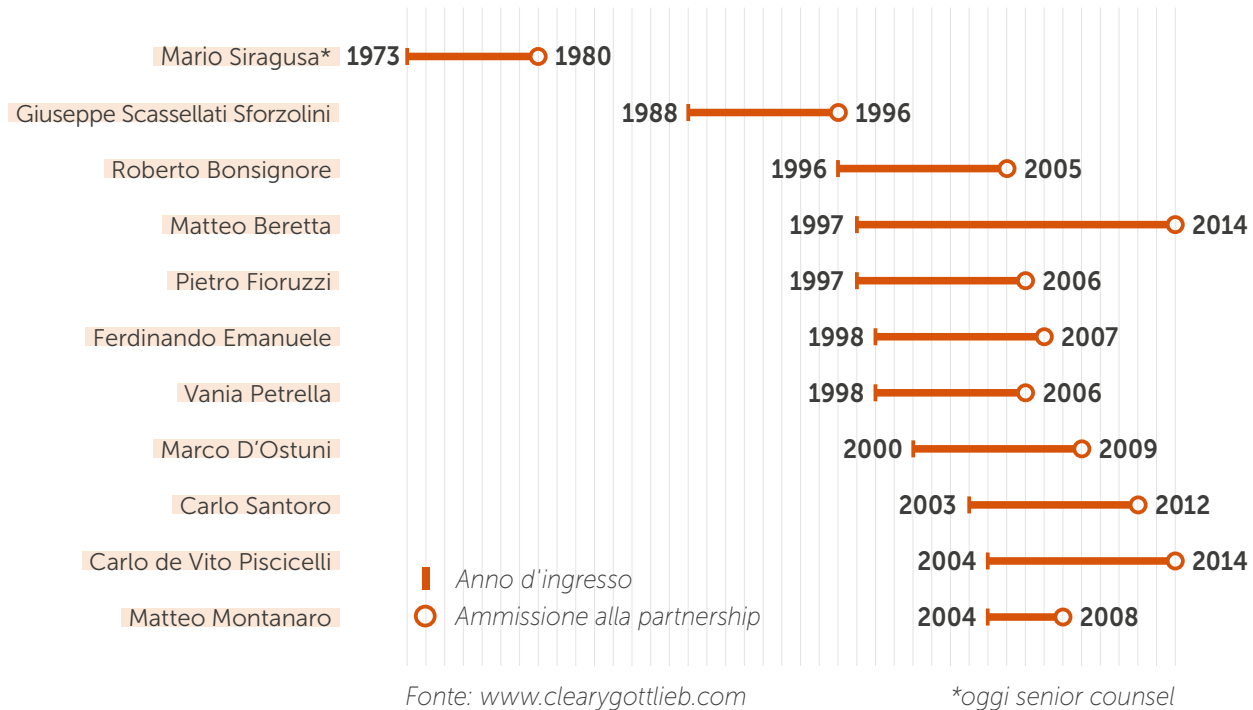
L'elenco dei deal parla chiaro. Operazioni di rilievo in settori strategici e iconici. Dall'energia all'industria, passando per la moda. Solo per restare alle operazioni più recenti, Cleary Gottlieb è lo studio che ha assistito Essilor nell'integrazione con Luxottica; ha affiancato Arcelor Mittal nell'acquisizione dell'Ilva; è stato al fianco di Candy nel passaggio della proprietà a Qingdao Haier; ha seguito Lavazza nell'operazione Mars Drinks e ha agito per Donatella Versace nella vendita dell'azienda fondata dal fratello Gianni agli americani di Michael Kors.

«Oltre al corporate e all'antitrust – riprende Siragusa – decidemmo da subito di investire e sviluppare il contenzioso. Si trattò di una decisione importante perché ci differenziò

immediatamente dalla maggior parte delle altre law firm internazionali presenti in Italia», più interessate (almeno a quel tempo) all'attività transactional.

Anche in questo caso lo studio investe inizialmente su un giovane. Un altro siciliano: **Ferdinando Emanuele**. L'avvocato entra in Cleary Gottlieb grazie a una borsa di studio del Cnf che lo porta a Bruxelles per un periodo di formazione nel 1998. Dopo i sei mesi di stage nella sede belga della law firm si unisce al gruppo romano e diventa socio nel 2007. Nel frattempo, sempre sul fronte litigation, al gruppo si è aggiunto **Carlo Santoro** che diventerà partner nel 2012. Anche qui l'elenco dei casi sarebbe lungo. La practice, che presto allarga il suo raggio d'azione anche agli arbitrati (Emanuele è presidente della delegazione italiana all'Icc di Parigi), segue clienti come Sky, Hp, Google, Snam e Vivendi. Lo studio affianca la Repubblica Argentina nella vicenda dei tango bond. Mentre lo scorso anno vince per

CARRIERE | SOCI DELLE SEDI ITALIANE E ANNO D'AMMISSIONE ALLA PARTNERSHIP



Tim uno dei più importanti arbitrati commerciali di sempre, nell'ambito di una controversia da 15 miliardi di euro.

Tutti i professionisti citati (e di fatto tutti gli attuali soci italiani) sono il risultato del processo di selezione e formazione dei propri avvocati che Cleary Gottlieb conduce costantemente.

I lateral sono rarissimi in questa law firm. In Italia, l'unico è stato quello di **Roberto Casati** (nel 2004) che quest'anno, una volta raggiunto il limite d'età statutario per restare nella partnership ha deciso di passare a Linklaters.

«A livello globale – sottolinea Bonsignore – credo che i partner arrivati per effetto di un lateral siano all'incirca il 5% del totale».

Di fatto ci sono fondamentalmente tre momenti in cui si può iniziare una carriera in Cleary Gottlieb: dopo la laurea, dopo l'esame da avvocato, o dopo il master. Che è un requisito indispensabile assieme al superamento dell'esame da avvocato per diventare associate. Così come le regole statutarie prevedono «che la carriera di associate non possa durare meno di otto anni», sottolinea Emanuele. E vale per chiunque. Anche per il più brillante dei collaboratori.

Nella storia di Cleary Gottlieb, dal 1946 a oggi, considerati anche i 190 soci attuali, «non ci sono stati più di 370 partner», ricorda Santoro. Questa grande attenzione alla tutela della partnership si spiega considerando il modello organizzativo dello studio che si regge su un sistema di lockstep



Da sinistra: Francesco De Biasi, Laura Prosperetti, Ferdinando Emanuele, Giuseppe Scassellati Sforzolini

purissimo. Il che significa, detto in soldoni, che a parità di seniority, i partner di Cleary Gottlieb guadagnano tutti la stessa cifra: sia che si trovino a Roma, sia che siano basati a New York, Pechino o San Paolo.

L'ammissione di un nuovo socio, così come quella di un nuovo counsel (tra le nomine più recenti in Italia, ricordiamo quella di **Gianluca Russo** e **Marco Zotta** a senior attorney) coinvolge tutti i partner a livello globale.

«Cosa interessante dal punto di vista della governance – aggiunge Bonsignore – è che sia su questa sia su altre materie il partnership agreement prevede la regola della cosiddetta significant minority. Cioè le decisioni non sono prese a maggioranza, che sarebbe poco, e non sono prese all'unanimità, che sarebbe quasi impossibile, ma sono prese “purché non si opponga una significant minority”». Il bello è che una definizione quantitativa di cosa sia significant minority non

c'è. E per stabilire se una minoranza sia significativa o meno si devono considerare di volta in volta una serie di fattori: come chi fa parte di quella minoranza o quali siano le ragioni che essa rappresenta e via dicendo. «La regola – osserva Emanuele – non è la ricerca della maggioranza, ma la ricerca del consenso».

E in questo modo tra avvocato e studio si crea un legame fortissimo (lo chiamano «glue factor») che prosegue anche quando si esce dalla partnership per ragioni d'età e di statuto, come nel caso di Siragusa, a inizio anno. L'avvocato, oggi senior counsel dello studio, continua a lavorare (ha seguito, tra le altre, le combinazioni Essilor-Luxottica e Arcelor Mittal-Ilva) e a ricoprire anche ruoli istituzionali come co-head di tutto il gruppo antitrust e regulatory a livello globale assieme a **Mark Leddy**.

Il lockstep è un incentivo alla collaborazione tra soci a livello locale e internazionale. E il fatto che una volta usciti dalla partnership si continui in



Da sinistra: Paola Albano, Gianluca Russo, Vania Petrella

qualche modo a partecipare all'equity (purché non si passi a un altro studio) spinge tutti a dare sempre il massimo «visto che quando si ritireranno continueranno a ricevere una porzione di punti», osserva Bonsignore.

Fiducia e unità. I concetti ritornano e vanno a braccetto. E non potrebbe essere altrimenti in un'organizzazione fondata sul principio assoluto del lockstep. Un principio a cui grandi organizzazioni internazionali hanno recentemente derogato in più occasioni per fronteggiare gli effetti dell'ultima crisi o la necessità di essere più attrattive nei confronti di grandi player e rainmaker.

«Il nostro grande achievement, il traguardo raggiunto qui in Italia – dice Siragusa – è stato proprio riuscire a far attecchire questo modello culturale totalmente diverso e inedito rispetto a quelli preesistenti». Allo stesso tempo,

aggiunge il senior counsel, «siamo stati capaci di adattarci al mercato. Diversamente, non saremmo riusciti a sviluppare clientela domestica, come invece abbiamo fatto». E il pensiero inevitabilmente vola alla strategia tariffaria. Anche qui la partita si gioca sulla fiducia e il buon senso. «Non abbiamo nessuno che ci viene a dire quali incarichi possiamo accettare e quali no», osserva Bonsignore. «Come diceva recentemente il nostro managing partner **Mark Walker**: Questo è un business miliardario e *nobody is in charge...*». Il che è vero al punto che lo studio non assegna obiettivi di budget ai suoi professionisti, soci o collaboratori che siano e lascia ampio spazio a chi voglia svolgere anche attività accademica. «Molti dei nostri svolgono attività accademica o scrivono – sottolinea Siragusa – e noi pensiamo che questo sia un aspetto molto importante della professione».



Da sinistra: Carlo Santoro, Paolo Bertoli, Milo Molfa, Ferdinando Emanuele e Francesca Gesualdi

«Questo è uno studio che si è costruito dal basso, *bottom up*. Le decisioni sono diffuse», come dimostra la stessa storia dell'apertura in Italia. L'unico vero organo gestionale è l'Executive committee (il board dello studio), al quale si partecipa a turno. Siragusa ne ha fatto parte per tre volte, Bonsignore una, così come Scassellati e da ultimo Fioruzzi. «Questo fa sì che non ci sia una managerializzazione spinta. E che tutti si sentano coinvolti – ribadisce Bonsignore -. Il modello Cleary Gottlieb prova che è possibile dar vita a un'istituzione professionale senza renderla una corporate. Noi continueremo a essere avvocati, senza diventare un'azienda».

A proposito di futuro, la tecnologia sarà una variabile fondamentale. Una variabile su cui lo studio sta investendo. «L'artificial intelligence – afferma Scassellati Sforzolini – è stata applicata in una serie di attività come document review, due diligence». «Il nostro studio a New York – aggiunge Santoro – è stato coinvolto nel primo caso in cui è stata autorizzata da un giudice americano la discovery attraverso piattaforme elettroniche sulla base di criteri di ricerca concordata. Questo ha rappresentato un'evoluzione incredibile nella discovery americana». E il sistema è stato “esportato” anche in Europa dove, di recente, la Commissione lo ha utilizzato in un grande caso di concentrazione.)

CAMBI DI POLTRONA,

ANNO RECORD

Nel 2018, l'osservatorio di legalcommunity.it registra oltre 130 lateral hire di soci. Il 21% degli spostamenti riguarda corporate lawyer. Il fatturato mosso si stima sopra i 76 milioni



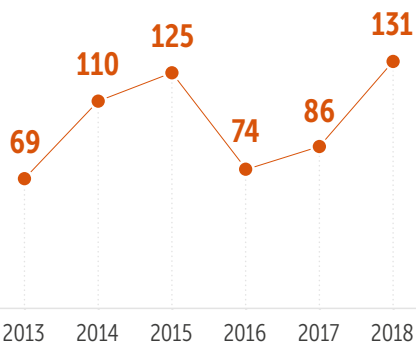
A

vvocati in transito. Anno record. Il 2018 si chiude con una forte crescita del numero di cambi di poltrona di soci: 131. L'incremento rispetto all'esercizio precedente è del 54%. Un risultato che batte il precedente primato del quinquennio, che si era registrato nel 2015 con 125 cambi di poltrona da parte di soci.

Anche il valore (stimato) del fatturato spostato da questi lateral hire risulta il più alto dal 2013 ed è pari a oltre 76 milioni di euro.

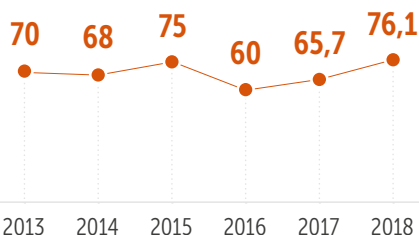
Si riduce ancora, invece, il numero di spostamenti riguardanti professionisti con un business case stimato dal milione di euro in su. Si tratta 14,3% del totale, mentre nel 2017 erano stati il 23,5%.

QUANTI | NUMERO DEI CAMBI DI POLTRONA DAL 2013 AL 2018



Fonte: MAG-Legalcommunity.it

QUANTO | VALORE COMPLESSIVO (IN MLN €*) DEL FATTURATO SPOSTATO DAI CAMBI DI POLTRONA



Fonte: MAG-Legalcommunity.it

M&A E TAX FANNO IL PIENO. EXPLOIT DI IPE E LABOUR

Il 21% dei lateral hire registrati ha riguardato professionisti attivi nell'area corporate e m&a. Il dato riflette la fase di ripresa avuta dal mercato negli ultimi 18 mesi, al netto del rallentamento dell'ultimo trimestre.

L'operazione più rilevante in quest'area di pratica è stata senz'altro quella che ha visto l'ingresso di **Roberto Casati** in Linklaters. Da segnalare anche il passaggio anticipato da *legalcommunity.it* (e che diverrà ufficiale da gennaio 2019) di **Daniele Raynaud** alla sede italiana della



Daniele Raynaud

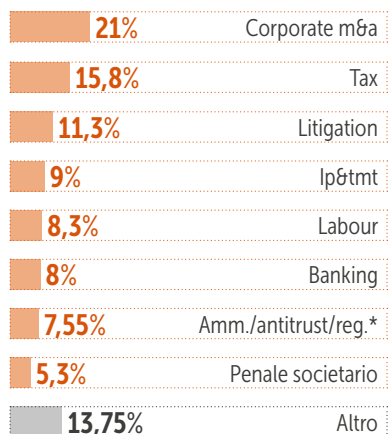
law firm di matrice cinese King & Wood Mallesons; così come quello di **Giorgio Mariani** da Simmons & Simmons a Deloitte e di **Elio Marena** da Pedersoli a Grimaldi.

Altro dato rilevante è la conferma del tax come practice capace di attirare numerosi investimenti (15,8%) da parte degli studi legali d'affari. Qui vale la pena ricordare il caso di **Francesco Bonichi** e **Maricla Pennesi** entrati entrambi in EY e provenienti rispettivamente da Allen & Overy e Baker McKenzie.

Da segnalare, poi, il rinnovato dinamismo di settori come l'ip/tmt e il labour che, stando ai dati dell'osservatorio di *legalcommunity.it*, hanno rispettivamente intercettato il 9% e l'8,3% dei cambi di poltrona avvenuti nel periodo. Anche qui, tra le diverse operazioni, possiamo ricordare l'ingresso di **Giangiaco Olivi** in Dentons, il passaggio di **Ida Palombella** nella squadra di Deloitte Legal e l'arrivo di **Massimo Sterpi** in Gianni Origoni Grippo Cappelli per ciò che riguarda l'area Ip/tmt. Mentre sul versante del diritto del lavoro, tra le operazioni più importanti ci sono senz'altro l'ingresso di **Paola Tradati** e **Nicola Bonante** in Gatti Pavesi Bianchi e il passaggio di **Francesco Simoneschi** in Pedersoli. L'antitrust, che negli scorsi due anni

aveva registrato un forte numero di operazioni ha subito un rallentamento sebbene abbia registrato uno dei lateral più interessanti dell'anno con il passaggio di **Pietro Merlino** da Cleary Gottlieb a Orrick. Ma se si guarda più in generale all'area amministrativo-regolatoria, si nota la rilevanza che questo settore ha avuto nelle strategie messe in atto da molti degli studi attivi in Italia. L'unico lateral di un socio, messo a segno da BonelliErede quest'anno, ha riguardato proprio un amministrativista con l'ingresso di **Raffaele Cassano**. Da ricordare, anche il passaggio di **Lidia Scantamburlo** in Dwf e quello di **Andrea Calvi** in Gattai Minoli Agostinelli.

LE PRACTICE PIÙ RICHIESTE



*Amministrativo/antitrust/regulatory

Fonte: MAG-Legalcommunity.it

EY E DENTONS TRA I PIÙ ATTIVI

Con il 6,2% dei lateral portati a casa, la branch legale del colosso della consulenza EY, guidata da **Stefania Radoccia**, si è affermata come uno degli studi più attivi sul fronte degli investimenti in nuovi soci. Abbiamo già ricordato gli ingressi dei



Carlo Merisio



Riccardo Bovino

due fiscalisti, ma meritano una menzione anche quelli di **Oriana Granato** e **Franco Grilli Cicilioni**, rispettivamente attivi nelle aree amministrativo e capital markets, così come l'arrivo di **Alessia Pastori**, ex Gianni Origoni Grippio Cappelli, a cui è stata affidata la guida del China desk dello studio.

Segue di poco Lca. Lo studio fondato da **Giovanni Lega** con l'integrazione della boutique SeAs di **Salvatore Sanzo** ha allargato la propria partnership a otto nuovi professionisti.

Dentons, invece, chiude il suo terzo anno di attività in Italia proseguendo la campagna acquisti volta a completare l'offerta professionale mettendo a segno di fatto il 5,3% dei lateral hire registrati.

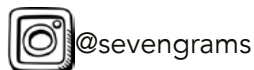


let's fall in **love!**

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

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

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



For
espresso
lovers
only.

L'operazione più rilevante, in questo caso, è stata senz'altro quella che ha portato in squadra Olivi. Ma non è stata l'unica considerata che, tra gli altri, nello studio guidato da **Federico Sutti** sono arrivati anche **Carlo Merisio** (da Allen & Overy) per il real estate, **Davide Boffi** (da Ughi e Nunziante) per il labour, **Alessandro Engst** (da Eversheds Sutherland) per l'area financial services e **Armando Simbari** (già socio di Dinoia) per il penale commerciale.

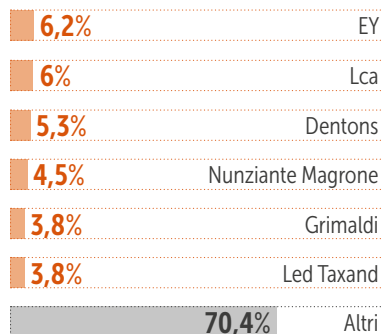
Sempre tra gli studi più attivi, poi, vanno ricordati Grimaldi e Dla Piper. Il primo, oltre al lateral hire di Elio Marena, ha anche aperto le porte della propria partnership a **Riccardo Bovino** in arrivo da La Scala, **Elbano De Nuccio** che ha rafforzato ulteriormente il presidio barese dello studio, **Francesco Satta** entrato nel team corporate e proveniente da Pavia e Ansaldo e **Ilario Giangrossi**, ex Norton Rose Fulbrught, arrivato a rafforzare ulteriormente l'area litigation.

Quanto a Dla Piper non possiamo non ricordare ingressi di grande rilievo come quelli del professor **Niccolò Abriani** che ha dato ulteriore prestigio e competenza alla practice corporate della law firm, di **Chiara Anceschi** (ex Freshfields) entrata nel team banking,



Marco De Morpurgo

GLI STUDI CHE HANNO FATTO IL PIENO DI LATERAL HIRE



Fonte: MAG-Legalcommunity.it

di **Filippo Cecchetti** (ex Chiomenti) per il real estate, di **Federico Pacelli** (ex BonelliErede) per il tax e di **Marco De Morpurgo** (ex Allen & Overy) considerato una star nel settore life sciences.

L'ONDA PENALE

Infine, va sottolineato che il 2018 è stato caratterizzato anche da una notevole quantità di movimenti nel settore del penale d'impresa o white collar crime. Il 5,3% dei cambi di poltrona intercettati dall'osservatorio di *legalcommunity.it* ha riguardato professionisti attivi in quest'area di pratica. Nella maggior parte dei casi, questi spostamenti hanno determinato la comparsa di nuove insegne sul mercato. È il caso degli studi Pedrazzi Scudieri, Lonati e Mangia (quest'ultimo aprirà ufficialmente i battenti a inizio 2019).

In alcuni altri, però, si è assistito a una chiara manifestazione d'interesse da parte degli studi d'affari ad aprire una practice dedicata al penale dell'economia. Oltre al caso di Dentons, già citato, possiamo anche ricordare quello di Pedersoli che ha preso **Enrico Maria Mancuso** da Baker McKenzie e quello di Crea che ha aperto la propria partnership a **Chiara Tebano**, già name partner di Tebano Corvucci.

CAMBI DI POLTRONA 2018

COGNOME	NOME	STUDIO DI PROVENIENZA	STUDIO D'ARRIVO
Abriani	Niccolò	Proprio studio	Dla Piper
Alessandri	Giorgio	Simonelli	Led Taxand
Aliverti Piuri	Iacopo	Dentons	Alteregal
Alvino	Fiorella	Ughi e Nunziante	Nunziante Magrone
Amato	Gioacchino	PwC Tls	Deloitte
Anceschi	Chiara	Freshfields	Dla Piper
Angelini	Fabio	Scoca	Publius
Annoni	Marco	Carnelutti	Dwf
Antonelli	Piercarlo	Franzosi Dal Negro Setti	Amtf
Baccarelli	Monica	Lca	Quorum
Barbagelata	Giovanni	Facchini Rossi	MB Associati
Barbarito	Maria Carla	SeAs	Lca
Barnaba	Simone	Verusio e Cosmelli	Eversheds Sutherland
Baroni	Jean-Paul	Simonelli	Led Taxand
Bergia	Stefania	Vanzetti	Simmons & Simmons
Betunio	Arturo	Carige	Kpmg
Bianchi	Massimiliano	Clifford Chance	EY
Bisaro	Francesca	Vbsm	Legislalab
Boffi	Davide	Ughi e Nunziante	Dentons
Bognardi	Stefano	Fantozzi	Led Taxand
Bonante	Nicola	Gianni Origoni Grippo Cappelli	Gatti Pavesi Bianchi
Bonichi	Francesco	Allen & Overy	EY
Bovino	Riccardo	La Scala	Grimaldi
Burroni	Diana	SeAs	Lca
Calleri	Michele	Calleri Noviello	LS Lexjus Sinacta
Calvi	Andrea	Galbiati Sacchi	Gattai Minoli Agostinelli
Caroleo	Francesco	Caroleo	A&A
Carta	Carlo	Lagal Alliance	Fdl
Casati	Roberto	Cleary Gottlieb	Linklaters
Cassaneti	Elisabetta	LabLaw	New Labour
Cassano	Raffaele	Clarich	BonelliErede
Castelli	Luciano	SeAs	Lca
Cavagna di Gualdana	Gilberto	Mila Legal	Negri Clementi



CAMBI DI POLTRONA 2018

COGNOME	NOME	STUDIO DI PROVENIENZA	STUDIO D'ARRIVO
Cecchetti	Filippo	Chiomenti	Dla Piper
Cerretti	Matteo	Eversheds Sutherland	Dwf
Cicconi	Ennio	Chiomenti	Cicconi Fantozzi
Cisternino	Christian	Foglia Cisternino	Cisternino Desiderio
Colaiuta	Virginie	Brown Rudnick	LMS
Comuzzi	Paolo	Pwc Tls	Quorum
Consiglio	Gabriele	Negri Clementi	Talea*
Cucchiato	Giovanni	Jenny.Avvocati	Dwf
D'Ambra	Vincenzo	Ughi e Nunziante	Nunziante Magrone
De Cesaris	Ada Lucia	Nctm	Amministrativisti Associati
De Francesco	Diego	Cba	Gitti & Partners
De Francesco	Matteo	Ughi e Nunziante	Jenny.Avvocati
De Michele	Stefania	Carnelutti	Bastianini Carnelutti
De Morpurgo	Marco	Allen & Overy	Dla Piper
De Nuccio	Elbano	proprio studio	Grimaldi
Del Sasso	Enrico	Negri Clementi	Talea*
Di Francesco	Matteo	Orrick	Ughi e Nunziante
Dotti	Fabrizio	Simmons & Simmons	K&L Gates
Engst	Alessandro	Eversheds Sutherland	Dentons
Fiordiliso	Eduardo	Unicredit	Gianni Origoni Grippo Cappelli
Franchi	Antonio	Carnelutti	Bastianini Carnelutti
Fraschini	Maurizio	Ughi e Nunziante	Jenny.Avvocati
Gagliardi	Carlo	Investindustrial	Deloitte
Garofalo	Giampaolo	BonelliErede	Dentons
Gasparini	Roberto	Micalizzi & Partners	Quorum
Giangrossi	Ilario	Norton Rose Fulbright	Grimaldi
Granato	Oriana	Gianni Origoni Grippo Cappelli	EY
Giani	Leonardo	Baker McKenzie	Simmons & Simmons
Grilli Cicilioni	Franco	Galadri	EY
Iacovelli	Danila	Bettini Formigaro Pericu	Monaco & Associati
Iannucci	Emanuela	Montanari Brescia Miccoli	Legislab
Iascone	Euplio	Grande Stevens	Led Taxand
Junyi	Bai	Giovannelli e Associati	Dentons
Kirkham	Michael	Ughi e Nunziante	Nunziante Magrone



CAMBI DI POLTRONA 2018

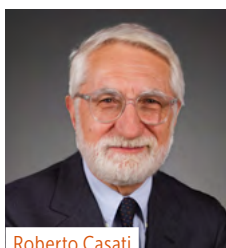
COGNOME	NOME	STUDIO DI PROVENIENZA	STUDIO D'ARRIVO
Lonati	Simone	Alessandri	Lonati
Lucchetti	Stefania	BonelliErede	King & Wood Mallesons
Malfitano	Michele	Gpav	Malguzzi
Mancuso	Enrico Maria	Baker McKenzie	Pedersoli
Mangia	Matteo	Alleva	Mangia
Mantoni	Afra	Ughi e Nunziante	Nunziante Magrone
Manzini	Alberto	Slc	Bastianini Carnelutti
Marena	Elio	Pedersoli	Grimaldi
Mariani	Giorgio	Simmons & Simmons	Deloitte
Maruffi	Francesco	Simmons & Simmons	Backer McKenzie
Massolo	Alessandra	Carnelutti	Bastianini Carnelutti
Mastromarini	Pierpaolo	Watson Farley	Bird & Bird
Matousekova	Marina	Shearman & Sterling	CastaldiPartners
Medici	Maria Grazia	Verusio e Cosmelli	Osborne Clarke
Merisio	Carlo	Allen & Overy	Dentons
Merlino	Pietro	Cleary Gottlieb	Orrick
Mezzetti	Carlo Eligio	Ughi e Nunziante	Nunziante Magrone
Micalizzi	Antonio	Micalizzi & Partners	Quorum
Mollica	Roberta	Carnelutti	Legislab
Muni	Simone	Sky Italia	Scarioni Angelucci
Nataloni	Daniele	SeAs	Lca
Nicchiniello	Giovanni	McDermott Will & Emery	hi.lex
Nigro	Roberto	Eunomia	Lipani Catricalà
Olivi	Giangiaco	Dla Piper	Dentons
Oncia	Carmine	Grimaldi	Giliberti Triscornia
Orzalesi	Pietro	PwC Tls	CastaldiPartners
Pacelli	Federico	BonelliErede	Dla Piper
Palanca	Marco	Clifford Chance	Simmons & Simmons
Palombella	Ida	Withers	Deloitte
Pandarese	Alessandra	Carnelutti	Bvsa
Pastori	Alessia	Gianni Origoni Grippo Cappelli	EY
Patelmo	Christian	Lombardi Segni	Carnelutti
Pedrazzi	Francesca	proprio studio	Pedrazzi Scudieri



CAMBI DI POLTRONA 2018

COGNOME	NOME	STUDIO DI PROVENIENZA	STUDIO D'ARRIVO
Pennesi	Maricla	Baker McKenzie	EY
Perotti	Riccardo	Vanzetti	Spheriens
Petriello	Michele	SeAs	Lca
Petrillo	Mattia	Gianni Origoni Grippo Cappelli	EY
Petrosillo	Angela	SeAs	Lca
Piccinini	Valentina	Iladvice	Andersen Tax & Legal
Pieretti	Alessandra	Chiomenti	Giovannelli e Associati
Polito	Carlo	Simonelli	Led Taxand
Raffaella	Fantozzi	Chiomenti	Cicconi Fantozzi
Raynaud	Daniele	proprio studio	King & Wood Mallesons
Rucci	Caterina	Bird & Bird	Fieldfisher
Sallustio	Carlo	Ughi e Nunziante	Nunziante Magrone
Salvia	Antonio	SeAs	Lca
Sanzo	Salvatore	SeAs	Lca
Satta	Francesco	Pavia e Ansaldo	Grimaldi
Scantamburlo	Lidia	Belvedere Inzaghi	Dwf
Sciaudone	Riccardo	Grimaldi	Delfino Willkie Farr
Scudieri	Luigi	proprio studio	Pedrazzi Scudieri
Serrato	Rosemarie	Dla Piper	Nctm
Simbari	Armando	Dinoia Federico Pelanda Uslenghi	Dentons
Simoneschi	Francesco	Gatti Pavesi Bianchi	Pedersoli
Sironi	Giulio Enrico	Vanzetti	Simmons & Simmons
Sommariva	Luca	Gattai Minoli Agostinelli	K&L Gates
Sterpi	Massimo	Jacobacci	Gianni Origoni Grippo Cappelli
Tarchi	Enrico	Carnelutti	Arkios Legal
Tebano	Chiara	Tebano Corvucci	Crea
Tedeschi	Edoardo	Osborne Clarke	Simmons & Simmons
Tradati	Paola	Gianni Origoni Grippo Cappelli	Gatti Pavesi Bianchi
Tresoldi	Francesca	Paul Hastings	Negri Clementi
Tripp	Alexander	proprio studio	AEM Carnelutti NY
Troianiello	Enrico	-	Curtis
Villa	Pietro	Gpav	Malguzzi
Vitiello	Veronica	Bureau Plattner	RCC

I 10 CAMBI DI POLTRONA PIÙ RILEVANTI DEL 2018



Roberto Casati

ROBERTO CASATI

da Cleary Gottlieb a Linklaters

È considerato tra i pochi grandi rainmaker ancora attivi nel mercato italiano. Prima di fare il suo ingresso in Linklaters, l'avvocato ha trascorso 14 anni nella sede italiana di Cleary Gottlieb dov'era approdato nel 2004 dopo un'esperienza in Allen & Overy.



Giangiacomo Olivi

GIANGIACOMO OLIVI

da Dla Piper a Dentons

Il suo settore d'elezione è il tmt. In Dentons è tornato a lavorare con Federico Sutti del quale è stato socio durante gli anni in cui quest'ultimo ha ricoperto il ruolo di managing partner in Dla Piper. Olivi è considerato un punto di riferimento assoluto nella sua area di pratica.



Paola Tradati

PAOLA TRADATI

da Gop a Gatti Pavesi Bianchi

È la signora del diritto del lavoro in Italia. Cresciuta alla scuola di un gigante come Franco Toffoletto, prima di passare in Gatti Pavesi Bianchi è stata socia di Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners. Assieme al socio Nicola Bonante guida una squadra molto apprezzata.



Massimo Sterpi

MASSIMO STERPI

da Jacobacci a Gop

Con il suo arrivo lo studio Gianni Origoni Grippo Cappelli ha ulteriormente rafforzato il proprio presidio nell'area Ip. Proveniente da Jacobacci, l'avvocato Sterpi ha portato con sé una squadra di cinque professionisti e ha assunto la guida del team della sede di Roma.



sponsored by
**CAMICERIA
OLGA**
Camicie su misura dal 1948

Le sfide tra studi legali

dal 22 ottobre 2018 al 31 marzo 2019
al Tennis Club Milano A. Bonacossa
Via G. Arimondi, 15



Calendario e squadre partecipanti:

www.lawyerstenniscup.com

Media Partners

inhousecommunity.it

unbuonavvocato.it

legalcommunity.it

**Sport
NEXT**



Fiorella Alvino

FIGURELLA ALVINO

da Ughi e Nunziante a Nunziante Magrone

Una delle più note avvocate attive sul fronte corporate m&a in Italia. Per anni socia di riferimento nella sede milanese di Ughi e Nunziante è tra i promotori di un nuovo progetto professionale con il brand Nunziante Magrone.



Pietro Merlino

PIETRO MERLINO

da Cleary Gottlieb a Orrick

Alle spalle ha 20 anni di esperienza in diritto della concorrenza. Una competenza coltivata accanto a uno dei giganti del settore: Mario Siragusa. L'ex counsel di Cleary Gottlieb è passato a Orrick dove ha assunto la guida del dipartimento di antitrust.

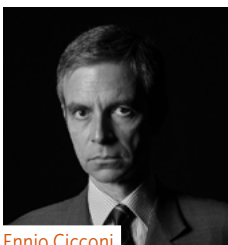


Marco De Morpurgo

MARCO DE MORPURGO

da Allen & Overy a Dla Piper

Approdato in Dla Piper per occuparsi di life sciences, si tratta di uno dei più talentuosi profili del settore in Europa. In precedenza ha lavorato nelle sedi di Londra e Parigi di Allen & Overy. Il suo ingresso ha ulteriormente rafforzato il presidio romano della law firm.

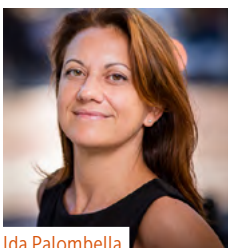


Ennio Cicconi

ENNIO CICONI

da Chiomenti a Cicconi Fantozzi

Trent'anni in Chiomenti, dov'è diventato socio nel 1999, Cicconi è un litigator di razza che ha difeso in processi civili, penali amministrativi e arbitrati. Quest'anno, assieme a Raffaella Fantozzi ha deciso di dar vita a una boutique indipendente battezzata CF Law.

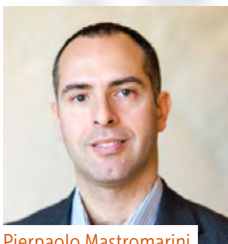


Ida Palombella

IDA PALOMBELLA

da Withers a Deloitte Legal

Talentuosissima professionista attiva in ambito Ip, Palombella è passata alla squadra capitanata da Carlo Gagliardi in Deloitte Legal. In precedenza è stata in house counsel in Valentino e ha collaborato con Chiomenti e Withers. La moda è il suo regno.



Pierpaolo Mastromarini

PIERPAOLO MASTROMARINI

da Watson Farley a Bird & Bird

Finanza ed energia. L'avvocato ha recentemente seguito il primo caso di investimento nelle rinnovabili realizzato in grid parity. Prima di approdare in Bird & Bird è stato socio della practice italiana di Watson Farley. In precedenza ha lavorato in BonelliErede.



Talea

Circa 80 professionisti (quasi tutti ex dell'associazione di studi Ls Lexjus Sinacta) tra cui 14 soci e un fatturato di partenza stimabile tra i 6 e i 7 milioni di euro. L'insegna raduna una squadra che ha deciso di investire su Milano e le potenzialità di questo territorio.

Della Sala Scuto

Alleanza nel penale, dove nel corso del 2018 sono nate molte nuove insegne. Qui i promotori del progetto sono Paolo Della Sala e Salvatore Scuto, professionisti di grande esperienza che hanno deciso di dar vita a un'associazione professionale assieme ad Alice Lupi.

Arkios Legal

Si tratta di uno dei progetti più interessanti avviati nel corso dell'anno. Lo studio opera in partnership con la merchant bank inglese Arkios. A guidarlo c'è Enrico Tarchi, professionista di lungo corso con trascorsi in Delfino Willkie Farr e Norton Rose.

New Labour

Nuova insegna nel mercato del diritto del lavoro. Un progetto che parte con una partnership tutta al femminile formata da Elisabetta Cassaneti, Claudia Marasciuolo e Chiara Perrone. Dopo l'esperienza in LabLaw hanno deciso di creare il primo atelier del diritto del lavoro.

CF Law Cicconi Fantozzi

Ennio Cicconi e Raffaella Fantozzi, entrambi ex Chiomenti, hanno deciso di dar vita a una boutique specialistica con focus su diritto civile, commerciale, fallimentare oltreché su diritto bancario e finanziario. Un progetto di consulenza su misura e di alto livello.

Jurisnet

Si tratta di un network legale 2.0. Un progetto che vede alla regia una professionista d'esperienza come Enrica Maria Ghia e che parte con numeri importanti: 10 soci e 110 affiliati. Utilizzando la tecnologia si propone come primo esempio di "studio diffuso" in Italia.

Mangia

La nuova avventura di Matteo Mangia parte a gennaio 2019. L'avvocato, già socio di un gigante del diritto penale come Guido Carlo Alleva, ha deciso di dar vita alla propria insegna. La squadra conterà inizialmente 4-5 professionisti più alcuni of counsel.

Lonati

Avvocato e docente di diritto processuale penale e procedura penale europea, Simone Lonati ha deciso di dar vita a un proprio progetto professionale indipendente. Con lui ci sono Chiara Tanzarella e Andrea Raghino.

Publius

Obiettivo: diritto dell'economia e settori ad alta regolamentazione pubblica. Il progetto Publius vede alla regia l'avvocato Fabio G. Angelini che ha alle spalle una lunga esperienza maturata nello studio del professor Scoca con cui manterrà un'alleanza.

Bastianini Carnelutti

Nicolò Bastianini Carnelutti ha deciso di dar vita a una boutique lanciando un progetto con un focus nel corporate finance e nel giudiziale. Molte le adesioni. Tra gli altri sono entrati nella squadra Antonio Franchi, Alberto Manzini, Alessandra Massolo e Stefania De Michele. ■

Il team



nata per il PASSAGGIO GENERAZIONALE

BonelliErede ha un marketing team di 24 professionisti. MAG ve lo racconta con il director Marco D'Angelo. «Lavoriamo sui clienti, con gli avvocati. E ci occupiamo anche del pricing»

ltre 20 persone. Organizzate in sette gruppi di lavoro che vanno dalla comunicazione agli eventi, passando per crm, client development, pitching e pricing. Una vera e propria task force marketing nata per accompagnare il delicato processo di passaggio generazionale di BonelliErede e oggi diventata un asset per la pianificazione strategica dello studio che, come noto, conta oltre 400 professionisti e un fatturato stimato di 166,3 milioni di euro.

A dirigere la squadra è **Marco D'Angelo**, in BonelliErede dal 2012. A MAG dice: «Noi non facciamo solo execution di marketing, ma facciamo soprattutto consulenza a BonelliErede e ai suoi professionisti». È qui che sta la peculiarità di questa struttura che per dimensioni e *modus operandi* rappresenta, al momento, un unicum nel panorama italiano. L'obiettivo? È «far sì che le cose accadano», come recita il *purpose* che il team ha deciso di darsi. Ma soprattutto fare in modo che la quota di mercato cresca.

Dottor D'Angelo, un marketing team di 24 persone. Ma come ci siete arrivati?

Noi abbiamo iniziato con quest'idea nel 2011.

Che è quando è arrivato lei in studio?

Io sono arrivato l'anno successivo.

Cosa ha spinto lo studio a investire su questa funzione?

L'Assemblea degli Associati decise di lavorare alla creazione di un team di marketing più forte e strutturato perché l'associazione voleva prepararsi a gestire in maniera appropriata il passaggio generazionale.

Ovvero?

C'era bisogno di strutturarsi in maniera organica per riuscire a trasferire il più possibile il patrimonio di relazioni dell'organizzazione a un numero sempre maggiore di soci e

rendere questi soci, anche grazie a un'attività di marketing mirata, sempre più autonomi nel generare business in una logica di gruppo.

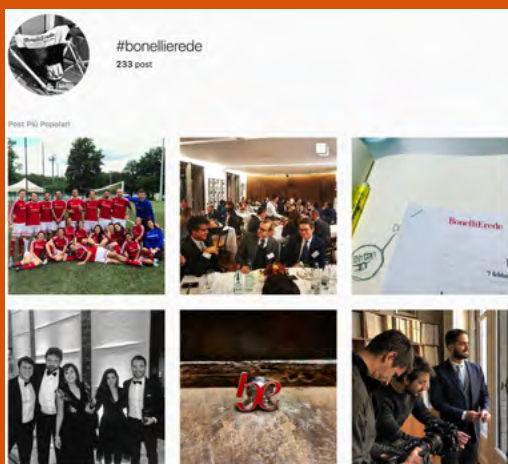
Lei da dove arrivava?

Da una multinazionale giapponese: Canon. Arrivavo dall'headquarter europeo di Londra.

What's new

IL DEBUTTO SU INSTAGRAM

Tra le novità più recenti sulla strategia social di BonelliErede c'è il debutto su Instagram dopo che negli anni passati lo studio era stato presente solo su LinkedIn (dove conta circa 30.000 follower). Il social delle immagini rappresenta uno strumento dalle grandi potenzialità. «La parola scritta perde efficacia nella veicolazione di contenuti. Bisogna cercare forme molto più snelle e fruibili per trasmettere messaggi di qualità ai nostri clienti e stakeholder», dice Marco D'Angelo. «Per noi immagini e video, in prospettiva saranno sempre più importanti». In un mese, il profilo dello studio ha raggiunto 655 follower. ■



Aveva conoscenza del settore legale?

No. Ma questa fu una precisa scelta della partnership. Perché quello che si voleva portare all'interno di BonelliErede con il mio ingresso era un'esperienza di marketing business to business (B2B, ndr) fatta in un contesto internazionale e all'interno di una multinazionale.

Immagino non sia stato facile all'inizio...

L'inizio è stato complicato.

C'è stato un punto di svolta?

Non direi. È stato tutto molto graduale. Anche se forse, il momento in cui abbiamo raccolto più soddisfazione è stato quello in cui abbiamo lanciato la nuova identità.

Quando Bonelli Erede Pappalardo è diventato BonelliErede...

È stato un progetto mastodontico che ha coinvolto tantissimi professionisti e che ha inciso, per l'appunto, sull'identità stessa della squadra. Lì l'esposizione è stata massima, con un livello di complessità notevole.

E perché non lo definisce un momento di svolta?

Perché il nostro lavoro è un processo di costruzione quotidiano. Il bello è che ti senti sempre in discussione.

E nel costruirlo, questo team, come vi siete mossi?

Per sei mesi mi sono messo in una stanza a studiare. Ho letto un sacco di carte e intervistato una lunga lista di persone ...

E alla fine?

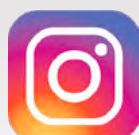
Alla fine, sono uscito dalla stanza con un'idea chiara di quella che doveva essere la configurazione del marketing team e soprattutto del modo in cui doveva lavorare. Ho proposto la costituzione di un team che tenesse in considerazione anche la realizzazione dell'infrastruttura di marketing. E in parallelo abbiamo lanciato l'idea di lavorare su piani strategici triennali.

legalcommunity.it

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

Cosa sono?

Sono stati inizialmente l'espressione della pianificazione dell'attività di marketing, ma poi sono diventati espressione della pianificazione strategica di BonelliErede. Quest'anno abbiamo concluso il secondo piano strategico triennale e varato il terzo: 2019-2021.

Veniamo al team. Più di 20 persone. Con quale criterio le avete messe insieme?

Il marketing team è stato disegnato in maniera circolare mettendo al centro il cliente.

Il cliente a cui fa riferimento è il cliente interno o sono i clienti dello studio?

Sono i clienti di BonelliErede. E questo perché chi ha pensato questo con me aveva chiaro in mente che il centro dell'attenzione doveva essere il cliente finale, senza alcun dubbio.

«I piani triennali
sono diventati
espressione
della pianificazione
strategica
dello studio»

Un fondamentale cambio di paradigma...

Non del tutto, lo definirei un potenziamento, avendo moltiplicato le occasioni di ascolto dei clienti finali ricorrendo a survey di client satisfaction e interviste.

Come vi muovete?

Facciamo survey condotte internamente, o attraverso società di ricerca di mercato o tramite specialisti del mestiere. Ogni anno realizziamo tra le due e le quattro ricerche.

Marco D'Angelo

**Perché?**

Perché l'unico modo per mettere davvero il cliente al centro è conoscerne le esigenze ascoltandole dalla sua viva voce.

Torniamo alle vostre attività. Quali sono?

Il primo blocco fondamentale è quello di comunicazione istituzionale e brand management guidato da Francesca De Mori. È il modo con cui parliamo al mercato in maniera più generale: one to many. Nel corso degli anni questo team è riuscito a rafforzare moltissimo l'attività anche attraverso i social media e quindi si è passati anche a una comunicazione più individuale con i singoli clienti. La logica di fondo è sempre la gestione del brand e la comunicazione su tutti i canali: nuovi e tradizionali. A cui si aggiunge la comunicazione interna.

Andiamo avanti...

Altro blocco è quello che chiamiamo "client development". Dopo aver instaurato un rapporto col cliente attraverso la comunicazione istituzionale, dobbiamo lavorare in una relazione uno a pochi o uno a uno. In questa logica abbiamo un

team, gestito da Annalisa Tenti, che fa solo client development e lo fa interagendo con i professionisti nei Focus Team. Tutta la nostra attività di promozione passa esclusivamente attraverso i Focus Team.

E perché?

Perché la logica che abbiamo sposato è una logica di squadra. Vogliamo che sia un numero sempre maggiore di professionisti a generare relazioni e quindi business con i clienti. Perché questo abbassa il rischio gestionale.

E i team comunicazione e sviluppo da chi sono formati?

Mentre le persone della comunicazione sono persone che masticano di più il settore legale o che arrivano dalle agenzie di media relation, quelle di client development sono tutti ex consulenti. E poi c'è chi si occupa di pricing.

Il prezzo delle prestazioni viene definito assieme a voi?

Sì. Abbiamo delle persone che fanno pricing professionalmente. La proposta di collaborazione professionale è accompagnata sempre dal pricing. Inutile dire che il pricing è il "pezzo" di questo lavoro più difficile da far accettare internamente.

Immagino. Come ci riuscite?

Non agiamo da soli. Il pricing nasce dal lavoro congiunto di esperti di marketing, staffing e finance & controlling che hanno sottomano i numeri e le performance di progetti precedenti e comparabili. Questo consente di avere un set di informazioni molto ampio e strettamente statistico di cui il professionista non può non tenere conto. Facilita di molto la definizione di un budget adeguato di progetto anche per il cliente.

Però, alla fine decide il professionista...

Sì, ma è una decisione informata. Ovviamente questo non è un meccanismo rigido perché al centro della nostra attenzione rimane sempre l'aspettativa del cliente.

Curiosità

DO YOU SPEAK BONELLIEREDE?

BonelliErede sta spingendo fortemente sul processo di internazionalizzazione. Nuove aperture all'estero e ingresso di professionisti stranieri stanno imponendo una riflessione su quale debba essere la lingua ufficiale dello studio. E, a quanto pare, l'orientamento prevalente è che questa lingua sia l'inglese. Sarà la lingua delle comunicazioni interne, degli speech, delle presentazioni. In inglese dovranno essere tradotti anche tutti i documenti fondanti dello studio. »

Ovvero?

Le considerazioni strategiche possono essere molto varie. Ma quello che abbiamo voluto fare è stato portare queste considerazioni in un processo strutturato per la definizione del prezzo.

Poi ci sono gli eventi.

Il nostro team eventi, capitanato da Fabia Bernacchi, lavora in maniera integrata con il team di client development. Per ogni evento che facciamo c'è un business case da produrre. E per ogni evento c'è un'azione ben precisa e gestita dai Focus Team e dal team di client development.

Questo team si occupa – in collaborazione con il team HR – anche tutti gli eventi interni come, ad esempio, il nostro Annual Party che riunisce a Milano, ogni anno a dicembre, tutte le nostre persone operanti in Europa, Africa e Medio Oriente.

Come definirebbe l'infrastruttura di marketing?

Per me è l'insieme del sistema informativo di marketing, dei canali di comunicazione a disposizione e del processo di generazione di idee di marketing strutturato e formalizzato: dalle relazioni con le redazioni, alle

Il team



«Vogliamo che sia un numero sempre maggiore di **professionisti a generare relazioni** e quindi business **con i clienti**. Perché questo **abbassa il rischio** gestionale»

piattaforme di social network. Per cui ogni volta che produco un messaggio o un contenuto ho un canale diverso e appropriato che mi consente di sfruttarne il potenziale al massimo.

E i focus team sono lo snodo cruciale...

Esatto. I Focus Team hanno degli obiettivi, una cadenza di appuntamenti, hanno una struttura del meeting predefinita. Tutto questo è infrastruttura di marketing. Senza non puoi lavorare.

Si diventa dispersivi?

Si diventa inefficienti.

Risultati?

Un dato interessante è, per esempio, che l'ammontare del business generato non dai singoli ma da gruppi di persone, è passato dall'essere intorno al 9% nel 2014 (quindi già con un pezzo di attività fatta) al 35% nel 2017. E questo indicatore, concretizza quello che abbiamo pensato nel 2011.

Gli ultimi pezzi che si sono aggiunti alla “macchina” invece quali sono stati?

Due pezzi fondamentali. Il team di sviluppo internazionale, guidato da Alessandro Di Fusco, che inizialmente non rientrava tra le attività di responsabilità del marketing e che gestisce lo sviluppo delle practice internazionali, le aperture di nuovi uffici all'estero e, in generale, il business proveniente dall'estero. E poi il marketing dei contenuti, gestito da Francesca Sepe, che punta alla produzione di contenuti di qualità.

«L'ammontare del business generato da gruppi di persone, è passato dal 9% del 2014, al 35% nel 2017»

E in tutto questo non avete rinunciato a farvi assistere anche da un'agenzia di pr. La gara per il vostro project Churchill ha fatto molto parlare...

Non abbiamo rinunciato anche perché completa l'infrastruttura di cui dicevamo. Molto del lavoro delle nostre agenzie è mirato alla comunicazione internazionale.

A proposito del coinvolgimento dei professionisti nel vostro lavoro, invece, che legame c'è con l'attività di comunicazione interna?

Strettissimo. Noi abbiamo circa 700 “ambasciatori” in Europa, Africa e Medio

Oriente e con la comunicazione interna abbiamo l'ambizione di rendere coerenti i messaggi che le singole persone portano ai clienti quando si parla dell'istituzione BonelliErede.

Lei a chi risponde?

In estrema sintesi: ci sono alcune decisioni che vengono prese dall'Assemblea degli Associati, altre dal Consiglio degli Associati e altre ancora dal comitato marketing e business development. Oltre a questo ci sono anche un comitato che guarda solo allo sviluppo internazionale e il comitato Africa. Naturalmente l'interazione con il presidente e il direttore Generale è quotidiana.

Per concludere: come si fa a misurare il contributo del marketing alla crescita dello studio? Sempre che sia possibile farlo...

L'unica è guardare la quota di mercato. Non c'è altro. Se noi lavorassimo in una corporation, società di capitali, dove il brand è un asset misurato, potremmo dire quota di mercato più valore del brand. Ma qui non è esattamente così.

Perché è un business legato alle persone?

In un'associazione professionale il valore del brand è più legato alle persone e, il corporate brand, va integrato con il personal brand dei singoli.

E quindi?

Quindi in questo settore la brand equity è funzionale a rafforzare la posizione di mercato che si esprime con la quota.

Ma c'è anche il fatturato che diventa sempre meno legato ai singoli...

È un altro indicatore. Ma l'abbassamento del rischio è un obiettivo tipico di una fase di passaggio generazionale come quella che stiamo vivendo in BonelliErede. Non è un indicatore valido in generale per tutti e dipende dalla strategia. 

LEGALCOMMUNITY MARKETING AWARDS



Lo scorso 3 dicembre nella sede dell'Aidc di Milano si è svolta la prima edizione dei Legalcommunity Marketing Awards. La serata è stata introdotta da una tavola rotonda in cui Roberta De Matteo, vicepresidente di Mopi, Valeria Cavallo, responsabile eventi di Mopi hanno presentato i risultati della seconda edizione della survey sullo stato dell'arte del marketing delle professioni curata dall'associazione. I dati sono stati il punto di partenza di una discussione,

moderata dal direttore di MAG, Nicola Di Molfetta e a cui hanno preso parte anche Simone Davini, head of legal di Crédit Agricole Cib e Tanya Jaeger de Foras, vice president & chief legal officer Emea di Whirlpool. Terminato il dibattito, la serata si è conclusa con l'assegnazione di un riconoscimento ai professionisti e ai team interni agli studi legali che si sono distinti maggiormente per l'attività svolta sui fronti del business development, del marketing e della comunicazione nel corso dell'ultimo anno. Per guardare il video della serata cliccate qui sopra. Mentre nelle pagine seguenti trovate le immagini belle. 📷





Da sinistra: Roberta De Matteo (Orrick) - Valeria Cavallo (Giovanardi Pototschnig & Associati)
Simone Davini (Crédit Agricole Corporate and Investment Bank Italian Branch) - Tanya Jaeger de Foras (Whirlpool EMEA)





Eventi Manager dell'Anno:
Gabriella Ferraro (Bird & Bird)



Business Development Manager dell'Anno:
Roberta De Matteo (Orrick)



Comunicazione & Media Relations - Team dell'Anno:
Valentina Greco (Maisto e Associati)



Business Development - Team dell'Anno:
Annalisa Tenti, Marco D'Angelo, Alessandro Di Fusco (BonelliErede)



Eventi - Team dell'Anno:
da sinistra Elisa Zetti e Chiara Scotti (Legance)



Social Media - Manager dell'Anno: Marta Milani (LCA)





Comunicazione & Media Relations
Manager dell'Anno:
Cristina Bagatin (Hogan Lovells)



Submissions - Manager dell'Anno:
Serena Gavazzi (Carnelutti)



Rising Star: Valeria Cavallo
(Giovanardi Pototschnig & Associati)



Submissions - Team dell'Anno: da sinistra Veronica Violetta, Luigi Barbetta, Katrina Malcolm, Rachael Smaul, Mariangela Del Vecchio, Daniela Occhipinti, Francesca Panzeri (DLA Piper)





Social Media - Team dell'Anno: da sinistra Francesca Rusca, Claudia Redaelli, Gisella Reda, Ewelina Melnarowicz, Ilaria Turrini (La Scala)



Comunicazione Interna - Manager dell'Anno: Marco D'Angelo e Francesca De Mori (BonelliErede)



Comunicazione Interna - Team dell'Anno: da sinistra Francesca Baldussi e Paola Giudici (Clifford Chance)



DA DOVE SI RIPARTE

P

artiamo da un dato: 23 azioni di classe su 46 incardinate (nel periodo 2010 – settembre 2018) sono state dichiarate inammissibili dai Tribunali italiani. Da un punto di vista sociale il dato non è soddisfacente. Dietro ogni ordinanza di inammissibilità, infatti, vi sono centinaia (in alcuni casi migliaia) di

consumatori che ritengono di aver subito un danno ingiusto del quale chiedono riparazione utilizzando i rimedi riconosciuti loro dall'ordinamento giuridico. Da un punto di vista giuridico, l'attuale incidenza delle dichiarazioni di inammissibilità (50%) delle azioni può sembrare preoccupante. Nell'attuale configurazione dell'azione di classe, il legislatore ha affidato al giudice un vaglio preliminare di fondatezza della domanda introduttiva del giudizio al fine di evitare che azioni manifestamente infondate, temerarie, o "non genuine" proseguano verso l'analisi di merito con conseguente dispendio di risorse pubbliche e private nonché con il rischio di ingiusti danni di immagine per i convenuti. In poche parole e ricorrendo a una semplicistica metafora, il filtro di ammissibilità è

stato concepito per svolgere il ruolo di anti-spam delle azioni di classe evitando complicazioni al sistema operativo della giustizia civile. Se si analizzano le ordinanze di inammissibilità rese fino a questo momento emerge come la principale causa che ha condotto alla dichiarazione di inammissibilità è stata l'incapacità tecnica dei proponenti di utilizzare questo delicatissimo strumento. Dunque il filtro anti-spam sta funzionando. E infatti quando le azioni collettive sono state dichiarate ammissibili, hanno condotto a sentenze di risarcimento del danno nella pressoché totalità dei casi.

LA RIFORMA IN DISCUSSIONE

Alla luce dell'insuccesso riscosso dall'attuale disciplina della *class action*, il Parlamento italiano

ha in programma di riformarne radicalmente struttura e funzionamento. Il disegno di legge di riforma dell'azione di classe, approvato dalla Camera dei Deputati, è attualmente all'esame del Senato. In estrema sintesi, queste le principali novità. La legittimazione ad agire è estesa a persone fisiche, persone giuridiche nonché a determinate associazioni qualificate. L'oggetto dell'azione è ampliato a comprendere qualsiasi diritto individuale omogeneo. Dal punto di vista procedurale la nuova *class action* si compone di tre fasi: la prima fase, per valutare l'ammissibilità della domanda; superato il primo vaglio, la seconda fase per l'esame del merito sull'*an*, durante la quale eventuali titolari di diritti individuali omogenei hanno facoltà di aderire all'azione incardinata; se il merito è ritenuto fondato sull'*an*, la terza fase, per la quantificazione della pretesa risarcitoria, rimessa alla preliminare valutazione di un c.d. rappresentante comune degli aderenti (un privato con funzioni di pubblico ufficiale) che potrà essere accolta o respinta dal giudice delegato. Anche in questa fase opera la facoltà di adesione di quanti legittimati. La riforma, per come è attualmente strutturato il procedimento, potrebbe avere un impatto negativo nei confronti delle imprese resistenti, le quali, in buona sostanza, rischiano di trovarsi in balia di plurime azioni di classe e nell'impossibilità di stimare costi e numero dei potenziali aventi diritto al risarcimento.

I PROFILI DI CRITICITÀ DELLA RIFORMA

Ecco i principali elementi di criticità.

- 1. La riproponibilità dell'azione di classe dichiarata manifestamente infondata.** Sembrerebbe che una mera modifica della prospettazione giuridica della domanda (già rigettata, lo si ribadisce, per manifesta infondatezza), fondata su semplici "nuove ragioni di diritto" legittimi il ricorrente a "ripartire dal via", lasciando così l'impresa resistente facilmente soggetta a reiterate iniziative.
- 2. La proponibilità di plurime (e contemporanee) azioni di classe** qualora non basate sui "medesimi" fatti. La locuzione adoperata dal legislatore, se non interpretata in maniera restrittiva, potrà dar luogo a una "pioggia" di azioni di classe in ipotesi non coincidenti sotto il profilo delle allegazioni fattuali.
- 3. La previsione della c.d. seconda procedura di adesione,** successiva alla sentenza che accoglie il merito della domanda sull'*an*, che evidentemente non consente all'impresa di conoscere da principio le controparti e definire l'ammontare del rischio al quale è esposta. Unitamente a quest'ultimo punto, occorre considerare la previsione che consente all'aderente all'azione di classe di proporre anche un'azione individuale, qualora lo stesso abbia "ritirato" la propria

domanda di adesione prima che sia divenuto definitivo il decreto che in ipotesi abbia respinto tale domanda di adesione.

- 4. Il conflitto di interessi in capo al rappresentante comune degli aderenti** il cui compenso è proporzionale al risarcimento riconosciuto ai componenti della classe (come se un curatore di un fallimento fosse pagato in proporzione alle domande di ammissione allo stato passivo accolte).
- 5. Il riconoscimento di un compenso premiale,** in favore del difensore del ricorrente, a carico dell'impresa resistente benché quest'ultima sia evidentemente estranea al rapporto avvocato-ricorrente/cliente.

Va invece accolta con favore l'applicazione *non* retroattiva della riforma. Nel testo attualmente in discussione al Senato è, inoltre, previsto che la nuova azione di classe entrerà in vigore decorsi dodici mesi dalla pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale della legge di riforma. In attesa dell'approvazione del testo definitivo, al momento sorge il dubbio che la complessità e le molteplici criticità che da più parti sono state evidenziate, da un lato, difficilmente forniranno un rimedio veloce ed efficace, e, dall'altro lato, rappresenteranno un grave elemento di incertezza ed un potenziale strumento di indebita (e probabilmente eccessiva) pressione per le imprese convenute. ■

*Partner dello studio legale Dentons



WEB REPUTATION: keep calm e non improvvisare



ueste breve articolo nasce a seguito di una tavola rotonda sul ruolo delle Risorse Umane nella gestione della Web Reputation – o meglio – nel tentativo di gestire la web reputation, tra le esigenze dell'azienda e quella dei singoli dipendenti. Riflessioni in libertà tra professionisti con diverso background tecnico che hanno condiviso esperienze e casi sull'argomento.

La condivisione delle esperienze. Ecco: una prima riflessione potrebbe riguardare, invero, proprio il metodo empirico. Dopo aver toccato “con mano”, in questi anni di attività di gestione del capitale umano, realtà aziendali operanti tra i più diversi settori (dalla produzione e distribuzione nel food & beverage, ai trasporti, alla multiutility), appare chiaro che le modalità di approccio siano tra le più variegate.

Ma perché stupirsi? Il Belpaese, terra delle pmi, presenta – anche in questo ambito

– un arcobaleno di situazioni che vanno dalla gestione attraverso competenti strutture legate alla comunicazione o al marketing, alla presenza di un media manager che interagisce con le diverse funzioni aziendali, all'HR di turno (o marketing manager) che riesce a coprire anche questo ambito, al general manager che blocca l'accesso a tutti i social media, al “paròn” più o meno illuminato che capisce che qualcosa va fatto (...), e chiedo scusa se ho omesso altri più interessanti scenari.

In ogni caso, qui come altrove, guida il mercato. Ed è sempre il più veloce. L'impresa che lo capisce in tempo ha un vantaggio competitivo non indifferente. L'immagine di un soggetto giuridico oggi passa dal web: è un dato di fatto che anche eventuali dipendenti concorrano alla costruzione di tale immagine.

In questo contesto, tornando a tematiche più strettamente HR, c'è quindi una regola per tutelare la web reputation dell'azienda, rispetto alle attività sui social delle persone che vi lavorano? No, ovviamente. Ma già l'aver capito che – indipendentemente dalla mansione – un dipendente rappresenta a tutti gli effetti l'azienda per cui lavora, tanto nelle sue azioni quotidiane quanto nella sua vita on-line, costituisce un'ottima partenza per una corretta gestione.

Rifletterei infatti su un punto a mio avviso rilevante: anche la più veloce delle ricerche sul web riguardo una

determinata impresa, porterà al profilo di alcuni suoi dipendenti. Questi ultimi esprimono a pieno diritto la professionalità dell'organizzazione e la qualità dei servizi e beni prodotti. Tale proiezione sul web dell'immagine aziendale - attraverso, ovviamente, le scelte dei propri dirigenti - ha un impatto diretto sulle scelte del personale, sia in fase pre-assuntiva che in merito alle politiche di retention. Oggi tutti coloro che cercano lavoro scandagliano i diversi profili social (Twitter, Facebook, LinkedIn, Instagram...) delle aziende per capire dinamiche, ruoli, modalità di relazione con l'esterno: la "cultura aziendale" in due parole, prima di inviare il loro curriculum. Non a caso negli ultimi 10 anni, le strutture HR si affidano sempre più a report strutturati, che tendono a misurare la popolarità dell'impresa come potenziale datrice di lavoro e la soddisfazione del personale, ma anche a identificare i primi segnali di crisi esterna, quali - ad esempio - un'esperienza negativa vissuta durante un colloquio, riportata sul web. Purtroppo, ancora oggi, non tutte le aziende affrontano in maniera strutturata e competente l'argomento, lasciando, per esempio, la decisione su chi debba o non debba intervenire sui media per rispondere al commento poco garbato di un dipendente, banalmente al "peso" interno di questo o quel dirigente. La parola d'ordine, al contrario, oggi più che in passato, è: procedure. Procedure (o Social Media Policy, che dir si voglia) che regolino l'insieme delle norme di comportamento, riguardanti l'immagine dell'impresa sul web. Occorre però chiarire che se le social media policy esterne, indirizzate agli utenti (esterni appunto all'organizzazione), e volte a indicare finalità, contenuti e comportamenti



consentiti o meno sulle pagine dei vari facebook, linkedin o twitter, sono oramai diffuse e utilizzate, diversamente accade per quanto riguarda la social media policy interna, indirizzata ai dipendenti e ai collaboratori dell'azienda. La differenza tra chi adotta tali procedure e chi invece deve di volta in volta capire come gestire il caso concreto (sempre più diffuso) è evidente: una buona social media policy aziendale, chiarisce preventivamente i comportamenti e i messaggi accettati o meno, specifica i toni da utilizzare online, e può aiutare gli stessi dipendenti a capire la potenza delle loro azioni sul web, e a responsabilizzarli.

La soluzione semplice, "già pronta", in conclusione non esiste. La predisposizione di una corretta policy aziendale, unitamente a una comunicazione interna trasparente e un'analisi reale del clima aiuteranno a gestire le insidie e le opportunità del web: il mare della Malesia di salgariana memoria, portato ai giorni nostri, pieno di pirati, misteriosi gorgi e belle prigioniere. ■

*** Head of Human Resources, A2A AMSA*

***Rubrica a cura di
AIDP Gruppo Regionale Lombardia**



DIVERSITÀ DI GENERE: i papà misurano IL GAP con le figlie

M

ettere attorno a un tavolo padri e figlie per spingerli a riflettere insieme sulla diversità di genere, avvicinando così gli uomini al tema, coinvolgendoli emotivamente.

L'esperimento, voluto dal team dedicato alla promozione della leadership femminile Together di Bird & Bird (di cui avevamo parlato su [MAG n. 93](#)), è stato condotto sabato primo dicembre e ha coinvolto sei risorse dello studio (tra professionisti e membri di staff) e le loro figlie teenager.

L'obiettivo della giornata – raccontano a MAG la partner **Rossella Sansone** e le senior associate **Afra Casiraghi** e **Claudia Ricciardi** – è stato quello di portare gli uomini a riflettere sulle difficoltà affrontate dalle donne nel mondo del lavoro e con cui tra non molto anche le loro figlie si troveranno a dover fare i conti.

Guidate da una psicoterapeuta – e alla presenza di Sansone, Casiraghi e Ricciardi – le sei coppie sono state stimulate alla riflessione prima attraverso una sessione introduttiva sull'argomento della gender gap e poi tramite attività di selezione e produzione di fotografie che hanno richiesto la loro partecipazione attiva e che hanno spostato la discussione

sulla resilienza. Un argomento comune alle diverse generazioni interpellate che pur andando oltre i classici temi di discriminazione è in grado di portare messaggi di sensibilizzazione verso l'uguaglianza di genere visto che le donne fanno più fatica a raggiungere posizioni di management. Per coinvolgere i colleghi nel dibattito verso la parità il team punta infatti a selezionare argomenti che li trovino più disposti a impegnarsi.

L'iniziativa ha riscosso grande successo, in Italia e all'estero. In tanti, hanno chiesto una replica per avere la possibilità di partecipare, mentre i colleghi degli altri uffici europei dello studio hanno espresso l'intenzione di ripetere l'iniziativa. <#>

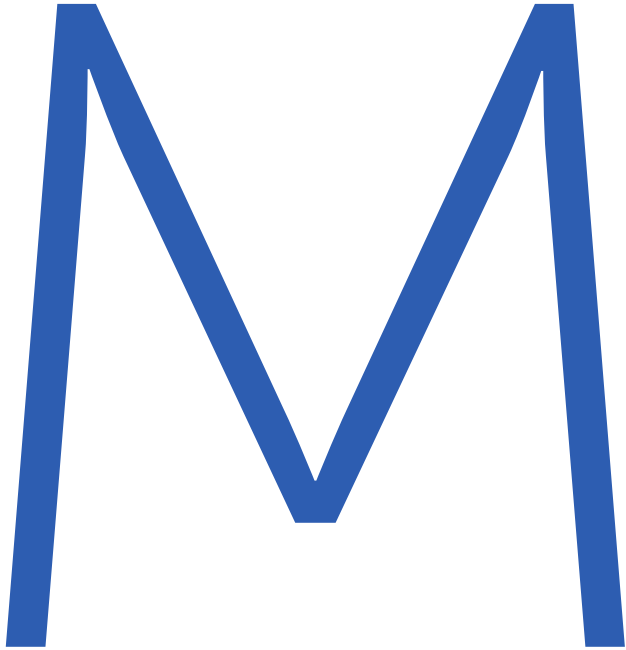


Da sinistra: Rossella Sansone, Claudia Ricciardi e Afra Casiraghi

Mary Franzese

Incontro a tu per tu
con Mary Franzese
co-fondatrice
di Neuron Guard:
«Una leader non ha il
timore di guardarsi dentro»

STORIA VINCENTE di una ex-timida



ary Franzese, co-fondatrice della start-up innovativa Neuron Guard, è una trentenne che si definisce ex-timida. Incoraggia le donne a seguire i propri sogni, “gettare il cuore al di là dell’ostacolo” e non avere troppa paura di sbagliare. Il suo motto “Se puoi sognarlo, puoi farlo” è un inno all’auto-determinazione e al coraggio. Lei è certamente riuscita a metterlo in pratica: Neuron Guard, che ha lanciato un dispositivo da mettere al collo di pazienti colpiti da trauma cranico o arresto cardiaco per scongiurare danni irreversibili al cervello e trasmettere contemporaneamente dati clinici a un’unità esterna, è una start-up pluri-premiata e molto promettente. Mary può essere un esempio per tante giovani donne che pensano che per avere successo sia necessario nascere sicure di sé ed estroverse. Lei è infatti la prova vivente che visione, coraggio e volontà possono portare molto lontano.

Come sei arrivata dove sei oggi?

Viaggio dopo viaggio, incontro dopo incontro, esperienza dopo esperienza. Il tutto intervallato da sfide, rifiuti, piacevoli coincidenze, e condito con passione, coraggio, determinazione e resilienza, quella capacità necessaria e imprescindibile per accettare e andare oltre un fallimento.

Cosa significa per te leadership femminile?

Conoscere, ascoltare, condividere e agire. Insieme. Una leader non ha il timore di guardarsi dentro e mostrare i propri punti di forza e debolezza; è una donna pronta a vivere momenti di condivisione, cambiamento e apprendimento con positività e con la continua voglia di

nutrirsi delle esperienze altrui.

È diversa da quella maschile? In cosa?

È la medesima, anche se noi donne facciamo molta più fatica a mostrarci per quello che siamo per il timore di dire qualcosa di sbagliato, essere giudicate e non all’altezza.

Di cosa sei orgogliosa?

Sono orgogliosa della mia famiglia, non avrei potuto desiderare di meglio. Sono orgogliosa di Neuron Guard, di tutto quello che ho fatto finora e di tutto quello che mi attende.

Cosa ti ha permesso di avere successo?

Ho ancora tanto da fare, ma sono comunque soddisfatta della mia vita e di aver compiuto tante scelte con il cuore.

Un consiglio che daresti a te stessa da giovane? (una cosa che faresti in maniera un po’ diversa avendo l’esperienza che hai ora)

Mi direi “abbi il coraggio di fare e di buttare il cuore oltre l’ostacolo”. Ero una ragazza timida e introversa: avevo il timore di dire la mia opinione, e facevo molta fatica a mostrarmi in pubblico. Poi nel 2013 la svolta: la lettura del libro “Lean In” di Sheryl Sandberg, il Master in Imprenditorialità e Strategia Aziendale,



THE **100% DIGITAL**
INFORMATION TOOL
IN ENGLISH
FOR U.S. AND INTERNATIONAL
IN-HOUSE COUNSEL



Follow us on



www.inhousecommunityus.com



e la scelta di entrare, al fianco del mio socio Enrico Giuliani, nel team di Neuron Guard. Mahatma Gandhi diceva “Sii il cambiamento che vorresti vedere nel mondo”. Questa frase, unitamente al mio motto – “Se puoi sognarlo, puoi farlo” di Walt Disney – mi hanno portata a capire che il vero cambiamento parte solo ed esclusivamente noi.

Un errore che le donne devono evitare

Nutrire gelosia o invidia nei confronti delle altre donne.

Un consiglio alle giovani donne?

Viaggiare, fare esperienze di studio all'estero, leggere e approfondire. Avere passione e seguire i propri sogni con i piedi per terra e un continuo confronto con la realtà. È utile essere

«Una leader non ha il timore di guardarsi dentro e mostrare i propri punti di **forza e debolezza**; è una donna pronta a vivere momenti di **condivisione, cambiamento e apprendimento** con positività e con la continua voglia di nutrirsi delle esperienze altrui»

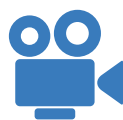
sognatrici perché aiuta a porsi degli obiettivi di lungo termine, ma mai perdere il focus sul raggiungimento di risultati nel breve. Da ultimo, siate parte di una squadra di persone preparate, determinate e appassionate, disposte a correre rischi con voi e a offrirvi il loro aiuto nei momenti di difficoltà. 

**Amministratore unico di Learning Edge*

SEE THE EVENT PICTURES



INHOUSECOMMUNITY AWARDS SWITZERLAND 2018: THE WINNERS



FOLLOWING THE 2017 EDITION
OF THE INHOUSECOMMUNITY AWARDS TICINO, *INHOUSECOMMUNITY.IT*
EXPANDED ITS HORIZONS TO CELEBRATE THE EXCELLENCE
OF THE IN-HOUSE WORLD IN SWITZERLAND



On December 13th, *inhousecommunity.it* celebrated the excellence of the in-house world in Switzerland with its Inhousecommunity Awards Switzerland 2018.

The event took place in Lugano, at the Hotel De La Paix in collaboration with the Association of Corporate Counsel (ACC), the world's largest community of in-house counsel. About 160 people attended the event.

The evening started with a round table on career development and the perspectives and opportunities for the in-house counsel. The speakers were **Sebastian Fanai-Danesh**, engagement manager at Axiom Switzerland, **Marco Pallucchini**, managing partner at H/W/S Mapalaw, **Federico Piccaluga** Country representative for Ticino area at ACC Europe, **Fabienne-Anne Rehulca**, general counsel reinsurance and EMEA at Swiss Re and **Viola Teppati**, head of legal at Contrad Swiss.

The award ceremony acknowledged the best in-house teams and counsels of the country who stood out in the market showing great skills and abilities in managing complex issues over the last 12 months.

Here is the complete list of winners:

In-House Team of the Year **INDUSTRY, INFRASTRUCTURE AND CONSTRUCTION**



Melanie Grünenfelder Bizzozero (Swiss Federal Railways SBB)

ABB

CAVOTEC

MIKRON



**SWISS
FEDERAL RAILWAYS SBB**

In-House Counsel of the Year **INDUSTRY, INFRASTRUCTURE AND CONSTRUCTION**

ANTHONY BARBIERI
Vodafone Automotive Telematics



DAHIR ALI
CNHI Industrial

FEDERICO PICCALUGA
Duferco Group

ISABELLE SCHERER-FRIEDHOFF
Cavotec



Dahir Ali (CNHI International)

INNOVATIVE LEADERSHIP



Martin Oesch (Barry Callebaut)

ANTHONY BARBIERI
Vodafone Automotive Telematics



MARTIN OESCH
Barry Callebaut

GABRIELLA RECCIA
Nova Marine Carriers

LUIGI RANCAN
Mikron

In-House Team of the Year **FASHION, LUXURY AND DESIGN**

DSQUARED2



ERMENEGILDO ZEGNA

LA MARTINA

SWAROVSKI



Left to right: Luna Bianchi, Ginevra Galanzino, Chiara Trani, Elena Fazio, Elena Mauri (Ermenegildo Zegna)

In-House Counsel of the Year **FASHION, LUXURY AND DESIGN**



Nicolas Burgener (Audemars Piguet)



NICOLAS BURGNER

Audemars Piguet

ANDREA CASU
VF Corporation

MIHAELA SMICKOSKI
Bally

MAURIELLE VINCENTI
PRADA Group

In-House Team of the Year **ENERGY & TRADING**

ABB



DITH

PIONEER HI-BRED SWITZERLAND

TRASTEEL INTERNATIONAL



Left to right: Samuele Ancarani e Lorenzo d'Alessandro (DITH)

Arkadia Translations.

L'eccellenza nella traduzione legale, finanziaria e della comunicazione.



Arkadia Translations è una società presente nel mercato dal 1999 con servizi di traduzione e interpretariato **rivolti al mondo finanziario, legale e della comunicazione.**

Grazie ad un network di oltre **500 traduttori madrelingua di formazione economico-finanziaria e giuridica**, Arkadia Translations garantisce traduzioni in tutte le lingue del mondo.



ArKadia
TRANSLATIONS

Via Ampère, 30 - 20131 Milano - ITALIA Tel. +39 (0)2 70639498 - Rue Bara, 175 - 1070 Bruxelles - BELGIO Tel. +32 (0)2 5602177

www.arkadiatranslations.com - info@arkadiatranslations.com

In-House Counsel of the Year **ENERGY & TRADING**



Maria Luisa Cardellicchio (Aziende Industriali di Lugano)



**MARIA LUISA
CARDELLICCHIO**

Aziende Industriali di Lugano

THORSTEN KUEHN
Pioneer Hi-Bred

KATIA PEDRAZZINI
Azienda Elettrica Ticinese

CARLOTTA ZEREGA
DXT Commodities



THOUGHT LEADERSHIP



Fabienne-Anne Rehulka (Swiss Re)



FABIENNE-ANNE REHULKA
Swiss Re

ANTHONY BARBIERI
Vodafone Automotive Telematics

NICOLAS BURGNER
Audemars Piguet

FEDERICO PICCALUGA
Duferco Group

In-House Team of the Year **BANKING AND FINANCE**

BANCA ARNER

BANCA DEL CERESIO

BANCA STATO



CREDIT SUISSE



Christian Scalise (Credit Suisse)



In-House Counsel of the Year **BANKING AND FINANCE**



ALESSANDRO BIANCHI

Banca del Ceresio

ADRIAN MONTAGUE
Caterpillar Financial

FLAVIO SPAGNOLO
Cornèr Banca



Alessandro Bianchi (Banca del Ceresio)



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

Best Practice **M&A**



Bobby Jacob Swedjemark (ABB)



**BOBBY JACOB
SWEDJEMARK**
ABB

RISING STAR



IRENE COMOGLIO
Althea Group



Irene Comoglio (Althea Group)



In-House Team of the Year **HEALTHCARE, CHEMICAL AND PHARMA**

BIOGEN

HELSINN HEALTHCARE

IBSA INSTITUT BIOCHIMIQUE



SHIRE



Left to right: Christine Kaufmann, Carolyn Luond, Pablo Sierra, Valeria Ferrara, Patryk Turzanski, Susan O'Reilly, Jacob Westin, Michele Boggiani (Shire)

In-House Counsel of the Year **HEALTHCARE, CHEMICAL AND PHARMA**



Viola Teppati (Contrad Swiss)

MARIAGIULIA ALFIERI
Ginsana

DANILO RESTUCCIA
Chemo Group

FORD SHANAHAN
Althea Group



VIOLA TEPPATI
Contrad Swiss





LEGAL TECH:

ecco cosa vogliono i general counsel

Le tecnologie giocano ormai un ruolo chiave negli uffici legali. Ecco quali innovazioni si aspettano i general counsel dagli avvocati esterni

Si chiama *digital disruption* e altro non è che la rivoluzione digitale che sta cambiando profondamente i modelli di business e le strategie aziendali. Una trasformazione che è già realtà anche nel mondo dei servizi professionali e che sta investendo anche l'universo legale in house.

L'innovazione gioca infatti ormai un ruolo chiave negli uffici legali e nel nostro Paese un numero sempre maggiore di general counsel

e direttori affari legali ha scelto di introdurre nuove tecnologie per facilitare la gestione di diverse attività e agevolare il lavoro sotto diversi aspetti.

L'attenzione alle legal tech da parte di alcune direzioni affari legali ha raggiunto un livello tale per cui l'automatizzazione è "su misura" viene costruita sulla base delle esigenze dei giuristi e tiene conto dell'interazione con i propri clienti interni. È così che si diffondono strumenti di knowledge management o di collaborazione tra colleghi per arricchire il lavoro del team, fruizione di template standardizzati, gestione del tempo per mappare il lavoro dei professionisti e mostrarne ai vertici il valore aggiunto, *e-signature* per firmare elettronicamente contratti e documenti e amministrazione di fatture e pagamenti.

«È importante
avere dei **partner**
che ci aiutino a non
complicare la gestione
del business, ma anzi a
semplificarla»

Elisa Dencheva

Ma non finisce qui. Alcuni uffici legali iniziano a testare applicativi di intelligenza artificiale, ad esempio per la comparazione dei contenuti e dei contratti, e di machine learning per la gestione di richieste base che potrebbero pervenire dalle altre funzioni aziendali. In più, la previsione di investimento in legal tech, per questo e per i prossimi esercizi fiscali di diverse aziende, è in crescita. La *digital disruption* negli uffici legali è dunque un processo in divenire.

È quanto emerge dalla tavola rotonda "Focus general counsel" della seconda edizione del Digital Legal Day tenutasi lo scorso 13 novembre a Milano, organizzata da Dla Piper e la Camera di commercio italo-geranica, che ha visto la partecipazione del direttore affari legali di IBM Italia **Alessandra Bini**, della senior legal counsel di Dell **Elisa Dencheva**, della legal lead major EMEA di Cisco **Vanessa Giusti**, del direttore affari legali di Microsoft Italia **Elisa Liberale** e della EMEA litigation manager di Hp **Laura Pavese**.

In questo contesto, che tipo di servizi innovativi si aspettano i general counsel dagli avvocati esterni? In fase di scelta del

consulente, quanto conta per loro un'offerta di innovazione? È tra i criteri di selezione? Sempre di più le aziende apprezzano il *mindset* innovativo – concordano le general counsel coinvolte nella conversazione – che è, per chi opera nei comparti IT o TMT, uno dei requisiti fondamentali di una firm. Inoltre, «conta parlare lo stesso linguaggio, che non è necessariamente giuridico ma anche di digitalizzazione. Una comunanza che va dall'utilizzo dello stesso strumento, all'essere in sintonia sui temi e le modalità di condivisione tipiche che si hanno in azienda e che spesso coi consulenti esterni, appaiono come più farraginose», aggiunge Giusti.

In termini di strumenti, sono molto apprezzati quelli in grado di efficientare la gestione del tempo. «Chi lavora in azienda deve fare quotidianamente i conti con la velocità – sottolinea Liberale – quindi ben venga l'aiuto e il supporto di un *tool* che possa facilitare lo studio nel rispondere più velocemente ai nostri quesiti e alle nostre esigenze». Seguono quelli in grado di potenziare la condivisione di esperienze e di database. «È importante per noi avere dei partner che ci aiutino a non complicare

«Può servire uscire
dalle logiche di billing
orario e dare **il giusto
valore** alla singola
tipologia di attività
richiesta»

Alessandra Bini

la gestione del business, ma anzi a semplificarla. Quindi i tool che ci consentono di prendere spunti e confrontarci sono molto utili», motiva Dencheva.

In ogni caso, secondo le giuriste, per l'assegnazione dei mandati rimangono fondamentali la componente fiduciaria che tradizionalmente lega l'in house all'avvocato d'affari, e i "contenuti", e cioè l'alta specializzazione dei singoli consulenti. A parità di competenze, però, vince lo studio che offre il maggiore supporto tecnologico. Un ausilio in grado, guardando agli strumenti di cui già oggi dispongono gli uffici legali di ridurre i costi delle consulenze, rispondendo così perfettamente alla richiesta del management più pressante per ogni general counsel. E innescando un meccanismo di ripensamento e revisione dei sistemi tariffari. A sollevare per prima la riflessione è Bini. Per rivalutare la

consulenza prestata, spiega la professionista, può servire «uscire dalle logiche di billing orario e dare il giusto valore alla singola tipologia di attività richiesta».

Ma quale logica di prezzo può essere sostituita a quella industriale di utilizzazione del tempo? Niente *cap fees* o tariffe fisse, secondo le giuriste. Un giusto erede della logica *time sheet* potrebbe essere una metrica basata sul rischio, osserva Dencheva, «tanto più alto è il rischio per l'azienda e tanto più alta può essere la fee da pagare per gestirlo». Oppure, aggiunge Bini, un paradigma basato sul valore. «In questo caso – spiega l'avvocata – l'esercizio è quello di stabilire che valore ha per me quello che sto cercando. Sicuramente, per quei problemi legali che si stanno spingendo verso le "commodities" va riconosciuta la possibilità di usare tecnologie che consentano l'analisi di una grande mole di documenti in breve tempo. Se tutto quello che sta dietro al valore che io cerco viene ottimizzato e velocizzato, ovviamente è da premiare». Il valore sta anche nel servizio offerto, sottolinea Pavese, che considera vincente lo studio legale in grado di fare sinergia, oltre che con il team legale in house, anche con le altre funzioni speciali esterne, come quelle che offrono servizi di gestione di attività di m&a, investigazioni o contenzioso.

Affiancare un'offerta tecnologica a quella tradizionale è senza dubbio una scelta vincente per gli studi legali. Il vero tema sarà quello di investire sugli strumenti giusti per essere certi che i clienti siano disposti a pagarne i servizi offerti. Agli studi le giuriste danno un consiglio: bisogna avere chiari gli obiettivi che si vogliono raggiungere, ed è evidente che devono essere obiettivi di business. Potrebbe essere utile farsi un paio di domande: che servizio devo rendere al mio cliente? Quanto il mio investimento in uno strumento si tradurrà in una scelta efficiente per il mio cliente? (r.i.) ■

«Chi lavora in azienda deve fare quotidianamente i **conti con la velocità**, quindi ben venga l'aiuto e il supporto di un tool che possa **facilitare lo studio** nel rispondere più velocemente ai nostri quesiti»

Elisa Liberale

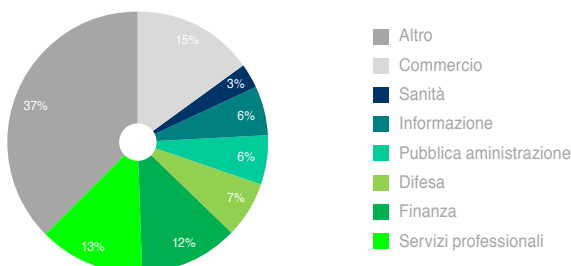
CYBERSECURITY: AZIENDE E TALENTI, SFIDE E OPPORTUNITÀ DA NON PERDERE

3,5 milioni di posizioni non coperte entro il 2021. Una grande opportunità di carriera, ma anche una grande sfida per le aziende. I consigli di Wyser per affrontarla al meglio.

Milano, 22 ottobre 2018 – Vulnerabilità, malware, esposizione dei dati e, da poco, GDPR compliance. Sfide e preoccupazioni che riguardano le aziende di tutta Europa e non solo. Si stima infatti che il “cybercrimine” porterà a triplicare il numero di posizioni aperte nei prossimi cinque anni. Una grande sfida per le aziende, che a livello globale, lamentano una carenza di personale qualificato laddove, invece, i manager HR prevedono di far crescere il reparto dedicato del 15%.

Grande opportunità quindi per chi è in cerca di lavoro, anche perché la cybersecurity abbraccia ogni tipo di settore: se in testa troviamo i servizi professionali (37%), non mancano le richieste nel mondo della finanza (13%), della difesa (12%), ma anche della sanità (6%).

I settori più caldi della Cyber sicurezza



Aziende: come attirare professionisti in materia di cybersecurity

“In questo scenario di continuo e rapido sviluppo, le aziende sono poste di fronte a una duplice sfida: non solo devono sapersi rivolgere in modo attrattivo a questi specialisti, ma soprattutto evitare il cosiddetto “turnover”, molto rapido in questo campo – commenta **Carlo Caporale, Amministratore Delegato Wyser Italia**.

Sono diversi gli studi e i profili che affollano questo settore: ingegneri, architetti delle informazioni, laureati in economia, giurisprudenza, criminologia o scienze politiche. Professionisti che si sono avvicinati a quest’ambito in un secondo momento, spesso per passione, e che hanno saputo accumulare esperienze dirette restando aggiornati con corsi di perfezionamento e certificazioni.

“Fondamentale per avvicinare nuovi talenti è saper gestire al meglio la prima fase di ricerca e selezione”, - continua **Carlo Caporale, Amministratore Delegato Wyser Italia**. “Basti pensare che l’87% degli esperti di cybersecurity, nel mondo, non ha iniziato la propria carriera in questo settore. Essere troppo rigidi nella scelta iniziale rischierebbe di far scartare a priori talenti che presentano una formazione alternativa a un percorso più tradizionale, ma non per questo meno valida”.

Il settore della sicurezza informatica si contraddistingue per la rapidità con cui evolve in tempi molto brevi. Ne è una prova la recente introduzione della nuova regolamentazione in materia di privacy in Europa, la cosiddetta GDPR 2018. L’obbligo da parte delle aziende di adeguarsi a questa nuova normativa ha portato a prendere in seria considerazione l’inserimento in organico di personale specializzato, spesso incrementando le risorse già dedicate.

“L’adeguamento delle aziende in seguito all’introduzione del nuovo regolamento in materia di privacy è un chiaro esempio della velocità con cui questo settore evolve”, conclude **Carlo Caporale, Amministratore Delegato Wyser Italia**. “Tutto ciò richiede da una parte che il professionista si aggiorni con costanza, anche quando ha raggiunto una posizione stabile, e dall’altra che l’azienda contribuisca alla sua continua formazione con piani di investimento strutturati: solo così potrà vincere la sfida di risultare attrattiva agli occhi di nuovi talenti e anche a quelli delle proprie risorse, per essere così vincente sul mercato”.

Aziende: i 5 punti cardine per attirare professionisti qualificati in materia di CyberSecurity

1. Formazione e aggiornamento continuo
Prevedere piani di investimento strutturati per un costante aggiornamento del personale
2. Flessibilità nella ricerca e selezione
Includere nella selezione anche candidati con background non strettamente tecnici
3. Misure di conciliazione vita-lavoro
Garantire flessibilità di orario e altri benefit per rendere l’azienda più competitiva rispetto ai competitor
4. Opportunità di carriera all’interno dell’azienda
Dare alle risorse la possibilità di crescere all’interno dell’azienda evitando così un rapido turn-over
5. Diffusione di una cultura della cybersecurity in azienda
Costruire una cultura della sicurezza informatica a tutti i livelli, riconoscendo il valore dello specialista.



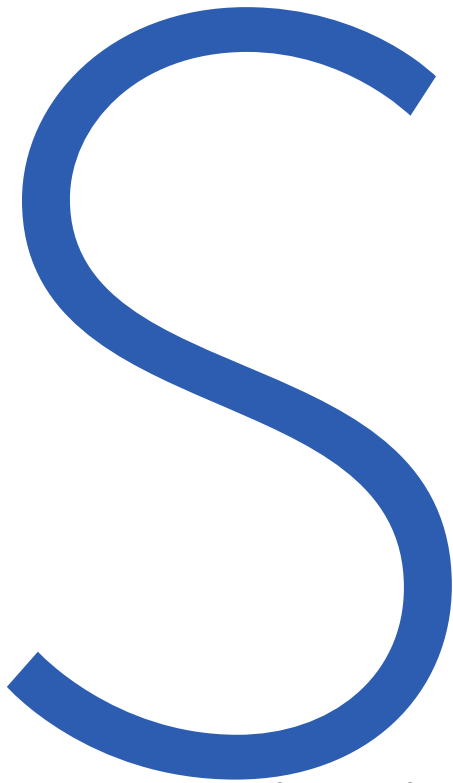
Carlo Caporale, Amministratore Delegato Wyser Italia

Gianpaolo Alessandro



UNICREDIT, ecco le sfide per i legali in house

Regolamentazione stringente, digitalizzazione e sicurezza dei dati nel comparto bancario. MAG ne ha parlato con il general counsel e segretario del cda Gianpaolo Alessandro



e un giovane giurista d'impresa chiedesse a **Gianpaolo Alessandro**, general counsel e segretario del cda di Unicredit, qual è l'industria più sofisticata da un punto di vista legale, risponderebbe, senza ombra di dubbio, quella bancaria.

Lo rivela lui stesso a MAG nel corso di una lunga conversazione nel suo ufficio all'ultimo piano dell'avveniristica torre Unicredit di piazza Gae Aulenti a Milano. «Ci sono tanti settori che offrono carriere affascinanti e che in questo momento per certi aspetti hanno più appeal di quello bancario, ma all'interno della direzione legale di una banca si lavora su operazioni che, per numero, dimensioni e complessità, pochi altri player sul mercato riescono a offrire – spiega Alessandro – e questa constatazione è numericamente riscontrabile». E nel dirlo, il giurista pensa all'enorme quantità di operazioni seguite dall'istituto di credito negli ultimi due anni: la cessione di Pioneer ad Amundi, il maxi-aumento di capitale da 13 miliardi di euro, la cartolarizzazione da 17,7 miliardi e il completamento delle dismissioni delle attività in Polonia. Di questa intensa

attività, della professione e dei temi principali che interessano il comparto bancario MAG ha parlato con Alessandro.

Negli ultimi due anni la banca ha condotto numerose operazioni straordinarie. In che modo queste hanno coinvolto l'ufficio legale?

La direzione legale ha una funzione centrale in azienda e trasversale al business quindi le strutture legali della banca hanno lavorato su tutti i progetti a strettissimo contratto con il management per definire le strategie legali, presidiarne i rischi e coordinare le strutture interne e i consulenti esterni nella gestione della contrattualistica e delle operazioni. Oggi lavoriamo in continuità per la manutenzione di queste operazioni che comportano sempre attività di medio termine sia dal punto di vista contrattuale che societario.

«La regolamentazione dell'industria bancaria ha raggiunto un livello di **complessità e pervasività** difficile da gestire»

Il settore bancario è soggetto a una regolamentazione sempre più stringente. Cosa comporta questo sull'attività dell'ufficio legale?

La regolamentazione dell'industria bancaria ha raggiunto un livello di complessità e pervasività difficile da gestire sia da un punto di vista operativo che di



costi, che aumentano in maniera lineare rispetto all'aumentare delle normative, nonché indirettamente di mappatura e gestione dei rischi legali legati a questa complessità.

Qual è la sfida maggiore per chi fa il vostro lavoro?

Certamente la complessità regolamentare soprattutto quando, come nel nostro caso, si aggiunge alla dimensione multinazionale con la conseguente sovrapposizione tra i vari regimi normativi applicabili in diversi Paesi e le relative autorità di vigilanza nonostante il ruolo della Banca Centrale Europea stia assumendo sempre maggiore rilevanza. Inoltre, la ricerca costante di un punto di equilibrio tra il supporto legale al business e il presidio del rischio legale dell'azienda.

Altre normative sono in arrivo, come ad esempio la direttiva sui servizi di pagamento Psd2. Che impatto avranno sull'operatività dell'ufficio legale?

Assistiamo a un incremento costante

«La trasformazione
in direzione digital
dell'industria bancaria
sta accelerando
in maniera quasi
iperbolica»

della complessità del settore che, anche quando è tesa a una maggiore trasparenza e linearità di rapporti con i clienti, comporta necessariamente una maggiore macchinosità nell'implementazione. Aumenteranno i costi e le necessità di documentazione contrattuale e sofisticazione della mappatura dei rischi.

inhousecommunity.it

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

«La **protezione dei dati** della clientela e la loro **riservatezza** sono sempre stati il cuore dell'attività bancaria»

Oltre alla regolamentazione, il settore è attraversato dalla digitalizzazione dei servizi. Cosa comporta questo per voi?

La trasformazione in direzione digital dell'industria bancaria sta accelerando in maniera quasi iperbolica. Questo implica un maggiore incremento degli investimenti in ambito IT, ma soprattutto una revisione dei processi della banca non solo nell'interfaccia digitale con il cliente (e quindi la possibilità di accedere ai servizi bancari con molti canali), ma anche e soprattutto per quanto riguarda la macchina operativa, quella dei processi.

Cosa fa l'ufficio legale per tenere il passo dell'innovazione?

La direzione legale da un lato è parte integrante di questo processo di digitalizzazione e viene attirata dalla metamorfosi impetuosa dell'industria bancaria e dei servizi, dall'altro deve gestire problemi e interlocutori (penso ad esempio al contenzioso) che non hanno ancora subito una trasformazione digitale dei loro processi (al netto delle innegabili innovazioni del processo telematico) e che quindi richiedono ancora molta carta e tempi lunghi; fattori, entrambi, che vanno in direzione contraria al business.

A livello operativo utilizzate dei software particolari?

Abbiamo un'infrastruttura informatica avanzata sia per la gestione del contenzioso che per la gestione della consulenza legale alla rete. Guardiamo con molto interesse agli sviluppi di software e di applicativi che utilizzino intelligenza artificiale che sembrano avere impatti interessanti anche in ambito legale, soprattutto nell'ottica di un contenimento dei costi e di una sempre maggiore tracciabilità del lavoro. Molti avvocati pensano che la nostra professione sia infungibile, intoccabile dalle macchine, io invece credo che buona parte della catena del valore possa essere impattata strutturalmente dall'AI.

A quali attività si riferisce?

A quelle di due diligence e di redazione di standard contrattuali, per esempio. In generale, credo che vedremo sempre di più un utilizzo massivo di sistemi di automazione anche nella parte di attività di archiviazione e ricerca documentale. Ma è difficile prevedere gli sviluppi dell'AI. Oggi ci sono anche software predittivi di gestione del contenzioso che fanno cose impensabili fino a qualche anno fa...

Un altro tema chiave per il comparto bancario è quello della sicurezza dei dati. Cosa state facendo in questa direzione?

La protezione dei dati della clientela e la loro riservatezza sono sempre stati il cuore dell'attività bancaria. Con l'aumentare della digitalizzazione e dei dati aumentano anche i tipi di attacchi e per questo il tema della cyber security è per noi centrale e richiede continui sviluppi e investimenti. Cerchiamo di essere sempre quanto più all'avanguardia possibile nella gestione di queste tematiche.

Oltre che general counsel, lei è anche il segretario del consiglio di amministrazione della banca. Come riesce a conciliare i due ruoli?

Io vedo i due ruoli come complementari

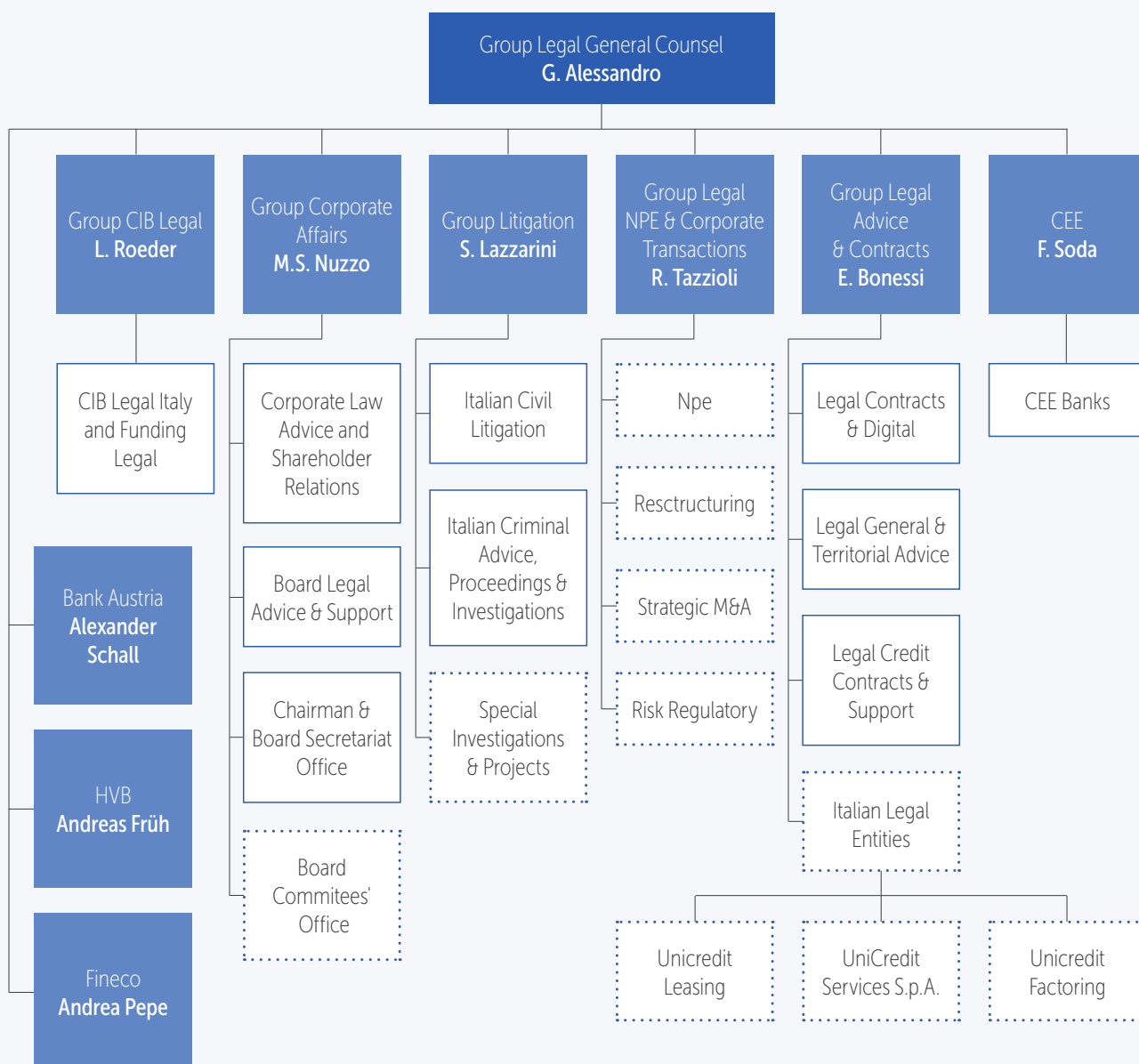
L'UFFICIO LEGALE DI UNICREDIT

La direzione legale della banca è organizzata secondo una matrice che copre tutte le divisioni prodotti della banca e coordina tutta l'attività sia di presidio del rischio che di supporto al business nei vari istituti del gruppo. Le singole strutture partecipano ai diversi tavoli del business.

Per ragioni di efficienza e di presidio dei rischi legali per ogni progetto viene individuato un responsabile che coordina l'eventuale supporto degli altri team più specializzati.

La direzione legale ha alcune funzioni centrali e globali e poi dei responsabili locali. Per

ogni Paese e per ogni banca c'è un capo del legale e un sistema di linee manageriali di riporto che assicurano il presidio dei rischi. La linea di riporto di Alessandro è composta dai responsabili delle aree Affari societari, Legal Advice, Litigation, M&A e Corporate Transactions, Corporate and Investment Bank e Central Europe. Seguono i General Counsel dei vari Paesi che, fatta eccezione per iresponsabili di Germania e Austria, riportano indirettamente ad Alessandro. In totale, l'ufficio conta circa 240 persone in Italia e 650 nel gruppo. 



e sinergici e osservo con un certo stupore il trend sul mercato italiano che vede molte aziende separarli e mi chiedo, come facciano i miei colleghi che hanno le due funzioni separate a gestire in maniera integrata i rischi legali connessi all'attività del cda e alla direzione legale. Dal mio punto di vista i vantaggi dell'avere una figura che copra le due funzioni sono nettamente superiori all'alternativa dell'avere due persone separate.

Perché?

La complessità aziendale e l'ampiezza della definizione di rischio legale richiedono una visione d'insieme quanto più ampia possibile e sempre più temi vengono portati dal management all'attenzione del consiglio. Una persona che abbia una visione unica consente un allineamento maggiore tra la responsabilità di gestire l'attività legale e societaria connessa al cda, di cui la segreteria è la punta dell'iceberg, con quella della gestione dei rischi legali dell'azienda.

Non c'è conflitto tra i due ruoli?

Il conflitto onestamente può essere teoricamente possibile solo in situazioni patologiche, non nella fisiologia dell'azienda. E può essere gestito in maniera trasparente.

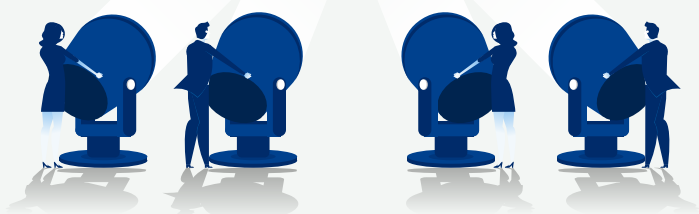
Come?

Come qualsiasi altro conflitto di interessi, dichiarandolo apertamente e comportandosi di conseguenza. Nel caso specifico, informando il consiglio e mettendo a disposizione del presidente e dei consiglieri un consulente indipendente... in tanti anni non mi è mai successo onestamente. ■



2019

riflettori sull'ITALIA



Fine anno, tempo di bilanci. E le società finanziarie non si stanno risparmiando con gli outlook per il 2019. Su un punto sono tutti d'accordo: dopo aver vissuto sui mercati una fase rialzista tra le più lunghe della storia e una ripresa prolungata, il ciclo si sta avvicinando alla fine. E non solo per una questione di semplice ciclicità. Sullo sfondo ci sono infatti le tensioni geopolitiche che non promettono nulla di buono, dalla Brexit alla guerra commerciale Usa-Cina fino alla situazione italiana.

Proprio nell'Italia un recente report di Goldman Sachs vede il rischio maggiore per l'Europa. «L'Italia getta una nube scura» sullo scenario dei mercati in Europa, si legge nel rapporto, per il quale «le cose potrebbero dover peggiorare prima di vedere un miglioramento». Per la banca d'affari Usa l'Italia potrebbe

complicare più del previsto lo scenario di mercato europeo nel 2019, con «la crisi di bilancio che rimane irrisolta e l'economia italiana che si avvicinerà alla recessione all'inizio del prossimo anno». Goldman e tra le più pessimiste sullo stato di salute dell'economia italiana e conferma la stima di una crescita ferma allo 0,4% il prossimo anno contro l'1% del consensus delle analisi e il +1,5% auspicato dal governo, mentre l'Ue scenderebbe di due punti base a un 1,4% dal 2020. Gli analisti della banca d'affari esprimono inoltre scetticismo sulla capacità di Bruxelles o Roma di «cambiare rotta» nella trattativa sul bilancio. Ma saranno i mercati, con una loro «ulteriore pressione», a poter dare una spinta all'economia del nostro Paese.

Più ottimiste, invece le analisi di **Mark Burgess**, Deputy Global CIO e CIO EMEA di Columbia Threadneedle Investments, secondo il quale la fine del ciclo non è «imminente». Il ciclo è «riassetato da diversi fattori strutturali che hanno portato tassi di interesse bassi, poca inflazione e una crescita moderata». L'Italia non è nel loro radar più degli Usa, dove il livello di indebitamento delle aziende e lo sgonfiarsi degli stimoli fiscali potrebbero far registrare una contrazione dell'economia. Nel complesso, «ci aspettiamo che i mercati azionari globali registrino progressi lievi ma positivi, che gli utili societari continuino a crescere, che l'atteggiamento delle aziende sia favorevole agli azionisti e che le valutazioni restino propizie». In un contesto caratterizzato dalla continua evoluzione delle catene del valore, dalla messa in discussione dei modelli di business tradizionali e dall'invecchiamento delle tecnologie, le aziende capaci di innovare dovrebbero continuare a crescere. Ed è su quelle che per Burgess bisognerebbe investire, perlomeno sui mercati. ■

L'ABC della finanza italiana NEL 2018



Anno altalenante, il 2018. Da un lato l'm&a ha registrato cifre da record, dall'altro il mercato, vittima delle oscillazioni dello spread, ha visto pochissimi debutti. In mezzo la situazione macroeconomica italiana tra politica e debito. Ecco le parole chiave che hanno caratterizzato gli ultimi 12 mesi

A

ALIMENTARE

Nel 2018 il Food & Beverage ha registrato circa 50 operazioni per un controvalore di 3,2 miliardi, stando ai dati di Kpmg. Un comparto che, come osserva **Alberto Gennarini**, partner di Vitale & Co, «è stato straordinariamente vivace e resiliente, sia per ciò che riguarda le operazioni in Italia sia per l'attività dei private equity». In particolare, osserva, «quest'anno abbiamo assistito a tante operazioni nel B2B che finora era stato poco frequentato. Mi riferisco ad esempio a tutta la parte relativa agli ingredienti, dalle materie prime agli aromi, in cui le aziende sono state comprate o si sono consolidate». E il prossimo anno? «Il food sarà probabilmente uno dei pochi settori che continuerà a essere interessante per alcune caratteristiche che ha come la propensione all'internazionalizzazione delle aziende».



Alberto Gennarini



BIG DEALS

Il 2018 sarà ricordato come uno degli anni più ricchi, in termini di valore delle operazioni, del primo periodo post-crisi. Sono stati oltre dieci i deal a nove zeri che hanno riguardato aziende italiane, sia nel nostro Paese sia all'estero. Ecco quali sono stati.

I DEAL MILIARDARI

Target	Acquirente	Valore (in mld €)	Advisor Finanziari	Advisor Legali
Essilor - Luxottica	Delfin S.r.l. e altri azionisti di Luxottica S	24,2	Mediobanca, Citi, Rothschild	BonelliErede, Cleary Gottlieb
Abertis	NEWCO (Atlantia 50+1Az + ACS)	18,3	Credit Suisse, Mediobanca	Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, Legance, Freshfields, Dla Piper, Maisto e Associati, Cleary Gottlieb, Clifford Chance
Magneti Marelli	Kkr	5	Goldman Sachs, Jp Morgan, Deloitte Financial Advisory	Legance, Dentons, Simpson Thacher, Sullivan and Cromwell, Maisto e Associati
Recordati	Cvc	3	Leopoldo Zambeletti, Rothschild, Jefferies International	Gattai Minoli Agostinelli & Partners, White & Case, Facchini Rossi & Soci, Lombardi Segni e Associati
YnapYoox Net-A-Porter Group	Compagnie Financière Richemont	2,7	Goldman Sachs, Mediobanca	BonelliErede, Slaughter and May, Gatti Pavesi Bianchi
Ntv (Italo)	Global Infrastructure Partners (Gip)	2,4	Rotschild, Mediobanca	Latham & Watkins, BonelliErede, Chiomenti, Shearman & Sterling, Lombardi Segni e Associati,
Nestlé S.A. (business dolci USA)	Ferrero S.p.A	2,26	Lazard	Davis Polk & Wardwell
Versace	Michael Kors	1,83	Goldman Sachs, Lazard	Orsingher Ortu, PwC Tls, Chiomenti, Cleary Gottlieb, Sullivan & Cromwell, Effevi Legal, Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners
El Towers	2i Towers (F2i SGR 60% e Mediaset 40%)	1,61	Banca Imi, Mediobanca, Credit Suisse, Unicredit	Legance, Gilberti Tricornia e Associati, Pedersoli, Chiomenti, Clifford Chance
Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo	Enel Brasil Investimentos Sudeste	1,57	-	-
Cellnex Telecom	Connect S.p.A. (newCo)	1,49	-	-
Telecom Italia	Elliott International	1,38	Vitale & Co., Equita	Gatti Pavesi Bianchi, BonelliErede, Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, Giliberti Triscornia, Chiomenti, Cleary Gottlieb
RTR Rete Rinnovabile	F2i	1,3	Barclays, Banca Imi, Societe Generale, Jefferies, Jp Morgan, Unicredit, Lazard	Legance, Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, Ashurst
General Cable Corporation	Prysmian	1,29	Jp Morgan, Goldman Sachs, Mediobanca	Sullivan & Cromwell, Wachtell Lipton Rosen & Katz
Groupe Eurotunnel	Atlantia	1,05	-	-

Fonte: Kpmg, Mergermarket, Financecommunity.it, Legalcommunity.it



CINA

Dal calcio alle quote in gruppi strategici, la Cina è sempre più presente nell'industria italiana ed è lì che poco tempo fa il premier **Giuseppe Conte** è andato per promuovere l'Italia.

Secondo uno studio del Mercator Institute for China Studies di Berlino e del gruppo di consulenza Rhodium, tra il 2000 e il 2016 l'Italia è stata al terzo posto, tra i Paesi dell'Unione Europea, per le destinazioni degli investimenti cinesi, a quota 12,8 miliardi di euro. E anche quest'anno la tendenza si conferma. L'ultimo deal, per citarne uno, è stata l'acquisizione di Candy da parte di Haier. Allo stesso modo anche l'Italia è attiva in Cina. Le ultime ricerche vedono un record assoluto delle esportazioni nel 2017, a quota 20,33 miliardi di dollari, con una crescita del 22,2% rispetto all'anno precedente, a fronte di un aumento delle importazioni dalla Cina del 10%, a 29,2 miliardi di dollari. Nei primi tre mesi di quest'anno invece le importazioni della Cina dall'Italia sono cresciute del 18,62% su base annuale (pari a 4,98 miliardi di dollari).



DEBITO

Quello pubblico • È stato uno degli elementi che più hanno influenzato politica e finanza nell'ultimo anno. Sarà perché a settembre 2018 era arrivato a 2.331 miliardi di euro, pari al oltre il 130% del Pil. E che per il momento non sembrano esserci le condizioni per una sua discesa.

Private debt • Il settore è in crescita. Nel primo semestre 2018 ha infatti registrato un +79% di investimenti rispetto allo stesso periodo del 2017, arrivando cioè a 448 milioni di euro, e un +31% di sottoscrizioni, che sono state 59. Nel complesso, il mercato è arrivato a valere 2,1 miliardi di euro (dal 2013 a oggi), con 223 emittenti e 372 strumenti (dati Aifi)

Direct lending • Nel mondo questo comparto ha registrato una raccolta pari a 54,4 miliardi di dollari nel 2017. L'Italia è agli inizi, con una raccolta di 292 milioni lo scorso anno stando ad Aifi e Deloitte. Ma qualcosa si muove, soprattutto nell'acquisition financing.

Emissioni • Il *Financial Times* definisce il 2018 un anno nero per le obbligazioni corporate italiane: il debito corporate raccolto sul mercato è di circa 67 miliardi di euro (dati Refinitiv), il valore più basso degli ultimi dieci anni e un calo di oltre un quarto rispetto allo stesso periodo dell'anno scorso. Per Bankitalia poi il valore delle obbligazioni delle banche italiane in circolazione è diminuito del 17%.



ECONOMIA REALE

Investire nell'"economia reale" è stato ed è ancora leit motiv di governo, società di investimento, player del mondo del risparmio. La diffidenza dei capitali stranieri ha spinto tutti i detentori di grandi risorse (enti previdenziali, asset manager) a trovare soluzioni per veicolare i loro capitali più su imprese e territorio.



FINTECH

La rivoluzione tecnologica nella finanza è iniziata e gli operatori finanziari “tradizionali” si stanno avvicinando a questo mondo. AbiLab ha rilevato che il 63,3% delle banche in Italia lavora in una logica di partnership strategica con aziende fintech,

Facts:

- Gli investimenti in Fintech delle banche nel 2016 hanno ammontato a 135 milioni di euro rispetto ai 14,2 miliardi negli Usa nel primo semestre 2018;
- Le iniziative fintech finanziate dalle banche nel 2016 sono state 283;
- Le startup innovative in Italia sono 7.200, di cui 235 fintech (maggio 2017);
- Tra le più significative operazioni di investimento in Italia ci sono state quelle a Prima Assicurazioni (100 milioni);
- Il payment è il comparto più maturo della value chain fintech in Italia;
- Milano è la città italiana più avanti per lo sviluppo delle aziende tech



GREEN

Come molti dei bond emersi quest'anno da aziende fra cui Enel, Terna, Hera, Intesa Sanpaolo e Ferrovie dello Stato per fare qualche esempio. Dal 2014 (anno di emissione del primo green

bond) ad oggi, in Italia questo mercato ha continuato a registrare numeri in crescita raggiungendo quota 6 miliardi di dollari totali. In generale, l'adozione dei criteri Esg (ambientali, sociali e di governance) sta diventando un elemento di competitività fra tutte le imprese.



HOTEL

Una delle asset class immobiliari che ha attirato più interesse da parte degli investitori core. Le compravendite alberghiere hanno registrato quest'anno un

controvalore superiore ai 450 milioni di euro. Nel mirino anche studentati e high street retail, oltre alle asset class più tradizionali.

Il real estate in generale però si stima chiuderà il 2018 con volumi pari a circa 7,5 miliardi, il 35% in meno rispetto all'anno record 2017.



ITALIANI ALL'ESTERO

Si parla tanto delle aziende italiane quali prede dei soggetti stranieri ma molto meno delle aziende italiane comprano all'estero. Nei primi 9

mesi del 2018 Kpmg ha rilevato 112 operazioni, stabili come volumi rispetto allo scorso anno ma con un rilevante incremento in termini di controvalore medio (+41% valore complessivo). A contribuire a questo risultato le acquisizioni finalizzate da Ferrero e Prysmian negli Stati Uniti rispettivamente del business dolciario di Nestlè (2,3 miliardi di euro) e di General Cable (1,3 miliardi). Importante anche l'attività m&a di Enel, che ha continuato la sua espansione in Sudamerica, consolidando il controllo in Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo con un investimento complessivo di circa 1,6 miliardi.





Dicembre 2018
Acquisition financing



Novembre 2018
Acquisition financing



Novembre 2018
Advisor del venditore



Settembre 2018
Debt restructuring



Luglio 2018
Advisor del venditore



Luglio 2018
Acquisition financing



Luglio 2018
Credito di imposta per R&S



Luglio 2018
Finanziamento agevolato e contributo a fondo perduto



Giugno 2018
Finanziamento diretto



Giugno 2018
Advisor del venditore



Giugno 2018
Advisor dell'acquirente



Giugno 2018
Advisor del venditore



Maggio 2018
Advisor del venditore



Maggio 2018
Finanziamento agevolato e contributo a fondo perduto



Maggio 2018
Advisor del venditore



Maggio 2018
Advisor del venditore

LUSSO

Nei primi nove mesi di quest'anno, il comparto ha registrato 13 operazioni per 4,6 miliardi di euro di controvalore (ai quali andrebbero aggiunti i 23 miliardi dell'operazione Luxottica-Essilor, annunciata lo scorso anno ma chiusa nel 2018), dimostrandosi fra i più vivaci e fra i più caratteristici del nostro Paese assieme al food (si veda lettera A).

I trend:

- *L'interesse dei private equity.* Il 54% delle operazioni annunciate ha visto sedere sulla poltrona dei compratori fondi di investimento (quasi tutti italiani).
- *Le cessioni all'estero.* Versace è passata a Michael Kors, Yoox Net-a-Porter è finita al gruppo svizzero Compagnie Financiere Richemont e l'intimo La Perla è ora in mano all'indiano Sapinda.

M&A



Il mercato delle fusioni e acquisizioni si prepara a chiudere l'anno con cifre record. Solo nei primi nove mesi del 2018 si sono registrate 626 operazioni (+10% rispetto alle 567 del 2017), per un controvalore complessivo pari a 38 miliardi di euro (+40% rispetto ai 27 miliardi del 2017), ha rilevato Kpmg. Con un focus sul mercato domestico, sono state 310 le operazioni finalizzate tra società italiane, per un controvalore pari a 11 miliardi. Quanto ai settori, il più attivo è il consumer, con circa

9 miliardi complessivi, 5 dei quali relativi a due operazioni: lo shopping di Ferrero negli Stati Uniti e l'acquisizione di Yoox Net-a-Porter da parte di Richemont. Fra gli advisor che più hanno cavalcato l'onda ci sono Goldman Sachs, Mediobanca, Jp Morgan e Unicredit.

ADVISOR M&A (per valore di deal)

Posiz.	Advisor	Valore (in mld €)	Numero di operazioni
1	Goldman Sachs	65.460	19
2	Mediobanca	46.864	29
3	Lazard	45.712	19
4	JPMorgan	43.372	11
5	Morgan Stanley	43.372	7
6	Credit Suisse	39.855	8
7	KPMG	35.542	31
8	Societe Generale	34.934	5
9	Citi	33.268	4
10	Santander	32.858	2

Fonte: Mergermarket (dati al 4 dicembre 2018)

ADVISOR M&A (per volumi di deal)

Posiz.	Advisor	Valore (in mld €)	Numero di operazioni
1	UniCredit	6.330	33
2	KPMG	35.542	31
3	PwC	3.058	30
4	Mediobanca	46.864	29
5	EY	1.689	28
6	Deloitte	7.539	26
7	Rothschild & Co	11.143	22
8	Goldman Sachs	65.460	19
9	Lazard	45.712	19
10	Banca IMI/Intesa Sanpaolo	9.087	17

Fonte: Mergermarket (dati al 4 dicembre 2018)



NUOVE INSEGNE

Nel corso dell'anno sono state diverse le nuove realtà finanziarie che

sono apparse in Italia. Una su tutte illimity, la banca nata dopo la business combination tra la spac Spaxs, lanciata da **Corrado Passera** e **Andrea Clamer**, e Banca Interprovinciale. La nuova banca è focalizzata su tre segmenti del mercato bancario italiano, cioè il credito alle Pmi ad alto potenziale ma con una struttura finanziaria non ottimale e/o con rating basso o senza rating, la gestione degli Npl, unsecured e secured, di cui ha un portafoglio per un miliardo, e l'offerta di servizi di banca diretta a famiglie e imprese.



OPEN BANKING

Il 13 gennaio 2018, al termine di due anni di programmazione, è stata emanata

la PSD2 (Payment Services Directive 2), la direttiva europea sui pagamenti digitali. La novità principale è l'obbligo, per le banche europee, di aprire le proprie API (Application Program Interface) a società del fintech e ad altre aziende che si occupano di prodotti e servizi finanziari. Prende così ufficialmente il via l'open banking.



POLI

Una delle strategie dei fondi di investimento è quella dei poli settoriali, cioè l'unione di più aziende impegnate nello stesso mercato in maniera complementare, per creare un unico player più grande e competitivo. Ecco i principali.

- **Ceramica:** Si chiama Italcer ed è una holding lanciata da Mandarin Capital Partners che racchiude eccellenze italiane nel campo della ceramica di lusso. Comprende aziende come Rondine Group, Devon & Devon, Elios Ceramica e La Fabbrica.
- **Design:** Italian Design Brands è stato uno dei primi poli italiani fondato nel maggio 2015 da Private Equity Partners di **Fabio Sattin** e **Giovanni Campolo**, insieme con **Paolo Colonna** e i fratelli **Giovanni** e **Michele Gervasoni**. È dedicato all'arredo-design e comprende aziende come Saba Italia, Meridiani, Gervasoni. Di recente, all'interno di Idb si è creata Indaco, società dedicata al lighting design che segna l'inizio di un percorso di aggregazione di eccellenze nel settore dell'illuminazione.
- **Food:** Mandarin Capital Partners ha dato vita anche a Italian frozen food holding, una piattaforma nel campo dei surgelati. La società racchiude Appetais, specializzata nei piatti pronti surgelati, e AR, joint venture, nata nel 2016, tra la stessa Appetais e la Roncandin di Meduno, che produce pizze, focacce, farinate e altri prodotti.
- **Lusso:** Investindustrial e The Carlyle Group hanno lanciato un gruppo globale nel settore dell'interior design di alta gamma. Si chiama Design Holding e punta a raggiungere ricavi consolidati per oltre 500 milioni di euro. La nuova realtà conta già in portafoglio le partecipazioni detenute da Investindustrial nel settore, cioè Flos, B&B Italia e Louis Poulsen.
- **Motorsport:** Wise sgr ha creato Eccellenze Motorsport Italia, realtà che aggrega aziende del settore fra cui Tatuus Breda Racing e Autotecnica Motori.
- **Tlc (vedi anche T):** F2i sgr e il fondo Marguerite hanno messo insieme sotto un unico cappello le controllate Infracom, KPNQWest Italia, MC-link e BigTLC dando vita a Irideos, gruppo che offre soluzioni tecnologiche che coniugano cloud, data center, fibra ottica e sicurezza. Irideos conta circa 500 dipendenti e ricavi aggregati per oltre 159 milioni di euro nel 2017.



QUOTAZIONI

Il bilancio delle Ipo di Borsa Italiana del 2018 non è dei migliori. Sono state solo tre (almeno al momento in cui scriviamo) i debutti sul listino principale, cioè Garofalo Health Care sull'Mta e Piovan e Carel Industries allo Star. Meglio l'Aim con 26 quotazioni.

Su Euronext, la borsa europea per le società tec arrivata in Italia un anno fa, si conta già un debutto, cioè Mybest.



RICCHEZZA

Stando a un report di Ubs e PwC, In Italia il volume di ricchezza dei miliardari è cresciuto del 12%, raggiungendo 170 miliardi di dollari e confermando una sempre maggiore polarizzazione.

I miliardari europei si attestano a quota 629 – il 29% della popolazione di miliardari mondiale – in crescita del 7%. Inoltre, grazie all'apprezzamento della valuta il loro patrimonio è cresciuto del 17% a 2,5 miliardi di dollari.

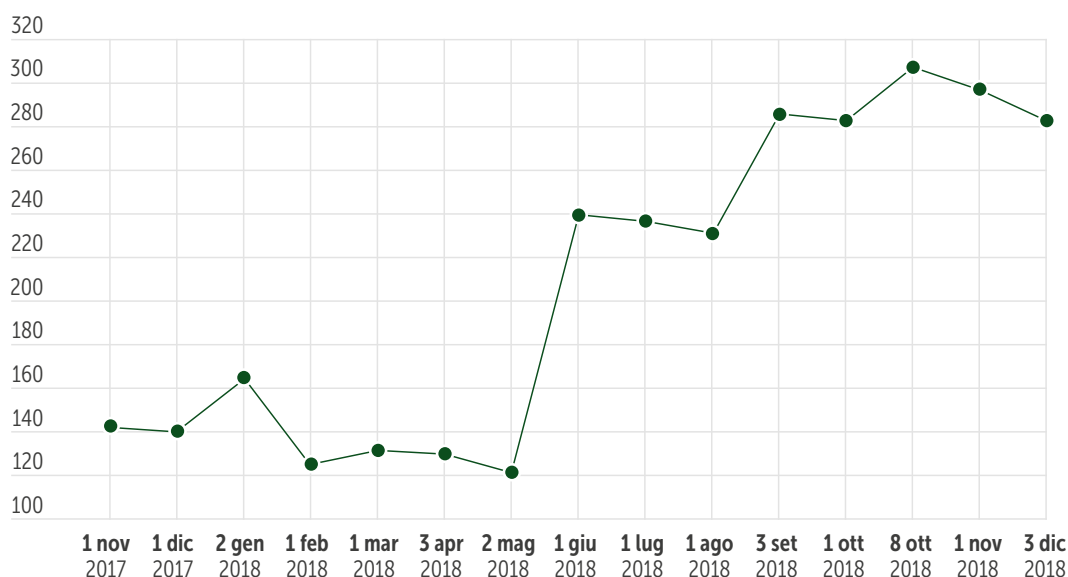
In Italia nel complesso la ricchezza degli italiani nel 2017 ammonta a poco meno di 10mila miliardi di euro con una crescita di quella finanziaria (azioni, bond e depositi per 4.400 miliardi) rispetto a quella reale (case e terreni, 6.300 miliardi).



SPREAD

È ormai il termometro di ogni situazione che riguardi l'Italia. Il differenziale tra i Btp e i Bund, che per i più è indice della fiducia del mercato verso il nostro Paese, è sempre più suscettibile soprattutto a ciò che accade a livello politico. Il problema sono gli effetti dei rialzi, che colpiscono di più le banche e, naturalmente, lo Stato. Per l'Osservatorio sui conti pubblici solo quest'anno il costo per l'Italia dell'aumento dello spread sarà di 898 milioni di euro.

L'ANDAMENTO DELLO SPREAD NEGLI ULTIMI 12 MESI





The Most Trusted Virtual Data Room



Safer.

Share with confidence
and compliance.



Simpler.

Focus on your deal,
not the technology.



Smarter.

Save time and avoid
costly errors.

Location:

Intralinks Milan

Via Uberto di Visconti di Modrone, 15
20122 Milano
Italy
Tel: +39 0287046105

[INTRALINKS.COM](https://www.intralinks.com)

Contact:

Alfonso Robustelli

Senior Account Executive Italy
M: +39 3335933428
arobustelli@intralinks.com

Sena Foresi

Account Executive Italy
M: +39 3333648186
sforesi@intralinks.com



TLC

È stato uno dei settori più dinamici quest'anno, spinto in particolare da un

trend di consolidamento. Nel complesso superano i 32 miliardi di euro i ricavi del settore delle telecomunicazioni in Italia, che diventano 54 miliardi, oltre il 3% del Pil nazionale, se si includono media e servizi postali, stando alla Relazione Agcom 2018. L'Italia è il quarto mercato in Europa.

Alcune operazioni:

- La creazione del polo delle Tlc Irideos;
- L'opa su Eir Towers da parte di F2i e Mediaset;
- L'acquisizione delle frequenze Tiscali da parte di Fastweb;
- La proxy fight su Retelit.



UTP

La sfida moderna delle banche e degli operatori del credito problematico si

chiama Utp, unlikely to pay. Sono quei crediti non ancora del tutto decotti e in cui ci sono concrete potenzialità di recupero. L'ammontare è di circa 91 miliardi di euro, sulle circa 260 miliardi di non performing exposures complessive nei primi mesi del 2018.



VENTURE CAPITAL

Il governo vuole lanciare un fondo da 1 miliardo per favorirne lo sviluppo. In effetti in Italia il comparto è ancora indietro rispetto al resto d'Europa.

ECCO QUALCHE CIFRA

96 milioni di euro

Gli investimenti in vc nel primo semestre 2018

80

Il numero di operazioni nel primo semestre

50

gli operatori del settore attivi quest'anno

56,3%

La percentuale di investimenti in Lombardia, la prima regione

27,5%

La percentuale di investimenti in Ict, il primo settore



ZERO VIRGOLA

È la stima al ribasso del Pil italiano per quest'anno fatta dal Fondo monetario internazionale rispetto ad aprile 2018. L'Italia, per l'istituto, crescerà dell'1,2% nel 2018 e dell'1% nel 2019.

Emilio Barucci

L'intervista a Emilio Barucci, professore al Politecnico di Milano e autore del libro "Chi salverà la finanza". «Serve ridefinire il peso dei vari stakeholders»

UNA FINANZA BUONA?

Solo se ben costruita



Quando arriva una crisi riaffiorano alcuni ricordi/che credevo persi/ cosa penso di me cosa voglio da te/ dove sono cosa sono e perché», cantavano nel 1999 i Bluvertigo nel brano "La crisi". E in effetti ogni crisi è spesso anche un'occasione per farsi delle domande, per cercare di capire cosa si è sbagliato e tentare di non ricadere negli stessi errori. La crisi finanziaria, a dieci anni di distanza dal suo avvio indicato (anche simbolicamente)

con il crollo della banca Usa Lehman Brothers, ha avuto lo stesso effetto interrogatorio fra gli addetti ai lavori e l'opinione pubblica. Fra le tante considerazioni figlie del senno di poi, c'è anche quella, estremamente rigorosa e piacevolmente fuori dal coro, di **Emilio Barucci**, professore di Matematica Finanziaria al Politecnico di Milano. Nel suo ultimo lavoro, *Chi salverà la finanza* (ed. Egea) – sottotitolo “A dieci anni dalla crisi l'etica non basta” – Barucci, come spiega in questa intervista a MAG, ripercorre le ragioni della crisi portando al pettine tanti nodi e tante criticità che, scopre, erano ormai parte integrante delle fondamenta del sistema finanziario. Un sistema che non è stato in grado di valutare correttamente i rischi che stava correndo, vuoi per una questione di modelli interni inadatti, vuoi per una difficile stima anche a livello tecnico di strumenti finanziari sempre più complessi.

Fatto sta che la bolla si è ingigantita fino a scoppiare: la teoria di un mercato che si autoregolamenta, un mercato imprevedibile e quindi efficiente, ha dimostrato la sua fallibilità. Quest'ultima crisi finanziaria, dice Barucci, ha mostrato «una forte *defaillance* dei pilastri su cui si fonda». La manina, quella buona di Smithiana memoria, non si è palesata. Segno che l'autogestione, nella finanza, non funziona.

Da qui il richiamo a una finanza più etica che, attenzione, non implica un giudizio di valori o morale. Anche perché, osserva il professore, in finanza è difficile stabilire cosa sia etico e cosa no, quali valori sono in campo e come tutelarli. Ma è un'eticità data da una chiara definizione

dell'attività finanziaria. Una finanza buona che tuteli chi non si assume dei rischi e agisca anche per lo sviluppo dell'economia. L'unica soluzione è mettere in campo regole e strumenti efficaci e quindi separare l'attività creditizia da quella più speculativa.

Professor Barucci, perché ha voluto scrivere questo libro?

La motivazione è la contingenza. Mi sono trovato spesso negli ultimi tempi a essere in disaccordo con chi dichiarava, a mio avviso superficialmente, che la crisi fosse stata originata soltanto dall'egoismo delle persone, che in sostanza la finanza fosse di per sé buona ma che negli ultimi anni fosse stata utilizzata per fini egoistici. In realtà io credo che la finanza sia buona solo se ben costruita.

Definisca “ben costruita” ...

Ben costruita implica una serie di aspetti. Innanzitutto una maggiore aderenza alle regole, sia interne sia di mercato, e strumenti che però devono essere efficaci e andare a favore dell'economia. Basilea e Basilea II non hanno finora funzionato bene perché si è dimostrato più difficile riuscire a valutare e limitare i rischi di una banca e perché i sistemi di governance attuali non sono così efficaci come si pensa.

Ci spieghi...

La crisi finanziaria ha mostrato che la gran parte degli indicatori di buona governance di una banca, ad esempio una maggiore presenza di indipendenti, sono stati associati a una performance non positiva durante la crisi finanziaria poiché questa ha finito per assumere troppi rischi. Il tema riguarda anche la politica di remunerazione dei manager, quando

WOMEN IN FINANCE 2019 ITALY AWARDS



Ambasciata
Britannica Roma



Freshfields Bruckhaus Deringer



IN COLLABORAZIONE CON

Borsa Italiana

presentano il premio

Women in Finance 2019 Italy Awards

Il premio è volto a riconoscere i talenti femminili
e i valori della diversità nel mondo della finanza in Italia

Categorie:

- CFO of the Year • Asset Manager of the Year • Banker of the Year • Insurer of the Year
- Woman in FinTech of the Year • Champion of Diversity Employer

Cerimonia di premiazione:

Giovedì 7 marzo – ore 18:00

Palazzo Mezzanotte, Piazza degli Affari, 6 – Milano

Regolamento e Modulo per la presentazione delle candidature disponibili su
www.gov.uk/world/italy/news.it

Le domande di partecipazione dovranno pervenire entro e non oltre giovedì 7 febbraio 2019

Per ulteriori informazioni scrivete a ItalyWomen.inFinance@fco.gov.uk

MEDIA PARTNERS

CORRIERE DELLA SERA
LA 27ora

financecommunity.it

questa è stata più sensibile al valore delle azioni della società li ha portati ad assumere rischi in eccesso prima della crisi e a una performance non positiva durante la crisi finanziaria.

Nel suo libro mette spesso in risalto quanto la regolamentazione sia stata inefficace...

Le modifiche e le decisioni dei regolatori hanno avuto e hanno tuttora l'intenzione di rendere le banche più stabili ma hanno tralasciato alcuni aspetti che invece avrebbero potuto aiutare a ridurre i rischi, come ad esempio la divisione tra l'attività bancaria tradizionale, cioè l'intermediazione creditizia, e quella di *dealer bank*.

C'è un altro tema che la crisi ha messo in risalto... quello del funzionamento del mercato...

La crisi ha rimesso in discussione molti aspetti sul funzionamento del mercato moderno, tra questi c'è anche l'apertura a prodotti obbligazionari complessi e il fatto che possano essere scambiati così facilmente. Se sia corretto o meno è qualcosa sul quale dovremmo riflettere.

Considerando la strada intrapresa dalle istituzioni dopo la crisi, mi riferisco all'attenzione particolare sui crediti deteriorati e all'avvio di esami come l'AQR e gli stress test, che hanno penalizzato enormemente l'Italia, secondo lei perché sono state fatte queste scelte?

Su questo punto non mi sono fatto un'idea precisa, però ci sono diverse interpretazioni. La prima è che la Bce si sia concentrata sugli npls perché questi erano il primo problema e il rischio principale delle banche europee, ma è un tema che non convince del tutto in quanto alcune banche non erano

EMILIO BARUCCI

CHI SALVERÀ LA FINANZA

A dieci anni dalla crisi
l'etica non basta



Egea

così esposte. Poi c'è l'ipotesi che la Bce non abbia potuto fare la valutazione di altri asset rischiosi perché non aveva personale e competenze adeguate, il che può essere vero e in effetti oggi c'è stata una revisione del processo di valutazione di tutti gli asset delle banche. Poi ci sono altre ipotesi.

Cioè?

C'è chi pensa che la Bce lo abbia fatto per andare incontro a banche di altri Paesi, ad esempio la Germania. Ipotesi che reputo meno importanti in quanto sommando tutto possiamo dire che senza l'intervento della Bce, l'Italia non si sarebbe salvata.

Quindi crede che l'intervento sia stato corretto?

È stato egregio. L'Italia si trovava in una situazione dolorosa e la Bce ha proposto una cura che è stata sicuramente invasiva ma che era assolutamente necessaria.

Oggi invece come vede la situazione delle banche italiane?

Il problema principale che devono affrontare è la redditività e molte stanno facendo fatica. All'orizzonte vedo un processo di aggregazione che coinvolgerà le prime banche del Paese. Alcune ne stanno già parlando, sicuramente il tema sarà più forte fra un paio di anni.

Tornando all'etica, nel libro premette che il riferimento è al corretto funzionamento della pratica finanziaria, ma una componente morale, di valori, c'è. Possono esistere banchieri perbene?

Sicuramente la componente etica del mestiere è importante, ma non risolve il problema alla radice. Un'organizzazione etica della finanza deve rispondere alle coscienze degli individui ma anche a delle regole che definiscano cosa è giusto fare e cosa no. Quello che credo è che sia necessario ridefinire il peso e i valori dei vari stakeholders, cioè passare dalla centralità degli azionisti a un maggiore peso delle generazioni future, dei bondholders e della collettività. Ricreare quindi quel senso di comunità che però ammetto è difficile da riporre in regole.

Chi dovrebbe farlo?

Tutti i soggetti sono chiamati in causa. Sicuramente i regolatori possono dare il loro contributo ma sta anche ai singoli gruppi fare la propria parte. Le faccio l'esempio di un'assicurazione che ha deciso di investire in energie pulite anche in previsione di quello che sarà il loro mercato futuro.

A proposito di finanza ed economia reale, cosa ne pensa di soluzioni come i Pir o i Cir?

Credo che in generale bisogna sempre stare attenti prima di avviare iniziative che possano drogare il mercato. Per quanto riguarda i Pir, ritengo siano una buona idea con un obiettivo ragionevole che però è sfuggita di mano e ha creato, per effetto contrario, un rigonfiamento dei prezzi delle aziende quotate.

E i Cir?

Credo che saranno di difficile attuazione. Tra l'altro implicano un ribilanciamento sostanziale del portafoglio delle famiglie italiane, che oggi possiedono il 5% dei titoli di Stato. Ma siamo sicuri che sia un'idea buona? Se consideriamo il principio della diversificazione del rischio direi di no.

A che punto siamo oggi? Per molti siamo vicini a un'altra crisi...

Le crisi finanziarie sono principalmente crisi di debito: il livello di leverage delle banche deve essere tenuto sotto controllo e da questo punto di vista, a livello regolamentare, la situazione è un po' migliorata. Tuttavia delle occasioni di crisi e delle bombe a orologeria possono ritrovarsi ad esempio nello *shadow banking*. Inoltre i tassi bassi hanno drogato il mercato e questo potrà creare dei presupposti per una nuova crisi.

Alla fine del libro cita il fintech, come vede lo sviluppo delle nuove tecnologie?

Il fintech è uno degli elementi della crisi della redditività delle banche e rappresenta un cambiamento che ormai è ineluttabile. Ma rappresenta anche un'opportunità per cambiare le cose in meglio. (l.m.) ■

PROFESSIONE INVESTIGATORE



Da sinistra (sotto): Alessio del Negro, Stefano Martinazzo, Marco Tavolieri
Da sinistra (sopra): Valentina Colaceci, Sabrina Familiari, Grace Betti, Eleonora Casarotti

Gli illeciti aziendali crescono del 5,6%. E gli avvocati ricorrono sempre di più a società d'investigazione. Un mercato da 350 milioni. La Lombardia conta per un terzo



è il caso del gestore del villaggio turistico che alla fine di ogni stagione dichiarava di finire tutte le scorte materiali (dal cibo all'attrezzatura) ma che in realtà teneva per sé o rivedeva. O quello della responsabile marketing di un'azienda che chiedeva ai fornitori una percentuale sui contratti che finalizzava facendo un prezzo maggiorato o facendosi portare direttamente dal fornitore a fare shopping. Sono esempi di illeciti sul lavoro potrebbero continuare. Basta aprire un qualsiasi giornale o guardare un Tg per rendersi conto di quanto questi reati siano sempre più frequenti. La sensazione è giusta: stando ai risultati di un'indagine sulla sicurezza svolta da Axerta, società presieduta dal generale **Michele Franzè** e specializzata nelle investigazioni aziendali, sono aumentati del 5,6% nel 2017 rispetto all'anno precedente. I casi più frequenti? Infedeltà dei dipendenti e frodi elettroniche (67%), frodi sugli acquisti (53%), furti e atti vandalici (40%), spionaggio industriale (33%) e assenteismo (27%). «Per le aziende tutto questo non può che tradursi in perdite di tempo e di denaro», spiega **Stefano Martinazzo**, responsabile della divisione di forensic accounting, cioè quella che si occupa di svolgere indagini di natura contabile, economica e finanziaria e che più lavora a stretto contatto con studi legali, commercialisti e soprattutto con gli avvocati in house.

IN AIUTO

«Il primo contatto con l'agenzia investigativa viene proprio dall'avvocato in house che ci chiama per aiutarlo nell'indagine soprattutto in casi di diritto civile», racconta Martinazzo, «ma veniamo contattati anche dagli studi legali nel penale, per tutto ciò che riguarda l'articolo 327 bis del codice di procedura penale quindi la difesa». La loro attività, in quanto società di investigazione con licenza prefettizia, riguarda tutti i contesti investigativi, dalle bonifiche allo studio dei bilanci. «Spesso lavoriamo per ottenere ad esempio una relazione tecnica da portare davanti al giudice o da poter comunque utilizzare in caso di difesa dell'azienda o degli amministratori», aggiunge. Per fare un esempio, è Axerta che ha lavorato con la difesa dell'ex amministratore delegato di British Telecom per le vicende legate al suo allontanamento dall'azienda nell'autunno 2016 per motivi disciplinari (allontanamento, giudicato poi illegittimo a dicembre 2017). Questi casi, osserva, «rappresentano il 20% della nostra attività mentre il restante 80% riguarda casi aziendali. Interventiamo in tutti quei contesti in cui la ricchezza dell'azienda si indebolisce in modo irregolare e anche per svolgere attività di prevenzione e migliorare l'ambiente aziendale per ridurre il rischio di comportamenti che possano danneggiare l'impresa». Inoltre «in caso di operazioni di acquisizione svolgiamo due diligence attraverso procedure di "fraud auditing" per verificare specifici aspetti di gestione, ad esempio le spese e i rimborsi, la stesura del bilancio o le gestioni immobiliari, in modo da evitare delle perdite latenti dovute a frodi», spiega Martinazzo, fra i professionisti più esperti in questo campo che negli ultimi anni ha seguito alcuni fra i principali casi giudiziari, dai processi Fininvest, Mills e Mediaset in poi.

BUSINESS

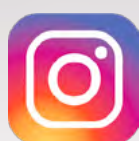
Sarà per il numero crescente di casi, per la loro rilevanza anche a livello mediatico o per la

financecommunity.it

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

maggior attenzione da parte delle aziende che quello dell'investigazione aziendale è ormai diventato un business sempre più grande. In Italia, osserva Martinazzo, «il mercato è poco maturo per questo tipo di lavoro rispetto ad esempio al mondo anglosassone. In un certo senso è ancora legato alla figura dell'investigatore classico in trench e cappello», aggiunge.

Ma qualcosa si muove anche qua.

Nel 2003 il mercato valeva 90 milioni mentre nel 2015 siamo arrivati a 350 milioni secondo l'Osservatorio Nazionale Investigazioni di Axerta. Solo in Lombardia si concentra un terzo del mercato complessivo (110 milioni nel 2015), e il maggior numero di agenzie investigative: 512 (con un +9,8% rispetto al 2007) sulle 3mila presenti nella Penisola.

La stessa Axerta, fra le principali, è cresciuta e nel 2018 conta un valore della produzione stimato a 5,5 milioni, in crescita del 15% rispetto al precedente esercizio, con 50 dipendenti in tre sedi, Milano, Roma e Padova.

In particolare il forensic accounting conta oggi sei persone a Milano - «che diventeranno otto entro fine anno» - e nell'ultimo esercizio ha registrato ricavi non molto lontani dal milione di euro dai 300mila di due anni fa. «Non è un lavoro semplice, servono professionisti con competenze economiche, giuridiche e di contabilità - osserva - e bisogna essere totalmente indipendenti: la terzietà ti consente di avviare azioni legali, giuslavoristiche o di chiedere i danni».

A spingere sui ricavi è stata anche la normativa sul whistleblowing che «ha incrementato del 100% la nostra attività, anche perché le aziende sono obbligate a intervenire».

In questo caso «il nostro compito, oltre alla verifica delle segnalazioni, è quello di creare policy all'interno dell'azienda per lo screening dei falsi positivi, quindi insegniamo a distinguere tra una segnalazione regolare e circostanziata da una non veritiera».

Secondo Martinazzo il business è destinato a crescere: «La nostra sfida è replicare ciò che accade a livello anglosassone e creare



«Non è un lavoro semplice, servono professionisti con competenze economiche, giuridiche e di contabilità e bisogna essere totalmente **indipendenti**: la terzietà ti consente di avviare azioni legali, giuslavoristiche o di chiedere i danni»

una società di investigazione a tutto tondo, inserendo diverse business unit specializzate in determinate attività investigative, come quella biologica o informatica, che sono i nuovi trend». (l.m.) ■



Exchange Traded Funds, sono i millennials della famiglia ETP. In America vedono la luce negli anni Novanta, in Italia vengono quotati nel 2002. Ma cosa sono, esattamente?

Sono dei fondi “upgraded” in quanto le quote si comportano come le azioni: vengono scambiate su un mercato dedicato e a tutte le ore del giorno.

Immaginiamo che il signor Ricci voglia investire. Poco pratico di borsa e finanza, crede di poter comprare o azioni o obbligazioni e già si interroga su quale azienda abbia senso scegliere. E se potesse invece investire su più aziende contemporaneamente, minimizzando così i rischi e senza bisogno di dover acquistare “n” azioni di ognuna di esse per volta? Con gli ETF questo è possibile.

Due sono le caratteristiche principali di un ETF.

La prima è quella di riprodurre, replicare, come farebbe un ritrattista nella piazzetta di Montmartre. Gli ETF infatti hanno il solo obiettivo di replicare un indice di borsa, ne esistono per ogni tipo di asset class, per esempio azionario, obbligazionario, monetario, di singole materie prime o panieri di materie prime. Questa caratteristica ha come conseguenza che la gestione degli ETF è, nella maggioranza dei casi, passiva: andando a replicare l'indice cui si riferiscono, non è necessario un board fisico di gestione.

Al signor Ricci farà piacere sapere che, nel tempo, un indice azionario in principio sovraperformerà rispetto alla performance media delle azioni, per questo replicare un indice azionario è una strategia vantaggiosa. Ciò dipende dalle caratteristiche proprie di questo strumento. Un indice è costruito attraverso una media ponderata di ogni azione in base alla loro capitalizzazione. Quindi se avessimo un indice che raggruppa le prime 30 aziende che producono caramelle, Haribo avrà, all'interno dell'indice, un peso superiore rispetto a Pastiglie Leone. Nel tempo però, potrebbe succedere che le pastiglie Leone conquistino il mondo mentre Haribo vada in crisi. In questo caso, poiché l'indice è un sistema di forza relativa, le azioni di Haribo verrebbero prima sottopesate e poi rimosse,



Dare una spiegazione semplice a parole dal significato apparentemente oscuro ma che oramai sono diventate d'uso diffuso. Questa rubrica ci prova, sperabilmente in modo leggero e divertente. Anche perché l'idea nasce dalla passione per la scrittura.

se più basse di una data soglia, mentre le azioni di Pastiglie Leone acquisterebbero più peso nella ponderazione. Inoltre, cosa fondamentale, se un'azione di una società originariamente non inclusa acquista valore, verrà automaticamente inserita nell'indice.

La seconda caratteristica è quella di differenziare i titoli presenti nel fondo. Il Signor Ricci, sottoscrivendo quote di ETF differenzia il suo investimento, entrando in possesso di quote di ogni singola realtà presente nell'indice. Come se invece che comprare separatamente origano, timo, sale, pepe e salvia, comprasse direttamente l'insaporitore per arrostiti. Inoltre, poniamo che il barattolo di ogni spezia costi 1 euro mentre l'insaporitore 3 euro e 50, e il signor Ricci abbia solo 4 euro in tasca: comprare l'insaporitore gli consente di portare a casa tutte e 5 le spezie. Le quote ETF non potranno mai andare a zero o perdere eccessivamente valore proprio in virtù dell'eterogeneità dei titoli presenti al loro interno.

Il signor Ricci a questo punto è curioso: come nasce un ETF?

Consideriamo il mercato ETF come un mondo parallelo rispetto al mercato azionario principale. Un operatore abilitato per la creazione, ad esempio, di un ETF legato all'indice di andamento del mercato del mais acquista sul mercato azioni delle società che sono parte di questo indice in maniera proporzionale alla loro peso all'interno dell'indice. Una volta chiuso il mercato azionario, l'operatore deposita le azioni presso un istituto finanziario che in cambio emette le quote dell'ETF, consegnandole all'operatore il quale potrà poi venderle agli investitori che entrano nel mondo parallelo. Da questo momento le quote di ETF vivono di vita propria e il loro valore sarà derivato dai movimenti di domanda e di offerta di questo mondo parallelo, che si chiama ETFplus ed è il mercato regolamentato telematico di Borsa Italiana unicamente dedicato

alla negoziazione in tempo reale degli strumenti che replicano l'andamento di indici e di singole materie prime.

Perché il signor Ricci abbia un quadro più preciso, però, è necessario aggiungere che gli ETF presi ad esempio per spiegare il processo di creazione sono quelli semplici (replicano il prezzo del titolo o del paniere) e fisici (vengono materialmente acquistati i titoli corrispondenti), però su ETF plus vengono scambiati anche altre tipologie di ETF, in particolar modo gli ETF strutturati, fra i quali i più interessanti sono i cosiddetti smart-beta o fattoriali. Questa tipologia di ETF consente di fare una selezione intelligente nella scelta dei titoli, introducendo così una strategia di acquisto secondo la quale azioni con caratteristiche simili, a determinate condizioni di mercato, si comporteranno nello stesso modo. Gli ETF fattoriali più diffusi sono sei: Value, Minimum Volatility, Size, Momentum e Quality. Se, ad esempio, consideriamo il fattore Value, il principio è raggruppare titoli con valutazioni basse rispetto ai loro fondamentali ma che, sul lungo periodo, sovraperformano i titoli con valutazioni più elevate; per individuarli si considerano i parametri prezzo/valore contabile e prezzo/utili. Oggi la tendenza è quella di combinare questi fattori tra loro, dando così vita agli ETF multifattoriali che ancor di più permettono di mitigare i rischi e diversificare l'allocazione. Questi strumenti potrebbero rappresentare la via giusta per il signor Ricci visto che, da inizio anno, hanno già attirato un miliardo di euro. ■



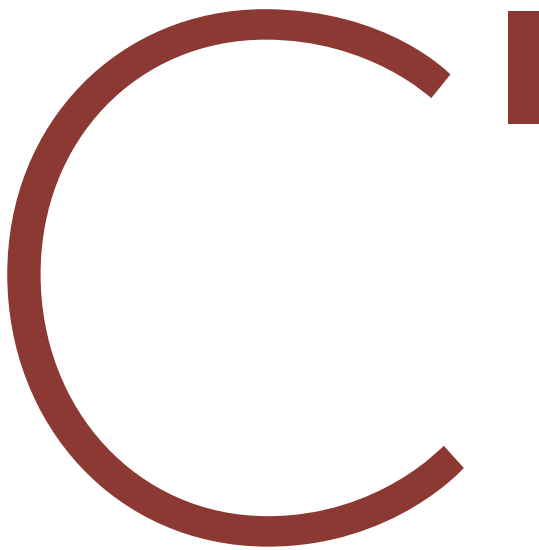
BRANDING:

come posizionare

il BRAND

DELLO STUDIO

sul mercato



era una volta il nome del professionista. Potremmo cominciare così questa puntata dedicata al branding di studio. Infatti, un tempo l'avvocato che si affermava nel mercato legale si diceva che aveva un "nome", quindi una reputazione che viaggiava da sé e che attivava il famoso passaparola con cui arrivavano i nuovi clienti. Ecco, tutto ciò non è finito, si è trasformato. Il nome è diventato brand. Siamo in un mercato dove digitale e analogico viaggiano a braccetto; dove la velocità è un must e i big data fanno la parte del leone. Gli studi legali, come delle altre categorie professionali stanno attraversando una fase di trasformazione, in cui si passa dalla boutique all'azienda, dal professionista all'imprenditore. Va da sé, che in questa trasformazione anche il buon vecchio "nome" del professionista subisca i cambiamenti epocali del settore e diventi brand.

Ma che cos'è il brand? Come si forma? Come si afferma sul mercato?

IL BRAND: CONOSCIAMOLO

La traduzione letterale di "brand" è "marchio". Lo conosciamo bene in altri settori commerciali dominati dai prodotti. Siamo pieni di brand, li portiamo con gli abiti, li guidiamo con le auto, li sfogliamo con i quotidiani. Il brand tuttavia non è solamente il marchio inteso come segno grafico, come simbolo. Quello che solitamente indichiamo come brand è in realtà il logo. Prendiamo un logo famoso come NIKE, per esempio. Il logo è rappresentato in questo caso da tre elementi:

1. Il nome NIKE, che si caratterizza anche per il font utilizzato, il corsivo, il grassetto, il colore della scritta.
2. Il simbolo grafico, chiamato pittogramma, che in questo caso è il famoso "baffo" del noto marchio.
3. Il payoff, che è la scritta che accompagna nome e pittogramma specificandone il valore, contenuto, significato. In questo caso è "just do it".

Questi tre elementi compongono solitamente il brand nel suo complesso e a volte viaggiano separatamente, perché oramai così affermati sul mercato che la loro riconoscibilità è garantita anche individualmente.

IL CLAIM

Diverso dal brand è il claim, che spesso viene confuso con il payoff. Il claim è la frase con scopo pubblicitario che può variare nel tempo e ha lo scopo di aprire una campagna pubblicitaria o una fase storica del prodotto. È ciò che troviamo sui cartelloni

pubblicitari, oppure sulla home page del sito o nelle pubblicità in televisione. Il claim non fa parte del brand perché varia a seconda della campagna pubblicitaria e del momento storico. Per uno studio legale, per esempio, il claim può essere la frase di apertura del sito internet di studio, quando invece il logo è rappresentato dal nome, pittogramma e payoff. Ad esempio potremmo avere lo studio ABCD, Avvocati amministrativisti con un simbolo a forma di bilancia (tanto per essere originali!!). Questo rappresenterebbe il logo, composto da nome, payoff e pittogramma. La frase “da sempre al vostro fianco”, che leggiamo in home page, rappresenterebbe il claim.

DIVERSE TIPOLOGIE DI BRAND

Abbiamo considerato fin qui il logo. Ma il brand cos'è? Il brand – dicono gli americani – è ciò che dicono di te quando esci dalla stanza; il brand è ciò che resta nella testa degli altri di te, del tuo prodotto o servizio. Il brand è l'insieme dei valori, del stile, dello standing che il tuo logo porta con sé. Provate a pensare a noti brand di automobili di lusso. A prescindere che vi ricordiate il logo, se c'è il cavallino, oppure i colori, o il font del nome, solo a pronunciare il nome avrete una sensazione, comparirà nella vostra mente un'idea di qualità, di affidabilità, di valore economico, di standing. Ecco, quello è il brand, cioè l'insieme dei valori che un'azienda porta con sé. Se pronuncio il brand Ferrari mi viene in mente una cosa, se pronuncio Bmw un'altra, Bugatti un'altra ancora, Smart ancora un'altra.

Ciascuno di questi brand porta con sé il valore del lusso, del successo, del business, della comodità etc.

Esistono tre declinazioni di BRAND:

1. **BRAND IDENTITY** è ciò che noi pensiamo di noi stessi, del nostro valore, qualità etc.;
2. **BRAND IMAGE** è ciò che gli altri vedono di noi, ciò che arriva in virtù dei nostri comportamenti, di ciò che si vede, di ciò che comunichiamo;
3. **BRAND REPUTATION** è ciò che dicono di noi. Questo aspetto è oggi, nell'epoca del passaparola digitale, fondamentale. Ciò che si dice di noi nel nostro ambiente è determinante per la reputazione e quindi per il passaparola e il business.

COMUNICARE CON EFFICACIA

Quando comunichiamo con efficacia, in modo strategico e mirato, ecco che le tre sfaccettature del brand tenderanno a coincidere, a sovrapporsi. Avremo quindi una coincidenza tra ciò che io penso di essere e di portare al mercato, con ciò che si vede di me e del mio studio, con ciò che si dice di me in giro. Al contrario, se non comunico correttamente, o non comunico affatto, ecco che io penso che i miei servizi professionali siano di alta qualità e con un buon rapporto qualità prezzo, quando invece ciò che si vede dalla mia comunicazione (ciò che dico), dal mio studio (dov'è, com'è arredato, i collaboratori che ho etc.) è che è di media qualità e poco vicino al cliente, e ciò che si dice di me è che sono molto caro, poco relazionali e anche spesso sfuggente con i clienti.

La percezione che abbiamo di noi stessi e del nostro studio è spesso falsata e non corrisponde a ciò che gli altri vedono e dicono di noi. Se vogliamo utilizzare efficacemente la comunicazione, dobbiamo prima sapere come siamo visti da fuori, cosa si dice di noi e dopo questo bagno di umiltà e presa di coscienza possiamo adeguatamente intervenire per modificare tale percezione e guidarla dove vogliamo noi. Un buon sistema, per esempio, è somministrare delle survey ai clienti, sul modello di customer satisfaction, in modo da farci dire da loro cosa pensano di noi e dei nostri servizi, come si trovano, cosa funziona e cosa no. Ovviamente, tali indagini vanno costruite opportunamente in positivo: “poiché lo studio ha intrapreso un processo di sviluppo e di miglioramento dei propri servizi per offrire alla clientela una miglior consulenza, stiamo chiedendo ai nostri migliori clienti la loro opinione...”.

Ricordiamoci sempre che nella comunicazione ciò che conta è il feedback che riceviamo dal destinatario. Io di me posso pensare tante cose, ma se non arrivano al destinatario o, peggio, ne arrivano altre distorte, ciò che conta per il mio brand è ciò che si vede, ciò che gli altri percepiscono. Voi potete pensare di essere poco cari, per esempio, ma se ciò che appare è uno studio molto raffinato, con sede in centro città, con gli arazzi ai muri, con un sito con immagini di barche di lusso, grattacieli e gioielli...capite bene che gli altri penseranno “ma quanto mi costa la sua consulenza?”. Pertanto, dovete partire da ciò che si vede da fuori e da lì – dopo aver deciso

il vostro obiettivo comunicativo in termini di target, messaggio, posizionamento – declinare la vostra comunicazione.

COME SI COSTRUISCE UN BRAND

Ci sono ovviamente molte strade e molti strumenti per lavorare sul brand, costruirlo e posizionarlo sul mercato. Tale attività si chiama BRANDING. La costruzione e il posizionamento di un brand è un processo lungo, che richiede costanza, idee chiare e investimenti di tempo e denaro. In caso contrario, non state facendo branding, ma state lavorando alla vecchia maniera, dove fate i professionisti e lasciate al caso la comunicazione.

Prima di addentrarci nelle dinamiche del branding, va ricordato che si comunica non solo con le parole, ma anche con i comportamenti, con il linguaggio del corpo, con la presenza/assenza, con gli oggetti. Il branding, pertanto, vedrà coinvolto lo studio, inteso come ufficio, sedi, tipologia di immobile; gli arredi; la posizione geografica della location; il modo di vestire dei professionisti; il modo di relazionarsi con i clienti; il sito internet di studio; la presenza sui social network; il track record; il passaparola; la tipologia di clientela; i deal dove lo studio è impegnato; i titoli accademici e i ruoli ricoperti; l'età anagrafica. Tutto concorre a formare in positivo o in negativo un brand. Sarete d'accordo con me, che se uno studio ha sede in centro città, in un palazzo storico, piuttosto che in periferia, sarà percepito

diversamente; allo stesso modo se ha sede a Milano, Roma, Parigi e Londra avrà un altro standing che se ha sede in una cittadina di provincia e basta. Sottolineiamo che la percezione può, ovviamente, non corrispondere alla realtà dei fatti. Uno studio di provincia potrebbe essere qualitativamente migliore di uno studio di città che ha sede in centro, ma qui si parla di percezione, di ciò che arriva al pubblico, della sensazione che genera un certo brand.

GLI ELEMENTI DEL BRANDING

Per costruire un brand vanno considerati tanti elementi. Si parte dall'avere le idee chiare di cosa vogliamo comunicare, cosa vogliamo che li altri percepiscano e si portino con loro. Nella costruzione di un brand si parte dal logo che va pensato non solo per noi stessi (ciò che ci piace), ma nell'efficacia comunicativa che potrà avere: colore, font, dimensione del corpo, lettering. Poi va pensato bene il simbolo grafico, in modo che sia efficace, esplicativo e resti in mente. Cose troppo articolate, criptiche che solo noi capiamo non sono una buona idea. Va considerato poi il payoff come qualcosa di esplicativo, di impattante a livello di impressione immediata e non di qualcosa di banale, già visto in tutte le salse, oppure di troppo nebuloso.

A questo punto consideriamo tutti gli altri elementi e i canali attraverso cui il brand si forma:

- Il sito internet di studio: un bel sito, moderno, originale, elegante, facile da consultare

è oggi determinante per uno studio professionale.

- Il claim sul sito: arrivare sulla home del sito e trovare una bella frase ad effetto è un ottimo punto di partenza.
- La presenza di qualità sui social network. Partiamo da Likedin con un bel profilo personale per ciascun professionista di studio, coordinati tra di loro e con una company page.
- Un canale Youtube dello studio, con video di qualità.
- Attività di public speaking, con la presenza in convegni e seminari.
- L'attività autorale sul web e su carta, con articoli, pubblicazioni, interviste etc.
- La comunicazione di deal importanti a cui lo studio ha partecipato.

Potremmo continuare con decine di attività che possono concorrere a rinforzare e creare una certa immagine dello studio sul mercato.

Il punto di partenza, comunque, ricordatelo sempre, è avere le idee chiare su come vogliamo essere percepiti, a chi ci vogliamo rivolgere, per trasmettere cosa. Solo da qui si possono sviluppare progetti di comunicazione e marketing mirati che andranno nel tempo a fare branding e svilupperanno quell'immagine dello studio che volete sia percepita all'esterno.

**Formatore e Coach specializzato sul target professionisti dell'area legale
@MarAlbCat*



Per future segnalazioni scrivere a:
francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

RECRUITMENT

La rubrica *Legal Recruitment* by legalcommunity.it registra questa settimana 11 posizioni aperte, segnalate da 8 studi legali / banche: Arlati Ghislandi; De Matteis Law; Guber Banca; Morri Rossetti e Associati; Puccio Giovannini; Russo De Rosa Associati; Studio Legale Campeis; Studio Legale Negri-Clementi.

I professionisti richiesti sono più di 32 tra praticanti, giovani avvocati, associate, segretari/e e commercialisti abilitati.

Le practice di competenza comprendono:

HR administrator account, consulente del lavoro, EU payments regulation, amministrazione, risorse umane, IT, credit collection, legale e due diligence, tax compliance, consulenza legale e attività giudiziale, segreteria legale, diritto penale d'impresa, diritto commerciale, societario, tributario, m&a

ARLATI GHISLANDI

Sede. Milano

Posizione aperta 1. HR administrator account

Area di attività. HR management

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il profilo ricercato opererà in un team giovane e dinamico dedicato a clienti italiani e internazionali, Enti e Istituti utilizzando software avanzati. Il candidato/a ideale possiede i seguenti requisiti:

- Esperienza in ruolo analogo, maturata presso azienda, società di consulenza e/o studi professionali e/o acquisita nell'ambito di HR Management;

- Buona conoscenza degli aspetti retributivi e la predisposizione all'utilizzo di piattaforme informatiche.
- Ottima conoscenza della lingua inglese;
- Ottime capacità relazionali, in particolare con clienti di matrice internazionale;
- Spiccate doti di problem solving, di collaborazione e organizzazione.

Ottimo uso sistemi informatici e gestionali HR (Zucchetti e ADP) e conoscenza dei Siti Istituzionali

Riferimenti.

I candidati interessati possono inviarci il proprio CV all'indirizzo:

candidature@arlatighislandi.it

citando in oggetto il riferimento "HRAdmin". La selezione rispetta il principio delle pari opportunità (L.903/77)

Sede. Milano

Posizione aperta 2.

Consulente del lavoro

Area di attività. HR consulting

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il candidato ideale è un/una giovane abilitato alla professione di consulente del lavoro e di iscrizione all'albo professionale. Possiede spiccate capacità relazionali e attitudine ad operare in stretta sinergia con un team di colleghi per una clientela costituita da aziende di medio - grandi dimensioni e in un contesto per lo più internazionale. Condizione indispensabile è un'ottima conoscenza della lingua inglese. Siamo interessati a entrare in contatto con Candidati ad alto potenziale e la posizione costituisce il punto di partenza di un percorso di crescita professionale stimolante. Il candidato supporterà i clienti, a lui affidati e al team in cui è inserito, per risolvere in autonomia le problematiche di diritto del lavoro, sindacale, della previdenza e delle assicurazioni sociali, ovvero di gestione del personale e organizzazione delle risorse anche presso la sede del cliente

Riferimenti.

I candidati interessati possono inviarci il proprio CV all'indirizzo: candidature@arlatighislandi.it citando in oggetto il riferimento "HRAdmin". La selezione rispetta il principio delle pari opportunità (L.903/77)

DE MATTEIS LAW

Sede. Roma

Posizione aperta 1.

Avvocato

Area di attività. EU payments regulation

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. We are currently looking for an EU regulatory lawyers. Desired skills and experience:

- University degree in law with highest honors
 - Excellent command of English (level C2 or C1)
 - Admitted to the bar
 - Desire to specialize in EU payments regulation
 - Experience in assisting multinational organizations
 - Preferred age 30-35
- Desired Personality Traits
- General cognitive ability
 - Conscientiousness
 - Freedom from negative emotions
 - Open to new experiences
 - We offer competitive salaries and an

energetic and motivated office environment. In particular, we offer:

- Up to 3 months bonus based on performance
- Working hours from 9.00 am to 6.00 pm
- No work in the evening and on weekends

We advise clients on the interpretation and implementation of EU regulations relating to:

- Second Payment Service Directive (PSD2)
- EU Interchange Fee Regulation (IFR)
- European Banking Authority's RTS on the security of internet payments
- Anti-money-laundering (AML) Directives
- Digital Identity and eIDAS Regulation
- Blockchain
- Artificial intelligence

Riferimenti.

Inviare il cv per mail all'Avv. Andrea De Matteis: adematteis@dematteislex.com

GUBER BANCA

Sede. Brescia

Posizione aperta 1.

Professionisti

Area di attività.

Amministrazione, risorse umane, IT, credit collection, Legale e due diligence

Numero di professionisti richiesti. Almeno 20

Breve descrizione. Guber Banca sta ricercando almeno 20 figure professionali con diversi profili da inserire nei settori

Amministrazione, Risorse Umane, IT, Credit Collection, Legale e Due diligence. Alle figure dedicate alla gestione e/o valutazione dei crediti, è richiesta la laurea in Giurisprudenza (con successivo periodo di pratica forense); a tutti si richiede la determinazione a intraprendere un percorso professionale all'interno di un'azienda dinamica e strutturata.

Guber Banca S.p.A., con sede a Brescia e una struttura di circa 160 persone, ha ottenuto la licenza all'attività bancaria a Marzo 2018, ma è conosciuta da più di 20 anni sul mercato come servicer altamente qualificato e indipendente, specializzato nella gestione di crediti in sofferenza. A ottobre 2018 ha lanciato il suo primo prodotto bancario, il conto di deposito online vincolato "D102"

Riferimenti. Tutte le posizioni aperte, con la relativa descrizione del ruolo e i dettagli delle competenze ricercate, sono consultabili sul sito di Guber Banca nella sezione ["Lavora con noi"](#)

MORRI ROSSETTI E ASSOCIATI

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Associate – consulenza tributaria e tax compliance

Area di attività. Tax compliance

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione.

Lo Studio Legale e Tributario Morri Rossetti e Associati, sito in Milano centro cerca Dottore Commercialista con tre/cinque anni di esperienza. La risorsa sarà inserita in un team di professionisti e svolgerà la propria attività in completa autonomia. Le principali attività riguardano, prevalentemente, la gestione degli adempimenti fiscali, societari, contabili di società di capitali anche facenti parte di gruppi internazionali. Si richiedono: laurea in discipline economiche, conoscenza dei principi contabili nazionali, conoscenza scritta e parlata della lingua inglese, capacità di gestione in autonomia del rapporto con il cliente e delle attività professionali di carattere ordinario (redazione bilanci, formazione dichiarazioni fiscali). Completano il profilo serietà, puntualità, orientamento al cliente, un approccio al lavoro accurato e proattivo, unitamente a doti di pianificazione e capacità di lavorare in team

Riferimenti. Se interessati alla posizione si prega di inviare la propria candidatura a Job@MorriRossetti.it

[codice posizione: Dirittoamm1118]

Sede. Milano

Posizione aperta 2.

Junior associate – diritto amministrativo

Area di attività. Consulenza legale e attività giudiziale

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione.

Lo Studio Legale e Tributario Morri Rossetti, sito in Milano centro, cerca Junior Associate da inserire nel team di diritto amministrativo (la risorsa sarà coinvolta nell'attività di consulenza legale e attività giudiziale). Costituirà titolo preferenziale l'aver già svolto attività nell'ambito del diritto amministrativo (giudiziale/stragiudiziale). Requisiti fondamentali un'ottima conoscenza della lingua inglese e un brillante percorso accademico

Riferimenti. Se interessati alla posizione si prega di inviare la propria candidatura a

Job@MorriRossetti.it

[codice posizione: Dirittoamm1118]

Sede. Milano

Posizione aperta 3.

Segreteria legale

Area di attività. Segreteria legale

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. La risorsa si occuperà principalmente di: supporto alle attività

dei legali, redazione e revisione di documenti, collazione di fascicoli, gestione appuntamenti e organizzazione di riunioni, traduzione di documenti. Richiesta bella presenza, ottima conoscenza della lingua inglese, buona conoscenza degli applicativi informatici. Completano il profilo ottime capacità organizzative, precisione, affidabilità e massima serietà

Riferimenti. Se interessati alla posizione si prega di inviare la propria candidatura a Job@MorriRossetti.it
[codice posizione: Dirittoamm1118]

PUCCIO GIOVANNINI

Sede. Milano
Posizione aperta 1. Avvocato
Area di attività. Diritto penale d'impresa
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. Studio Legale associato, specializzato nel Diritto Penale d'Impresa, ricerca avvocato penalista (età: 30-40 anni) con esperienza giudiziale per la sede di Milano
Riferimenti. recruitmentpenalemilano@gmail.com

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Sede. Milano
Posizione aperta. Collaboratore commercialista abilitato
Area di attività. Societario, tributario, contabilità, M&A
Numero di professionisti richiesti. 2
Breve descrizione. Collaboratore con 3/7 anni di esperienza in primari Studi Professionali.
Riferimento. info@rdr.it

STUDIO LEGALE CAMPEIS

Sede. Udine – Treviso
Posizione aperta 1. Giovani avvocati
Area di attività. Diritto commerciale, societario e m&a
Numero di professionisti richiesti. 2
Breve descrizione. Lo Studio Avvocati Campeis ricerca due giovani avvocati, con esperienza professionale di almeno 2-3 anni, da inserire nella propria struttura per lo svolgimento, prevalentemente, di attività di consulenza societaria ed m&a. Laureati a pieni voti (si prega di indicare

il voto di laurea nella candidatura) e con ottima padronanza della lingua inglese. È apprezzata la pregressa esperienza nel contenzioso commerciale e societario
Riferimenti. Le candidature possono essere inviate a campeis@studioavvocaticampeis.it

STUDIO LEGALE NEGRI-CLEMENTI

Sede. Milano
Posizione aperta 1. Praticante o neo avvocato
Area di attività. Attività stragiudiziale nel settore commerciale, societario e m&a
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. Lo Studio Legale Negri-Clementi ricerca praticante o neo avvocato da inserire nella propria struttura per svolgimento, in prevalenza, di attività stragiudiziale nel settore commerciale, societario e M&A. Il candidato dovrà avere un'ottima padronanza della lingua inglese parlata e scritta e conoscenza del pacchetto Office
Riferimenti. Giorgia Ligasacchi
giorgia.ligasacchi@negri-clementi.it



IL CIBO DEGLI ZAR
parla sempre più **ITALIANO**

SAVE THE BRAND
2018

UN PANETTONE
da 331 **MILIONI** di euro

Quel **RIFUGIO** di
campagna del
MAESTRO MARCHESI

AMICA RENNA,
a **BOB** portagli
un **VARRAMISTA**
TOSCANA IGT 2004

Carla Sora



IL CIBO DEGLI ZAR parla sempre più ITALIANO

MAG incontra Carla Sora, dg di Agroittica Lombarda, brand hero nell'edizione 2018 della kermesse Save The Brand. «Il 2018 lo chiuderemo superando i 29 milioni di euro» di ricavi

N

on è russo, non è iraniano e non viene dal Nord: il caviale d'allevamento più venduto al mondo è Made in Italy. L'azienda di Calvisano Agroittica Lombarda, conosciuta con i marchi Caviale Calvisius e Ars Italica Calvisius (detenuto tramite la partecipazione al 35% in Italian Caviar srl), è stata la prima azienda al mondo a creare un allevamento di storioni su larga scala – grazie a un modello sostenibile d'integrazione tra



industria, allevamento ittico e agricoltura – e ancora oggi il suo know how rappresenta un riferimento per l'intero settore con la produzione del 20% delle uova di storione d'allevamento in vasca a livello mondiale. Nei suoi 60 ettari ospita la più grande varietà di caviali al mondo e rappresenta per il mercato un riferimento sia in termini qualitativi che quantitativi.

Benché gli italiani siano il terzo produttore al mondo di caviale ne consumano però solo il 10%, il resto, ben il 90%, viene esportato in 14 Paesi.

MAG insieme al direttore generale **Carla Sora**, recentemente insignita del premio Brand Hero 2018 all'evento Save The Brand promosso da Lc Publishing Group, è andata alla scoperta di Agroittica, per capire cosa si nasconde dietro alla produzione delle preziose uova di storione.

Da cfo a direttore generale di Agroittica... Cosa l'ha portata a questo nuovo incarico?

Più che cosa mi ha portato direi chi mi ha portato. È stato Giuseppe Pasini – presidente della Confindustria di Brescia e del gruppo Feralpi – che mi ha chiamato in azienda per lavorare sulla crescita del brand e sull'assetto organizzativo di Agroittica. Ho un passato di circa vent'anni nel ruolo di cfo e non è stato facile per me avvicinarmi a una realtà (manageriale dove ci sono soci non operativi) così

complessa dove il ciclo di produzione delle uova dure circa 16 anni.

Rappresentate oltre il 20% della produzione mondiale del caviale di allevamento in vasca.

Sì, il nostro allevamento ospita 14 delle 21 specie esistenti in natura e possiede anche i migliori pesci in termini di ranking qualitativo.

L'export è la vostra forza...

Vendiamo quasi il 90% del nostro caviale all'estero e abbiamo due filiali negli Usa e Francia. I nostri principali mercati sono Francia, Usa, Regno Unito e Giappone e vendiamo anche in Russia con Calvisius Caviar, il brand



top di gamma, siamo presenti nei migliori ristoranti e gastronomie internazionali e first classes delle più importanti compagnie aeree.

Qual è il vostro segreto?

Prima di tutto la squadra fatta di persone e professionalità. Siamo uno dei primi allevatori di storione al mondo grazie: alla purezza delle acque, che provengono direttamente dalla falda acquifera e sgorgano all'interno della tenuta senza l'utilizzo di acque di superficie; all'approccio naturale, che tutela il benessere animale per tutto il lungo ciclo di vita e la loro origine, perché alleviamo storioni autoctoni e non ibridi; il totale controllo della filiera produttiva; la manifattura italiana; la freschezza in tutte le fasi e la distribuzione selezionata.

Quant'è importante la tecnologia nel vostro lavoro?
 È fondamentale, viene applicata

soprattutto per la tracciabilità del prodotto e per garantire l'assenza di contaminazione da agenti esterni del caviale, il quale viene estratto in locali dotati di tecnologia e sicurezza sanitaria analoga a quelle delle sale operatorie.

Un business attorno allo storione, cosa si fa di ciò che rimane del pesce?

Dopo l'estrazione delle uova, lavoriamo i filetti di storione confezionandoli per la vendita, ciò che rimane viene usato per il pet food o per le farine di pesce.

La sostenibilità fa parte della storia dell'azienda...

Le origini di Agroittica risalgono agli anni Settanta, quando si intuì la possibilità di sfruttare il calore residuo della produzione dell'acciaio di un'industria limitrofa per ottimizzare l'allevamento ittico: mediante uno scambiatore di calore, l'energia termica del processo siderurgico viene tuttora trasferita alle pure acque che alimentano l'avanotteria, dove teniamo gli storioni fino a 16-18 mesi. L'integrazione tra industria, allevamento ittico e agricoltura circostante costituisce un modello ideale di utilizzo responsabile delle risorse idriche e dell'energia.

Un cibo da re, anzi da zar...

Il prezzo dell'"oro nero" è determinato sia dai costi produttivi sia dalla qualità delle uova. Il caviale di qualità ha un range di prezzo che va dai 2mila euro fino agli 8mila euro al chilo. Come accade come il buon vino, la cui eccellenza dipende prima di tutto dalla vigna, anche la qualità degli storioni è legata all'habitat in cui sono allevati: dalla loro nascita ci vogliono tra i cinque e i sei anni prima di determinare con esattezza il sesso del pesce e da ogni esemplare femmina, per

Carla Sora



«Nel **2017** abbiamo fatturato
oltre 23 milioni di euro e
chiuderemo il **2018** superando
i **29 milioni** di euro.
Prevediamo una **crescita**
su tutte e tre le quote di mercato»

esempio nella specie Trasmontanus si estrae caviale – dopo circa 14 anni e per una sola volta nella vita – che non sempre supera i severi standard necessari per la vendita.

C'è un caviale migliore di un altro?

Il pregio del caviale dipende soprattutto da colore, sapore, consistenza, dimensione e grado di maturazione. Poi è tutto una questione di gusti. Lo storione siberiano è il più intenso ed è molto utilizzato dagli chef perché regge bene gli abbinamenti nei piatti. Il beluga è un caviale molto pregiato, raro in natura e costoso da produrre in allevamento perché ha un ciclo di vita dai 16 fino addirittura a 20 anni. Lo storione bianco invece è perfetto per chi, paradossalmente, non ama il caviale o ha avuto brutte esperienze con prodotti di scarsa qualità, perché è poco salato e più vicino al mondo della pasticceria.

Con la recente acquisizione di Fjord si è creato un polo lombardo dei prodotti ittici...

A fine 2017 abbiamo investito nella diversificazione del business acquisendo Fjord, azienda di riferimento nella produzione di prodotti ittici affumicati – principalmente salmone, spada e tonno – con l'obiettivo di rilanciare il marchio in chiave made in Italy. Siamo riusciti a dare lavoro a un centinaio di persone.

Ci fa una previsione, in generale, sulla crescita futura?

Nel 2017 abbiamo fatturato oltre 23 milioni di euro e chiuderemo il 2018 superando i 29 milioni di euro. Prevediamo una crescita su tutte e tre le quote di mercato. Con l'azienda Fjord andremo a rafforzare la capacità di produzione italiana cercando di affermarci sul prodotto polacco, che rappresenta l'80% del mercato. (f.c.) ■

SFOGLIA LA FOTOGALLERY



Save The Brand 2018

I PROTAGONISTI DEL SETTORI FASHION, FOOD E FURNITURE
SONO STATI CELEBRATI IN UNA ESCLUSIVA SERATA DI GALA



Sono 26 le eccellenze italiane nei settori Food, Fashion e Furniture premiate il 27 novembre al Four Seasons di Milano, in occasione del Save the Brand 2018, evento alla sua quinta edizione organizzato da LC Publishing Group.

Tra le oltre mille aziende analizzate da LC Publishing Group attraverso la ricerca "Fashion, Food, Furniture Brands - Il valore dei marchi delle aziende 3F" condotta da ICM Advisors, sono state selezionate le imprese italiane di medie dimensioni più virtuose, che negli anni sono riuscite a costruire il loro successo intorno al brand. Fashion, Food, Furniture sono distretti in cui il marchio rappresenta un vettore critico di sviluppo (settori brand-driven) e che negli ultimi anni si sono maggiormente distinte per la loro eccellenza economica (crescita del fatturato e redditività) e marketing (forza e potenziale di sviluppo del brand). Dalla ricerca è emerso che il brand può rappresentare dal 30% al 70% del valore totale degli asset immateriali e per le aziende leader dei settori 3F può essere il 20-40% del loro valore di mercato.

Tra queste realtà durante la serata sono stati conferiti i seguenti premi con relative motivazioni.

BRAND HERO 2018



Carla Sora (Agroittica Lombarda)

**CARLA SORA**

Agroittica Lombarda

Il vincitore di quest'anno è l'artefice della crescita del brand Calvisius Caviar, diventato un'eccellenza assoluta del settore e ambasciatore del made in Italy per la produzione di caviale nel mondo

Best Practice **RILANCIO DEL BRAND****FONTE MARGHERITA**

Il più antico impianto d'imbottigliamento del Veneto, risanato da Moro, ha puntato su sostenibilità, innovazione di prodotto e creazione di una nuova immagine del marchio



Edoardo Sartore, Alberto Biundo, Samira De Solda (Fonte Margherita)

Best Practice **MARKETING & DISTRIBUZIONE**

Savino Muraglia (Frantoio Muraglia)

**FRANTOIO MURAGLIA**

Ha fatto della ricerca nel marketing la sua bandiera e investito nell'evoluzione del packaging - con le bottiglie - simbolo della casa, il vaso orcio, in terracotta dipinta a mano

RISING STAR - DESIGN



SANLORENZO SPA

Attivi in un mercato di nicchia, usufruendo di maestranze locali ed esaltando il Made in Italy di lusso, l'azienda è sinonimo di alta qualità



Antonio Russo (Sanlorenzo Spa)

Best Practice PASSAGGIO GENERAZIONALE



Boris Fort (Pizzoli)



PIZZOLI

Per aver gestito con successo, in quasi 100 anni di storia, ben due passaggi generazionali diventando il primo operatore a industrializzare la patata come prodotto fresco

Best Practice EXPORT



PEDON

L'azienda sta ampliando la sua presenza sullo scenario internazionale: presente in 15 Paesi nei quattro continenti, la quota export 2017 ha superato il 30% delle vendite complessive e supererà il 40% sul totale fatturato retail nel 2018



Paolo Pedon (Pedon)

Best Practice **TRADIZIONE E INNOVAZIONE**

Dario Loison (Loison)

**LOISON**

L'azienda dolciaria dispone di una struttura produttiva e commerciale agile e all'avanguardia, capace di mantenere i solidi legami con la tradizione pasticceria più antica e di rispondere alla domanda di un mercato globale

Best Practice **VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO****LA COLLINA DEI CILIEGI**

Per l'impegno nel sostenere la competitività e l'attrattività della Valpantena-Lessinia



Massimo Gianolli (La Collina dei Ciliegi)

Rising Star **FOOD**Maria Antonello, Giulio Antonello, Dino Massignani
(Riserva San Massimo)**RISERVA SAN MASSIMO**

In pochi anni l'azienda è cresciuta esponenzialmente arrivando nelle cucine dei più grandi ristoranti con il suo Carnaroli

A LEADING GLOBAL EXECUTIVE SEARCH ORGANISATION ACHIEVING INTERNATIONAL GROWTH FOR OUR CLIENTS IN EVERY MAJOR MARKET AND BUSINESS CENTRE AROUND THE WORLD

Glasford International is a global collaboration of independent executive search firms with a proven record of delivering practical long-term resourcing solutions to our clients and candidates.

Glasford International is a strategic collaborative, hand-picked partnership of independent retained executive search firms with common methodologies and core values, a team ethos and strong client relationships built on personal service, trust and success. We support our clients in all global markets and believe in and are passionate about our ability to provide innovative, consistent and diverse recruitment solutions across diverse business cultures, making us the preferred executive search firm with whom to partner. We are dedicated to exceeding our client's expectations of senior executive search and recruitment, in 35 countries, 50 offices and over 250 consultants ...and we are still growing!

At Glasford International we are adept and experienced in recruiting exceptional senior, executive and board level talent and our strategic retention of ongoing high level relationships forged over many years enables us to be effective, thorough, creative and to work with both passion and professionalism and within specified time frames.

We are people whom you can trust and we will align your strategic goals and visions with the personal and professional needs of our

candidates. We understand that effective talent sourcing requires experience, instinct, competence and speed of response. Glasford International is an organisations that fulfills promises of an unequalled reputation through differentiation and sincere and reliable commitment.

Glasford international partners work professionally and seamlessly throughout our partner network, representing everything we have collectively learned and experienced first-hand about furthering career development and delivering world class service. We are collectively committed to advancing and taking your business and career aspirations to greater heights!



*Massimo Quizielvu
Managing Partner of Glasford International Italy*

Best Practice **VALORIZZAZIONE MATERIE PRIME****CASILLO GROUP**

Oltre ad aver valorizzato grani antichi dimenticati, nel 2018 ha firmato il più grande accordo al mondo sul grano biologico, che rafforza la sua leadership in Italia e in Europa



Pasquale Casillo (Casillo Group)

Best Practice **VISIONE STRATEGICA****GIBAM SHOPS**

L'azienda, con la sua lungimiranza, ha saputo sviluppare e offrire prodotti e soluzioni innovative e di design



Marika Giovanelli (Gibam Shops)

Best Practice **PRODOTTI INNOVATIVI**



Francesco Divella (Divella)



DIVELLA

In questi anni ha sviluppato nuove linee di prodotto (pasta alla curcuma) e stipulato contratti di filiera per la valorizzazione del grano duro italiano



Best Practice **BRAND STORICO**



Michela Bedini (Tassoni Cedral)



TASSONI CEDRAL

L'azienda ha da poco raggiunto i 225 anni di vita. La contraddistingue il forte legame tra tradizione e innovazione

Best Practice **LAVORAZIONE DEL CIOCCOLATO****GUIDO GOBINO**

L'artigiano 4.0, grazie alla tecnologia ha reinventato i suoi prodotti controllando tutti i processi di lavorazione e trasformazione del cioccolato



Guido Gobino (Guido Gobino)

Best Practice **FINANCIAL PERFORMANCE****MOLINO ROSSETTO**

Tra i protagonisti più dinamici del mercato farine (grano tenero, grano duro, turco, farine speciali) dove detiene una quota del 3,8%, ha sviluppato un fatturato pari a 18 milioni di euro



Chiara Rossetto (Molino Rossetto)



SAVE THE BRAND

FASHION • FOOD • FURNITURE



SCARICA LA RICERCA SU:

Best Practice **INTERNATIONAL LEADERSHIP – DESIGN**

Ugo Pellegrino (Arcadia Yachts)

**ARCADIA YACHTS**

Grazie al suo carattere altamente innovativo ha stabilito un nuovo business model e un trend che hanno portato una rapida ascesa sul mercato mondiale della nautica dove in pochi anni il brand ha conquistato un valore indiscutibile e una leadership assoluta

INNOVAZIONE DIGITALE**LAGO**

Aperta all'innovazione su tutti i fronti (produzione, marketing, comunicazione), ha sviluppato una grande capacità nell'utilizzare le tecnologie digitali con progetti di Internet-of-Things, social network e design communities



Daniele Lago (Lago)

SOSTENIBILITA E ATTENZIONE ALLA SALUTE

Diego Romanini (Paluani)

**PALUANI**

È un riferimento di qualità nel settore dolciario da quasi cent'anni. È stata la prima azienda del settore a ottenere per i suoi prodotti la certificazione no OGM

Best Practice **SVILUPPO INTERNAZIONALE**

PROMEMORIA (SOZZI ARREDAMENTI)

Già fortemente presente sui mercati internazionali con i suoi brand, continua a portare alta la bandiera del Made in Italy su nuovi mercati come quello orientale



Gaetano Gasperini (Promemoria - Sozzi Arredamenti)

CRESCITA DEL FATTURATO DEL BRANDED BUSINESS



Marco Ciron (San Giorgio)



SAN GIORGIO

Ha portato i suoi prodotti snack dolci, salati e semilavorati da forno - in scala industriale senza influire sulla qualità che conserva un'anima artigianale e sapori genuini. È tra i leader nel horeca con un mercato in crescita



INTERNAZIONALIZZAZIONE



Piero Iacomoni (Monnalisa)



MONNALISA

Azienda icona nel kidsweat di lusso, approdato di recente in Borsa, ha una forte vocazione internazionale ed è distribuita in oltre 60 Paesi - sia in flagship store diretti che nei più prestigiosi department store del mondo e in oltre 750 punti vendita multibrand

INNOVAZIONE DI PRODOTTO



THE BRIDGE

Ha costruito un ponte tra un'alimentazione tradizionale e una più sana e consapevole. È stata la prima azienda italiana a produrre latte di riso biologico e tutti i suoi prodotti sono Made in Italy. Ha invidiabili performance di crescita e si sta affermando nel mercato orientale



Marco Negro Marcigaglia (The Bridge)

INNOVAZIONE DI PRODOTTO



Marco Piazza (Pollini)



POLLINI

Brand storico di calzature e pelletteria è cresciuto innovandosi stilisticamente ma conservando i valori artigianali e i materiali pregiati. È riconosciuto a livello internazionale con celebri collezioni, alcune anche esposte al Museum of Fashion di New York

Best Practice **INNOVAZIONE E SOSTENIBILITÀ****LISA**

Esporta tessuti stampati in tutto il mondo e realizza in Italia prodotti eco-sostenibili



Battista Saibene (Lisa)

RADICI DEL MADE IN ITALY

Niccolò Branca (Fratelli Branca Distillerie)

**FRATELLI BRANCA
DISTILLERIE**

Brand icona nel settore delle bevande alcoliche, nato col Fernet 173 anni fa, si è evoluto con numerosi prodotti icona, come Branca Menta, Carpano e Punt e Mes. Il marchio, di padre in figlio, ha sempre investito nella cultura e nel territorio

RADICI DEL MADE IN ITALY**GOSSIP SRL**

Il brand Antonelli Firenze rappresenta un'eccellenza del fashion Made in Italy. Un'azienda familiare in crescita che mantiene tutta la produzione in Italia con una forte concentrazione nel territorio fiorentino



Enrica Antonelli (Gossip Srl)



da 331 MILIONI di euro

In Italia se ne producono 50 milioni all'anno: quasi uno per cittadino. Ormai è un prodotto destagionalizzato. E ha conquistato anche l'attenzione dei grandi chef stellati

Il Panettone è il re delle tavole durante le festività natalizie. Ormai immancabile, da Nord a Sud, è stato rilanciato e destagionalizzato negli ultimi anni e potrebbe perfino meritarsi la candidatura ufficiale a Patrimonio Immateriale dell'Unesco (con tanto di proposta, firmata e sottoscritta). Secondo Aidepi, l'associazione

delle industrie del dolce e della pasta italiane, ogni anno in Italia si producono oltre 50 tonnellate di panettone equivalenti a circa 50 milioni di unità - quasi uno a testa - per un giro d'affari complessivo pari a 331 milioni di euro. Ma il comparto di cui fa parte vale molto di più, infatti i lievitati di ricorrenza nel 2017 hanno registrato un +2,4% in volume e un +5,2% a valore, per un totale di oltre 113mila tonnellate



prodotte pari a 799,1 milioni di euro. Considerando solo la festività invernale, l'anno scorso la produzione ha superato le 91mila tonnellate di prodotti, con un rialzo del 2,2% sul 2016, per un valore di 653,6 milioni di euro (+5,2%).

Anche il concorrente pandoro non se la cava male: nella sua variante tradizionale ha ottenuto un +2% in volume e un +7,9% in valore, confermando ulteriormente la sua vitalità nella versione speciale, con un +5,3% in volume e un +6,2% in valore. Coldiretti conferma: "La crescita del panettone è costante e nel 2017 ha raggiunto il +4% con l'export in crescita dell'11%".

Non crescono solo le vendite ma anche il business, secondo i dati elaborati dalla Camera di commercio

di Milano Monza Brianza Lodi infatti il settore dolciario, solo nella Regione Lombardia, supera i due miliardi all'anno impiegando oltre 24mila addetti su 162 mila in Italia, con quasi cinque mila imprese attive. Milano in testa: il business dolciario vale 1,2 miliardi all'anno e riguarda 1.828 imprese – attive nella produzione di pane, prodotti di pasticceria, cioccolato, dolci – con novemila addetti.

Non solo consumo interno, l'export lombardo di dolci e prodotti da forno ammonta a oltre 322 milioni di euro, nei primi sei mesi del 2018, il 17,7% dell'export nazionale. Il capoluogo lombardo è al primo posto in Italia per esportazioni di dolci nel mondo, verso Francia, Regno Unito, Germania e Stati Uniti.

LOISON PASTICCIERI DAL 1938

(Vicenza)



 **PRODUZIONE:** In alta stagione 20mila panettoni alla settimana

 **FATTURATO:** 9 milioni di euro. I lievitati incidono del 70%. Export 50%

 **CRESCITA PERCENTUALE 2018:** Stabile

 **CURIOSITÀ:** Panettone NeroSale e Panettone ai limoni

Sembra infatti che gli italiani non siano i soli ad andare pazzi per il panettone: il *New York Times*, come riportato da *Ansa*, ha deciso di celebrarlo spiegando come il dolce più tipico del Natale del Bel Paese sia anche diventato una vera e propria ossessione per fornai e pasticceri americani, a causa della difficoltà della sua preparazione. Una sorta di croce e delizia che in caso di riuscita può dare enormi soddisfazioni. Lo conferma anche **Dino Borri**, vice-presidente di Eataly Usa, dove ogni anno il lievitato va a ruba.

L'AGROALIMENTARE A NATALE

A Natale, si sa, non si bada a spese: l'agroalimentare con regali enogastronomici, pranzi e cenoni nel 2017 è stata, secondo Coldiretti, la voce più importante del budget delle famiglie italiane: con una spesa complessiva per imbandire le tavole delle feste di 4,8 miliardi di euro, il 10% in più del 2016 e che, si stima, registrerà una crescita anche nel 2018.

ANDREA E GIACOMO BESUSCHIO

Pasticceria Besuschio (Milano)



 **PRODUZIONE:** Oltre 4mila lievitati l'anno

 **FATTURATO:** 900mila euro. I lievitati incidono del 15% sul fatturato

 **CRESCITA PERCENTUALE 2018:** +10-15%

 **CURIOSITÀ:** Il panettone Stracioc, che ha ricevuto dei premi

IL PANETTONE È FIGLIO DELL'INDUSTRIALIZZAZIONE

Milano nell'Ottocento si afferma come principale centro manifatturiero della penisola e impone anche il suo dolce natalizio. Per arrivare ai panettoni alti, alle tre lievitazioni canoniche, bisogna però aspettare **Angelo Motta**, che nel 1919 applicò al lievitato lo stesso trattamento che Melegatti aveva riservato al pandoro.

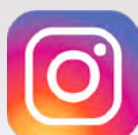
Fragranza, profumo, alveolatura, ingredienti sono tanti gli elementi in gioco da considerare nella scelta del panettone. Oggi il livello qualitativo raggiunto dalle industrie può competere tranquillamente con la produzione artigianale. Le grandi marche – Maina, Paluani, Vergani e Balocco – sono in grado di realizzare economie di scala offrendo alla gdo dolci a prezzi contenuti. Le principali differenze tra



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

prodotto industriale e di laboratorio sono: il numero di impasti, i tempi di lievitazione, il lievito madre, il raffreddamento, la qualità e quantità delle materie prime e i controlli lungo la filiera. Qualità e non prezzo, perché il panettone fa spesso parte di un disegno strategico di marketing: non subisce il ricarico applicato al resto della merce in vendita, perché i supermercati scelgono di utilizzarlo come prodotti civetta per attirare la clientela, e ha il compito di fidelizzare il consumatore che inizia ad acquistare dolci già a partire dal mese di novembre inserendo nel proprio carrello altri prodotti a prezzi più alti, compensando, in qualche modo, il mancato ricavo del lievitato.

La forbice di prezzo del lievitato è amplissima: i prezzi vanno da un euro fino ai 40 euro al kg.

Secondo le ultime stime di Coldiretti è di 28 euro al chilo il prezzo medio del panettone artigianale tradizionale in Lombardia, mentre a Milano la forbice dei prezzi oscilla tra i 28 e i 36 euro al chilogrammo.

QUANDO IL DOLCE DIVENTA UN EVENTO

La febbre per il panettone artigianale ha generato anche un altro tipo business, quello degli eventi in cui il lievitato e i mastri pasticceri sono le star protagoniste in show, degustazioni, laboratori, masterclass, talk, live cooking, concorsi e sfide (sempre più appannaggio di artigiani non lombardi, nell'ultimo periodo prevale il Centro Italia e la Campania), occasioni in cui è anche possibile accaparrarsi un ottimo prodotto a un prezzo inferiore rispetto alla vendita al dettaglio.

"I Maestri del Panettone" è il titolo di uno degli ultimi eventi andati in scena a novembre nel capoluogo meneghino – con 10mila visitatori in un solo week end e settemila kg di venduti – che si va a sommare alle decine di kermesse che hanno animato le città italiane negli ultimi

MAINA



 **PRODUZIONE:** 20 milioni di lievitati natalizi

 **FATTURATO:** 99,8 milioni di euro

 **CRESCITA PERCENTUALE 2018:** +12%

 **CURIOSITÀ:** Incremento della linea "privi di" con il Panettone senza Lattosio

CLAUDIO GATTI

Pasticceria Tabiano (Parma)



 **PRODUZIONE:** 30mila

 **FATTURATO:** 800mila euro fatturato, marginalità 20%.
I lievitati incidono del 70%

 **CRESCITA PERCENTUALE 2018:** +15%

 **CURIOSITÀ:** La focaccia di Tabiano ai quattro grani antichi

SAL DE RISO

Pasticceria Sal De Riso (Salerno)

**PRODUZIONE:** 100mila pezzi**FATTURATO:** 11,5 milioni di euro.
I lieviti incidono per circa il 25%**CRESCITA PERCENTUALE 2018:** +12%**CURIOSITÀ:** Panettone Ora Puro,
con cioccolato fondente Domori rivestito
di foglie e scaglie d'oro

mesi come “Re Panettone”, “Panettone Day”, “Panettoni d'Autore”, “Artisti del Panettone”...

E sulla scia della destagionalizzazione del prodotto, a luglio, da ormai quattro anni va in scena “Notte dei Maestri del Lievito Madre”, un’iniziativa fuori stagione promossa da **Claudio Gatti** della Pasticceria Tabiano e ospitata dalla città di Parma che raccoglie, per una notte, decine di maestri pasticceri e i loro prodotti lievitati artigianali.

LE VARIANTI DEL PANETTONE

E se la tanto amata ricetta tradizionale milanese domina sulle tavole degli italiani è pur vero che in questi anni hanno fatto capolino varianti del panettone che riguardano sia l'impasto sia la farcitura: da quello vegan a quello a base di cannabis, da quello al pistacchio a quello con cioccolato rosa (Ruby). Innovazione non solo negli ingredienti ma anche nella cottura come “Invero”, del pasticcere **Denis Dianin**: panettone realizzato con la tecnica della vasocottura, che nonostante l'assenza di conservanti si mantiene inalterato per tre anni, al contrario di quello di pasticceria che può conservarsi fino a un massimo di 60 giorni.

Ogni regione poi ha il suo pane festivo – non necessariamente natalizio – con vari nomi: panün valtellinese, pandolce genovese, panspeziale bolognese, panforte senese, panpepato umbro-toscano, pangiallo laziale.

GLI CHEF STELLATI SI DANNO AL PANETTONE

Non solo piatti di alta cucina. Anche gli chef stellati si stanno sempre più cimentando nella creazione di una personale versione del dolce (uno dei più “tecnici” e sfidanti) come: i fratelli **Cerea**, **Massimiliano Alajmo**, **Giancarlo Morelli**, **Antonio Guida**, **Niko Romito**, **Daniel Canzian** ed **Eugenio Boer**.

**NICOLA FIASCONARO**

Fiasconaro (Palermo)

**PRODUZIONE:** Un milione di panettoni l'anno**FATTURATO:** 17,5 milioni (stima 2018).
I lieviti incidono per circa l'80%**CRESCITA PERCENTUALE 2018:** +20%**CURIOSITÀ:** Progetto con Dolce
& Gabbana



Amica renna, a **BOB** portagli un **VARRAMISTA** **TOSCANA IGT 2004**

Caro Uomo senza loden,

sono una renna. Più precisamente, una delle nove renne di Babbo Natale. Non ti svelerò il mio nome: ci tengo all'anonimato. So che mi comprenderai.

Il Natale è vicino e anche io dovrò sottopormi al rito dei regali: a parenti, amici, conoscenti. E anche a Bob, il mio datore di lavoro. Bob è il nomignolo con il quale noi renne, nel privato, ci riferiamo a Babbo Natale.

Bob, è ben evidente, è un tipo eccentrico. Come altrimenti definire un signore ormai anzianotto che viaggia su una slitta trainata da renne? E che dire dell'abito, quell'orribile tutone rosso fuoco, sformato e bordato di bianco? E gli stivali? Inguardabili. Io sono milanese di origine e ho la moda nel sangue. Francamente quando viaggiamo insieme mi sento in imbarazzo.

Comunque resta pur sempre il mio capo. E le altre renne, per mettermi in cattiva luce, hanno già organizzato un regalo. Senza coinvolgermi. Le altre renne non mi hanno mai accettato.

Devo trovare una soluzione che mi distingua dal branco.

Mi rivolgo a te dato che Bob ama il buon vino. In realtà beve un po' di tutto: e infatti le altre renne hanno deciso di acquistare uno di quegli armagnac color pelle bruciata dalla lampada UV. Ma non divaghiamo.

Desidero donare a Bob una buona bottiglia, ricercata senza essere una delle solite note. Magari ne acquisto due: così una la tengo per me. Mi puoi aiutare?

Grazie e Buon Natale!

Renna anonima

Cara Renna anonima,

come ricorderai - ne ho riferito lo scorso anno - collaboro con Bob rispondendo ad alcune delle lettere natalizie a lui indirizzate. Pur non potendo vantare quella confidenza e familiarità che hai chiaramente maturato in questi anni, concordo che l'immagine di Bob avrebbe bisogno di una bella rinfrescata. Al tuo posto, però, lascerei cadere l'argomento: per ingentilirsi gli animalisti, magari dietro suggerimento di un consulente di immagine, potrebbe rinunciare alla slitta trainata da renne. E tu perderesti il lavoro.

Torniamo a noi.

Mi chiedi un suggerimento per un dono adeguato e che Babbo Natale (torno, vista la serietà dell'argomento, al formale) possa apprezzare. Se mettesse un po' in ombra le tue colleghe, le quali - come negarlo? - sono andate un po' sul grossolano probabilmente spendendo una cifra ragguardevole, meglio ancora.

Una premessa. Ho sempre pensato che un regalo, per essere apprezzato, debba piacere anche a colui o colei che dona. Anche essendone espressione.

Varramista Toscana IGT 2004 mi sembra il vino adatto. Se ho ben capito il tuo carattere, probabilmente ti assomiglia, dato che ha un che di modaiolo senza rimandi a riviste più o meno patinate. Non è consueto, a cominciare dal suo essere IGT. Un vino inatteso.

Questo rosso toscano, Syrah in purezza, trasmette importanza e non esibizionismo. Il colore quasi granato, non indebolito, semmai ingentilito, dall'età ci anticipa carattere. Al naso, la nota speziata apre le danze: una composizione, quasi un turbinio, di chiodo di garofano, pepe nero e pepe verde. Non è da meno il valzer di profumi di frutti rossi maturi con un costante inseguimento tra il ribes e l'amarena. Non manca il sottofondo di frutti del bosco. In lontananza, una diafana nota erbacea, come di frutti rossi leggiadramente adagiati, insieme a un piccolissimo fiorellino viola, su un delicato filo d'erba. In bocca, conferme: persistenza, complessità, equilibrio a dispetto o forse grazie a una inaspettata fine presenza tannica.

Fammi sapere come è andata: ci tengo.

A te, anche se sarà inevitabilmente lavorativo, l'augurio di un sereno e Santo Natale.

Uomo senza loden

** 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*





IS THE **FIRST** DIGITAL INFORMATION
TOOL **FOCUSING** ON THE ACTIVITIES
OF **ITALIAN FOOD & BEVERAGE**
PLAYERS ABROAD



Follow us on



www.foodcommunitynews.com

Quel **RIFUGIO** di campagna del **MAESTRO MARCHESI**

D

a 40 anni La Rampina è il posto del cuore di tanti lombardi che amano il fuori porta (ci veniva anche **Gualtiero Marchesi**), accolti dal glicine secolare che ne incornicia la facciata e avvolti dal fascino della storia. È il più antico ristorante della

provincia di Milano, con radici cinquecentesche, e si trova in una corte sulla via Emilia, a pochi chilometri dal capoluogo meneghino.

Qui si gode di un'atmosfera intima e familiare in cui rifugiarsi per godere di un ottimo pasto sotto il pergolato estivo o davanti al caminetto nel periodo invernale.

In cucina ci sono padre e figlio – **Lino e Luca Gagliardi** – che offrono, con mano sicura e ottimo equilibrio,

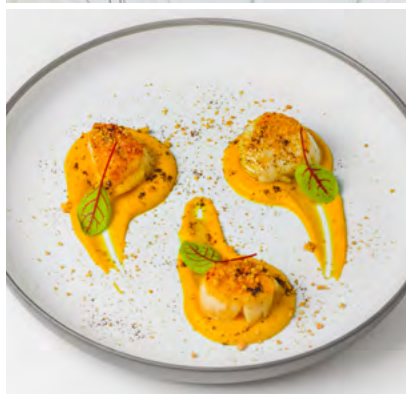
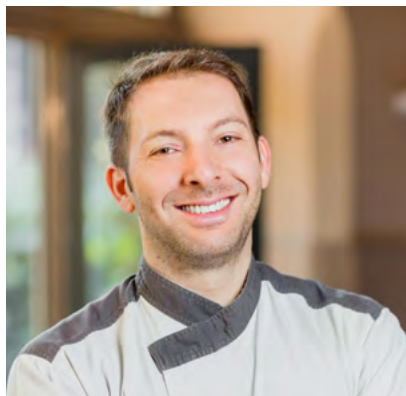


RISTORANTE ANTICA OSTERIA LA RAMPINA

Via Emilia frazione
Rampina 3
angolo via Rocca Brivio
direzione Melegnano

20098 San Giuliano
Milanese (MI)

www.rampina.it/



un viaggio gourmet nell'evoluzione della più autentica cucina italiana: l'omaggio alla tradizione del veterano Lino si sposa perfettamente con la vena creativa e ricercata, dai tratti internazionali, del giovane Luca con alle spalle un'esperienza pluriennale dallo chef trisstellato Westermann a Le Buerehiesel di Strasburgo.

Denominatori comuni di questa doppia anima gastronomica sono la ricerca accurata delle materie prime più genuine e di qualità, rigorosamente stagionali e spesso a chilometro zero – come le anatre ruspanti consegnate direttamente dall'allevatore in bicicletta – o le verdure dell'orto.

La cantina è nelle mani del sommelier **Lorenzo Gagliardi**, fratello di Luca, anch'essa di impianto cinquecentesco, dove sono accudite oltre 800 etichette.

Cosa si mangia? In carta non mancano mai: Bollito, Ossobuco con risotto e Costoletta di vitello alla milanese, i piatti che il Signor Gagliardi porta in tavola dagli anni Settanta.

Tra le principali ricette di stagione ci sono: Ricciola scottata con purea di pere, zenzero, menta e bottarga di muggine, Risotto al merluzzo aroma di cardamomo e infuso alla rosa canina, una tenerissima anatra disossata ai fichi freschi, d'estate proposta con le ciliegie, e un gustoso filetto di manzo alla Rossini, foie gras e tartufo nero.

Nel menu non mancano neanche le terrine (patè), che affondano le origini ai tempi dei Romani e sono il piatto forte delle brasserie francesi, a base di lepre o fegatini misti.

Dal lunedì al venerdì, il ristorante prevede il business lunch con: piatto unico, acqua, calice di vino e caffè a 25 euro.

La Rampina è anche l'indirizzo bucolico scelto per trascorrere le ricorrenze natalizie, e come ogni anno propone un menu delle feste per il pranzo del 25 dicembre a base di cappelletti, cappone e agnello.

Prezzi.

Pranzo: a partire da 25 euro

Cena: a partire da 45 euro. 🇮🇹

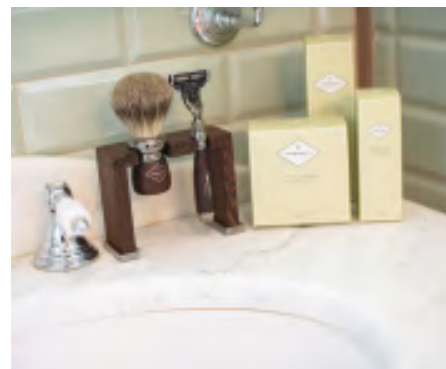
“LA VERA RICCHEZZA È IL TEMPO. RITAGLIARE PER TE STESSO”



APERTO 7 GIORNI SU 7
DALLE 10 ALLE 20



ONLINE SHOP
BARBERINOSWORLD.COM



A

LL'INTERNO DI ANTICHI PALAZZI, BARBERINO'S FA RIVIVERE L'ATMOSFERA DI UNA
STORICA BARBERIA ITALIANA. AMBIENTI SOFISTICATI ED ELEGANTI PENSATI PER
QUEI GENTLEMEN ESIGENTI CHE DESIDERANO RISCOPRIRE I RITUALI DELLA
RASATURA E DEL TAGLIO CAPELLI SECONDO LA MIGLIORE TRADIZIONE ITALIANA

BARBERINO'S - CLASSIC ITALIAN BARBER
MILANO

CORSO MAGENTA, 10 - VIA CERVA, 11 - CORSO DI PORTA ROMANA, 72
TEL. (+39) 02 83439447 - INFO@BARBERINOSWORLD.COM



LA RIVISTA GRATUITA DA PORTARE SEMPRE CON TE



Cerca **MAG** su



e seguici su



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