

WATSON FARLEY
RILANCIA
SULLE
RINNOVABILI



WHIRLPOOL
COSÌ FUNZIONA
L'UFFICIO
LEGALE EMEA

VIAGGIO ALL'INTERNO DI beLAB

I managing partner di BonelliErede
svelano a *MAG* numeri e progetti
legati alla creazione del laboratorio
per l'innovazione aperto dallo
studio nella nuova sede di via
Marostica a Milano

MONT
BLANC

Inspired by performance
TIMEWALKER

**Hugh Jackman and
the new TimeWalker
Chronograph**

Il nuovo TimeWalker Chronograph è ispirato alle prestazioni ed allo spirito delle corse automobilistiche.
montblanc.com/timewalker

Crafted for New Heights.



Official Timing Partner of the
Goodwood Festival of Speed.



ATTENZIONE, TUTTO CAMBIA

di nicola di molfetta

I

l 2017 si chiude confermandosi uno dei migliori anni (post crisi) per il settore della consulenza legale d'affari italiana. Nell'm&a sono tornati i grandi deal, le aziende italiane hanno ritrovato la voglia di quotarsi in Borsa (soprattutto grazie all'Aim e all'effetto Spac), i dipartimenti di banking delle law firm sono stati impegnati a gestire la matassa degli npls e sul fronte capital markets il ricorso a emissioni obbligazionarie in varia forma e secondo diverse declinazioni ha continuato a produrre mandati di qualità. Se si guarda al mercato, di fatto, l'anno che ci lasciamo alle spalle è stato un

anno di consolidamento. Nessun grande scossone. Nessuna particolare novità. Si tratta di un esercizio che si chiude con un mood "notarile" che, in sostanza, certifica l'assetto raggiunto dal settore al termine di un decennio cruciale. Il decennio che ho raccontato in [*Avvocati d'Affari: segreti, storie, protagonisti*](#), il mio libro appena uscito per LC Publishing Group.

L'errore più grande che si possa fare in questo momento, però, è quello di credere che questo new normal sia una condizione destinata a durare. Molti sono gli elementi che ci assicurano che così non sarà.

Il primo è sicuramente rappresentato dall'irruzione che la tecnologia sta facendo nella professione. Ignorarne le potenzialità e gli effetti rischia di essere il prossimo epic fail di una intera generazione di avvocati. La nuova glaciazione che porterà a dividere le sorti di chi fa questo mestiere tra l'estinzione e la nascita della nuova razza padrona.

Non parliamo più solo di rendere efficiente il proprio lavoro. Non si tratta più semplicemente di risparmiare qualche baiocco sui "costi di produzione" intrinseci alla propria attività.

La partita si sposta su un tavolo per soli adulti. Realtà pronte ad affrontare con consapevolezza questo scenario e convinte che per restare competitivi, a questo punto, si debba diventare avvolgenti ovvero capaci di soddisfare nella maniera più profonda la richiesta di vicinanza che arriva dai clienti.

Il secondo è legato alla dimensione territoriale. Paradossalmente, in un mondo dove le distanze possono essere azzerate semplicemente grazie alla disponibilità di una connessione wi-fi, la presenza diventa un fattore strategico. Alle connessioni digitali bisogna sempre più affiancare quelle umane e interpersonali. E questo vale sia sulla scena domestica sia su quella internazionale. Il che significa investire nelle persone prima ancora che nelle sedi. La storia degli ultimi anni è piena di uffici di rappresentanza rimasti vuoti monumenti alla geomania di avvocati con velleità da moderni conquistatori.

Oggi, invece, quando parliamo di avvocatura d'affari ci riferiamo a una comunità allargata di fornitori di servizi di consulenza giuridica

Oggi, invece, servono antenne vive sui territori ma serve anche e soprattutto capacità di azione concreta per allargare i confini del proprio mercato di riferimento (lo ripeto, sia a livello domestico sia a livello internazionale) accompagnata da una capacità di gestione che renda queste strutture integrate con quelle che fino a oggi abbiamo definito le sedi principali.

Il terzo è rappresentato dalla sovrabbondanza dell'offerta intellettuale che si affianca a una serie imminente di passaggi generazionali dagli esiti imponderabili e che coinvolgono tanto alcune grandi organizzazioni nazionali quanto le sedi italiane di alcune tra le principali law firm straniere presenti nella Penisola. L'avvocatura d'affari un tempo poteva essere definita senza esitazione élite sociale, ceto nobiliare all'interno dell'alta borghesia nazionale. Poi è diventata élite professionale, ossia minoranza dorata all'interno dell'universo ultravariegato dell'avvocatura italiana.

Oggi, invece, quando parliamo di avvocatura d'affari ci riferiamo a una comunità allargata di fornitori di servizi di consulenza giuridica. Avvocati che svolgono una funzione di supporto all'attività d'impresa e che condividono un know how tecnico oramai diffuso, disponibile e condiviso.

Parliamo quasi di una categoria industriale a cui sono iscritte decine di migliaia di professionisti in tutto il Paese e all'interno della quale diventa essenziale essere in grado di distinguersi. E questa è una partita che si vince solo lavorando seriamente sulla gestione del brand, l'organizzazione della struttura e la capacità di non essere percepiti più "solo" come avvocati ma come effettivi partner di business. 🍷

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

Esclusivo

VIAGGIO ALL'INTERNO DI BELAB

I managing partner di BonelliErede svelano a **MAG** numeri e progetti legati alla creazione del laboratorio per l'innovazione aperto dallo studio nella nuova sede di via Marostica a Milano



TUTTI I CAMBI DI POLTRONA DEL 2017



**ENERGIE RINNOVABILI:
LA FRONTIERA SI CHIAMA
GRID PARITY**

10

Agorà

BonelliErede nomina tre nuovi partner

25

Il barometro del mercato

Un anno di mercato in 12 operazioni

104

Law leader

La consapevolezza di Giuseppe La Scala

84

Follow the money

Le previsioni del 2018 sui mercati

120

Diverso sarà lei

Investimenti che fanno la differenza

153

L'esperto

Shipping lending, non siamo la Germania



86

DALLA A ALLA Z, LA FINANZA ITALIANA NEL 2017

Minacce cyber, rischi geopolitici, tassi ancora bassi. Ma anche nuove iniziative, banche che si rafforzano su linee di business ben precise e l'aumento della ricchezza generale. Il 2017 è stato l'anno della ripartenza in un mercato che però è molto diverso rispetto quello del passato

78

Periscopio

Il patent box stecca sulla discografia

109

La ricerca

Oltre 220 società hanno fatto spazio a soci esteri

159

Pensiero laterale

Lo sport? Fa bene anche al business



124

In house talks

JAEGER DE FORAS: COSÌ FUNZIONA L'UFFICIO LEGALE EMEA

121

Vive la différence

Arienti: «Care donne, non sottovalutatevi mai»

136

Empire State of Business

Jose Gonzales: l'educatore di talenti



146

SPECIALE
INHOUSECOMMUNITY
AWARDS TICINO 2017



165

SPECIALE
SAVE THE BRAND
2017



195

SPECIALE
FOODCOMMUNITY
AWARDS 2017



BOLLICINE E MADE IN ITALY: LA RICETTA DI LUNELLI

Il presidente di Cantine Ferrari racconta a MAG la strategia di crescita del brand. E spiega come valorizzare il nostro patrimonio enogastronomico

177 | Food&business

Food protagonista del
Save the Brand 2017

208 | Le tavole della legge

Da Pasajo, cucina italiana
e allegria carioca

209 | Calici e pandette

Letterina a uomo senza loden...
Buone feste

212 | Fughe letterarie

Vi presento Simon Haines

220 | Istruzioni per l'uso

Avvocati: ecco come utilizzare
LinkedIn

225 | Aaa Cercasi

16 posizioni segnalate
da 8 studi

233 | L'intruso

Cocktail natalizio per Dentons
10 anni di Legance a Milano

N92 | 20.12.2017 | Milano



Registrazione Tribunale di Milano
n. 323 del 22 novembre 2017-11-24

Direttore Responsabile
nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

con la collaborazione di
laura.morelli@financecommunity.it
gabriele.perrone@foodcommunity.it
rosailaria.iaquinta@inhousecommunity.it

Centro ricerche
alessandra.benozzo@lcpublishinggroup.it
tania.meyer@lcpublishinggroup.it

Art direction stampa: kreita.com
hicham@lcpublishinggroup.it
con la collaborazione di
samantha.petrovito@lcpublishinggroup.it

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

Managing director
aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

General manager
stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it
Coo
emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it
International business development
and communication manager
helene.thiery@lcpublishinggroup.it

Eventi e comunicazione
francesca.daleo@lcpublishinggroup.it
martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it
eventi@lcpublishinggroup.it

Sales manager
marcello.recordati@lcpublishinggroup.it
Legal sales manager
diana.rio@lcpublishinggroup.it

Amministrazione
amministrazione@lcpublishinggroup.it

Per informazioni e pubblicità
info@legalcommunity.it

Hanno collaborato
fabrizio vettosi, odile robotti,
anthony paonita, paolo lanciani,
mario alberto catarozzo, uomo senza loden

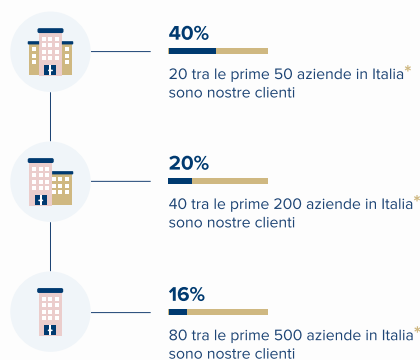
La consapevolezza che **semplifica** le nuove complessità

Axerta, azienda leader in Italia nel settore investigativo, dal 1963 opera con competenza legale per la tutela dei diritti di aziende e istituzioni, come referente diretto o a supporto di studi legali e consulenti aziendali.

Tra i nostri ambiti d'intervento, la difesa della proprietà intellettuale e la tutela dei beni aziendali, il licenziamento per giusta causa, l'utilizzo illecito permessi L.104, la sicurezza delle comunicazioni, il background check, la lotta alla concorrenza sleale, il vulnerability assessment, il forensic accounting e molto altro.

Indaga. Documenta. Accerta.

Seguiamo alcune tra le maggiori aziende in Italia



* Fonte: 2015 Bureau van Dijk Italia





Nomine

BonelliErede nomina tre nuovi partner

L'assemblea dei soci di BonelliErede, lo studio guidato da **Marcello Giustiniani** e **Stefano Simontacchi** (foto), ha nominato a larghissima maggioranza tre nuovi partner: **Antonio La Porta**, **Matteo Maria Pratelli** ed **Enrico Vaccaro**.

La Porta, 41 anni, è entrato in BonelliErede nel 2015 e si occupa in particolare di finanza strutturata, covered bond e cartolarizzazioni. Oltre a far parte del Focus Team Banche, è membro dell'Africa Team. Pratelli, 38 anni, opera prevalentemente nella sede genovese di BonelliErede dal 2003, occupandosi di m&a e operazioni straordinarie, riorganizzazioni di società e patrimoni in contesti di ricambio generazionale, come pure di contenzioso giudiziale e arbitrale in materia commerciale e societaria. È membro del Focus Team Private Clients.

Vaccaro, 37 anni, è entrato in BonelliErede nel 2004 e si occupa anche lui di m&a e operazioni straordinarie, come pure di consulenza societaria, con un focus particolare nel settore delle banche e dei servizi finanziari e di pagamento, della moda e del lusso, oltre che del real estate. Fa parte del Focus Team Banche e andrà a rafforzare il team di Roma.

ARCHI D'INCANTO
E MERAVIGLIOSE VISIONI

fiori di marmo sbocciano
sotto i tuoi piedi
e tendono verso cupole dorate
ispirate da un grande innovatore,
dove trovi palme di cristallo
e un immenso tappeto
annodato a mano.
E quando la luna sorge
e illumina ogni disegno,
comprendi il senso di questa
grande meraviglia.



UNA STORIA STRAORDINARIA

Grande Moschea Sheikh Zayed
#InAbuDhabi

Cambio di poltrona

Dentons rafforza il project finance con Giovanni Diotallevi

Dentons annuncia l'ingresso dell'avvocato **Giovanni Diotallevi** in qualità di partner, responsabile dell'area project finance.

L'avvocato, dopo 17 anni trascorsi presso Chiomenti, dei quali 15 come socio, si unisce al team di banking & finance di Dentons con l'obiettivo di sviluppare l'area del project finance e delle operazioni segregate "cash flow based".

Il nuovo partner, per avviare la costituzione di un team che avrà base a Roma, porta con sé l'avvocato **Andrea De Luca Picione** in qualità di managing counsel e l'avvocata **Stefania Verroca** in qualità di associate.



Cambio di poltrona

La Verghetta torna in Credit Suisse

Secondo quanto risulta a *inhousecommunity.it*, **Antonio La Verghetta** avrebbe lasciato la divisione legale wealth management del gruppo Ubs per passare a Credit Suisse. Nella banca si occuperà di iniziative strategiche all'interno della funzione affari regolamentari del gruppo.

Dopo due anni e mezzo circa, La Verghetta sarebbe quindi rientrato in Credit Suisse, dove ha ricoperto in passato funzioni all'interno dell'm&a.

OLTRE LE DUNE, OLTRE

OGNI IMMAGINAZIONE

scopri un tesoro arabo

con splendide piscine,

incastonato tra dune

di sabbia dorata.

Un luogo nascosto,

che invita a infinite avventure,

al relax più assoluto

e a piaceri indimenticabili.

Da dove cominciare?

Non importa, quando tutto

è a portata di mano.



UNA STORIA STRAORDINARIA

Qasr Al Sarab Desert Resort by Anantara
#InAbuDhabi

Cambio di poltrona

Lateral e promozioni, così cresce Rcc

Lo studio legale Rcc attua un importante rafforzamento del settore restructuring e finance e del capital markets strutturato, anche in vista di un potenziamento ulteriore della propria capacità di offerta di servizi sinergici nell'industry delle special situations. Il rafforzamento si realizza sia per linee interne che attraverso ingressi di professionisti di elevatissimo standing da altri primari studi legali. Provengono dall'esterno l'avvocato **Elio Indelicato**, specializzato in diritto dei mercati di capitali con particolare esperienza in operazioni di structured finance e capital markets, che entra in Rcc come nuovo socio e l'avvocato **Morena Bontorin** (proveniente dallo studio legale Pedersoli) specializzata in banking e restructuring, in veste di counsel.

La crescita per linee interne si realizza con la nomina a soci degli avvocati **Camilla Giovannini** e **Tommaso Canepa**, entrambi professionisti senior dello studio legale Rcc, specializzati in finanza strutturata con particolare riguardo alle operazioni su special situations e deleverage.

Nomine

De Mattia nuovo partner di White & Case

Piero De Mattia (foto) è il nuovo partner di White & Case.

La nomina, che sarà valida dal 1° gennaio 2018, rientra nel giro di promozioni annuali che ha interessato 21 counsel e 16 partner operanti in diverse giurisdizioni.

De Mattia si occupa di equity e debt capital markets, oltre che di corporate m&a. L'avvocato è arrivato in White & Case nel 2014.



AS LIGHT RAINS DOWN UPON
CENTURIES OF INSPIRATION

you step back through galleries of time
in a universal museum
stretching over the sea.

You are moved
by the story of humanity
under a floating dome of light
where there is no end
to art in sight.



YOUR EXTRAORDINARY STORY

Louvre Abu Dhabi
#InAbuDhabi

visitabudhabi.ae



Rumors

Fabio Missori nuovo GC di Nexive

Secondo quanto risulta a *inhousecommunity.it* **Fabio Missori** è il nuovo general counsel di Nexive.

Missori, che era general counsel di H3G, seguirà per la società di consulenza gli affari legali e societari coordinando l'area legal e quella public affair e riporterà direttamente all'amministratore delegato.



Cambio di poltrona

Mediobanca chiama Antonio Da Ros da Lazard e scommette sul mid corporate

Mediobanca punta sempre di più sul mid corporate, con l'obiettivo di raggiungere, anche sul segmento delle medie imprese, lo stesso posizionamento che ha con le grandi aziende in termini di offerta di servizi e relazioni.

Per farlo, stando a quanto risulta a *financecommunity.it*, la banca di Piazzetta Cuccia ha chiamato in squadra **Antonio Da Ros**, proveniente da Lazard, che da managing director si occupa della copertura del segmento mid corporate in particolare in ambito m&a. Il professionista lavora assieme all'altro managing director incaricato del coverage mid corporate, **Alberto Vigo**, passato nel gruppo da Vitale & Co. nel novembre 2016, mentre è uscito **Giuseppe Puccio**, managing director attivo sempre sullo stesso segmento, il quale, sempre secondo quanto anticipato dal nostro giornale, è entrato in Banca Akros alla guida dell'investment banking.

Si tratta di un progetto nuovo e ambizioso, che fa leva innanzitutto sulle sinergie che Mediobanca conta di avere con l'integrazione del 100% di Banca Esperia e con la creazione della nuova divisione, Mediobanca Private Banking.

WHERE WISE MEN

TURNED THE DESERT GREEN

you can still find

their ancient irrigation systems,

giving life to acres

of palm-fringed tranquility.

Look up and you'll see

the fruit of those settlers

who managed to bring water

and strength where once

there was only sand.



YOUR EXTRAORDINARY STORY

Al Ain Oasis, UNESCO World Heritage Site
#InAbuDhabi

visitabudhabi.ae   

Cambio di poltrona

Giovannelli e Associati cresce nel m&a con Delfini

Secondo quanto *legalcommunity* è in grado di anticipare, nella compagine dello studio fa il suo ingresso, in qualità di socio, l'avvocato **Michele Delfini**.

Delfini proviene dallo studio legale Chiomenti dove è entrato nel 1998 ed è stato nominato partner nel 2009. Nel 1997 è stato visiting foreign lawyer presso lo studio Allens di Sydney (Australia).

Nel corso della sua esperienza professionale Delfini si è occupato dell'assistenza a banche e assicurazioni e altri soggetti regolamentati in operazioni di m&a, joint venture, accordi commerciali e di distribuzione di prodotti assicurativi e bancari, cessione di npl, offerta e quotazione sia di titoli di debito che di azioni.

Con questo ingresso il numero dei soci di Giovannelli e Associati sale a 12.



Nomine

Granarolo, Filippo Marchi nuovo direttore generale

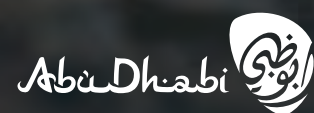
Granarolo ha nominato **Filippo Marchi** (foto) direttore generale, subentrando a **Gianpietro Corbari**.

Marchi, classe 1967, in Granarolo dal 2004, vanta una profonda conoscenza dei mercati avendo ricoperto incarichi di responsabilità crescenti sia nel gruppo sia in altre aziende.

WHERE WISE MEN
TURNED THE DESERT GREEN

you can still find
their ancient irrigation systems,
giving life to acres
of palm-fringed tranquility.

Look up and you'll see
the fruit of those settlers
who managed to bring water
and strength where once
there was only sand.



YOUR EXTRAORDINARY STORY

Sir Bani Yas Island
#InAbuDhabi

Nuove insegne

Nasce Legal Team, giovane studio di amministrativisti

Cinque giovani avvocati, cresciuti in importanti law firm e boutique, si sono uniti per creare un nuovo concetto di studio legale.

Un progetto professionale che parte da **Francesca Romana Correnti** (ex Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners), **Aurora Donato** (ex Satta Romano & Associati), **Andrea Di Leo** (ex ADLaw Avvocati Amministrativisti), **Rosamaria Berloco** (ex Stajano, Garella & Associati) e **Pietro Falcicchio** (ex Borioni-Parise-Tognozzi).

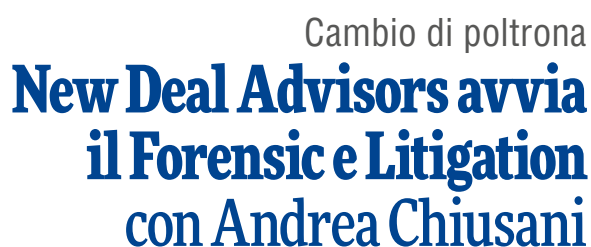
Con sede a Roma, a partire dalle tradizionali aree del diritto pubblico e amministrativo, Legal Team si propone di offrire anche servizi legali rivolti al mondo dell'innovazione.

Nomine

Anigas, Mantovani è presidente

Cambio della guardia alla presidenza dell'Anigas (Associazione Nazionale Industriali Gas). **Massimo Mantovani** (foto), già general counsel e oggi chief gas & ing marketing and power officer, è stato nominato presidente. Succede a **Bruno Tani**.





Chiusani, 41 anni, dottore commercialista e revisore contabile, si è unito al team di New Deal Advisors dopo aver svolto per oltre 15 anni attività di consulenza tecnica in materie contabili, amministrative, societarie e fallimentari.

Ha iniziato la propria carriera professionale nel 2001 presso lo studio Chiaruttini & Associati per poi approdare in EY nel 2011 dove ha ricoperto la carica di executive director del dipartimento fraud investigation and dispute services.

Pedersoli rafforza il regulatory con Zappasodi

Nuovo partner per Pedersoli Studio Legale che, dopo aver ufficializzato l'apertura della sede di Roma e l'arrivo di **Sergio Fienga**, annuncia l'ingresso di un nuovo socio nella sede di Milano. Si tratta di **Alessandro Zappasodi** (foto) che arriva a rafforzare ulteriormente la competenza dello studio in ambito regolatorio grazie alla sua esperienza nella regolamentazione propria del settore bancario, assicurativo, della gestione collettiva del risparmio e di altri intermediari finanziari.



Due nuovi ingressi in Principia Sgr

Brands dove aveva il ruolo di senior vice president.



Goldman Sachs, sei italiani tra i nuovi managing director

C'è anche una piccola quota di Italia fra i 509 nuovi managing director di Goldman Sachs. Sono sei, nel complesso, i nostri connazionali promossi nella banca d'affari, tre dei quali basati a Londra. Si tratta di **Alessandro Calace** (foto sx alto), nel gruppo dal 2003 e nel loan risk credit management, **Niccolo Laudiero** (foto dx alto), in Goldman dal 2014 e nel comparto securities, **Edoardo Ravà** (foto sx basso), nel team di debt capital markets, **Matteo Farina**, emea head of risk, prime services, e **Riccardo Riboldi**, dell'equity macro trading. In Asia, invece, è stato nominato managing director **Nicola Dondi** (foto dx basso), nella finanza strutturata.

TRADIZIONE E INNOVAZIONE LABOUR

Nell'era dell'industry 4.0 e della gig economy il mercato impone nuove trasformazioni nel modo di fare impresa e di lavorare. In questo contesto, l'adeguamento tecnologico dell'impresa rappresenta una direttrice necessaria ed imprescindibile. Si assiste, quindi, in linea di massima, a quattro macro fenomeni: alla crisi dell'impresa non in grado di sostenere - da un punto di vista finanziario e di approccio mentale - l'investimento tecnologico e digitale; a processi di M&A volti ad aumentare la competitività sul mercato garantendo la sostenibilità degli investimenti innovativi; all'adeguamento ed allo sviluppo tecnologico, sia dal lato della produzione che del lavoro, dell'impresa già presente sul mercato; alla nascita di nuove imprese a carattere prettamente tecnologico (start-up).

Lo Studio Marazza, nel rispetto della sua tradizionale vocazione di Boutique in materia di diritto del lavoro, indirizza e sviluppa la sua attività anche su-

gli aspetti giuslavoristici legati alle procedure concorsuali ed alle operazioni societarie. Negli ultimi anni, viste le costanti evoluzioni del mercato, lo Studio ha potenziato il suo know-how in materia di privacy del lavoro (big data ecc.), di nuovi modelli organizzativi (smart working, welfare aziendale ecc.) e di assistenza giuslavoristica alle start-up innovative. Nell'ambito di una materia in costante trasformazione lo Studio garantisce, quindi, una perfetta armonia tra impostazione tradizionale (rapporto fiduciario e personale con il cliente, rigore metodologico ecc.) e visione innovativa delle nuove tendenze del diritto del lavoro e delle relazioni industriali.



Avv. Marco Marazza



Strategie

Credito fondiario riorganizza il team di business

Credito Fondiario avvia una nuova organizzazione del proprio team di business, con lo scopo di «cogliere al meglio le opportunità che il mercato offre», spiega il servicer in una nota.

In particolare **Guido Lombardo** (foto), già head of banking, ha assunto il ruolo di chief investment officer, con focalizzazione a tempo pieno sulla ricerca di opportunità di investimento e sulla promozione e sviluppo delle attività della banca.

Mirko Briozzo, già cfo della banca, è stato nominato vice direttore generale e chief business officer, con responsabilità operativa sulle strutture di business, portfolio management, capital markets, due diligence e marketing. Lombardo e Briozzo siedono anche nel Consiglio di amministrazione di Credito Fondiario.

Cambio di poltrona

Italiaonline, Pancaccini nuovo chief technology officer

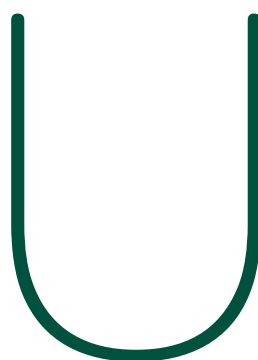
Italiaonline annuncia l'ingresso di **Gianluca Pancaccini** nella squadra di top management in qualità di chief technology officer.

Pancaccini proviene da Tim dove ha ricoperto il ruolo di chief information officer, nonché di presidente e amministratore delegato di Telecom Italia Information Technology, azienda interamente controllata da Tim.



Un anno di **mercato** in **12** **OPERAZIONI**

Ecco quali sono stati i settori in cui si è concentrata maggiormente l'attività degli studi legali d'affari e i deal più rappresentativi per valore, impatto di sistema e innovatività dell'ultimo esercizio



Un anno a tutto m&a per gli avvocati d'affari italiani, protagonisti di importanti deal che vanno dal settore bancario al calcio, dall'occhialeria alle autostrade.

Ecco, in sequenza, una carrellata delle 12 operazioni più rilevanti dell'anno che, secondo *MAG*, si sono distinte per impatto di sistema e innovatività.

1 LINKLATORS E WHITE & CASE NELLA PIÙ GRANDE RICAPITALIZZAZIONE ITALIANA



Claudia Parzani

Linklaters e White & Case sono gli studi legali che hanno prestato assistenza

nell'ambito dell'aumento di capitale di Unicredit, integralmente sottoscritto per un controvalore complessivo pari a 13 miliardi di euro.

L'emissione rappresenta il più grande aumento di capitale della storia borsistica italiana.

Linklaters ha assistito Unicredit nell'operazione con un team guidato dalla partner **Claudia Parzani** e coadiuvato dai counsel **Ugo Orsini** e **Cheri De Luca**, dagli associate **Francesco Eugenio Pasello**, **Francesca Cirillo** e **Matteo Pozzi** e dai trainee **Ilaria Bertolazzi** e **David Spencer**. L'operazione ha visto il coinvolgimento anche degli uffici di Francoforte e Varsavia.

White & Case ha assistito il consorzio di banche impegnato nell'operazione che ha incluso Unicredit, Morgan Stanley e Ubs

che hanno agito in qualità di structuring advisors e Mediobanca, JP Morgan Securities e Merrill Lynch che hanno agito in qualità di joint global coordinators e joint bookrunners.

Il team di White & Case ha incluso professionisti degli uffici di Milano, Francoforte e Varsavia ed è stato guidato dai partner **Michael Immordino** e **Ferigo Foscari**.

La practice

Banking & Finance

Il deal

Ricapitalizzazione di Unicredit

Il valore

13 miliardi

2 BONELLIERE DE E CLEARY GOTTlieb PER LE NOZZE TRA LUXOTTICA ED ESSILOR

Luxottica, brand attivo nell'occhialeria consumer, è stata protagonista della fusione con i francesi di Essilor, primo produttore al mondo di lenti. La combinazione tra le due realtà ha dato vita a un colosso dell'occhialeria con più di 140mila dipendenti e una rete commerciale che copre più di 150 Paesi nel mondo. La capitalizzazione complessiva della nuova entità è

di circa 50 miliardi di euro. Sulla base dei risultati annuali del 2015 delle due società, il nuovo gruppo avrebbe realizzato ricavi netti per oltre 15 miliardi e un ebitda netto combinato di circa 3,5 miliardi.



Leonardo Del Vecchio è il presidente esecutivo della società,

mentre l'amministratore delegato di Essilor, **Hubert Sagnieres**, è il vice presidente esecutivo.

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

Per BonelliErede hanno agito **Sergio Erede** (socio fondatore e da sempre professionista di fiducia di Del Vecchio) assieme al socio **Stefano Cacchi Pessani**, ai managing associate **Guido Giovannardi** e **Marco De Leo**, e alla senior associate **Elisabetta Bellini** che si sono occupati dei profili corporate. Sempre per BonelliErede il socio **Claudio Tesauro** e il managing associate **Leonardo Armati** hanno seguito

quelli antitrust, mentre i partner **Andrea Manzitti** e **Stefano Brunello** si sono occupati del tax. Cleary Gottlieb, invece, ha assistito Essilor con un team composto da **Pierre-Yves Chabert**, **Giuseppe Scassellati Sforzolini**, **John Brinitzer**, **François-Charles Laprevote**, **Anne-Sophie Coustel**, **Gerolamo da Passano**, **Mario Siragusa**, **Saverio Valentino**, **Vania Petrella**, **Gianluca Russo** e **Lorenzo Vitali** per i profili di diritto francese, italiano, statunitense ed europeo. Sul fronte finanziario, Mediobanca ha assistito Luxottica con un team guidato da **Roberto Costa** con **Filippo Chieli** e **Luca Bollini**. Essilor è stata assistita da Citi, con un team italiano composto da **Alberto Cribiore** e **Luigi de Vecchi** quali senior oversight e **Pierpaolo Di Stefano** con **Andrea Nappi**, **Federico Monguzzi** e **David Pavoncello** quale deal team, e da Rothschild, con **Irving Bellotti** assieme al team francese.

La practice

Corporate m&a

Il deal

Fusione tra Luxottica ed Essilor

Il valore

50 miliardi



3 IPO DI PIRELLI

È stata la quotazione dell'anno. Il ritorno in Borsa di Pirelli ha mobilitato uno stuolo di advisor legali e finanziari. Tra i primi, come rivelato da *legalcommunity.it* e *MAG*, vanno ricordati gli studi Chiomenti, Pedersoli, Linklaters, Clifford Chance e Freshfields. Nell'ambito della quotazione, Banca IMI, J.P. Morgan e Morgan Stanley hanno agito in qualità di joint global coordinator e joint bookrunner, mentre Bnp Paribas, BofA Merrill Lynch, Goldman Sachs, HSBC, Mediobanca e UniCredit

Corporate & Investment Banking agiscono quali Joint Bookrunner. Banca Imi è stata inoltre sponsor nell'ambito del collocamento delle azioni sull'Mta e responsabile del collocamento nell'ambito dell'Offerta Pubblica.

Lazard ha agito in qualità di advisor finanziario con un team composto dal ceo **Marco Samaja**, **Massimo Pappone** (managing director) e **Alessandro Foschi** (director).

La practice

Banking & finance

Il deal

Ipo di Pirelli

Il valore

2,275 miliardi

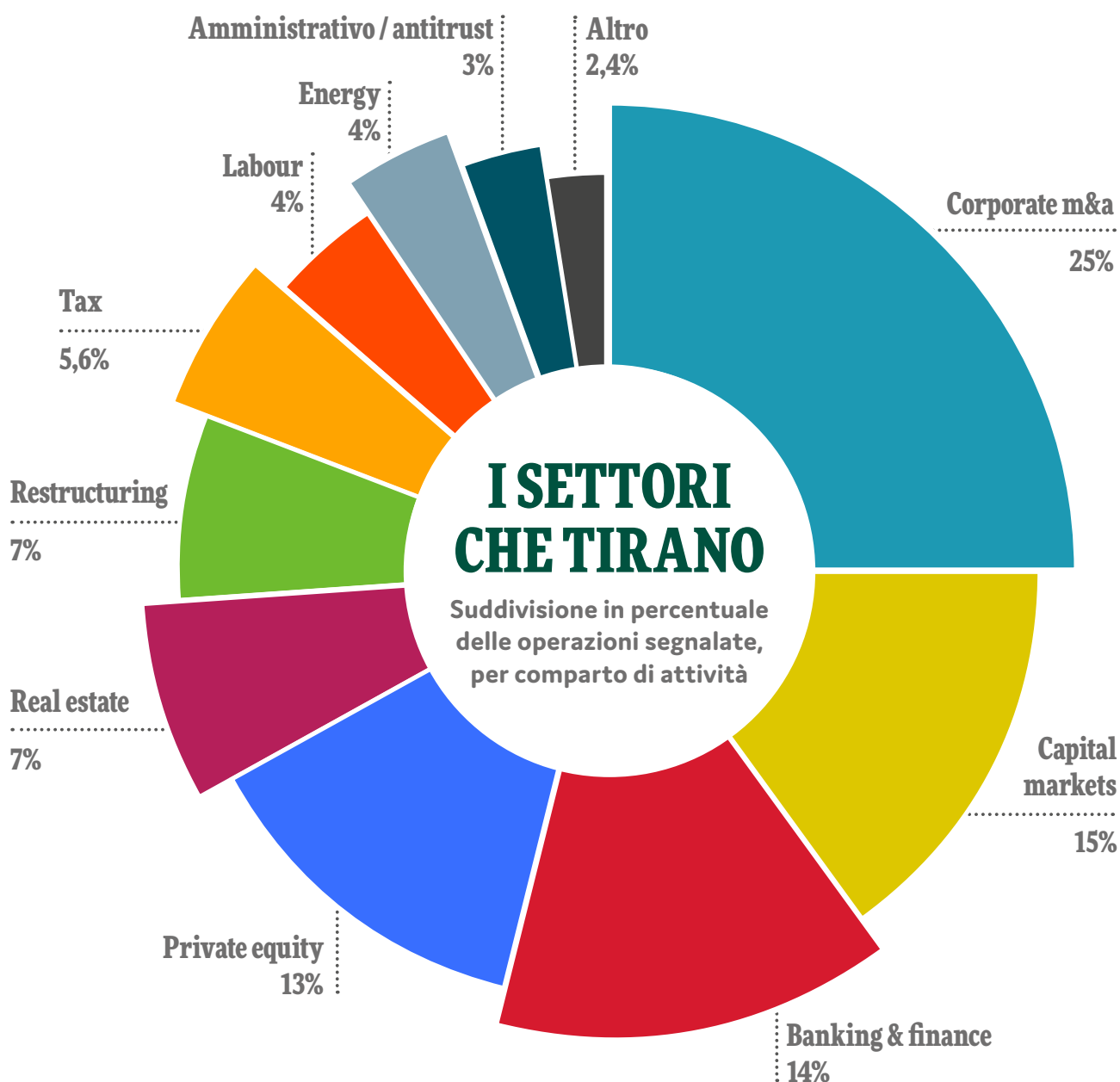
4 GOP E CLEARY CON AM INVESTCO CONVINCONO I COMMISSARI ILVA



Francesco Gianni

I commissari **Piero Gnudi**, **Corrado Carrubba** ed **Enrico Laghi** hanno deciso che l'offerta

migliore per Ilva è quella messa a punto da Am Investco, joint venture tra ArcelorMittal (85%) e Marcegaglia (15%), seguita dagli



Periodo: 7 novembre 2017 - 26 novembre 2017
Fonte: legalcommunity.it

studi legali Cleary Gottlieb e Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners (Gop).

Più in dettaglio, il team di Cleary Gottlieb coinvolto nell'operazione è composto da **Giuseppe Scassellati Sforzolini**, **Claudio Di**

Falco, **Francesco Iodice**, **Lorenzo Vitali**, **Eugenio Prosperi** e **Marco Accorroni**.

Gop ha invece agito con un team composto dai partner **Francesco Gianni** e **Gabriella Covino** e dal managing associate **Raffaele**

dai soci **Giuseppe Rumi** e **Silvia Romanelli**, con la collaborazione dei soci **Massimo Merola** per gli aspetti di diritto comunitario e aiuti di Stato, **Emanuela Da Rin** per i profili di diritto bancario, **Giovanni Guglielmetti** per quelli di proprietà intellettuale, **Monica Iacoviello** per il contenzioso, **Luca Perfetti** per gli aspetti di diritto amministrativo, **Francesco Sbisà** per il presidio dei profili penalistici e **Andrea Silvestri** per gli aspetti di diritto fiscale. Del team ha fatto parte anche il managing partner **Marcello Giustiniani** per la cura degli aspetti giuslavoristici.

L'operazione fa seguito all'offerta presentata da Ubi Banca lo scorso gennaio e al conseguente contratto di compravendita sottoscritto con la Banca d'Italia, quale gestore e per conto del Fondo Nazionale di Risoluzione.

In particolare, l'acquisizione è stata perfezionata a seguito dell'avveramento delle condizioni sospensive (incluse le prescritte autorizzazioni regolamentari e antitrust) cui era subordinata l'esecuzione del contratto di compravendita.

Prima del closing, Nuova Banca delle Marche, Nuova Banca dell'Etruria e del Lazio e Nuova Cassa di Risparmio di Chieti (e certe loro controllate) hanno



ceduto (nel contesto di operazioni di cartolarizzazione realizzate con il Fondo Atlante e con Credito Fondiario), un portafoglio di crediti deteriorati complessivamente pari a circa 2,2 miliardi di euro lordi. Questa operazione è stata seguita da Legance che ha assistito Quaestio Capital Management Sgr. Il gruppo di lavoro di Legance è stato coordinato dal partner **Andrea Giannelli**, coadiuvato dai managing associate **Antonio Matino** e **Roberto Mazzarano**, dagli associate **Salvatore Sardo** e **Giovanni Nervo** e per specifici profili fiscali, dal counsel **Francesco Di Bari**.

Facchini Rossi & Soci ha assistito Quaestio Capital Management Sgr per la gestione delle tematiche fiscali con un team formato da **Francesco Facchini**, **Giacomo Fikai** e **Alessia Vignudelli**.

Credito Fondiario ha partecipato quale responsabile della due diligence sui portafogli cartolarizzati e master servicer delle cartolarizzazioni.

RCC Studio Legale ha assistito Credito Fondiario con un team composto, tra gli altri, dal partner **Alberto Del Din**, dai counsel

Sofia De Cristofaro e **Camilla Giovannini** e dal senior associate **Cosimo Pennetta**.

Chiomenti ha assistito le good banks nelle operazioni di cartolarizzazione con un pool legale formato dal socio **Gregorio Consoli** coadiuvato dal senior associate **Benedetto La Russa** e dagli associate **Carlo Restuccia** e **Giulia Rimoldi** e dal socio **Marco Di Siena** e dall'associate **Maurizio Fresca** per i profili fiscali. Chiomenti ha inoltre assistito la banca d'Italia nella cessione delle stesse banche a Ubi Banca.

Infine, lo studio RS notai ha assistito le banche cedenti.

La practice
Banking & Finance

Il deal
Acquisto degli npls delle tre good bank da Atlante

Il valore
2,2 miliardi di euro

6 CLEARY, FRESHFIELDS E BONELLIEREDE NEL PASSAGGIO DI MANO DEL 10% DI AUTOSTRAD E PER L'ITALIA

Assistita da un team dello studio BonelliErede, Atlantia ha effettuato la dismissione di una

quota di minoranza di Autostrade per l'Italia (Aspi). A rilevare i due pacchetti (entrambi del 5%) sono stati un consorzio capitanato dal colosso assicurativo tedesco Allianz, affiancato da Cleary Gottlieb, e il gruppo cinese Silk Road Fund, per il quale ha agito Freshfields Bruckhaus Deringer. L'operazione complessivamente vale 1,48 miliardi di euro.

Più nel dettaglio, BonelliErede ha agito con un team formato dai soci **Roberto Cera** e **Barbara Napolitano** e dagli avvocati **Roberta Padula** e **Federico Vitale**. Per Cleary Gottlieb, invece, ha agito il socio **Roberto Bonsignore** assieme a **David Singer**, **Gianluca Atzori**, **Luca Bernini**, **Mattia Paglierini** e **Niccolò Calvi** per



Roberto Cera

la parte corporate m&a. Mentre per i profili antitrust, hanno agito il

socio **Matteo Beretta** e **Natalia Latronico**.

Per Freshfields ha agito un team formato dal socio **Luigi Verga** e composto da **Laura Li Donni**, senior associate e **Alessandra Moroni**.

Il board del gruppo controllato

dalla famiglia Benetton (impegnato anche nello studio dell'acquisizione di Abertis) dopo aver esaminato varie offerte ricevute da investitori istituzionali, ha dato così il via libera all'operazione, che si articola nella cessione di una quota del 5% a un consorzio formato da Allianz Capital Partners per conto di Allianz Group (74%), Edf Invest (20%) e DIF Infrastructure IV (6%), cordata assistita dall'advisor Rothschild con **Alessio De Comite** e **Nicola Ceccarelli**, oltreché dagli avvocati di Cleary Gottlieb. Un ulteriore 5% del capitale di Aspi verrà invece ceduto al gruppo finanziario di Pechino, Silk Road Fund.

La practice

Corporate m&a

Il deal

Passaggio di mano del 10% di Autostrade per l'Italia

Il valore

1,48 miliardi di euro

7 GOP E CHIOMENTI NELLA CESSIONE DEL MILAN AI CINESI

Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners ha assistito Rossoneri Sport Investment Lux nell'operazione di acquisizione dell'intera partecipazione, pari



al 99,93%, detenuta da Fininvest nell'AC Milan.

Lo studio ha operato attraverso un team guidato dai partner **Roberto Cappelli** e **Andrea Aiello**, coadiuvati dagli associate **Andrea Gritti**, **Alessandro Antoniozzi** e **Federico Ferrari**.

Rossoneri Sport Investment Lux è stata inoltre assistita dal socio **Riccardo Agostinelli** assieme al senior associate **Daniele Migliarucci** e agli associate **Federico Tropeano** e **Giorgia Gentilini** dello studio Gattai Minoli Agostinelli & Partners per quanto riguarda l'operazione di finanziamento realizzata da Elliot. Sempre su questo fronte ha agito Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatozzi (5Lex) che ha assistito il fondo Elliot nell'operazione di finanziamento di oltre 300 milioni di euro, tramite la holding appositamente costituita



Save the date. *Save the data.*

Il 25 maggio diventa efficace il GDPR, il Regolamento Europeo per la Privacy. Vi offriamo un servizio che segue le aziende per tutti i passi necessari ad adeguare l'organizzazione alla nuova normativa.

Il diritto del lavoro sempre al lavoro. Dal 1925.



Ius Laboris Italy Global HR Lawyers

Toffoletto De Luca Tamajo

MILANO • NAPOLI • ROMA • BERGAMO

Project Redblack Sarl, alla newCo Rossoneri Sport Investments Luxembourg, finalizzata per una parte a finanziare l'acquisto del Milan da parte degli acquirenti



Roberto Cappelli

cinesi e per un'altra parte per le necessità del club calcistico. Il team dello studio che

ha seguito l'operazione è guidato dall'avvocato **Alfredo Craca** e composto da **Giulio Gomitoni**, **Lea Lidia Lavitola** e **Gioia Stendardo**. Le operazioni notarili sono state affidate allo studio notarile Busani Ridella Mannella nella persona del notaio **Giacomo Ridella**. Fininvest, infine, è stata assistita dallo studio Chiomenti con un team guidato dal socio **Luca Fossati**, coadiuvato dal socio **Marco Nicolini** e dal senior associate **Vincenzo Collura**. Sul fronte finanziario Lazard ha assistito il gruppo Fininvest con il responsabile in Italia **Marco Samaja** e il director **Romualdo Cirillo** mentre Rothschild ha assistito gli acquirenti con i managing director **Irving Bellotti** e **Luca Jelmini**, i director **Giorgio Bertola** e **Francesco Bertocchini** e l'associate **Valerio Leone**.

La practice

Corporate m&a

Il deal

Cessione del Milan ai cinesi

Il valore

740 milioni di euro

8 BONELLIEREDE, MARCHETTI, DAVERIO & FLORIO E LOMBARDI PER L'USCITA DI CATTANEO DA TIM

Divorzio "consensuale" ma salato quello tra **Flavio Cattaneo** e Tim, con tanto di avvocati a presidiare la chiusura del rapporto. La società è stata assistita da un team dello studio BonelliErede formato dal socio e co-managing partner **Marcello Giustiniani** e dall'avvocato **Giovanni Muzina**.



Marcello Giustiniani

Sempre per Tim ha agito anche lo studio notarile Marchetti. Ad affiancare

Flavio Cattaneo, invece, sono stati gli avvocati **Fabrizio Daverio**, socio fondatore della boutique giuslavoristica Daverio & Florio, e **Giuseppe Lombardi**, socio

25 milioni di euro

Gas Natural ha chiuso, affiancata da un team di Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners (Gop), la partita della dismissione dei suoi asset italiani con un'operazione del valore complessivo di oltre un miliardo di euro. La società ha ceduto la rete a 2i Rete Gas (F2i) per 727 milioni, mentre Gas Natural Vendita Italia (incluso il contratto di import gas) è stata venduta a Edison per 192,8 milioni.



Francesco Puntillo

Legance ha assistito 2i Rete Gas con un team guidato dai partner **Monica Colombera** e **Alberto Giampieri**, coadiuvati da **Andrea Botti** e **Matteo Minero** per tutti gli aspetti societari dell'operazione. La documentazione finanziaria è



stata seguita da **Simone Ambrogi**. Gli aspetti di due diligence sono stati curati dal partner **Monica Colombero**, con il supporto di **Simone Ambrogi, Emiliano Torresan, Sara Colombero, Emanuela Procaro e Giulia Ponomarev**. I profili di diritto amministrativo sono stati seguiti dal senior counsel **Luca Geninatti Satè**, con il supporto di **Alice Villari e Filippo Colonna**. Il partner **Claudia Gregori**, coadiuvata da **Francesco di Bari**, ha seguito tutti gli aspetti fiscali dell'operazione e della struttura sottostante. Il partner **Vito Auricchio** è stato, invece, responsabile di tutti i profili antitrust dell'operazione, con il supporto di **Elisabetta Grassi**. Gli aspetti finanziari sono stati curati da Barclays nel ruolo di advisor di zi Rete Gas, con un team guidato da **Stefano Soldi**, coadiuvato da **Andrea Pederzoli e Giulio La Corte**. Per Edison ha agito un team di Paul Hastings guidato da **Lorenzo Parola** e composto dal partner **Francesca Morra** e dagli associate

Francesco Falco, Andrea Coluzzi e Marilena Hyeraci.

Mediobanca ha agito come advisor finanziario al fianco di Edison con un team formato da **Claudia Fornaro, Gianluca Magnani, Louis Cresciucci, Federico Grossi e Thomas Bangratz.**

Il contratto pluriennale di importazione di gas naturale riguarda il gas che sarà estratto dal giacimento di **Shah Deniz II** in Azerbaijan, da parte di un consorzio guidato da British Petroleum e che sarà trasportato in Italia attraverso il gasdotto Tap. Si tratta di una delle più importanti operazioni effettuate negli ultimi anni nel settore dell'energia in generale e della distribuzione gas in particolare.

La practice

Energy

Il deal

Dismissione degli asset italiani di Gas Natural

Il valore

Oltre 1 miliardo di euro

10 LATHAM E GOP NEL PASSAGGIO DI GOLDEN GOOSE A CARLYLE

The Carlyle Group ha acquisito l'intero capitale sociale di Golden Goose Deluxe Brand, gruppo italiano attivo nel settore dell'abbigliamento e delle calzature di lusso. La maggioranza del gruppo era precedentemente detenuta dalla società di investimento Ergon Capital. Latham & Watkins ha assistito The Carlyle Group con un team guidato da **Stefano Sciolla** e composto da **Filippo Benintendi**, **Giovanni Spedicato**, **Giovanna Garbarino**, **Andrea Stincardini** e **Luca Maranetto** e **Cesare Milani** per i profili regolamentari dell'operazione.

I venditori sono stati assistiti



da Gianni
Origoni
Grippo
Cappelli &
Partners
con un
team
composto

da **Gianluca Ghersini, Gabriele Ramponi** e **Valentina Cavallo**. Sul fronte finanziario Dvr Capital, con **Carlo Daveri, Nicola Gualmini** e **Sarah Haghighi**, ha affiancato il private equity Carlyle mentre

i venditori sono stati assistiti da Lazard, con un team guidato dal managing director **Michele Marocchino** con **Giovanni Casali** e **Antonio Da Ros**.

La practice

Corporate m&a

II deal

Passaggio di Golden Goose a Carlyle

Il valore

1

11 ANTITRUST, ARCHIVIATO IL PROCEDIMENTO SUL CARTELLO DELL'AUTONOLEGGIO

L'Antitrust ha archiviato il procedimento sul mercato del noleggio autoveicoli a lungo termine che aveva avviato nel 2015. Il procedimento puntava ad accertare l'esistenza di un presunto cartello finalizzato allo scambio di informazioni commerciali sensibili all'interno dell'associazione di categoria (Aniasa). L'indagine dell'autorità ha coinvolto 17 soggetti.

Il provvedimento di archiviazione
va considerato in qualche modo
storico poichè le procedure di
cartello avviate nel passato



hanno portato alla condanna delle imprese coinvolte al pagamento di sanzioni milionarie.

Numerosi gli studi e gli avvocati coinvolti nella procedura. Ald Automotive Italia è stata difesa dallo studio Cannizzaro & Partners con **Enzo Cannizzaro** e **Simone Ventura** e da Cms con **Paolo Scarduelli** e **Lorenzo Bocedi**; Alphabet Italia è stata affiancata da Chiomenti e in particolare da **Cristoforo Osti** e **Angela Colonna**; BonelliErede con una squadra formata da **Francesco Anglani**, **Maurizio Pappalardo** e **Federica Puliti** ha assistito Arval Service Lease Italia; per Athlon Car Lease, invece, ha agito **Marcello Clarich** affiancato da **Giuliano Fonderico**; Car Server è stata rappresentata da Osborne Clarke con **Enrico Fabrizi** e **Angelo Molinaro**; mentre per Ge Capital Services hanno lavorato **Luciano Di Via** e **Pasquale Leone** di Clifford Chance;



a difesa di Lease Plan Italia e di Overlease, ha agito un team di Gattai Minoli

Agostinelli & Partners formato da **Silvia d'Alberti** e **Fabiana Campopiano**; Jones Day, con **Mario Todino**, ha assistito Leasys; Pavia e Ansaldo, con **Filippo Fioretti** e **Maria Rosaria Raspanti** ha assistito Mercury; Baker McKenzie, con **Andrea Cicala**, **Riccardo Pennisi** e **Serena Patuzzo** ha assistito Mercedes Benz Charterway; **Enrico Adriano Raffaelli**, **Elisa Teti**, **Lorenzo Conti** e **Alessandro Raffaelli** dello studio legale Rucellai&Raffaelli hanno affiancato Psa Renting Italia; Dla Piper con **Alessandro Boso Caretta**, **Massimo D'Andrea** e **Bice Di Sano** ha assistito Vodafone Automotive Italia; mentre Hogan Lovells con un team formato da **Sabrina Borocci**, **Luigi Nascimbene** ed **Eugenia Gambarara**, ha assistito Volkswagen Leasing. Per l'associazione di categoria, Aniasa, infine, ha agito lo studio Fontana Galli con **Manfredi de Vita** e **Silvia Maria Specchio**.

La practice

Antitrust

Il deal

Archiviazione del procedimento sul cartello dell'autonoleggio

Il valore

-

12 BANCHE VENETE: PEDERSOLI E MARCHETTI CON INTESA SANPAOLO, NCTM AL FIANCO DEI COMMISSARI



Carlo Messina

Pedersoli e lo studio notarile Marchetti hanno assistito Intesa Sanpaolo

nell'acquisto di Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca. Il gruppo guidato da **Carlo Messina** ha firmato con i commissari liquidatori di PopVi e Veneto Banca il contratto di acquisto, al prezzo simbolico di un euro, di certe attività e passività e certi rapporti giuridici facenti capo alle due banche. I commissari sono stati affiancati da un team dello studio Nctm.

In particolare **Carlo Pedersoli** e i professori **Piergaetano Marchetti** e **Carlo Marchetti** hanno assistito Intesa Sanpaolo. Carlo Pedersoli ha guidato un team composto da **Csaba Davide Jákó**, partner, **Giulio Sandrelli**, senior associate, e **Paolo Manzoni** ed **Edoardo Pedersoli**,

associate. **Davide Cacchioli**, equity partner, ha curato gli aspetti antitrust ed **Elena Marinucci**, counsel, ha curato gli aspetti di diritto fallimentare. Nctm ha assistito il ministero dell'Economia e delle Finanze, Banca d'Italia e i commissari liquidatori con un team composto da **Stefano Padovani**, **Alessandra Stabilini**, **Giovanni de' Capitani**, **Luigi Ardizzone** e **Francesca Rogai**.

Nel dettaglio, l'acquisto riguarda un perimetro ben preciso, che esclude i crediti deteriorati (sofferenze, inadempienze probabili e esposizioni scadute), che resteranno allo Stato, le obbligazioni subordinate emesse, nonché partecipazioni e altri rapporti giuridici considerati non funzionali all'acquisizione, tra le quali quella di in Banca Intermobiliare, del gruppo Veneto Banca. 🗑️

La practice

Corporate m&a

Il deal

Acquisizione banche venete da parte di Intesa Sanpaolo

Il valore

-

MAG ha incontrato Eugenio Tranchino, managing partner di Watson Farley Williams. C'è un nuovo mercato primario che parte... senza incentivi

ENERGIE RINNOVABILI: LA FRONTIERA SI CHIAMA GRID PARITY

Eugenio Tranchino



oi non ci siamo mai fermati e non abbiamo mai smesso di occuparci di energie rinnovabili». **Eugenio Tranchino**, dal 2002, rappresenta Watson Farley Williams in Italia. All'epoca aveva appena 30 anni e arrivava dalle fila dello studio Carnelutti. Ma alle spalle aveva già diverse esperienze tra cui alcune, fondamentali per la maturazione del suo profilo internazionale: a Parigi, dove ha lavorato per lo studio Lovell White Durrant (successivamente

diventato Hogan Lovells) e in Italia dove è stato anche nel team di Baker & McKenzie.

Roma è stata il primo avamposto in Europa continentale di Watson Farley Williams (law firm di matrice inglese nata nel 1982) che, cinque anni più tardi ha aperto anche a Milano. L'approccio al mercato italiano si è focalizzato sin da subito sullo sviluppo di competenze da full service firm applicate a comparti ben definiti: energy e shipping, in modo particolare. Il tutto, ben prima che l'organizzazione per industries degli studi legali diventasse una moda. E l'obiettivo per il prossimo futuro, dice Tranchino a MAG, è «capitalizzare il riconoscimento sul mercato nei settori "core" per sviluppare aree limitrofe come l'export finance, il real estate, il private equity».

LO STUDIO IN CIFRE



26

Il totale dei
professionisti in Italia



6

Il numero di
soci italiani



2

Le sedi
nella Penisola



7

Il fatturato
in milioni di euro



15

Gli anni di
presenza in Italia

«Per grid parity o market parity si intende la sostenibilità degli investimenti privati a prescindere da incentivi da parte del sistema»

Oggi, in Italia, dove la law firm conta su ricavi stimabili attorno ai sette milioni, Watson Farley Williams ha 25 professionisti tra cui sei soci. Oltre a Tranchino ci sono **Furio Samela**, punto di riferimento per lo shipping, **Tiziana Manenti** attiva sul fronte m&a, **Elvezio Santarelli**, attivo sul fronte dispute resolution, **Pierpaolo Mastromarini** e **Mario D'Ovidio** che si occupano di banking & finance. L'energy rappresenta all'incirca il 60% dell'attività italiana dello studio. Ed è proprio di energia che Tranchino ha voglia di parlare. Il motivo è semplice: siamo all'inizio di una nuova era per il settore. Un'era legata alle rinnovabili che, a differenza di ciò che molti pensano, non sono finite con il tramonto della stagione degli incentivi. La crisi che il settore ha affrontato in seguito al mutamento dello scenario normativo ha provocato un processo di selezione naturale tra gli operatori e tra i consulenti. Oggi si parla di grid



Eugenio Tranchino

parity. E la frontiera è rappresentata da un mercato capace di reggersi sulle proprie gambe.

Avvocato Tranchino, chi pensava che il business delle rinnovabili si fosse esaurito si sbagliava. Ci vuole spiegare perché?

Il cambiamento delle fonti di produzione di energia elettrica da fonti fossili a rinnovabili è un cambiamento epocale e inarrestabile, simile, per certi versi, a quello delle telecomunicazioni degli Anni '90.

Per esempio?

Tutti oggi guardano alle auto elettriche

come Tesla con interesse e curiosità, ma nessuno si pone la domanda del come cambierà il mercato dell'auto dove il venditore del veicolo sarà anche quello che ne avrà il monopolio sull'approvvigionamento di carburante. I target che i Paesi industrializzati si pongono fanno sì che il fenomeno sia inarrestabile e quindi duraturo nel tempo. In Norvegia ad esempio si prevede che la mobilità sarà totalmente elettrica e generata da fonti rinnovabili già a partire dal 2021.

Possiamo dire che il mercato si è evoluto. Ora si parla di grid parity: cosa s'intende?

Per grid parity o market parity si intende la sostenibilità degli investimenti privati a prescindere da incentivi da parte del sistema. Pertanto siamo in nuova epoca che sino a pochi anni fa era inimmaginabile per le cosiddette fonti non programmabili. Oggi infatti si possono costruire impianti il cui modello di investimento si basa solo sul corrispettivo proveniente dalla cessione di energia elettrica in un contesto di mercato "puro" e senza interventi a sostegno da parte di terzi .

Fino a poco tempo fa sembrava che senza incentivi il settore non potesse stare in piedi. Cosa è cambiato?

Il crollo dei prezzi delle materie

prime, sui cui sono intervenuti anche fattori di svalutazione monetaria, ha fatto sì che il costo di costruzione si sia progressivamente ridotto fino a rendere attraenti gli investimenti senza alcuna forma di incentivo. Per darle un esempio, un megawatt di fotovoltaico nel 2006 costava sei milioni di euro mentre oggi circa 800mila.

Come cambia la contrattualistica in questo nuovo scenario? Si passa da un approccio più speculativo a uno di sistema, sorretto da logiche d'investimento di lungo termine?

Gli operatori sono più maturi e svolgono attività d'investimento in un'ottica industriale. Inoltre, i processi di consolidamento del mercato attraverso acquisizioni di impianti esistenti produrranno sempre di più una logica di investimento di lungo termine dove le cosiddette utilities saranno i principali attori. La contrattualistica, si pensi a quella puramente finanziaria, cambia di conseguenza e i contratti, oltre a non avere più a riferimento gli incentivi, devono prevedere cosa accadrà nel caso in cui il prezzo dell'energia subisca mutamenti che, ad oggi, non sono prevedibili.

C'è un mercato primario che parte oggi. Cosa significa?

Gli operatori stanno vedendo di



Prata & Mastrale

HOUSE OF TAILORING



Il tuo miglior biglietto da visita?
Un abito sartoriale su misura ... **fatto bene!**

Aldo Invitti di Conca



Prata & Mastrale – House of Tailoring
Via Fatebenefratelli, 17 – Milano
Tel. 02 655 60 920
pratamastrale.it

«Lo shipping è il nostro core business da sempre e in Italia esprimiamo un'eccellenza assoluta»

Eugenio Tranchino



nuovo l'Italia con interesse e senza i pregiudizi legati all'operato del legislatore o dei suoi enti controllati come il GSE (Gestore Servizi Energetici), di conseguenza stanno guardando a possibili nuovi impianti, primari appunto, che saranno costruiti senza incentivi.

Il fatto che il settore sia destinato a produrre mandati è confermato in qualche modo anche dagli obiettivi fissati dalla Sen? Ci ricorda quali sono e cosa ci possiamo aspettare?

La Sen (Strategia Energetica Nazionale) prevede nel medio termine la costruzione, nell'ipotesi minima, di almeno 36.000 nuovi megawatt di solare in Italia sino al 2030 e questo è un dato che sino a poco tempo fa nessuno si sarebbe immaginato. Richiede ovviamente una grande forma di programmazione non solo

da parte degli operatori ma anche degli enti preposti al rilascio delle autorizzazioni, delle commissioni di valutazione d'impatto ambientale, di investimenti nelle infrastrutture di rete, nei sistemi di gestione e controllo, nonché manutenzione, degli impianti.

Quali sono i settori che vedranno maggiori investimenti?

Saranno tutte le tecnologie di produzione elettrica da fonte rinnovabile, dalle biomasse all'idroelettrico con priorità all'eolico e al solare.

Quali sono le operazioni più significative in corso? (Montalto di Castro; A2A rinnovabili; primo off shore eolico in Puglia...)

Ci sono molte operazioni importanti in questo momento sul mercato che

vanno dai finanziamenti dei progetti in grid parity, alla realizzazione d'impianti eolici offshore, a joint venture strategiche con le utilities per presidiare alcune aree del mercato elettrico come gli interventi di efficientamento energetico. Posso dire che lo studio sta lavorando sulla maggior parte di queste operazioni.

Un tema di frontiera, invece, in questo momento, è quello dello storage: a che punto siamo?

La vera sfida delle fonti cosiddette non programmabili è quella di poter divenire "programmabili" e quindi di poter erogare energia elettrica durante tutte le ore del giorno e quando richiesto dal consumatore. Per far ciò la sfida dell'accumulo di energia elettrica è fondamentale ed è un tassello ineludibile al completamento della rivoluzione energetica. Ci sono ancora passi importanti da fare ma anche qui mi aspetto che la velocità di mercato sarà molto più alta e sorprendente di quanto si possa immaginare.

Wfw ha deciso di posizionarsi come full service firm (banking, corporate m&a, contenzioso ecc.) specializzata in alcune specifiche industry: l'energy anzitutto. Qual è il vantaggio di questo modello competitivo a suo parere?

Di essere riconosciuto come

specialista del settore industriale di riferimento e quindi di poter offrire al cliente competenze integrate che difficilmente troverebbe altrove. Si tratta di un vantaggio competitivo che in realtà si traduce in un valore aggiunto nei confronti del cliente che trova da noi consulenti specializzati che possono seguirlo a 360 gradi nelle fasi d'investimento che vanno dall'amministrativo al societario, dal bancario/finanziario al tributario e non da ultimo attraverso competenze che guardano anche alla patologia dei contratti con un contenzioso specialistico di un settore con molte peculiarità.

In Italia siete molto attivi anche nello shipping. Ma i recenti ingressi lasciano intendere che vogliate anche allargare il raggio d'azione: è un'impressione corretta?

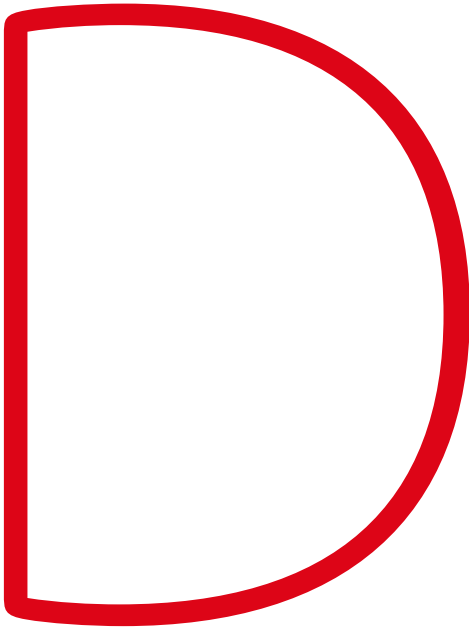
Lo shipping è il nostro core business da sempre e in Italia esprimiamo un'eccellenza assoluta. Lo studio vuole capitalizzare il riconoscimento sul mercato nei settori "core" per sviluppare settori limitrofi come l'export finance, il real estate, il private equity con la stessa dedizione e alto grado di specializzazione offerti nei settori presidiati oggi. 🏢



VIAGGIO ALL'INTERNO DI beLAB

I managing partner di BonelliErede svelano a *MAG* numeri e progetti legati alla creazione del laboratorio per l'innovazione aperto dallo studio nella nuova sede di via Marostica a Milano

Stefano Simontacchi e Marcello Giustiniani



a un lato lo sviluppo internazionale. Dall'altro quello tecnologico. Quando **Stefano Simontacchi** e **Marcello Giustiniani** hanno assunto il ruolo di co-managing partner di BonelliErede, nel 2013, hanno indicato ai loro soci queste due direttrici quali motori per la crescita dello studio negli anni seguenti. Su questo progetto hanno chiesto un forte commitment collettivo culminato nella firma del patto di fedeltà ([si veda il numero 14 di MAG](#)) che ha reso possibile l'avvio di un cantiere che dopo lo sbarco in Egitto ed Etiopia e la recente apertura a Dubai (si veda il box) ha portato alla realizzazione di un «progetto a forte coefficiente tecnologico e di processo» battezzato beLab, rafforzato dal

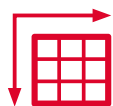
rinnovo, per un ulteriore triennio,
dello stesso patto.

Questo «progetto», come spiegano nell'intervista che segue Giustiniani e Simontacchi, si è già concretizzato nella realizzazione di una struttura ad hoc, deputata al miglioramento di alcuni servizi legali già oggi offerti e all'introduzione di nuovi. Corporate transaction services, compliance management, contenzioso seriale e supporto legale all'innovazione digitale sono le attività oggi svolte dalle business unit in cui è organizzato beLab che ha la sua sede in via Marostica 1, a poco più di sei chilometri di distanza dal quartier generale di via Barozzi, in pieno centro a Milano, ma ad appena 12 minuti di metropolitana dalla fermata Palestro a quella Gambara.

La struttura dedicata al progetto beLab e quella tradizionale di BonelliErede, sottolineano Giustiniani e Simontacchi, agiscono in maniera fortemente integrata. La decisione di aprirla in una nuova zona, è stata ispirata dalla volontà di concentrare in un luogo nuovo e moderno, e con ciò ottimizzare, le energie creative e innovative che saranno sviluppate al suo

BonelliErede

beLab in cifre



2000

I metri quadrati
della sede
di beLab



160

Le persone
che ci lavorano
a regime



12

I minuti di metro
che collegano le due
sedi milanesi di Be



4

Le business unit
in cui è organizzato
beLab

interno. Nei mille metri quadrati di beLab («che diventeranno presto 2.000 e ospiteranno in tutto 160 persone», ci raccontano Giustiniani e Simontacchi) ci sono spazi per il lavoro di squadra, così come aree dedicate alle attività che richiedono maggiore concentrazione individuale. «Il tipo di locali, il modo in cui sono strutturati, la luce e i colori, le dinamiche che tutto ciò favorisce, sono un fattore essenziale di successo della nostra capacità di realizzare insieme grandi idee», affermano Giustiniani e Simontacchi. «Vogliamo rendere lo scambio di idee tra le persone un momento istituzionale di qualunque processo perché le “porte aperte” favoriscono la cosiddetta *cross fertilization*. E quindi servivano uffici di nuova concezione».

L'esigenza di essere moderni nel modo di lavorare e di proporsi, proseguono i due managing partner, è il motore primo di beLab. Un'esigenza che nasce dagli stessi clienti e dalla volontà di BonelliErede di mantenerli sempre al centro della propria attività. «I clienti hanno sempre apprezzato la qualità tecnica del nostro lavoro. Ma la bontà tecnica del consiglio o della soluzione che viene proposta è solo un pezzo dell'esperienza che il cliente cerca anche da un avvocato».

L'attività di beLab punta a rendere determinati servizi ancora più fruibili, efficienti e integrabili con le strutture e l'organizzazione di ciascun assistito.

In questo contesto, tecnologia e digitalizzazione sono una novità e un'opportunità prima che una necessità. «La nostra value proposition rivolta ai professionisti che coinvolgiamo in questo progetto è: acceleriamo sulla trasformazione digitale».

Allora, procediamo con ordine: cosa è beLab?

Si tratta di un progetto e di un "laboratorio", come dice il nome, iniziato nell'ottobre 2016. Abbiamo sperimentato un nuovo modo di fare ancora meglio alcune cose che facevamo anche prima, e la possibilità di fare anche altre cose che prima non facevamo.

Perché avete aspettato un anno per "venire" allo scoperto?

Abbiamo preferito aspettare l'esito della fase di rodaggio prima di parlarne. Ci piaceva costruire prima dei fatti. Capire bene che cosa, delle idee che avevamo raccolto tra i clienti, potesse essere tradotto in un servizio utile e fruibile.

Proviamo a scendere nel dettaglio?

I modi nuovi, per fare meglio cose che facevamo anche prima sono legati alla tecnologia e ai processi. In beLab lavoriamo per migliorare

la sintesi, l'efficienza, la fruibilità e certi aspetti di presentazione di alcuni prodotti per renderli, se così possiamo dire, più immediati: uno per tutti la due diligence.

Come cambiano?

Le due diligence ovviamente le facevamo anche prima. Ci siamo resi conto che avevamo ottimi contenuti che presentavamo, però, in modo un po' troppo "standard". E quindi abbiamo messo a punto una modalità che, ferma la bontà dei contenuti, ci consente di avere un prodotto finale più leggibile, fruibile, immediato e puntuale.



Area break

**E questo è reso possibile
dall'impiego di specifiche
tecnologie?**

Non solo. Tutto questo è l'effetto del ricorso alla digitalizzazione, ma anche all'elaborazione di

processi e del loro presidio. Oltre che dell'acquisizione di nuove professionalità.

Non si tratta di avvocati?

Non necessariamente. Anche se

ECCO CHI SONO I PROJECT LEADER DI beLab

TOMMASO FAELLI

Supporto all'innovazione digitale



È entrato in BonelliErede nel 2006 ed è partner dal 2012. Coordina un team multidisciplinare di professionisti che si occupa di accompagnare i clienti nel loro percorso verso il modello di industria 4.0.

È membro dei Focus Team Agenda digitale, Assicurazioni e Aziende di Famiglia. È country partner per i Paesi Scandinavi.

MICHELA MACCARINI

Compliance management



È entrata in BonelliErede nel 2011. Coordina un team di professionisti specializzati nell'erogazione dei servizi di compliance management ai clienti mediante l'utilizzo di un innovativo sistema digitale per la gestione integrata dell'intero Compliance Life Cycle. È membro del Focus Team Anticorruzione & Corporate Compliance.

parliamo comunque di laureati in giurisprudenza e persone che arrivano dal mondo legale o paralegale. Persone cresciute in ambienti diversi che ci hanno portato un know how che non avevamo.

Il presidio dei processi da chi è curato? Chi è responsabile?

Il presidio complessivo e la responsabilità rimangono in capo a BonelliErede e ai singoli soci titolari dei diversi mandati.

▶▶▶

MARIA GIOVANNA CONTI

Contenzioso seriale



È entrata in BonelliErede nel 2007. coordina un team di professionisti che si occupa della gestione di contenziosi seriali, anche con elementi di complessità giuridica. Si occupa anche di lavoro e relazioni industriali per aziende operanti in diversi settori quali moda, lusso, retail e servizi.

MICHEL MICCOLI

Corporate transaction services



È entrato in BonelliErede nel 2013. Coordina un team di professionisti che si occupa alcune delicate fasi delle operazioni straordinarie, quali la due diligence, il signing e il closing. Nel 2016 è stato general counsel per le società italiane di una multinazionale americana, tornando in BonelliErede nel 2017.

unbuonavvocato.it

LAVORI E INCASSI

Il primo
market place
di domanda
e offerta
di servizi legali
consumer



SCARICA L'APP SU



Per informazioni:

www.unbuonavvocato.it • info@unbuonavvocato.it • +39 02 8424 3870

nuove realtà, nuove esigenze e nuove problematiche, imposte dall'evoluzione tecnologica.

Per esempio?

Prendiamo il diritto della proprietà intellettuale, dove si tratta di capire come debbano essere regolati la raccolta e l'utilizzo dei big data; o il diritto del lavoro, dove si tratta di capire come operare, con gli strumenti giuridici a disposizione, sul tema della riduzione e riorganizzazione dei dipendenti o dell'utilizzo di nuove forme contrattuali, nell'ottica di ottimizzare l'interazione del capitale umano con la tecnologia più evoluta. Ma stesso discorso potrebbe essere fatto per altre practice. Noi facciamo il pezzo di assistenza legale che sta a supporto delle aziende che si digitalizzano.

Vale anche per la digitalizzazione di BonelliErede?

Assolutamente sì: tutto ciò che attiene allo sviluppo della digitalizzazione, anche a uso e funzione interna e della gestione dei rapporti con i nostri clienti, ha lì in beLab il suo centro di attuazione.

E il compliance management?

La combinazione di risorse



Thinking room

specializzate e tecnologie di «smart digital compliance» consente ai nostri clienti di realizzare un'innovativa evoluzione nell'approccio alla compliance aziendale, raggiungendo nuovi livelli di efficacia, semplicità e, soprattutto, di engagement per le persone.

Il nuovo modello gestionale della compliance si basa su: la trasformazione digitale del sistema di compliance del cliente e la gestione del sistema attraverso un Compliance Center, una struttura organizzata e gestita da beLab, costituita da un team di risorse specializzate e dedicate all'erogazione dei servizi ai clienti e da un innovativo sistema per la trasformazione digitale e la gestione integrata dell'intero Compliance Life Cycle, che viene messo a disposizione del cliente.

Come funzionerà il servizio sul contenzioso seriale?

Si tratta di un'attività che

UN HUB BASATO A DUBAI

BonelliErede prosegue anche nel suo internazionale. Dopo l'Africa, tocca al Medio Oriente. In particolare agli Emirati Arabi Uniti.



Lo studio guidato dai co-managing partner **Stefano Simontacchi** e **Marcello Giustiniani** ha aperto una sede a Dubai. «Dopo l'ingresso in Egitto e in Etiopia ([si veda il numero 67 di MAG](#)) riteniamo che il Medio Oriente rappresenti una naturale evoluzione della nostra presenza internazionale e un approdo sinergico per i nostri clienti con interessi nelle due aree», dicono i co-managing partner.

L'ufficio emiratino di BonelliErede si trova nel distretto finanziario DIFC, la free zone di Dubai. A guidare la nuova sede è il partner **Andrea Carta Mantiglia** (già responsabile della sede di Londra dal 2012 al 2016). Con lui i local partner **Marco de Leo** e **John Shehata** e il senior associate **Roberto Flammia**, tutti componenti dell'Africa team dello studio. Andrea Carta Mantiglia si dividerà tra la practice italiana e il coordinamento della nuova sede di Dubai.

L'interazione tra Africa e Medio Oriente sul fronte business è molto elevata. Molte grandi realtà hanno trasferito a Dubai (in diversi casi dal Sud Africa) il proprio quartier generale per operare nella zona. Il caso più recente è quello di Deutsche Bank. Ma si potrebbero ricordare anche Unilever, Toyota, Novartis, Diakin o Nokia che hanno impiantato a Dubai il loro centro operativo per le due aree.

I co-managing partner di BonelliErede, infine, sottolineano che la base emiratina dello studio punta anche a intercettare «gli interessi locali e internazionali che transitano per questo hub e che sono rivolti all'Italia e all'Europa». 🇮🇹

quantomeno in parte già svolgevamo, ma che non facevamo sistematicamente. Ce ne occupavamo solo per pochi importanti clienti. Tuttavia l'adozione di processi organizzati ed efficienti e la digitalizzazione si sono rivelate opportunità che ci consentono di mettere le nostre competenze nel giudiziale a disposizione di contenziosi che magari, presi singolarmente, hanno un valore unitario modesto, ma hanno un'estensione tale per cui possono essere gestiti in serie.

Ma qui parliamo di un lavoro da avvocati non da paralegal, o sbaglio?

Su questo fronte noi attuiamo un processo che si attua in due momenti fondamentali. Il primo si svolge in via Barozzi e consiste nell'elaborazione della difesa di base che viene curata dai nostri litigator. Il secondo invece è quello della gestione seriale da parte di un team che utilizza una tecnologia e un processo definito apposta per declinare al meglio la difesa giuridica su vari fori da parte di diversi avvocati.

Resta un'attività complessa...

Questa attività e in particolare

la sua seconda fase sono governate da una forte esigenza di organizzazione, procedimentalizzazione ed efficienza. Noi riteniamo di riuscire a coniugare l'abilità nel predisporre l'atto giuridico con l'organizzazione nella fase di gestione sul territorio.

La qualità resta centrale?

Assolutamente sì. Noi vogliamo essere eccellenti anche nei segmenti d'attività di cui ci occupiamo con beLab. Questa è una linea di business su cui puntiamo e in cui continuiamo a essere BonelliErede.

Torniamo alle business unit. La quarta è quella che si occupa di Corporate Transaction Services...

Questa business unit offre servizi quali due diligence, redazione di delibere societarie, ovvero predisposizione dei documenti per signing e closing, affidandoli a risorse che utilizzano, anche qui, tecnologie innovative e alcuni tra i migliori strumenti disponibili di legal project management e legal design. I clienti ricevono quindi, in modo efficiente e tempestivo, un prodotto di alta qualità e allo stesso tempo molto fruibile, revisionato dal socio che segue l'operazione.

**NICOLA
DI MOLFETTA**

2006-2016

AVVOCATI D'AFFARI

SEGRETI • STORIE • PROTAGONISTI

Per acquistare la tua copia del libro

CLICCA QUI





La nostra filosofia è stata quella

Possiamo parlare di una vera e propria espansione della vostra offerta?

Noi siamo convinti che essere vicini ai clienti anche per questioni apparentemente semplici possa essere un modo per mantenere e approfondire i rapporti e favorire quella conoscenza reciproca che favorisce anche l'escalation del coinvolgimento dalle questioni di base alle tematiche di maggiore complessità.

Avete stimato che impatto avrà beLab sul fatturato dello studio?

Sicuramente, il fatto di occuparci di cose che prima non facevano o facevamo solo in alcuni casi aggiungerà un pezzo di fatturato a quello attuale. Prospetticamente ci aspettiamo qualcosa di significativo. Del resto non è una manovra difensiva, ma di sviluppo.

Una cifra?

In termini assoluti abbiamo in testa il fatturato di un medio studio italiano. 🍷



OBIETTIVO CSR IN BELAB

Non solo business. All'interno di beLab verranno sviluppati alcuni dei progetti di *corporate social responsibility* di BonelliErede.

A partire da gennaio 2018 una parte del nuovo spazio verrà messa a disposizione dell'associazione Cometa, con cui BonelliErede collabora da molti anni. La joint venture tra i due soggetti svolgerà professionalmente, sotto la guida di un ingegnere gestionale e sulla base dell'esperienza di Cometa, un'attività di supporto alle aziende ed ai ragazzi in difficoltà volta a agevolarne l'ingresso stabile nel mondo del lavoro.

La collaborazione con Cometa non sarà però l'unico progetto nel sociale di BonelliErede nel 2018. Anche altre sedi, fanno sapere da BonelliErede, sono interessate «da nuove e importanti iniziative». 🍷



Tutti i cambi di poltrona del

2017

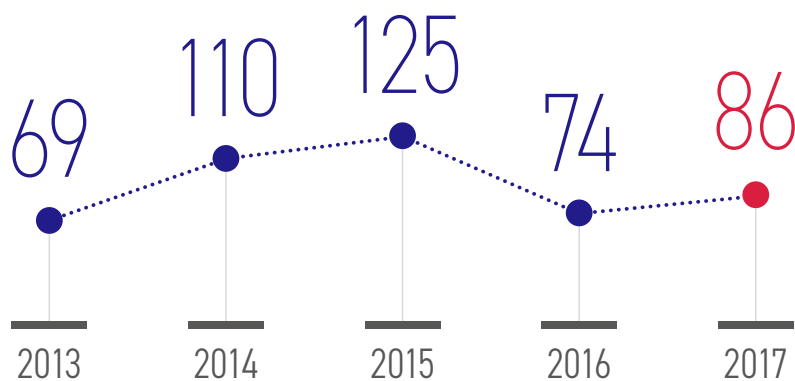
Sale a 86 il numero dei lateral hire di soci, mentre il valore del fatturato "spostato" cresce del 9,5% su quello dell'anno precedente. Intanto, le law firm internazionali tornano a investire

Tornano a crescere i cambi di poltrona che coinvolgono i soci degli studi legali d'affari attivi in Italia. Stando a quanto rilevato dall'osservatorio *MAG-Legalcommunity*, gli ultimi dodici mesi hanno registrato 86 lateral hire, vale a dire il 16% in più rispetto allo stesso periodo dello scorso anno (si veda il grafico). In termini di fatturato, invece, questi passaggi hanno mosso il 9,5% in più. Infatti, le stime dell'osservatorio *MAG-*

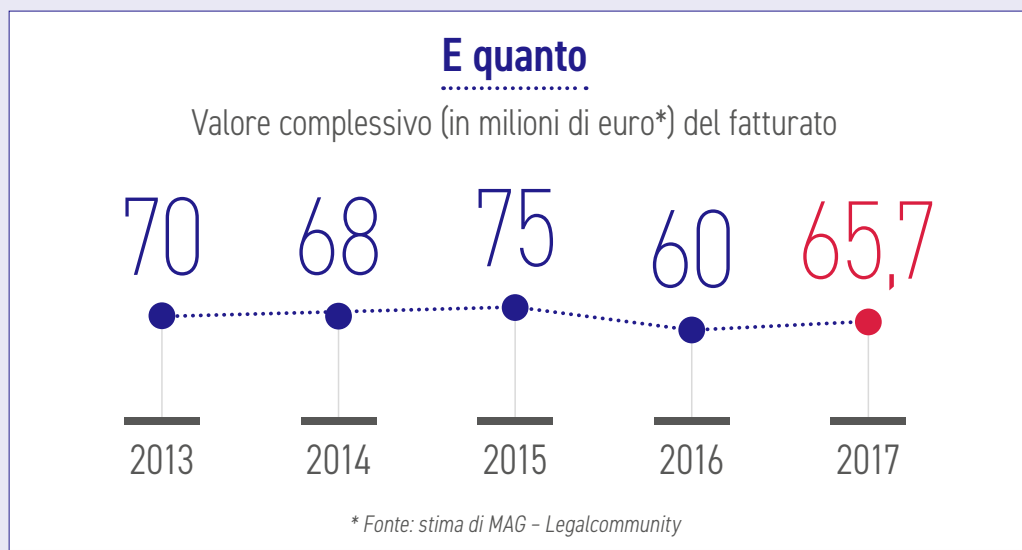
Legalcommunity indicano in quasi 66 milioni (65,7 per l'esattezza) il valore complessivo di ricavi che è stato spostato da studio a studio nell'arco del 2017 (i dati sono stati estrapolati il 20 novembre). Si tratta di una cifra in crescita rispetto a quella stimata nel 2016 nonostante il calo del numero di cambi di poltrona che hanno coinvolto professionisti con un business case (stimato) pari o superiore al milione di euro. Questi si sono fermati al 23,5% del totale dei lateral hire registrati, mentre nel 2016 erano stati quasi il 30%. Nel 66% dei casi, invece, il business trasferito in conseguenza di questi passaggi ha un valore stimato tra 500 e 900mila euro.

Quanti

Numero dei cambi di poltrona di soci nell'ultimo quinquennio



Fonte: MAG - Legalcommunity



M&A E TAX SI CONFERMANO I PIÙ RICHIESTI

Ma quali sono le aree di specializzazione in cui lavorano i partner più richiesti sul mercato? Le rilevazioni di quest'anno confermano quanto emerso nel 2016 e indicano nel corporate m&a e nel tax le practice su cui si è concentrata gran parte (20% ciascuno) degli investimenti realizzati nel corso del 2017.

In particolare, sul fronte corporate m&a si possono ricordare il passaggio di **Cataldo Piccarreta** da Gattai Minoli Agostinelli a Latham & Watkins, così come quello di **Matteo Almini** da Bird & Bird a Dla Piper, ovvero quelli di **Alessandro Varrenti** da Cba a Tonucci & Partners, **Fabio Alberto Regoli** passato da Tassetto Weigmann a Tls Pwc e **Antonio Azzarà**, già socio della sede milanese di Paul Hastings, passato alla boutique Rcc.

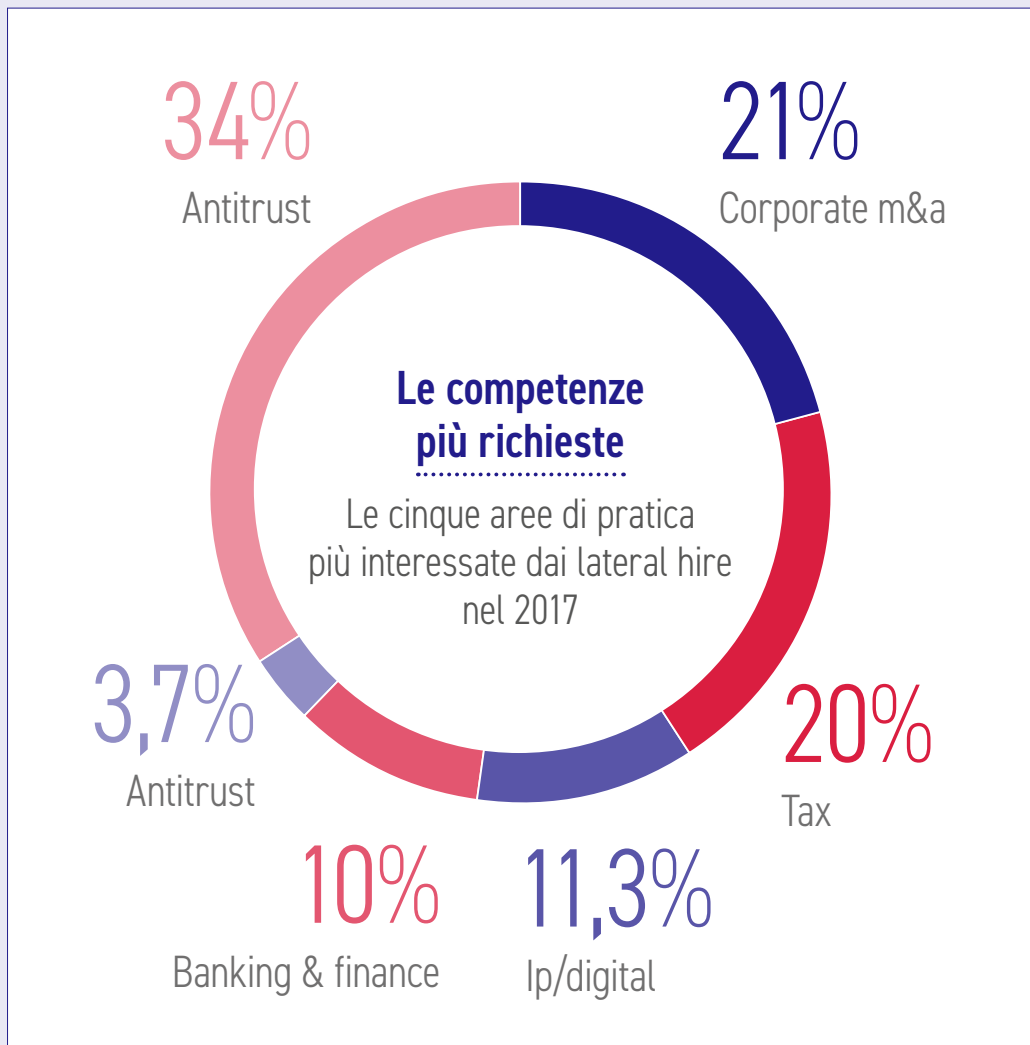
Numerosi e di rilievo anche i cambi di poltrona registrati nel tax.



Cataldo Piccarreta

Matteo Almini

A cominciare da quello di **Cristiano Garbarini**, ex Tremonti, chiamato a guidare la practice in Gattai Minoli



Agostinelli dopo che il suo predecessore in quel ruolo, **Eugenio Romita**, è entrato nella squadra di Giovannelli & Associati da cui, invece, è uscito **Gaetano Salvioli** passato a Bird & Bird. Da ricordare anche l'ingresso, nella sede di Roma dello studio Grande Stevens, di **Gaetano Pizzitola**, ex Fieldfisher, che conferma una volta di più



Cristiano Garbarini

Eugenio Romita

l'intenzione della superboutique di origine sabauda di ampliare il proprio raggio d'azione ed estenderlo anche al fiscale e tributario.



Michele Citarella



Silvio Riolo

Così come di gran peso è stato il passaggio di **Michele Citarella**, ex esponente della practice e managing partner di Simmons & Simmons, in Cba.

Numerosi i passaggi di soci attivi nei settori Ip e banking. In quest'ultimo, il 2017 ha registrato il cambio di poltrona di uno dei fuoriclasse del settore: **Alberto Del Din** che dopo diversi anni trascorsi in Paul Hastings ha deciso di passare nello studio Rcc fondato da **Silvio Riolo**, **Michele Crisostomo** e **Paolo Calderaro**.

Nell'Ip, invece, è maturato uno dei lateral più strategici dell'anno poiché è stato quello attraverso cui la law firm Herbert Smith Freehills ha gettato le fondamenta per la sua presenza italiana. Si tratta dell'operazione

che ha coinvolto **Laura Orlando** chiamata a essere la prima socia tricolore della law firm. Orlando, ex Simmons & Simmons, si occupa di proprietà intellettuale, life sciences e litigation.

RITORNANO GLI INTERNAZIONALI

L'arrivo di Herbert Smith Freehills non è l'unico. Il 2017 ha confermato e per certi versi rafforzato un trend partito nel 2015, con l'apertura di Dentons affidata a **Federico Sutti** (che quest'anno ha aperto la partnership ai soci **Giulio Andreani** e **Giovanni Diotallevi** provenienti rispettivamente da Dla Piper e Chiomenti) e proseguito con gli arrivi dei francesi di DS Avocats e degli inglesi di Fieldfisher. L'Italia sta tornando a interessare gli studi legali internazionali che decidono di avere un raggio d'azione diffuso nel Vecchio Continente.

Così, a una settimana dalla rivelazione (a opera di *legalcommunity.it*) del progetto italiano di **Herbert Smith**



Federico Sutti

Cambi di poltrona 2017

Nome	Cognome	Studio di arrivo	Studio di provenienza
Bernadette	Accili	Lms	Paul Hastings
Matteo	Almini	Dla Piper	Bird & Bird
Giulio	Andreani	Dentons	Dla Piper
Lodovico	Artoni	Poggi & Associati	Tonucci & Partners
Antonio	Azzarà	Rcc	Paul Hastings
Monia	Baccarelli	Lca	Studio Legale Improda
Alessandro	Bardanzellu	Pedersoli	Cleary Gottlieb
Andrea	Bozza	Osborne Clarke	Guardamagna
Antonella	Brambilla	Dentons	Chiomenti
Davide	Bresner	Greco Vitali	Portolano Cavallo
Aldo	Brielli	Carnelutti	Calesella
Filippo	Bucchi	Bucchi & Micaella	Allen & Overy
Riccardo	Buizza	R&P Legal	Withers
Emidio	Cacciapuoti	McDermott Will & Emery	King & Wood Mallesons
Giorgio	Calesella	Carnelutti	Calesella
Pierfilippo	Capello	Osborne Clarke	Guardamagna
Giovanni	Carcattera	Giovannelli & Associati	Lca
Andrea	Carlevaris	BonelliErede	Icc
Giancarlo	Castorino	McDermott Will & Emery	King & Wood Mallesons
Michele	Cicchetti	Dwf	Pavia e Ansaldo
Michele	Citarella	Cba	Simmons & Simmons
Alessandro	Corno	Gatti Pavesi Bianchi	Jones Day
Duilio	Cortassa	Studio Internazionale	LJLex
Luca	Cuomo	Dwf	Pavia e Ansaldo
Giorgio	D'Amico	Loconte & Partners	Belluzzo & Partners
Mario	D'Ovidio	Watson Farlway & Williams	Dla Piper
Barbara	de Muro	Lca	Visconti & Associati
Alberto	Del Din	Rcc	Paul Hastings
Andrea	Di Dio	Dla Piper	Chiomenti

Freehills, anche un'altra insegna inglese è venuta allo scoperto. Si tratta di Dwf, che si è affidata a un trio di soci ex Pavia e Ansaldo: **Michele Cicchetti**, **Tancredi Marino** e **Luca Cuomo**.

Tra coloro che stanno puntando ancora sull'Italia, poi, c'è senz'altro McDermott Will & Emery che, dopo la decisione di concentrare la propria operatività su Milano ha preso in squadra **Ettore Scandale**, **Emidio Cacciapuoti** e **Giancarlo Castorino**, precedentemente in forza al team italiano di King & Wood Mallesons che ora, guidato da **Davide Proverbio**, si appresta a fare campagna acquisti nei prossimi mesi ([si veda il numero 91 di MAG](#)).

VOTA IL TUO
PREFERITO

Finance *2018*
 Awards

by legalcommunity  .it

MARZO 2018 • MILANO

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

Cambi di poltrona 2017

Nome	Cognome	Studio di arrivo	Studio di provenienza
Francesco	Dialti	Cba	Watson Farley Williams
Giovanni	Diotallevi	Dentons	Chiomenti
Federico	Ferraresi	Munari Cavani	Gatti Pavesi Bianchi
Sergio	Fienga	Pedersoli	Cdp
Renato	Fiumalbi	Eversheds Sutherland	Tosetto Weigmann
Cristina	Gabardi	Gambino Repetto & Partners	Molinari e Associati
Cristiano	Garbarini	Gattai Minoli Agostinelli	Tremonti Romagnoli Piccardi
Ilario	Giangrossi	Grimaldi	Norton Rose Fulbright
Vittorio	Giordano	Ludivici Piccone	Giordano Merolle
Stefano	Giuliano	Cms	-
Francesco Saverio	Giusti	Tonucci & Partners	-
Elena Maria	Granatello	De Berti Jacchia	Mondini Rusconi
Giorgio	Grasso	Batini Traverso Grasso	Simmons & Simmons
Eriprando	Guerritore	Paul Hastings	Dentons
Elio	Indelicato	Rcc	Linklaters
Guido Alberto	Inzaghi	Belvedere	Dla Piper
Nicolò	Juvara	Molinari e Associati	Norton Rose Fulbright
Marco	Lantelme	Bsva	Carnelutti
Giuliano	Lanzavecchia	Osborne Clarke	Nctm
Mario	Lisanti	Ashurst	Norton Rose Fulbright
Nicola	Lucifero	Lca	Tosato
Manfredi	Luongo	Nctm	Russo De Rosa
Gianluigi	Marino	Osborne Clarke	Dla Piper
Tancredi	Marino	Dwf	Pavia e Ansaldo
Andrea	Merolle	Ludivici Piccone	Giordano Merolle
Edoardo	Mistretta	Giliberti Triscornia	Lms
Gabriel	Monzon Cortarelli	Orrick	Seyfarth Shaw
Daniela	Murer	Cms	R&P Legal
Andrea	Nicodemi	Ferrario Provenzali Nicodemi	King & Wood Mallesons

Cambi di poltrona 2017

Nome	Cognome	Studio di arrivo	Studio di provenienza
Laura	Orlando	Herbert Smith Freehills	Simmons & Simmons
Filippo	Palmieri	Curtis	Baker McKenzie
Rocco	Panetta	P&A	Nctm
Simona	Passarelli	Puri Bracco Lenzi	Kpmg
Norman	Pepe	Gitti and Partners	Rcc
Mile	Perris	Carnelutti	-
Cataldo	Piccarreta	Latham & Watkins	Gattai Minoli Agostinelli
Veronica	Pinotti	White & Case	McDermott Will & Emery
Andrea	Pinto	Osborne Clarke	K&L Gates
Gaetano	Pizzitola	Grande Stevens	Fieldfisher
Paolo	Pototschnig	Giovanardi	Legance
Fabio Alberto	Regoli	Pwc Tls	Tosetto Weigmann
Sharon	Reilly	Uniolex	LabLaw
Luca	Ridolfi	EY	Gatti Pavesi Bianchi
Andrea	Rizzi	Osborne Clarke	-
Eugenio	Romita	Giovannelli & Associati	Gattai Minoli Agostinelli
Fabio	Saccone	Gattai Minoli Agostinelli	Cleary Gottlieb
Gaetano	Salvioli	Bird & Bird	Giovannelli & Associati
Ettore	Scandale	McDermott Will & Emery	King & Wood Mallesons
Gianpaolo	Scandone	Gatti Pavesi Bianchi	Cleary Gottlieb
Riccardo	Sciaudone	R&P Legal	Grimaldi
Laurence	Shore	BonelliErede	Herbert Smith Freehills
Enrico	Storari	Macchi di Cellere Gangemi	Sartori
Massimo	Trentino	Cms	McDermott Will & Emery
Alessandro	Varrenti	Tonucci & Partners	Cba
Giulia	Verga	Macchi di Cellere Gangemi	Sartori
Daniele	Zanni	Dwf	LS Lexjus Sinacta
Alessandro	Zappasodi	Pedersoli	Chiomenti

IN SEI PASSANO A OSBORNE CLARKE

Lo studio guidato da **Carlo Paoletta** è stato tra quelli che hanno investito maggiormente in nuovi partner nel corso del 2017. Così come Cms dove, oltre a **Massimo Trentino** (ex McDermott di stanza a Roma) sono arrivati anche **Daniela Murer** e **Stefano Giuliano**. Tre ingressi anche in Lca, che ha preso **Monia Baccarelli**, **Barbara de Muro** e **Nicola Lucifero**, in Carnelutti, dove sono arrivati **Giorgio Calesella**, **Aldo Brielli** e **Mile Perris** e in Rcc dove sono arrivati Del Din, Azzarà e da ultimo **Elio Indelicato**, ex Linklaters attivo nel capital markets.

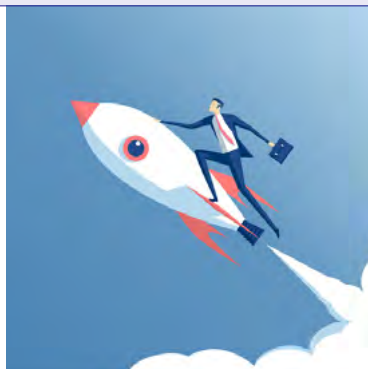


Ma lo studio che ha messo a segno il maggior numero di lateral hire nel corso del 2017 è stato Osborne Clarke. La sede italiana della law firm di matrice inglese, infatti, ha preso sei nuovi soci: **Giuliano Lanzavecchia**, proveniente da Nctm, **Andrea Pinto**, ex K&L Gates, **Andrea Rizzi**, **Andrea Bozza**, che come **Pierfilippo Capello** ha lasciato lo studio Guardamagna, e **Gianluigi Marino**, in arrivo da Dla Piper. Con questi ultimi quattro avvocati, inoltre, lo studio si è rafforzato in maniera particolare sul versante ip/tmt/digital.

LA CARICA DEI COUNSEL

Cresce, infine, il numero di professionisti che entrano in studio con il titolo di counsel. È il segno dei tempi. Le partnership non sono più così facilmente accessibili e in più ci sono sempre più studi che nel loro organigramma non contemplano figure come quelle dei local partner o junior partner. Tuttavia, i counsel sono professionisti che hanno le caratteristiche di soci giovani o salaried e rappresentano figure su cui molte realtà investono in prospettiva attribuendogli incarichi di responsabilità. È il caso, per esempio di Allen & Overy, dove nel corso dell'anno sono arrivati (entrambi da Chiomenti) **Juri Bettinelli** ed **Elisabetta Mentasti**: il primo per rafforzare il restructuring group e la seconda per guidare il team di amministrativo. Stessa rilevanza, sul fronte life sciences, hanno avuto gli arrivi di **Marco Blei** ed **Elisa Stefanini**, entrambi provenienti da BonelliErede, in Portolano Cavallo. Mentre, sempre come counsel, sono entrati rispettivamente in Hogan Lovells, Dentons e Rcc gli avvocati **Pierantonio Musso** (restructuring, ex Molinari) **Fabio Maria Guidi** (banking, ex BonelliErede) e **Morena Bontorin** (banking e restructuring, ex Pedersoli).

I 10 CAMBI DI POLTRONA PIÙ RILEVANTI DEL 2017



Alberto Del Din

Da Paul Hastings a RCC

È una delle icone del banking & finance in Italia. Prima di fare il suo ingresso in RCC, l'avvocato ha lavorato come co-cahair nello studio Paul Hastings ed è stato socio responsabile della sede di Londra di BonelliErede.



Guido Alberto Inzaghi

Da Dla Piper a Belvedere Inzaghi & Partners

Grande esperto di urbanistica e diritto amministrativo applicato al real estate, l'avvocato è entrato come name partner nello studio Belvedere. In precedenza, ha lavorato per Dla Piper con cui ha mantenuto un impegno di collaborazione.



Nicolò Juvara

Da Norton Rose Fulbright a Molinari e Associati

Il suo arrivo rappresenta il primo lateral hire di peso messo a segno da Molinari e associati. L'avvocato, tra i più accreditati esperti di assicurativo in Italia, è stato in precedenza managing partner di Norton Rose Fulbright in Italia.



Laurence Shore

Da Herbert Smith Freehills a BonelliErede

Avvocato a New York e solicitor, è stato partner di Herbert Smith Freehills, di cui guidava il practice group di diritto internazionale pubblico. Rappresenta importanti gruppi internazionali in procedimenti arbitrali commerciali e di investimento.



Paolo Pototschnig

Da Legance a Giovanardi Pototschnig & Associati

Dopo sei anni in Legance, l'avvocato ha avviato un nuovo progetto professionale dando vita a Giovanardi Pototschnig & Associati. Il suo arrivo è destinato a consolidare ulteriormente il posizionamento dello studio nel contenzioso.



Cataldo Piccarreta

Da Gattai Minoli Agostinelli a Latham & Watkins

Uno dei profili più interessanti nel mercato del corporate m&a e in particolare del private equity. Prima di entrare in Latham & Watkins ha lavorato in Dewey & LeBoeuf e Simmons & Simmons. Numerose le operazioni di rilievo seguite nel 2017.



Michele Citarella

Da Simmons & Simmons a Cba

Tra i più stimati professionisti in ambito tax, è stato a lungo un punto di riferimento in Simmons & Simmons dove ha vestito anche i panni del managing partner. Con il suo arrivo Cba consolida il proprio posizionamento d'eccellenza nel tax.

SAVE THE DATE ANTITRUST

MAY 24th-25th, 2018

XIII TREVISO ANTITRUST CONFERENCE ON
"ANTITRUST BETWEEN EU LAW AND NATIONAL LAW"

CASA DEI CARRARESI - TREVISO - VIA PALESTRO 33/35



FONDAZIONE CASSAMARCA
Monti Musoni ponto dominorque Naoni



UNIONE DEGLI AVVOCATI EUROPEI



ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA
TUTELA DELLA CONCORRENZA



legalcommunity.it

Media partner

inhousecommunity.it

SEGRETERIA DEL CONVEGNO
RUCELLAI & RAFFAELLI
STUDIO LEGALE

Michela Dall'Angelo e Michela Bianchi

Via Monte Napoleone, 18 - 20121 Milano

Tel (+39) 02 76 45 771 - E-mail: treviso@rucellaieraaffaelli.it - www.trevisoantitrustconference.com



Ettore Scandale

*Da King & Wood Mallesons a McDermott Will
& Emery*

Esperto di corporate m&a, l'avvocato ha alle spalle una lunga carriera che lo ha visto partner di realtà come Macchi di Cellere Gangemi, Jones Day, R&P Legal e da ultimo la law firm di matrice cinese King & Wood Mallesons.



Alessandro Corno

Da Jones Day a Gatti Pavesi Bianchi

L'avvocato è attivo in modo particolare nei settori private equity e fund formation, oltreché nell'investment management e nei servizi finanziari. In precedenza ha lavorato in Jones Day e prima ancora in Dla Piper.



Laura Orlando

*Da Simmons & Simmons a Herbert Smith
Freehills*

È l'avvocata prescelta da una delle più prestigiose insegne internazionali per la gestione dell'apertura in Italia. In precedenza ha ricoperto l'incarico di leader del dipartimento di Ip e dispute resolution di Simmons & Simmons.

Il debutto è atteso per gennaio 2018. Si tratta di una delle più prestigiose insegne internazionali. Parte con un team di avvocati attivo nelle aree ip, life sciences e regolatorio farmaceutico. Ma l'obiettivo è di aggregare presto nuovi team attivi in altre aree di pratica.

La law firm di matrice inglese ha avviato la sua operatività in Italia a novembre. Si propone come organizzazione full service e da principio presenta un'offerta strutturata in settori chiave come banking & finance, corporate m&a, tax e real estate.

Si tratta di un nuovo studio fiscale e tributario che partirà con 40 professionisti d'esperienza con una "potenza di fuoco" pari a circa 10 milioni di euro in termini di fatturato. I suoi promotori sono **Alfredo Fossati** e **Guido Aire Petraroli**. L'organizzazione lavorerà in col network Taxand.

Nuova insegna sulla scena tax a cui hanno dato vita **Vittorio Giordano** e **Andrea Merolle**, entrambi ex Ludovici Piccone & Partners. Merolle, che ricopre il ruolo di managing partner, in precedenza ha anche lavorato in Chiomenti e Cba.

Batini Traverso Grasso

Con l'arrivo di **Giorgio Grasso**, lo studio Batini Traverso & Associati è diventato Batini Traverso Grasso & Associati (BTG LEGAL). L'avvocato ex Simmons ha apportato la sua competenza in ambito assicurativo. Lo studio è anche founding member del network GILC.

Bucchi & Micaella

Si tratta della boutique a cui hanno dato vita **Filippo Bucchi**, già capo del dipartimento di administrative law di Allen & Overy, e **Dante Micaella**, già counsel di Lipani Catricalà & Partners. Si tratta di un'insegna specializzata in diritto amministrativo, regolamentare, ambientale e real estate.

Belvedere Inzaghi & Partners (Bip)

Nuovo capitolo per la storia di una delle insegne più radicate nel settore della consulenza amministrativa in ambito immobiliare a Milano. Un capitolo che comincia con l'arrivo di **Guido Inzaghi** che ha deciso di affiancare in questo progetto **Antonio Belvedere**.

Giovanardi Pototschnig

Anche in questo caso, l'ingresso di un socio di peso come **Paolo Pototschnig** inaugura di fatto una nuova stagione nella storia decennale dello studio Giovanardi attivo nei settori del restructuring, contenzioso e valorizzazione del credito.

Puccio Giovannini – Penalisti associati

Nuova insegna nel mercato del diritto penale d'impresa. **Andrea Puccio** e **Francesco Giovannini** hanno fondato un nuovo studio legale che ha due sedi: a Milano e Brescia. Si occupano, tra l'altro, di reati societari, finanziari, tributari, fallimentari.

L&T's - Legal & Tax advisors network

L&T's è un network fondato da **Valeria Affer**, **Francesco Arcari** e **Nicola Buquicchio** che hanno creato una rete di professionisti in grado di proporre un'assistenza multidisciplinare integrata negli ambiti del diritto civile, penale, commerciale e tributario. 🏠

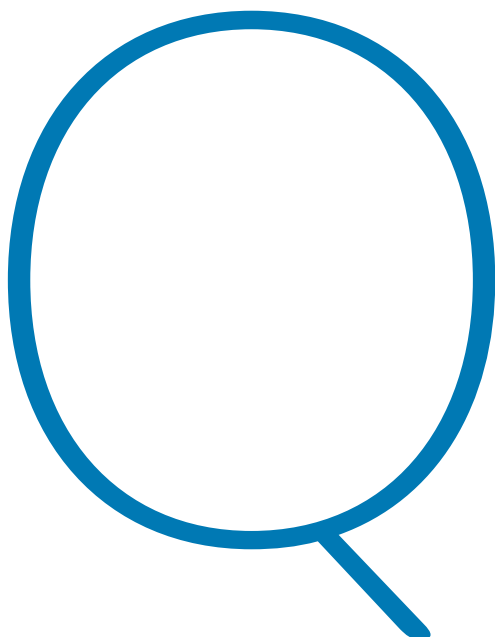
IL PATENT BOX

stecca sulla

DISCOGRAFIA

Musica e fisco, incentivi in arrivo, ma c'è ancora da fare. *MAG* ha incontrato Massimo Foschi, socio di Biscozzi Nobili e Gilberto Pettini, finance director di Sugar Music





ualche sconto da parte del Fisco per il settore musicale italiano. Il rinnovo del tax credit (il sistema di incentivazione fiscale riconosciuto alle case discografiche che contrattualizzano artisti emergenti, ndr) avvenuto in occasione della riforma dello spettacolo approvata dalla Camera a inizio novembre è una buona notizia per il comparto. Su di esso pesa ancora tuttavia l'esclusione dei benefici fiscali derivanti dalla misura patent box e la morsa dell'Iva al 22%.

Di tutto questo, e delle costanti e accese discussioni sulla web tax per i colossi della rete, MAG ha parlato con **Massimo Foschi**, dottore commercialista e socio dello studio Biscozzi Nobili, e **Gilberto Pettini**, finance director di Sugar Music, holding della casa discografica italiana Sugar guidata da **Caterina**

Caselli (amministratore delegato e presidente del cda) che annovera, tra gli altri, artisti del calibro di **Andrea Bocelli**, **Negramaro**, **Malika Ayane**, **Raphael Gualazzi** e **Arisa**.

RINNOVO DEL TAX CREDIT

Il mondo discografico ha potuto beneficiare per il triennio 2014-2016 del tax credit e potrà continuare a farlo a partire dal 2018. Un sistema di incentivazione fiscale inizialmente introdotto per il settore delle produzioni cinematografiche italiane che poi è stato esteso anche alla musica, per alcune



Massimo Foschi

tipologie di prodotti. «Il beneficio era e sarà riconosciuto alle imprese discografiche e prevede un credito d'imposta nella misura del 30% del valore complessivo dei costi sostenuti dall'azienda per la produzione e la promozione di opere prime e seconde di artisti emergenti, al primo o al secondo disco. C'erano e ci sono ovviamente dei limiti massimi, ovvero 667mila euro di tax credit, 200mila euro di credito d'imposta e 100mila euro di spese massime per opera. È per noi un decreto molto interessante considerando che la nostra azienda ha sempre cercato di fare scouting, investendo risorse notevoli», spiega Pettini. «In generale, il tax credit è uno strumento molto utilizzato per incentivare le imprese ed è molto agevole per questo è stato replicato su diversi settori. Per la musica questo è stato il primo ed è stato di recente rinnovato a partire dal 1° gennaio 2018», aggiunge Foschi.

ESCLUSI DAL PATENT BOX

Tuttavia, il comparto musicale è stato escluso dalle agevolazioni fiscali previste dalla normativa patent box. Il decreto che, approvato a luglio 2015, ha disciplinato il regime opzionale di tassazione per i redditi derivanti dallo sfruttamento di intangibili, non annovera tra le opere dell'ingegno che

«Mentre quando si compra un libro su Mozart l'Iva è al 4%, quando si compra un disco del compositore austriaco l'Iva è al 22%, al pari di quando si compra qualsiasi altra cosa»

Massimo Foschi

possono beneficiare dell'agevolazione i testi e le musiche composte dagli autori.

«Questa esclusione, tuttavia, non è imputabile alla scarsa sensibilità fiscale del governo italiano, ma alla correlazione della norma con le indicazioni Ocse che annoverano tra le opere dell'intelletto, per questo caso specifico, solo il software protetto da copyright» - spiega Foschi - «per questo motivo sia l'Italia, che gli altri stati dell'Unione Europea, non hanno esteso l'applicazione della norma all'opera dell'ingegno quale il diritto d'autore. Tuttavia, tutti i



Gilberto Pettini

diritti d'autore sono protetti da copyright, e vengono registrati dallo stesso soggetto, la Siae». Il paradosso è quindi che, nonostante il livello di tutela dei diritti sia lo stesso, dal punto di vista fiscale non ci sono le stesse agevolazioni.

Eppure nella musica «la parte di reddito che deriva dallo sfruttamento dei diritti d'autore è consistente, visto che questi vengono corrisposti ogni volta che viene utilizzato un brano. Il nostro catalogo editoriale è costituito circa da 80 mila brani e quindi se il patent box fosse stato esteso al mondo musicale ed editoriale, ne avremmo beneficiato molto», dichiara Pettini.

L'IVA NON AGEVOLATA

Il settore musicale non “merita” nemmeno l'iva agevolata al 4%, prevista invece per l'editoria in generale. «Questo è un vecchio cavallo di battaglia, ne parliamo da anni ma attualmente, sia a livello italiano che europeo la normativa fiscale non ci favorisce», spiega Pettini. «Per fare un esempio, mentre quando si compra un libro su Mozart l'iva è al 4%, quando si compra un disco del compositore austriaco l'iva è al 22%, al pari di quando si compra qualsiasi altra cosa», dichiara Foschi ricordando gli abbinamenti settimanali che le grandi testate giornalistiche proponevano in passato correlando i testi ai cd/dvd. «Se c'era una pagina di presentazione iniziale, il cd veniva considerato un unico prodotto editoriale insieme al testo e si applicava l'aliquota al 4%. A parte qualche situazione come questa, la distinzione tra prodotto editoriale e musicale è sempre rimasta, penalizzando di fatto questi ultimi», aggiunge Foschi.

WEB TAX PER I COLOSSI DIGITALI

Non bisogna dimenticare che la digitalizzazione ha rivoluzionato il mercato musicale, dando spazio a nuovi player. Tutti i grandi colossi del web come Google, Apple, Amazon e

Spotify offrono su abbonamento dei sistemi di fruizione di musica on e off line.

Nel 2016, per la prima volta i ricavi provenienti dallo streaming e download hanno superato quelli della vendita di prodotti fisici. Questo nuovo universo pone dal punto di vista fiscale il tema della territorialità della prestazione. «Per legge si applicano le imposte del Paese in cui si è creato il valore. Ma in questi casi c'è una totale dissociazione tra il luogo in cui viene fruito il prodotto e quello in cui viene generata l'attività. Su questo sta insistendo il fisco, basandosi sul concetto di stabile organizzazione (struttura che un'azienda ha in un luogo diverso da quello in cui ha la sede legale e attraverso la quale può generare del reddito imputabile al Paese in questione, *ndr*). E ha introdotto a giugno scorso una norma, chiamata impropriamente web tax, dal momento che non è una vera e propria tassa. Si tratta di una procedura di accordo tra le grandi aziende della rete e l'Agenzia delle Entrate che prevede la negoziazione del criterio di attribuzione del reddito prodotto», spiega Foschi. Una norma che sarà presumibilmente affiancata,

«Il nostro catalogo editoriale è costituito da circa 80 mila brani e quindi se il patent box fosse stato esteso al mondo musicale ed editoriale, ne avremmo beneficiato molto»

Gilberto Pettini

nell'ambito dell'approvazione della Legge di Stabilità 2018, da una vera e propria imposta sulle transazioni "digitali" con un'aliquota (al 3%) da applicarsi al fatturato, a decorrere dal 1 gennaio 2019.

Se si arrivasse alla definizione di una vera e propria web tax quali sarebbero i benefici per l'industria discografica? «Lo stato avrebbe maggiori risorse in termini di imposte derivanti da questo valore che viene prodotto anche attraverso la musica e teoricamente avrebbe più risorse da investire nel settore», spiega Pettini. (r.i.) 

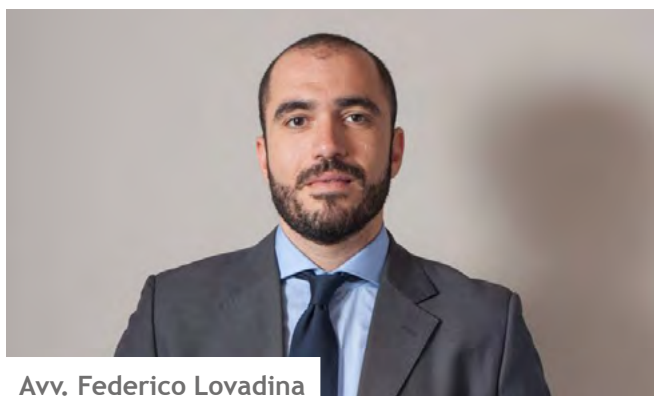
IL REGIME RES NON DOM IN ITALIA

La legge di bilancio per il 2017 ha introdotto nel nostro sistema tributario, all'art. 24-bis del TUIR, una nuova disciplina che prevede una modalità opzionale di tassazione di tutti i redditi prodotti all'estero, da parte di persone fisiche che trasferiscano la propria residenza fiscale in Italia. Il regime *de quo*, c.d. "res non dom", permette a coloro (italiani o stranieri) che trasferiscano la propria residenza fiscale in Italia di non sottoporre a tassazione ordinaria i redditi conseguiti all'estero, in base ai criteri di collegamento di cui all'art. 23 del TUIR.

Tali redditi vengono tassati con un'imposta sostitutiva onnicomprensiva, pari ad € 100 mila annui, che ne esaurisce il prelievo rispetto al Fisco italiano. Di converso, ad essere tassati in Italia secondo le regole ordinarie, sono le sole consistenze patrimoniali/reddituali conseguite in Italia. La normativa prevede comunque delle eccezioni (ad esempio, riguardo alle plusvalenze derivanti da cessioni di partecipazioni qualificate, che se realizzate nei cinque anni successivi al trasferimento della residenza fiscale in Italia, non rientrano nella c.d. *flat tax*).

Obiettivo del Legislatore è quello di favorire l'investimento e con esso la creazione di ricchezza all'interno del Territorio dello Stato.

L'opzione, che ha una durata massima di quindici anni, deve essere esercitata al momento dell'acquisizione della residenza fiscale in Italia (si guarda a quanto disposto dall'art. 2, co. 2, TUIR) e, nello specifico, alla presentazione



Avv. Federico Lovadina

della dichiarazione dei redditi dell'annualità di riferimento. Occorre, inoltre, che il contribuente sia stato residente all'estero in almeno nove anni su dieci precedenti all'esercizio dell'opzione. Tale regime è fruibile anche da parte dei familiari del richiedente principale che per i redditi prodotti all'estero, saranno tenuti a pagare un tributo onnicomprensivo di € 25 mila annui.

Il regime in esame, inoltre, riconosce al contribuente neo residente l'esonero dalla compilazione del quadro RW nonché da ogni obbligo dichiarativo e di versamento in tema di IVIE ed IVAFE.

La normativa, tuttavia, presenta alcuni aspetti critici. In particolare, a titolo esemplificativo, riguardo alla qualifica di neo residente del soggetto estero, sembra che il Legislatore non prenda in considerazione quanto stabilito dalle convenzioni contro le doppie imposizioni. Ciò porterebbe a non escludere eventuali casi patologici di doppia residenza e, di conseguenza, di doppia imposizione.

FOLLOW THE MONEY



Le PREVISIONI del 2018 sui MERCATI, tra politiche monetarie e tecnologia

Un contesto in espansione, ma incerto, scandito dall'inasprimento monetario, dai fitti calendari politici, dalle grandi innovazioni e dai cambiamenti ambientali e sociali. Per il 2018 gli analisti prevedono un contesto intenso per i portafogli d'investimento dopo il boom del 2017, anno in cui l'economia mondiale ha registrato il miglior andamento dal 2011 e la crescita globale dovrebbe attestarsi al 3,8%, dal 3,1% del 2016.

In particolare, come evidenzia il report di Ubs wealth management, il prossimo anno le banche centrali inaspriranno le politiche monetarie e alcune di loro alzeranno i tassi d'interesse. In certe aree, in particolare quella dei servizi finanziari, questi cambiamenti sono opportunità d'investimento. Dall'altro lato però tassi più alti significano anche un aumento della volatilità, una maggiore dispersione dei rendimenti dei singoli titoli e, in determinate circostanze, una correlazione più elevata tra azioni e obbligazioni. Tutti



fattori che, spiega il rapporto, possono favorire i gestori patrimoniali specializzati in strumenti alternativi e altri gestori attivi.

A livello geografico, «non ci aspettiamo scenari estremi in ambito finanziario nel 2018, come una crisi del debito, ma è comunque opportuno tenere sotto osservazione le possibili aree di rischio» ha spiegato **Mark Haefele**, cio di Ubs wealth management. Inoltre, i cambiamenti sociali, ambientali e tecnologici continuano a generare sia rischi che opportunità. «I temi tecnologici di lungo periodo più rilevanti per il mercato azionario sono l'utilizzo dei dati, l'automazione e la robotica, oltre alla mobilità intelligente». Gli investitori possono destinare capitali anche a vari ambiti sociali e ambientali attraverso un crescente ventaglio di investimenti sostenibili, che comprendono le obbligazioni delle banche multilaterali di sviluppo, l'impact investing e una serie di azioni quotate.

Quanto all'Europa, nel 2018 prossimo l'espansione economica potrebbe rallentare rispetto all'anno precedente, passando dal 2,3% all'1,9% nell'eurozona e dal 2,2% all'1,9% nell'Unione europea, ma non mancheranno però alcune aree in accelerazione: ad esempio, l'economia della Svizzera dovrebbe salire dallo 0,8% all'1,8%. 🌐

Dalla



alla

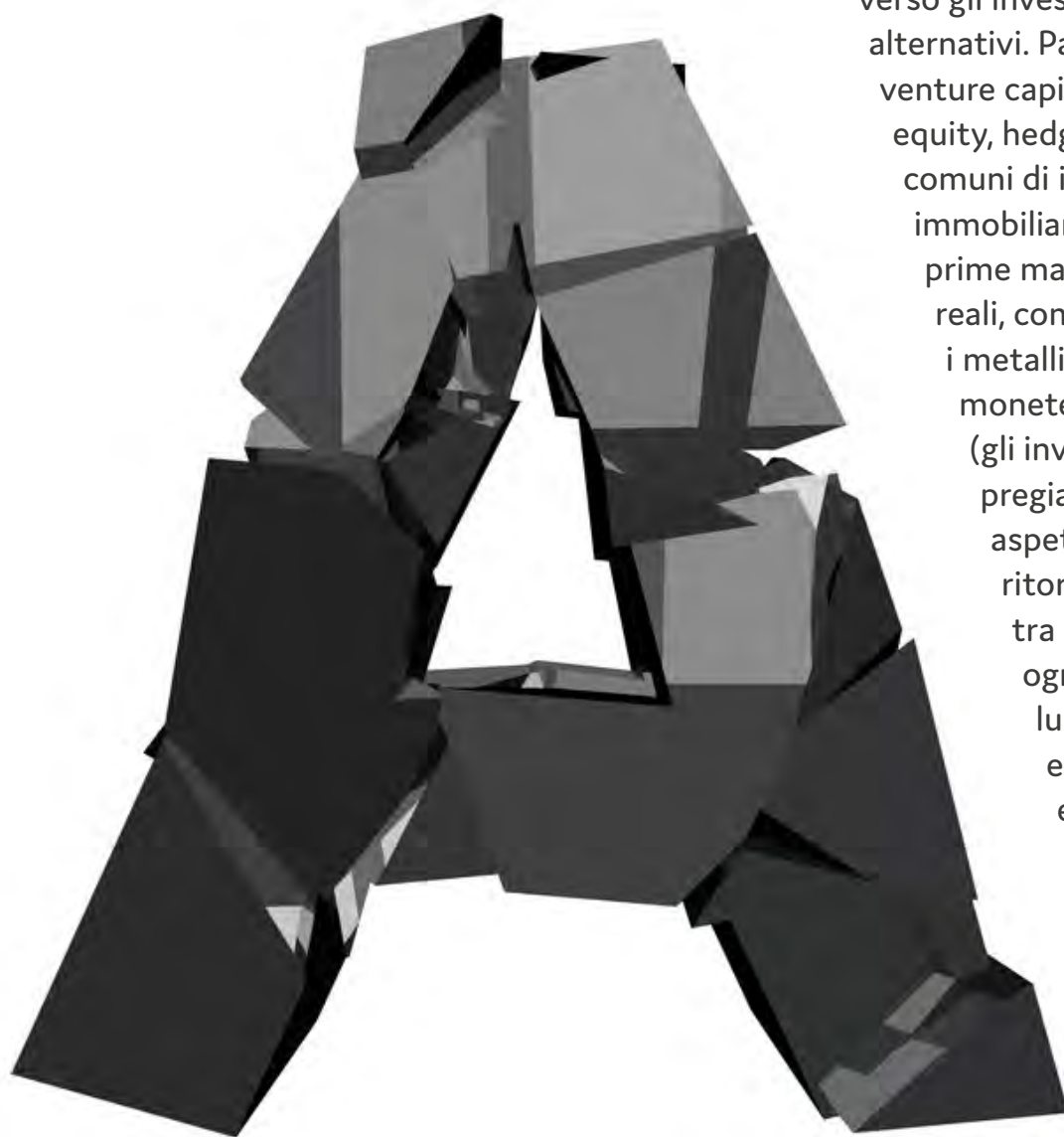


LA FINANZA ITALIANA

nel 2017

Minacce cyber, rischi geopolitici, tassi ancora bassi. Ma anche nuove iniziative, banche che si rafforzano su linee di business ben precise e l'aumento della ricchezza generale. Il 2017 è stato l'anno della ripartenza in un mercato che però è molto diverso rispetto a quello del passato

di laura morelli



di ALTERNATIVE INVESTMENTS

I tassi bassi e i rendimenti negativi hanno dato, anche in Italia, una spinta

verso gli investimenti alternativi. Parliamo di venture capital, private equity, hedge fund, fondi comuni di investimento immobiliare, materie prime ma anche beni reali, come ad esempio i metalli preziosi, le monete rare, il vino (gli investitori in vini pregiati possono aspettarsi un ritorno costante tra il sei e il 15% ogni anno nel lungo periodo) e l'arte. Per esempio private equity e private debt, nel primo semestre dell'anno, hanno raccolto

1,195 miliardi (+61%), quasi quanto l'intero 2016 (1,313 miliardi in totale), mentre il private banking si è impegnato ad alzare la quota in questo tipo di investimenti dall'attuale 0,2%.



di **BITCOIN E BLOCKCHAIN**

Per il ceo di Jp Morgan **Jamie Dimon** potrebbe essere una bolla peggio di quella dei tulipani della prima metà del '600, mentre il nobel dell'Economia **Joseph Stiglitz** lo ha definito un mero "strumento speculativo". Fatto sta che la comunità finanziaria ha riconosciuto ufficialmente – e finalmente - la

rilevanza del bitcoin, la moneta digitale più famosa.

Anche in Italia, banche quali Intesa Sanpaolo, Unicredit e Mediolanum hanno aderito al consorzio R3 che con il gruppo italiano Sis ha avviato una partnership strategica che permetterà di accelerare lo sviluppo e l'adozione delle applicazioni basate su tecnologia blockchain, ossia quella alla base, fra le altre cose, dei bitcoin.

BITCOIN IN NUMERI

- **167 miliardi di dollari**
La capitalizzazione di mercato del bitcoin
- **940%**
L'aumento del valore del bitcoin negli ultimi 9 mesi
- **18.000 dollari**
Il valore record per bitcoin toccato tra novembre e dicembre
- **300 miliardi di dollari**
Il valore delle criptovalute a livello globale
- **16 milioni**
Il numero di bitcoin in circolazione (su un limite stabilito di 21 milioni)
- **31 ottobre 2008**
La nascita del bitcoin avvenuta con la pubblicazione del paper "Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System" a opera di un autore con lo pseudonimo **Satoshi Nakamoto**



di CAPITAL MARKET

Il 2017 sarà sicuramente un anno da ricordare per la Borsa di Milano. L'indice di riferimento della Borsa italiana, il FTSE MIB, ha guadagnato più del 14% quest'anno in termini di valuta locale, crescendo dell'11% nell'indice [US S & P 500](#).

LE PAROLE CHIAVE

- **Ipo**

Da inizio anno sono state ammesse 33 società sui mercati di Borsa Italiana e raccolti 4,5 miliardi, di cui uno su Aim. Per fare un paragone, in tutto il 2016 le Ipo sono state 14.

- **Pirelli**

La più grande quotazione del 2017 in tutta l'Europa continentale. In fase di collocamento il gruppo degli pneumatici ha raccolto 2,275 miliardi, con una capitalizzazione calcolata sulla base del prezzo di Ipo pari a 6,5 miliardi.

- **Aim**

È il segmento che quest'anno ha visto la maggiore vitalità. Sia in termini di aumento della liquidità (si veda la voce Pir) sia quanto alle quotazioni. Fra le ultime c'è quella di Equita Group, e sono oltre 90 le aziende su Aim Italia, la 21esima del 2017. La capitalizzazione è di oltre 5 miliardi.

- **Spac**

Diciannove quelle che finora si sono quotate sui mercati, esclusa la più recente, IdeaMi, per un valore complessivo di oltre due miliardi. Tutta liquidità finita sull'Aim.

- **Pir**

Sono stati la vera svolta di quest'anno. Dall'avvio e in meno di quattro mesi almeno 16 società hanno lanciato oltre 28 piani individuali di risparmio, raccogliendo oltre un miliardo. A oggi i progetti sono oltre 40 e la raccolta stimata entro fine anno è di 10 miliardi. .



di DIGITAL

Il settore finanziario non può più prescindere dall'evoluzione tecnologica e digitale. E in molti sembrano averlo capito. Da una recente indagine della Banca d'Italia emerge che quasi tutte le banche classificate come significative dalla Vigilanza, che rappresentano 80% delle attività bancarie totali, stanno avviando progetti Fintech e i due terzi ha avviato investimenti per 120 milioni.

ECCO ALCUNI DEI PROGETTI:

- Banca Valsabbina: Ha avviato un progetto di fintech 4.0 per la cartolarizzazione dei crediti verso la pubblica amministrazione delle medie aziende.
- Banca Sella, Intesa Sanpaolo e Unicredit: Hanno preso parte al progetto EPA Instant Credit Transfer dello European Payment Council (EPC), che permette di effettuare pagamenti tramite bonifico in tempo reale (meno di 10 secondi), 24 ore su 24 e per 365 giorni.
- Banca Ifis Impresa: ha lanciato la nuova piattaforma di factoring digitale TiAnticipo, ufficialmente online a fine ottobre.
- Banca Etica: Tra le prime banche a siglare un accordo di distribuzione tramite la app per i pagamenti digitali Satispay.



di ELITE

• Nato nel 2012 su iniziativa di Borsa Italiana, oggi il progetto di "formazione" e scouting delle pmi è diventata una società giuridicamente indipendente e con una caratura internazionale.

- Conta oltre 683 aziende provenienti da 27 Paesi che coprono 35 settori. Il fatturato aggregato è di 50 miliardi, per un totale di oltre 240.000 dipendenti.
- Quest'anno la società ha lanciato nuove iniziative, come Elite Club Deal ed Elite Lounge, ha aperto Elite Brasile ed Elite che ha visto l'ingresso nell'azionariato di Cassa depositi e prestiti e Nuo Capital.



di FUSIONI E ACQUISIZIONI

Dall'acquisizione della spagnola Abertis Infraestructuras da parte di Atlantia alla fusione tra Luxottica ed Essilor, passando per la cessione dell'acciaieria Ilva alla cordata formata da ArcelorMittal e il gruppo Marcegaglia. L'attività italiana di m&a e private equity è cresciuta nel corso del 2017 con 383 operazioni per 51,3 miliardi di euro dai 402 deal per un totale di 40,7 miliardi nel 2016, stando ai dati *Mergermarket*. In particolare i buyout hanno raggiunto i più alti volumi da inizio anno, con 57 accordi per un totale di 5,6 miliardi.

ADVISOR M&A

(per volumi di operazioni)

Rank	Advisor	Valore (mld €)	Numero operazioni
1	KPMG	3,40	37
2	Rothschild	30,56	32
3	PwC	32,42	28
4	UniCredit	2,49	26
5	EY	1,28	26
6	Mediobanca	67,70	23
7	Lazard	10,91	23
8	Deloitte	5,49	20
9	Vitale & Co.	0,17	17
10	Fineurop Soditic	0,55	16

ADVISOR M&A

(per valori di operazioni)

Rank	Advisor	Valore (mld €)	Numero operazioni
1	Mediobanca	67,70	23
2	Bank of America Merrill Lynch	35,51	7
3	Goldman Sachs	34,68	8
4	Credit Suisse	33,04	8
5	PwC	32,42	28
6	Santander	32,01	3
7	Rothschild	30,56	32
8	Citi	25,91	5
9	BNP Paribas	25,42	8
10	Lazard	10,91	23

Fonte: Mergermarket (dati fino al 1 dicembre 2017)



di GQ

È **Carlo Messina**, ceo di Intesa Sanpaolo, il primo fra i professionisti della finanza dell'anno secondo la prima classifica stilata da *financecommunity.it* e pubblicata in anteprima da GQ, mensile della Condé Nast. Il numero uno della prima banca italiana guida l'elenco dei professionisti del settore finanziario – manager, banchieri e investitori – che nell'ultimo anno hanno agito o sono stati protagonisti delle principali operazioni andate in scena sul mercato. I “nuovi leoni”: quelli che comandano, che si lanciano in prima linea e che, vittoria dopo vittoria, si stanno facendo largo nella community finanziaria. Per sapere chi sono gli altri si veda il [MAG n.88](#).

VITALE&CO

16 anni di crescita



TEAM DELL'ANNO

financecommunity
Awards

Giovedì 16 novembre 2017

Team dell'Anno
Corporate Finance
VITALE & CO.



di HIGH YIELD

«Il 2017 si sta delineando come un altro anno record per il mercato debt capital market in euro, con oltre 350 miliardi di emissioni corporate prezzate, superiori ai circa 320 miliardi di euro emessi nell'intero 2016 e in netto aumento rispetto a 5 anni fa (nel 2012 è stato emesso un totale di poco superiore ai 220 miliardi)», spiega a **MAG Maria Teresa Iardella**, head of Dcm and Debt Origination di Mediobanca.

Nel comparto High Yield, in particolare, «le nuove emissioni in euro si sono attestate a oltre 72 miliardi, che corrisponde a quasi una volta e mezzo il totale dell'anno scorso che si è chiuso con 49 miliardi emessi».

E in Italia? Le emissioni HY hanno raggiunto quota 12 miliardi da parte di 15 emittenti (rispetto a meno di 10 miliardi in tutto il 2016 da parte di 10 emittenti).

Come spiega Iardella, «ad avvicinare il mercato non sono stati solamente emittenti noti agli investitori come WindTre (che ha emesso nuovi bond Senior Secured in Euro e in USD per un ammontare pari a 7,3 miliardi, riducendo il costo medio del debito di ca 280 bps) ma anche società al debutto sul mercato dcm quali Limacorporate, Almagora e Pro-Gest, attualmente in road-show».



Questo successo, spiega la professionista, è dovuto «non solo al costante supporto della Bce che ha spinto gli investitori sul comparto obbligazionario - nell'emissione inaugurale da 1 miliardo di Esselunga la società ha raccolto ordini per oltre 9 miliardi -, ma anche al miglioramento delle condizioni macro a livello europeo». Negli ultimi mesi, osserva, «c'è stata anche un'ascesa del comparto dei green bond che grazie a emittenti con elevato merito di credito e solidità dei business rappresenta uno strumento naturale per la diversificazione dei portafogli».

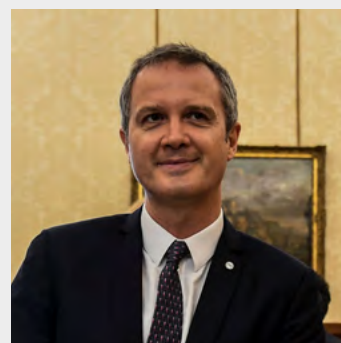


di INVESTMENT BANKING

Tra gli istituti di credito cresce la voglia di consolidarsi nel comparto corporate & investment banking. Il target ideale? Le medie imprese. La strategia? Reclutare professionisti in grado di ricreare o incrementare questo business. Ma allo studio sono anche aggregazioni o acquisizioni.

LE MOSSE

- **Banco Bpm:** A un anno dalla nascita, la terza banca del paese punta a rafforzare il braccio cib, Banca Akros. Alla guida dell'investment banking della controllata arriva infatti **Giuseppe Puccio**, proveniente da Mediobanca, per accentrare e rilanciare questo comparto.
- **Banca Mediolanum:** Vuole «diventare la prima banca d'affari per le piccole e medie imprese italiane», ha detto l'ad **Massimo Doris**, «abbiamo cominciato facendo accordi con varie società, da Intermonte a Equita, ma stiamo valutando se assumere persone per iniziare a fare il processo internamente piuttosto che fare una piccola acquisizione di una società che già faccia queste operazioni».
- **Mediobanca:** A Piazzetta Cuccia è entrato di recente **Antonio Da Ros**, proveniente da Lazard, che da managing director si occupa della copertura del segmento mid corporate in particolare in ambito m&a. Il professionista lavora assieme all'altro managing director incaricato del coverage mid corporate, **Alberto Vigo**, passato nel gruppo da Vitale & Co. nel novembre 2016.
- **Nomura:** A febbraio il gruppo asiatico ha rafforzato l'investment banking italiano con la nomina di **Stefano Giudici**, con esperienze in Hsbc e Lazard, a responsabile del comparto. Pochi mesi dopo la banca è stata nominata come advisor di Ferrovie dello Stato per studiare la quotazione delle Frecce e degli intercity.
- **Natixis:** Nel team di Milano sono entrati **Bruno Prevedello** e **Giulio Rolandino**, provenienti da Mediobanca, come Co-Heads di Coverage & m&a.
- **Ubi Banca:** A giugno la banca ha visto l'ingresso di **Vincenzo De Falco**, già global head dell'industry oil & gas in Intesa Sanpaolo, per guidare l'area investment banking. Dopo di lui sono arrivati **Diego Napolitano** nel leveraged finance, **Massimo Cecchi**, head of real estate coverage, **Daniele Moscato**, head of Financial Sponsor Group coverage, e **Andrea Falbo**, alla guida del fig.



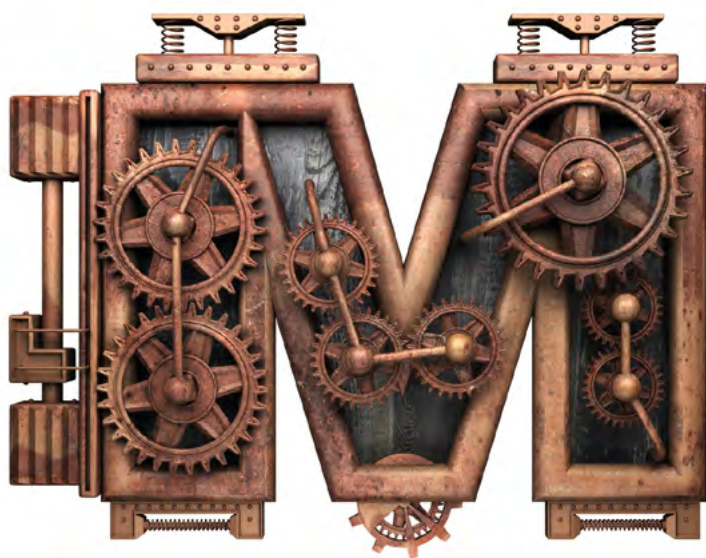


di LBO

Nel segmento private equity e venture capital, l'ammontare delle operazioni di buy out (acquisizioni di quote di maggioranza o totalitarie) e leveraged buy out (lbo) nel primo semestre è stato pari al 62% del totale per 1,2 miliardi di euro, (era 3,4 miliardi di euro nei primi sei mesi 2016).

Le ultime operazioni annunciate:

- Wise sgr compra Autotecnica;
- Quadrivio sgr acquista Tfm;
- Hg Capital si aggiudica Dada;
- Argos Soditic compra Fabbri Vignola.



di MATTONE

Nel 2017 il real estate italiano torna nel mirino dei grandi investitori, soprattutto stranieri. Stando ai dati pubblicati a inizio ottobre da Cbre, sono 7,1 i miliardi investiti, in termini di volumi, nel settore immobiliare

italiano nei primi nove mesi dell'anno, in aumento di oltre il 34% rispetto allo stesso periodo del 2016, quando i volumi erano pari a 5,2 miliardi.

SELECTMILANO



Simmons & Simmons



8 GENNAIO
2018

ore 18:30 kick-off

Studio Legale Simmons & Simmons

Via Tommaso Grossi, 2 - Milano

BREXIT. LA SFIDA

Saluti introduttivi: **Romeo Battigaglia**, Partner
Simmons & Simmons / Strategy Director Select Milano.

RELATORI

Daniele Capezzone
Deputato

Federico Punzi
Giornalista

Danielle Allen
HM Console Generale Aggiunto e Vice Direttore
per il Commercio e gli Investimenti Italia

Bepi Pezzulli
Presidente Select Milano,
Consigliere d'Amministrazione Finlombarda

Daniel Shillito
President The British Chamber of Commerce for Italy

Francesco Tufarelli
Presidente Europolitica

MODERA

Laura Morelli
Giornalista financecommunity.it

Daniele
Capezzone

Federico
Punzi

BREXIT LA SFIDA

*Il ritorno delle nazioni
e della questione tedesca*

Gabriele Regnani

Media partner: **financecommunity**
legalcommunity

Info: www.selectmilano.com

RSVP: eventi@simmons-simmons.com
Sebastiano Distefano Tel: +39 02 725 05 523



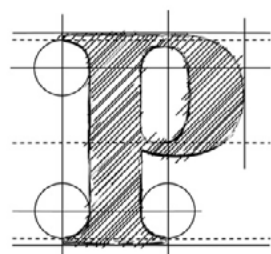
di NON PERFORMING EXPOSURE

Il mercato dei crediti deteriorati ha accelerato. Nei soli mesi di ottobre e novembre 2017 si è registrato un incremento dell'84% nei volumi di npl ceduti rispetto allo stesso periodo del 2016, per un ammontare di circa 7 miliardi. In totale il valore di npl scambiati quest'anno dovrebbe raggiungere una cifra compresa tra i 60 e i 70 miliardi. Le transazioni, poi, dovrebbero interessare portafogli di bad loans (sofferenze) ma anche altre tipologie di npl tra cui, in particolare, il segmento sempre più attuale degli unlikely to pay (inadempienze probabili).



di ONLINE

È dove corrono i rischi maggiori per le società finanziarie. Dopo l'attacco hacker svelato da Unicredit, nel quale sono stati rubati i dati di 400mila clienti, l'importanza della cybersecurity è ormai diventata chiara a tutti. Secondo il Verizon 2017 Data Breach Investigations Report, il numero degli incidenti in materia di sicurezza è stato pari a 998, di cui 471 casi in cui è stata confermata la successiva divulgazione dei dati sottratti. La reazione del sistema bancario in Italia ha portato alla costituzione del Certfin, un'iniziativa di cooperazione pubblico-privato finalizzata a innalzare la capacità di gestione dei rischi cyber degli operatori bancari e finanziari.



di PRIVATE BANKING

È il settore che promette lo sviluppo più interessante nei prossimi anni, sia perché la ricchezza generale sta aumentando - in dieci anni raddoppierà dai 101mila miliardi del 2011 ai 192mila del 2021 - sia perché la gestione delle risorse di famiglie e individui è diventata più complessa.

QUALCHE NUMERO:

- **4,5MILA MILIARDI**
Il valore della ricchezza nel 2021 in Italia (dai 3,5mila miliardi del 2011) stimata da Bcg e Aipb
- **800 MILIARDI**
La ricchezza gestita dal private banking italiano
- **86%**
Tasso di penetrazione del comparto private
- **3,7 MILIARDI**
il contributo del private banking sul totale degli 8,9 miliardi di ricavi del risparmio gestito italiano



di QUOTE ROSA

Anche quest'anno la percentuale di donne senior nella finanza resta bassa. Stando al report Counting Every Woman 2017, le donne che ricoprono il ruolo di amministratore delegato sono appena il 7% del totale in Italia e in Europa, mentre solo il 14% ricopre l'incarico di responsabile di specifiche divisioni di business. E se la percentuale di professioniste con ruolo di amministratore non esecutivo è in media del 26%, quella nei panni di amministratore esecutivo è del 12%.



di RICAPITALIZZAZIONI

CARIGE

Dopo un primo fallimento, Banca Carige prosegue con la ricerca di capitali sul mercato con una ricapitalizzazione iperdiluitiva da 560 milioni. Stavolta il consorzio di banche, composto da Credit Suisse, Deutsche Bank, Barclays Bank, si è impegnato a garantire la sottoscrizione delle azioni rimaste inoptate. Previsto l'impegno anche di Intesa, Generali e Unipol.

CREVAL

Il Credito Valtellinese ha annunciato un aumento di capitale da 700 milioni di euro, ben oltre le attese, per portare gli Npe sotto il 10%.

MPS

L'aumento di capitale da 8,3 miliardi, concluso a luglio, ha visto il definitivo passaggio della banca senese allo Stato, che ha sottoscritto azioni per 3,85 miliardi salendo al 53% del capitale della banca.

UNICREDIT

Messo a segno a inizio anno, con sottoscrizioni per il 99,8%, l'aumento di capitale da 13 miliardi della banca guidata da **Jean Pierre Mustier** è stato uno dei più grandi di sempre.



di SPECIAL SITUATIONS

Il 2017 è stato un anno movimentato sul fronte delle ristrutturazioni aziendali. Sia a livello legislativo, con la riforma fallimentare, sia sul fronte delle operazioni. Una per tutte, quella di Sorgenia: l'azienda ha siglato un accordo per la ristrutturazione dell'indebitamento finanziario con le banche, per un ammontare complessivo di oltre 1,3 miliardi.



di TRUMP... E GLI ALTRI

Le scelte e le dichiarazioni - a volte poco diplomatiche - del presidente degli Stati Uniti

Donald Trump, i test nucleari

della Corea del Nord, i negoziati tra Ue e Uk per la Brexit, l'indipendenza della Catalogna fino al fallimento della grande coalizione in Germania. In questo anno la finanza globale è stata più volte sul punto di crollare per motivi politici. E il 2018 non sembra essere meno incerto.





di USA, UK E FRANCIA

- Sono i tre paesi che negli ultimi quattro anni, stando a una ricerca di Hogan Lovells e Polimi, hanno compiuto più investimenti in Italia, con rispettivamente 54, 29 e 26 deal.
- In totale, dal 2013 a oggi il numero dei deal è cresciuto del 67% nel periodo, passando da 42 operazioni nel 2013 a 70 nel 2016, per un valore di oltre 29 miliardi.



di VENTURE CAPITAL

Più investimenti in venture capital in Italia. Stando a quanto emerge dall'ultimo rapporto VeM dell'Osservatorio Venture Capital Monitor dell'Università Liuc, nell'ultimo anno sono cresciuti gli investimenti in seed (nella primissima fase di sperimentazione dell'idea di impresa) e startup (per l'avvio dell'attività imprenditoriale), con 92 target: +19% rispetto al 2015 (erano 77).

I 10 FONDI PIÙ ATTIVI

1. Innogest. Torino. 136 exit dal 2006 a oggi.
2. P101. Milano. 10 round di investimento nel 2016 e 1 exit.
3. United Ventures. Milano. 2 investimenti, un'exit nel 2016.
4. LVenture Group. Roma. 2 round di investimento nell'ultimo anno e un'exit.
5. Italian Angel for Growth. Milano. 6 round di investimento e un'exit.
6. HFarm Ventures. Venezia. 2 investimenti, 9 exit.
7. Invitalia Ventures. Roma. 11 investimenti.
8. Digital Magics. Milano. 2 investimenti. 7 exit.
9. Principia Sgr. Milano. 4 investimenti.
10. Atlante Venture. Milano. 2 investimenti, 1 exit.

Dati Dealroom, aprile 2017

di WEALTH MANAGEMENT

La gara all'offerta di soluzioni più redditizie e personalizzate è iniziata. Ecco alcuni dei player che si sono rafforzati quest'anno:

- Banca Patrimoni Sella & C:
ha puntato su una partnership strategica col gruppo Schroders acquisendone il ramo wealth italiano e creando una divisione ad hoc da 12 miliardi di asset;
- Indosuez Wealth Management:
ha acquisito Banca Leonardo e la sua dote da 5,9 miliardi di masse;
- Intesa Sanpaolo:
ha puntato sull'internazionalizzazione avviando in Cina una società di wealth management dal nome Yi Tsai ("talento italiano" in cinese);
- Mediobanca:
ha concluso l'integrazione di Banca Esperia, acquisita al 100%, e creato Mediobanca Private Banking;



di ZENZERO

Nell'ultimo anno, il giro di affari del commercio di zenzero è aumentato del 140% e oggi, sul mercato internazionale, una tonnellata di prodotto genera tra 6.000 e 7.000 dollari. In generale, il commercio biologico e salutare, secondo le stime di Firab, vale in Italia 4,9 miliardi di euro.

Nel dettaglio, da marzo 2016 a marzo 2017, Nielsen stima che le vendite di prodotti biologici nella Gdo hanno superato il valore di 1,27 miliardi, in crescita del 19,7% rispetto all'anno precedente. Ai numeri della grande distribuzione vanno aggiunti poco meno di 900 milioni nel canale dei negozi specializzati, circa 377 milioni nella ristorazione, 402 milioni di vendite dirette e online e circa 1,8 miliardi di export.

SHIPPING LENDING, non siamo la Germania

di fabrizio vettosi*



Tra gli investitori distressed sembra esserci oggi un interesse smodato verso il settore armatoriale, quasi questo fosse l'unica soluzione, una specie *di refugium peccatorum* per espiare non si sa quale peccato di questa industria. Un settore che, alla luce delle ultime rilevazioni datate 2015, rappresenta il 2,03% del Gdp Italiano con circa 170 mila unità dirette impiegate e 470 mila totali, e vede transitare per i porti Italiani circa 460 milioni di tonnellate di merce varia e ben 36 milioni di passeggeri, assicurando in alcuni segmenti (passeggeri, crociere, *car*



carriers) la leadership mondiale. Purtroppo, la scarsa conoscenza della industry, in parte responsabilità degli stessi attori, ha fatto sì che non fosse dato risalto e dignità a elementi imprescindibili e distintivi, facendo apparire lo shipping quale una sorta di mercato del betting in cui oggetto di scommessa erano più o meno i prezzi degli asset (navi), trattati alla stregua di "palazzi" o altri real estate asset. Invece, pochi immaginano che lo shipping sia un'industria in cui la componente di intangibles, costituita

da know how, organizzazione, competenze tecniche e tecnologiche, R&D, costituiscono fattori critici di successo e strategici che vanno preservati nelle fasi di recupero di valore. Ma al tempo stesso tale industria può beneficiare di una componente fortemente liquida degli asset, che genera a sua volta l'apparente "volatilità" dei prezzi sottostanti, soprattutto in alcuni sotto-segmenti. Questa rappresenta un'opportunità e non un vincolo per che deve occuparsi di "recupero di valore" (preferisco usare questo termine e non quello di NPL, che tra l'altro nel gergo della normativa regolamentare non esiste, o meglio viene associato alle "sofferenze"). Allora perché il sistema bancario sbaglia nell'approcciare lo shipping? Semplice, perché gli investitori Internazionali, soprattutto quelli che si occupano di distressed, sono spesso abituati a confrontarsi con il modello di shipping finance tedesco, basato sui Special Purpose Vehicle (SPV), le cd e "famigerate" German KG, in cui l'equity (molto poco) è provveduto da singoli privati investitori individuali (dentisti, massaie, farmacisti, etc.) e la leva (tanta e smisurata) dalle Land Bank tedesche. Questi SPV quasi sempre acquisivano navi container poi noleggiate a lungo termine, con scopo unicamente finanziario, a *Liner*

Carriers internazionali i quali, con la crisi del mercato container del 2009, hanno richiesto la revisione del nolo generando il crollo di questo sistema simile in sintesi ai subprime americani.

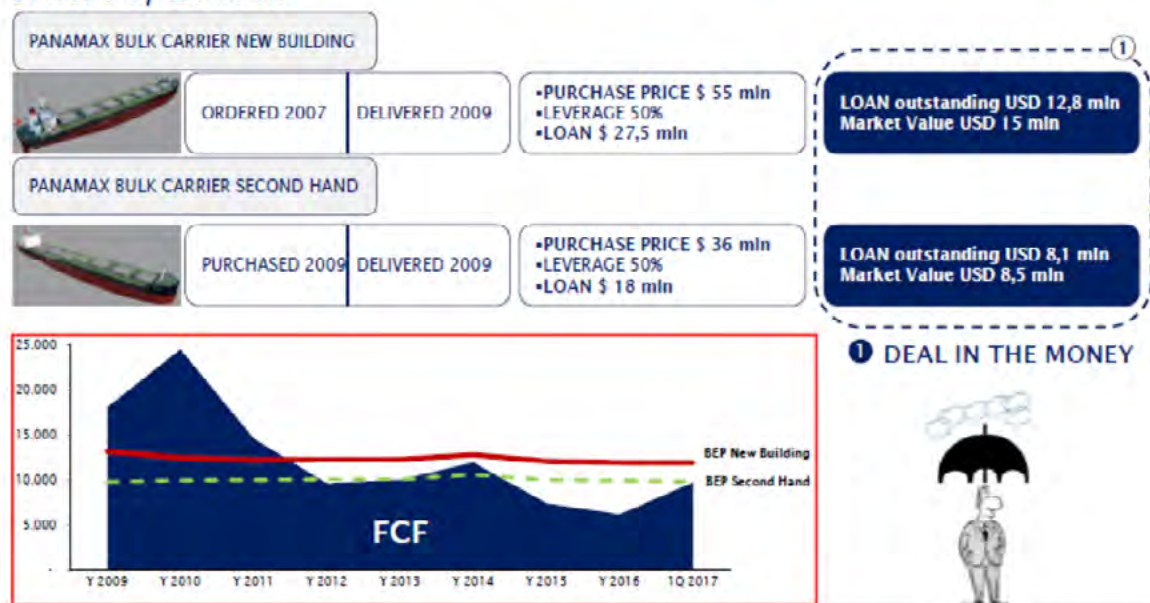
In realtà questo fenomeno non ha nulla a che vedere con lo shipping italiano, come sto cercando di spiegare a livello europeo in quanto delegato dall'associazione degli armatori Confitarma della revisione della CRR (Capital Requirements Regulation) – ovvero “Basilea IV” – per lo shipping.

Il nostro modello di business, come quello greco, norvegese, danese, olandese, britannico, è fortemente industriale, basato su competenze

stratificatesi per generazioni con risultati a volte straordinari, e in Italia abbiamo gruppi (Grimaldi, d'Amico, levoli, etc.) leader nella logistica e nel trasporto a livello europeo e mondiale in alcuni segmenti complessi (Rotabili e Passeggeri, autovetture, Prodotti Petroliferi, Prodotti chimici). L'errore principale del sistema bancario va, in questo senso, cercato a monte. Gli attuali npl o utp (*Unlikely To Pay*) sono frutto di una scarsa specializzazione del sistema bancario che nel passato ha ritenuto, o forse banalizzato, l'approccio al settore attraverso modalità di finanziamento semplicistiche e “ipercicliche”. Di

Loans Hypo Cyclicity:

... if Dry Bulk sector would be financed at 50% of market value for orders of 2007...





sponsored by

Prata & Mastrale

HOUSE OF TAILORING

Le sfide tra studi legali

dal 27 novembre 2017 al 25 marzo 2018

al TC Milano Alberto Bonacossa

Via G. Arimondi, 15

Calendario e squadre partecipanti:

www.lawyerstenniscup.com

recente, ho prodotto in occasione di un mio speech al Mareforum Conference una slide da cui si evince che se il sistema bancario avesse finanziato lo shipping su basi di Loan To Value fisiologiche (50-60% del Valore di mercato degli asset), nonostante il perdurare di un ciclo insolitamente lungo, oggi il valore di mercato degli asset consentirebbe un pieno recupero dell'outstanding.

In passato invece il sistema bancario ha perseguito strategie diverse basate su volumi e su un modello (la fabbrica del rischio separata dalla relazione con il cliente, il c.d. modello di CIB-Corporate Investment Banking) erroneo a mio avviso nell'approccio allo Specialised Lending in generale.

Purtroppo tale approccio è stato riprodotto nella gestione dei portafogli "problematici" con il rischio di regalare potenziale valore a investitori che non hanno competenza o il *know how* per performare meglio degli stessi armatori-gestori o di altri soggetti candidabili a realizzare "poli" aggreganti all'interno della stessa industry. Tutto ciò solo per permutare "paper for paper" ma senza avere alcun vantaggio sostanziale ai fini del recupero di valore da parte del sistema bancario.

Eppure vi sono buoni esempi di processi di ristrutturazione che hanno generato ottimi risultati e dove il lavoro di legali, advisors, e del management

delle stesse aziende con visione chiara e determinata, ha consentito al sistema bancario un sensibile recupero di valore e al tempo stesso ha evitato un "assalto alla diligenza" da parte di soggetti unicamente speculativi.

L'augurio è dunque che, auspicando anche una rivisitazione degli art. 124, 125 e 129 della CRR, per il futuro lo shipping venga trattato con la dignità di un qualunque altro settore strategico per lo sviluppo del nostro Paese e che le stesse banche assumano un atteggiamento più prudente e responsabile nell'interesse di entrambe le parti. D'altro canto la costante collaborazione tra Confitarma e ABI ha dimostrato come un approccio sistemico e condiviso possa contribuire a migliorare sia l'approccio imprenditoriale che la valutazione del rischio.

Le recenti rilevazioni sviluppate da GCD (Global Credit Data) e da AFME (Association for Financial Market in Europe) ci dimostrano che, laddove si rispettino criteri di prudenza nella erogazione del credito, lo shipping è caratterizzato da livelli di PD (Probability of Default) e LGD (Loss Given Default) non superiori ad altri settori di industria apparentemente valutati meno rischiosi.

**Managing director di Venice Shipping and Logistics SpA*



hanno fatto spazio

L'Italia è una delle mete preferite degli investitori stranieri. In quattro anni i deal cross-border sono aumentati del 67% per oltre 29 miliardi. Il focus è su pmi di qualità

acquisizione di Acetum da parte dell'Associated british food nello scorso settembre ([*clicca qui per vedere chi ci ha lavorato*](#)), l'ingresso di Nb e Apax in Engineering nel 2016 e il passaggio di Doppel Farmaceutici a Trilantic due anni fa ([*clicca qui per vedere chi ci ha lavorato*](#)).

Negli ultimi tempi le aziende italiane sono state fra i target preferiti degli investitori stranieri, ma chi pensa che questo fenomeno sia legato alla crisi e all'abbassamento dei prezzi si sbaglia. Secondo quanto ha evidenziato la ricerca "Italy inbound: look no further" di Hogan Lovells e Politecnico di Milano, l'aumento degli investimenti esteri nelle aziende di medie e medio-grandi dimensioni del nostro Paese è ormai un trend consolidato e riguarda delle vere e proprie eccellenze, con know how e prodotti riconosciuti, per le quali gli investitori sono disposti a tirar fuori una grande quantità di denari. Lo studio ha esaminato in particolare le operazioni m&a cross-border tra il 2013 e il 2016 su un campione di società medie e medio-grandi residenti in Italia con un fatturato tra i 50 e i 500 milioni di euro.

«In questi anni ci siamo accorti del sempre maggiore interesse da parte dei soggetti stranieri a investire in Italia, in particolare per quanto

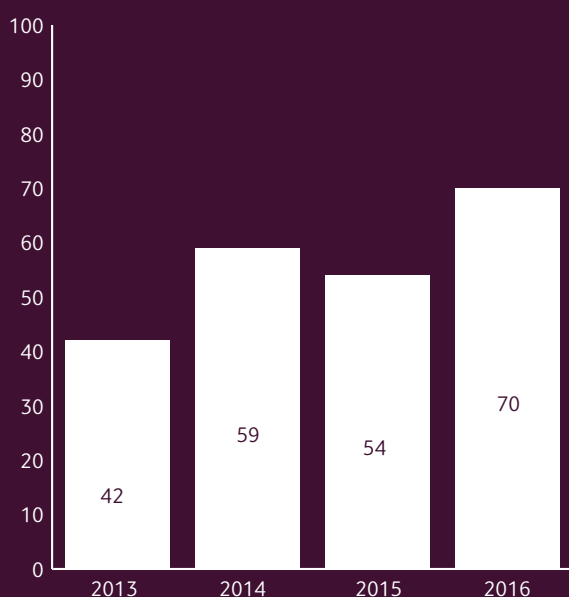


riguarda il private equity», spiega **Luca Picone**, country managing partner di Hogan Lovells Italia. «Per rendere evidente questo trend a livello numerico abbiamo avuto voluto realizzare una ricerca su questo tema in modo da fare una radiografia scientifica delle operazioni e poterla presentare ai nostri interlocutori internazionali, con l'obiettivo di farci promotori del sistema italiano all'estero». La percezione, argomenta l'avvocato, «è quella di una generale difficoltà per gli investitori di trovare le aziende giuste. Al riguardo, la



Luca Picone

Volume of cross-border M&A involving Italian targets increased by 67% over period



The study shows that the volume of completed cross-border M&A deals involving Italian targets increased by 67% over the four-year period, from 42 in 2013 to 70 in 2016.

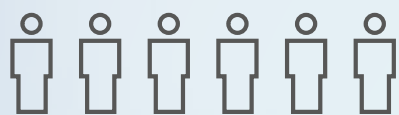
(*Non-distressed deals involving Italian targets with annual revenues of €50m to €500m in 2013 through 2016)

Fonte: Ricerca Hogan Lovells - POLIMI - Italy inbound Look no Further

»»»

I FINALISTI

Energy *2018* Awards



by **legalcommunity**.it

30 GENNAIO 2018 • MILANO

Main Sponsor



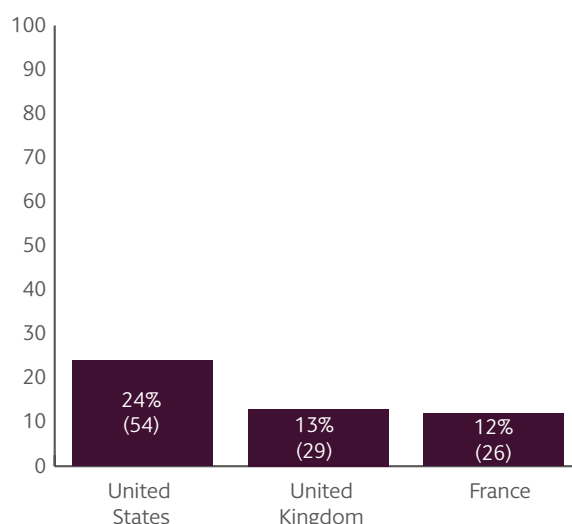
Per informazioni: martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it

ricerca dimostra che proprio nel settore della media impresa, laddove le dimensioni sono ancora troppo piccole rispetto alle esigenze del mercato globale e le società sono notoriamente sottocapitalizzate, l'acquirente estero rappresenta un'opportunità per la società acquisita. Ciò che ne consegue è spesso l'attivazione di una spirale virtuosa, che, grazie ai nuovi capitali, agli investimenti, all'apertura a nuovi mercati, all'internazionalizzazione e a volte anche grazie all'ingresso di un nuovo management, vede incrementare il valore della società target».

OLTRE 220 DEAL

Da quanto emerge dalla ricerca, in questi ultimi quattro anni sono state 225 le società – escludendo quelle in dissesto finanziario o sottoposte a procedure di amministrazioni straordinaria - che hanno visto cambiare il proprio assetto societario con l'ingresso di almeno un investitore estero. Il numero dei deal è cresciuto del 67% nel periodo, passando da 42 operazioni nel 2013 a 70 nel 2016.

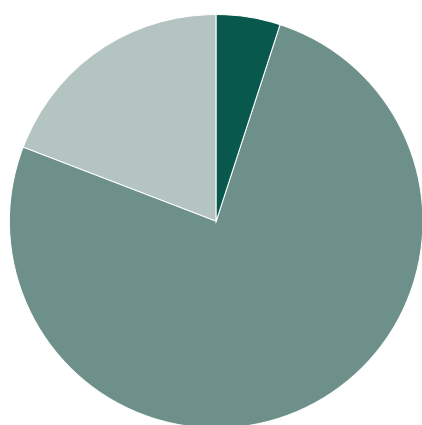
Nationality of most frequent foreign acquirers of Italian targets during the period studied



Fonte: Ricerca Hogan Lovells - POLIMI - Italy inbound Look no Further

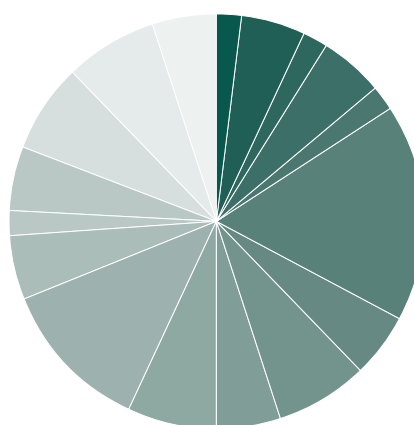
Industry insight

Fig. 2 – Deal volume by sector



Financial 5%
Industrial 76%
Services 19%

Fig. 3 – Year 2013/2016 – Target companies by industry



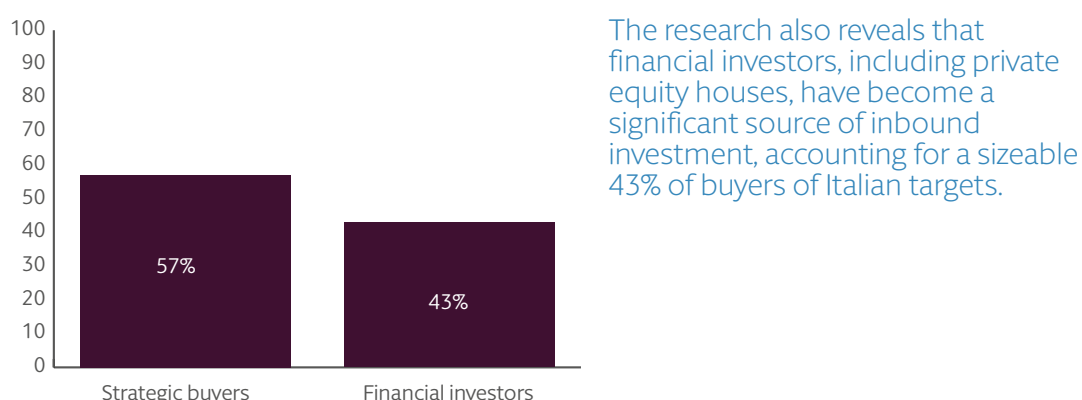
Auto / Truck 2%
Computers & Electronics 5%
Construction / Bldg Prods 2%
Consumer Products 5%
Finance 2%
Food & Beverage 17%
Forestry & Paper 5%
Healthcare 7%
Leisure & Recreation 5%
Machinery 7%
Metal & Steel 12%
Professional Services 5%
Real Estate 2%
Retail 5%
Textile 7%
Transportation 7%
Utility 5%

Fonte: Ricerca Hogan Lovells - POLIMI - Italy inbound Look no Further

Per quanto riguarda i valori, su un sotto-campione di 109 società (sul restante non è stato possibile reperire i dati), il flusso di investimenti nei quattro anni è stato pari a 29 miliardi di euro, mentre il valore medio delle operazioni è stato di 266 milioni. L'anno in cui si è registrato il maggior numero di transazioni è stato il 2016, per un valore complessivo di 12,8 miliardi. Su questo fronte il prezzo gioca un ruolo interessante. Secondo lo studio il multiplo medio di termini di Ev/Ebitda in tali operazioni è superiore al multiplo medio riscontrato nello stesso periodo per operazioni di m&a puramente "domestiche". La media è di 8,75 volte l'Ebitda, con picchi settoriali che vanno dai 17,5x del consumer al 15x del retail e al 13x del transportation.

«L'investitore straniero in Italia compra principalmente l'eccellenza imprenditoriale, quindi è disposto a pagarla bene», osserva Picone. Inoltre, aggiunge, «abbiamo rilevato che il 77% dei venditori è italiano, e solo il 23% è un soggetto straniero. Ciò significa che l'investitore che arriva in Italia e acquisisce un'azienda poi la tiene proprio perché la società italiana, nel nuovo contesto internazionale, riesce ad esprimere al meglio le proprie potenzialità in termini di crescita di valore».

Percentage of deals from 2013 through 2016 by type of buyer



Fonte: Ricerca Hogan Lovells - POLIMI - Italy inbound Look no Further

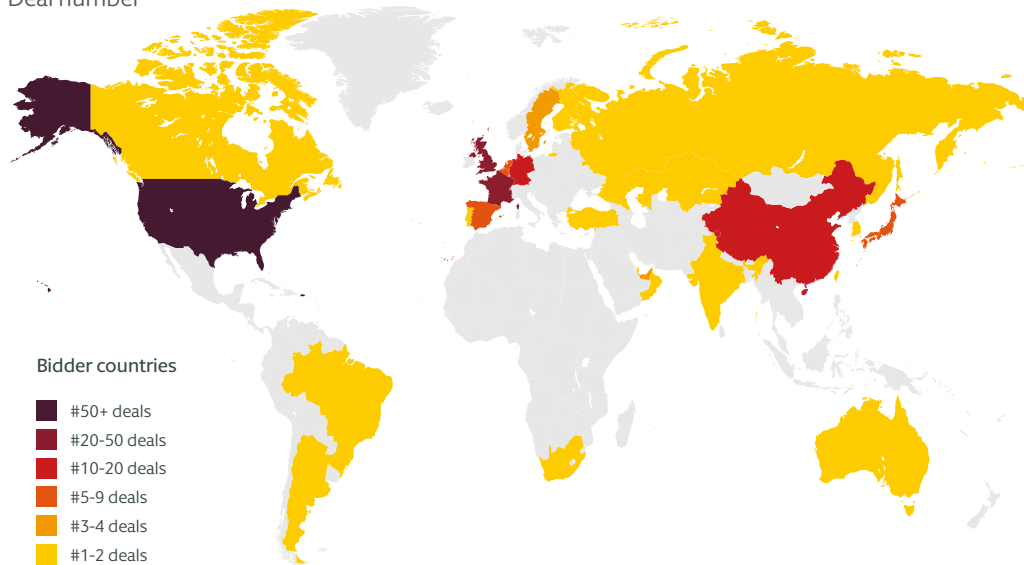
CONTROLLO ED ECCELLENZA

Dal punto di vista della tipologia degli investitori, il 57% dei casi è rappresentato da investitori strategici mentre il 43% è composto da investitori finanziari quali fondi di private equity e investitori istituzionali. Per fare un esempio, nel solo mese di luglio di quest'anno almeno sette fondi hanno acquisito società italiane, fra i quali Triton, che ha preso la Bormioli Rocco da Vision Capital ([clicca qui per vedere chi ci ha lavorato](#)), Stirling Square Capital, che si è aggiudicata Isoclima ([clicca qui per vedere chi ci ha lavorato](#)), il francese Astorg Partners, entrato

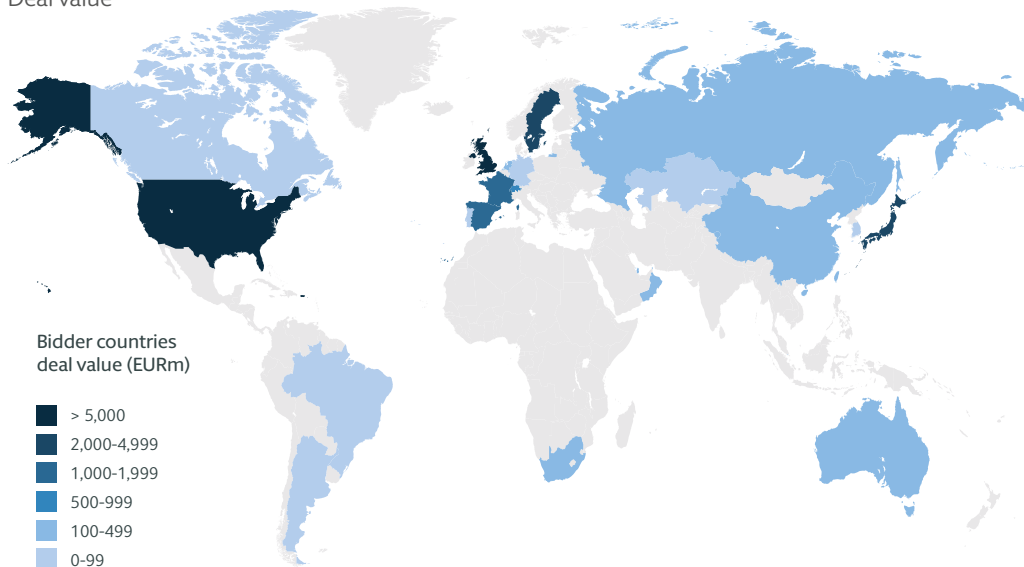
Geographical insights

Fig. 1 – Year 2013/2016 – Country of Bidder

Deal number



Deal value



Note for deal value: total deal value per country of Bidder company. Note for deal number: 13 additional deals related to bidder companies based in Italy and US (3), Italy and France (3), Italy, Hong Kong and UK (1), Italy and Lebanon (1), Italy and Switzerland (1), UK and Switzerland (2), US and UK (2). Note for deal value: data not available for Finland, India, Oman, Qatar, Turkey, US and UK, Italy and Lebanon, Italy and Switzerland. Partial data on deals based in UK, France, Germany, China, Switzerland, Japan, Spain, Netherlands, Belgium, Luxembourg, Sweden, EAU, South Korea, UK and Switzerland (550), Italy and France (152). Deals based in Italy and US (2,918) and Italy, Hong Kong and UK (390).

Fonte: Ricerca Hogan Lovells - POLIMI - Italy inbound Look no Further



IL **PRIMO** STRUMENTO
DI **INFORMAZIONE**
SUI PROTAGONISTI DEL
MERCATO **FINANZIARIO**



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter e
resta in contatto



www.financecommunity.it

in Surfaces Technological Abrasives, Hig Capital, che si è presa Santa Lucia Pharma ([clicca qui per vedere chi ci ha lavorato](#)) e infine lo spagnolo Proa Capital, che ha acquisito la maggioranza dell'agenzia interinale Maw-Men at work ([clicca qui per vedere chi ci ha lavorato](#)).

Tutte queste operazioni sono acquisizioni di maggioranza e non è un caso. Dall'analisi emerge infatti che in più di un'operazione su due (il 66%, 149 deal) è stato acquisito più del 50% del capitale aziendale, mentre in quasi la metà delle operazioni totali (107, 48%) il passaggio ha riguardato il 100% dell'azienda. Inoltre nella maggior parte degli investimenti (89%) gli acquirenti non avevano alcuna partecipazione nella target. «Il controllo è fondamentale per gli investitori stranieri che comprano aziende italiane – spiega Picone – perché il loro obiettivo è quello di far crescere la società ed esportare all'estero il know how e i prodotti». Tra i motivi che spingono acquirenti stranieri a fare compere nel nostro Paese, «oltre alla possibilità di entrare nel mercato italiano, c'è l'interesse per la qualità dei prodotti e dei servizi italiani. L'Italia è la quarta nel mondo quanto ad aziende in settori di nicchia leader a livello globale. Gli investitori guardano proprio a queste realtà», commenta l'avvocato. Di conseguenza, oltre a voler detenere il controllo, «questi soggetti sono molto interessati a preservare l'italianità dell'azienda, che rappresenta il vero valore aggiunto, piuttosto che disperderla. Il loro interesse è portare l'eccellenza italiana all'estero».

Per le aziende, dunque, «l'arrivo di un investitore non italiano è un volano di crescita perché consente loro di entrare con facilità nei mercati internazionali, nonché di avere una maggiore disponibilità economica per gli investimenti».

INVESTITORI A STELLE E STRISCE

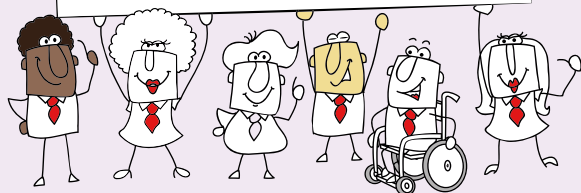
Tornando alla ricerca, dall'analisi emerge che sono 39 i Paesi di origine degli investitori internazionali. Alcuni di questi, in

«Il controllo è fondamentale per gli investitori stranieri che comprano aziende italiane perché il loro obiettivo è quello di far crescere la società ed esportare all'estero il know how e i prodotti»

termini di numero di investimenti e di valore, possono essere considerati i "top acquirer", ossia Stati Uniti, Regno Unito e Francia, rispettivamente con 54, 29 e 26 operazioni nei quattro anni. La Cina è stata protagonista di 12 operazioni di investimento. A livello di valore, la quota di risorse investite da investitori basati in Usa, Uk, Francia, Giappone, Svezia e Spagna rappresenta l'84% del totale, 24,2 miliardi.

Quanto ai settori, invece, l'interesse degli investitori esteri nel quadriennio analizzato si è concentrato per il 71% sul comparto industriale, con punte del 76% nel 2013 e del 74% nel 2016.

A seguire il settore dei servizi con i 24% e punte del 27% nel 2014 e del 28% nel 2015. Il resto delle operazioni, residuale, è nel settore finanziario. Tra i settori di maggiore rilevanza che restano costanti negli anni si ritrovano: food & beverage (12%), il machinery (8%) e il metal/steel e il consumer products, entrambi con la stessa incidenza (7%). Nel corso degli anni, ma in modo meno ricorrente, spiccano poi l'healthcare nel 2014 e nel 2016 con il 7% dei rispettivi anni, l'automotive nel 2015 con il 9%, il transportation nel 2013 con il 7%. (l.m.) 🌐



INVESTIMENTI che fanno la differenza

A novembre scorso l'asset manager Lyxor ha quotato il primo Exchange Traded Fund (Etf) sulla parità di genere in Europa, il Lyxor Global Gender Equality (DR) Ucits Etf, sviluppato in collaborazione con Equileap, un'organizzazione impegnata nei temi dell'uguaglianza nel mondo del lavoro.

Si tratta di una Sicav che si focalizza sulle società che raggiungono i risultati migliori in materia di parità di genere. Replica l'andamento dell'indice Solactive Equileap Global Gender Equality Net Total Return, da cui sono state selezionate 150 aziende sulla base del rispetto di alcuni criteri ispirati ai principi di uguaglianza promossi dall'Onu (equilibrio di genere, tra vita privata e lavorativa, nelle remunerazioni, ecc).

L'uguaglianza di genere è infatti uno dei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile indicati nella *2030 Agenda for sustainable development* adottata dalle Nazioni Unite. Ma è anche un buon investimento. Gli Eft che rispettano i criteri di sostenibilità ambientale, sociale e di governance, meglio noti come ESG (environmental, social and governance, *ndr*) hanno attratto, stando ai dati Bloomberg a ottobre 2017, due miliardi di euro di nuovi asset in Europa.

«Questo Etf rappresenta un importante passo in avanti, che ci permette di progredire verso una gamma completa di strumenti di investimento basati sui criteri ESG (environmental, social and governance; l'acronimo viene utilizzato per definire gli investimenti che rispettano criteri di sostenibilità ambientale, sociale e di governance, *ndr*)», ha commentato in una nota **Clarisse Djabbari**, deputy head of Efts & indexing di Lyxor. «Gli strumenti di investimento legati ai nostri indici non sono solo a supporto degli investitori responsabili, ma incoraggiano le aziende a fare la differenza», ha aggiunto **Diana van Maasdijk**, Ceo di Equileap. Anche in Borsa, quindi, si può e si comincia a fare la differenza. 🌱

ARIENTI: «CARE DONNE, NON SOTTOVALUTATEVI MAI»



Patrizia Arienti

Per la nostra rubrica abbiamo incontrato la presidente di Deloitte & Touche Spa, diventata nel 1995 la prima donna partner del gruppo in Italia

di odile robotti*

P

rosegue il nostro viaggio tra le donne che rappresentano la leadership femminile 2.0 e possono ispirare e dare consigli alle colleghe più giovani.

Questa volta chiacchieriamo con **Patrizia Arienti**, presidente Deloitte & Touche Spa, diventata nel 1995 la prima donna partner di Deloitte in Italia. Questa è una delle donne che hanno davvero sfondato le barricate: non era facile in quegli anni, le organizzazioni semplicemente erano prese alla sprovvista dal cambiamento e, pur volendo includere le donne, nella maggior parte dei casi almeno, non sapevano bene come farlo e

incontravano molte resistenze anche in maniera inconsapevole. Patrizia Arienti è entrata in Deloitte nel 1985 e, col motto "crederci sempre e non mollare mai", è riuscita a fare carriera e ad avere una famiglia. Il suo obiettivo adesso è convincere le giovani che "ce la si può fare". Ma, attenzione, bisogna credere in se stesse.

«Non mi piace pensare che debba esistere una leadership maschile o femminile, un leader è un leader, seppure uomini e donne abbiano generalmente caratteristiche differenti»

Come sei arrivata dove sei oggi?

Sono entrata in Deloitte nel 1985 con una forte motivazione verso una professione formativa, la revisione, che mi ha offerto una carriera stimolante e piuttosto rapida. Sono diventata dirigente nel 1990 e partner nel 1995, la prima donna partner di Deloitte in Italia. Ho anche assunto, durante il mio percorso professionale, diversi ruoli di management, da membro del comitato esecutivo, a membro del consiglio di amministrazione fino a diventarne il presidente.

Cosa significa per lei leadership femminile?

Il raggiungimento dei più alti traguardi, in ogni campo: professionale, politico, scientifico...alla guida di una squadra che condivida una chiara visione strategica.

È diversa da quella maschile? In cosa?

Non mi piace pensare che debba esistere una leadership maschile o femminile, un leader è un leader, seppure uomini e donne abbiano generalmente caratteristiche differenti. Non dico nulla di nuovo

se affermo che noi donne siamo più determinate, più focalizzate verso i nostri obiettivi, più disponibili al sacrificio.

Di cosa è orgogliosa?

Di costituire un esempio per le donne più giovani che lavorano nella mia organizzazione, che mi auguro di riuscire a convincere giorno dopo giorno che anche una donna ce la può fare.

E cosa non meno importante, di essere riuscita a trasmettere ai miei figli sani principi e valori, seppure il tempo dedicato alla professione, sia stato sottratto al tempo dedicato a loro.



Patrizia Arienti

Cosa le ha permesso di avere successo?

L'aver obiettivi chiari e perseguirli con passione e determinazione, e anche con la giusta flessibilità nell'adattarsi ai mutamenti.

Un consiglio che darebbe a lei stessa da giovane?

Come ho detto, amo la mia professione e sono sinceramente soddisfatta dei traguardi raggiunti.

Forse avrei potuto allargare i miei orizzonti e valutare possibili alternative professionali.

Un errore che le donne devono evitare?

Sottovalutarsi, pensare di non farcela, pensare di non poter essere una buona madre se si vogliono anche perseguire obiettivi professionali ambiziosi.

Un consiglio alle giovani donne?

Crederci sempre e non mollare mai.

**Amministratore unico di Learning Edge srl*

La vice president & chief legal officer di Whirlpool Emea ha aperto le porte dell'ufficio legale a *MAG* per raccontare come funziona e quanto è cambiato sotto la sua guida

di rosailaria iaquinta

JAEGER DE FORAS: COSÌ FUNZIONA L'UFFICIO LEGALE EMEA



gli azionisti non interessa particolarmente se scriviamo contratti perfetti o se rendiamo possibile la giusta governance, se lo aspettano già. Ciò che realmente conta per loro sono i risultati positivi che derivano dalla nostra attività», dichiara a *MAG* **Tanya Jaeger De Foras**, vice president & chief legal officer di Whirlpool per l'Europa, il Medio Oriente e l'Africa (Emea). Un buon contratto favorisce la crescita di margini e risultati.



Una governance forte consente una migliore gestione e prevedibilità del rischio. A questo si riferisce la giurista d'impresa. «Ciò che è misurabile, è stato fatto», continua. Questa la ragione per cui il team legale cerca di dimostrare quale è il suo valore aggiunto dando evidenza dei risultati che ha permesso di raggiungere all'azienda; ed è così che ogni giorno si guadagna il suo "posto intorno al tavolo".

A Pero, vicino a Milano, il colosso degli elettrodomestici ha recentemente stabilito la sua sede Emea ed è da lì che le strategie legali si diffondono nei vari Paesi grazie all'impegno quotidiano di un team di 70 counsel localizzati nelle varie giurisdizioni.

Avvocato De Foras, secondo lei, qual è il segreto di un dipartimento legale di successo?

Naturalmente, si parte dalle competenze tecniche. Bisogna saper fare le cose basilari straordinariamente bene. Ma oltre che essere degli ottimi avvocati, tutti i professionisti che lavorano nel team devono essere dei leader, stare spalla a spalla con i partner commerciali. Ciò significa ascoltarsi a vicenda, comprendere il business e assicurarsi che le priorità legali siano perfettamente allineate agli obiettivi strategici dell'azienda per offrire performance di alto livello con integrità, gestendo i rischi in modo appropriato.

Quindi per il general counsel è molto importante avere attorno le persone giuste. Come sceglie i membri del suo team?

Parto dalle competenze legali chiave. Ma è solo una parte di quello che cerco. L'approccio alla leadership è fondamentale. È una questione

17 January, 2018. London



NEXT GENERATION IN-HOUSE SUMMIT

Unlocking business value from new approaches
and emerging technologies, for legal teams in
financial services

**Quote TL20 to receive a
20% discount on your booking.**

www.finance-edge.com/inhouseeu

 **#inhousesummit**

inhousecommunity


culturale e caratteriale. Parlo con la persona, provo a capire che carattere ha e qual è la sua mentalità. La cosa che mi interessa di più è la sua agilità intellettuale. In sostanza, deve essere pronta a imparare, perché in una direzione legale il lavoro che si fa oggi non è quello che si fa domani. I problemi sono sempre nuovi. Quando il candidato arriva da un ottimo studio legale, generalmente si può stare abbastanza sicuri della sua formazione, delle sue competenze e abilità legali.

Perché?

Negli Stati Uniti, se prima non hai maturato esperienza in uno studio legale non puoi andare a lavorare in un ufficio legale interno. La maggior parte delle aziende non ha il tempo o le risorse per formare gli avvocati nelle competenze legali necessarie. Detto questo, lavorando in un'azienda si acquisisce un'esperienza più ampia, si sviluppano senso degli affari, capacità di leadership, problem solving, ecc. L'esperienza sia in uno studio che in azienda offre l'ampiezza,

la profondità e la flessibilità necessarie
per accedere alle stanze dei bottoni.

È arrivata in Whirlpool nel giugno 2015, nel pieno dell'integrazione che ha seguito l'acquisizione di Indesit a fine 2014. Come ha cambiato il dipartimento legale dal suo arrivo?

Ho ingrandito l'ufficio legale Emea. Oggi conta circa 70 avvocati e altri professionisti dislocati nei nostri mercati principali, tra cui più di 20 in Italia. Siamo a tutti gli effetti uno studio legale a servizio completo dell'azienda. Nonostante in genere le

WHIRLPOOL EMEA		HQ	In Pero, Milan
		5 billion	Sales in 2016
		24.000	Employees
		15	Industrial sites
		8	Countries
		600	Employees in Pero
		70	Lawyers and other professionals

«Ho ingrandito l'ufficio legale Emea. Oggi conta circa 70 avvocati e altri professionisti dislocati nei nostri mercati principali, tra cui più di 20 in Italia.

Siamo a tutti gli effetti uno studio legale a servizio completo dell'azienda. Nonostante in genere le fusioni o le acquisizioni siano seguite da riduzioni dell'organico, il nostro è uno dei pochi uffici che è cresciuto durante il processo di integrazione»

and compliance director. Ci piace dire che abbiamo un solo director per l'Emea, ma che 24mila colleghi nella regione (l'intero organico, ndr) sono responsabili della compliance. Siamo tutti responsabili. Ovviamente, l'ufficio legale ha un ruolo importante in qualità di custode della cultura aziendale. Per questo motivo abbiamo lavorato a un programma di compliance sostenibile basato su temi di governance attiva, giustizia organizzativa e cultura del "confronto". Il programma include la formazione online e di persona, la gestione dei casi, l'impegno e la responsabilità aziendale, la comunicazione e la valutazione e mitigazione dei rischi. Non possiamo permetterci di sbagliare; ma, cosa più importante,

vogliamo fare la cosa giusta. Questo è il motivo per cui la compliance è nella nostra cultura.

Prima ha detto che siete organizzati come un vero e proprio studio legale al servizio dell'azienda. In che senso?

Attraverso i membri del nostro team, copriamo ogni aspetto chiave del diritto dal punto di vista delle competenze tecniche. Ad esempio, ci occupiamo di corporate governance, marchi e brevetti, contratti, compliance, contenziosi. L'anno scorso abbiamo assunto un giuslavorista. Poi abbiamo un avvocato in ciascuno dei mercati principali, che segue soprattutto questioni di diritto commerciale, concorrenza e rapporti con i clienti.

Quando vi rivolgete invece agli studi legali?

Quando abbiamo bisogno di competenze tecniche e/o multi giurisdizionali molto elevate che non abbiamo in house. Ad esempio, richiediamo consulenze esterne per le grandi acquisizioni o i contenziosi complessi, o anche per questioni minori ma che riguardano geografie in cui non siamo presenti. Recentemente abbiamo collaborato con degli studi legali specializzati in materia di concorrenza in Italia per una questione di interesse dell'Agcm in tutela dei consumatori.

Molti general counsel hanno lavorato in diversi settori industriali, come lei. Nella sua carriera, è passata da Pfizer, una casa farmaceutica a Luxottica, un'azienda di moda. Come è possibile per un giurista d'impresa cambiare settore nonostante le peculiarità legali e normative di ciascuna industria?

Solo una parte del lavoro del general counsel richiede competenze specifiche in materia legale. La chiave è conoscere bene le

peculiarità legali fondamentali per l'azienda per cui si lavora, i profili di rischio e le strategie, ed essere in grado di applicarle per fornire soluzioni complesse e dimostrare leadership. La curiosità intellettuale e la flessibilità, la volontà di apprendere sono gli elementi più importanti per un avvocato di successo. Ad esempio, in Luxottica ho lavorato alla definizione di un nuovo modello di distribuzione per i Ray-Ban che si basava su considerazioni simili a un modello su cui avevo lavorato due o tre anni prima in Pfizer. Gli stessi principi legali hanno portato a soluzioni concrete per due prodotti molto diversi. Queste cose si possono fare solo se si è in grado di cambiare prospettiva e si ha una mentalità aperta.

WHIRLPOOL CORPORATION		HQ	In Benton Harbor (Mich) USA
		21 billion	Sales in 2016
		93.000	Employees
		70	Manufacturing and research centers
		200	Lawyers and other professionals



Tanya Jaeger De Foras

ENGLISH VERSION

*«Shareholders don't particularly care if we write perfect contracts or if we enable precise governance, we are expected to do that. What they really recognize are the positive outcomes that derive from our activities», says to MAG **Tanya Jaeger De Foras**, , vice president & chief legal officer at Whirlpool Europe, Middle East and Africa (Emea).*

Having strong contracts helps drives growth in margins and results, and enables strategy. Having good governance and accountability leads to better management and risk predictability. This is what the counsel refers to. «What gets measured, gets done», she continues. This is why the legal team try to measure its added value in terms of the outcomes it

drives; earning and building its "place at the table" every day.

In Pero, near Milan, the giant of white goods has recently established its regional headquarter and from there legal strategies spread across the businesses thanks to the daily commitment of a team of 70 counsels and other professionals based in the various countries.

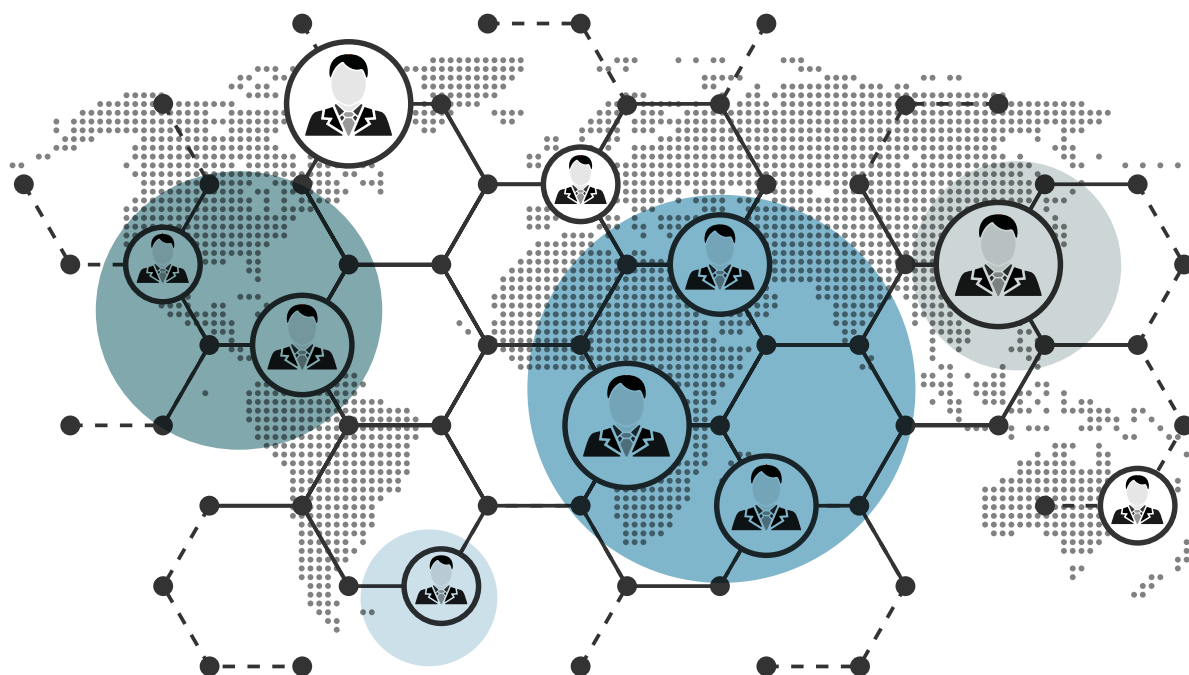
Ms. De Foras what is the secret for a successful legal department, in your opinion?

Of course, it has to start with technical skills. It is all about delivering the basics extraordinarily well. But apart from being a very good lawyer, every member of the legal department need to be a leader too, shoulder with

sono lieti di invitarLa all'incontro

BIG DATA, ALGORITMI E CONCORRENZA:

LE AUTORITÀ ANTITRUST DI FRONTE ALLE SFIDE DELL'IMMATERIALE



Lunedì 22 gennaio 2018 • ore 17,15

Palazzo Serbelloni
Corso Venezia, 16 • Milano

PER INFORMAZIONI • martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it

shoulder with the business partners. This means listening to each other, understanding the business and making sure that legal priorities are perfectly aligned to the strategic objectives of the company to deliver high performance with integrity, while managing risks appropriately.

Therefore, for the general counsel it is very important to be surrounded by the right people. How do you choose your team members?

I start with core legal competencies. But that is only one part of what I look for. Approach to leadership is essential. It is a cultural and character issue. I talk to the person, try to get a feeling of his/her character and mentality. The thing that I look at most when hiring people is intellectual agility. Ultimately, they need to be able to learn because the job that you do today is not the job you will do tomorrow. The problems are always new. If you hire someone from a good law firm you can be pretty sure about their legal training, competencies and skills.

Why?

In the U.S. you cannot work in-house unless you have been in a law firm first. Most corporations do not have the time or resources to train lawyers

in the prerequisite legal expertise. Having said that, broader experience and development of business acumen, leadership skills, problem solving, etc. are often better learned on the job in a big corporation. Law firm and in-house experience together give you the breadth and depth and proper flexibility to access the C-Suite.

You joined Whirlpool in June 2015, in the midst of the integration phase that followed the Indesit acquisition at the end of 2014. How did you change the legal department since your arrival?

Since my arrival, I grew the Emea legal department in terms of numbers and responsibilities. Today we have about 70 lawyers and other professionals based in our major markets, reflecting different activities, with more than 20 located in Italy. We are effectively a full-service law firm for the company. Notwithstanding the headcount reductions that usually follow any merger or acquisition, we were one of the few departments that grew during the integration process.

How do you explain this growth?

The company gives a prominent role to the legal department. Just look at my title, I am "vice president and chief legal officer EMEA", and not

simply a “general counsel”. I am part of the Emea senior leadership team. This team meets weekly and takes and owns decisions collectively. It includes not only our Ceo and Cfo, but also the vice presidents of sales, manufacturing, legal, hr, finance. Legal is not a back-office function to bring out just when there is trouble. We are expected to be business partners.

You have also been investing in compliance...

Exactly. In 2016 we hired Isabella Gonzales an ethics and compliance director. We like to say that we have one director for Emea but that 24.000 people in the region (the whole headcount, editor's note) are responsible for compliance. Meaning: every person in the organization is responsible for it. Obviously, the law department has a privileged role as guardians of the company's corporate culture. This is why we have been working on a sustainable compliance program based on themes of active governance, organizational justice and "speak up" culture. This involves live and online training, case management, business engagement and accountability, reporting and public disclosure, and ongoing risk assessment and mitigation. We can't afford to mess up; but more



importantly we want to do the right thing. This is why we want and have a strong compliance culture.

You said before that you are organized as a full-service law firm. What did you mean?

Across our team members, we cover every key aspect of legal from a technical skills perspective. For example, we do corporate governance, patents and trademarks, contracting, compliance, dispute resolution. Last year we brought an employment lawyer on staff. We also have an attorney based in each one of our leading markets, primarily commercial and competition law matters, as well as relations with trade customers.

When do you use law firms instead?

When we need very high technical and/or multi-jurisdictional skills that we do not have in-house. For example, we use outside counsel in large scale or regional acquisitions or in complex

EMEA LEGAL DEPARTMENT DIVISIONS



Ethics & Compliance



JOSE GONZALEZ: L'EDUCATORE DI TALENTI

MAG ha incontrato il chief legal officer di Qbe Nord America. «Gestiamo circa 5 miliardi di dollari di premi in Usa e diverse linee di business. Quindi siamo organizzati per funzioni»

di anthony paonita

In una fredda mattina dell'inverno scorso ho incontrato per la prima volta **Jose Gonzalez**, eravamo in una caffetteria appena rimessa a nuovo di uno storico hotel di Manhattan. Gonzalez, chief legal officer di Qbe Nord America, mi è sembrato da subito una persona socievole, molto alla mano e proiettata sulla realtà internazionale. A quell'incontro ne sono seguiti un paio, dall'ultimo è nata questa intervista. Gonzalez è capo dell'ufficio legale statunitense dell'assicuratore australiano Qbe e ha lavorato in house per gran parte della sua carriera. Con lui abbiamo parlato di diverse cose: di management, di assegnazione di mandati esterni e dell'inclusione di nuovi talenti nel suo dipartimento.

Da quanto tempo lavora in house? In percentuale quanto tempo della sua carriera ha trascorso in uffici legali?

Lavoro in house dal 1999. Direi quindi che ho lavorato in qualità di giurista d'impresa per circa

W

*e first met **Jose Gonzalez** on a cold January morning, in the refurbished lobby coffee shop of a historic hotel in Lower Manhattan. Gonzalez, the chief legal officer of QBE North America, was friendly, approachable and globally oriented. That winter encounter led to a couple more, one social and the following interview. Gonzalez heads the U.S. legal department of the Sydney, Australia-based insurer QBE, and has worked in-house for much of his legal career. In a wide-ranging chat, Gonzalez talked about management issues, how he hires law firms, and how he hires and nurtures talent in his department.*

How long have you been working in-house, and what percentage of your career has it been?

I've been working in-house since 1999. At this point, it's been about 80 percent of my career. From 1995-99 I was in

l'80% della mia carriera. Dal 1995 al '99 lavoravo per lo studio Weil (Gotshal & Manges, uno studio legale di New York, ndr). Poi ho lavorato per alcuni anni negli Stati Uniti e a Londra.

Da quante persone è formato il suo team? Quante di loro sono avvocati?

In Nord America ci sono 45 risorse che riportano direttamente a me. Tra queste, 27 avvocati. Ci sono poi due attorney che riferiscono a me, ma non dipendono direttamente da me.

Che cosa seguono?

La compliance regolamentare, che riferisce a me a matrice, e lo sviluppo di prodotti.

Come è organizzato l'ufficio legale? Lavorate a livello regionale, o per practice area?

Anche se la nostra funzione è inserita all'interno di un gruppo assicurativo molto più grande, noi lavoriamo in autonomia. Ci occupiamo di tutte le funzioni pertinenti a un'azienda come la nostra. Gestiamo circa 5 miliardi di dollari di premi in Usa e 6/7 entità regolate e diverse linee di business. Quindi siamo organizzati

private practice at Weil [Gotshal & Manges, a New York-based law firm]. I summered there, and then I worked there a few years, in the U.S. and in London.

How many people are there in your department? How many are lawyers?

In North America, we have 45 directs reporting line to me. Of those, there are 27 attorneys. In addition, there are two attorneys in a dotted line to me.

What are they in?

Crop regulatory compliance, he reports to me on a matrix, and product development.

How is the department organized? Do you work regionally, or by practice area?

We're a division of a much bigger insurance group. But our group is standalone. We maintain all the relevant functions for a company of our profile. We have about \$5 billion in premiums for the U.S. and we have more than half a dozen regulated entities and we're in various business lines on the insurance side so we have everything from a legal perspective. So we're organized by function. We have, for example, a compliance function, a regulatory function, litigation function, a corporate function, support services, and a business unit function.



It's an interesting debate. There's a viable discussion there and it depends on how important the compliance function is, how the company did in the past, what sort of attention compliance needs from the CEO. In most instances, the CEO already has a lot on his plate, making sure the business plan is being executed and providing leadership to the company. Compliance is a nice matchup for the legal function. Legal can add not only the intellectual rigor, the legal analysis, it also has the independence you need to run a good compliance function. At QBE NA, while compliance reports to me, it's been set up separately. It reports to me, but has its own mind.

Yeah, it's a hybrid. Really, if you want to look at how companies manage risk, compliance is the first line of defense. Legal is the second line. You should keep the second line separate from the first. But I think legal has a lot of value to add there.





IL **PRIMO** STRUMENTO
DI **INFORMAZIONE**
SUI PROTAGONISTI DEL
MONDO **INHOUSE**



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.inhousecommunity.it

per funzioni. Abbiamo, ad esempio la compliance, il regolamentare, il contenzioso, il societario, i servizi di supporto e una funzione di business unit.

Alcuni sostengono che la compliance non dovrebbe essere collegata agli affari legali, che dovrebbe essere autonoma e riportare direttamente al cda. Cosa ne pensa lei?

È un dibattito interessante. Dipende da quanto la compliance sia centrale per l'azienda, da come ci si è comportati in passato, dal tipo di supporto di cui ha bisogno il ceo. Nella maggior parte dei casi, l'amministratore delegato ha già abbastanza questioni sul tavolo. La compliance è un'ottima compagna della funzione legale. L'area legal oltre a garantire il rigore intellettuale e l'analisi giuridica ha anche l'indipendenza necessaria per condurre dei buoni programmi di compliance. In Qbe, questa funzione riporta a me, ma agisce in totale autonomia.

È un ibrido...

Esatto. Se si vuole capire come un'azienda gestisce i rischi, la compliance è la prima cosa da analizzare, la sua prima linea di difesa, mentre il legal è la seconda.



We try to hire the best business lawyers that we can. When I meet people, I want somebody who has the substantive underpinnings. But at the end, we're not so concerned about experience



How many outside firms do you use? Do you have a -panel or hire them case by case?

We have two panels. One is a global panel, comprised of firms with global reach, to service a company that spreads

Si tratterebbe quindi di separare la prima linea dalla seconda. Ma il legal può aggiungere grande valore.

A quanti studi legali vi rivolgete? Avete un panel o scegliete a quali consulenti affidarvi caso per caso?

Abbiamo due panel. Uno globale, composto da law firm internazionali, che possano lavorare per un gruppo come il nostro che è attivo in Nord America, Uk e Australia. Sono tre o quattro studi. Poi abbiamo un panel nordamericano, che individua una serie di firm che possono fare quello che generiamo qui in Nord America.

Quali sono?

Locke Lord, Sidley & Austin, Wilke, Norton Rose Fulbright...

Dopo la Grande Recessione, la dinamica tra imprese e uffici legali è cambiata, inizialmente a favore degli in house counsel. Poi è stato fatto di nuovo un passo indietro. A che punto siamo ora?

A me sembra che la dinamica sia ancora a favore della parte in house. Le aziende che hanno un ufficio legale grande, probabilmente hanno al loro interno tutte le competenze necessarie. Ma anche

over North American, the U.K. and Australia. 3-4 firms. And we have a North American panel, a series of firms that we've highlighted that can do what we generate here in North America.

Offhand, which firms do you use?

Locke Lord, Sidley & Austin, Wilke, Norton Rose Fulbright.

After the Great Recession, the dynamic between firms and legal departments changed, in favor of inside counsel. Then it seems that it slid back some. Do you have a sense of where we are now?

It's still seems like the center of activity has moved permanently to the in-house side of the practice. If you have a big department, you probably have all the expertise you need. But even then, we need to work with outside counsel. It's a matter of finding what's the most effective and cost-efficient place to put the work, inside or outside. One more nuance: If you move legal work from outside to inside, you need to service those needs. We need to up our game in-house and that's where some people get in trouble.

Budget cuts don't help.

Exactly.

in questi casi rimane la necessità di lavorare con gli avvocati esterni. Tutto sta nel trovare il modo più economico ed efficace per svolgere un lavoro, che sia internamente o esternamente. Altra cosa: se si vuole seguire alcune attività che prima venivano assegnate a studi esterni, è necessario organizzarsi di conseguenza. Bisogna alzare l'asticella e in questi casi alcuni si trovano in difficoltà.

I tagli al budget non aiutano...
Esatto.

Come sceglie le persone da inserire nel team? Cosa cerca negli avvocati?

Cerchiamo di assumere i migliori. Quando incontro i candidati, scelgo quelli che hanno basi solide. Le esperienze pregresse non ci interessano più di tanto. Cerchiamo generalisti che possano andare oltre le conoscenze giuridiche di base. Abbiamo bisogno di ottimi avvocati, ma ci interessano le loro soft skills.

Crede che gli avvocati in house debbano avere competenze diverse rispetto a quelle che hanno i colleghi che lavorano nella consulenza?

Sì. Devono essere comunicatori

How do you hire people and what are you looking for?

We try to hire the best business lawyers that we can. When I meet people, I want somebody who has the substantive underpinnings. But at the end, we're not so concerned about experience. We're looking for generalist players who can come in and go beyond substantive legal knowledge. We need a good lawyer, but are you a good business lawyer who can come up with advice for your client that can be understood by your client. We're looking for those softer skills.

Do you think in-house lawyers need different skills from those in private practice?

Yes. I need them to be effective communicators in the company. With outside counsel, it's a counsel-to-counsel relationship, so the substantive piece is more important. We serve as a go between with the business and outside counsel.

In some surveys, respondents complain about a lack of a career path in-house, or else it's not clear how they can advance. Do you think that's true?

It could be true in other departments. It does narrow their possibilities. If I had to give advice, structures are what

efficaci in azienda. Con un avvocato esterno, il rapporto è da consulente a consulente, quindi è importante la parte concreta. In azienda siamo invece il punto di raccordo tra il business e gli avvocati esterni.

In alcune survey, gli intervistati lamentano la mancanza di un percorso di carriera in house, oppure dicono che non è chiaro come possano crescere. Pensa che sia vero?

Potrebbe essere vero in altri dipartimenti. Le possibilità sono ridotte. Se dovessi dare un consiglio, direi che le strutture sono quelle che sono. Ognuno deve farsi carico della propria carriera. Deve far emergere come il suo supporto può aggiungere valore e portare un nuovo modo fare le cose. Allo stesso tempo, è responsabilità del general counsel creare un'atmosfera in cui le persone si sentano a proprio agio con le proprie idee. Credo che l'ideale sia assumere persone intelligenti che non si muovano solo all'interno del dipartimento legale, ma nel business o addirittura, nell'audit interno.

Qual è il percorso di carriera nel suo dipartimento e quali criteri si usano per far crescere le persone?

Ognuno deve prendere in mano la propria carriera. Il mio compito è

they are. Your career is for you to take charge of. You need to come up with thinking of how you can add value, how you can think of different things to do. At the same time, it's incumbent for GCs to create an atmosphere where people feel comfortable coming up with ideas, to think, "hey can I do this?" For me the ideal is I bring in smart talented people and they're moving not only in my department but either into the business or even into risk, internal audit.



*I sleep pretty well.
But I constantly
worry about what
gaps there may
be in our legal
function*



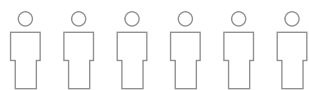
Un'ultima domanda: c'è qualcosa che la tiene sveglia di notte?

Dormo abbastanza bene. Ma sono costantemente preoccupato per le lacune che ci possono essere nel mio ufficio legale. Sto lavorando per incorporare la funzione legale e regolamentare nel processo aziendale, affinché non manchi nulla, e non ci siano zone grigie. Possiamo non essere pronti oggi, ma diventarlo domani, questo è il progresso. 🧑🏻💻

Taking ownership of your own career. And my job is to provide an environment where people say, "Jose, I'd rather do role other than what I'm doing." We had opening here recently and they were thinking of this person and that. Then someone else asked to step into it, and they weren't even think of him. But they realized that he'd be perfect. In some legal departments, there's a sense that that's disloyal somehow. But that's not how we work. As leaders, we're here to empower people. We try to make it so they stay, but if there's a better fit for them elsewhere, we don't think it's a bad thing. Who knows? Maybe they'll come back. We should be serving as mentors, to show leadership. We should give people a safe space, to tell them the truth. I've also told people that I don't think a certain job is good for them.

I sleep pretty well. But I constantly worry about what gaps there may be in our legal function. I'm trying to push the legal and regulatory function to make sure that our function is embedded in the business process, so that we're not missing anything, that there's no gap. We might miss it today, but if we can find it tomorrow, that's progress. 🙏

inhousecommunity Awards



TICINO + 2017

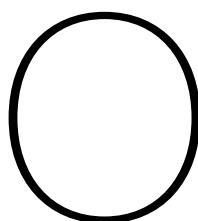


the winners

a cura di rosailaria iaquinta



Da sinistra: Angela Floyd, Anna Papacchini, Paolo Bottini



On November 23rd, the first edition of the Inhousecommunity Awards Ticino took place in Lugano, at the Splendide Royal Hotel in collaboration with ACC Europe, the association of corporate counsels. About 150 people attended the event aimed at highlighting the excellence of the in-house legal affairs area in Ticino.



Da sinistra: Gianluca Canessa, Guido Wennemer e Andrea Casu

The evening started with a round table on cost control and use of technology, two milestones to improve efficiency in the legal department. The speakers were **Paolo Bottini** partner at Bär & Karrer, **Gianluca Canessa** sales manager at Wolters Kluwer Italia, **Andrea Casu** general counsel at VF Corporation, **Angela Floyd** managing director Europe at Laurence Simons, **Anna Papacchini** partner at Mercanti Dorio and **Guido Wennemer** general counsel at Acer Europe. During the discussion there was high



recognition that in-house counsels can benefit from more sophisticated methods and technologies to improve efficiency and cut cost.

To follow the award ceremony, which acknowledged the best in-house teams and counsels of the area. The in-house profession has experienced a great evolution in the last few years. This is why we dedicated to the in-house players this recognition: to support them in their daily efforts to reach high-quality standards.

The first award, the In-House Counsel Rising Star, went to **Alberto Malavenda** (TELF) for standing out for proving great maturity in handling contacts in the trading sector.

The Best Practice In-House Counsel Tmt went to **Guido Wennemer** (Acer Europe), an experienced counsel recognized by markets operators for his unique ability to manage complex issues related to the IT sector. While the team award, the Best Practice Team Tmt went to **Lastminute.com**, the legal department of a company that, over the last 12 months, has been reshaping its structure and realigned its executive leadership to focus on customer satisfaction.



ALBERTO MALAVENDA
TELF



GUIDO WENNEMER
Acer Europe



LASTMINUTE.COM
Alessandra Reda



ALESSANDRO BIANCHI
Banca del Ceresio



CORNÈR BANCA
Nicola Bernardoni e Flavio Spagnolo

The In-House Counsel of the Year Banking and Finance went to **Alessandro Bianchi** (Banca del Ceresio), who stands among the very first and most respected and knowledgeable counsels in the banking and finance sector.

The In-House Team of the Year Banking and Finance went to **Cornèr Banca**. The team has recently worked on the launch of a bitcoin trackers and the expansion of cryptocurrency services through the addition of new products.

The In-House Counsel of the Year Healthcare, Chemical and Pharma went to **Ford Shanahan** (Althea Group), for his work on the restructuring plan of the company and on the recent business expansion into other European countries to enlarge clients' offerings.



FORD SHANAHAN
Althea Group



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

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

www.ccm-italia.org

**SORRISI
DI MADRI
AFRICANE**

**FORMIAMO OPERATORI SANITARI
PROTEGGIAMO MAMME E BAMBINI**

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

Sostieni le attività del CCM
con una donazione on line su
sostieni.ccm-italia.org
con bonifico c/o Banca Etica
IBAN IT8510501801000000000199848

Firma la petizione
per la salute di mamme e bambini su
sostieni.ccm-italia.org

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





CHEMO GROUP

Danilo Restuccia, Marta Adroher
and Vincenzo Gallo



The In-House Team
of the Year Healthcare,
Chemical and Pharma
went to **Chemo Group**,
for being widely

recognized by markets operators as a team who implemented
innovations in the legal department.

The Best Practice Shipping went to **Gabriella Reccia** (Nova
Marine Carriers), for being an experienced legal counsel for the
global intellectual property matters, including strategic
IP planning.

The In-House Team
Energy and Trading went
to **Dith**. The team has
recently worked on the
acquisition of majority
participation in a German
processing company
located preparing all main
agreements.



GABRIELLA RECCIA
Nova Marine Carriers



DITH

Lorenzo D'Alessandro
e Samuele Ancarani

The In-House Counsel of the Year Fashion, Luxury and Design went to **Elena Mauri** (Ermenegildo Zegna), a highly experienced counsel with an extensive track record in the fashion industry.

The In-House Team of the Year Fashion, Luxury and Design went to **Vf Corporation**, a team is widely recognized by markets operators for being at the forefront of IP law, successfully managing its various iconic lifestyle brands.

The Best Practice Ip went to **Maurielle Vincenti** (Prada Group), an experienced legal counsel for the global intellectual property matters, including strategic IP planning.

The In-House Counsel of the Year Industry, Infrastructure and Costruction went to **Luigi Rancan** (Mikron), a counsel focusing with the legal team on a compliance project for alignment to various national law concerned for application Worldwide to all Mikron Group.



ELENA MAURI
Ermenegildo Zegna



VF CORPORATION
Fabio Svizzero, Elisabetta Sfameni
and Andrea Casu



MAURIELLE VINCENTI
Prada Group



LUIGI RANCAN
Mikron



CNH INDUSTRIAL

Valentina Boschi, Simona Superchi,
Dahir Ali, Alessia Pedrinazzi, Alessia Attisani
and Ylenia Martarello

The In-House Team of the Year Industry, Infrastructure and Costruction went to **Cnh Industrial**. Indeed, the team successfully implemented a deep reorganization of the in-house legal function in the Asia-Pacific region resulting for a significant cost saving for the company.

The Best Practice Corporate and Legal Affairs went to **DufEnergy Trading**, for successfully managing with outstanding abilities the daily legal and corporate affairs needs of the trading desk, helping the company to improve its business.

The event closed with a gala dinner. 🍷



DUFENERGY TRADING

Eleonora Bezzi and Carlotta Zerega



La consapevolezza di **GIUSEPPE LA SCALA**

di paolo lanciani*

suo nome coincide con quello del suo studio, "tra i primi nel contenzioso bancario e fallimentare, e oggi protagonista riconosciuto nell'attività giudiziale di recupero crediti", di cui è cofondatore insieme a **Paola Ventura** e **Marco Pesenti**. È stato spesso associato al Milan e più recentemente al suo caffè-Bistrot Banco23. Difficile

non farsi catturare dalla personalità carismatica e distrarre dalle passioni personali che s'intrecciano con la storia professionale di **Giuseppe La Scala**. Ma oggi abbiamo voluto concentrarci sul professionista, il non più name-partner dell'omonimo studio ed è in questo apparente paradosso che ritroviamo l'essenza e lo stile dell'avvocato La Scala. La scelta di passare da "La Scala Ventura Pesenti & Associati" a

“La Scala”, non ha segnato l’uscita dei soci cofondatori e neppure ha voluto sottolineare una disparità o redistribuzione dei pesi all’interno dell’associazione professionale; si è trattato, piuttosto, di un processo d’istituzionalizzazione che, pur mantenendo un legame con la propria storia, ha voluto, peraltro su proposta dei co-soci, passare dalla logica dei name-partner a quella del brand. Un’identità più rappresentativa della visione imprenditoriale che accomuna fin dalla fondazione gli avvocati La Scala, Ventura e Pesenti.

Spesso mi trovo a notare e sottolineare come l’autoconsapevolezza sia un tratto distintivo degli avvocati più realizzati. Non fa eccezione, anzi ne è un esempio lampante, l’avvocato La Scala, un uomo che si conosce molto bene e non ha quindi timore di esporsi, mostrando serenamente luci ma anche ombre. Avendo riconosciuto presto quali erano i suoi asset, ma anche quale potevano essere i suoi limiti, Giuseppe La Scala ha sistematicamente investito sui primi e trovato partner e collaboratori che potessero compensare i secondi. Aperto e ottimista, sa riconoscere e cogliere le opportunità che gli si presentano. Un uomo che incarna nei fatti il concetto di personal branding e sa come comunicare la sua unicità per intercettare quei clienti che cerchino proprio il suo stile e taglio professionale. La profonda autoconsapevolezza e lo stile netto e personale sono integrati da un



In questa rubrica lo psicologo del lavoro Paolo Lanciani incontra alcuni professionisti dell’area legale. Attraverso il loro ritratto, ripercorre i passaggi chiave della loro carriera ed esplora il loro approccio all’organizzazione dello studio, al business development e all’uso delle nuove tecnologie. Lanciani è stato ospite di strutture organizzative molto diverse tra loro: una delle “Big Four”, una Società Tra Professionisti, naturalmente vari Studi Associati e una Cooperativa. Oltre che per ragione sociale, queste realtà si distinguono per il modo in cui interpretano la vita organizzativa, il business development e il rapporto con la tecnologia. L’obiettivo di questi incontri è quello di individuare e raccontare le buone pratiche e i diversi modi di intendere e interpretare il successo professionale.

approccio relazionale accogliente che gli dà la capacità di mettere a proprio agio il suo interlocutore. Un ottimo comunicatore che sa raccontarsi per storie ma anche dosare le proprie qualità di entertainer per non perdere di vista o togliere spazio all'altro. Le sue storie e le sue riflessioni sono sempre popolate di persone importanti, compagni di viaggio e mentori significativi, che cita per nome con autentico affetto, gratitudine e stima. Sicuramente un frontman, ma non per mettere in ombra gli altri membri del gruppo; La Scala ha accettato di rappresentare la sua squadra, ma riconosce, apprezza ed esalta la centralità di ogni giocatore.

TRE PIETRE MILIARI

Ricorda esattamente come, da studente non particolarmente appassionato alla Giurisprudenza o preoccupato del suo futuro, peraltro immaginato in una banca piuttosto che azienda, abbia incontrato "per caso" l'avvocatura al suo terzo anno d'università. È "il 9 settembre del 1981" quando l'avvocato Manfredini accoglie nel suo studio un giovane studente come "ragazzo di bottega professionale". In questi primissimi anni il futuro *imprenditore legale* getta le proprie basi professionali: fin da subito, anche per via delle

attitudini del suo mentore, il focus si sposta sull'efficienza e sull'efficacia dello studio. Benché quei primi tre anni distratti abbiano generato "un deficit nella sua preparazione universitaria che" lui non sente di essere "ancora riuscito a recuperare" si laurea con "110, non perché sia stato bravo ma efficiente." Una prima fase che ha "accentuato" quelle "caratteristiche organizzative e istituzionali" che fondano da sempre il taglio imprenditoriale dello studio La Scala.

"Il secondo step è stato l'incontro, casuale, con i grandi avvocati della piazza di Milano degli anni Ottanta e Novanta." Ne ricorda due o tre che gli "hanno regalato una loro serata o un pomeriggio al termine di una riunione". Cita **Mario Casella** e l'avvocato Farinacci, facendo seguire un'intensa pausa di silenzio... In questo breve passaggio del nostro incontro l'*imprenditore legale* consapevole e realizzato cede brevemente il passo al suo sentirsi professionista e giurista incompiuto. Per un attimo, il rimpianto di non aver sfruttato quei primi fondamentali anni di formazione universitaria si fa più intenso e doloroso. È così che in Giuseppe La Scala si consolida il grande rispetto per quell'eccellenza professionale che oggi attraverso i suoi collaboratori promuove e propone ai suoi clienti.

Il terzo step decisivo è l'incontro con i suoi attuali soci, innanzitutto con Marco Pesenti, anche lui laureando presso lo studio Manfredini, e poi con Paola Ventura con cui costituirà la prima associazione professionale. La Scala sottolinea come l'incontro con i due soci, benché entrambi appena più giovani di lui, sia stato fondamentale per dargli "il coraggio di far da soli e prefigurare un progetto che fosse molto innovativo." Già allora, pur non parlandone in questi termini, il focus era sull'istituzionalizzazione; capirono subito che, non essendo "dei giuristi raffinatissimi", il cliente che si sarebbe rivolto a loro "aveva bisogno di avvocati rapidi, organizzati, con processi chiari, che costassero il giusto" e, quindi, che facessero controllo di gestione.

IL CONTESTO OPERATIVO

Fin da subito, come abbiamo visto, la visione dell'avvocato La Scala e soci è stata quella di uno studio che rispondesse alle esigenze di una specifica tipologia di cliente, il rapporto ideale tra qualità e costo, e quindi richiedeva una conseguente organizzazione. Benché formalmente costituito come associazione professionale, lo studio La Scala Ventura Pesenti & Associati nasce, di fatto, come impresa legale. Da una

parte lo studio ha saputo valorizzare appieno un'inclinazione e un talento per gli aspetti organizzativi e di gestione, dall'altro ha saputo colmare quel gap sul piano della "sensibilità e raffinatezza giuridica" percepita inizialmente dai soci fondatori con l'acquisizione e valorizzazione di giuristi talentuosi. Una gestione finanziaria interna, non solo per cassa come richiesto agli studi associati ma anche per competenze esprime esattamente la consapevolezza dell'importanza e dell'interdipendenza di tutte le componenti e di tutti i ruoli dello studio.

Fin dal dettaglio della presenza di caricabatteria per cellulari di vari marchi in sala d'attesa si capisce come la tecnologia per lo studio La Scala giochi un ruolo fondamentale. L'avvocato ricorda come lo studio Manfredini nell'81 fu il primo in Italia a crearsi un gestionale per lo studio legale sulla base di un software nato per farmacie; software che poi divenne anche il primo gestionale del loro studio. Da allora la tecnologia ha giocato un ruolo fondamentale non solo per rendere efficiente un'organizzazione che si distribuisce su tutto il territorio nazionale, ma anche per comunicare lo studio all'esterno. Dalla strategia di marketing digitale basata sul legal-content-marketing sui social



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

media, alla newsletter che offre ai propri iscritti benchmark e analisi dei big data sul settore bancario e legale, lo studio si propone come un interlocutore assolutamente contemporaneo non solo per le sue infrastrutture.

Il business development di La Scala è il risultato dell'intreccio tra una strategia ben eseguita e interpretata dall'organizzazione, una serie di circostanze di contesto favorevoli e un personal brand estremamente efficace. Se dell'organizzazione abbiamo già parlato, è interessante sottolineare come proprio la crisi del settore bancario si sia rilevata per lo studio La Scala un'opportunità. Infatti la crisi ha spinto le banche a cercare, per il contenzioso in particolare,

interlocutori che avessero un adeguato rapporto qualità prezzo. Condizione, quest'ultima, che solo dei giovani avvocati ben organizzati potevano esaudire senza dover compromettere brand già affermati o comunque soffrire insostenibilità economiche. Ultimo tassello torna a essere Giuseppe La Scala, che per indole passionale e personalità esuberante si fa portavoce dei valori dello studio anche oltre il contesto strettamente legale. Strategia, questa, che funziona solo a patto di essere autentica e di avere alle spalle un'offerta solida e di qualità. 🍷

**De Micheli Lanciani Motta -
Psicologi del Lavoro Associati*

LA SCALA STUDIO LEGALE

Fondato nel 1991, La Scala opera da 25 anni nel diritto dell'economia. Tra i primi studi legali nel contenzioso bancario e fallimentare, è oggi riconosciuto nell'attività di recupero crediti giudiziale. Da sempre, inoltre, offre servizi legali alle imprese (corporate, restructuring, IP/IT, regulatory, tax, penale commerciale), e si occupa di diritto civile e di famiglia. Lo studio assiste stabilmente tutti i principali gruppi bancari italiani, numerose imprese industriali e commerciali, importanti istituzioni finanziarie. Dopo la sede principale di Milano, nel corso del tempo sono state aperte le altre sedi di Roma, Torino, Bologna, Firenze, Venezia, Vicenza, Padova e Ancona. Oggi lo studio comprende circa 140 professionisti e uno staff di oltre 100 persone. La Scala conta 18 soci e un fatturato di 19,4 milioni di euro. 🍷



LO SPORT?

Fa bene anche al business

Dal running al campo da golf, l'attività sportiva e la sua promozione è utile anche al networking. Lo sa bene Nctm, che sta portando avanti una serie di iniziative dedicate alla corsa



li affari chiusi sul campo da golf sono un esempio emblematico: lo sport non fa solo bene alla salute e alla produttività, ma è anche un elemento ulteriore di networking e di aggregazione tra i professionisti del mondo degli affari, nonché promotore del business e di un modo di lavorare orientato agli obiettivi.

Abbracciando questa filosofia, lo studio legale Nctm dallo scorso anno ha avviato una serie di iniziative che puntano a unire tutti i professionisti del loro network, dai collaboratori ai clienti, che insieme condividono la passione per lo sport e in particolare per la corsa.

L'ultimo progetto in ordine di tempo è stato "Are we fit to compete?", promosso da **Guido Bartalini**, partner e responsabile delle attività running di Nctm, in collaborazione con Rosa

Associati e LifeGate, media network e advisor per lo sviluppo sostenibile. Nell'ambito del progetto, un gruppo di professionisti, tra avvocati, manager e giornalisti, si è sottoposto a test specifici sulla prestazione fisica. I risultati sono stati raccolti e analizzati dal team di **Gabriele Rosa**, fra gli allenatori di maggiore successo dell'atletica mondiale e fondatore del Marathon Sport Center, con l'obiettivo di valutare la condizione fisica dei partecipanti anche in relazione alle loro prestazioni lavorative e rilasciare loro il passaporto sportivo, illustrando come una cultura del benessere attraverso il movimento porti dei benefici anche in ambito professionale.

In particolare, i test hanno analizzato ogni professionista studiandone le diverse caratteristiche, fra le quali la capacità aerobica, la componente antropometrica, la mobilità articolare, l'equilibrio e la forza. Aspetti che risentono degli effetti negativi del lavoro, dalla sbagliata postura assunta davanti al computer al livello di stress, ma che il movimento, se fatto in maniera utile e consapevole, può migliorare. «L'essere umano è fatto per stare in movimento», spiega **Huber Rossi**, responsabile valutazione funzionale e preparatore del Marathon Sport Center. Ed è per questo che fare attività fisica permette di



SAVE THE BRAND
FASHION • FOOD • FURNITURE



SCARICA LA RICERCA SU:

legalcommunity.it

financecommunity.it

inhousecommunity.it

foodcommunity.it

«vivere in maniera più lucida e cosciente, di diminuire i dolori, il senso di affaticamento e il rischio di patologie, ad esempio consentendo il controllo della glicemia e della pressione sanguigna». Fare sport è utile anche a livello cognitivo, perché «agendo sull'ippocampo e sulla rigenerazione cellulare, migliora la capacità di reagire agli stress, la concentrazione e l'efficienza. Inoltre riduce la degenerazione delle cellule legata all'avanzamento d'età», osserva Rossi.

Ma perché uno studio legale dovrebbe impegnarsi per promuovere la cultura sportiva all'interno del proprio network? Come spiega Bartalini, «il principio di fondo è la vicinanza dei valori dell'attività sportiva con quella lavorativa. Preparazione, allenamento, dedizione, costanza e superamento delle difficoltà sono concetti che si ripresentano sia quotidianamente al lavoro sia durante la preparazione sportiva». Non a caso, sottolinea, «molti manager si danno alla corsa, alla bici o al triathlon perché sono tipologie sportive che si adattano a persone competitive e motivate. Parliamo di executive che, in ambito lavorativo, sono abituati a prefiggersi degli obiettivi, anche ambiziosi, e



che provano molta soddisfazione nel raggiungerli».

Per questo «abbiamo pensato di unire la passione per lo sport, e la corsa in particolare, all'ambito professionale partecipando a iniziative assieme ai nostri contatti».

Lo studio ha iniziato a organizzare eventi di corsa nel 2016, con la "Run for T", una 6-12 km organizzata insieme alla Triennale di Milano. Nel 2017 è stata poi la volta della "Race for Children" a Roma, che ha visto la presenza del campione **Giorgio Calcaterra**, del progetto Nctm Corporate Run nell'ambito della Salomon Running di Milano lo scorso 17 settembre, e ancora della "Run for T" il successivo 21 ottobre. I progetti hanno coinvolto finora un nocciolo duro di avvocati runner dello studio,

L'ESPERIENZA

La nostra testata *Financecommunity.it* è stata media partner nell'edizione 2017 della Salomon Running di Milano, e io, in qualità di rappresentante, ho partecipato alla gara di 15 km. La preparazione è avvenuta nell'ambito del progetto Nctm Corporate Run, attraverso il quale sono stata affiancata, fortunatamente direi, dal coach Matteo Torre di Indaflow, che mi ha preparato un programma di allenamento da maggio a settembre, tra ripetute, percorsi lunghi e momenti di scarico.

Cominciare a correre tre volte a settimana per chi, come me, è un runner della domenica non è stato facilissimo. Ma come ogni nuovo progetto e a fronte di un obiettivo ben preciso, così come sul lavoro, i primi mesi in particolare sono stati pieni di una nuova energia ed entusiasmo. L'avere un obiettivo sul quale concentrarmi mi ha aiutata a buttarmi giù dal letto per cinque mesi consecutivi il mattino alle 6, a indossare le mie scarpe



Laura Morelli della redazione di financecommunity.it

da running, scegliere la playlist e con le cuffiette nelle orecchie uscire di casa che era ancora buio.

Una fatica all'inizio, ma ampiamente ripagata dalle sensazioni e dalle emozioni del momento, a partire dalla vista della città che si risveglia, all'alba, quando la luce prende il sopravvento e il silenzio lascia il posto ai primi brusii del mattino. Questa energia sia fisica che mentale resta addosso durante gran parte della giornata e influisce positivamente anche a lavoro. Questo è forse il beneficio maggiore di tutta questa esperienza. Insieme alla consapevolezza che superare i propri limiti, i 18 km nel mio caso, è possibile. Anche nella vita. (l.m.) 🏆

circa 30 professionisti, più altri occasionali, molti dei quali hanno continuato a fare attività o hanno iniziato a prestare maggiore attenzione a queste tematiche.

Per l'avvocato-runner l'impegno dello studio in iniziative simili «è inoltre un modo alternativo di relazionarsi con il cliente o potenziali tali e di condividere la stessa sensibilità per tematiche come il benessere, la salute e l'attività fisica».

Di conseguenza, «è utile anche per il networking e lo scambio di relazioni, visibilità e contatti con il mondo del running», a fronte di investimenti sempre meno impegnativi. Inoltre, sottolinea Bartalini, «al pari di una persona fisica, lo studio mostra la sua presenza soprattutto attraverso le attività professionali, ma anche con eventi sociali e culturali, ad esempio con il programma *Nctm e l'arte*, nonché con l'impegno sportivo orientato a favorire il benessere dei propri professionisti e dipendenti e a diffondere questa cultura anche nell'ambiente esterno». Nel 2018, aggiunge Bartalini, oltre alla già confermata Nctm Corporate Run, «nella quale intendiamo coinvolgere anche le aziende, oltre che ai professionisti singoli», è prevista anche la partecipazione alla Milano



Soci di Nctm con Giorgio Calcaterra

Marathon, «nell'ambito della quale lo studio ha coinvolto la European Federation for Company Sport e avviato parteciperà anche a un progetto dedicato alle professioniste, rappresentate per Nctm dall'avvocata **Cecilia Longoni**, che saranno seguite con allenamenti specifici». Ma in pentola bollono anche altre iniziative, fra le quali la possibile creazione di una società sportiva dello studio che possa fare da tramite tra i professionisti e le varie iniziative sportive, non solo nel running. «Ciò ci consente di unire tutti gli sportivi in un'unica realtà e alimentare quel senso di appartenenza tra chi condivide passioni e periodi anche passati trascorsi professionalmente con noi, così come accade ad esempio per gli Alumni di Nctm». (I.m.) 🏃

foto di Paolo Gobbi



SAVE the BRAND 2017

Ecco il nostro reportage per immagini

a cura di gabriele perrone

Il 28 novembre, al Four Seasons Hotel di Milano, il Save the Brand 2017 ha celebrato il made in Italy nei settori fashion, food e furniture. Protagoniste della serata sono state le aziende italiane che in questi tre settori si sono distinte nella valorizzazione del proprio marchio. Nel corso dell'evento è stato assegnato anche il premio "Brand Hero", il riconoscimento speciale

per un manager o un imprenditore che si è dimostrato un modello per la valorizzazione del brand.

L'evento è stato organizzato da *legalcommunity.it*, *financecommunity.it*, *inhousecommunity.it* e *foodcommunity.it* in collaborazione con ICM Advisors e Spafid, e con la partnership degli studi legali Cagnola & Associati, CastaldiPartners, CLA Consulting, Mapalaw,

Lexellent, Latham & Watkins, Macchi di Cellere Gangemi, Studio legale Corte, della società di pr e comunicazione Edelman e di Jaguar Land Rover. Alla serata esclusiva hanno partecipato 450 persone tra cui numerosi imprenditori, top manager e rappresentanti del mondo della finanza e del marketing.

Di seguito i vincitori:



SFOGLIA LA FOTOGALLERY



BRAND HERO

Il Brand Hero è il riconoscimento che viene assegnato a un manager o a un imprenditore che si è dimostrato un modello per la valorizzazione del marchio. Il vincitore di quest'anno è l'artefice della crescita del brand, diventato un'eccellenza assoluta del settore e un benchmark da seguire per le altre aziende.

FOOD

MATTEO LUNELLI - FERRARI F.LLI LUNELLI



Matteo Lunelli - Ferrari F.lli Lunelli



RADICI DEL MADE IN ITALY

Appartengono a questa categoria aziende eccellenti per performance, qualità delle lavorazioni, storicità del brand.

FOOD

1. BISCOTTI GENTILINI

2. FERRARI F.LL LUNELLI

FURNITURE

3. FLEXFORM

BEST PRACTICE PASSAGGIO GENERAZIONALE

Questa azienda familiare ha saputo affrontare in modo positivo il passaggio generazionale e ha investito risorse in nuove attività e tecnologie, rilanciando il proprio brand a livello internazionale.

FOOD

4. GRANORO



1. Biscotti Gentilini - Paolo Gentilini



4. Granoro - Francesco Buonomo





5. Distilleria F.lli Caffo - Sebastiano Caffo



6. Cariboni Group/Fivep - Dante e Silvia Cariboni



7. Giada - Franco Catania

INNOVAZIONE DI PRODOTTO / SERVIZIO

Sono queste le aziende che hanno innovato significativamente i loro prodotti e servizi, dal punto di vista dei materiali, del design stilistico, della tecnologia e del packaging.

FOOD

5. DISTILLERIA F.LLI CAFFO

FURNITURE

6. CARIBONI GROUP/FIVEP

FASHION

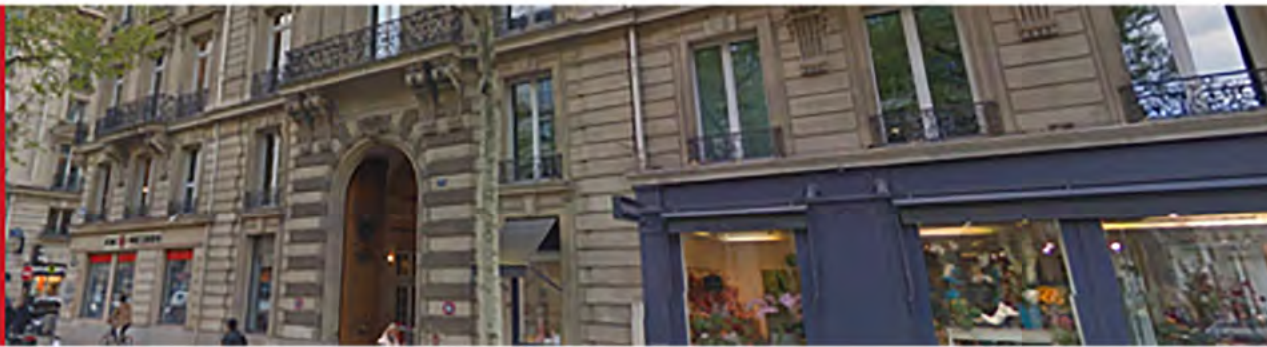
7. GIADA



CASTALDI PARTNERS

1 9 9 6

PARIS



MILANO



LONDON



BRUXELLES



LYON



BEST PRACTICE ARTIGIANO DEL DESIGN

L'azienda è una indiscussa punta di diamante tra le eccellenze del décor. Sapienza artigianale, materiali esclusivi realizza arredamenti di altissima classe. Ogni pezzo è eseguito a mano. Spesso su misura e a tiratura limitata.

FURNITURE

8. SOZZI ARREDAMENTI

INTERNAZIONALIZZAZIONE

Aziende che hanno puntato fortemente sull'internazionalizzazione sviluppando il proprio business sui mercati esteri (Usa e Paesi dell'Est).

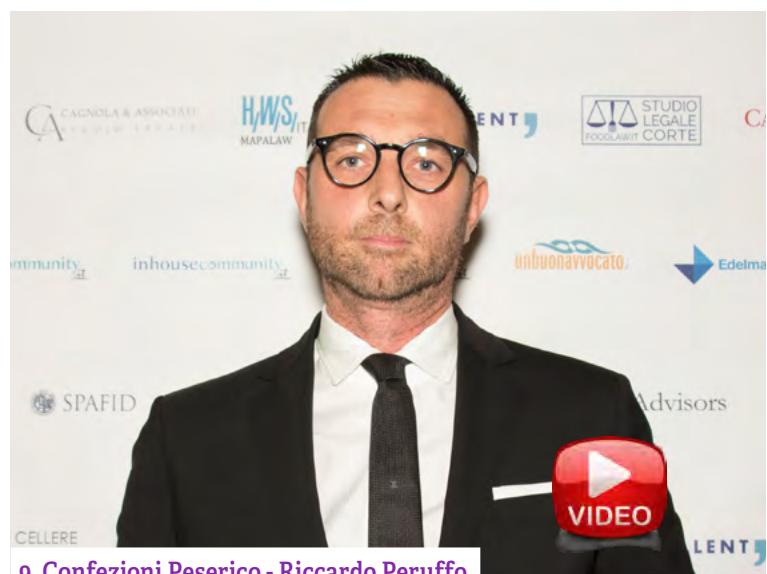
FASHION

9. CONFEZIONI PESERICO

10. GGR



8. Sozzi Arredamenti - Romeo Sozzi



9. Confezioni Peserico - Riccardo Peruffo



11. Andriani - Francesco Andriani



12. Molino Rossetto - Chiara Rossetto



13. Pedon - Paolo Pedon

SOSTENIBILITÀ E ATTENZIONE ALLA SALUTE

Aziende con modelli di gestione ad alta sostenibilità e attenzione alla salute alimentare.

FOOD

11. ANDRIANI

12. MOLINO ROSSETTO

13. PEDON

INNOVAZIONE DIGITALE

Aziende che innovano i prodotti con le tecnologie digitali.

FURNITURE

14. GIBAM SHOPS



14. Gibam Shops - Mirco Giovanelli

BEST PRACTICE LEADERSHIP DI MERCATO

È un'azienda che ha avuto una crescita importante in un mercato in sensibile calo e il suo olio ha la più grande quota di mercato in Italia.

FOOD

15. MONINI



15. Monini - Andrea Marchelli

BEST PRACTICE MARKETING & DISTRIBUZIONE

A questa azienda è riconosciuta l'abilità e la determinazione di crescere e raccontare il proprio brand attraverso la passione, la qualità e l'artigianalità del proprio prodotto.

FOOD

16. VENCHI



16. Venchi - Gian Battista Mantelli

BEST PRACTICE LIFESTYLE BRAND

Lifestyle brand per gli appassionati della montagna, promotore di iniziative di customer experience digitale che immergono il cliente nel mondo della montagna, creando coinvolgimento e rafforzando così il marchio.

FASHION

17. LA SPORTIVA

BEST PRACTICE INNOVAZIONE STILISTICA

L'innovazione stilistica e la strategia di comunicazione hanno portato a una crescita spettacolare; questa azienda rappresenta globalmente il valore stilistico del made in Italy.

FASHION

18. GIUSEPPE ZANOTTI



17. La Sportiva - Lorenzo Delladio



18. Giuseppe Zanotti - Lucia Capotondi

BEST PRACTICE SVILUPPO INTERNAZIONALE

Questa azienda rappresenta la valorizzazione della qualità del grano e della produzione italiana in oltre 100 Paesi del mondo.

FOOD

19. DIVELLA

BEST PRACTICE DISTRIBUZIONE

Questo gruppo si è affermato come leader nella distribuzione dolciaria, attraverso i suoi servizi di consulenza commerciale e marketing a tutto tondo.

FOOD

20. DOLCITALIA



19. Divella - Francesco Divella



20. Dolcitalia - Stefano Raffaglio





21. Guido Gobino - Guido Gobino



22. EcorNaturaSì - Roberto Zanon



PREMIO ARTIGIANO DEL CIOCCOLATO

È un artigiano che unisce il rispetto verso la tradizione con lo slancio verso l'innovazione, coniugando creatività, gusto e passione per il cioccolato artigianale di alta qualità.

FOOD

21. GUIDO GOBINO

BEST PRACTICE BIO & NATURA

Il presupposto fondamentale dell'operato di questa azienda è che il miglior prodotto possibile per la salute delle persone è anche il migliore per la vita che ci circonda.

L'azienda favorisce lo sviluppo dell'agricoltura biologica nella tutela dell'ambiente e della biodiversità.

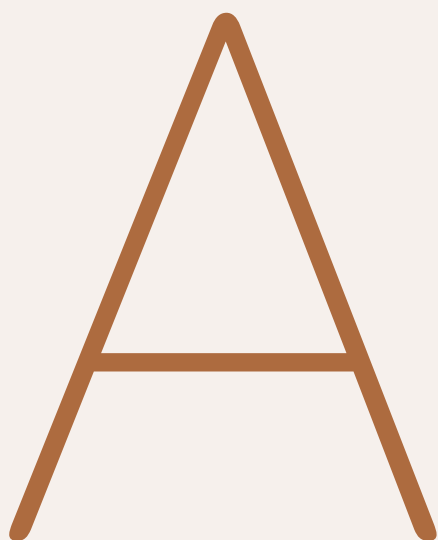
FOOD

22. ECORNATURASÌ



FOOD PROTAGONISTA DEL SAVE THE BRAND 2017

Premiate 13 aziende del settore, che vale 132 miliardi di euro e registra il record di 38 miliardi di export



Anche nell'edizione 2017, il food è stato protagonista del Save the Brand organizzato da *legalcommunity.it*, *financecommunity.it*, *inhousecommunity.it* e *foodcommunity.it*. Nel corso dell'evento dello scorso 28 novembre al Four Seasons Hotel di Milano, è stata presentata la ricerca "FFF Save The Brand" realizzata da ICM Advisors, che analizza la redditività del business legata alla gestione del marchio da parte delle aziende dei tre settori d'eccellenza del made in Italy: fashion, food, furniture.

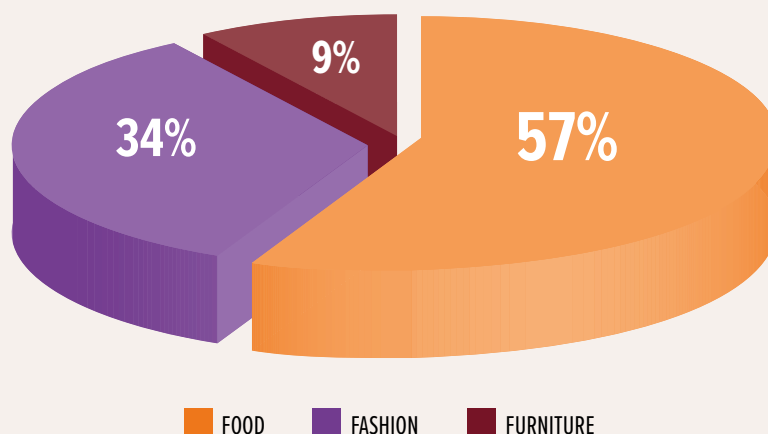
Il campione di analisi è composto da 1.191 aziende italiane dei settori 3F selezionate sulla base di due criteri: fatturato compreso fra 30 e 300 milioni di euro nell'esercizio 2016; attività manifatturiera in settori dove il brand riveste un ruolo prioritario tra i beni immateriali impiegati nello svolgimento dell'attività d'impresa, i cosiddetti settori brand driven.

Sul totale, il 57% è composto da aziende del settore food, il 34% da aziende del settore fashion e il 9% da quelle del furniture.

LE AZIENDE FOOD

A partire da questo campione di analisi, sono state selezionate 50 aziende che rappresentano altrettanti brand di eccellenza economica e di marketing nel panorama del made in Italy. Queste aziende si sono distinte per una gestione attenta dell'asset-marchio, il cui impatto sul business rappresenta un fattore decisivo che supporta in modo sistematico il risultato economico. Il gruppo ristretto del settore food è composto da 20 aziende, in ordine alfabetico: Andriani, Bertagni 1882, Birra Forst, Biscotti Gentilini, Caffè Trombetta, Distilleria F.lli Caffo, Ferrari F.lli Lunelli, Golfer in Lavezzola, La linea verde società agricola, La Regina di San Marzano di Antonio Romano,

Distribuzione delle aziende del campione per settore



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



Senza impegno, presso il tuo ufficio.

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

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

► **Una scelta responsabile verso l'ambiente.**

Noi proponiamo solo cialde in cialda e non capsule in alluminio o plastica a differenza di gran parte dei concorrenti. Le nostre cialde si smaltiscono nell'umido e consentono di estrarre 7gr di caffè secondo i parametri tipici dell'espresso.

Con 7Gr., il caffè diventa un momento dal gusto irrinunciabile per te e per i tuoi ospiti.

► **Le migliori macchine in comodato gratuito.**

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

► **Possiamo offrirti un caffè?**

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

www.7gr.it

7Gr.

For
espresso
lovers
only.

L'Aromatika, Luigi Zaini,
Molino Rossetto, Monviso,
Noberasco, Pedon, Red Lions,
Rigoni di Asiago, Roncadin,
Ruffino.

I PREMI

Al Save the Brand il premio "Radici del Made in Italy" è stato assegnato a Biscotti Gentilini e Cantine Ferrari, aziende eccellenti per performance,

AZIENDE SELEZIONATE

FASHION	FOOD	FURNITURE
1. BRANDART IMAGE PACKAGING S.R.L.	21. ANDRIANI S.P.A. (FELICIA - BIORI)	41. ARREDO 3 S.R.L.
2. BRIC'S INDUSTRIA VALIGERIA FINE S.P.A.	22. BERTAGNI 1882 S.P.A.	42. CATTELAN ITALIA S.P.A.
3. CONFEZIONI PESERICO S.P.A.	23. BIRRA FORST S.P.A.	43. ESTEL GROUP S.R.L.
4. CRIS CONF. S.P.A. (PINKO)	24. BISCOTTI P. GENTILINI S.R.L.	44. FIVEP S.P.A.
5. DIADORA SPORT S.R.L.	25. CAFFÈ TROMBETTA S.P.A.	45. FLEXFORM - S.P.A.
6. DIAMANT S.R.L. (DMT)	26. DISTILLERIA F.LLI CAFFO S.R.L. (VECCHIO AMARO DEL CAPO)	46. FOSCARINI S.P.A. *
7. EUROJERSEY S.P.A. (SENSITIVE FABRICS)	27. FERRARI F.LLI LUNELLI S.P.A. (FERRARI)	47. GIBAM SHOPS S.P.A.
8. FONTANA PELLETERIE S.P.A.	28. GOLFERA IN LAVEZZOLA S.P.A.	48. GIESSEGI INDUSTRIA MOBILI S.P.A.
9. GENTILI MOSCONI S.P.A.	29. LA LINEA VERDE SOCIETÀ AGRICOLA S.P.A. (DIMMIDISI)	49. MINOTTI S.P.A.
10. GGR S.R.L. (GIANVITO ROSSI)	30. LA REGINA DI SAN MARZANO DI ANTONIO ROMANO S.P.A.	50. YACHTLINE ARREDOMARE 1618 S.P.A.
11. GIADA S.P.A. (JACOB COHEN)	31. L'AROMATIKA S.R.L. (CAFFÈ BORBONE)	
12. GRISPORT S.P.A.	32. LUIGI ZAINI S.P.A.	
13. ISAIA E ISAIA S.P.A.	33. MOLINO ROSSETTO S.P.A.	
14. MABI INTERNATIONAL S.P.A. (MABIANI)	34. MONVISO S.R.L.	
15. MANIFATTURA VALCISMON S.P.A. (SPORTFUL - KARPOS)	35. NOBERASCO S.P.A.	
16. MOLESKINE S.R.L.	36. PEDON S.P.A.	
17. PIQUADRO S.P.A.	37. RED LIONS S.R.L. (MUTTI)	
18. PREMIATA S.R.L.	38. RIGONI DI ASIAGO S.R.L.	
19. SPORTSWEAR COMPANY S.P.A. (STONE ISLAND)	39. RONCADIN S.P.A.	
20. TWIN SET - SIMONA BARBIERI S.P.A.	40. RUFFINO S.R.L.	

qualità delle lavorazioni e storicità del brand. La "Best practice passaggio generazionale" è andata a Granoro, azienda familiare che ha saputo affrontare in modo positivo il passaggio generazionale e ha investito

risorse in nuove attività e tecnologie, rilanciando il proprio brand a livello internazionale. Distilleria F.lli Caffo è tra le

Il valore dei brand del settore FOOD

FOOD	Fatturato 2016 (M€)	Brand Equity Score™	Valore economico del portafoglio marchi (M€)
ANDRIANI S.P.A. (FELICIA - BIORI)	36,2	3,6	12,2
BERTAGNI 1882 S.P.A.	55,3	3,6	12,9
BIRRA FORST S.P.A.	113,4	3,2	20,0
BISCOTTI P. GENTILINI S.R.L.	30,1	3,3	7,5
CAFFÈ TROMBETTA S.P.A.	144,8	3,3	17,7
DISTILLERIA F.LLI CAFFO S.R.L. (VECCHIO AMARO DEL CAPO - BORSCI)	50,0	3,6	17,6
FERRARI F.LLI LUNELLI S.P.A (FERRARI)	63,6	3,6	20,9
GOLFERA IN LAVEZZOLA S.P.A.	44,3	3,6	12,6
LA LINEA VERDE SOCIETA' AGRICOLA S.P.A. (DIMMIDISÌ)	144,8	3,2	12,7
LA REGINA DI SAN MARZANO DI ANTONIO ROMANO S.P.A.	54,8	3,2	8,5
L'AROMATIKA S.R.L. (CAFFÈ BORBONE)	71,9	3,6	18,5
LUIGI ZAINI S.P.A.	71,5	3,2	9,6
MOLINO ROSSETTO S.P.A.	76,5	3,6	13,2
MONVISO S.R.L.	36,0	3,6	8,9
NOBERASCO S.P.A.	121,9	3,2	23,2
PEDON S.P.A.	68,2	3,6	12,4
RED LIONS S.R.L. (MUTTI) *	229,9	3,7	72,5
RIGONI DI ASIAGO S.R.L.	105,6	3,5	29,9
RONCADIN S.P.A.	94,8	3,2	18,0
RUFFINO S.R.L.	92,5	3,3	21,3

(*) Dati consolidati

aziende vincitrici del premio "Innovazione di prodotto/servizio" per il rilancio di prodotti tradizionali indirizzati a un nuovo target, ottenendo un'alta redditività.

Food protagonista per "Sostenibilità e attenzione

alla salute" con Andriani, Molino Rossetto e Pedon, tutte aziende con modelli di gestione ad alta sostenibilità e attenzione alla salute alimentare.

La "Best practice leadership di mercato" è stata assegnata a Monini, azienda che ha avuto una crescita importante in un mercato in sensibile calo: il suo olio ha infatti la più grande quota di mercato in Italia.

Il cioccolato di Venchi ha vinto la "Best practice marketing & distribuzione" per l'abilità e la determinazione di crescere e raccontare il proprio brand attraverso la passione, la qualità e l'artigianalità del proprio prodotto.

A Divella, azienda che rappresenta la valorizzazione della qualità del grano e della produzione italiana in oltre 100 Paesi del mondo, è andata la "Best practice sviluppo internazionale", mentre a Dolcitalia è stata assegnata la "Best practice distribuzione" per essersi affermata come leader nella distribuzione dolciaria, attraverso i suoi servizi di consulenza commerciale e marketing a tutto tondo.

Guido Gobino è stato nominato "Artigiano del cioccolato" per la sua capacità di unire il rispetto verso la tradizione con lo slancio verso l'innovazione, coniugando creatività, gusto e passione per il cioccolato artigianale di alta qualità.



38 mld €

L'export dei prodotti
agroalimentari italiani
nel 2016



132 mld €

Il valore della
produzione dell'industria
agroalimentare italiana

Infine la “Best practice Bio & Natura” è stata assegnata a EcorNaturaSì, azienda che favorisce lo sviluppo dell’agricoltura biologica nella tutela dell’ambiente e della biodiversità.

I NUMERI DEL SETTORE

Nel 2016 la produzione dell’industria agroalimentare

Il valore dei brand del settore FASHION

FASHION	Fatturato 2016 (M€)	Brand Equity Score™	Valore economico del portafoglio marchi (M€)
BRANDART IMAGE PACKAGING S.R.L.	70,0	3,3	11,4
BRIC’S INDUSTRIA VALIGERIA FINE S.P.A.*	37,2	3,2	11,2
CONFEZIONI PESERICO S.P.A.	44,4	3,6	19,5
CRIS CONF. S.P.A. (PINKO)	162,9	3,2	50,7
DIADORA SPORT S.R.L.	153,0	3,2	56,5
DIAMANT S.R.L. (DMT)	76,5	3,2	18,6
EUROJERSEY S.P.A. (SENSITIVE FABRICS)	56,0	3,6	12,0
FONTANA PELLETTERIE S.P.A.	86,0	3,8	41,7
GENTILI MOSCONI S.P.A.	30,3	3,3	8,9
GGR S.R.L. (GIANVITO ROSSI)	76,8	3,6	36,6
GIADA S.P.A. (JACOB COHEN)	69,1	3,6	28,5
GRISPORT S.P.A.	158,0	3,3	39,4
ISAIA E ISAIA S.P.A.	39,3	3,8	26,6
MABI INTERNATIONAL S.P.A. (MABIANI)	50,0	3,6	18,3
MANIFATTURA VALCISMON S.P.A. (SPORTFUL - KARPOS)	63,7	3,6	17,2
MOLESKINE S.R.L.	103,7	3,8	60,8
PIQUADRO S.P.A.	67,2	3,1	20,7
PREMIATA S.R.L.	30,7	3,5	9,4
SPORTSWEAR COMPANY S.P.A. (STONE ISLAND)	98,9	3,6	43,5
TWIN SET - SIMONA BARBIERI S.P.A.	231,1	3,2	69,6

(*) Dati consolidati

italiana, secondo settore manifatturiero italiano, è stata di 132 miliardi di euro ed è cresciuta del +1,1%, che è il migliore incremento dal 2010. Una netta inversione di tendenza, dopo il deludente -0,6% con cui si era chiuso il 2015.

Il Food made in Italy cresce in tutti i principali mercati mondiali. Nel 2016 si è registrato un record storico per l'export di prodotti agroalimentari che ha

raggiunto quota 38 miliardi di euro in crescita del 3%.

Il prodotto più acquistato all'estero è il vino con un aumento del 3% (grandi risultati per lo spumante italiano), davanti all'ortofrutta fresca (+4%), ai formaggi (+7%) e all'olio che fa segnare un +6%. L'industria alimentare si conferma la punta di diamante dell'intero comparto industriale italiano colmando il gap di produzione sul 2007 e viaggiando su livelli pre-crisi, mentre il totale dell'industria, nonostante la ripresa, rimane sotto ancora di quasi 20 punti.

In Italia il buon risultato delle vendite è

Il valore dei brand del settore FURNITURE

Furniture	Fatturato 2016 (M€)	Brand Equity Score™	Valore economico del portafoglio marchi (M€)
ARREDO 3 S.R.L.	124,5	3,3	18,3
CATTELAN ITALIA S.P.A.	59,0	3,8	21,9
ESTEL GROUP S.R.L.	109,1	3,2	16,0
FIVEP S.P.A.	40,6	3,6	8,9
FLEXFORM S.P.A.	65,9	3,5	20,2
FOSCARINI S.P.A.*	44,8	3,2	11,0
GIBAM SHOPS S.P.A.	30,2	3,6	6,6
GIESSEGI INDUSTRIA MOBILI S.P.A.	127,5	3,4	11,9
MINOTTI S.P.A.	100,0	3,6	29,3
YACHTLINE ARREDOMARE 1618 S.P.A.	38,3	3,6	12,6

(*) Dati consolidati

stato possibile anche grazie a un 2016 che ha visto crescere gli investimenti pubblicitari del +3,6%. Boom delle vendite online per il largo consumo: +45% nel 2016.

Il biologico ha raggiunto un giro d'affari di 1 miliardo e 292 milioni di euro (+19,8%), con 5,2 milioni di famiglie che

lo acquistano tutte le settimane (in crescita di 1 milione rispetto al 2015). L'acqua minerale è il mercato maggiormente in crescita tra le bevande, bene anche birre e spumanti. I prodotti «senza» (glutine, lattosio, colesterolo, caffeina, sale) sviluppano oltre 2 miliardi di euro di fatturato e crescono del 4,2% nel 2016.

La territorialità Doc/Docg trainano la crescita del vino, l'olio extravergine di oliva è in forte difficoltà in Italia, ma il Dop e il 100% Italiano sono in decisa crescita.

L'industria alimentare investe il 3,5% del suo fatturato in innovazione (una quota più alta rispetto agli altri comparti del manifatturiero) per nuovi formati, nuovi prodotti e nuovi packaging.

Gli investitori esteri e i gruppi multinazionali continuano a confermare il proprio interesse per il Made in Italy, soprattutto nel settore alimentare. (g.p.) 🍷

SCARICA IL REPORT

legalcommunity ad financecommunity ad inhousecommunity ad foodcommunity ad

in collaborazione con

ICM Advisors

FFF

SAVE THE BRAND

FASHION • FOOD • FURNITURE

IV EDIZIONE • 2017



Main partner

CASIMOLA & ASSOCIATI CAPITALPARTNERS CIA LATHAM WATKINS ELEXELLENTRY HKS ITALY MACCHIOCELLI STUZZI & ASSOCIATI

Bollicine e made in Italy:

LA RICETTA DI LUNELLI

Il presidente di Cantine Ferrari racconta a **MAG** la strategia di crescita del brand. E spiega come valorizzare il nostro patrimonio enogastronomico

di gabriele perrone



Il made in Italy deve puntare sulle sinergie tra le sue eccellenze nei settori della moda, del design e dell'enogastronomia per valorizzare il proprio patrimonio nel mondo. Ne è convinto **Matteo Lunelli**, presidente e amministratore delegato di Cantine Ferrari, il brand simbolo del prestigio delle bollicine italiane, oggi capaci di confrontarsi coi migliori champagne francesi. Artefice in prima persona della crescita del marchio, Lunelli è stato premiato come "Brand Hero" al Save the Brand organizzato da *legalcommunity.it*, *financecommunity.it*, *inhousecommunity.it* e *foodcommunity.it*.

A MAG ha spiegato le strategie di sviluppo dell'azienda e la sua visione della promozione del Made in Italy nel mondo.

Dottor Lunelli, nell'ambito dell'eccellenza enologica italiana, qual è la mission di Cantine Ferrari?

Il Ferrari Trentodoc è espressione della viticoltura di montagna del Trentino, al quale è da sempre intimamente legato. Vuole essere il brindisi degli italiani per eccellenza ed esprimere nel mondo la gioia e l'arte di vivere italiana.



Quali sono state le vostre strategie di brand per far diventare Ferrari l'icona dello spumante italiano nel mondo?

La nostra comunicazione è prevalentemente basata sul *below-the-line* e punta sulla presenza a eventi importanti nel mondo delle istituzioni, dello spettacolo e dello sport per costruire un posizionamento di alto livello in momenti di grande emozione che danno visibilità al brand.

Qualche esempio?

L'album dei ricordi è vastissimo, ma possiamo citarne alcuni. Pensando alle istituzioni, le bollicine Ferrari sono state il brindisi di diversi eventi al Quirinale, al G8 e con i nostri Trentodoc si è brindato al 150esimo anniversario dell'Unità d'Italia. Nello spettacolo, siamo stati il brindisi della Mostra del cinema di Venezia e degli Emmy Awards, mentre nello sport il nostro brand ha accompagnato la vittoria della Coppa del mondo di calcio nel 1982, le Olimpiadi, le imprese di Alberto Tomba nello sci e siamo il brindisi ufficiale della Juventus.

«La nostra comunicazione è prevalentemente basata sul *below-the-line* e punta sulla presenza ad eventi importanti nel mondo delle istituzioni, dello spettacolo e dello sport per costruire un posizionamento di alto livello in momenti di grande emozione che danno visibilità al brand»

Cos'altro vi distingue?

La fedeltà ai nostri valori, primo su tutti la qualità, che viene riconosciuta da opinion leader e consumatori e da premi come quello di "Sparkling Wine Producer of the Year" conquistato al concorso internazionale The Champagne & Sparkling Wine World Championships.

Oggi le bollicine italiane possono essere considerate un'alternativa di alto livello allo champagne?

Assolutamente sì.

Dopo oltre un secolo di storia la denominazione Trentodoc rappresenta un vino di eccellenza e sempre più opinion leader e consumatori riconoscono la qualità delle bollicine italiane. Abbiamo la nostra tradizione, identità e personalità.

Sembra che oggi nessuno voglia più usare la parola "spumante": lei cosa ne pensa?

La parola "spumante" è quella tecnicamente adeguata per definire un vino con bollicine frutto di una fermentazione naturale. A livello internazionale, però, lo spumante è talvolta assimilato a un vino dolce e non di alta qualità. Noi preferiamo utilizzare la denominazione Trentodoc e la parola "bollicine", che tra l'altro piace molto ai giovani consumatori.



La vostra azienda è familiare, ma allo stesso tempo managerializzata (il direttore generale da fine 2015 è Beniamino Garofalo). È questo il giusto modello di business nel mondo del vino?

Essere un'azienda familiare è un punto di forza per garantire il rispetto dei valori e degli obiettivi di lungo periodo.

Non dimentichiamoci che il vino richiede tempo e pazienza. Dall'altro lato una struttura manageriale è necessaria per competere oggi sul mercato globale, per avere una organizzazione efficiente e poter investire con solidità in ricerca e innovazione.



Quanto è stata importante la sua esperienza precedente nella banca d'affari Goldman Sachs?

Posso definirla una "grande scuola", è stata fondamentale per la mia preparazione di manager, per acquisire un metodo di lavoro, per fare esperienza in un contesto internazionale e per conoscere culture diverse. Ciò mi dà lo spunto per un'altra riflessione...

Prego...

Nel gruppo Lunelli abbiamo creato un patto di famiglia che, tra le altre cose, prevede il requisito di aver fatto esperienze in aziende, possibilmente internazionali, prima di entrare attivamente nella nostra realtà.

Quanto è cresciuto il vostro fatturato negli ultimi anni?

Per quanto riguarda Cantine Ferrari, siamo passati dai 50,2 milioni del 2014 ai 56,2 milioni del 2015 e abbiamo chiuso il 2016 a quota 63,6 milioni. Per il 2017 è prevista un'ulteriore crescita. La nostra

GLACÉ

SWEET CONCEPT

Il gelato artigianale incontra il design.



**BEST PRACTICE
FOOD
DESIGNER
2017**

foodcommunity

**BEST CONFECTIONARY &
FROZEN DESSERTS
PROVIDER
2017**

Lux Food & Drink Awards

ilariaforlani.it

stima per il futuro è quella di una crescita moderata in termini di quantità perché non vogliamo scendere a compromessi con la qualità. Pensiamo però che ci sia spazio per innalzare il valore del posizionamento di Ferrari puntando all'eccellenza e al prestigio della marca.



Quanto conta l'export sul totale e quali sono i vostri mercati principali?

A livello di gruppo, l'export vale il 25% del fatturato, quindi ci sono ancora ampi spazi di crescita. Il nostro mercato principale resta l'Italia, ma registriamo ottimi risultati e vediamo grandi opportunità di sviluppo negli Stati Uniti, in Germania e in Giappone.

Altri Paesi?

Sicuramente quei Paesi che apprezzano l'alta gamma, come la Gran Bretagna, la Scandinavia e la Svizzera. Per tutto il mondo del vino italiano, poi, c'è ancora molto da fare in Cina, dove la Francia ha lavorato meglio di noi.

Pensate di aprire una vostra società negli Stati Uniti, come ha fatto Santa Margherita?

La presenza diretta negli Usa non è ancora nei nostri piani, anche perché le vendite attuali non lo giustificerebbero. Abbiamo inoltre partner locali molto affidabili e i nostri *brand ambassador* sul luogo che sanno portare egregiamente la "bandiera Ferrari" negli Stati Uniti.



Avete in programma investimenti in nuovi prodotti?

Siamo molto soddisfatti del recente lancio del nuovo Ferrari Perlé Zero; nelle nostre cantine c'è sempre qualche nuovo vino in affinamento e qualche segreto che per ora preferiamo non svelare.

La strategia di crescita del gruppo Lunelli prevede l'acquisizione di altri brand oltre a quelli già presenti?

Attualmente ci stiamo concentrando su una crescita per linee interne, crediamo che i nostri marchi abbiano ancora ampi margini di sviluppo e intendiamo innanzitutto incrementare le loro quote di mercato. Osserviamo comunque il mercato e siamo aperti a future acquisizioni per allargare il nostro portafoglio prodotti. L'occasione giusta verrà quando incontreremo un'azienda che condivida i nostri valori e la nostra ricerca costante dell'eccellenza.

Pensate anche alla quotazione in Borsa?

Attualmente no, perché il gruppo è in grado di autofinanziare i propri progetti di sviluppo. La quotazione, però, può essere uno strumento utile per la crescita: mai dire mai.

Come valuta le acquisizioni da parte di gruppi stranieri nelle imprese del vino italiano?

Da un lato è un peccato che alcuni gioielli italiani non restino di proprietà italiana, dall'altro penso vadano incentivati gli investimenti stranieri in Italia e questo interesse dimostra che il vino italiano è apprezzato e ne viene riconosciuta la potenzialità futura.

Perché solo poche aziende del vino italiano sono "predatrici" e non "prede"?

In realtà ci sono diverse aziende italiane che sono state e che forse

saranno protagoniste di acquisizioni, oltre al nostro gruppo, penso a Santa Margherita, Antinori, Frescobaldi e Masi Agricola. Il vino italiano è in salute, ma ha bisogno di una strategia di sistema più forte.

«Da un lato è un peccato che alcuni gioielli italiani non restino di proprietà italiana, dall'altro penso vadano incentivati gli investimenti stranieri in Italia e questo interesse dimostra che il vino italiano è apprezzato e ne viene riconosciuta la potenzialità futura»

Secondo lei, come si può valorizzare meglio il vino italiano nel mondo?

Suggerisco innanzitutto di puntare sulla promozione del turismo straniero, in modo da far conoscere il nostro patrimonio enogastronomico direttamente sul territorio. Poi bisogna sostenere in ogni modo la cucina italiana di qualità nel mondo. Il settore del vino, in particolare, deve saper fare squadra per rappresentare l'Italia intera, non le singole province.

Bisogna lavorare tutti insieme, quindi?

Da vicepresidente della Fondazione Altagamma, che riunisce le imprese dell'alta industria culturale e creativa italiana riconosciute come autentiche ambasciatrici dello stile italiano nel mondo, credo che servano sempre più sinergie tra settori come moda, design ed enogastronomia, che rappresentano l'eccellenza del made in Italy nel mondo. 🍷

1^ EDIZIONE

Foodcommunity Awards 2017

a cura di gabriele perrone





Grande successo per la prima edizione dei Foodcommunity Awards. Il 14 dicembre, al Teatro Manzoni di Milano, sono state premiate le eccellenze imprenditoriali del settore, dagli chef stellati ai manager di aziende e i produttori, che si sono distinte maggiormente per la loro attività di business durante l'anno.

L'evento, che ha visto la presenza di 500 persone, è stato organizzato da *foodcommunity.it* in collaborazione con Jaguar Land Rover, L'Altro Tramezzino, La Collina dei Ciliegi, Le Botteghe di Leonardo, Polar Salmon, Rigamonti, Valverde, 7Gr, Galdus e Edelman.

Ecco di seguito tutti i vincitori



SFOGLIA LA FOTOGALLERY





I PREMI PIU' IMPORTANTI VINTI DA *l'amarone*



1 Regional Trophy
Decanter World Wine Awards



1 Gold Medal
Decanter World Wine Awards



7 Gold Medal
Berliner Wein Trophy



4 Gold Medal
Mundus Vini



1 Double Gold Medal
San Francisco International Wine Competition



1 Gold Medal
International Wine & Spirit Competition



1 Gold Medal
Concours Mondial de Bruxelles

5 Grappoli
BIBENDA 2018



1. Federico Sutti (Dentons) e Carlo Cracco



2. Heinz Beck



3. Teo Musso (Baladin)



1. Progetto dell'anno **RISTORANTE CRACCO (CARLO CRACCO)**

2. Internazionalizzazione **HEINZ BECK**

Finalisti

- Heinz Beck
- Gabriele Bonci
- Carlo Cracco
- Davide Oldani
- Gino Sorbillo

3. Cucina e Management **HEINZ BECK**

Finalisti

- Heinz Beck
- Cristina Bowerman
- Daniel Canzian
- Ernst Knam
- Giancarlo Morelli

4. Progetto Food & Beverage **BALADIN**

Finalisti

- Baladin
- Birra del Borgo
- Le Botteghe di Leonardo
- Sakeya
- Romeo Chef & Baker
- Temakinho



IL GIUSTO SPAZIO DI GUSTO

Lo snack che prima non c'era, **proteico, senza glutine e con poche calorie.**

Perfetti per riempire ogni pausa, gli stick "Quando e dove Vuoi" sono comodi, versatili e buonissimi anche fuori frigo.

WWW.RIGAMONTISALUMIFICIO.IT

RIGAMONTI
Quando e dove Vuoi

- ✓ ALTO CONTENUTO PROTEICO
- ✓ SENZA GLUTINE
- ✓ 16 Kcal per STICK
- ✓ FUORI FRIGO

con Bresaola della Valtellina I.G.P.

*** Secondo l'analisi di composizione del prodotto.
* Per 100g (75 cal., 18,8g di proteine, 1,2g di grassi, 0,1g di carboidrati)

Apri Qui

5. Innovazione

MATIAS PERDOMO

Finalisti

- Moreno Cedroni
- Daniel Facen
- Pietro Leemann
- Franco Pepe
- Matias Perdomo
- Niko Romito

6. Strategia di Marketing

ANDREA BERTON

Finalisti

- Andrea Berton
- Antonino Cannavacciuolo
- Filippo La Mantia
- Davide Oldani
- Andrea Ribaldone

7. Imprenditore nel Food

MARCO GUALTIERI

Seeds&Chips-Milano Cucina

8. Valorizzazione del Territorio

FILIPPO LA MANTIA



5. Matias Perdomo



6. Andrea Berton



7. Marco Gualtieri
(Seeds&Chips-Milano Cucina)



8. Filippo La Mantia

9. Best Practice
Cucina Vegetariana
PIETRO LEEMANN

10. Food & Beverage Finanza
MASI AGRICOLA

Finalisti

- Agrifood One
- Orsero
- Idea Taste of Italy
- Italstock (Crédit Agricole Cariparma)
- Masi Agricola



9. Pietro Leemann



10. Sandro Boscaini e Federico Girotto (Masi Agricola)

11. Cucina e Finanza
**MASSIMILIANO
E RAFFAELE ALAJMO**

12. Chef Imprenditore
dell'Anno
ENRICO BARTOLINI

Finalisti

- Enrico Bartolini
- Heinz Beck
- Massimo Bottura
- Cristina Bowerman
- Davide Oldani



11. Raffaele Alajmo



12. Enrico Bartolini





13. Elena Riva e Antonio Civita
(Panino Giusto)



15. Chef Under 35 dell'Anno **LORENZO COGO**

Finalisti

- Caterina Ceraudo
- Lorenzo Cogo
- Enrico Panero
- Floriano Pellegrino
- Dario Pisani



14. Ernst Knam

13. Format da Esportazione **PANINO GIUSTO**

Finalisti

- Eataly
- Panino Giusto
- Signorvino
- Sorbillo
- Spontini

14. Chef Social **ERNST KNAM**

Finalisti

- Bruno Barbieri
- Alessandro Borghese
- Antonino Cannavacciuolo
- Ernst Knam
- Filippo La Mantia

16. Chef Rising Star dell'Anno **DANIEL CANZIAN**

Finalisti

- Daniel Canzian
- Antonia Klugmann
- Matias Perdomo
- Fabio Pisani e Alessandro Negrini
- Luigi Taglienti



15. Lorenzo Cogo



16. Daniel Canzian

LE BOTTEGHE DI LEONARDO

IL GELATO CHE NON C'ERA



MILANO

**CORSO DI PORTA ROMANA 55
VIA ANDREA SOLARI 43
VIA P. BORSIERI 11**

FIRENZE

VIA DEI GINORI 21/R

AVERSA

VIA RAFFAELLO SANZIO 80



#lebotteghe dileonardo

www.lebotteghe dileonardo.it



17. Enrico Buonocore (Langosteria)



18. Stefania Moroni e Fabio Pisani
(Il Luogo di Aimo e Nadia)



19. Enrico Crippa

17. Miglior Concept di Ristorazione **LANGOSTERIA**

Finalisti

- Berberè
- Langosteria
- Obicà
- Pescaria
- The Botanical Club

18. Best Practice Passaggio Generazionale **IL LUOGO DI AIMO E NADIA**

19. Formazione e Cultura Gastronomica **ENRICO CRIPPA**

Finalisti

- Enrico Crippa
- Pietro Leemann
- Davide Oldani
- Niko Romito



20. Giancarlo Perbellini



21. Luigi Taglienti



20. Diversificazione

GIANCARLO PERBELLINI

Finalisti

- Massimiliano e Raffaele Alajmo
- Andrea Berton
- Moreno Cedroni
- Carlo Cracco
- Giancarlo Perbellini



22. Ilaria Forlani (Glacè)

21. "Le Tavole della Legge"

LUIGI TAGLIENTI22. Best Practice
Food Designer**ILARIA FORLANI**
*Glacè*23. Valorizzazione del
Made in Italy**ASSOCIAZIONE
ITALIANA
AMBASCIATORI
DEL GUSTO**

Finalisti

- Associazione italiana Ambasciatori del gusto
- Gradita
- Italia del Gusto
- Le Soste
- Unione italiana food



23. Da sinistra: Enrico Bartolini, Andrea Berton, Franco Pepe, Carlo Cracco, Pietro Leemann e Giancarlo Perbellini



POLAR SALMON
HJERTING LAKS



Gastronomic excellence



www.polarseafood.it



24. Giustina Carminati e Veronica Teodori
(Da Vittorio)



25. Raoul Romoli Venturi (Ferrero)



26. Gino Sorbillo

24. Premio all'Eccellenza
DA VITTORIO

26. Ambasciatore della Pizza
GINO SORBILLO

25. Brand Reputation
FERRERO ITALIA

27. Il Maestro
GUALTIERO MARCHESI



27. Enrico Dandolo



De Pasajo - dal Marchigiano

Via Cesare da Sesto 7 - Milano

Tel. 339 379 1893

www.depasajodalmarcighiano.com

DE PASAJO, CUCINA ITALIANA E ALLEGRIA CARIOCA

Vorrei segnalarvi oggi un locale dove l'apparenza "kitsch" (la prima volta che ci sono andato 10 anni fa era solo una vineria, per poi trasformarsi in ristorante vero e proprio) non deve ingannarvi in quanto rappresenta l'anima estrosa del proprietario **Josè**, metà italiano e brasiliano. Parliamo di De Pasajo, ristorante che ha l'impronta delle due patrie del proprietario: un ambiente allegro dominato (non solo dagli arredamenti ma dalla cordialità con cui si viene ricevuti e serviti) dalle tinte giallo-verdi della bandiera brasiliana, e una cucina basata soprattutto su piatti italiani scelti tra le molte tradizioni regionali della penisola ma prevalentemente di fattura centro italiana.

Consiglio tra le varie scelte: come antipasti la salsiccia cruda spalmata al coltello, le olive ascolane, come primo i bucatini alla amatriciana o alla gricia per proseguire l'arrosto al sale, la porchetta di Ariccia.

Tutto molto buono e in porzioni generose.

Mi è stato detto che la sera, alcune volte, c'è musica dal vivo e non mancherà l'allegria che contraddistingue il locale.

Prezzi onestissimi! 🍷





Letterina a **UOMO** **SENZA LODEN...** **BUONE FESTE**

Caro Babbo Natale,

Lavoro in uno studio di media dimensione di buona reputazione. Sono iscritta all'Albo da otto anni, non sono socia, non ho tenute in Toscana, né poderi familiari a Barbaresco, men che meno masserie in Puglia. Non sono sommelier (peraltro non servirebbe, dato che in studio ne abbiamo dodici: tutti i soci meno uno, tre praticanti, due assistenti e l'IT manager), ho un marito, due figli, cucino bene, amo il vino, ma non amo discuterne troppo a lungo perché mi annoia. Quest'anno il pranzo di Natale sarà da mia suocera (...). All'evidente ricerca di un momento di serenità, ho coinvolto due coppie di amici in una cena da me per la sera del 23 dicembre, così da assaporare, seppure in anticipo, intimità familiare e spirito natalizio.

Penso a un menù tradizionale e vorrei proporre vini validi senza badare troppo al prezzo, ma senza spendere cifre da brivido.

Mi puoi aiutare?

Risponde Uomo senza Loden.

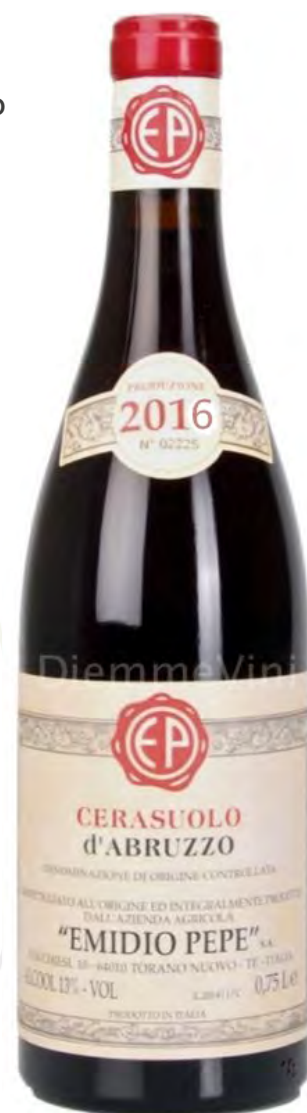
Gentile Collega,

Un elfo mi ha consegnato la tua letterina. Devi infatti sapere che ci siamo organizzati con ferma gerarchia: Babbo Natale risponde ai partner delle law firm, la sua prima assistente pensa ai soci degli studi legali, sul gradino più basso si collocano tutti gli altri. Ecco perché la tua richiesta è atterrata sulla mia scrivania (per fortuna, quella sciagura dell'ufficio diffuso da noi non ha ancora preso piede). Rispondo dunque volentieri: nel mio time-sheet il tempo che ti dedico figurerà, evidentemente, come pro bono.

Iniziamo.

Per l'aperitivo, uno spumante. Suggerisco un prodotto dall'ottimo rapporto qualità/prezzo: il San Giorgio, Erbaluce di Caluso spumante DOCG dell'azienda Cieck. Giallo paglierino, perlage di media finezza, al naso fiori e frutti di primavera, un lontano sentore di crosta di pane. Al palato fresco, lunghezza media, mai invadente. Chi vorrà potrà accostare il San Giorgio agli antipasti.

A seguire, mi orienterei verso un bianco di struttura, privo di invadenti note aromatiche, adatto anche a primi piatti di media complessità. Sceglierei Pieropan Soave Classico La Rocca 2015: colore brillante di un allegro giallo cometa (non so che cosa significhi, ma fa tanto Natale), profumi intensi di frutta bianca matura e fiori bianchi caldi, un velo di sambuco, una lievissima nota di sottobosco. Al palato, intenso e lungo, buona



acidità, con la tipica nota vagamente amarognola del Soave tenuta a bada. Gli amanti del bianco a tutto pasto potranno serenamente proseguire con La Rocca sino al dolce.

Siamo alla portata principale. Per un secondo di carne, che presumo importante, il rosso è ineludibile. Ti propongo Barberani, Lago di Corbara d.o.c. Polvento 2012. La combinazione tra sangiovese in prevalenza (90% dichiarato) e poche note di merlot e cabernet sauvignon, oltre a conferire eleganza, accontenta gli amanti dei vini del centro Italia sia in chiave tradizionale, sia in versione "scuola" anglo-americana. Colore intenso rubino, cupo e quasi screziato, orientato al granato. Al naso, frutta carica e fiori a profusione, con viole e rose intense a far da padrone: e poi fragola, melograno e tanto altro. In bocca, lunghissimo, elegantemente tannico, fresco. Un vino da considerare anche per il Natale 2027: il trascorrere del tempo garantirà l'opportuna doma, comunque non eccessiva, della nota vanigliata.

In vista del dolce, ho pensato come il Natale sia un momento centrale della nostra storia ed identità anche di famiglie più o meno allargate. Il brindisi deve indurre riflessione. Forteto della Luja, Piasa Rischei 2013, Loazzolo d.o.c., colore giallo dorato intenso, ben racconta della sua provenienza da uva moscato sulla quale la botrytis nobile ha operato con agricola delicatezza. Al naso, una valanga di emozioni: albicocca, miele, spezie, un'ombra di canditi chiari, mandorla. Al palato, quasi masticabile, lungo, complesso, con dolcezza intensa e non stucchevole perché bilanciata da adeguata freschezza.

Per quest'anno, dunque, è tutto. Un augurio di un sereno Santo Natale. 🍷

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

VI PRESENTO SIMON HAINES

Avvocato, trentenne, in procinto di diventare partner ma con il dubbio che la felicità possa nascondersi in un'altra vita. È il personaggio, prototipo di una generazione, nato dalla penna di Tom Vaughan MacAulay, che *MAG* ha intervistato



S

uccesso, soldi, carriera, oppure una vita fatta d'altro? Nel suo romanzo, *Being Simon Haines*, **Tom Vaughan MacAulay** tratteggia il profilo di molti

giovani avvocati di oggi. Professionisti appartenenti a una generazione piena di incertezze. Ammaliata dal traguardo dorato che la può attendere al culmine della propria ascesa professionale, ma allo stesso tempo dubbiosa circa il fatto che tutto quel tempo e quelle energie impiegate per realizzare quel sogno milionario si possa rivelare un errore.

Being Simon Haines non è un romanzo contro l'avvocatura d'affari ma una storia che fotografa con grande nitidezza il profilo della nuova generazione di business lawyer. Il suo autore è egli stesso un professionista che ha conosciuto molto bene e da vicino il mondo delle law firm avendo lavorato alcuni anni per realtà come Slaughter and May e Linklaters (peraltro a Milano). Oggi è legal counsel di Legal & General oltre a essere, ormai ufficialmente, uno scrittore.

Come ha deciso di scrivere questo romanzo? In che momento ha detto a se stesso: "Ok, questa è la storia che devo raccontare..."?

Ho sempre avuto un profondo interesse per la letteratura; anzi, visto che ne parlo con un italiano, mi permetta di menzionare che nel dicembre 2012 la mia traduzione di un estratto del bellissimo romanzo di Vincenzo Consolo *l'Olivo e l'Olivastro* è stata pubblicata sulla rivista letteraria italiana La Libellula. Being Simon Haines si è sviluppato attraverso le bozze, ed è cambiato a ogni revisione. È affascinante per me osservare la prima bozza e vedere come si è evoluta.

Ci dica...

A un certo punto, mi sono reso conto di avere una storia vera da raccontare,

How did you decide to write this novel? When did you tell yourself: "Ok, this is the story I must tell..."?

I've always had a deep interest in literature; in fact, given that I'm discussing this with an Italian, I'll mention that in December 2012 I had my translation of an excerpt of Vincenzo Consolo's beautiful novel *l'Olivo e l'Olivastro* published in the Italian literary magazine *La Libellula*!

Being Simon Haines developed over a number of drafts, and changed with each revision. It is fascinating to me to look at the first draft of it, and see how it evolved. At a certain point, I realised I had a real story to tell, if only I would tell it properly - that is to say, the story of a young man growing up, his journey through school and university, in and out of love, and the events that led him to the conclusion that he wanted to make money; and that business law was the right thing for him. I decided to develop a character who was a real "type" of my generation - the sort of person who represents the hard work and ambition but also the confusion, uncertainty and insecurity of so many people in their thirties. Secondly, I really wanted to focus on the narrator's journey prior to the law firm, and then his life



IL **PRIMO** STRUMENTO
DI **INFORMAZIONE**
SUI PROTAGONISTI DEL
MONDO **FOOD**



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.foodcommunity.it

ma che dovevo raccontarla correttamente – e cioè, la storia di un giovane uomo cresciuto, il suo viaggio attraverso la scuola e l'università, gli amori, e gli eventi che lo hanno portato alla conclusione di voler diventare ricco; e la legge degli affari era la cosa più giusta per lui. Ho deciso di sviluppare un personaggio che fosse un vero "prototipo" della mia generazione, il tipo di persona che rappresenti il duro lavoro e l'ambizione, ma anche la confusione, l'incertezza e l'insicurezza che hanno così tante persone sulla trentina.

E poi c'è il tema del viaggio...

In secondo luogo, volevo davvero concentrarmi sul viaggio del narratore prima che sullo studio legale, e poi sulla sua vita mentre diventava associate all'interno della firm, in modo che il lettore comprendesse il contesto socio-economico e politico in cui si muoveva. La chiave del viaggio del protagonista, o l'intreccio principale, è la relazione di Simon con Sophie, la sua fidanzata storica, che è un personaggio molto importante nel romanzo. Non è mai stata attratta dal mondo della finanza e della legge e crede di aver trovato valore e significato nell'insegnamento. Ma anche lei è un personaggio complesso e non ha necessariamente tutte le risposte.

as he developed as an associate there, so that the reader would understand him in his socio-economic and political context. Key to the protagonist's journey, or intertwined with it, is Simon's relationship with Sophie, his long-term girlfriend and a very important character in the novel. She's never been attracted to the world of finance and law, and believes she has found value and meaning in teaching. But she herself is a complex character, and does not necessarily have all the answers.

Simon Haines is a very contemporary business lawyer: this, for me, means a person not only devoted to his career and to the idea of becoming a millionaire...

Well, actually I think he's completely - devoted to the idea of his millions; but inside he can't let go fully of the dream of the man he might have been had he not chosen them. As such, I think he portrays the classic millennial dilemma which is not limited, certainly, to the legal world, but to so many people when growing up - the idea that the world is at your feet, that you can do many things, but secretly you don't know what

Simon Haines è un avvocato d'affari molto contemporaneo: questo, secondo me, significa una persona non solo dedita alla sua carriera e all'idea di diventare un milionario...

In realtà penso che sia completamente devoto all'idea dei suoi milioni; ma dentro di sé non riesce ad abbandonare completamente il sogno dell'uomo che avrebbe potuto essere se non avesse scelto i soldi. In quanto tale, penso che interpreti il classico dilemma del millennio che non è limitato, certamente, al mondo legale, ma si estende a tante persone e alla loro crescita: all'idea che il mondo sia ai tuoi piedi, che tu possa fare molte cose, ma segretamente non sai cosa vuoi fare.

Un tempo si sarebbe parlato di crisi d'identità...

Simon non riesce a riconoscere chi è veramente o in quale delle sue multiple identità, ammesso che ognuno di noi ne abbia diverse, si sente più a suo agio. Di certo, il romanzo non sostiene che la legge sia il percorso sbagliato per Simon – ci tengo a dire che non è un romanzo contro l'avvocatura d'affari – ma suggerisce che il protagonista ha bisogno di stabilire quale sia la sua identità, indipendentemente da quello che fa.

it is that you want to do. What Simon fails to do is to recognise who he truly is - or, if we all are multiple selves, which of his selves he's most comfortable with. The novel certainly does not conclude that the law is wrong for Simon - I was very keen to ensure her the novel is not anti-law - but perhaps suggests that he needs to establish his own identity, regardless of what he does.

Do you think that the recent long standing global crisis, did change the perception of values among millennials?

Sometimes, but other times I'm not fully convinced by the argument. I think the most tangible effect was the effect it had on law firms. Of course, given this, many people were effectively compelled to adapt their thinking. But I think the working world as a whole is slowly improving in terms of transparency, gender equality and dealing with discrimination as well as smart ideas like flexitime - although there's much, much further to go still in all those areas. However, my novel was discussing a slightly different theme, i.e. are we sure we know who we are and why we are doing what we are doing; the importance of understanding this.

dei miglioramenti, anche molto importanti, ma non credo che il modello dello studio legale cambierà radicalmente come alcuni credono (anche se non sono un'autorità e sarei contento di essere smentito) Penso anche che il settore in house continuerà a crescere. Però, il lavoro degli avvocati d'affari è estremamente stimolante, molto gratificante, ma anche molto impegnativo - e personalmente non vedo come possa diventare più orientato al work-life balance, ma so che in molti stanno suggerendo soluzioni interessanti. Le parti migliori del lavoro per me - la redazione dei contratti, che ad esempio ho sempre trovato molto gratificante dal punto di vista intellettuale - sono anche le parti che richiedono un dispendio maggiore di tempo. Ma questa è solo la mia opinione - forse davvero possono emergere delle idee che possono cambiare le cose.

Il suo libro ritrae la nascita di una nuova generazione di avvocati d'affari: sarà migliore della precedente?

Ritrae l'avvocato d'affari sulla trentina, la generazione che conosco di più. Penso che uno dei personaggi più simpatici del romanzo sia in realtà Rupert Plunkett, il vecchio capo multimilionario. All'inizio sembra terrificante, ma piano piano emerge

this, so am happy to be corrected!) I do think that the inhouse sector will continue to grow. Ultimately, though, a job as a private practice lawyer is a hugely stimulating, very rewarding, but very demanding job - and I don't personally see the way around that, but I'm aware that now people are suggesting some very interesting solutions. The best parts of the job for me - drafting, for example which I've always found massively intellectually rewarding - are also necessarily the parts that take so much time. But that's just my own opinion - maybe people can indeed come up with ideas that can change this.

This book portaits the birth of a new generation of business lawyer: will it be better than the precedent?

Well, it portrays the business lawyer who finds him or herself in his or her thirties, very much the generation I'm most aware of. I think one of the most likeable characters in the novel is actually Rupert Plunkett, the multimillionaire older boss. He seems terrifying at first but one understands his goodwill and humanity as he develops, and many people have said they felt great empathy. So I don't see my novel

la sua buona volontà e la sua umanità, in molti mi hanno detto di aver trovato grande empatia con questo personaggio. Quindi non vedo nel mio romanzo un contrasto tra generazioni.

Ci sono speranze che *Being Simon Haines* venga tradotto in italiano?

Lo spero tanto, anche questa intervista lo dimostra... il libro è particolarmente importante per l'Italia, visto che c'è anche una parte ambientata a Napoli.

Ora il dilemma per Tom Vaughan MacAulay è: essere un avvocato o uno scrittore? So che sta già lavorando al suo secondo libro...

Ho sempre pensato che l'ideale fosse combinare le due professioni. In pratica nessuno scrive e basta - ho letto recentemente che anche molti degli scrittori di grande successo tendono a fare anche altre cose nello stesso tempo, come il giornalismo, ecc. Mi piace davvero il mio lavoro da avvocato. È un lavoro impegnativo e di alta qualità, ma ho tempo nel weekend e spesso la sera durante la settimana per scrivere. È anche bello, credo, stare in equilibrio tra il mondo reale e il mondo dell'immaginazione.

Sarà un'altra storia sugli avvocati?

No, penso di aver finito di scrivere di avvocati, ma non si sa mai! In ogni caso la terrò aggiornato! 🧑🏻🗣️

as drawing out a contrast between the generations.

Can we hope that Being Simon Haines will be translated in italian?

Very much so! Indeed, watch this space...the book is particularly relevant for Italy, given that part of it is set in Naples!

Now, for Tom Vaughan MacAulay, the question is: being a solicitor or a writer? I know You're already working on your second book...

I've always thought the ideal is to combine the two. Virtually nobody only writes - I read recently that even many of the hugely successful writers tend to have other things going at the same time, such as journalism etc. I really enjoy my current job, inhouse. It's demanding and high quality work, but I do have time at the weekend and often in the evenings during the week to write. It's also nice, I think, to have a balance between the real world and the world of the imagination.

Will it be another story of lawyers?

No, I think I'm done now with writing about lawyers - but one never knows! In any case I'll keep you posted! 🧑🏻🗣️

Avvocati: ecco come utilizzare *LinkedIn*

di mario alberto catarozzo*



N

ella precedente puntata ([si veda il numero 91 di MAG](#)) abbiamo visto come impostare un profilo LinkedIn in modo che possa rappresentare un utile strumento di business. Vediamo ora come poterlo utilizzare per creare un network di contatti professionali mirato.

CONTENUTI MULTIMEDIALI

Innanzitutto mi raccomando di tener aggiornato il profilo non solo per ciò che attiene alle informazioni che ci riguardano, ma anche con contenuti quali articoli, slides etc.

Per fare ciò è necessario collegare il proprio profilo con SlideShare (www.slideshare.net), che è il social più famoso al mondo per le presentazioni in ppt. Poiché SlideShare è di proprietà di LinkedIn, è sufficiente loggarsi utilizzando lo stesso account che avete su LinkedIn, in modo che SlideShare colleghi automaticamente i due social e faccia comparire sul vostro profilo – nella sezione “Articoli & Attività” - i contenuti caricati su SlideShare.

Anche i video sono un valido strumento per arricchire il vostro profilo. Potrete a tal proposito collegare il vostro account

Youtube con il profilo LinkedIn per importare i video.

ARTICOLI E BLOG

Nella sezione “Articoli & Attività” verranno anche automaticamente inseriti gli articoli che scriverete sul blog di LinkedIn, un tempo chiamato “Pulse”, e ora disponibile oltre che nella versione inglese del social, anche nella versione italiana.

Per accedere al blog di LinkedIn troviamo sulla nostra dashboard il pulsante “Scrivi un articolo”, che permetterà di aprire una nuova pagina già predisposta per accogliere titolo, testo e immagine del nuovo articolo. Scrivere sul blog di LinkedIn è utilissimo, sia perché arricchirete il vostro profilo di contenuti aggiornati, sia perché il vostro articolo verrà indicizzato sui motori di ricerca e avrà grande visibilità sul web, dal momento che utilizza gli algoritmi e page rank di LinkedIn.

Scrivere sul blog di LinkedIn è strategico, inoltre, perché vi permette di avere grande visibilità all'interno del social network sia presso i vostri contatti diretti, sia verso un pubblico più vasto, che vi troverà attraverso ricerche effettuate con parole chiave.

Con queste due attività, dedicate alle presentazioni in ppt e agli articoli del blog, avrete completato il profilo LinkedIn e potrete facilmente tenerlo aggiornato.

NETWORKING

È arrivato il momento di allargare il proprio network di contatti. Potrete procedere in due modi: accettare le richieste di contatto che vi verranno inviate e chiedere voi di entrare in contatto con terzi. In quest'ultimo caso potrete effettuare le ricerche mirate per nome, per qualifica, per ente datore di lavoro, oppure valutare tra i profili proposti quali sono di vostro interesse e in quel caso procedere con la

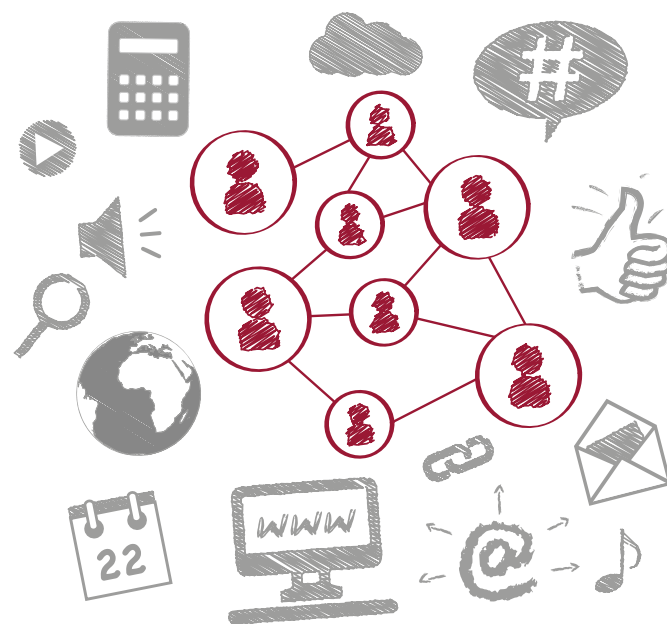


richiesta di contatto. LinkedIn propone costantemente una serie di contatti in funzione del vostro network e, più precisamente, propone i profili che rientrano nel network dei vostri contatti. Molto utile, inoltre, è chiedere il contatto alle persone conosciute in occasione di convegni, riunioni o con cui ci siamo scambiati i biglietti da visita. Una volta entrati in contatto, infatti, la nostra rete vedrà tutte le attività che partono dal nostro profilo, dagli aggiornamenti dello stesso, agli articoli, ai post, agli allegati multimediali. È questo un modo semplice ed efficace per mantenere nel tempo un contatto con persone conosciute nel mondo "reale", oppure nel mondo "digitale", che prima o poi potrebbero tornarci utili per il nostro business. Mentre il biglietto da visita dopo poco sparisce in fondo a qualche cassetto, la rete di

contatti su LinkedIn resta invece sempre attivo e fonte di potenziali clienti.

GRUPPI

Una volta che avrete il vostro profilo potrete anche entrare a far parte dei gruppi e, laddove utile, potrete anche pensare di creare un vostro gruppo LinkedIn. I gruppi sono ottime occasioni di confronto con altri colleghi e con potenziali clienti. Sono inoltre fonti di informazione e ottime vetrine per avere visibilità. Esistono gruppi aperti e gruppi chiusi. In quest'ultimo caso dovrete chiedere l'autorizzazione per essere ammessi nel gruppo, dopodiché potrete pubblicare post nel gruppo e interagire con i partecipanti. Considerate che esistono gruppi con migliaia e in alcuni casi decine di migliaia di iscritti, che offrono quindi fantastiche opportunità di networking.



COSA PUBBLICARE

Abbiamo detto che LinkedIn è un ottimo strumento di business, pertanto ricordiamoci che i contenuti devono avere sempre un taglio attinente al mondo professionale e business. LinkedIn non è Facebook, un diario personale dove pubblicare contenuti di vario genere, ricordiamolo sempre.

Vediamo dunque alcune regole per pubblicare contenuti su LinkedIn utili a migliorare la vostra visibilità, a creare network e a creare le condizioni per fare business development:

- pubblicate post corredati di elementi multimediali o grafici (fotografie, infografiche, video);

- pubblicate con periodicità (un articolo alla settimana può essere sufficiente);
- pubblicate contenuti coerenti con la vostra attività e specializzazione;
- se girate contenuti di terzi, che siano coerenti con la vostra attività e con gli interessi dei vostri contatti;
- i post non devono essere più lunghi di una/due pagine word, piuttosto pubblicateli a puntate;
- inframezzate post impegnativi come contenuto, con post più leggeri, fotografie, infografiche, sempre attinenti al vostro lavoro;
- coinvolgete il vostro network con domande e commenti;
- pubblicate non solo sulla dashboard, ma anche nei gruppi, distinguendoli per interessi e target;
- pubblicate contenuti utili al vostro target e non solo autoreferenziali.

LINKEDIN E SITO INTERNET

Se avete un sito internet di studio ricordatevi di collegarlo al profilo LinkedIn attraverso le apposite icone social posizionate nell'header o nel footer del sito.

Queste permetteranno a chi visita il vostro sito di trovarvi facilmente sui social e di seguirvi con un click.

Per facilitare lo sharing dei vostri contenuti pubblicati sul sito nella sezione blog o articoli potete far inserire dal vostro webmaster le icone social sharing, attraverso cui il lettore potrà facilmente condividere sui vari social i vostri contenuti, realizzando così il passaparola digitale che caratterizza i social network.

Potrete infine collegare i social tra di loro, in modo che basterà pubblicare su un solo social per ottenere in automatico la pubblicazione su tutti gli altri social collegati al vostro profilo.

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

RECRUITMENT

La rubrica Legal Recruitment by *legalcommunity.it* registra questa settimana n. 16 posizioni aperte, segnalate da n. 8 studi legali: AC Avvocati e Commercialisti; Allen & Overy; CLA Consulting srl – Società tra professionisti; Dentons; Hogan Lovells; La Scala Studio Legale; Russo De Rosa Associati; Studio Legale Sutti.

I professionisti richiesti sono più di 15 tra praticanti, avvocati, associate, praticanti commercialisti, commercialisti, fiscalisti.

Le practice di competenza comprendono: diritto commerciale, pubblico, proprietà intellettuale, contenzioso commerciale e internazionale, tax, tmt/privacy, dispute resolution, antitrust, capital markets, litigation & arbitration, banking & finance, corporate, societario, tributario, contabilità, m&a, fallimentare, esecuzioni mobiliari e immobiliari, fiscalità d'impresa e bilancio d'esercizio, recruiting, insolvency, bankruptcy.

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

AC AVVOCATI E COMMERCIALISTI

Sede.

Milano.

Posizione aperta.

Praticante commercialista.

Area di attività.

Tax.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Collaboratore tirocinante con uno/ due anni di esperienza. In una logica di ampliamento dei Team dedicati alla consulenza in operazioni ordinarie e straordinarie, la risorsa si dovrà occupare prevalentemente della gestione degli adempimenti fiscali,

societari, contabili di società di capitali anche facenti parte di gruppi internazionali. Requisiti: laurea in discipline economiche, conoscenza base della normativa fiscale e dei principi contabili nazionali ed internazionali, ottima conoscenza della lingua inglese, capacità di lavorare in team, approccio proattivo e orientamento al Cliente.

Riferimenti. careers@actaxlaw.com

ALLEN & OVERY

Sede.

Milan.

Posizione aperta 1.

Lawyer.

Area di attività.

Antitrust.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

The team of Antitrust experts are looking for a bright ambitious newly qualified lawyer to join the Milan office. The team is involved in some of the most high profile investigations and litigation before civil courts and works on cutting edge issues at the forefront of competition policy. The position entails assisting Italian and multinational companies in all aspects of competition law. Major areas of business area: antitrust and commercial civil actions before the Italian Courts and investigations before Italian Competition Authority.

Role and Responsibilities

Drafting submissions to Italian Civil Courts and the Italian Antitrust Authority

Managing client expectations and project delivery appropriately
Business development - development of personal plan, assistance with and implementation of business development campaign

Legal research

Key relationships

Competition counsel

Associates and the wider corporate and litigation teams

Wider A&O community

Business development manager

Key requirements

Newly qualified lawyer; excellent academic results (starting from 105/110); an excellent knowledge of the English language (both written and oral); 2 or 3 year experience on competition/commercial matters

The successful candidate must also:

Have outstanding analytical and organisational skills

Self starter with the desire and ability to acquire, build upon and share knowledge.

Riferimenti. Inviare il CV a:

hr.italy.recruitment@allenoverly.com

Sede.

Milano.

Posizione aperta 2.

Stagiaire/trainee.

Area di attività.

Dipartimento international capital markets.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Allen & Overy offre un'esperienza di stage/praticantato nel dipartimento international capital markets presso la sede di Milano. Si richiedono: un brillante curriculum universitario (media esami dal 28/30); voto di laurea dal 108/110; ottima conoscenza dell'inglese scritto e orale e preferibilmente una

pregressa esperienza nel settore international capital markets maturata in studi internazionali. La risorsa si occuperà principalmente di attività di ricerca, due diligence, attività di supporto al dipartimento assegnato quali redazione di pareri e contratti in materia di strumenti finanziari.

Riferimenti. Inviare il CV a:
hr.italy.recruitment@allenoverly.com

Sede.

Milano.

Posizione aperta 3.

Stagiaire.

Area di attività.

Dipartimento litigation.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Si ricerca giovane avvznza maturataAllen & Overy offre un'esperienza di stage per un brillante studente del quinto anno di Giurisprudenza con un'ottima conoscenza della lingua inglese. La media degli esami non dev'essere inferiore a 28/30. Lo stagista sarà inserito nel dipartimento Litigation presso la sede di Milano e si occuperà di: fornire supporto nella redazione di pareri e atti, approfondire tematiche affrontate nel corso degli studi attraverso ricerche presso la biblioteca e le banche dati di studio

e dare assistenza al dipartimento succitato. Completano il profilo predisposizione al lavoro di team, ottime capacità comunicative ed organizzative, motivazione e flessibilità.

Riferimenti. Inviare il CV a:
hr.italy.recruitment@allenoverly.com

Sede.

Milano.

Posizione aperta 4.

Stagiaire.

Area di attività.

Dipartimento banking.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Allen & Overy, offre un'esperienza di stage per dei brillanti studenti del quinto anno, laureandi o neolaureati della facoltà di giurisprudenza con un'ottima conoscenza della lingua inglese. Si richiede una media degli esami non inferiore al 28/30, in caso di neolaureati è richiesto un voto di laurea non inferiore a 105/110.

Lo stagista sarà inserito nel dipartimento Banking presso la sede di Milano e si occuperà di: attività di ricerca, due diligence, supporto nella redazione di documenti o memoranda, approfondimenti di contrattualistica di natura commerciale e bancaria. Completano il profilo predisposizione al lavoro di

team, ottime capacità comunicative e organizzative, motivazione e flessibilità.

Riferimenti. Inviare il CV a:

hr.italy.recruitment@allenoververy.com

Sede.

Milano.

Posizione aperta 5.

Stagiaire.

Area di attività.

ipartimento corporate.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Allen & Overy offre un'esperienza di stage per dei brillanti studenti del quinto anno o laureandi della facoltà di giurisprudenza con un'ottima conoscenza della lingua inglese Si richiede una media degli esami non inferiore al 28/30. Lo stagista sarà inserito nel dipartimento corporate presso la sede di Milano e si occuperà di attività di ricerca principalmente nell'ambito del diritto societario e degli intermediari finanziari, attività di "due diligence" su contratti e altri documenti (verbali di organi sociali) e assistenza al dipartimento succitato. Completano il profilo predisposizione al lavoro di team, ottime capacità comunicative ed organizzative, motivazione e flessibilità.

Riferimenti. Inviare il CV a:

hr.italy.recruitment@allenoververy.com

**CLA CONSULTING SRL
SOCIETÀ TRA PROFESSIONISTI**

Sede.

Milano e Vicenza.

Posizione aperta.

Consulenti fiscali e societari.

Area di attività.

Fiscalità d'impresa e bilancio d'esercizio – assistenza ad aziende/enti, pareristica per fiscalità diretta e indiretta.

Numero di professionisti richiesti.
nd.

Breve descrizione.

Ricerchiamo professionisti per la nostra attività di consulenza fiscale e societaria per le sedi di Milano e di Vicenza. Si richiedono laurea in economia e commercio, ottima preparazione tecnica di base e attitudine all'aggiornamento e all'approfondimento. Richiesta esperienza di 3/4 anni in studi professionali di medio/grandi dimensioni e competenze ed esperienze qualificate in materia di fiscalità d'impresa. Completano il profilo lo spirito di collaborazione, la capacità di lavorare in team e la disponibilità alle trasferte. Richiesta anche una buona conoscenza della lingua inglese

Riferimenti. Inviare il CV a

info@claconsulting.it all'attenzione della Dott.ssa Gloria Ferrari.

DENTONS

Sede.

Milano.

Posizione aperta 1.

Trainee.

Area di attività.

Banking & finance.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Il candidato deve aver conseguito la laurea in giurisprudenza con minima votazione di 107/110 e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv dettagliando gli studi svolti.

Riferimenti.

recruitment.milan@dentons.com

Sede.

Milano.

Posizione aperta 2.

Trainee.

Area di attività.

Restructuring, Insolvency & Bankruptcy.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Il candidato deve aver conseguito la laurea in giurisprudenza con minima votazione di 107/110 e deve avere una perfetta conoscenza della lingua

inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv dettagliando gli studi svolti.

Riferimenti.

recruitment.milan@dentons.com

Sede.

Milano.

Posizione aperta 3.

avvocato 1-3 anni di esperienza nell'ambito indicato.

Area di attività.

Litigation & Arbitration.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Il candidato si occuperà principalmente dell'assistenza a favore di clienti nazionali ed internazionali relativamente a contenziosi ordinari e arbitrali su questioni di diritto societario, product liability, controversie commerciali, controversie su operazioni straordinarie, controversie su tematiche Real Estate e Construction. Il candidato ideale è in possesso dei seguenti requisiti: i) esperienza di 1-3 anni nelle materie di riferimento; ii) ottimo voto di laurea (minimo 105/110); iii) ottima conoscenza della lingua inglese (scritto e parlato); iv) capacità analitiche e di orientamento al risultato, autonomia nella redazione degli atti, precisione, doti relazionali,

di organizzazione ed attitudine al lavoro in team. Per candidarsi inviare il cv e una lettera motivazionale.

Riferimenti.

elisa.deangelis@dentons.com

HOGAN LOVELLS

Sede.

Roma/Milano.

Posizione aperta 1.

Associate.

Area di attività.

Tmt/privacy.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

La/il candidata/o ideale è un avvocato neo-abilitato, o con massimo due anni di esperienza post-qualifica, che abbia sviluppato competenze ed esperienza in materia di protezione dei dati personali e della privacy presso boutique specializzate o studi legali internazionali. In particolare, ricerchiamo candidati che abbiano sviluppato la capacità di lavorare in team e su diversi progetti contemporaneamente. Ottima conoscenza dell'inglese (scritta e parlata), flessibilità e curiosità completano il profilo del candidato ideale.

Riferimenti. Inviare Curriculum Vitae dettagliato in italiano all'indirizzo mail

Careers.Italy@hoganlovells.com,

con specifico riferimento all'annuncio (MAG - Giovane Professionista – tmt/privacy).

Sede.

Roma.

Posizione aperta 2.

Associate PQE +2/+4.

Area di attività.

Dispute resolution.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Al fine di potenziare il proprio team di Dispute Resolution, sede di Roma, lo Studio Legale Hogan Lovells ricerca un avvocato con 2-/4 anni di esperienza post-qualifica, che abbia sviluppato competenze ed esperienza nell'ambito del contenzioso commerciale, assicurativo e finanziario, presso boutique specializzate o studi legali internazionali. In particolare, ricerchiamo candidati che abbiano sviluppato la capacità di lavorare in team e su diversi progetti contemporaneamente. Ottima conoscenza dell'inglese (scritta e parlata), flessibilità e curiosità completano il profilo del candidato ideale.

Riferimenti. Inviare Curriculum Vitae dettagliato in italiano all'indirizzo mail

Careers.Italy@hoganlovells.com,
con specifico riferimento
all'annuncio (MAG - Giovane
Collaboratore – DR RM).

LA SCALA STUDIO LEGALE

Sede.

Padova.

Posizione aperta 1.

Associate.

Area di attività.

Diritto fallimentare e delle
esecuzioni mobiliari e immobiliari in
ambito bancario.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

La Scala Studio Legale cerca, per la
propria sede di Padova, un giovane
avvocato che abbia maturato una
buona esperienza nelle aree del
diritto fallimentare, delle esecuzioni
mobiliari e immobiliari in ambito
bancario

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

Costituisce inoltre titolo
preferenziale la conoscenza del
gestionale EPC.

Riferimenti. I candidati interessati
e in possesso dei requisiti richiesti
sono invitati ad inviare un CV

dettagliato e una breve lettera di
presentazione all'indirizzo mail:
recruitment@lascalaw.com citando
come riferimento "Associate – sede di
Padova".

Sede.

Milano.

Posizione aperta 2.

Associate.

Area di attività.

Mercati finanziari.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

La Scala Studio Legale cerca un
giovane avvocato che abbia maturato
una buona esperienza in materia
di diritto bancario e dei mercati
finanziari.

È richiesta autonomia nella redazione
degli atti e massima serietà.

Costituisce infine titolo preferenziale
la conoscenza fluente della lingua
inglese

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

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI**Sede.**

Milano.

Posizione aperta.

Collaboratore commercialista abilitato.

Area di attività.

Societario, tributario, contabilità, m&a.

Numero di professionisti richiesti.

2.

Breve descrizione. Collaboratore con 3-7 anni di esperienza in primari studi professionali.

Riferimenti. info@rdra.it.

STUDIO LEGALE SUTTI**Sede.**

Milano.

Posizione aperta.

Associate (neolaureati, praticanti o giovani avvocati o commercialisti italiani, o con titoli equivalenti in paesi della UE, della CSI o dei Balcani)

Area di attività.

Diritto commerciale, diritto pubblico dell'economia, proprietà intellettuale, contenzioso commerciale e internazionale

Numero di professionisti richiesti.

nd.

Breve descrizione.

Lo Studio Legale Sutti seleziona neolaureati, praticanti o giovani avvocati o commercialisti italiani, o con titoli equivalenti in Paesi della Ue, della CSI o dei Balcani, per un inserimento come associate nel proprio dipartimento di diritto commerciale e diritto pubblico dell'economia, e neolaureati, praticanti o giovani avvocati o agenti brevettuali italiani per un inserimento come associate nel proprio dipartimento di diritto industriale, in particolare nelle sedi di Milano ma con disponibilità a trasferimenti temporanei in Italia e all'estero secondo necessità.

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

L'INTRUSO

COCKTAIL NATALIZIO A PALAZZO SERBELLONI PER DENTONS

Un'atmosfera curata nei dettagli nelle meravigliose stanze dello storico Palazzo Serbelloni per il cocktail natalizio di Dentons. I numerosi ospiti, accompagnati dalle musiche di un'orchestra jazz, hanno potuto scambiarsi gli auguri davanti a un lauto buffet.

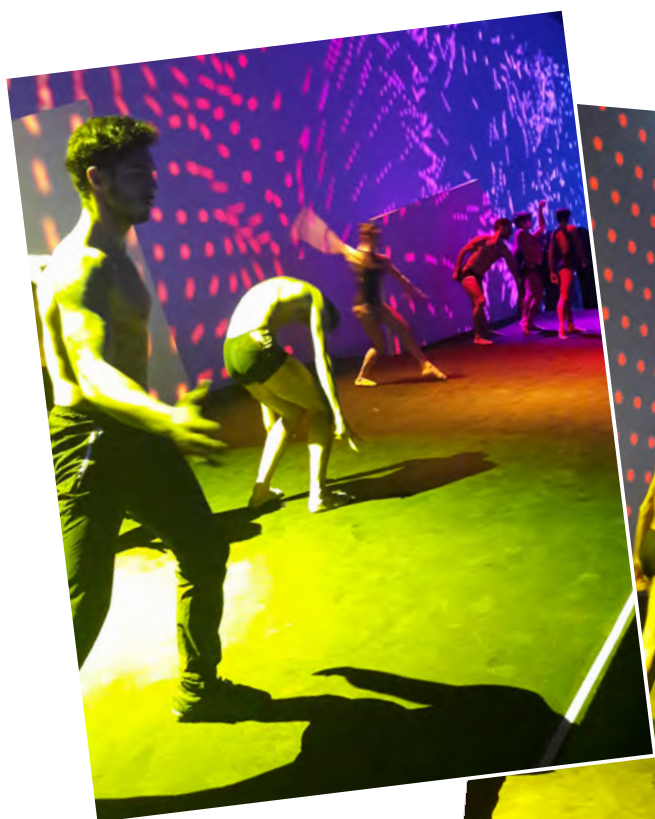




UNA FESTA “CALEIDOSCOPICA” PER I 10 ANNI DI LEGANCE A MILANO

«La festa dell'anno», così è stato definito l'evento organizzato da Legance il 30 novembre per festeggiare i 10 anni di attività dello studio a Milano. Circa mille persone hanno partecipato alla serata a tema “Kaleidoscope - Art in movement” allo Spazio Pelota, presentata sul palco da **Luca Ward** e con i piatti dello chef stellato **Enrico Bartolini**.

Tra luci, musica e spettacoli dal vivo, lo studio guidato da **Filippo Troisi** ha voluto festeggiare con un party di grande effetto questo importante traguardo.



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



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



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

www.barberinosworld.com



LA RIVISTA GRATUITA DA PORTARE SEMPRE CON TE



Cerca legalcommunity su



e seguici su



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