

Intervista doppia

COTTARELLI E DE
NICOLA RACCONTANO
L'ITALIA TRA CRESCITA
ZERO E DEBITO

Periscopio

UTP, TUTTO PRONTO
PER LA GRANDE ABBUFFATA

Sotto la lente

LOBBYING, ORGOGLIO
E PREGIUDIZIO

Esclusiva

BONELLIEREDE
WITH LOMBARDI:
PROVATE A PRENDERLI

Follow the money

IL CASO NATIXIS
E IL RISCHIO CHE RITORNA

JLL PUNTA ANCORA SULL'ITALIA E GUARDA AGLI NPLS

Parla il ceo Pierre Marin. «Il mercato italiano? Seguirà quattro trend ben precisi». Si tratta dell'aumento della liquidità, l'outsourcing dei servizi immobiliari da parte delle grandi aziende, la tecnologia e la crescita delle grandi città. Nel 2018 il gruppo ha seguito operazioni per 1,8 miliardi



LC Publishing Group

lcpublishinggroup.it



INFORMATION



EVENTS



INTELLIGENCE



PUBLICATIONS

LC publishing Group provides 100% digital information - with a business angle - on legal, finance and food markets in Italy and is the largest legal publisher across southern Europe and Latin America after the acquisition of the majority share in Iberian Legal group. LC Publishing Group has offices in Milan, Madrid, and New York.



SOCIAL & THE CITY, TROPPO “ORGOGGIO” NELLA COMUNICAZIONE DELLE LAW FIRM

di nicola di molfetta

S

ullo [scorso numero di MAG](#) abbiamo dedicato un articolo alla presenza sui social degli studi legali d'affari. Un'analisi quantitativa (chi è presente su quale network e con quanti follower) che, come sempre in questi casi, ha raccontato una "parte" della storia. È la stampa bellezza! Verrebbe da dire riprendendo il Bogart de *L'ultima minaccia*.

Ma quando si parla di social e studi legali si potrebbe anche ragionare di come queste organizzazioni sono presenti all'interno delle diverse reti. Di quello che ci fanno. E soprattutto di quello che dicono.

Qualche tempo fa abbiamo dedicato una puntata del nostro podcast *Complex – l'avvocatura oltre la superficie* ([clicca qui per ascoltarla](#)) proprio a questo tema. E tra le cose curiose che sono emerse c'è la quantità debordante di orgoglio che trabocca dalle finestre sociali degli studi.

Ogni giorno c'è un motivo per essere orgogliosi di qualcosa. E il pubblico, anzi i follower, di queste pagine web si ritrova dinanzi a una sorta di *pride* forense in cui sfilano immagini di convegni, ritagli di giornali, cocktail ecc. Tutto bello, ma un filo esagerato.

Troppo orgoglio e pochi contenuti, verrebbe da dire.

Intendiamoci. È chiaro che la comunicazione istituzionale debba dare adeguata visibilità alle attività svolte dagli studi e, in un certo senso, debba sottolineare l'importanza di certe iniziative che sono il frutto del lavoro di tanti professionisti. Detto questo, però, ridurre il messaggio alla sola autocelebrazione del risultato ottenuto ci sembra sminuente.

OGNI GIORNO C'È UN MOTIVO PER ESSERE ORGOGLIOSI DI QUALCOSA. E IL PUBBLICO, ANZI I FOLLOWER, DI QUESTE PAGINE WEB SI RITROVA DINANZI A UNA SORTA DI *PRIDE* FORENSE IN CUI SFILANO IMMAGINI DI CONVEGNI, RITAGLI DI GIORNALI, COCKTAIL ECC. TUTTO BELLO, MA UN FILO ESAGERATO

Dentro la stragrande maggioranza di queste iniziative, infatti, ci sono molti contenuti veicolabili. Idee, concetti, pensieri, persino emozioni che possono contribuire in maniera qualificata ad arricchire lo storytelling dello studio e che invece vengono scalzati dalla "prova d'orgoglio" di chi digita questi post tutti uguali, omologati, ripetitivi e, lasciatecelo dire, poco interessanti.

Ci è capitato, in altre occasioni, di parlare della strategicità della comunicazione nel complesso delle dinamiche competitive degli studi. Forti di questa consapevolezza, è chiaro che non possiamo limitarci a ridurre la nostra attività social a pura ostentazione confidando nella possibilità di ricevere complimenti e congratulazioni spesso per pura piaggeria. Meglio sarebbe raccogliere commenti. Anche critiche. Ma almeno alimentare un dibattito. Fare opinione e così arricchire di significato il proprio posizionamento.

Non è facile. Lo sappiamo. Però il rischio è quello di essere invisibili per troppa (inutile) visibilità. Anzi, per orgoglio. 🍷

RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA: IL FILO CONDUTTORE DEL MONDO INTESA SANPAOLO



Un filo che unisce Intesa Sanpaolo al territorio con impegni precisi: nel 2018 abbiamo erogato 4,5 miliardi di euro in finanziamenti **per iniziative ad alto impatto sociale**, di questi, 250 milioni a imprese sociali e del terzo settore. È stato creato un **Fund for Impact** per erogare fino a 1,2 miliardi di euro a categorie con difficoltà di accesso al credito e abbiamo incentivato **l'economia verde** con 1,9 miliardi di euro di finanziamenti. Il **Fondo di Beneficenza** ha sostenuto 900 progetti di enti non profit con 12 milioni di euro. In Italia abbiamo **contribuito alla riduzione della povertà infantile e al supporto delle persone bisognose** distribuendo 3,3 milioni di pasti, offrendo 94.000 posti letto e assicurando 48.000 farmaci e 36.000 indumenti.



[intesasnpaolo.com](https://www.intesasnpaolo.com)

INTESA  SANPAOLO



32 ESCLUSIVA
PROVATE A PRENDERLI



68
REAL ESTATE
**JLL PUNTA
ANCORA
SULL'ITALIA E
GUARDA AGLI
NPLS**

26 Report
Corporate, business in espansione

38 Sotto la lente
Lobbying, orgoglio e pregiudizio

58 Periscopio
Utp, tutto pronto per la grande
abbuffata

74 Intervista doppia
Cottarelli e De Nicola raccontano l'Italia
tra crescita zero e debito



84 SALARY GUIDE 2019
**AVVOCATI IN AZIENDA: ECCO
QUANTO SI GUADAGNA**

92 Il commento
La strategicità del ruolo dell'in house
non fa che aumentare



114
KITCHEN
CONFIDENTIAL
**GENNARO
ESPOSITO:
LO CHEF CHE
DIALOGA CON
LE IMPRESE**

96 Empire state of law
Il legal di Enel Green Power: un mix di
competenze

120 Food & format
Fratelli la Bufala dopo il rebranding
conquista le capitali



LEGALCOMMUNITY AWARDS

LABOUR2019

SCOPRI QUI I FINALISTI

I Labour Awards
cambiano data.

SAVE THE NEW DATE

30 settembre 2019

Spirit de Milan

Via Bovisasca, 57/59 • Milano

Sponsor

wyser

Your Search, Our Work.

a GI GROUP company

Partner

AIDP

ASSOCIAZIONE ITALIANA PER
LA DIREZIONE DEL PERSONALE

Lombardia

#LcLabourAwards



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



- 10 Agorà**
Parola pronto al trasloco in Herbert Smith Freehills
- 20 Il barometro del mercato**
Sprint del debito
- 46 Accademia**
I giuristi di domani? Pronti al cambiamento e alle nuove opportunità
- 50 Legal tech**
Nuovo round di raccolta per My Governance
- 54 Focus lavoro**
Networking: capitale sociale e forza dei legami deboli
- 56 Follow the money**
Il caso Natixis e il rischio che ritorna
- 66 Finanza e diritto... a parole**
Un ristorante chiamato Spac
- 78 Diverso sarà lei**
Partita salariale uomo-donna. Ne discuterà il parlamento

- 80 Vive la différence!**
Luppi (Msd): il successo si trova al di là della nostra comfort zone
- 104 Focus lavoro**
Minority shareholder: i nuovi confini del diritto di controllo
- 106 Istruzioni per l'uso**
Donne e uomini: parliamo di emotività
- 108 Aaa... cercasi**
La rubrica registra questa settimana 12 posizioni aperte, segnalate da otto studi legali
- 124 Startup**
Deliveristo apre ai fondi
- 126 Calici e pandette**
Leonardo, rifugio di elegante semplicità
- 128 Le tavole della legge**
I Tigli in Theoria, esperienza gourmet nel cuore di Como

NI24 | 08.07.2019

Registrazione Tribunale di Milano n. 323 del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile
nicola.dimofetta@lcpublishinggroup.it
con la collaborazione di
laura.morelli@lcpublishinggroup.it
ilaria.iacinta@lcpublishinggroup.it
francesca.corradi@lcpublishinggroup.it
massimo.gaia@lcpublishinggroup.it
vito.varesano@lcpublishinggroup.it
anthony.paonita@inhousecommunityus.com (da New York)

Video Production
francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it

Centro ricerche
alessandra.benozzo@lcpublishinggroup.it
vito.varesano@lcpublishinggroup.it

Art direction
hicham@lcpublishinggroup.it • kreita.com
Graphic designer
samantha.pietrovito@lcpublishinggroup.it
con la collaborazione di
roberta.mazzoleni@lcpublishinggroup.it

Managing director
aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

Coo
emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

General Manager
stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

Communication & BD Manager
helene.thiery@lcpublishinggroup.it

Digital marketing Manager
fulvia.rulli@lcpublishinggroup.it

Events Manager
francesca.daleo@lcpublishinggroup.it
Events coordinator
giulia.vella@lcpublishinggroup.it
Events team assistant
giuliano.casaccione@lcpublishinggroup.it

Group sales director
diana.rio@lcpublishinggroup.it
Sales manager
alice.passarello@lcpublishinggroup.it
Sales account
carlos.montagnini@lcpublishinggroup.it

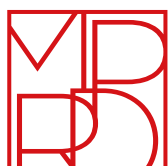
Amministrazione
lucia.gnesi@lcpublishinggroup.it
Accounting department
marco.sciacchitano@lcpublishinggroup.it

Per informazioni
info@lcpublishinggroup.it

Hanno collaborato
marco.vigini, barabino & partners legal, odile robotti,
valentina colaceci, mario alberto catarozzo, uomo
senza loden

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

PROFESSIONALITÀ, MULTIDISCIPLINARIETÀ, PASSIONE, IMPEGNO.



MOLARO
PEZZETTA
ROMANELLI
DEL FABBRO
Dottori commercialisti

YOUR GOALS: OUR PASSION

www.studiomprd.it



RUMORS

Parola pronto al trasloco in Herbert Smith Freehills

Grande colpo di mercato da parte di Herbert Smith Freehills (HSF). Secondo quanto rivelato da *legalcommunity.it*, **Lorenzo Parola** (foto), responsabile del dipartimento energy and infrastructure di Paul Hastings per l'Europa, è in procinto di lasciare lo studio con il suo team per entrare come socio nella sede italiana dello studio, guidata da **Laura Orlando**. Oltre alla squadra Energy, dovrebbe fare il suo ingresso anche **Francesca Morra**, partner del dipartimento Corporate, sempre di Paul Hastings. Parola è oggi uno degli avvocati italiani che meglio conosce le dinamiche dei mercati energetici. Nel suo passato ci sono oltre dieci anni nella sede londinese di Allen & Overy, all'inizio degli anni 2000, e poi l'esperienza con Dewey & LeBoeuf. L'operazione rappresenta il primo lateral hire di Herbert Smith Freehills, in Italia, in un settore diverso da quello della proprietà intellettuale e dei campi ad esso collegati. Lo studio aprirebbe quindi a un nuovo dipartimento con una practice d'eccellenza.

PARTNERSHIP

Baker McKenzie nomina tre nuovi soci

Baker McKenzie ha nominato un nuovo socio internazionale, **Francesca Gaudino**, e due nuovi local partner: **Rita Marchetti** e **Luca Pescatore**. Gaudino, specialista nell'area Tmt, è esperta in materia di protezione e sicurezza dei dati, con particolare attenzione ai profili legati all'utilizzo di tecnologie avanzate in diversi settori di industria (retail, fashion & luxury, bancario, assicurativo, farmaceutico) che condividono le problematiche relative alla corretta gestione delle informazioni. Marchetti, attiva nell'area real estate, ha maturato esperienza nell'ambito della gestione di operazioni immobiliari complesse tra cui compravendita di portafogli immobiliari e contratti di gestione alberghiera. L'attività si concentra soprattutto nel settore alberghiero e retail. Pescatore, attivo nell'area dispute resolution, è specializzato nel contenzioso e, nel corso della carriera professionale, ha acquisito una significativa esperienza nel diritto civile e in quello commerciale, assistendo primari clienti appartenenti a diversi settori industriali.

NOMINE

BNY Mellon Investment Management, Stefania Paolo country head Italia

Stefania Paolo (foto) è il nuovo country head per l'Italia di BNY Mellon Investment Management. Paolo, si legge in un comunicato, risponderà a **Hilary Lopez**, head of European intermediary distribution del gruppo che gestisce asset per oltre 1.800 miliardi di dollari. La nuova country head è entrata in BNY Mellon Investment Management nel 2011. Nell'arco di oltre vent'anni di carriera ha lavorato per varie aziende multinazionali in ruoli senior nell'ambito delle vendite e del marketing.



AZIENDE

Datalogic: Bernardelli nuova cfo

Datalogic, società attiva nei settori dell'acquisizione automatica dei dati e dell'automazione industriale, ha nominato **Laura Bernardelli** quale group chief financial officer.

Bernardelli vanta una vasta esperienza internazionale in ruoli di responsabilità finanziaria e strategica in primari gruppi internazionali in Europa e negli Stati Uniti. Durante la carriera professionale, ha ricoperto responsabilità in materia di pianificazione finanziaria, contabilità, fiscale, tesoreria, ristrutturazioni, acquisizioni e integrazioni, sistemi informativi. Più recentemente ha ricoperto il ruolo di senior vice president controllo, bilancio e sistemi informativi finanziari del gruppo Schneider Electric e, precedentemente, di cfo del gruppo Comau, ITT Italia e Xylem EMEA.



AI VERTICI

Alberto Vigorelli nuovo ceo di Fire Group

Alberto Vigorelli (foto), finora chief risk officer di Unicredit Leasing, passa nel servicer italiano Fire Group in qualità di ceo. Il manager, classe 1975, cresciuto nel mondo della consulenza, ha all'attivo una lunga carriera nel gruppo Unicredit, dove ha rivestito, fra gli altri, il ruolo di deputy head of distressed asset management e chief risk officer, nonché quello di membro del cda della R.E.O.CO. del gruppo, maturando esperienza in ambito bancario e finanziario in tema di risk e asset management.



PROMOZIONI

Michelin: Spizzo nominata responsabile affari legali per l'Italia

Emanuela Spizzo (foto) è stata nominata responsabile affari legali di Michelin per l'Italia.

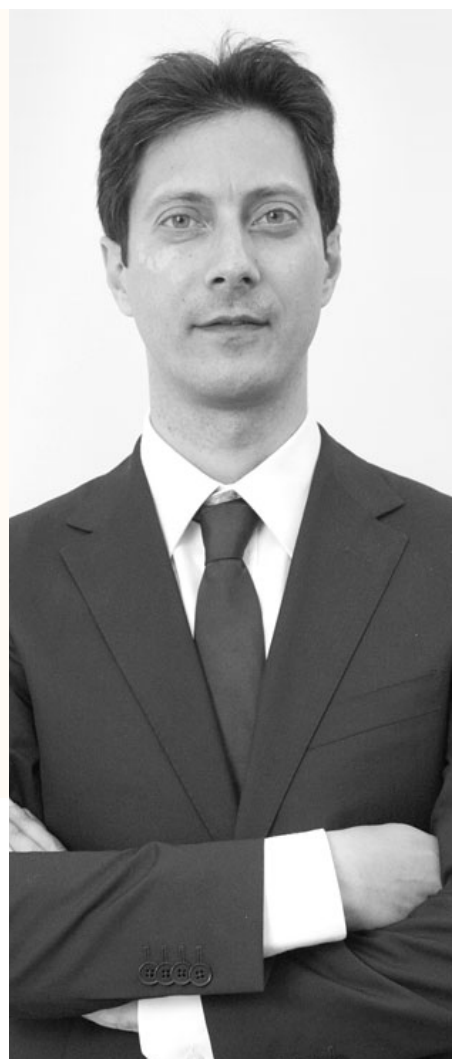
Nel ruolo, che riporta direttamente all'amministratore delegato, guida un team composto da cinque persone. Nel gruppo la professionista è entrata nel gennaio 2018, in qualità di legal counsel, privacy e data protection officer.

In precedenza, ha lavorato per oltre 10 anni in General Motors ricoprendo diversi ruoli con responsabilità crescenti. Prima ancora, ha lavorato in Fiat.

CAMBIO DI POLTRONE

Giorgio Lezzi guida l'amministrativo di Osborne Clarke

Osborne Clarke ha ufficializzato l'ingresso di **Giorgio Lezzi** (foto) in qualità di partner nella sede di Milano, dove avrà il ruolo di coordinatore del dipartimento di diritto amministrativo delle sedi italiane dello studio. Lezzi ha esperienza nell'ambito del diritto degli appalti pubblici di lavori, forniture e servizi, maturata prestando assistenza e consulenza in favore di enti e di società a partecipazione pubblica incaricate della gestione di servizi pubblici locali nella predisposizione di bandi e disciplinari di gara, e supportando operatori economici nella presentazione di offerte nell'ambito delle procedure finalizzate all'affidamento di pubblici appalti e concessioni. Lezzi, che opererà in stretta sinergia con gli altri componenti del team di Energy & Utilities, proviene da Lipani Catricalà & Partners in cui operava in qualità di socio a partire dal 2015. In precedenza, ha collaborato con lo studio SZA di Milano. Con l'ingresso di Lezzi, il numero dei soci di Osborne Clarke in Italia sale a 21, su un totale di 72 professionisti.



>>>



2019
Roma

57th International
Young Lawyers' Congress

by **aija**

**SUSTAINABILITY
AND THE LAW:
PLANET. PEOPLE. FUTURE.**
57th International
Young Lawyers' Congress
3-7 September 2019

rome.aija.org

[#aijarome](https://twitter.com/aijarome)

MEDIA PARTNER & WELCOME RECEPTION SPONSOR

LEGALCOMMUNITYWEEK
LC PUBLISHING GROUP



LEGALCOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITYUS

Iberian Lawyer

The Latin American
LAWYER





IN AZIENDA

Cinefra passa alla guida di legal e compliance di NTT Data Italia

Rosy Cinefra (foto) fa il suo ingresso ufficiale oggi in NTT Data in qualità di vice president e head of legal and compliance.

La giurista proviene da CA Technologies, dove era arrivata nel febbraio 2012 in qualità di senior counsel. Nel gruppo era al timone del dipartimento legale, lavorando come general counsel per le società italiana e israeliana dell'azienda. Era inoltre consigliera del board di cinque entità del gruppo CA.

In precedenza, ha lavorato per Oracle come license contract negotiator dal 2007 al 2012. Prima ancora ha lavorato nello studio legale Blasi e come mediatrice per Adr Center e Jams the resolution experts.

CAMBI DI POLTRONA

Quattro nuovi arrivi in Greenberg Traurig Santa Maria

Quattro nuovi ingressi vanno a rafforzare le practice real estate e finance dello studio Greenberg Traurig Santa Maria, guidate rispettivamente dai partner **Marzio Longo** e **Corrado Angelelli**. I quattro professionisti provenienti da Freshfields sono **Paolo Bolis**, **Davide Bonsi** – che entreranno nello studio con il ruolo di senior associate – **Antonio Izzi** e **Giulia Romanò**.

Inoltre, dopo 15 anni di alleanza strategica, dal 1° luglio 2019 Santa Maria Studio Legale Associato ha formalizzato l'unione con lo studio legale statunitense Greenberg Traurig dando l'avvio alla valutazione di nuovi lateral hiring. Per Greenberg Traurig si tratta del quinto ufficio in Europa e quarantunesimo in tutto il mondo ed è composto da circa 50 avvocati altamente specializzati guidati in Italia da **Luigi** e **Mario Santa Maria**, co-managing partner dello studio.

BANCHE

doBank diventa doValue, a Vernuccio la responsabilità dell'area Npl Servicing

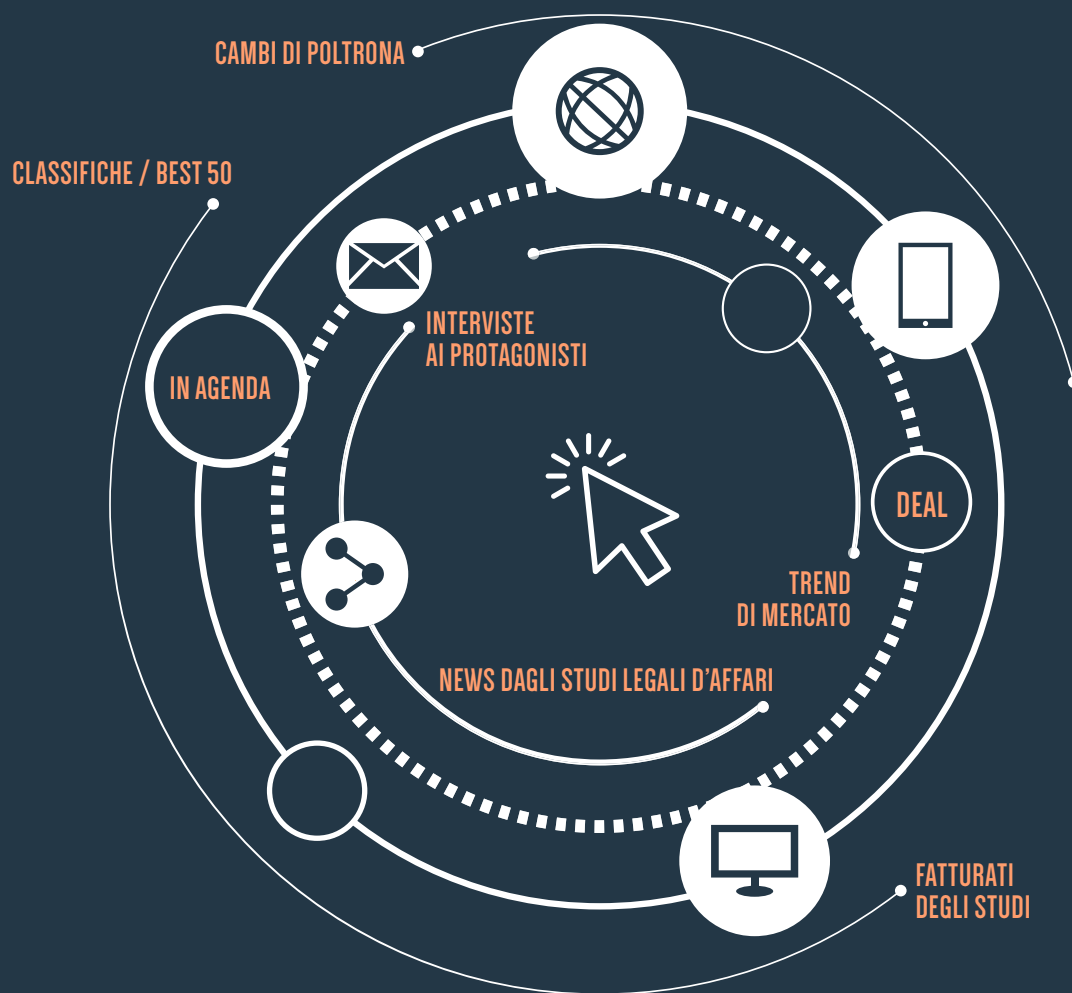
Carlo Vernuccio è il nuovo responsabile dell'area Npl Servicing di doBank. Vernuccio subentra a **Fabio Balbinot**, che ha rassegnato le dimissioni.

Il professionista è attualmente responsabile dell'area Credit Management di doBank e ha ricoperto in passato, tra gli altri, il ruolo di amministratore delegato di Italfondinario.



LEGALCOMMUNITY

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



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.legalcommunity.it



GENDER DIVERSITY

Valore D: Mascaro nuova presidente

Paola Mascaro (foto) è la nuova presidente di Valore D. Terminato il triennio di presidenza di **Sandra Mori**, l'assemblea delle aziende associate ha eletto la nuova presidente e il consiglio direttivo da lei proposto, ringraziando Mori per l'impegno durante il suo mandato e tutti i consiglieri per l'energia e il tempo che hanno dedicato all'associazione. Mascaro, già consigliera di Valore D, co-ideatrice e promotrice del progetto InTheBoardroom, è un'executive manager in ambito comunicazione & public affairs con 25 anni di esperienza in aziende globali, con incarichi in Italia e a livello internazionale. Dal giugno 2013 ha assunto l'incarico di direttore communications & public affairs di GE in Italia. L'anno successivo ha acquisito anche la responsabilità di Avio Aero, azienda acquisita nel 2013 da Gruppo GE, dove siede nel leadership team.

CDA

Banca Intermobiliare, Pera nuovo presidente

Alberto Pera, avvocato dello studio legale Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, è il nuovo presidente di Banca Intermobiliare Investimenti e Gestioni in seguito alle dimissioni, comunicate il 5 giugno, di **Jurgen Dennert**. L'incarico era stato assunto ad interim, l'11 giugno, da **Maria Paola Clara** che è stata riconfermata vicepresidente. Pera presiederà il cda composto da Maria Paola Clara (vicepresidente e amministratore indipendente), **Claudio Moro** (amministratore delegato), **David Alhadeff**, **Emanuele Canavese** (indipendente), **Pietro Stella**, **Anna Chiara Svelto** (indipendente), **Massimo Tosato** e **Sara Zaltron** (indipendente).



CAMBI DI POLTRONA

L&B, Davide Pelloso nuovo associate partner

Davide Pelloso (foto) approda in L&B Partners Avvocati Associati, in qualità di associate partner, nel dipartimento corporate. Il professionista proviene dallo studio Lombardi Segni e Associati, con cui ha collaborato per sette anni. In precedenza, era stato visiting lawyer di uno studio statunitense con sede a New York. L'avvocato si è occupato spesso di operazioni di finanza straordinaria tra cui fusioni, acquisizioni e dismissioni, accordi di investimento e joint venture.



PARTNERSHIP

Cianfrocca, Aversano e Placco nuovi soci di Legal Grounds

Legal Grounds ha annunciato l'arrivo di tre nuovi partner. Si tratta degli avvocati **Paola Cianfrocca**, **Tatiana Aversano** e **Nikita Placco**. (foto) Cianfrocca si occupa da anni dei danni e delle responsabilità derivanti dall'attività medica e ospedaliera. Con il suo arrivo, lo studio rafforza la practice di diritto sanitario e farmaceutico. Aversano ha maturato esperienza in studi legali nazionali e internazionali e si occupa principalmente di diritto penale societario e commerciale, della responsabilità amministrativa degli enti ex D. Lgs. n. 231/01, ma anche cybercrime, anticorruzione, antiriciclaggio e normative internazionali Uni Iso. Placco, avvocato penalista e cassazionista, è attivo nel settore del diritto penale, e in particolare nel diritto penale dell'economia, avendo maturato un'ampia esperienza in proprio e, in precedenza, grazie a un lungo e formativo percorso nello studio Legale Vassalli & Associati.

CAMBIO DI POLTRONE

Spögler passa a Legalitax

Legalitax Studio Legale e Tributario annuncia l'ingresso dell'avvocata **Luitgard Spögler** (foto) come nuovo partner nel dipartimento banche e finanza. Spögler ha esperienza e competenze nel settore della regolamentazione bancaria e finanziaria, del risparmio gestito, dei mercati finanziari e delle società quotate. In precedenza, Luitgard Spögler ha lavorato in Banca d'Italia – area vigilanza (dal 1991 al 2007); è stata responsabile alla Commissione Europea (DG Mercato Interno) della redazione delle direttive Ucits e membro di gruppi di esperti di alto livello all'Esma e ha fatto parte della delegazione italiana in negoziati per l'adozione di direttive comunitarie. Ha ricoperto il ruolo di amministratore indipendente di una Sgr; di vicepresidente del consiglio di sorveglianza di alperia, dove continua a esser consigliere e dove ha assunto la presidenza del comitato rischi. Attualmente è anche presidente di Banca Sistema, quotata sul segmento Star di Borsa italiana. È stata avvocatessa e poi partner di Galante e Associati.





LEGALCOMMUNITY ITALIAN AWARDS

11.07.2019

SALONE DELLE FONTANE - ROMA

PROCLAMAZIONE DEI VINCITORI
DALLE 20:30 LIVE POSTING SU 

Durante la serata di gala dei **Legalcommunity Italian Awards** si celebreranno le eccellenze territoriali, regione per regione, del mercato legale e fiscale italiano.

SCOPRI I FINALISTI

Sponsor



#LcItalianAwards



Per informazioni generali sull'evento
carlos.montagnini@lcpublishinggroup.it • 02 84243870



Nicoletta Bonaccorso
In-house Criminal Lawyer,
Intesa Sanpaolo



Andrea Brancatelli
Senior Legal Counsel,
MoneyGram International



Davide Caiazzo
Amministratore Delegato,
My Governance



Lino Cappellazzo
Chairman, *Eureka System Srl*



Francesco Cariello
Amministratore Delegato,
Luigi Guarnati s.r.l.



Fabrizio Chiacchiera
Senior Partner, *Allianz Bank*



Nadia Francesca Cipriano
Direttore Legal Affairs, *Olivetti*



Simone Colombo
Direttore Generale,
Alimenta s.r.l.



Erminio Da Vià
Amministratore Delegato,
Da Vià Luigi S.r.l.



Francesca Dal Molin
Ufficio Legale, *Calzaturificio S.C.A.R.P.A. S.p.A.*



Marco De Simoni
Responsabile Servizio Affari Legali e Societari,
Lazio Innova S.p.A.



Biagio Di Iasio
Direttore Generale,
Confindustria Imprese per l'Italia Foggia



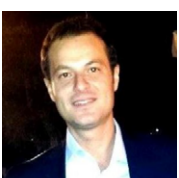
Eduardo Di Mauro
Legal & Corporate Affairs,
Pernigotti Spa



Claudia Ghiraldi
Responsabile Ufficio Legale e Contenzioso,
Credito Padano



Vito Maurizio Iacobellis
Legal Counsel – Commercial Operations, *FCA Italy*



Michele La Torre
Amministratore Unico,
Gaia S.r.l.



Martina Marchini
Direzione Affari Legali e Societari Penale,
Trenitalia S.p.A.



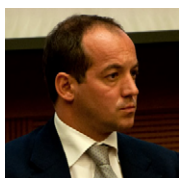
Giorgio Martelloni
General Counsel & Compliance Officer, *Avio*



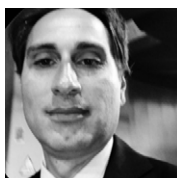
Fabio Ortolani
Vice Presidente,
Fondo Pensione Eurofer



Stefano Pantaleo
Vice President Contracts & Litigation, *Alitalia*



Luca Polverino
Credit Department Director,
Sistemia S.p.A.



Antonio Pugliano
Director of Finance & Hr,
Fimotel AG



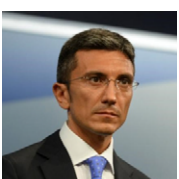
Alberto Rigotto
CFO, *Udinese Calcio*



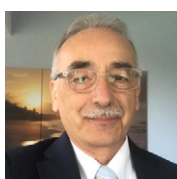
Marco Russo
CEO, *Russo Cammei*



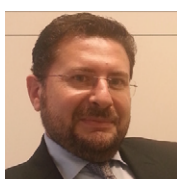
Rocco Salatto
Amministratore Delegato,
Gruppo Salatto



Renato Salsa
Chief Executive Officer,
Grace Capital Partners SA



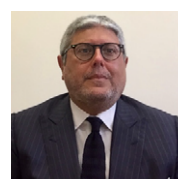
Giancarlo Samaritani
Amministratore Delegato,
Chicco d'Oro Italia S.r.l.



Roberto Schiavelli
General Counsel,
DeA Capital Real Estate SGR



Mauro Turconi
Segretario Generale,
Ospedale Valduce



Giovanni Venditti
Head of Legal Wholesale & Technology, *TIM*



SPRINT del debito

Due le emissioni rilevanti, il bond callable di Unicredit e la prima cartolarizzazione di crediti delle rinnovabili. Nel frattempo Colussi fa shopping nel cioccolato

G

Grandi mosse sul debito, ma anche acquisizioni fra aziende. Le ultime due settimane confermano la corsa al closing prima delle vacanze estive e della chiusura dei bilanci semestrali. Sul mercato Unicredit ha lanciato il primo bond senior non-preferred callable dal valore di 750 milioni di euro mentre si affaccia sui listini il primo pacchetto di cartolarizzazioni legato al settore delle rinnovabili, emesso da Glennmont Partners. Sul fronte m&a, da segnalare l'ingresso nel cioccolato di Colussi.

ALLEN & OVERY E CLIFFORD CHANCE NEL PRIMO BOND NON-PREFERRED CALLABLE DI UNICREDIT

Con l'assistenza di Allen & Overy, Unicredit ha emesso il primo bond senior non-preferred callable, con scadenza a 6 anni e opzione di rimborso anticipato in favore dell'emittente al quinto anno, per un importo complessivo di 750 milioni di euro, destinato a investitori istituzionali.

Nell'operazione gli istituti finanziari che hanno agito in qualità di joint bookrunners e co-lead managers sono stati assistiti da Clifford Chance.

Le emissioni senior non-preferred sono strumenti di debito bancario chirografario di secondo livello che rientrano nell'insieme di strumenti computabili ai fini Mrel – minimum requirement for own funds and eligible liabilities – e Tlac – total loss absorbing capacity – applicabili alle banche.

Allen & Overy ha assistito Unicredit con un team guidato dai partner **Cristiano Tommasi** e **Craig Byrne** del dipartimento International capital markets, con la counsel **Alessandra Pala** e la trainee **Cristina Palma Michele Milanese**, counsel del dipartimento tax, ha curato i profili fiscali dell'operazione. Gli aspetti legali dell'operazione sono stati inoltre seguiti da un team in house composto da **Ulrike Schefe** e **Roberta Grasselli** del team Cib Italy & Funding Legal, la squadra che risponde all'ufficio legale della banca, guidato dal general counsel **Gianpaolo Alessandro**. Clifford Chance ha prestato assistenza agli istituti finanziari che hanno agito in qualità di joint bookrunners dell'emissione obbligazionaria – Deutsche Bank, Morgan Stanley, Santander, SG Cib e Unicredit Bank AG – e ai co-lead managers dell'emissione obbligazionaria – Banca Akros, CaixaBI, DZ BANK e MPS Capital Services – con un team guidato dai soci **Filippo Emanuele** e **Gioacchino Foti**, supportati dal senior associate **Jonathan Astbury** e dall'associate **Francesco Napoli**.

Il bond, che ha ottenuto un ottimo riscontro con ordini per 2,2 miliardi di euro da una platea di oltre 160 investitori istituzionali, corrisponde una cedola fissa dell'1,625% per i primi cinque anni e una cedola variabile per l'ultimo anno. I titoli saranno quotati sul mercato regolamentato della Borsa



Cristiano Tommasi



Filippo Emanuele

del Lussemburgo e sono emessi a valere sul programma Euro Medium Term Notes di Unicredit Spa.

La practice

CorInternational capital market

Il deal

Primo bond callable di Unicredit

Gli studi

Allen & Overy, Clifford Chance

Gli avvocati

Cristiano Tommasi, Craig Byrne

(Allen & Overy);

Filippo Emanuele, Gioacchino Foti (Clifford Chance)

Ulrike Schefe, Roberta Grasselli, Gianpaolo Alessandro (Unicredit)

Banche

Deutsche Bank, Morgan Stanley, Santander, SG CIB, UniCredit, Banca Akros, CaixaBI, DZ BANK, MPS Capital Services

Il valore

750 milioni di euro

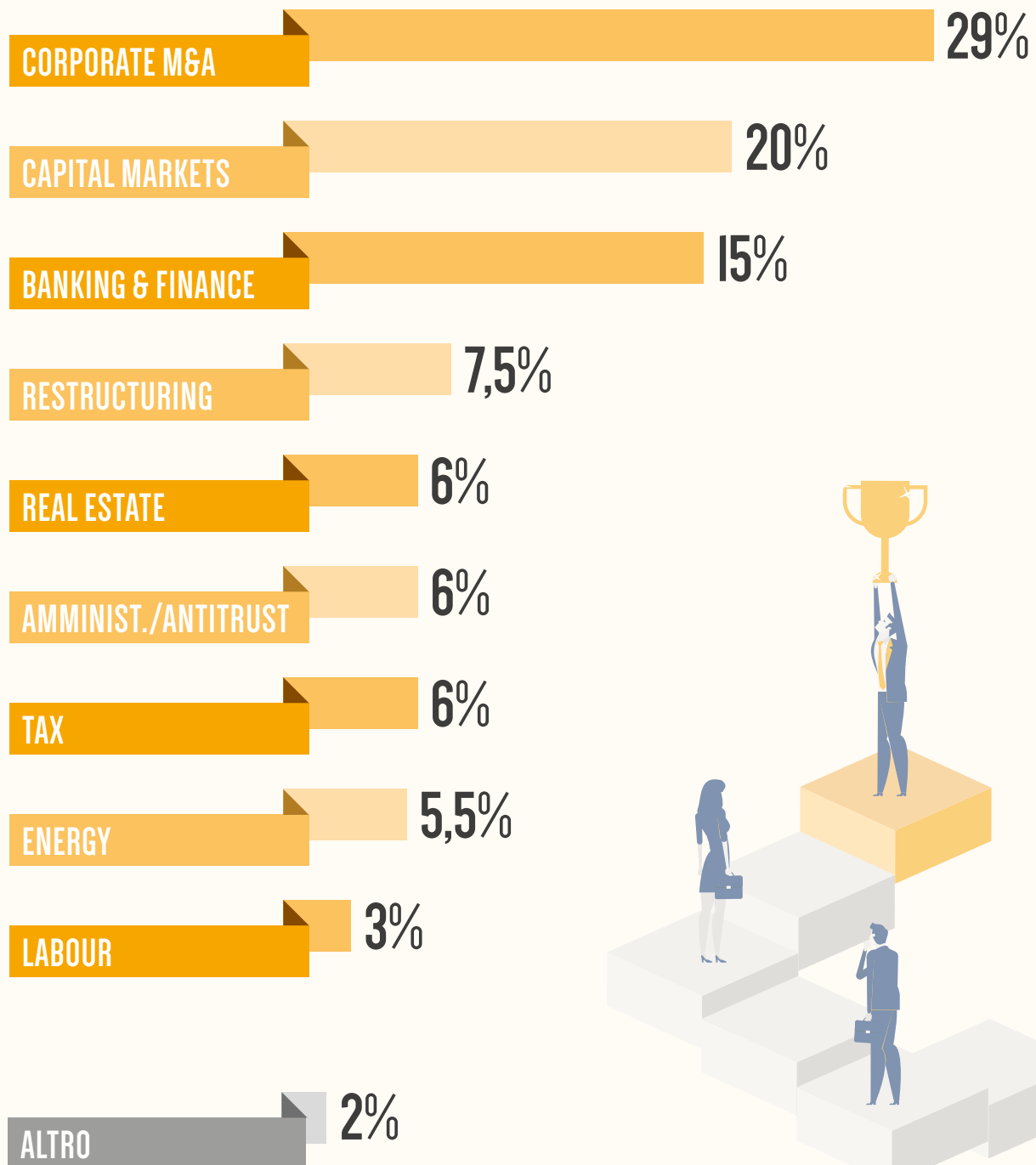
PRIMA CARTOLARIZZAZIONE DI CREDITI DEL SETTORE RINNOVABILI

White & Case ha assistito Glennmont Partners, in qualità di equity investor, nella prima operazione di cartolarizzazione del mercato riguardante un portafoglio di crediti in bonis derivanti da finanziamenti di progetto nel settore delle energie rinnovabili originati da Banca Popolare di Bari.

L'operazione ha previsto l'emissione di titoli senior a tasso variabile per l'importo di 41,83 milioni di euro e titoli junior a tasso e remunerazione aggiuntiva variabili per l'importo di 9,64 milioni.

I titoli senior sono stati sottoscritti da Natixis, mentre i titoli junior sono stati sottoscritti da un fondo di Glennmont

I SETTORI che tirano



Periodo: 25 giugno 2019 - 08 luglio 2019 • Fonte: legalcommunity.it

Partners. Banca Popolare di Bari ha sottoscritto il 5% di ciascuna classe di titoli per soddisfare i requisiti di retention previsti dalla normativa regolamentare applicabile.

Il team di White & Case, che ha curato la fase di due diligence sui finanziamenti cartolarizzati e ha agito come transaction counsel, ha compreso i partner **Gianluca Fanti** e **Giuseppe Barra Caracciolo** e gli associate **Francesco Scebba** e **Riccardo Verzeletti** (tutti dell'ufficio di Milano).

Allen & Overy ha assistito Natixis, in qualità di arranger e structuring bank, con un team composto dal partner **Stefano Sennhauser** e dal counsel **Pietro Bellone**.

RCCD ha assistito Banca Popolare di Bari quale originator e retention holder, con un team composto dal partner **Marcello Maienza** e dall'associate **Matilde Sciataga**.

Zenith ha curato i profili relativi alla costituzione e gestione della società veicolo, svolgendo i ruoli di corporate servicer, master servicer ai sensi della legge 130/99, primary servicer, calculation agent e rappresentante degli obbligazionisti, mentre BNP Paribas Securities Services ha assunto i ruoli di account bank e paying agent dell'operazione.

La practice

International capital market

Il deal

Prima cartolarizzazione di crediti nel fotovoltaico

Gli studi

Allen & Overy, RCCD, White & Case

Gli avvocati

Stefano Sennhauser (Allen & Overy);
Marcello Maienza (RCCD);
Gianluca Fanti, Giuseppe Barra Caracciolo (White & Case)



Stefano Sennhauser



Marcello Maienza



Gianluca Fanti

Banche

Natixis

Il valore

Oltre 50 milioni di euro

COLUSSI ENTRA NEL CIOCCOLATO E COMPRA LA SUISSA. TUTTI GLI ADVISOR

Il gruppo Colussi entra nel mercato del cioccolato rilevando la maggioranza azionaria de La Svizzera, storica azienda piemontese produttrice di cioccolato, preservando e mantenendo una forte relazione con la famiglia fondatrice che sarà parte importante nel progetto di sviluppo, ceduta dal fondo Alto Partners.

Nell'operazione Colussi è stata assistita da Brera Financial Advisory per gli aspetti finanziari, con un team composto da **Andrea Pagliara** e **Alessandro Estatico** e da PWC per la due diligence fiscale e finanziaria. Alto Partners e La Svizzera sono stati assistiti da Vitale & Co per gli aspetti finanziari, con un team composto da **Alberto Gennarini**, **Valentina Salari**, **Raffaele Ciccirelli** e **Azzurra Bisogno**.

Per gli aspetti legali e contrattuali il gruppo milanese è stato assistito da Grande Stevens con gli avvocati **Riccardo Sismondi** e **Daniele Bonvicini**.

PwC TLS Avvocati e Commercialisti ha assistito Colussi con riferimento agli aspetti di natura fiscale della due diligence su la Svizzera Srl con il team del partner **Claudio Valz**, coordinato da **Maurizio Pavia** e composto da **Giulia Caggese** e **Nicolò Agostini**.

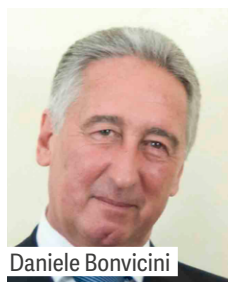
Alto Partners è stato invece affiancato dallo studio Pedersoli, con un team composto dagli avvocati **Alessandro Marena**, **Francesca Leverone** ed **Elisa Berton**.



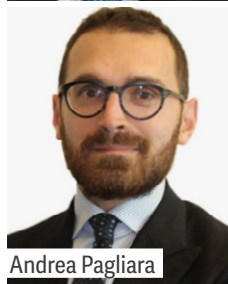
Is the **largest specialist legal publisher**
across **Southern Europe** and **Latin America**
with the acquisition of the majority share in



Con l'acquisizione di La Svizzera, Colussi punta ad ampliare il portafoglio prodotti e fare leva sulle sinergie produttive e commerciali tra le due società per favorire la crescita di La Svizzera sui mercati internazionali. Fondata nel 1981 La Svizzera è una società specializzata nella produzione, principalmente a marchio proprio, di cioccolatini (sfusi, in buste o confezioni), barrette e uova di cioccolato. La produzione è concentrata nello stabilimento di quasi 10.000 metri quadri di Arquata Scrivia, in Piemonte, terra a vocazione storica e di grande tradizione nella produzione e cura del cioccolato. L'export raggiunge il 35% e il fatturato consolidato nel 2018 è stato di quasi 17 milioni, segnando una costante crescita a doppia cifra con un Ebitda margin superiore al 20%. Colussi, fondata nel 1911 e con sede a Milano, è tra i leader europei nella produzione di prodotti da forno e pasticceria, pasta, riso e snack salutistici che vengono commercializzati con i marchi Colussi,



Daniele Bonvicini



Andrea Pagliara

Misura, Agnesi, Flora, Saponi 1832 e Pastificio Plin. Nel 2018 il gruppo Colussi ha conseguito ricavi per oltre 300 milioni con una quota export superiore al 30% del fatturato. 

La practice

Corporate m&a

Il deal

Colussi compra La Svizzera

Gli studi

Grande Stevens, Pedersoli, PwC TLS
Avvocati e Commercialisti

Gli avvocati

Riccardo Sismondi, Daniele Bonvicini
(Grande Stevens);
Alessandro Marena (Pedersoli)
Claudio Valz (PwC TLS Avvocati e
Commercialisti)

Gli advisor finanziari

Brera Financial Advisory (Andrea
Pagliara, Alessandro Estatico);
Vitale & Co (Alberto Gennarini,
Valentina Salari, Raffaele Ciccarelli,
Azzurra Bisogno)

Il valore

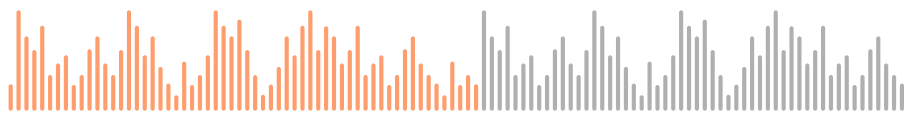
-



LEGALCOMMUNITY

#complex, l'avvocatura oltre la superficie

Il podcast di Nicola Di Molfetta



Ogni giovedì un nuovo episodio su legalcommunity.it

CORPORATE, BUSINESS IN ESPANSIONE

Ricavi in crescita del 15% e oltre il tetto dei 700 milioni di euro.
Aumenta anche il numero dei professionisti impiegati in questo settore
(+16%) che arriva a 2.371

a cura del Centro Ricerche Legalcommunity.it

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

È il settore trainante. La practice che muove tutto. Parliamo del Corporate, cuore pulsante di ogni studio legale d'affari che si rispetti. Anche quest'anno il Centro Ricerche Legalcommunity.it ha svolto un'analisi sul settore cercando di evidenziarne le dimensioni e le tendenze.

Il 2018 è stato un ulteriore anno di crescita per le 62 associazioni professionali finite sotto la lente dei nostri analisti. Complessivamente, questi studi hanno mosso un giro d'affari di 707 milioni di euro, in crescita del 15% rispetto all'esercizio precedente. Le prime dieci insegne per fatturato in questo comparto, in base alle stime elaborate, hanno una market share del 61%. Quindi possiamo dire che si tratta di un settore piuttosto concentrato. Tra queste, si veda la tabella (che riporta i nomi dei primi dieci studi per ricavi stimati in rigoroso ordine alfabetico), si contano sette realtà italiane "indipendenti", due internazionali e una Big Four.



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

- ☆ BonelliErede
- ☆ Chiomenti
- ☆ Cleary Gottlieb
- ☆ Gatti Pavesi Bianchi
- ☆ Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners
- ☆ Latham & Watkins
- ☆ Legance
- ☆ Pedersoli Studio Legale
- ☆ Pirola Pennuto Zei & Associati
- ☆ PwC TLS Avvocati e Commercialisti

In crescita anche il numero di professionisti impegnati in questo settore. In base ai dati raccolti e a parità di perimetro con la rilevazione precedente, si contano 2.371 persone tra soci, counsel, associate e praticanti: vale a dire il 16% in più. A tale proposito è interessante notare che i partner, quindi i professionisti più senior, rappresentano circa il 25% del totale. Gli associate, invece, sono quasi uno su due (47%). Mentre i trainee superano il 20%.

SUDDIVISIONE DEI PROFESSIONISTI



25%
Soci

7%
Counsel/Of counsel

47%
Associate

21%
Trainee

Sul podio delle squadre più numerose (ricordiamo che il dato si riferisce al 2018) troviamo Pirola Pennuto Zei con un totale di 160 professionisti, 60 dei quali sono soci, seguito da Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners (Gop) con 152 professionisti di cui 51 soci e BonelliErede che conta 137 professionisti fra cui 32 soci. Gli studi con una percentuale di soci uguale o superiore al 30% del totale sono Lca (41%), Pirola Pennuto Zei (38%), Gop (34%), Gatti Pavesi Bianchi e Pavia e Ansaldo (entrambi con il 30%).

LE SQUADRE PIÙ NUMEROSE (secondo quanto segnalato dagli studi)

■ Professionisti totali ■ Soci

Studio	Numero professionisti/soci	% soci su team
Pirola Pennuto Zei & Associati	160 60	38%
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	152 51	34%
BonelliErede	137 32	23%
PwC TLS Avvocati e Commercialisti	130 13	10%
Chiomenti	125 27	22%
Gatti Pavesi Bianchi	80 24	30%
Legance	71 12	17%
Lca Studio Legale	69 28	41%
Pavia e Ansaldo	67 20	30%
Orrick	66 9	14%

I team cresciuti maggiormente, in base ai dati raccolti, risultano quelli di Lca che è arrivato a contare 69 professionisti (+28), Orrick che ha raggiunto quota 66 (+13) e quello di Eversheds che (con 13 nuovi arrivi) è arrivato a contare 22 professionisti.

I TEAM CRESCIUTI MAGGIORMENTE

■ Team ■ Crescita 2018 su 2017

Studio	Team 2017 / Team 2018	Differenza
Lca Studio Legale	41 69	+28
Orrick	53 66	+13
Eversheds	9 22	+13
Legance	61 71	+10
Bip	21 30	+9
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	144 152	+8
DLA Piper	28 36	+8
Russo de Rosa	55 62	+7
BonelliErede	130 137	+7
Pedersoli Studio Legale	52 59	+7
Nunziante Magrone	11 18	+7

28.11.2019 MILANO

SAVETHEBRAND

LC PUBLISHING GROUP

L'evento che celebra i brand italiani nei settori **FASHION**, **FOOD**, **FURNITURE**

FFF

Sponsor



LATHAM & WATKINS



#SaveTheBrand



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

L'analisi dell'evoluzione dei team Corporate degli studi legali d'affari risulta particolarmente interessante. Infatti, un dato che emerge piuttosto chiaramente, è che sotto questa dicitura, ovvero sotto l'insegna del societario, vanno a operare avvocati che si occupano di aspetti diversi della vita e delle esigenze delle imprese e delle istituzioni finanziarie. Il penale societario, così come il restructuring, o le specializzazioni regolamentari si fondono sempre di più nell'offerta di servizi che gli studi

d'affari raggruppano sotto il cappello più generale del "societario" e diventano parte qualificante della proposta di business. Il quadro complessivo dei lateral hire (a livello di soci) conferma questa tendenza.

Concentrando l'attenzione sui cambi di studio di soci che si occupano nello specifico di Corporate m&a, emerge l'attivismo di insegne come Deloitte Legal, Dentons, Nunziante Magrone, Lca e Ughi e Nunziante.

I CAMBI DI POLTRONA DEI PARTNER CORPORATE M&A*



Nome	Ruolo	Ha fatto il suo ingresso in	da
Enrico Troianiello	Partner	Curtis	Studio Legale Minniti
Carlo Gagliardi	Managing Partner	Deloitte Legal	Investindustrial
Giorgio Mariani	Partner	Deloitte Legal	Simmons & Simmons
Gioacchino Amato	Partner	Deloitte Legal	PwC
Carsten Steinhauer	Partner	Dentons	McDermott Will & Emery
Junyi Bai	Partner	Dentons	Giovannelli & Associati
Niccolò Abriani	Partner	DLA Piper	Studio Legale Abriani
Giovanni Cucchiato	Partner	DWF	Jenny.Avvocati
Duccio Regoli	Partner	Gattai Minoli Agostinelli & Partners	Mazzoni Regoli Pagni Studio Legale
Maurizio Frascini	Partner	Jenny.Avvocati	Ughi e Nunziante
Daniele Raynaud	Partner	King & Wood Mallesons	Raynaud Studio Legale
Fiorella Alvino	Partner	Nunziante Magrone	Ughi e Nunziante
Fabio Capezzone	Partner	Nunziante Magrone	Ughi e Nunziante
Michael Kirkham	Partner	Nunziante Magrone	Ughi e Nunziante
Roberto de Bonis	Partner	LCA	DB Partners
Fabio D'Esposito	Partner	LCA	DB Partners
Edoardo Tedeschi	Partner	Simmons & Simmons	Osborne Clarke
Luca Corabi De Marchi	Partner	Ughi e Nunziante	LCDM
Marco Misiti	Partner	Ughi e Nunziante	Alpeggiani e Associati
Amon Aioldi	Partner	Ughi e Nunziante	Alpeggiani e Associati
Tommaso Tosi	Partner	White & Case	Shearman & Sterling

Fonte Centro Ricerche Legalcommunity.it – *La tabella non include soci attivi in altre aree di pratica

Il 2018 è stato un anno positivo per l'm&a in Italia, che ha superato sia in valore sia in volume i risultati del 2017. È stato però anche un anno "viziato" dalla chiusura di due operazioni tra le più importanti del mercato m&a in Italia di sempre, annunciate già nel 2017: la fusione tra Luxottica ed Essilor e l'acquisizione della spagnola Abertis da parte di un veicolo costituito da Atlantia, Acs e Hochtief.

Se si guardano i risultati, depurati da questi due mega deal, l'andamento risulta meno positivo, con un secondo semestre in netto calo rispetto al primo. La fetta maggiore dell'attività m&a è quella delle operazioni domestiche mid market. A trainare sono state in particolare le operazioni del comparto consumer ed energy che, nel 2018, hanno assunto il ruolo ricoperto nel 2017 dai financial services.

Positivo l'andamento dell'attività outboud nel 2018 con operazioni molto significative che hanno riguardato in particolare il mercato tedesco e quello statunitense. Tra i deal più importanti, oltre alla già ricordata operazione Abertis, possiamo indicare l'acquisizione di General Cable da parte di Prysmian e l'acquisizione del business dolciario di Nestlé negli Stati Uniti da parte di Ferrero. Meno positivo invece l'andamento dell'attività m&a inboud.

Capitolo a parte quello del private equity: il cui apporto è stato molto significativo facendo registrare un numero di operazioni in netta crescita rispetto al 2017.

GLI STUDI PIÙ SEGNALATI

☆ Dai peers

- 1 BonelliErede
- 2 Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners
- 3 Gatti Pavesi Bianchi

☆ Dal mercato

- 1 BonelliErede
- 2 Chiomenti
- 3 Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners

I PROFESSIONISTI PIÙ SEGNALATI

☆ Dai peers

- 1 Carlo Pavesi
Gatti Pavesi Bianchi
- 2 Roberto Cappelli
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners
- 3 Carlo Croff
Chiomenti

☆ Dal mercato

- 1 Umberto Nicodano
BonelliErede
- 2 Francesco Gianni
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners
- 3 Filippo Troisi
Legance

Tra gli investimenti più rilevanti, ci sono stati quello di Cvc Capital che ha acquisito il controllo di Recordati dalla famiglia fondatrice, l'acquisizione di Ntv da parte del fondo infrastrutturale americano Global Infrastructure Partners e l'acquisizione di una quota di minoranza in Sias (gruppo Gavio) da parte del private equity francese Ardian.

Il 2019 è partito in sordina, sulla scia della chiusura 2018 dove a dominare è ancora una volta uno scenario politico ed economico complesso e incerto.

Tra le operazioni più rilevanti portate a positiva chiusura in questa prima parte dell'anno possiamo sicuramente citare la cessione di Magneti Marelli alla giapponese Calsonic Kansei Corp controllata da Kkr, da parte del gruppo Fca, l'acquisizione del 20% di Adnoc Refining da parte di Eni, quella di Candy da parte di Qingdao Haier. Il tutto senza dimenticare la quotazione di Nexi ([di cui abbiamo diffusamente parlato anche sul numero 123 di MAG](#)), la più importante Ipo dell'anno a livello europeo e la maggiore quotazione degli ultimi vent'anni nel mercato italiano. ■

ESCLUSIVA



PROVATE A PRENDERLI

STEFANO SIMONTACCHI E GIUSEPPE LOMBARDI

BonelliErede, con l'integrazione di Lombardi e Associati, consolida il suo primato. MAG ne ha parlato con Stefano Simontacchi e Giuseppe Lombardi. La crescita dimensionale «è un fattore strategico». «In un mercato maturo e frammentato, per godere di un vero vantaggio competitivo bisogna essere primi per distacco e first mover nell'agganciare la tendenza vincente»

di nicola di molfetta

ome molti sanno, la storia di BonelliErede comincia esattamente vent'anni fa, quando nel 1999 **Sergio Erede**, **Franco Bonelli** e **Aurelio Pappalardo** decidono di fondere le loro boutique per dare vita a quello che sarebbe diventato il più grande studio legale d'affari italiano. Quello che non tutti sanno, invece, è che negli anni seguenti, l'avvocato Erede ha cercato di convincere anche **Giuseppe Lombardi** a far parte dell'iniziativa.

«Con Sergio – racconta a MAG l'avvocato Lombardi – ho sempre avuto un rapporto di stima e amicizia. Mi propose di unire le forze (usò l'espressione "*join the forces*"). E anche se la cosa mi lusingò dissi che non me la sentivo. Del resto all'epoca avevo un mio progetto».

Quindi, quando all'inizio di quest'anno sono cominciati i primi contatti tra lo studio Lombardi e BonelliErede per studiare la fattibilità di un'integrazione tra le due organizzazioni, di fatto si sono idealmente riprese le fila di un discorso cominciato molti anni prima.



GIUSEPPE LOMBARDI

Un discorso che due decenni più tardi è tornato d'attualità per entrambe le parti e per diverse ragioni.

Da un lato, lo studio Lombardi e Associati dopo aver chiuso un anno record (con il fatturato che ha superato i 29 milioni di euro, secondo le stime del Centro Ricerche di Legalcommunity.it) ha deciso di affrontare il tema della continuità e di lavorare a un progetto che fosse in grado di guardare al futuro.

Dall'altro, BonelliErede (che il 2018 lo ha archiviato a 166 milioni di euro, sempre secondo le stime del Centro Ricerche di Legalcommunity.it) dopo aver gettato le basi dello sviluppo internazionale e dopo aver avviato beLab ([si veda il numero 118 di MAG](#)), ha deciso di spingere sull'acceleratore della crescita e di cogliere il momento per mettere una distanza importante tra sé e quelli che



PENSO CHE GLI STUDI DI MEDIA DIMENSIONE NON AVRANNO VITA FACILE IN UN MERCATO COMPLICATO E COMPETITIVO COME QUELLO ATTUALE

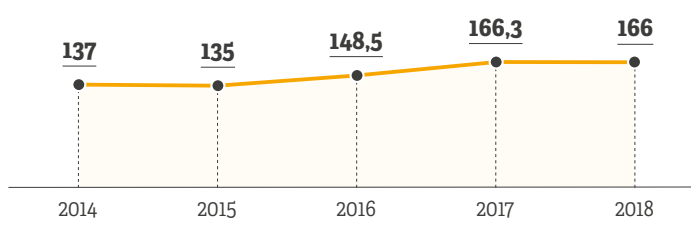
Giuseppe Lombardi

con una metafora ciclistica potremmo chiamare i suoi "inseguitori".

«Lo studio andava bene – riprende Lombardi –. Il 2018 è stato il migliore esercizio di sempre (del resto queste operazioni si fanno quando si va bene!). Da questo punto di vista, nessuno mi avrebbe potuto imporre di fare una cosa di cui non fossi stato convinto. Però, secondo me, il mercato sta velocemente cambiando. La possibilità di negoziare le fee è diventata molto più bassa. La competizione è molto elevata. A mio parere, o hai la forza e la dimensione per espanderti e reggere il confronto, oppure devi essere una boutique di non più di 20-30 persone». In prospettiva, prosegue Lombardi, «penso che gli studi di media dimensione non avranno vita facile in un mercato complicato e competitivo

L'ANDAMENTO | IL FATTURATO DELLO STUDIO (stime in milioni di euro)

Fonte: Stime centro ricerche Legalcommunity.it



**NICOLA
DI MOLFETTA**

2006-2016

AVVOCATI D'AFFARI

SEGRETI • STORIE • PROTAGONISTI

Per acquistare la tua copia del libro

CLICCA QUI



come quello attuale. E il nostro era uno studio di media dimensione. Inoltre, ho voluto assicurare la continuità dell'avviamento di Lombardi e Associati e un'opportunità di crescita, specie per i più giovani. Il modo migliore? È stato fonderci con il primo studio italiano».

«Dal nostro punto di vista – si inserisce **Stefano Simontacchi**, presidente di BonelliErede e tra i promotori dell'integrazione – questa operazione è maturata in piena coerenza con il progetto di crescita che abbiamo deciso di perseguire ormai cinque anni fa». Durante un'assemblea degli associati passata alla storia fu proiettata un'immagine che rappresentava un bivio. Era il punto esatto in cui si trovava BonelliErede in quel momento: al limite tra due strade.

Una avrebbe portato alla razionalizzazione della struttura e a una politica volta essenzialmente alla massimizzazione dei profitti nel breve termine. L'altra avrebbe portato all'espansione dell'organizzazione (anche in termini di attrattività per i talenti e opportunità di crescita per i più giovani) che, a quel punto, non avrebbe potuto far altro che puntare alla leadership di mercato. Un progetto sfidante e dall'esito meno scontato. Ma che alla fine ha raccolto il consenso unanime della partnership.

«Questa integrazione – afferma Simontacchi – ci allinea al trend mondiale delle aggregazioni, in cui la crescita dimensionale si sta dimostrando un fattore strategico». In effetti, nel 2018 questo fenomeno ha registrato il culmine in particolare negli Usa, dove sono state annunciate 106 operazioni di fusione tra law firm: il più alto numero di operazioni registrate dal 2007. Anche in Europa ci sono state molte iniziative del genere. Basti pensare alla fusione a tre fra CMS, Nabarro e Olswang. L'obiettivo comune alla stragrande maggioranza di questi deal è l'incremento della quota di mercato. Il perché lo spiega

LO STUDIO IN CIFRE

1999

L'anno
di fondazione

+750

Il numero
di persone che
lavorano
nell'organizzazione

85

Il numero di soci

7

I soci promossi
a inizio 2019

40

I professionisti
all'estero

166

I milioni fatturati
nel 2018 (stime)

Simontacchi: «In un mercato maturo e frammentato come quello dei servizi legali, per godere di un vero vantaggio competitivo bisogna essere primi per distacco e first mover nell'agganciare la tendenza vincente».

Ecco, l'operazione BonelliErede-Lombardi sembra rispondere proprio a questo criterio, scavando un gap stimabile in circa 300 avvocati e quasi 40 milioni di euro tra l'organizzazione guidata da Simontacchi e la prima delle inseguitrici.

«Per i nostri competitor più diretti, adesso è molto più difficile venirci a prendere. Siamo lontani. E sul mercato non c'è un altro Lombardi e Associati con cui replicare l'operazione».

Anche perché il driver di questo deal non è stato solo quantitativo. Come dice Simontacchi, «questa non è un'operazione che avremmo fatto con chiunque». Lombardi ha creato negli anni una super boutique che ha conquistato un posizionamento d'eccellenza in practice chiave e anticicliche come il restructuring e il contenzioso. «In più – aggiunge il presidente di BonelliErede – era un'organizzazione che ci somigliava. Giuseppe Lombardi ha fatto della litigation un'impresa, in un mercato dove tutti i professionisti più quotati sono solitamente sole practitioner con piccoli studi alle dipendenze». Oggi, per restare in tema di contenzioso, BonelliErede ha un dipartimento di circa 100 professionisti. «Fino a qualche giorno fa, se si guardava ai ranking di Chambers – sottolinea Simontacchi – gli unici studi in prima fascia erano il nostro e Lombardi e Associati. Oggi c'è solo il nostro.

Adesso è difficile per un cliente attuale o potenziale decidere di non venire da noi per una questione complicata». «O meglio – osserva Lombardi – se non viene da noi, sa che probabilmente saremo dall'altra parte».

Uno dei temi su cui si è maggiormente interrogato il mercato all'indomani dell'annuncio dell'integrazione tra BonelliErede e Lombardi e Associati è stato quello dei potenziali conflitti.



«Inutile dire che della questione ci siamo occupati con grande attenzione – dice Lombardi – e alla fine devo dire che si è rivelata meno significativa di quanto si potesse ipotizzare. Abbiamo molti clienti in comune». Mentre, «nei rari casi in cui siano pendenti cause in cui noi e BonelliErede eravamo controparti, abbiamo deciso, d'accordo con i clienti, di rimettere entrambi gli incarichi».

Il primo luglio l'integrazione è diventata operativa e per il prossimo triennio il brand BonelliErede sarà accompagnato dal callout "with Lombardi". Una scelta di comunicazione chiara, tesa a sottolineare l'importanza del passaggio nella storia dell'organizzazione. Questo passaggio avrà anche delle inevitabili implicazioni sul piano

”

FINO A QUALCHE GIORNO FA, SE SI GUARDAVA AI RANKING DI CHAMBERS, GLI UNICI STUDI IN PRIMA FASCIA NEL LITIGATION ERANO IL NOSTRO E LOMBARDI E ASSOCIATI. OGGI C'È SOLO IL NOSTRO

Stefano Simontacchi

logistico. I 70 nuovi professionisti di BonelliErede, infatti, non potranno trovare tutti spazio all'interno degli uffici di via Barozzi. Una parte di loro, quindi, resterà temporaneamente in via Andegari. In pratica, spiegano Simontacchi e Lombardi, si è deciso di ripartire alcuni dipartimenti tra le due sedi. Per esempio, tutto il litigation, il corporate m&a e il restructuring sarà di base in via Barozzi, mentre tutto l'Ip e l'amministrativo saranno collocati negli uffici alle spalle di via Manzoni. Inutile dire che, verosimilmente, la ricerca di una sede unica per tutta la struttura sarà inserita presto in agenda.

Così come un tema che potrebbe porsi all'attenzione della partnership in tempi brevi potrebbe essere quello della forma giuridica da dare all'organizzazione. «Di sicuro – concordano Simontacchi e Lombardi – l'associazione professionale non è la forma meglio adatta a gestire una realtà complessa e composita come questa». Il punto è che, ad oggi, secondo i professionisti, non c'è ancora un'alternativa ottimale. «Ma se ci fosse una normativa che funzionasse – concludono – il passaggio alla società sarebbe una strada percorribile». 

LOBBYING, ORGOGLIO E PREGIUDIZIO

L'attività di advocacy è uscita dall'ombra. Ci sono corsi universitari e master. Le società specializzate crescono. Ma i tentativi di fissare le regole del gioco, come i registri di Camera e Mise, sono monchi e producono storture. E la politica ha paura a dialogare apertamente. Risultato: i processi decisionali restano poco trasparenti

di massimo gaia

In Italia le parole lobby, lobbyist, lobbying scontano un pregiudizio storico. Vengono spesso usate con imbarazzo. Anche perché spesso evocano nella mente dei più attività considerate borderline, all'incrocio tra politica, economia e ambienti poco o per nulla trasparenti.

In realtà, il lobbismo (o advocacy o public affairs) nasce nel mondo anglosassone con l'obiettivo diametralmente opposto alla scarsa trasparenza: si tratta di rendere palesi gli interessi e coloro che se ne fanno interpreti. Viceversa, nel nostro Paese i portatori di interessi sono stati tradizionalmente associati ai faccendieri del *mondo di mezzo*, personaggi equivoci che si trovano a proprio agio nell'ombra. Un retaggio che ha prodotto i suoi riflessi anche sul piano normativo.

In Italia è stato individuato persino un reato specifico, traffico illecito di influenze (decreto anticorruzione del dicembre 2018), dai contorni labili, indefiniti, e perciò pericoloso: qual è il confine tra l'attività di lobbying e l'influenza illecita?



Nel 2017 la Camera dei deputati ha istituito il registro dei rappresentanti di interesse. Per quanto meritevole di aver gettato il sasso nell'“acquitrino”, l'iniziativa a detta di tanti è rimasta monca. Innanzitutto, non c'è un omologo al Senato (!). In secondo luogo, il numero delle strutture accreditate a oggi, ovvero 233, pare esiguo, per non dire ridicolo, rispetto alla quantità di lobbisti effettivamente esistenti.

A questo si aggiunge che le schede dei portatori di interessi sono scarse. E le relazioni annuali, che dovrebbero essere obbligatorie, o non ci sono o sono sottilissime e sostanzialmente prive di informazioni, tanto da indurre l'ufficio di presidenza della Camera a sanzionare le strutture inadempienti.

Fabio Bistoncini, fondatore e partner di FB & Associati, è considerato il decano della professione in Italia (il suo blog, *Sporco Lobbista*, è un punto di riferimento). Bistoncini spiega a MAG che «il compito del lobbista è fare in modo che all'interno del dibattito pubblico siano rappresentati gli interessi dei propri clienti. Questa attività viene svolta in qualsiasi democrazia».

Bistoncini dice di aver visto la professione cambiare nel corso degli anni «perché è cambiata la società». E stanno cambiando gli strumenti attraverso cui agiscono i portatori di interessi: «L'attività di lobbying diretta resterà sempre», argomenta il fondatore di FB & Associati. «Ma la capacità di influenzare l'opinione pubblica ora è decisiva: si fa più comunicazione/advocacy che lobbying».

Elia Bisogni, avvocato, membro del direttivo dell'Osservatorio imprese e consumatori (Oic), spiega che «è un'attività arrivata in ritardo in Italia». Per meglio dire, l'attività si è sempre svolta, ma «è stata regolamentata solo recentemente». L'iscrizione nel registro consente ai lobbisti di accedere in modo permanente alla Camera, «di stazionare nelle sale di rappresentanza». Però, prosegue Bisogni, le istituzioni non creano occasioni formali per mettere in contatto portatori d'interesse e parlamentari: sta ai singoli fare anticamera e aspettare che passi l'interlocutore desiderato. «Ci vorrebbe, invece, un cronoprogramma di incontri, anche differenziato per categoria», dice Bisogni. Istituzionalizzare quanto più possibile l'attività di advocacy è «nell'interesse del cittadino, che viene informato».

Marco Sonsini, partner di Telos – Analisi e Strategie, non vuole nascondersi dietro «a una cortina fumogena» di termini vaghi e mutuati



FABIO BISTONCINI



MARCO SONSINI

dall'inglese: «Facciamo i lobbisti e non ci vergogniamo di esserlo».

Ma chi sono i lobbisti tricolori? Se si scorre l'elenco dei 233 nomi in ordine alfabetico si va dall'Associazione Europea Consumatori Indipendenti (Aeci) a Ezio Stellato. Nel mezzo, si trovano associazioni di broker assicurativi ed energetici, editori, digital players, armatori, banche popolari, società di gestione del risparmio (Assogestioni è rappresentata da **Alessia Di Capua e Massimo Menchini**), organizzatori di concerti, proprietari immobiliari, produttori di automobili, emittenti radiofoniche, associazioni di volontariato e culturali, aziende meccaniche, agenzie viaggi, ristoratori, arredatori, case discografiche, costruttori, animalisti, Legacoop e Confcooperative,



varie associazioni di consumatori, aziende attive nelle spedizioni, vinificatori, petrolieri, l'Associazione nazionale forense, gioiellieri, consulenti tributari e tributaristi, geometri, ispettori del lavoro, revisori legali, Emergency, l'associazione delle colf, l'Associazione bancaria italiana, la Cgil, Confindustria e varie sigle che si contendono la rappresentanza degli imprenditori, agricoltori, medici, chimici, scrittori, agenti immobiliari, utilities, forestali, commercialisti, aziende che operano nel riciclo dei rifiuti e motociclisti.

Ci sono le imprese: tra le altre, 3M, Acea, Alitalia, Almaviva, Anas, Basf, Bayer, Bombardier, British American Tobacco, Cdp, Cerved, Cir, Cnh Industrial, Enav, Enel, Eni, Ferrovie dello Stato, Fincantieri, Italgas, Leonardo, Mbda Italia (rappresentata da **Giuseppe Cossiga**, direttore delle relazioni istituzionali, nonché figlio dell'ex presidente della repubblica), Nexi, Novartis, Open Fiber, Philip Morris, Poste Italiane, Rai, Sky, Terna, Tim, Unipol, Vodafone, Wind Tre e Bracco (che si fa rappresentare da BDL Lobbying, società fondata da **Maurizio Beretta**).

Non mancano le associazioni dai nomi curiosi,

29,4

I milioni fatturati dalle prime 10 società che si occupano di lobbying in Italia

(fonte MF)

come Italia Futura Alto Adige Suedtirol, SicilEsco, La Caramella Buona onlus e Riparte il futuro. L'elenco vede diverse società di comunicazione, che rappresentano aziende e associazioni (**Mailander, Community, Hill+Knowlton, Reti, Sec e Homina**). E poi le società che hanno l'attività di lobbying e consulenza strategica come core business: **Cattaneo Zanetto & Co., InRete, FB & Associati, Utopia, Open Gate, Nomos – centro studi parlamentari, Comin and Partners, Apco Worldwide e Telos A&S**.

C'è un elenco di persone fisiche, che rappresentano associazioni oppure interessi vari (si va dalle società energetiche ai titolari di licenze balneari, dalla tutela dei tratturi al contrasto del bullismo). E in questo elenco figurano diversi avvocati.

Flavio Arzarelo, public affairs senior analyst di Reti, nota che «il nostro lavoro è aiutare le aziende a raccontare i propri interessi in una luce che sia adatta ai *policymakers*. È un servizio anche per chi fa le leggi: si tratta di rendere potabili argomenti che rischiano di essere troppo tecnici».

Il problema, almeno sino a oggi, prosegue Arzarelo,



233

Gli operatori iscritti al Registro dei rappresentanti di interesse della Camera

è che «il termine lobbista è stato usato in senso negativo, per indicare altro». Ma la strada verso il «salto culturale» è stata tracciata: «C'è un grado di professionalità sempre più alto, ci sono corsi universitari e master sul tema dell'advocacy». Master in public affairs e comunicazione istituzionale si trovano nelle principali università (Bocconi, Luiss, Lumsa, Iulm, Tor Vergata); inoltre, c'è un corso della business school del Sole 24 Ore. Il bravo lobbista, secondo Arzarello, incarna «un insieme di capacità: c'è la conoscenza del sistema decisionale, l'abilità comunicativa e quella più importante, per quanto poco codificabile, ovvero la capacità di capire il business del cliente e gli aspetti legislativi che possono impattarlo». L'obiettivo, ovviamente, è influenzare – in modo trasparente – l'attività del legislatore. Secondo gli esperti di advocacy, le lobby in assoluto più attive sono quelle legate al settore farmaceutico, seguite dall'alimentare, dalle società energetiche e dai grandi contribuenti fiscali (tabacco e scommesse), soggetti, questi ultimi, che vivono la condizione schizofrenica di essere non di rado additati come *cattivi* dalla politica, ma di godere dei privilegi di chi ogni anno sborsa miliardi di imposte nelle casse dello Stato.

1600+

**Gli operatori iscritti
al Registro istituito dal Mise**

Andrea Morbelli, responsabile public affairs di Open Gate Italia, parte da un principio che s'impara da bambini, ma che troppo spesso viene disatteso nell'età adulta: «Le regole devono essere uguali per tutti». Ma così non è. E dire, prosegue Morbelli, che basterebbe «attuare gli strumenti previsti dalle normative; per esempio, dare diritto a chiunque, tramite audizioni e consultazioni, di portare le istanze dei clienti davanti al decisore, che poi sceglie liberamente, avendo tutti i punti di vista sul tavolo. Il problema è far arrivare al decisore le informazioni».

Qui si tocca il cuore della questione: le difficoltà di dialogare dipendono, in gran parte, dallo scetticismo dei politici, che «hanno paura di



essere tacciati di essere amici delle lobby», spiega Morbelli. Il risultato, paradossale, è che la mancata applicazione delle norme per il timore di *contaminarsi* rende non trasparente il processo decisionale: «Si ascoltano solo gli amici, magari tramite terze parti che non sono registrate e regolamentate come le società di lobbying». Bisogna dare visibilità ai contenuti, prosegue il responsabile public affairs di Open Gate, non alle relazioni. La strada, del resto, c'è ed è quella tracciata dalle authority indipendenti: «Fanno consultazioni su ogni provvedimento di interesse generale». Invece, le bozze delle norme mancano di trasparenza, spesso passano per le solite 'manine': «La pubblica amministrazione invoca la trasparenza, ma non è trasparente», sentenzia Morbelli. «La bozza di un provvedimento deve essere pubblica e aperta alle consultazioni».

Sonsini di Telos concorda: la trasparenza, sempre più che riguardare gli incontri, deve focalizzarsi sui processi decisionali. «Per recepire una direttiva comunitaria si prepara la bozza di un decreto legislativo, che non è pubblica», spiega. «Durante

30,5

**La percentuale di crescita del business
negli ultimi tre anni**

(fonte MF)



la fase di scrittura chi ha l'accesso alle bozze, chi può interloquire con le istituzioni? Ufficialmente nessuno, ufficiosamente chi ha rapporti privilegiati. La consultazione sui provvedimenti del governo dovrebbe essere pubblica. Tutti gli interessati alla discussione devono poter partecipare e il contributo dovrebbe essere pubblico».

Consultazione pubblica con tempi contingentati: questa, secondo l'opinione concorde degli esperti, è la strada maestra della trasparenza. Per uccidere la compravendita, illecita e illegale, delle bozze dei provvedimenti.

Lucia d'Errico, consulente della Federazione italiana ristorazione, ricorda che, oltre che in Italia, la partita dei lobbysti si gioca in Europa, dove si disegna il quadro normativo che poi viene declinato paese per paese: a Bruxelles, per esempio, «abbiamo presentato la richiesta di un albo professionale delle persone che lavorano nel settore della ristorazione all'estero. Abbiamo richiesto che i contributi vadano in una sorta di contenitore unico. Nel momento in cui il lavoratore andrà in pensione, deciderà in quale Paese richiedere i contributi».

A proposito di Europa, **Giampiero Zurlo**, fondatore, presidente e AD di Utopia, dialoga con MAG da Strasburgo, dove si appresta a partecipare alla riunione plenaria del Parlamento europeo. «Credo che in questo momento storico ci siano tre livelli di confronto tra aziende e politica», argomenta. «È tornato con forza il livello territoriale, e diventa quindi centrale l'attività di *grassroots lobbying*, per dialogare con i rappresentanti politici attraverso il territorio, trasmettendo loro i messaggi dal basso. Ci sono poi le istituzioni comunitarie e sovranazionali,

il cui impatto su aziende e cittadini è sempre più evidente. Infine, c'è il livello digitale: le nuove tecnologie hanno cambiato radicalmente il mondo della comunicazione e delle istituzioni, e chi gestisce il dialogo istituzionale per conto di associazioni di categoria e imprese deve avere dimestichezza con strumenti digital e social, che sono il luogo in cui la politica misura il consenso». Zurlo parla delle nuove frontiere di "digital lobbying" e "digital advocacy".

Gianluca Giansante, partner di Comin and Partners che gestisce l'area di advocacy e digital communication, illustra l'evoluzione dell'attività delle relazioni istituzionali ai tempi dei social network: «La disintermediazione e i nuovi strumenti di comunicazione impattano anche nelle attività di coinvolgimento degli stakeholder istituzionali. Bisogna creare consenso rispetto all'obiettivo da raggiungere. Un'attività che coinvolga comunicazione, relazione con i media, utilizzo dei mezzi digitali, oltre ovviamente ai public affairs. La nostra particolarità», prosegue Giansante, «è l'offerta di una soluzione integrata, che porta il cliente all'obiettivo che vuole raggiungere».

Simone Dattoli, fondatore, amministratore delegato e presidente di Inrete, parla di "lobbying 2.0", ovvero della necessità di portare avanti l'attività di advocacy coniugando relazioni istituzionali e comunicazione. «Il one-to-one ha sempre valenza. Ma, così come esiste una politica 2.0, che si basa sul consenso costruito sui social network, allo stesso modo deve esserci una comunicazione che integra relazioni istituzionali, lobbying, ufficio stampa, eventi e strumenti digitali».



Il periodo di massimo fermento dell'advocacy coincide con i lavori di esame delle leggi di bilancio e si esprime negli emendamenti (fase nota come *assalto alla diligenza*). Lungo e tortuoso il percorso dei disegni di legge promossi dalle lobby, soprattutto se cercano di essere svincolati dai partiti: Bisogni, per esempio, sottolinea come la riforma del settore del recupero crediti, promossa dall'Oic, sia ferma in Senato dalla precedente legislatura.

Dato che nel nostro Paese si legifera soprattutto attraverso decreti l'attività di advocacy tende a spostarsi nei ministeri. **Luigi Pansini**, legale rappresentante dell'Associazione nazionale forense (Anf), ironizza: «Il Consiglio nazionale forense si trova nel palazzo dove ha sede il ministero della Giustizia: l'interlocuzione si caratterizza per la presenza di due rampe di scale...». E comunque, il dialogo non è così scontato.

La realtà è che gran parte, per non dire tutta, l'attività di advocacy si svolge al di fuori del Parlamento e dei Palazzi del potere istituzionale. «Per esempio», prosegue l'avvocato Pansini, «il tavolo tecnico con l'avvocatura sull'equo compenso non passa dalla Camera». Inoltre, sulla giustizia e sull'avvocatura «c'è un continuo ricorso alla decretazione d'urgenza. E quando arriva il maxi-emendamento del governo c'è poco da fare. La sensazione è che le decisioni vengano prese sempre altrove. Si fanno interventi spot, mai organici, funzionali al bisogno del momento».

Giancarlo Ferrari, direttore di Legacoop (esercita la delega ai rapporti istituzionali), illustra il punto di vista del mondo cooperativo: «Siamo portatori di interessi, quando ci sono momenti di consultazione ci presentiamo con le nostre proposte. Non coltiviamo i rapporti coi singoli. Ci stiamo convincendo che la modalità per essere più efficaci sia mantenere il dialogo con le istituzioni pubbliche». Ferrari conferma che il picco di attività si registra in corrispondenza delle leggi di bilancio, ma respinge il metodo dell'assalto alla diligenza e descrive il modello di dialogo di Legacoop: «Invitiamo il governo a un incontro per presentare le nostre proposte. Poi, una volta che si conosce l'impianto generale dei provvedimenti, guardiamo alle ricadute sulle categorie. E proviamo a indicare proposte di merito, senza andare allo scontro».

Va sottolineato che il mondo associativo (Confindustria e altre associazioni di imprenditori, sindacati e via dicendo) è spesso in contrasto con i professionisti dell'advocacy, dato che, in nome del principio della rappresentatività, rivendica il diritto esclusivo a interloquire con la politica. ■

Troppi elenchi

«CI VORREBBE UN REGISTRO UNICO»

Il 24 settembre 2018 il ministro dello Sviluppo economico, **Luigi Di Maio**, ha firmato la direttiva per l'adozione del registro trasparenza. In meno di un anno si sono iscritti **1.615 soggetti** (dato al 3 luglio), ovvero circa quindici volte gli iscritti all'elenco della Camera. Nel registro del ministero dello Sviluppo economico (Mise) figurano 606 imprese, 340 associazioni commerciali e di categoria, 169 società di consulenza specializzate, 103 sindacati e associazioni professionali, 46 studi legali e persino un'organizzazione religiosa (l'Istituto Buon Samaritano). Registri simili sono stati creati in tutti i ministeri.

Registri ed elenchi, secondo Morbelli di Open Gate, «servono ma non aiutano, sono necessari ma non sufficienti». Questo è il giudizio unanime degli esperti: bene aver puntato un faro sulle zone d'ombra, ma ora bisogna andare oltre.

Secondo Bistoncini di FB & Associati, piuttosto che avere diversi elenchi sarebbe utile «un registro unico dei portatori di interessi, da cui attingono le varie istituzioni, a vari livelli». Un registro unico garantirebbe «maggiore controllo e più trasparenza». Zurlo di Utopia concorda sulla creazione di un registro nazionale unico, «evitando inutili spezzettamenti». E aggiunge che l'iscrizione dovrebbe essere obbligatoria e prevedere dei filtri, «requisiti minimi di tipo professionale: chi gestisce il dialogo con le istituzioni dovrebbe dimostrare il possesso almeno di una laurea triennale, per evitare che in Parlamento si presentino i soliti faccendieri, privi di qualsiasi competenza tecnica». Anzi, secondo il fondatore di Utopia «ci vorrebbero uno specifico percorso di studi e un esame».

Sonsini di Telos conclude: i registri «sono risposte a un falso problema. Il punto è che si fa troppo poca rappresentanza di interessi. La maggior parte si fa affidandosi a rapporti di contiguità, un'attività opaca che sfugge del tutto agli strumenti di registrazione: se sono un amico del decisore non ho bisogno di presentarmi fisicamente alla Camera o al ministero, lo incontro altrove. Si rischia di schedare chi fa lobbying in modo professionale e lasciare stare gli altri». ■

Forty40

UNDER

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

VOTE FOR YOUR FAVORITES

26th September 2019

Espacio Harley

Calle de Alcalá 182, 28028 Madrid

Communication Partner





Alberto Martín
General Counsel and Secretary of the Board,
CELISTICS



Amparo de Villar Membrillo
Gerente de auditoría interna y compliance,
RENFE

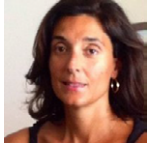


Ana Bayó Busta
Director Legal & Compliance - Spain & Latin America,
Grupo Menarini



Ana de Nárdiz
Legal Director & Local Compliance Officer & Data Protection Coordinator,
ZEISS Sales & Service Company Iberia

JURY



Ana Martí Jarne
General Counsel & IP,
Medichem, S.A.



Ana Valdivieso
Vice President & Associate General Counsel, Southern Europe & France,
Hewlett-Packard Española



Ariadna Grañena
Iberia Legal and Tax Director,
Reckitt Benckiser



Arturo Lucas Esteban
Director Legal Department,
Laboratorios Servier, S.L.



Asier Crespo
Head of Legal,
Microsoft



Beatriz Gutiérrez Palomar
Head of Legal Spain and Portugal, Corporate Counsel Southern Europe,
Johnson Controls



Carlos Balmisa García-Serrano
Internal Control Director,
CNMC



Carlos Ulecía Palacios
Secretary of the Board,
NH Hotels



Carlota Cortizo Guisasaola
Senior Legal Counsel,
ING Bank Spain & Portugal



Charo Fernández Ramos
General Counsel,
Generali



Clara Cerdán Molina
General Counsel and Secretary of the Board,
Ferroglobe



Clara Vega
Head of Legal and Secretary of the Board,
TIREA



Diana Kraft
General Counsel,
Amadeus IT Group



Duarte Gomez Pereira
Head of Legal and Compliance, *Banco Credibom (Credit Agricole Group)*



Eduardo Muñoz
General Counsel,
Grupo Supersol



Eduardo Pérez
Head of Legal y compliance,
MAKRO Autoservicio Mayorista, S.A.



Eric Maciá
Global Legal Mid-Senior Manager,
Minsait



Esteban Buldu
Deputy General Counsel,
CAMPER



Eva Argilés
General Counsel,
Appius+



Germán González Avecilla
Chief Ethics and compliance officer and Chief DPO,
Siemens Gamesa



Inés Núñez de la Parte
Company Secretary & General Counsel,
Tubos Reunidos, S.A.



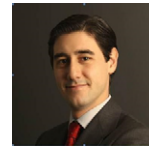
Iñigo Cisneros
General Counsel,
MEDIAPRO



Isaac Millán Fernández
General Counsel and compliance,
Grupo Hospitalario Quirón



Isabel Charraz
Country Legal Counsel
Citibank Europe Plc, Sucursal em Portugal



Jaime Tarrero
Board's Deputy Secretary & Corporate Affairs Director AmRest Holdings, SE



Javier Cabezedo Pueyo
General Counsel South Europe & Africa and Lead Counsel for M&A,
Gamesa Corporación Tecnológica, S.A.



Javier Folguera
Vicesecretario & General Counsel,
HISPASAT



Javier Serrada Quiza
Legal Department Director,
Acciona Windpower S.A.



Joaquín Aguirre González
Head of corporate legal services,
Naturgy



Joaquín Amaya Galván
Head of Legal,
GRUPO PRASA



Joaquín Guallar López
Head of Legal,
Grupo Catalana Occidente



Jorge Velasco Fernández
Legal Manager,
Axpo Iberia SLU



José Hidalgo
Head of Legal,
DOMTAR



José Carlos Tejada
General Counsel Spain & Portugal,
NATIXIS Sucursal España



Juan Venegas
Corporate General Counsel,
Adveo



Juan Velázquez Saiz
Europe General Counsel,
Orange Spain



Julia García Navarro
Secretary of the Board,
Transfesa



Luis Elias
General Counsel,
Grupo Planeta de Agostini



Maica Crespo
Head of Legal,
Cobega SA



Mar Oña
General Counsel & Secretary of the Board,
Tendam



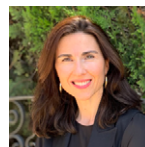
Mark Erik Kavelaars
Partner & Founder,
Swanlaab Venture Capital



Marina Bugallá
EMEA General Counsel,
NEC



Mario de la Fuente Téllez
Head of Governance, Risk & Compliance,
TIREA



María Cermeno Rodríguez
Head of Legal Services,
Telefónica España



Mª Luz Caparroso Arroyo
Head of Legal and compliance,
Fonditel (Grupo Telefónica)



Marta De la Fuente Chiscano
General Counsel,
Dentsu Aegis Network



Marta García
Head of Legal,
Campofrío Food Group



Miguel Garrido de las Heras
Head of Legal and corporate department,
Tekius



Mireia Castro Román
Head of Legal,
Novartis Oncology Spain



Mónica López-Monís
Group Chief Compliance Officer,
Banco Santander



Moises Ramírez
General Counsel,
GSK



Natalia Bodalo Lozano
Head of Legal exploration & Production,
CEPSA



Oliver Ribera Gil
Head of Legal,
Desigual



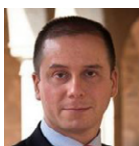
Patricia Miranda Villar
Head of the Corporate Legal Department,
Cintra



Pablo Bolinchesi
General Counsel Spain & Portugal and Secretary of the Board of Directors,
FCA Group



Pilar Marchán
Chief Counsel Western Europe,
Mondelez International



Sergio Velázquez Vioque
General Counsel and secretary of the board,
Sepides (Grupo Sepi)



Silvia Madrid
Head of Legal & Compliance,
Unicredit



Silvia Pérez-Navarro
Legal&Compliance Head Hunter, Managing Partner,
nterlegis



Teresa González Ercoreca
CCDO Legal Services Head of Multinationals,
Telefonica

I GIURISTI DI DOMANI?

Pronti al cambiamento e alle nuove opportunità

MAG incontra Claudia Sandei, direttrice dell'ITLL di Padova: «Le nuove competenze sono fondamentali, soprattutto per accedere ai grandi studi e a una carriera promettente»



CLAUDIA SANDEI

Un centro d'eccellenza che guarda alle nuove frontiere della professione legale e in particolare si occupa delle questioni che riguardano l'impresa. MAG è andato a Padova per conoscere più da vicino l'Innovation and Technology Law Lab (Itll). Con la professoressa **Claudia Sandei**, associato di diritto commerciale e direttrice dell'Itll, abbiamo ripercorso la storia che ha portato alla costituzione di questo "lab" e ragionato su quale sia il profilo degli avvocati di domani oltre che sul ruolo che in questo scenario dovrà giocare la formazione.

Cosa è Itll?

Itll (Innovation and Technology Law Lab) è un centro internazionale di alta ricerca, che fa capo all'Università di Padova, dedicato allo studio del diritto dell'innovazione.

Quindi anzitutto delle nuove tecnologie, ma non solo. Più in generale potremmo dire che ci occupiamo di tutti quei fenomeni o interventi normativi, che in qualche modo segnano un momento di discontinuità rispetto al passato nel campo della business law. Diversamente da altri centri, che trattano anche questioni sociali, infatti il nostro è dedicato ai problemi dell'impresa.

Quando è nato e da cosa è partita l'idea di costituirlo?

Personalmente ho sempre coltivato un interesse per il diritto delle nuove tecnologie. Fin da quando ero laureanda. Ricordo che il mio relatore voleva assegnarmi un tema classico e io invece gli proposi di svolgere una tesi sulla firma digitale. Era il 2002 ed erano appena stati pubblicati i primi provvedimenti in materia. All'epoca ero l'unica in ateneo ad aver scelto una tesi del genere. Ricordo ancora i pomeriggi passati nello studio del professore (Giorgio Cian, ndr): io gli spiegavo la funzione di *hash* e come funzionavano le chiavi crittografiche e lui subito trovava un aggancio con la teoria classica dell'imputazione della volontà.

Una palestra intellettuale molto stimolante...

Fu così che capii che molti temi che sembrano nuovi, perché originati dal progresso tecnologico, in realtà non lo sono affatto oppure lo sono soltanto in parte. Come la firma digitale, simbolo di paternità che a differenza della firma autografa non muta in dipendenza della persona che la appone, per cui può essere vera e falsa al tempo stesso, esattamente come gli antichi sigilli medievali.



Oggi naturalmente le questioni sono cambiate: non si parla più tanto di documento informatico, quanto di Intelligenza artificiale, IoT e soprattutto blockchain...

Ma l'approccio deve essere sempre il medesimo: una volta comprese le specificità tecniche occorre che il giurista si chieda: "Cosa cambia in definitiva? E, soprattutto, qual è l'impatto che questo cambiamento produce sulle categorie giuridiche tradizionali e sul sistema complessivamente inteso?". Ecco, è da qui che nasce l'idea di costituire un centro di eccellenza formato da studiosi altamente qualificati provenienti da istituzioni e aree geografiche molto diverse (dall'Europa, all'Asia, al Nord America) e capaci di esprimere una consapevolezza profonda dei nuovi fenomeni in una dimensione internazionale.

Quali sono le attività che svolge Itll?

La prima attività di Itll è stata la Summer School dello scorso anno. Da allora il network è cresciuto moltissimo e abbiamo anche avviato una serie di nuove

iniziative in collaborazione con alcuni dei principali studi legali del settore (come Bonelli Erede, Gattai Minoli Agostinelli, DLA Piper, Dentons, LCA, Portolano Cavallo e altri) che hanno avuto un ottimo riscontro. Mi riferisco soprattutto ai Colloquia (seminari con esperti del settore) e alla Challenge (una sorta di hackathon giuridico). In giugno poi si è svolta la seconda edizione della Summer School che ha visto la partecipazione di 42 partecipanti di 14 nazionalità diverse. E non è tutto.

Dica...

In netta crescita risulta anche l'altro filone di attività del centro, quello cioè della cosiddetta attività conto terzi, consistente nella redazione di studi (che possono essere commissionati da aziende, enti o anche professionisti) su specifiche questioni per la cui soluzione si rende indispensabile svolgere una ricerca approfondita, spesso comparatistica, e una capacità di interpretare il diritto tipica degli accademici.

Per esempio?

Un ambito interessante a questo



riguardo potrebbe essere quello delle collaborazioni con i grandi studi legali per la redazione di risposte alle consultazioni della Consob o di altre istituzioni sovranazionali. Infine dall'autunno dovrebbero partire alcune iniziative didattiche molto interessanti, fra cui un corso sulla cybersecurity e un master su Blockchain e smart contracts.

Come si devono formare i giuristi di domani?

I giuristi di domani devono anzitutto essere reattivi al cambiamento, alle tecnologie, alle opportunità. E bisogna che l'università li prepari a tutto ciò. Per la verità a Padova gli studenti hanno sempre dovuto imparare a cavarsela da soli e hanno anche dimostrato di essere molto preparati sul piano giuridico. Di questi tempi però credo ci sia bisogno di qualcosa in più.

Ovvero?

Intanto occorre insistere con l'insegnamento in lingua,

veicolare e poi aumentare il numero delle ore riservate alle esercitazioni, passando così da un metodo top-down a uno bottom-up. Infine da un giurista smart mi aspetto che sia curioso e che conosca profondamente i meccanismi di funzionamento delle nuove tecnologie e, naturalmente, che le sappia utilizzare.

Che importanza va data alle nuove competenze?

Se guardo ai ragazzi che ho seguito nell'ultimo anno e che si sono laureati direi che

le nuove competenze sono fondamentali, soprattutto per accedere ai grandi studi legali e in generale per ambire a una carriera promettente. Anche noi, all'università, cerchiamo giovani (laureandi, dottorandi, borsisti) che siano brillanti sotto ogni punto di vista.

Quali sono le principali?

Per me al primo posto viene la capacità di essere multitasking, quindi di gestire più attività contemporaneamente in modo preciso ed efficiente. Seguono le digital skills e poi la capacità di comunicare e di relazionarsi con gli altri. Credo moltissimo in queste che molti chiamano soft skills ed è per questo che stiamo lavorando ad un nuovo programma formativo che abbiamo denominato Millennial Lawyers volto esattamente a fornire queste competenze di cui abbiamo detto.

La Summer School di Itll in che modo interviene in questo scenario?

Diciamo che la Summer School serve soprattutto a fornire competenze giuridiche. Il fatto tuttavia che sia tenuta in lingua inglese, in un contesto fortemente internazionale, con docenti di aree giuridiche



diverse, dando anche ampio spazio all'approfondimento dei profili economici e tecnologici la rendono un momento di formazione indispensabile per i nuovi giuristi.

Quando potremo parlare di questi temi anche nei corsi universitari?

Di nuove tecnologie, intende? Veramente all'Università di Padova sono ormai quasi dieci anni che insegno diritto delle nuove tecnologie. Anche se devo ammettere che negli ultimi tempi c'è molto più interesse e anche il corso è diventato più innovativo sia nei metodi che nei contenuti. Basti pensare che una parte dell'esame è stata sostituita dalla redazione di un breve articolo divulgativo per il nostro nuovo magazine che uscirà in autunno in collaborazione con la Camera di Commercio di Padova per sensibilizzare le imprese sui temi giuridici dell'innovazione. Inoltre, sempre quest'anno abbiamo anche organizzato una competizione a squadre (la Challenge, appunto) che ha portato gli studenti a misurarsi su casi proposti da alcuni studi legali milanesi. Alla fine tutti i membri del team vincitore hanno avuto la possibilità di svolgere uno stage uno degli studi legali partner.

Che tipo di atteggiamento trova tra gli studenti?

Spesso si dice che siano i più conservatori...

Fare un discorso generale è difficile, però posso dire che gli studenti che frequentano il mio corso di diritto delle nuove tecnologie sono eccezionali. Anche i soci degli studi legali che hanno fatto da giudici alla Challenge sono rimasti colpiti



dal livello di preparazione e dall'impegno che hanno profuso nelle due giornate di gara, nonché dalla maturità con cui hanno esposto il proprio parere. Certo se uno si aspetta di trovare i giovani di trent'anni fa resterà deluso: questa generazione è diversa, anche dalla mia. Ma non sono affatto peggio come si dice, anzi, sono volitivi e determinati molto più dei predecessori.

Innovazione non è solo tecnologia. Pensiamo all'evoluzione in senso societario della forma studio legale. Le competenze di management diventeranno anch'esse fondamentali, non crede?

Certamente, su questo ha ragione. Infatti nel corso del

Millennial Lawyer ci sarà anche un modulo dedicato ai principi della lean production, perché l'attività del legale deve essere sempre più efficiente.

Infine la comunicazione. Anche questo è un fronte caldo per i moderni giuristi, considerato che rappresenta una leva competitiva. Come va gestita?

Questo è un argomento difficile. Me lo chiedo spesso anche io. Qual è il confine tra una buona comunicazione, che funziona, che cattura, e lo svilimento commerciale di ciò che si fa? Personalmente con Itll cerchiamo sempre di tenere un profilo elevato ma di essere comunque presenti, anche nei social. 📱



NUOVO ROUND di raccolta per MY GOVERNANCE

La startup fondata da Davide Caiazzo e Lorenzo Di Vecchio torna sul mercato, nel frattempo mette in fila i risultati raggiunti nei suoi primi due anni di attività: «Vogliamo diventare il pacchetto office per le aziende», dice a MAG l'amministratore delegato

Obiettivo, gestione digitale dei flussi documentali. Due anni fa è nata la start up My Governance. Un'idea d'impresa che ha due padri: **Davide Caiazzo** e **Lorenzo Di Vecchio**. Entrambi hanno un curriculum da responsabili legali e compliance di diverse multinazionali. Caiazzo, che è l'amministratore delegato di My Governance, fino alla fine del 2017 ha ricoperto il ruolo di capo degli affari legali di Colgate Palmolive in Italia, Slovenia, Croazia e Bosnia-Herzegovina. Di Vecchio, presidente della startup, è ancora oggi in forza al team dirigenziale di Fendi dove ricopre il ruolo di senior legal manager & global compliance officer.

My Governance, dicevamo, ha da poco compiuto due anni. Nel frattempo ha raccolto circa 200mila euro nel primo round d'investimento. Un risultato importante, in base al quale la valutazione dell'azienda è arrivata a 3 milioni di euro. E proprio nei giorni in cui MAG ha incontrato Davide Caiazzo per parlare di come sta andando l'iniziativa, My Governance si appresta ad aprire una seconda fase di raccolta con capitali che potrebbero arrivare anche dall'estero.

Com'è nata l'idea di My Governance?

Lorenzo Di Vecchio e io siamo stati – e lui ancora – responsabili legali e compliance di diverse multinazionali. Entrambi abbiamo sempre riscontrato, nel nostro lavoro, un problema di fondo. Tutte le aziende, anche le più strutturate verso l'esterno, all'interno gestiscono i processi in maniera tradizionale, utilizzando tanta, tanta carta! Oppure facendo girare documenti via email, richiedendo di stampare, compilare, firmare, scannerizzare e rimandare indietro il documento a qualcuno che poi dovrà archiviare questi file. Mi riferisco a procedure, nomine e informative privacy, codici di condotta...

Il che, immagino, comporti perdita di tempo, di denaro e soprattutto caos e mancanza di tracciabilità...

Esatto. Soprattutto in contesti multinazionali, con un certo numero di dipendenti. Di qui la nascita del nostro primo software, My Approvals, per la condivisione e approvazione dei documenti con un semplice click.

Quando avete deciso che si poteva “rischiare” e mettere in piedi una startup?

Molto presto. Una sera, poco dopo i primi discorsi sull'industrializzazione della nostra idea, abbiamo costituito, dal divano di casa e con un mac, la MYGO Srl.

Quali sono stati i passaggi fondamentali?

Abbiamo avuto da subito chiara in testa l'idea di base. Lo sviluppo è stato a dir poco maniacale. Abbiamo lavorato su un layout semplice e intuitivo. Il primo passaggio cruciale è stato la mia scelta di dedicarmi al 100% al progetto My Governance, che ci ha fatto diventare un'azienda con un volto. Un altro passaggio fondamentale è stato l'aver internalizzato la figura del cto: chief technology officer.

Dove avete trovato le competenze?

Come dicevo, molte sono nostre, interne, di vita d'azienda vissute in prima persona. Ma non solo. Tutto il nostro management team proviene da realtà multinazionali come le nostre. Parliamo quindi tutta “la stessa lingua”. E quando ci sediamo con i clienti, conosciamo già bene le loro necessità, perché sono state le nostre.

E i soldi? È stato un problema cominciare?

I soldi non sono e non sono stati un problema. Lo diciamo sempre. Dal primo giorno, quando ancora doveva partire tutta la macchina, abbiamo trovato persone che hanno investito nella nostra idea, solo sulla base della stima che riponevano in noi e della nostra credibilità e professionalità. Il team, in una startup, è fondamentale.

Da quante persone è composta oggi l'azienda? Chi fa cosa?

Il management team è compost da 5 persone. Oltre a me, che sono il ceo, e Lorenzo, co-fondatore e presidente, ci sono Pietro Giordano, chief sales & marketing officer, Francesco Schininà, cfo, e Roberto Caiazzo, cto. Poi abbiamo un grafico designer e un responsabile comunicazione. A cui si aggiunge un team di sette commerciali, due software house, otto sviluppatori e una risorsa nell'amministrazione. Ora che ne parlo mi rendo conto di quanto ci siamo ingranditi in così poco tempo!

Avete anche diversi sviluppatori all'estero: come li avete selezionati?

In questo Roberto, il nostro cto, ha fatto un grandissimo lavoro. Li ha selezionati in perfetto stile startup. Provandoli, aggiustando il tiro in corsa, modificandoli, per poi arrivare a un ottimo bilanciamento.



2017

L'ANNO
DI FONDAZIONE



2

GLI IDEATORI
DEL PROGETTO:
DAVIDE CAIAZZO
E LORENZO DI VECCHIO



200

LE MIGLIAIA DI EURO
RACCOLTE
NEL PRIMO ROUND

»»»

NPL & UTP

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

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

RICHIEDI L'ISCRIZIONE

Evento ideato da:

**alma
iura**
A VIA PER VIA

Sponsor e Sostenitori:



Media Partners:



Patrocini:



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

A sostegno di:



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



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



CONTATTI SEGRETERIA ORGANIZZATIVA

✉ nplutp@almaiura.events

☎ 045/80.33.707 - 045/80.07.014

www.almaiura.events/nplutp/

f @ in t v #NPLUTP



**LE MIGLIAIA
DI EURO FATTURATE
NELL'ULTIMO ANNO**



**I COMPONENTI
DEL MANAGEMENT
TEAM**



**I SOFTWARE
ATTUALMENTE
SUL MERCATO**

My Governance è una delle poche legal tech italiane: che tipo di servizi offre?

Abbiamo a oggi 4 software. Tutti contraddistinti da un tratto comune: la digitalizzazione. Partiamo dalla digitalizzazione delle approvazioni (My Approvals), a quella delle segnalazioni interne (My WhistleBlowing) a quella degli accessi (My Receptionist), sino a quella relativa alla gestione dei consigli di amministrazione (My Corporate).

Chi sono i clienti-tipo?

Sono multinazionali e pmi che hanno finalmente fatto il grande salto culturale e mentale di abbandonare una volta per tutte la carta e smettere di restare nel loop dell'“abbiamo fatto sempre così”. Le industry sono quelle più diverse: dall'automotive al lusso, dalle fmcg alle finanziarie e le banche. Tanto i problemi sono comuni. Sono realtà grandi, anche con decine di migliaia di persone. Siamo fornitori orgogliosi, fra gli altri, di Bnl.

Che valore produce per gli utilizzatori?

Tempo, semplicità, velocità e soprattutto compliance. Inoltre, abbiamo stimato un risparmio economico di grande impatto sulle aziende.

Qualche esempio?

Uno per tutti. Un'azienda multinazionale cliente ha inviato un documento a 800 persone. Prima di My Approvals, questo flusso documentale sarebbe stato fatto manualmente; adesso, nel giro di poche ore il flusso era completato, con un risparmio in termini di denaro di migliaia di euro. Per un solo flusso. Adesso questo cliente lo utilizza per qualsiasi comunicazione importante, siamo ad oltre 3.200 flussi inviati. Se fate qualche calcolo risulta chiaro il valore aggiunto.

Che ruolo hanno gli studi legali (compaiono tra i vostri clienti)? Che uso ne fanno?

Alcuni studi legali hanno capito che sono anche per primi aziende e loro per primi devono portare innovazione. Se vogliono continuare ad assistere

le aziende, devono ragionare come loro. Nel nostro caso ad esempio, la circolazione di documenti come la dichiarazione del beneficiario ultimo, oppure le informative privacy, che fino a ora venivano mandati tramite mail, richiedendo al cliente tutta un'attività che faceva solo perdere tempo (stampare, compilare, scannerizzare, inviare indietro) è stata sostituita con My Approvals.

Si tratta di un software che rischia di distruggere lavoro?

No, in alcun modo. Anzi, lo migliora. Abbiamo pagine di statistiche e calcoli che evidenziano come in azienda personale anche qualificato (manager HR, legal e compliance) perde il tempo in attività routinarie e a poco valore aggiunto. Noi interveniamo liberando questi soggetti da un workload inutile per concedergli il tempo di dedicarsi, con la giusta concentrazione, ad attività più importanti.

Avete in programma di sviluppare altre applicazioni?

Absolutamente sì. La cosa bella del nostro progetto è non darci limiti. Siamo partiti con un software ma dopo pochissimo ci siamo accorti che c'era tanto da fare in tanti altri ambiti e quindi ora siamo a quattro. E il prossimo anno a otto. Il nostro scopo? Diventare il “pacchetto office” per le aziende. Un'unica area digitale dove fare confluire tutte le soluzioni tecnologiche di cui l'azienda ha bisogno. Con un unico layout, un unico linguaggio, un unico accesso

Come mai secondo lei le legal tech fanno tanta fatica a farsi strada in Italia?

È una questione di cultura e disponibilità al cambiamento. L'industry non è notoriamente fra le più flessibili, dunque è difficile scardinare questi preconcetti. Si legge molto di smart contracts, artificial intelligence, blockchain... Sono tecnologie che noi stiamo integrando nei nostri software... Ma bisogna anche essere coscienti che in Italia queste soluzioni sono davvero appannaggio di pochissimi. ■



NETWORKING: CAPITALE SOCIALE E FORZA DEI LEGAMI DEBOLI

di marco vigni**

Il networking è diventato il nostro vero capitale sociale, una potenziale sorgente di scambio che opera e si autoalimenta grazie alla fiducia tra le persone. Per gestire al meglio i network è importante analizzare il sistema e la qualità delle relazioni in cui siamo immersi: pensiamo solo allo strumento di LinkedIn, che offre straordinarie possibilità e funzionalità.

Le relazioni tra le persone possono rientrare in due grandi e semplici macro categorie: legami forti e legami deboli. Su questo tema è però innanzitutto opportuno sgombrare il campo da un importante equivoco: la maggior parte delle persone ritiene infatti che nel quadro della rete sociale e di relazioni, i legami più importanti e in grado di generare maggiori

opportunità a livello lavorativo siano quelli forti. Su questo tema va però ricordato il lavoro di Mark Granovetter, un sociologo allora docente alla Johns Hopkins University di Baltimora, che nel 1973 pubblicò un articolo sul fenomeno dei "piccoli mondi" che rivoluzionava i concetti alla base di molti fenomeni sociali legati alle reti di contatti. Granovetter analizzava le modalità con cui le persone cercano e trovano lavoro. Nel caso studiato, emergeva che oltre il 66% aveva trovato lavoro tramite una connessione personale (il network), ma la novità "dirompente" era la tipologia di legame sottostante: infatti oltre l'83% aveva trovato lavoro grazie ai cosiddetti legami "deboli", cioè relazioni frequentate occasionalmente e non con relazioni forti.

Cosa differenzia i due tipi di legami? Legame forte non significa migliore, ma riguarda la natura delle relazioni all'interno di una rete sociale più o meno grande, ossia i legami tra i componenti di un gruppo (famiglia, rete di amici...) in modo continuativo. I legami forti sono caratterizzati da relazioni durature e sono essenzialmente fondati su una forte reciprocità e identità tra i membri del gruppo. A livello di comunità sono caratterizzati per coesione, soluzione dei conflitti e integrazione dei componenti. Si differenziano per durata della relazione, natura del legame, frequenza e tempo con il contatto, investimento emozionale e reciprocità dello scambio

I legami deboli sono di breve durata, contestuali a una o più occasioni sociali sporadiche. Un'occasione di scambio con una persona non giustifica automaticamente la creazione di un rapporto di lungo periodo. I legami deboli non creano un senso di sicurezza e di attaccamento profondo, come invece accade con quelli forti, ma hanno un'indubbia utilità sociale.

Secondo Granovetter, per la ricerca di nuove opportunità i legami deboli risultano essere più importanti delle amicizie forti e radicate e non vanno sottovalutati ma coltivati mediante rinnovate occasioni di contatto: a tale riguardo va ricordato Robin Dunbar, Università di Oxford, che ha dimostrato come, in qualsiasi contesto e periodo storico, gli esseri umani riescano a gestire non più di 150 relazioni stabili, oltre il quale i rapporti tendono a deteriorarsi e/o indebolirsi. Secondo Granovetter la nostra



società è strutturata in cluster altamente connessi o cerchie di amicizie ristrette dove tutti conoscono tutti.

Sono pochi i legami con l'esterno che mettono in contatto questi gruppi con il mondo delle relazioni. Questi legami sono i "ponti" che svolgono una funzione critica e strategica nell'intermediazione (e nelle nuove opportunità di business): diventa quindi fondamentale uscire fuori dalla cerchia di amicizie "note" per affidarsi a legami deboli che più di altri sono in grado di aprire la comunicazione verso nuovi cluster o gruppi di individui. Nonostante la tesi dei legami deboli sia stata ampiamente dimostrata e sia di dominio comune non appare ancora metabolizzata dalla persone e non è di fatto mai entrata nel nostro patrimonio culturale e relazionale. Prima dell'avvento dei social network la maggior parte dei

legami deboli e occasionali si spezzava facilmente e usciva definitivamente dalla vita delle persone, mentre oggi questo contatto continua ad esistere e può diventare rilevante.

Sui social conta la capacità di coinvolgere le persone utilizzando la forza dei legami deboli che possono diventare un potentissimo veicolo di trasmissione dell'informazione. Anche le aziende iniziano ad essere consapevoli di questo aspetto e hanno sostituito il tradizionale e ormai obsoleto metodo push di diffondere l'informazione per cercare invece di utilizzare al meglio la forza dei social networks anche attraverso i dipendenti e il brand. 📱

**** Presidente Aidp Lombardia.**

* Rubrica a cura di
Aidp Gruppo Regionale Lombardia

IL CASO NATIXIS e il rischio che ritorna

di laura morelli



La vicenda che ha riguardato i fondi della H2O Asset Management, società controllata dalla banca francese Natixis, finita nella bufera per il livello e la qualità di asset illiquidi presenti in portafoglio, ha suscitato in molti un preoccupante "amarcord" del periodo pre-crisi.

Nello specifico, la società di gestione guidata dall'amministratore delegato **Bruno Crastes** è finita su tutti i giornali dopo che un articolo del *Financial Times* aveva sollevato delle criticità sull'appropriatezza e la liquidità della componente obbligazionaria corporate. In mezzo c'è una questione di potenziale conflitto di interessi: a fine febbraio 2019 la porzione di corporate bond era pari al 7,35% del patrimonio in gestione. Di questa parte, il 4,2% (1,4 miliardi di dollari) risultava investita in titoli illiquidi emessi da varie entità collegate a un singolo imprenditore e finanziere, il tedesco **Lars Windhorst**, che in passato ha avuto dei problemi.

L'articolo del Ft, e il conseguente declassamento di uno dei fondi da parte di Morningstar, hanno portato i fondi a perdere dai 5 ai 6 miliardi di dollari circa in quattro giorni e il titolo Natixis a scendere del 12% in Borsa, il che ha diffuso un discreto senso di panico.

Al di là del caso in sé, ciò che più ha fatto preoccupare osservatori e analisti è stato l'atteggiamento dei gestori di questi fondi caratterizzato dalla combinazione di due di fattori: la ricerca di alti rendimenti (i fondi di H2O promettevano anche il 30%) e la conseguente elevata propensione al rischio.

A questi due ingredienti vanno aggiunti i tassi bassi, che incentivano il rischio, e la finanziarizzazione più spinta, ed ecco che si ha la ricetta perfetta per una bolla. Un effetto di questi fattori sono i bond high yield, quindi ad alto rischio, presenti sul mercato oggi: negli Stati Uniti a metà 2018 i bond high yield ammontavano a quasi 1,7 trilioni di dollari, molti di più rispetto agli 1,1 del 2008, e ai 480

miliardi di euro nell'Europa occidentale.

Nel caso Natixis la patata bollente sono i corporate bond (già considerati a rischio bolla da più di un esperto, dall'ex numero uno della Federal Reserve **Alan Greenspan** ai guru del mercato dei bond **Bill Gross** di Janus Henderson e **Paul Tudor Jones**, gestore di fondi hedge), ma la questione riguarda anche le cartolarizzazioni.

Stavolta non sono più le banche i soggetti coinvolti, bloccate dalla regolamentazione, ma i grandi fondi di asset management. Alcuni economisti stimano che da un quinto a un terzo dei portafogli dei più grandi investitori globali sia composto da asset illiquidi, soprattutto cartolarizzazioni legate al credito al consumo. Il rischio, dunque, potrebbe solo essersi spostato da una categoria di soggetti a un'altra, trascinandosi gli stessi pericolosi epiloghi che, come spesso accade, rischiano di penalizzare soprattutto i piccoli risparmiatori. ■



UN'UNICA AZIENDA, INNUMEREVOLI SOLUZIONI PER TUTTI.

All'avanguardia nel Facility Management per aziende e privati.

PROJECT 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.**

PROJECT 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 PROJECT che oltre all'utilizzo di procedure per la riduzione dell'impatto ambientale, opera nel rispetto delle più severe norme internazionali vigenti per fornire una piena soddisfazione al cliente.

Project SA - Facility Management

Lugano

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

Milano

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

Roma

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

info@project.ch
www.project.ch



UTP, TUTTO PRONTO PER LA GRANDE **ABBUFFATA**

Con lo stock di sofferenze calato a livelli fisiologici, gli incagli sono la prossima frontiera nella dinamica banche-investitori. Ma c'è un problema: si parla di crediti vivi, dietro ci sono imprese attive. In gioco c'è il futuro del sistema economico

di massimo gaia

Si chiamano unlikely to pay (utp), una volta noti come incagli, e costituiscono lo snodo fondamentale del sistema economico-finanziario italiano, la leva che potrebbe consentire alle banche di ripulire definitivamente i bilanci, senza rinunciare al compito di erogare finanza alle imprese. Il rischio, però, è che le esigenze delle banche – che hanno il fiato sul collo di Bce e Bankitalia – non siano conciliabili con le necessità delle aziende. Il pericolo è che economia reale e finanza viaggino su binari paralleli. Su questo tavolo, insomma, si gioca un pezzo fondamentale del futuro del Paese.

Secondo i calcoli di PwC, basati sul rapporto di Bankitalia “Banche e istituzioni finanziarie: condizioni e rischiosità del credito per settori e territori”, alla fine dell’anno scorso le non performing exposures (npe) del sistema bancario italiano ammontavano a 180 miliardi (in termini di *gross book value*), in netto calo rispetto ai 264 miliardi di un anno prima. Il dato complessivo delle npe si articola in 97 miliardi di npl (erano 165 nel 2017), 79 miliardi di utp (94 un anno prima) e 4 miliardi di past due. Guardando al net book value, a fine 2018 era pari a 51 miliardi per gli utp e 33 miliardi per gli npl.

Gli utp sui bilanci delle banche sono saliti, in termini di cagr, del 21% tra il 2008 e il 2015, arrivando al picco di 131 miliardi nel 2014, per poi scendere del 15% tra il 2015 e il 2018. Il calo è stato sensibile ma nettamente più contenuto rispetto a quello degli npl, che erano arrivati a 200 miliardi nel 2015-2016 e ora sono più che dimezzati.

Guardando alla media delle prime dieci banche italiane, PwC calcola al 43% il rapporto tra valore lordo degli utp e npe ratio, l’utp ratio, è pari al 4,6% e il tasso di copertura degli utp ammonta al 36%.

Ma chi ha in mano gli incagli? Analizzando comunicazioni al mercato e presentazioni agli analisti, PwC ritiene che a Unicredit facciano capo 16,2 miliardi (21% del totale), a Intesa

PRINCIPALI TRANSAZIONI UTP* NEL 2018

Progetto	Gimli-1	Gimli-2	Valery	n.a.	Isabel	Alfa 2
Venditore	Creval	Creval	CA Cariparma	MPS	Carige	MPS
Acquirente	Algebris	Credito Fondiario	Bain Capital	Confidenziale	Bain Capital	Confidenziale
P/GBV	43%	41%	40%	n.a.	n.a.	n.a.
GBV (€mln)	245 2018 Q2	222 2018 Q2	450 2018 Q3	800 2018 Q3	366 2018 Q4	400 2018 Q4
Portafoglio	Secured	Secured	Mainly Secured	n.a.	n.a.	Secured
Collaterale	RE	RE	RE	n.a.	RE	RE

PRINCIPALI TRANSAZIONI NPE NEL 2019

Progetto	n.a.	Buonconsiglio 2	n.a.	n.a.	n.a.	Luce
Venditore	BPER	Multi-originator (CCB Group)	Banco BPM	n.a. (secondario)	Banca del Fucino	Intesa Sanpaolo
Acquirente	UnipolReC	Barclays, Varde, Guber	Illimity	Guber	SGA	WRM
GBV (€mln) Totale: €3.9mld	1,300	734	650	351	314	187
	2019 Q1	2019 Q1	2019 Q2	2019 Q2	2019 Q1	2019 Q1
Portafoglio	68% Unsecured 32% Secured	Prevalentemente Secured	Secured (Leasing)	93% Unsecured (Retail)	n.a.	Secured (Fotovoltaico)
Type of exposure	Bad Loans	Bad Loans	Bad Loans	Bad Loans	Bad Loans & UTP	n.a.

Altre transazioni GBV < €100m

Fonte: Stime PwC basate su informazioni pubbliche e rumours di mercato. Analisi sulle transazioni, senza considerare quelle strutturate, come fondi di ristrutturazione e cartolizzazioni sintetiche.

LA MADRE DI TUTTE
LE TRANSAZIONI
SUGLI UTP POTREBBE
ESSERE L'OPERAZIONE
DA 10 MILIARDI
COMPLESSIVI
CHE INTESA SANPAOLO
STA TRATTANDO
CON PRELIOS

Sanpaolo 14,3 miliardi (18%) e a Banco Bpm 7,8 miliardi (10%); in sostanza, i primi tre gruppi concentrano il 49% degli utp. Seguono Mps (8,1 miliardi, 10% del totale), Ubi (4,2 miliardi, 5%) e via via tutti gli altri. In termini di rapporto tra utp e npe il dato più alto è di Banco Bpm (66%).

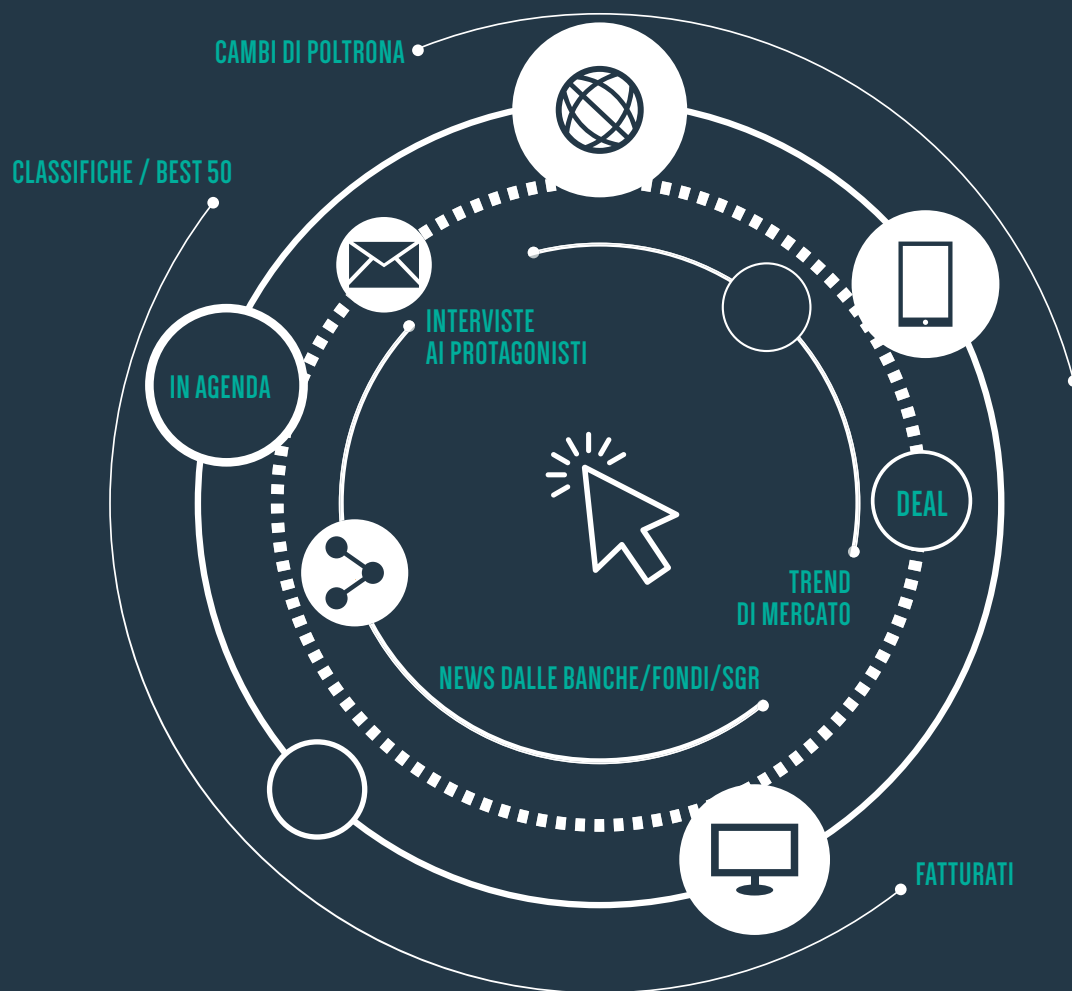
Dato che la Bce equipara utp e npl, inseriti nella categoria delle npe, le banche sono costrette a cederli. L'opera di pulizia, tra il 2015 e oggi, si è focalizzata sulle sofferenze, dismesse secondo una logica liquidatoria. L'anno scorso ci sono state transazioni di npe per 84 miliardi, di cui solo 2,5 miliardi di utp. Lo stock di npl è calato a livelli fisiologici (per quanto ancora più alti rispetto al 2008, anno d'inizio della crisi finanziaria, prima, ed economica, poi): restano pochi portafogli, perlopiù piccoli e medi, in vendita. Quest'anno, al momento, sono passati di mano npe per appena 4 miliardi; di questi, soltanto un deal comprendeva utp (si tratta di un portafoglio misto), ovvero i crediti ceduti da Banca del Fucino a Sga (314 milioni).

Finita l'abbuffata sugli npl, però, la tavola pare apparecchiata per passare alla pietanza utp. E la pipeline di operazioni si va riempiendo. Già avviati deal per 9,3 miliardi (*gross book value*), ovvero Sandokan 2 (2 miliardi, venditore



FINANCECOMMUNITY

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



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.financecommunity.it

PIPELINE DI MERCATO UTP: principali transazioni utp* annunciate a partire da giugno 2019

	Offerte vincolanti già ricevute					Offerte in attesa	
Progetto	Sandokan 2	Hydra**	Papa 2	Quebec 2	Lima 2	UtP disposal to Prelios	Multi-target multioriginator
Venditore	UniCredit	Carige	MPS	MPS	MPS	Intesa Sanpaolo	MPS
GBV (€mln)	Totale: €9.3mld 2,000 900 500 450 130					5,000 300	
Portafoglio	Secured	n.a	Secured	Unsecured	Secured	Mix Secured/Unsecured	n.a.
Collaterale	RE	n.a	RE	n.a	n.a	n.a	n.a

Fonte: Stime PwC basate su informazioni pubbliche e rumours di mercato. Analisi sulle transazioni, senza considerare quelle strutturate, come fondi di ristrutturazione e cartolizzazioni sintetiche.

Note: (*) Considerando solo portafogli 100% UtP e portafogli misti principalmente composti di UtP; (**) Parte di una disposizione da €1.9mld che include Bad Loans per €0.9mld e UtP per €0.9mld.

Unicredit, Hydra (900 milioni, Carige), Papa 2 (500 milioni, Mps), Quebec 2 (450 milioni, Mps) e Lima 2 (130 milioni, Mps). L'istituto senese, inoltre, avrebbe già avviato le operazioni per cedere un altro portafoglio da 300 milioni. E sul mercato si vocifera di una maxi-operazione tra Mps e Sga, con la banca guidata da **Marco Morelli** che cederebbe l'intero stock di utp ancora a bilancio. Ma la madre di tutte le transazioni sugli utp potrebbe essere l'operazione da 10 miliardi complessivi che Intesa Sanpaolo sta trattando con Prelios. *Financecommunity.it* ne ha scritto il 19 giugno scorso [link](#). La due diligence del gruppo

guidato da **Riccardo Serrini** è alle battute finali. Oltre 6 miliardi, stando alle indiscrezioni, resteranno sul bilancio della banca guidata da **Carlo Messina**, ma il deal segnerà (in termini di modalità e tempi della due diligence, interazione tra le parti, costruzione della struttura per il recupero e naturalmente valutazioni dei crediti) la pista che con ogni probabilità verrà battuta dagli altri istituti. Del resto, Intesa Sanpaolo ha precorso i tempi sulla cessione della piattaforma di gestione degli npl, scegliendo Intrum come partner. L'impressione del mercato è che qualcosa di simile accadrà sul fronte degli utp.



MARCO MORELLI



RICCARDO SERRINI



CARLO MESSINA

Pier Paolo Masenza, financial services leader di PwC, spiega a MAG che il combinato disposto del peso degli utp sui bilanci delle banche, i valori netti a cui sono iscritti e le calendar provisioning della Bce «porterà a pensare in maniera propositiva a vendere i crediti classificati come utp, creerà inevitabilmente un mercato». Inoltre, se l'operazione Intesa Sanpaolo-Prelis andrà in porto, «potrebbe diventare una sorta di benchmark». Detto questo, «siamo ben consci della difficoltà di gestire il credito utp, difficoltà che si vedono nei numeri abbastanza scarni delle transazioni completate sinora».

Il nodo è che gli incagli sono diversi dalle sofferenze, sono crediti ancora vivi. Dietro gli utp ci sono attività e asset (aziende e immobili) la cui tutela è cruciale per il sistema economico. Riportare in bonis il vero utp (non la sofferenza mascherata) significa salvare posti di lavoro, rilanciare la crescita, creare ricchezza. E qui si arriva alla grande domanda: si può applicare l'approccio di portafogli, tipico degli npl, agli utp? La risposta degli operatori non è univoca, il tema è divisivo (vedi l'intervista a Massimiliano Bertolino di Frontis Npl di seguito).

Gaudenzio Bonaldo Gregori, partner di Pillarstone Italy, è critico nei confronti di chi applica agli utp le stesse logiche degli npl. E ricorre a una metafora: «È come mettere al pronto soccorso un medico legale che fa autopsie».

Se il sottostante è rappresentato da immobili, posto che portafogli molto corposi sono



FEDERICO GHIZZONI



GIOVANNI BOSSI

comunque difficili da gestire, la garanzia dell'asset rende più facili le transazioni. Ma la musica cambia allorché si parla di crediti corporate. Sinora l'approccio è stato essenzialmente il cosiddetto *single name*, ovvero i crediti di una sola azienda o di un numero ristretto di imprese, di dimensioni significative, comprati con l'obiettivo di riportarle in bonis. A fare questo mestiere, al momento, sono stati Pillarstone, i fondi IDeA Corporate Credit Recovery (Ccr), Oxy Capital, Quattro R e Arrow Global (tramite Sagitta). A questa pattuglia dovrebbe aggiungersi il fondo Clessidra Restructuring, che l'operatore di private equity si appresta a lanciare, affidando la guida a **Federico Ghizzoni** e **Giovanni Bossi**.

«Senza un approccio di portafoglio non ci sarà mai un mercato significativo», argomenta Masenza di PwC, «è necessario». I portafogli di incagli passati di mano sinora erano stati resi omogenei, attraverso un processo di *clusterizzazione* dei crediti: segmentati per settori, dimensioni delle aziende, distretti territoriali. Mps è stata particolarmente attiva su questo fronte, soprattutto impacchettando i crediti con sottostante immobiliare.

Le cessioni di portafogli segmentati e disegnati per cluster proseguiranno, nota Masenza, ma «non è un *game changer*». Certo, si potrebbe pensare a portafogli multioriginazione, ricorrendo alle cartolarizzazioni. Con l'estensione delle gacs agli utp sarebbe stato più facile seguire questa strada.



PIER PAOLO MASENZA

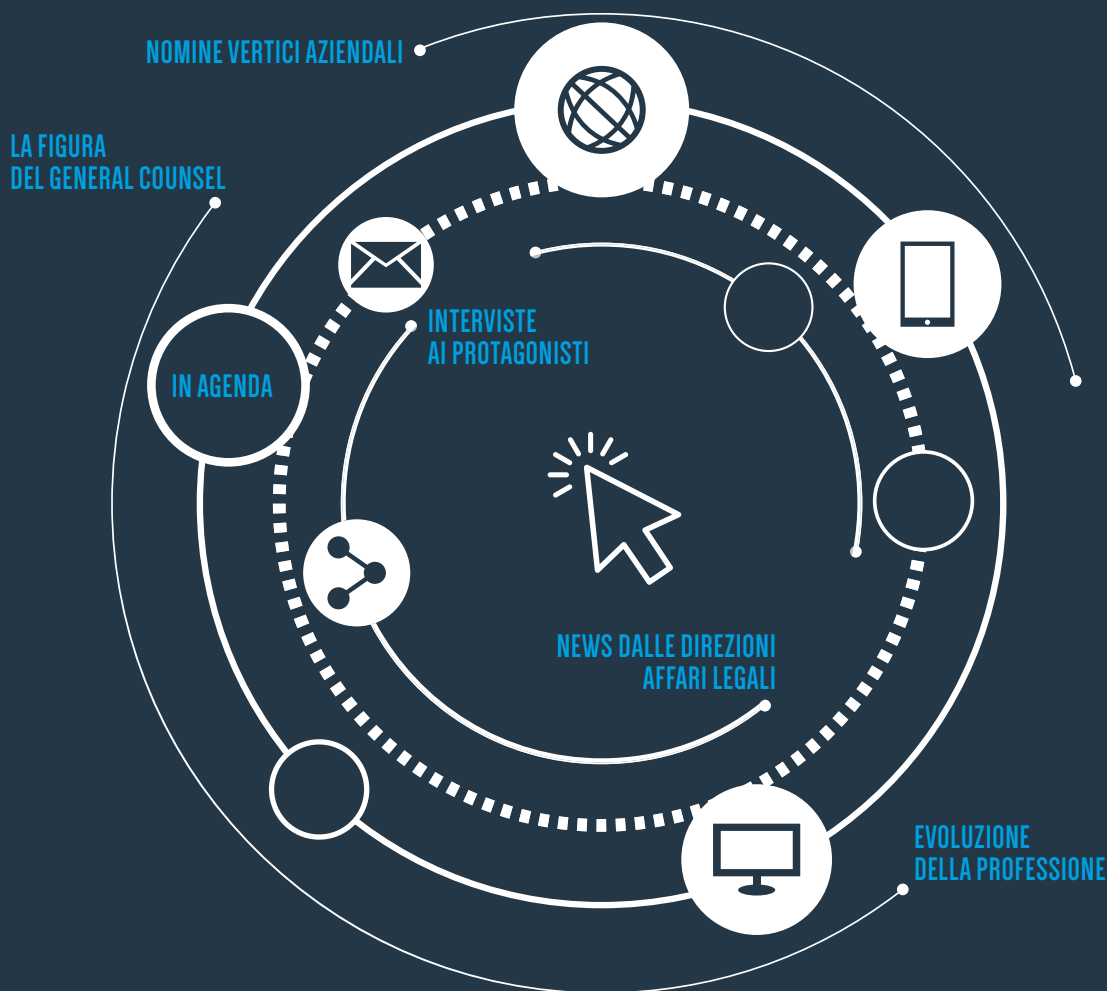


GAUDENZIO BONALDO GREGORI



INHOUSECOMMUNITY

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



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.inhousecommunity.it

L'operazione Intesa Sanpaolo-Prelis – posto che vada in porto – cambia il quadro, ed è – per usare la terminologia di chi lavora sull'operazione – “disruptive”. Anche perché il gruppo guidato da Serrini si configura come una *challenger bank*, uno di quei soggetti (gli altri sono doValue, Credito Fondiario, illimity Bank, Credito di Romagna) che, nelle previsioni degli esperti, si pongono come partner ideali degli istituti tradizionali, dato che miscelano l'autorizzazione a erogare credito a competenze industriali, hanno un costo del funding basso, beneficiano di un rapporto cost/income ridotto, fanno leva sulle piattaforme IT e più in generale sulle tecnologie digitali, hanno meccanismi di recupero crediti più efficienti, coprono segmenti di nicchia.

Le posizioni utp, nota Masenza, «sono tendenzialmente ancora vive, c'è attività imprenditoriale dietro, che necessita di nuovo financing». Si può fare su mega-portafogli? «La mia lettura», risponde, «è che il nuovo financing sia un tema più generale: con le nuove regole sui requisiti patrimoniali diventerà sempre più importante per le banche tradizionali fare un'analisi costi/benefici prima di erogare credito, e ciò è tanto più vero quando si guarda al mondo degli utp».

In sostanza, le *challenger banks* possono colmare quel gap tra requisiti patrimoniali ed erogazione del credito a imprese e famiglie che i costi di struttura degli istituti tradizionali hanno reso forse insostenibile. Ne va del futuro del sistema Paese. ■

Il punto di vista

Bertolino (Frontis Npl): «Non si dovrebbe vendere un credito che vale»

Il vero utp andrebbe preservato. **Massimiliano Bertolino**, amministratore delegato di Frontis Npl, è convinto che l'approccio di portafoglio, tipico degli npl, non sia replicabile sugli incagli.

«Nell'utp c'è quello che chiamo un valore per l'equity», argomenta Bertolino, che guida una società che ha asset under management per 3,5 miliardi (in termini di gross book value). Il vero utp, non la sofferenza mascherata, «non andrebbe venduto». E, soprattutto, secondo Bertolino, «l'approccio di portafoglio sugli utp è sbagliato».



MASSIMILIANO BERTOLINO

Le imprese italiane, dopo il lungo decennio di crisi finanziaria ed economica, stanno faticosamente rialzando la testa. Però, beffardamente, ora rischiano di finire nel tritacarne della dinamica perversa Bce-banche-fondi, con la prima che preme perché le non performing exposures vengano ridotte, le banche costrette a cedere crediti, smettendo di fare il loro mestiere di erogatori di finanza, e i fondi che applicano ai crediti delle logiche esclusivamente finanziarie per massimizzare i ritorni. «Il pericolo», spiega Bertolino, «è che i crediti finiscano in mano a chi non sa gestirli».

Secondo il numero uno di Frontis Npl – che recentemente ha siglato una partnership con Ibl Banca –, la gestione di un utp dovrebbe basarsi sul «dialogo tra creditore e debitore». Viceversa, anche per motivi di privacy, chi compra portafogli di incagli non avvia una relazione con il *cattivo debitore*; anzi, spesso nemmeno sa chi è, cosa fa, dove si trova.

Si possono fare transazioni su portafogli di utp, aggiunge Bertolino, ma solo se comprendono «un numero di posizioni contenuto e concentrato in un settore, in una tipologia di crediti». Gli esempi virtuosi sono le due operazioni Sandokan di Unicredit nell'immobiliare e la specializzazione nello shipping di Pillarstone.

Infine, Bertolino paventa un pericolo nell'approccio di portafoglio agli utp: «C'è un rischio concreto di esporsi a contestazioni da parte dei debitori per inadempimenti relativi ai contratti siglati con le banche».

UN RISTORANTE CHIAMATO SPAC

a cura di Barabino & Partners Legal

L'arte della ristorazione risponde a regole e tradizioni precise e puntigliose: dove collocare le posate, in quali bicchieri versare le bevande, quali cibi disporre in quali piatti. Complessivamente, possiamo però dire che il tutto risponde a un'unica e sovrana direttiva: a tavola arrivano piatti o bottiglie pieni, in cucina tornano vuoti, certo, compatibilmente all'appetito dei commensali e all'abilità dello chef. L'iter di preparazione prevede un primo step al mercato per procurarsi gli ingredienti, un secondo in cucina per la preparazione, un terzo in sala per far onore al piatto e un ultimo passaggio in cui l'avventore paga il prezzo per i piaceri del gusto.

In linea di massima, chi decide di trascorrere una piacevole serata al ristorante sceglierà con cura le pietanze, debitamente descritte nel menu ed eventualmente sviscerate, quanto a ingredienti e preparazione, dall'ossequioso cameriere al momento dell'ordinazione. Che nel piatto da portata arrivino dunque trofie al pesto, spaghetti alla norma o tortellini in brodo, si tratterà sempre e comunque della deliberata e consapevole scelta dei commensali.

Esistono però dei percorsi gastronomici che rimescolano le carte in tavola, dove il commensale paga senza

precisamente sapere che cosa mangerà. Di solito, sono proposti in ristoranti in cui il prestigio dello chef è tale che il cliente è comunque a suo agio nell'affrontare un'esperienza quasi al buio. Comunemente, li chiamano menù a sorpresa.

Qualcosa di molto simile (ma non altrettanto soddisfacente, almeno per il palato!) succede sulle tavole Miv o Aim, quando il cliente sceglie di investire in una Spac. Una Special Purpose Acquisition Company è infatti una società veicolo che si presenta al mercato connotata, semplicemente, dall'obiettivo di acquisire e quotare una società target. L'Ipo messa in atto dalla Spac ha infatti la particolare caratteristica di una raccolta dei fondi basata solo su un progetto di investimento, seppur circostanziato. Nel "menù" non è infatti espresso il nome del piatto/società da acquistare, ma soltanto il progetto di investimento in un settore molto specifico, pasta fresca corta, ad esempio.

Come per i menù a sorpresa la credibilità dello chef è

imprescindibile, così risulta fondamentale che la Spac sia promossa da figure manageriali di spicco, con grande esperienza, di cui gli investitori possano fidarsi quanto alla successiva scelta della società target da acquisire. Gli investitori devono nutrire fiducia nel fatto che gli sponsors sappiano individuare la società target adeguata al progetto di investimento e portare a termine la *business combination* in modo da creare valore. La business combination rappresenta la ricetta attraverso la quale effettuare l'operazione di fusione fra società target e Spac e la trasformazione di quest'ultima da Spac a s.p.a. quotata.

I menù al buio rappresentano un'alternativa alla tradizionale esperienza di ristorazione così come le SPAC sono un'alternativa al private equity, uno strumento più flessibile che rappresenta una via più rapida e con meno obblighi di evidenza da adempiere.

Sarebbe probabilmente difficile, nel caso in cui un commensale non apprezzasse le pietanze del

menù a sorpresa, evitare di pagare il conto. La disciplina delle Spac permette invece di contenere il rischio in modo efficace.

Ultimata l'Ipo, il management team della Spac procede all'individuazione della società da acquisire, valutando varie opzioni. Il processo non può, di regola, superare i 18 o 24 mesi dall'Ipo, pena liquidazione della Spac, con conseguente restituzione agli azionisti di quanto investito. Una volta scelta la società target, la proposta di acquisizione è sottoposta all'assemblea degli azionisti della Spac: il loro via libera è necessario per procedere, a maggioranza spesso rafforzata in base alle disposizioni statutarie. Se approvata, può avere luogo la business combination. Gli azionisti contrari alla proposta (i palati a cui la cucina dello chef non è piaciuta n.d.r.) possono recedere, recuperando così il capitale investito.

La Spac nasce negli Stati Uniti alla fine degli anni '80 ma arriva in Italia solo nel 2011. Otto anni in cui Spac e veicoli sostanzialmente analoghi hanno raccolto quasi 4 miliardi di euro e investito complessivamente oltre 2 miliardi. Gualtiero Marchesi (chissà se faceva cene a sorpresa) sosteneva che la cucina fosse di per sé scienza, e che stesse al cuoco farla diventare arte. Anche la finanza è una scienza, può diventare arte nella misura in cui riprova o esalta il talento inventivo dell'uomo o la sua capacità espressiva. E cos'è la Spac se non una prova di destrezza fra regole legali e finanziarie? 🍷



REAL ESTATE

JLL PUNTA ANCORA SULL'ITALIA E GUARDA AGLI NPLS

PIERRE MARIN

Parla il ceo Pierre Marin. «Il mercato italiano? Seguirà quattro trend ben precisi». Si tratta dell'aumento della liquidità, l'outsourcing dei servizi immobiliari da parte delle grandi aziende, la tecnologia e la crescita delle grandi città. Nel 2018 il gruppo ha seguito operazioni per 1,8 miliardi

di laura morelli

Quando si è un colosso del settore, mantenere il posizionamento e allo stesso tempo trovare nuovi spazi per crescere in un determinato Paese non è mai facile. E se il settore è complesso e competitivo come il real estate e l'ambito è la consulenza, allora serve una strategia chiara. Quella per l'Italia di JLL, la società di servizi immobiliari integrati presente in 80 Paesi, lo è e si basa su due pilastri. Il primo è la diversificazione, con l'apertura al mercato dei non performing loans attraverso l'implementazione di una piattaforma per la classificazione dei crediti, e a nuovi segmenti come il living. Il secondo è l'osservazione dei trend che caratterizzeranno il mercato nel prossimo futuro. «L'obiettivo di JLL Italia è creare una nostra identità che possa essere declinata anche negli altri Paesi in cui operiamo, - spiega in questa intervista **Pierre Marin**, da 18 anni ceo di JLL Italia - non miriamo a essere i più grandi ma a essere leader nei settori chiave per i nostri clienti».

Tenendo sempre ben presente l'evoluzione del mercato. Quello italiano per Marin seguirà quattro direttrici: l'aumento della liquidità, l'outsourcing dei servizi immobiliari da parte delle grandi aziende, la tecnologia e la crescita delle grandi città. «Milano è un esempio», dice. E ha grandi potenzialità, anche in vista dei giochi olimpici invernali del 2026. «Ci auspichiamo che questa sia l'opportunità per Milano di programmare e progettare l'evento in tutte le fasi con l'obiettivo di trarre il maggior beneficio possibile per la città e per il Paese», commenta.

NEL MERCATO ITALIANO C'È UNA SCARSA OFFERTA DI PRODOTTI DI QUALITÀ. A OGGI IL RAPPORTO ESISTENTE TRA LA LIQUIDITÀ DISPONIBILE IL PRODOTTO DI QUALITÀ È DI QUATTRO A UNO

Nell'ultimo anno, il gruppo in Italia ha seguito con il team sul capital market operazioni per un valore di 1,8 miliardi di euro, in crescita del 16% rispetto all'anno precedente e pari al 22% della quota di mercato per le asset class core, cioè office, retail e logistica. L'Italia, spiega Marin, pesa circa il 10% dell'attività complessiva in Europa e, negli anni, ha rafforzato il peso anche all'interno dell'attività globale di JLL, che nel 2018 ha fatturato complessivamente 6,4 miliardi di euro. Fra le ultime operazioni seguite sul territorio italiano, spicca il ruolo primario nell'operazione di Citylife, a Milano, con la locazione dell'intera torre a PwC. JLL inoltre, sempre a Milano, ha seguito l'acquisizione per 50 milioni di euro, da parte di Bnp Paribas Reim, di un immobile direzionale in via Agnello, ceduto da Aedes, e ha seguito la cessione, per conto del venditore, di un complesso in via Darwin, sede dell'istituto Naba, per 102 milioni di euro. Nella zona di Roma,

invece, la società, per conto di un fondo inglese, ha seguito la vendita, a un fondo coreano, di una piattaforma logistica situata a Passo Corese (Rieti) e locata ad Amazon. «Un'operazione del valore di 118 milioni di euro tra transazione e rendimenti, che sono stati pari al 5,1%, e che rappresentano ad oggi un valore record per il settore della logistica», spiega.

Marin, da quanto tempo siete in Italia?

JLL è in Italia da quasi 30 anni, inizialmente con una presenza ridotta che poi è andata crescendo a partire dal 2000, con la creazione, all'interno del gruppo, di un cluster Sud-Europa che comprende oltre all'Italia anche la Francia, la Spagna e il Portogallo. Siamo partiti con 20 persone e oggi nei nostri uffici, tra Milano e Roma, ne lavorano oltre 200.

Quale è il vostro business model?

Ci posizioniamo a monte del processo fornendo consulenza strategica a tutto tondo, dall'affiancamento nel processo di vendita dei fabbricati, all'advisory per la valutazione degli immobili per fondi e banche, fino ai servizi tecnici come ad esempio la technical due diligence. Inoltre svolgiamo anche attività di investimento. Nel complesso ci rivolgiamo sia agli investitori e ai promotori dei progetti, sia all'utilizzatore finale, assistendolo durante le fasi della locazione.

Come è cambiato il mercato italiano in questi anni?

Moltissimo, soprattutto per la grande spinta arrivata dagli investitori stranieri. Tuttavia, se escludiamo la città di Milano, il Paese non ha ancora sfruttato tutte le opportunità di trasformazione immobiliare. Ci aspettavamo un boom che però non c'è stato.

Oggi invece qual è la situazione? Il sentiment generale è che ci sia molta liquidità ma una scarsità di offerta...

Confermo, c'è una scarsa offerta di prodotti di qualità. A oggi il rapporto esistente tra la liquidità disponibile e il prodotto di qualità è di quattro a uno. Ciò



1,8 mld €

Il valore delle operazioni seguite nel 2018



16%

La crescita del mercato italiano dal 2017 al 2018



22%

La quota di mercato per le asset class core, cioè office, retail e logistica



6,4 mld €

Il fatturato globale

genera rendimenti bassi ed è un problema anche per gli eventuali utilizzatori. Inoltre, il mercato si sta stabilizzando, anche per via delle tensioni politiche e delle incertezze degli ultimi periodi. A tutto questo va aggiunto un tema Paese: Milano è il cuore dello sviluppo immobiliare, ma rischia di essere anche limitante per il mercato nel suo complesso.

Come commenta l'assegnazione delle Olimpiadi invernali 2026 a Milano-Cortina?

È una grande soddisfazione e segna un passo importante per tutto il nostro Paese. Un evento internazionale e di larga scala come questo crea opportunità importanti per accelerare il processo di trasformazione della città di Milano, già avviato con l'Expo 2015, attraverso la creazione di infrastrutture innovative e lo sviluppo di progetti di riqualificazione urbana. Oggi la competitività dei Paesi passa attraverso la competitività delle città, dalla capacità di attrarre talenti e innovare. Un evento come le Olimpiadi

siamo certi offrirà le basi necessarie per rendere Milano ancora più competitiva all'interno di un contesto sfidante come quello europeo.

Attualmente di quali asset class vi occupate?

Le principali sono gli uffici, soprattutto a Milano e Roma, la logistica, in particolare nel triangolo Torino, Venezia, Bologna, e il retail, da high street ai centri commerciali fino al retail park. La strategia di sviluppo in Italia si concentra su questi settori, in particolare con la volontà di consolidare i core business, ma stiamo lavorando anche sulla diversificazione. In particolare, intendiamo puntare sul living, cioè senior e student housing, e i non performing loans.

Come?

Stiamo lavorando allo sviluppo anche in Italia di una piattaforma nata in Spagna circa cinque anni fa con l'intenzione di aiutare le banche e gli acquirenti a valutare portafogli di asset distressed e quindi di fornire supporto

FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

**NOVEMBER
12-14
2019
MILAN**

#financecommunityweek



**SAVE
THE
DATE**

Partner of the Week



Media Partner



nell'underwriting del portafoglio e nella realizzazione di cluster definiti per cedere pacchetti al mercato. Qui l'elemento di distinzione, su cui stiamo lavorando, è la forte componente tecnologica e in particolare l'utilizzo dei big data.

Siete già a lavoro su dei progetti?

Abbiamo già concluso alcune operazioni e abbiamo una pipeline che è consistente.

LA NOSTRA CRESCITA NON È GUIDATA DALLA VOLONTÀ DI ESSERE I PIÙ GRANDI MA DI ESSERE I PRIMI IN DETERMINATI SETTORI CHE POSSONO INTERESSARE AI NOSTRI CLIENTI

Che obiettivo di posizionamento avete?

L'obiettivo di JLL Italia è creare una nostra identità che possa essere declinata anche negli altri Paesi in cui operiamo, a seconda di quelli che sono i trend che impatteranno il mercato nei prossimi anni.

Quali sono quelli del mercato italiano?

Ne abbiamo identificati quattro. Il primo è quello dell'aumento della liquidità disponibile, proveniente soprattutto dall'Asia. Bisognerà vedere chi sarà in grado di attirare questi flussi. L'Italia non è ben posizionata perché ha un mercato molto frammentato e i volumi sono forse ancora troppo ridotti per questo tipo di investitori. La seconda è l'outsourcing dei servizi immobiliari da parte dei corporate. Oggi l'80% dell'attività immobiliare da parte delle grandi aziende è gestita in house ma la volontà da parte della Amazon o della Microsoft di turno è quella di esternalizzare questo compito per una serie di ragioni che vanno dalla maggiore valorizzazione degli immobili all'evoluzione del mercato fino all'ottimizzazione dei costi.

Quali sono le altre due tendenze che avete osservato?

La terza riguarda lo sviluppo delle grandi città. Oggi il 50% della popolazione mondiale si concentra nelle grandi città e nel 2050 si stima che altri 2,5 miliardi di persone si sposteranno nei centri urbani. È evidente che per queste grandi città è necessario reinventarsi per rispondere alla domanda di abitazione. Per le società come la nostra questa è una grande opportunità per svolgere attività di consulenza e sviluppo e per questo abbiamo deciso di investire nel settore del living.

Infine?

La tecnologia. Si tratta di un tema fondamentale per la gestione del processo di trasformazione del real estate. Dal canto nostro, attraverso la divisione JLL Spark abbiamo lanciato lo scorso anno il fondo "JLL Spark Global Venture Fund", un fondo di venture capital da 100 milioni di dollari per investire in società focalizzate sulla tecnologia dedicata al mondo immobiliare. Il fondo, con sede a San Francisco, è guidato dai co-CEO Mihir Shah e Yishai Lerner, entrambi fondatori, gestori e investitori in attività tecnologiche redditizie nella Silicon Valley. Lo scopo è quello di sviluppare servizi e strumenti altamente innovativi per i nostri clienti. Oggi la capacità di fornire un servizio sofisticato, e non di svolgere una semplice intermediazione, fa la differenza.

È un mercato molto competitivo il vostro?

In passato c'erano pochi grandi gruppi importanti, fra cui il nostro. Oggi ce ne sono di più, il mercato è più strutturato e c'è più competizione. Nel complesso ritengo la competizione positiva perché permette al mercato di maturare e di migliorare il livello di trasparenza. Per noi, poi, non è un tema in quanto la nostra crescita non è guidata dalla volontà di essere i più grandi ma di essere i primi in determinati settori che possono interessare ai nostri clienti. 📊



80

I Paesi in cui il gruppo è presente



2

Gli uffici in Italia (Roma e Milano)



200

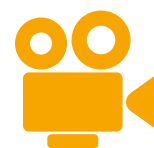
Le persone in Italia



DA SINISTRA: CARLO COTTARELLI E ALESSANDRO DE NICOLA

COTTARELLI e DE NICOLA RACCONTANO L'ITALIA TRA CRESCITA ZERO E DEBITO

Il direttore dell'osservatorio conti pubblici della Cattolica e il senior partner di Orrick parlano della situazione economica del Paese e di quali dovrebbero essere le priorità di chi governa



di laura morelli

Il debito pubblico arrivato a superare il 130% del Pil, la crescita che ormai da anni non c'è, il nodo della spesa dello Stato e l'assenza di continuità nei progetti politici che si sono succeduti negli ultimi anni. L'Italia, fra i Paesi fondatori dell'Unione europea e potenza economico-industriale parte dell'élite del G20 e del G8, ha dei problemi. Il passato glorioso si sta scontrando con l'attuale incapacità di far fronte non solo ai nuovi assetti globali ed economici, ma anche alle criticità che da sempre ne ostacolano lo sviluppo, la corruzione ad esempio, e che con la crisi economica si sono inasprite. Cosa bisognerebbe fare e dove impostare un'azione concreta per cambiare realmente le cose? *MAG* ne ha parlato con **Carlo Cottarelli**, direttore dell'Osservatorio sui conti pubblici italiani dell'Università Cattolica, nonché ex direttore esecutivo del Fondo monetario internazionale, e **Alessandro De Nicola**, senior partner dello studio legale Orrick, in questa intervista doppia che riprende alcune delle tematiche trattate dai due anche nel nuovo libro dal titolo "I dieci comandamenti dell'economia italiana" (Rubettino). Il volume è stato realizzato con il contributo di 13 tra professori ed esperti, con il patrocinio della The Adam Smith Society e presentato il 2 luglio scorso in un incontro nella sede di Arca Sgr a Milano. «Oggi – ha ricordato nel saluto introduttivo **Ugo Loser**, amministratore delegato e direttore generale di Arca sgr – il Pil mondiale è di circa 80 trilioni di dollari, il Pil dell'Italia oggi è lo stesso di quando il Pil mondiale era di 30 trilioni. Il nostro Paese, non essendo cresciuto mentre il resto del mondo è più che raddoppiato, è diventato marginale». Puntare sulla crescita è dunque il tema principale, anche per far sì che il debito

FRA LE PRIORITÀ DI OGNI GOVERNO CI DOVREBBERO ESSERE LA RIDUZIONE DEL DEBITO E DEL DEFICIT PUBBLICI E DELLE TASSE

Alessandro De Nicola



sia sostenibile nel tempo. Farlo significa porre l'attenzione su determinati aspetti. Fra le priorità di ogni governo, in questo senso, spiega De Nicola nell'intervista doppia, «ci dovrebbero essere la riduzione del debito pubblico, del deficit pubblico e delle tasse», ma anche «meno burocrazia», aggiunge Cottarelli.

DALLA SPESA AI TRASPORTI

Uno degli ambiti di intervento può dunque essere quello della spesa pubblica. Questa, ha spiegato Cottarelli durante l'incontro, al contrario di quanto si pensa «ha arrestato la sua crescita nel 2010, dopo il quale si è entrati in un nuovo mondo: con la crisi globale le entrate dello Stato sono scese e quindi la spesa è diminuita». Fino al 2017 «è rimasta stabile per poi accelerare. In termini generali, tuttavia, non c'è più quel trend di crescita del decennio scorso». A pesare, sottolinea l'esperto, sono soprattutto previdenza e assistenza: «La spesa per queste voci è cresciuta

SAVE THE DATE

Thursday 14 November 2019 • Milan • ITALY



FINANCECOMMUNITY AWARDS

#FinancecommunityAwards



Partners

 **CARNELUTTI**
LAW FIRM

CHIOMENTI

CLEARY GOTTlieb

Deloitte.
Legal

大成 **DENTONS**

 **DLA PIPER**

GATTALMINOLI, AGOSTINELLI,
PARTNERS
STUDIO LEGALE

Gatti Pavesi Bianchi

 **GIANNI-ORIGONI**
GRIPPO-CAPPELLI
PARTNERS

LATHAM & WATKINS

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

 **LOCONTE & PARTNERS**

MAISTO E ASSOCIATI



Nctm

 **orrick**

PEDERSOLI
STUDIO LEGALE

Simmons & Simmons

Sponsors

 **Accuracy**

INTRA
LINKS

 **Tirreno Power**

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



LA SPESA PER PREVIDENZA E ASSISTENZA È CRESCIUTA IN TERMINI REALI MENTRE LE ALTRE VOCI DI SPESA SONO DIMINUITE, IL CHE SIGNIFICA CHE LA SPESA PUBBLICA È SEMPRE PIÙ DOMINATA DA PENSIONI E ASSISTENZA

Carlo Cottarelli

in termini reali anche dopo il 2010 mentre le altre voci di spesa diminuiscono, il che significa che la spesa pubblica è sempre più dominata da pensioni e assistenza. Questo per fattori demografici ma anche perché lo Stato ha deciso di proteggere gli anziani invece dei giovani».

Il problema «è che questi andamenti sono il risultato di decisioni contingenti e non di una strategia definita dei governi, il che ha portato all'utilizzo dei tagli lineari come strumento per ridurre le uscite». Ciò che invece bisogna capire, sottolinea «è che per rendere un taglio della spesa efficace occorre stabilire dei principi generali che dovrebbero regolarla, quindi ad esempio come e quanto ridurre sulla base di costi standard stabiliti top down, il tutto con una trasparenza che consente di far capire all'opinione pubblica quali sono i problemi».

Un altro elemento fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi di risanamento del Paese è la trasformazione del sistema bancario e «la necessità di un meccanismo ordinato di gestione delle crisi che avvenga a livello comunitario», ha spiegato nel panel **Giuseppe Lusignani**, presidente di Arca sgr e fra gli autori del volume. «Oggi il sistema è più solido, ma la banca come l'abbiamo in mente noi non c'è più, la digitalizzazione è ormai una necessità e l'unico strumento per risolvere il problema della redditività». Ma i temi sui quali si dovrebbe porre l'attenzione sono molti, dall'università - «il capitale umano è imprescindibile per la crescita del sistema Paese», ha evidenziato De Nicola - ai trasporti e le grandi opere, passando la riforma delle pensioni e del sistema di tassazione. ■

PARTITA SALARIALE UOMO-DONNA. Ne discuterà il Parlamento

di Ilenia Iaquinta

Le donne guadagnano meno degli uomini. Accade in tutto il mondo e il nostro Paese non è da meno. Ma a sostenere un'inversione di rotta potrebbe contribuire una proposta di legge volta a contrastare proprio il divario retributivo di genere presentata a maggio scorso alla Camera dei deputati e destinata a essere esaminata dalla commissione lavoro nelle prossime settimane.

Calcolare a quanto ammonta il divario retributivo tra donna e uomo è un esercizio complesso per chi da anni prova a farlo, perché gli elementi da osservare per determinare una percentuale corretta sono diversi. Se l'Ocse prende in considerazione il differenziale nel salario orario dei lavoratori a tempo pieno e calcola per l'Italia un gap del 5,6% l'Eurostat tiene conto, oltre che della retribuzione oraria, della disoccupazione femminile e delle occupazioni part-time e quantifica il gender gap al 4,1% nel settore pubblico e a oltre al 20% nel privato.

Tra le misure della proposta, l'obbligo per le imprese con più di 15 dipendenti di adottare un piano di azioni per la parità salariale tra uomini e donne e di comunicare ai lavoratori, alle rappresentanze sindacali e agli organismi di parità competenti, con cadenza annuale ed eventualmente anche su richiesta, una serie di informazioni volte a mostrare le differenze di salari tra uomini e donne, suddivisi per mansione e tipo di lavoro. La proposta prevede inoltre misure premiali per le aziende virtuose (tra cui il rilascio della certificazione di "Impresa per le pari opportunità per il lavoro" da parte del Comitato Nazionale di Parità) e sanzioni più idonee, rispetto alle attuali, a disincentivare le violazioni.

L'attuale quadro normativo italiano prevede, in forza al decreto legislativo n.198/2006, che solo le imprese con più di 100 dipendenti siano obbligate a redigere e trasmettere, con cadenza almeno biennale,

il rapporto sulla situazione lavorativa maschile e femminile presente in azienda. Questo provvedimento, meglio noto come il Codice delle pari opportunità, tuttavia, non ha avuto finora un *enforcement* tale da cambiare la situazione visto che il *gender pay gap* è ancora un problema nel nostro Paese. La ragione di ciò è da individuarsi, spiega **Edgardo Ratti**, co-managing partner di Littler «oltre che in un dato purtroppo culturale,



nella mancanza di incentivi per le imprese virtuose come quelli previsti dalla nuova proposta di legge e nell'assenza di sanzioni significative a carico delle aziende inadempienti. Basti considerare che la mancata trasmissione del rapporto da parte delle imprese è sanzionata in via amministrativa con un importo compreso tra 103 e 516 euro e, solo nei casi più gravi, è prevista la sospensione per un anno dai benefici contributivi eventualmente goduti dall'azienda».

Se la proposta in mano alla Camera diventasse legge sarebbe un bene, secondo **Emilia Rio**, direttore risorse umane, hse, organizzazione e change management di



EMILIA RIO

A2A, che commenta: «Questi provvedimenti da parte dei governi sono più che apprezzati perché alzano il livello dell'attenzione pubblica dei diversi stakeholder, sensibilizzando tutte le aziende e quindi anche le associazioni datoriali su un tema che resta molto caldo». L'utilità di questa proposta di legge è, ad avviso dell'esperta, legata soprattutto al focus specifico sulle realtà più piccole. «Le imprese con dimensioni più rilevanti sono soggette in misura minore a discriminazione di genere rispetto a quelle di dimensioni più contenute. Ciò a mio parere anche grazie alla possibilità, in considerazione delle dimensioni degli organici, di gestire e bilanciare, con maggiore flessibilità, i carichi di lavoro tra i dipendenti», aggiunge.

Ma per restringere il divario retributivo di genere sono davvero necessari dei provvedimenti da parte del governo oppure basterebbe semplicemente che le aziende fossero più trasparenti con i propri dipendenti? Secondo **Nike Zivny**, hr manager di Italianway, dal momento che il problema delle differenze retributive ha

una radice prettamente culturale, per innescare il cambiamento serve il contributo di tutti, imprese, stampa e governo. Rispetto al ruolo di quest'ultimo, sostiene la professionista, «oltre alla legge sulle quote rosa, servirebbero strumenti concreti per aiutare le imprese a ridurre questi gap e per spingere i vertici aziendali a pensare che hanno a che fare con persone e non specificatamente con uomini o donne. Avere la consapevolezza dell'esistenza di questo divario è sicuramente il primo passo ma formulare leggi *ad hoc* senza un accompagnamento al cambiamento di pensiero è riduttivo, limitante e rischia di sortire un effetto opposto. La categoria femminile non dovrebbe essere trattata come una minoranza o come fosse una diversità, ma andrebbe promossa la meritocrazia (umana e non di genere) e valorizzata la peculiarità di ciascun individuo».



NIKE ZIVNY

Al di là dei divari nelle aziende si pone il tema della libera professione. Restringendo lo sguardo all'avvocatura, i dati del bilancio 2018 della Cassa Forense indicano che il reddito medio delle avvocate è pari a poco più del 44% di quello dei

colleghi uomini. Anche se nel 2017, l'aumento del reddito ha riguardato in modo particolare le donne che sono passate da 23.115 euro medi del 2016 a 23.500 euro (+1,7%), mentre i colleghi uomini sono passati da un reddito di 52.729 euro del 2016 a 52.777 (+0,1%).

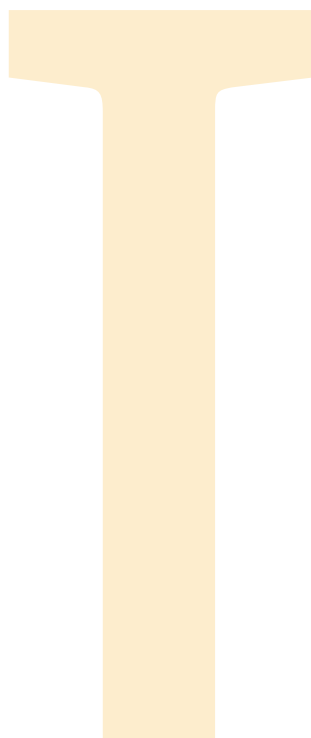
Un tentativo, da parte del governo, di correzione del *gender pay gap* che si applica anche alla professione forense è stato introdotto esempio in Gran Bretagna con la "*Equality Act 2010 (Gender Pay Gap Information) Regulations 2017*". Con questa norma, Oltremania è stata imposta la trasparenza e la pubblicazione annuale dei dati sulle retribuzioni, non solo alle aziende, ma a tutte le strutture organizzative (e quindi anche agli studi legali) che contano oltre 250 dipendenti. Potrebbe servire un provvedimento simile anche in Italia? «Sarebbe utile introdurre, anche nell'ambito delle professioni, maggior trasparenza in merito alle retribuzioni e ci si potrebbe spingere sino a pensare di creare un albo che consenta di individuare e premiare gli studi legali che promuovono la parità di genere. Ciò detto, il divario retributivo di genere nell'ambito degli studi legali potrebbe comunque essere dovuto anche alla predisposizione di molte donne a non assumere, spesso per esigenze familiari, incarichi più impegnativi e quindi più redditizi. Pertanto, sarebbe auspicabile una proposta di legge che, magari anche tramite il coordinamento con le casse professionali, incentivi, anche attraverso misure di sostegno alla genitorialità, le donne avvocate o comunque libere professioniste a potersi mettersi in gioco fino in fondo», conclude Ratti. ■



LUPPI (MSD): Il successo si trova al di là della nostra comfort zone

NICOLETTA LUPPI

di odile robotti *



Il suo motto è “volere è potere” e, in effetti, dietro a un viso sempre sorridente, c'è una donna con una volontà di ferro e il coraggio di credere nei sogni. Queste caratteristiche, insieme a molto impegno e passione per il lavoro, l'hanno portata a diventare presidente e amministratore delegato della farmaceutica MSD in Italia.

Nicoletta Luppi pensa che uno dei segreti del successo sia mettersi in gioco, uscire spesso dalla comfort zone e non avere paura delle sfide. Ma aggiunge che è altrettanto importante restare sé stesse e non rinunciare alla vita privata. Infine, un consiglio alle giovani donne: non conformarsi al modello di leadership maschile. Vive la différence!

Come sei arrivata dove sei oggi? (Racconta la tua storia in poche parole, per flash)

Ho sempre pensato che volere è potere. E se a questo aggiungi

impegno, resilienza, passione e generosità ... il gioco è fatto. Questi sono i principi ispiratori che mi hanno guidato nella vita personale e in quella lavorativa. Sono in MSD da oltre 25 anni e con orgoglio posso affermare di essere stata la prima donna informatrice scientifica del farmaco, il primo Direttore di BU donna ... e, da ultimo, il primo presidente e amministratore delegato donna.

Cosa significa per te leadership femminile?

Significa un tipo di leadership in cui le donne si riconoscono, a cui aspirano e che permetta loro di valorizzare la specificità, le propensioni e peculiarità biologiche e di genere. In realtà, sebbene dovrebbe essere un concetto astratto, la leadership è ancora oggi fortemente connotata «al maschile», sia per la predominanza di uomini in posizioni di comando, sia perché le caratteristiche che le vengono associate sono quelle considerate tipicamente maschili e nelle quali non tutte noi donne ci riconosciamo.

È diversa da quella maschile? In cosa?

Differisce nello stile della managerialità. Noi donne siamo più propense a valorizzare le differenze (non solo di genere), ad avere un atteggiamento inclusivo, abbiamo maggiore capacità di ascolto e di collaborazione e mostriamo generalmente maggiore empatia. In genere, le leader al femminile hanno maggiore coraggio di essere sé stesse e mostrano più sicurezza del valore che possono portare nelle organizzazioni nelle quali lavorano.

Di cosa sei orgogliosa?

Di essere riuscita ad arrivare dove sono semplicemente rimanendo ciò che sono e avrei voluto essere ... una donna professionista, appassionata del proprio lavoro e al tempo stesso una madre e moglie presente. Ho due figli, ho voluto fortemente una famiglia e non ho mai messo davanti la carriera alla realizzazione della mia vita privata.

Cosa ti ha permesso di avere successo?

La mia capacità di sapermi mettere in gioco (uscendo spesso dalla comfort zone) che mi ha portato ad accettare le diverse sfide (alcune davvero difficili) che la carriera

»»



NICOLETTA LUPPI

3rd Edition

GoldAwards

●●●●● by Inhousecommunity

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

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

VOTE FOR YOUR FAVORITES

7th November 2019
Espacio Harley

Calle de Alcalá 182, 28028 Madrid

Partner

lexsoft
systems

Communication Partner





NICOLETTA LUPPI

lavorativa mi ha posto di fronte o che io stessa ho cercato per continuare a imparare. Alla base di ciò, c'è sempre stato tanto impegno, continuo studio e aggiornamento e l'adozione di comportamenti corretti per dare per prima, da leader, il buon esempio all'interno della mia organizzazione. E poi, la fortuna di lavorare in una grande azienda che è da sempre riconosciuta per eticità e impegno nel promuovere un ambiente di lavoro che premi e valorizzi la diversità a tutto tondo, creando al tempo stesso una cultura inclusiva e socialmente responsabile. In MSD, possiamo vantare di avere un'occupazione al femminile in ruoli apicali decisamente superiore rispetto alle medie nazionali di settore e non: il

50% del board dei direttori in MSD è costituito da donne e la percentuale delle donne dirigenti all'interno dell'azienda è di oltre il 40%.

Un consiglio che daresti a te stessa da giovane?

Più che un consiglio, la domanda mi fa venire in mente una riflessione sulla mia esperienza personale. Soprattutto all'inizio della mia carriera c'è stata la necessità di dimostrare (e quindi impegnarsi) il doppio per ottenere lo stesso risultato di un collega maschio. Adesso, e da diversi anni, per fortuna non è più così. I valori e la cultura si sono trasformati, sia all'interno delle organizzazioni che verso il mondo esterno. Ovviamente il rinnovarsi delle generazioni e i corretti input dal vertice

dell'organizzazione sono stati di grande aiuto.

Un errore che le donne devono evitare

Pensare che, per competere con successo nel mondo degli uomini, debbano acquisire le stesse abilità e lo stesso stile manageriale, pensando che sia ciò che gli altri si aspettano da loro.

Un consiglio alle giovani donne

Innanzitutto lavorare sodo sui comportamenti e sulle competenze, che necessitano di continuo studio e aggiornamento negli anni. E poi sviluppare la capacità di gestire la complessità e un "pensiero argomentativo" (non solo "come" fare le cose, ma "perché" farle). Il sociologo del lavoro Martin Mulder affermava che "oggi i giovani devono essere pronti non solo a gestire il cambiamento in un mondo che cambia velocemente ma anche a prepararsi a trasformare la realtà, per costruire il loro futuro". Un'affermazione che non fa distinzioni di genere e che si rivolge a tutti i giovani che vogliono prepararsi ad essere leader del futuro. Per le giovani donne aggiungerei: non dimenticate mai le vostre specificità e propensioni come donne: vivetele e promuovetele come un valore aggiunto per voi stesse, le organizzazioni nelle quali lavorerete e in generale per tutta la società civile! E, infine, non rinunciate mai ai vostri sogni: né sul lavoro, né nella vita privata. Perché si può e si deve fare! 🍀

** Amministratore Unico Learning Edge*



AVVOCATI IN AZIENDA: ECCO QUANTO SI GUADAGNA

In anteprima su MAG la *Salary Survey* di Taylor Root. Il sogno in house si affievolisce: in azienda gli stipendi ristagnano, mentre gli studi offrono compensi più alti e un buon equilibrio vita/lavoro. Ma il mercato rimane dinamico

di *ilaria iaquinta*



azienda comincia a perdere fascino agli occhi degli avvocati. Gli stipendi restano al palo, malgrado le attività da seguire stiano aumentando. Nel frattempo, gli studi legali continuano a offrire remunerazioni nel complesso più interessanti e garantiscono alle risorse una qualità della vita migliore rispetto al passato. Eppure, il mercato in house tiene botta e rimane dinamico. Negli ultimi dodici mesi, un'intensa attività di nuove assunzioni e di cambi di poltrona ha animato il settore.

Sono alcune delle principali evidenze della *In-house & private practice salary guide & market report 2019*, la ricerca annuale sul comparto dei servizi legali italiano, giunta ormai alla quarta edizione, realizzata dalla società di head hunting Taylor Root, in collaborazione con l'associazione italiana giuristi d'impresa (Aigi). La survey ha coinvolto quest'anno oltre 500 professionisti (il 52% dei quali è membro Aigi) che lavorano per società e multinazionali italiane e straniere.

VOTA QUI IL TUO PREFERITO

Giovedì 17 ottobre 2019 • Milano



INHOUSECOMMUNITY AWARDS

#ihcommunityAwards



Partners

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

CARNELUTTI
LAW FIRM

CASTALDI PARTNERS
1996

CHIOMENTI

CLEARY GOTTlieb

Deloitte.
Legal

大成 **DENTONS**

DLA PIPER

GEBBIA BORTOLOTTI
PENALISTI ASSOCIATI

LATHAM & WATKINS

LIMATOLA
AVVOCATI

MAISTO E ASSOCIATI



Nctm

ORSINGER ORTU
avvocati associati

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

«Sono aumentate le occasioni in cui le offerte delle aziende vengono rifiutate dai candidati perché troppo basse rispetto alle aspettative», spiega **Nicoletta Ravidà**, head of Southern Europe di Taylor Root, che ha curato la ricerca e l'ha presentata in esclusiva a MAG.

La compressione dei budget legali, che in alcuni casi ha superato l'80% rispetto ai periodi pre-crisi, ha comportato un sovraccarico di lavoro per i giuristi d'impresa. Ne consegue che chi sta in house non riesce più a godere del buon equilibrio tra vita privata e professionale storicamente associato alla professione. «L'azienda rappresentava un'alternativa interessante per lavorare in un ambiente stimolante, ma meno totalizzante rispetto allo studio e gli avvocati erano disposti a guadagnare un po' meno pur di avere più tempo per sé. Oggi non lo sono più. Inoltre, sanno bene che nelle imprese è più difficile ricevere degli aumenti, allora cercano di negoziare uno stipendio che li soddisfi già prima di entrare», commenta Ravidà. Di contro, gli studi legali, che puntano su offerte economiche più alte, garantiscono una serie di nuovi benefit (mense, assicurazione sanitaria, iscrizione in palestra, ecc) e una tassazione agevolata (a seguito della Flat Tax), fanno sempre più gola ai talenti migliori.

«Per rimanere competitive sul mercato dei servizi legali, attrarre e trattenere i più bravi, le aziende si troveranno a dover bilanciare le esigenze di budget con le necessità di assumere i professionisti più validi. Ci vorrà tempo ma accadrà. Anche perché già oggi, e come ci aspettavamo dall'anno scorso, il timone è passato dalle mani delle aziende a quelle dei candidati e non più alle aziende», commenta Ravidà.

Assunzioni

Ad ogni modo, in termini di assunzioni il 2018 e i primi mesi del 2019 sono stati molto positivi. La regolamentazione

aumenta e le imprese hanno sempre più bisogno di avvocati fidati che dall'interno possano seguire le questioni più strategiche per lo sviluppo del business. In particolare, fa notare Ravidà, le assunzioni sono cresciute a tutti i livelli di seniority. In alcuni casi le attività di ricerca e selezione sono state condotte per sostituire altri giuristi ma sono state tante anche le posizioni aperte *ex novo*.

I profili più ricercati sono quelli generalisti, a cui viene generalmente richiesta un'esperienza "commerciale". Seguono gli specialisti di data privacy e compliance, anche se meno richieste delle attese degli head hunter (alimentate dalla recente introduzione di nuove regolamentazioni). Tra le "new entry" dell'anno i giuristi esperti in materia di diritto penale e *white collar crime* e *corporate responsibility*.

I compensi

Rispetto alle rilevazioni degli ultimi anni, i compensi dei giuristi d'impresa – che si posizionano tra i più bassi dell'Europa continentale (fino a, rispettivamente, il 30% in meno rispetto che in Germania e il 20% inferiori rispetto a quelli in Francia e in Gran Bretagna) – rimangono sostanzialmente invariati.

Fig 1. **Stipendi in house**

Anni di esperienza	Stipendio Medio (€,000)
2-3	25-40
4-5	40-60
6-7	65-80
8-9	80-100
10-11	110-130
12-13	130-150
14-15	150-160
16-20	160-200
21+	155-250
General Counsel	500+

I compensi indicati sono una media e possono variare +/- in base alle dimensioni e alla nazionalità dell'azienda per cui il giurista d'impresa lavora.

Il D.Lgs.10 maggio 2019, n.49 e l'attuazione della Direttiva SHRD2. Problemi e prospettive

19 Luglio 2019

Sala Lauree – Dipartimento Economia Aziendale Università degli Studi Roma Tre
Via Silvio D'Amico, 77

09:00

INDIRIZZI DI SALUTO

Prof. Luca Pietromarchi, Magnifico Rettore dell'Università degli Studi Roma Tre
Prof. Marco Tutino, Direttore del Dipartimento Economia Aziendale
Avv. Antonino Galletti, Presidente del Consiglio dell'Ordine degli Avvocati di Roma
Dott. Mario Civetta, Presidente dell'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma

09:20

INTRODUZIONE DEI LAVORI

Avv. Marco Reggiani, Presidente AISCA

09:30

PRIMA SESSIONE: LE NOVITÀ DELLA SHRD2

Presiede e introduce **Prof. Paolo Valensise**, Ordinario di Diritto Commerciale - Università Roma Tre
Prof. Marco Ventoruzzo, Ordinario di Diritto Commerciale - Università Bocconi: Le operazioni con parti correlate.
Avv. Fabio Bonomo, Responsabile Affari Societari di Enel S.p.A. e componente del Comitato Corporate Governance del BIAC - Business at OECD: Investitori istituzionali, proxy advisors, engagement.
Avv. Rozemaria Bala, Segretaria del Consiglio di Amministrazione e Head of Governance and Corporate Affairs di SNAM S.p.A.: La governance delle politiche di investimento nella prospettiva ESG.
Prof. Stefano Capiello, Capo Direzione IV - Sistema Bancario e Finanziario-Affari Legali - Ministero dell'economia: Il punto sul Say on Pay.
Avv. Simone Alvaro, Responsabile dell'Ufficio Studi Giuridici, coordinato nell'ambito della Divisione Studi - Consob: Il ruolo degli investitori istituzionali nella prospettiva dell'autorità di vigilanza; profili regolamentari *de iure condendo*.

11.30 - 11.45

COFFEE BREAK

11:45 - 13:30 /13:45

SECONDA SESSIONE: GLI SCENARI E LE PROSPETTIVE APPLICATIVE

Presiede e introduce **Prof. Paolo Montalenti**, Ordinario di Diritto Commerciale - Università degli Studi di Torino
Avv. Francesca Palisi, Responsabile Ufficio Consulenza Societaria Associazione Bancaria Italiana - ABI
Dott. Angelo Doni, Dirigente Responsabile Servizio Bilanci e Solvency - Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici - ANIA
Prof. Mauro Marè, Ordinario di Scienza delle Finanze - Università Luiss "Guido Carli" - Presidente MEFOP S.p.A. - Società per lo Sviluppo del Mercato dei Fondi Pensione
Dott.ssa Alessia Di Capua, Relazioni istituzionali e Corporate Governance - Assogestioni
Avv. Margherita Bianchini, Vice Direttore Generale - Direttore Area Diritto Societario Assonime
Avv. Francesco Tedeschi, Socio di Riferimento - Chiomenti

13:30 / 13:45

CONCLUSIONI

a cura del **Dott. Carmine Di Noia**, Commissario Consob

LIGHT LUNCH

L'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma ha accreditato l'evento per 5 crediti formativi. L'evento è stato accreditato anche dal Consiglio dell'Ordine degli Avvocati di Roma, che ha riconosciuto 12 crediti formativi.

Media Partner:



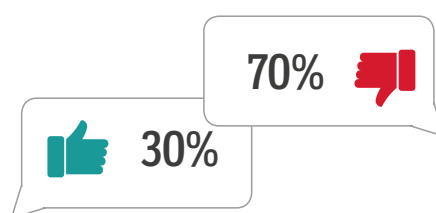


C'è da tenere presente che i compensi variano in base alla nazionalità della società e al settore di attività della stessa, spiega Ravidà. In generale, le multinazionali offrono stipendi più generosi rispetto ai gruppi italiani. Inoltre, alcuni comparti pagano di più di altri. «Il settore più pagato è il *life sciences* che, già di per sé molto redditizio, è altamente regolamentato e richiede dunque un'alta specializzazione dei legali interni, a cui assegna una funzione chiave», motiva l'esperta.

In media, un in house con due-tre anni di esperienza guadagna tra i 25 e i 40mila euro l'anno. Il suo stipendio sale a 65-80mila euro se lavora da 6-7 anni e arriva a 155-250mila euro se è operativo da più di vent'anni. Quando si arriva a guidare l'ufficio legale, e si diventa general counsel, si guadagnano invece almeno

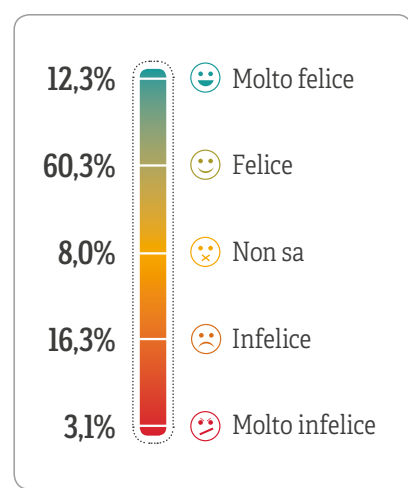
500mila euro annui. (Vedi figura 1)
Cifre, queste, che non soddisfano la stragrande maggioranza dei giuristi, visto che il 70% degli intervistati ritiene di non essere pagato abbastanza. (Vedi figura 2)

Fig 2. **Pensa di essere pagato abbastanza?**



In ogni caso, lo stipendio non è tutto. E i giuristi d'impresa non solo sono felici del proprio lavoro (il 60% dei rispondenti), ma se anche potessero tornare indietro nel tempo risceglierebbero la carriera in house (il 73% degli intervistati). (Vedi figure 3 e 4)

Fig 3. **È felice del suo ruolo?**





XLII CONGRESSO NAZIONALE ANDAF 49th IAFEI WORLD CONGRESS

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

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

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

Una visione olistica dell'impresa in un mondo che cambia

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

An holistic view of the Enterprise in a changing world

Auditorium R. Gervasio, Matera

25-26/10/2019

Con il Patrocinio della Città di Matera

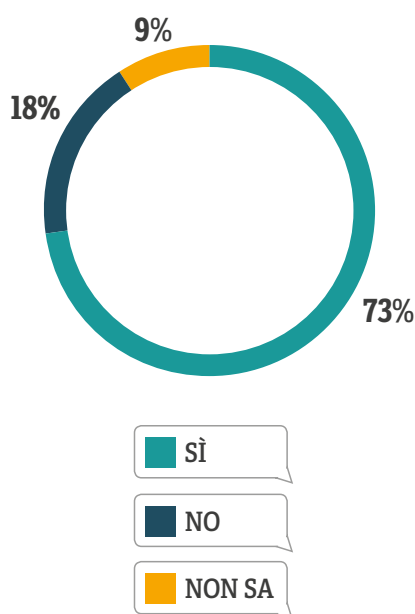
In collaborazione con



Online Media Partner



Fig 4. **Se tornasse indietro nel tempo, risceglierebbe la carriera legale?**



Quello che conta per loro sul lavoro, ben prima dello stipendio e dei benefit (30%), è la varietà delle attività (51%), la sfida intellettuale che queste pongono (45%), la flessibilità (43%), il rapporto con i colleghi (37%), le prospettive di crescita (37%). (Vedi figura 5)

Private practice

Gli ultimi dodici mesi sono stati positivi anche per quanto riguarda le assunzioni negli studi legali, a tutti i livelli di seniority. I settori più "movimentati", quelli cioè nei quali sono state ricercate più figure, sono nell'ordine: *restructuring & insolvency*, immobiliare e infrastrutture, bancario, regolamentare, contenzioso, fiscale e private equity.

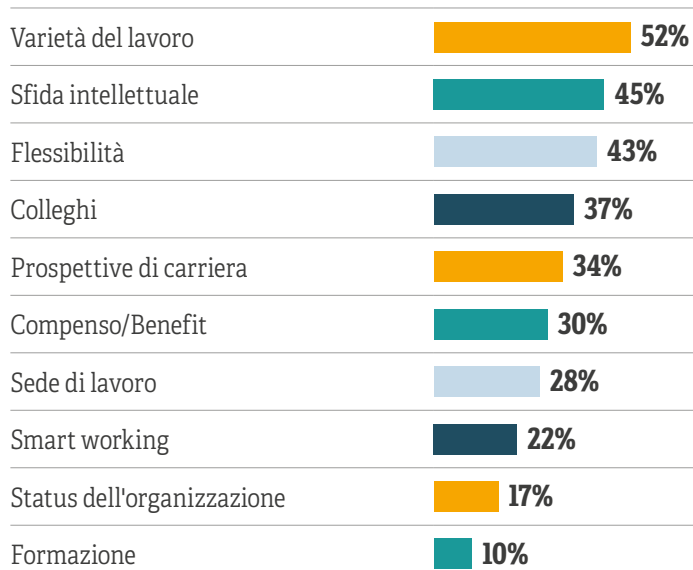
I compensi (osservati su un campione di oltre 500 professionisti) hanno registrato un leggero

incremento rispetto agli anni precedenti. Le cifre variano in base alla tipologia di studio: le *firm* di matrice americana sono quelle che pagano di più in assoluto, seguono *magic circle* e big italiane e, infine le *boutique*. Se un trainee guadagna tra i 18 e 40mila euro, un associate fresco di nomina riceve tra 30 e i 70mila euro e un avvocato con 6-8 anni di esperienza percepisce tra 50 e 90mila euro. Senior associate o counsel, con oltre dieci anni di esperienza, raggiungono cifre superiori ai 120mila euro.

Le practice più remunerative sono: banking & finance, m&a, real estate, finanza strutturata, restructuring e tax.

I compensi dei partner dipendono dalla loro capacità di originare business con clienti nuovi o esistenti, anche se, in linea di massima, prevedono una parte fissa e una variabile che corrisponde alla percentuale delle attività fatturate nell'anno precedente. ■

Fig 5. **Quali delle seguenti opzioni conta di più per lei al lavoro?**





GIUSEPPE CATALANO

LA STRATEGICITÀ DEL RUOLO DELL'IN HOUSE NON FA CHE AUMENTARE

MAG ha incontrato Giuseppe Catalano, neopresidente dell'associazione dei giuristi d'impresa (Aigi) per commentare con lui i risultati della survey di Taylor Root

Avvocato Catalano, l'azienda sta perdendo fascino agli occhi dei giuristi?

La nostra sensazione in Aigi – empirica ma anche numerica, visto il crescente interesse per la professione manifestato dai giovani – è che quello del giurista d'impresa rimane uno sbocco lavorativo interessante per molti. Il mercato ha dimostrato che i legali interni vanno a ricoprire anche funzioni apicali di business e questo incoraggia spesso una maggiore fluidità del passaggio tra il libero foro e l'azienda. Un movimento che se da una parte è auspicabile e rappresenta la linfa

“

I LEGALI INTERNI VANNO A RICOPRIRE ANCHE FUNZIONI APICALI DI BUSINESS E QUESTO INCORAGGIA SPESSO UNA MAGGIORE FLUIDITÀ DEL PASSAGGIO TRA IL LIBERO FORO E L'AZIENDA

”

vitale della professione, dall'altro stride sempre più con l'impossibilità per il legale interno di iscriversi a un qualche elenco professionale.

Perché, secondo lei, malgrado la sempre maggiore strategicità del ruolo, i compensi che le aziende offrono ai giuristi d'impresa rimangono stabili?

Di base le aziende risentono ancora della crisi post Lehman e il monte salari della funzione legale rimane invariato anche per questo motivo. Ciò che sta accadendo è che visto che le esigenze legali aumentano, il budget delle imprese viene quindi spalmato su più figure. C'è comunque da tenere presente che stanno aumentando le aziende di dimensioni non rilevanti che sentono l'esigenza di dotarsi di un team legale. Quest'ultime offrono sì degli stipendi più modesti, ma danno evidenza del diffondersi di una cultura positiva della centralità dell'in house counsel. Infine bisogna tenere conto del fatto che alcuni ruoli coperti da legali, come la compliance, nei settori regolamentati sono soggetti a criteri di remunerazione formali e precisi.

In Europa gli stipendi degli in house sono molto più alti che in Italia. In Germania fino al 30% in più, in Regno Unito e Francia fino al 20%...

In generale, le retribuzioni non stanno aumentando nelle aziende del nostro Paese. Quello che accade nei dipartimenti legali italiani rispetto a quello che accade all'estero non è diverso da quello che accade all'interno delle altre funzioni aziendali in Italia e all'estero, i giovani dirigenti italiani purtroppo guadagnano meno dei colleghi europei.

I vantaggi di lavorare in azienda rimangono comunque molti?

L'azienda è storicamente attenta alle tematiche del work-life balance e più recentemente ha aumentato la focalizzazione anche su diversity and inclusion. Le opportunità di crescita e di carriera ci sono. La strategicità del ruolo dell'in house non fa che aumentare...



GIUSEPPE CATALANO

In conclusione, la prospettiva per gli in house è positiva?

Un grande passo è stato già fatto, il lavoro, dal punto di vista del ruolo, è sempre più riconosciuto. L'auspicio è che le aziende continuino a pensare al legale non dico come a una business unit di profitto, ma almeno come un centro "di risparmio", invece che come un mero centro di costo, e che lo includano sempre di più a livello strategico nel business. Questo processo è già avviato, fa piacere notare che anche le aziende più piccole, che prima non sentivano l'esigenza di avere legali interni, si stiano ora dotando di strutture in house.

In conclusione, la prospettiva per gli in house è positiva?

Un grande passo è stato già fatto, il lavoro, dal punto di vista del ruolo, è sempre più riconosciuto. L'auspicio è che le aziende continuino a pensare al legale come un centro di risparmio, invece che come un centro di costi, e che lo includano sempre di più a livello strategico nel business. Questo processo è già avviato, fa piacere notare che anche le aziende più piccole, che prima non sentivano l'esigenza di avere legali interni, si stiano ora dotando di strutture in house. (i.i.)

ENERGY & INFRASTRUCTURE

Submission period now open

Deadline:

20 July 2019

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

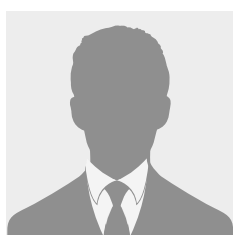
VOTE FOR YOUR FAVORITES

24th October 2019
Mexico City

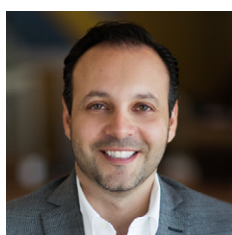
Follow us on



ENERGY & INFRASTRUCTURE



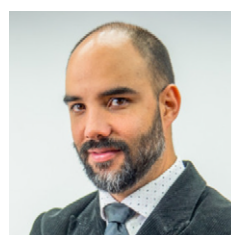
Aarón R Vilchis
Legal Responsible
Cox Energy, Mexico



Alejandro Fernández
Head of Legal
Cotemar, Mexico



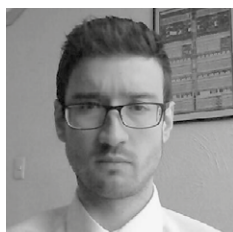
César Alejandro Villegas Ávila
General Counsel Mexico
ACCIONA Energía



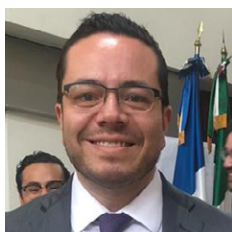
Cristobal Mariscal
Compliance Director
Peñoles, Mexico



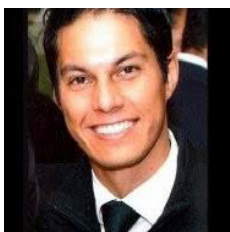
Daniel Muñoz
General Counsel Mexico and
Central America -Legal and
Corporate Affairs
Enel Green Power



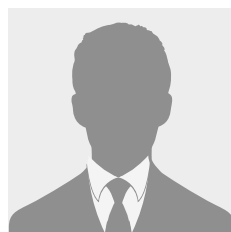
Francisco Puebla
Contract Manager
ENGIE Solar, Mexico



Jaime Coutiño
Gerente Legal
de Infraestructura
GIA+A, Mexico



Jorge Sierra Galindo
Legal Advisor
PEMEX, Mexico



Juan Ignacio Saura
Country Manager Mexico
Técnicas Reunidas



Juan Pablo Garcia
Gerente Legal
Aspiros SAS, Colombia



Luis Alberto Cárdenas Díaz
Director Jurídico Negocio
Banco Sabadell, Mexico



Moisés Hernandez
Senior Legal Counsel
TransCanada, Mexico



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



Rogelio Valles
General Counsel
*Enel Green Power,
Mexico*



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

IL LEGAL DI ENEL GREEN POWER: UN MIX DI COMPETENZE

Il general counsel della società, Edgar Miller, racconta a MAG come la crescita dall'azienda stia cambiando le esigenze legali in house

di anthony paonita

EDGAR MILLER

Il nome **Edgar Miller** può risultare insolito per un responsabile della funzione legale di una società italiana, Enel Green Power (EGP). Ma è un segnale indicativo di quanto le aziende italiane, al pari di molte altre ovunque nel mondo, si siano espanse ben oltre i confini nazionali. Miller è perfetto per il ruolo. Nato in Brasile, ma cresciuto negli Stati Uniti, è un poliglotta, parla fluentemente lo spagnolo e l'italiano. In effetti, in occasione dei panel che lo hanno coinvolto nell'ultima edizione della Legalcommunity Week, a giugno scorso, ha dimostrato di parlare l'italiano con una pronuncia perfetta. Anche se ci ha tenuto a scusarsi preventivamente per l'accento da forestiero. Miller guida un

dipartimento legale di 70 avvocati, che lavorano da varie parti del mondo. EGP possiede impianti rinnovabili in Costa Rica, Spagna, Grecia e Cile. In Cile, l'azienda, in collaborazione col governo, ha costruito il più grande impianto fotovoltaico del Paese. Questi sono i tipi di attività che impegnano Miller e la sua squadra. Il giurista ha parlato con MAG dell'ufficio legale, di cosa cerca nelle nuove risorse che recluta e di come gestisce lo stress – per farla breve, praticando yoga.

Come è arrivato in Enel?

Lavoravo in uno studio legale in Florida che collaborava con Florida Power & Light. Uno dei nostri clienti più piccoli si trovava in Costa Rica. Si trattava di una di quelle società produttrici di semi che poi Enel rilevò quando avviò l'espansione internazionale, focalizzata principalmente sulle rinnovabili. Quando Enel ha acquisito l'azienda, uno dei miei "ex-clienti" mi disse: «Gli italiani hanno comprato Egi e ora stanno cercando un general counsel per l'America Latina». Mi sono fatto avanti subito perché all'epoca ero in Aig e volevo tornare al comparto energetico.

Aig è stata la sua prima esperienza in house?

Sì.

Si sente più affine al comparto energetico e delle energie rinnovabili, quindi. Aig è un gigante delle assicurazioni. Crede che sia necessario per un giurista d'impresa avere una qualche affinità con l'azienda per cui lavora?

In uno studio legale si cerca di avere più possibile clienti diversificati. Quello su cui mi concentro è il lavoro. E sui risultati del lavoro, che riesci a vedere meglio quando sei un counsel interno più che esterno. È un grande vantaggio. Ma lavorare in Aig non mi è dispiaciuto, anche se il lavoro che faccio oggi è molto più comprensibile per i miei figli.

Il suo dipartimento è autonomo oppure fa parte del grande ufficio legale di Enel?

Siamo in una fase di transizione. Ci avvaliamo degli avvocati di Enel e dei professionisti della nostra linea di business. Complessivamente, circa 70 avvocati lavorano sulle rinnovabili in tutto il mondo.

ENEL GREEN POWER'S GC: WE HIRE DIFFERENT KINDS OF LAWYERS AS THE COMPANY GROWS

Miller says that his company's explosive global growth means that his legal department has to adapt and change with it

EN Someone named **Edgar Miller** may sound like an unusual name for someone who heads the legal function for an Italian company, Enel Green Power (EGP). But it's a sign that Italian companies, like business everywhere, have spread far beyond their national borders. And Miller is perfect for his role. Born in Brazil, but raised in the U.S., he's a polyglot who speaks Spanish and Italian fluently. In fact, when he spoke at MAG's LegalCommunity Week in June, his Italian was nearly unaccented. But he apologized in advance anyway.

Miller heads a legal department of 70 lawyers spread around the world. It makes sense, EGP has renewable plants in countries like Costa Rica, Spain, Greece and Chile. In Chile, EGP has partnered with the government to build the country's largest photovoltaic (solar) plant. And it's deals like it that keep Miller and his legal team busy. He doesn't seem to mind; he spoke to MAG at length about how the department trains its lawyers, what he needs on his team, and how he deal with stress – it's a four-letter word, yoga.

How did you get your job?

I was with a law firm in Florida that worked with Florida Power & Light. And one of our smaller clients was in Costa Rica. And that was one of the seed

ALL'ESTERO, DOVE STIAMO CRESCENDO, E IN ITALIA DOVE OGGI CI ASPETTIAMO DI CRESCERE, C'È BISOGNO DI PROJECT LAWYER CHE GUARDINO AL LAVORO A 360 GRADI

Cosa cerca nelle nuove risorse da assumere?

Gli avvocati in house, secondo lei, devono avere qualità e competenze diverse rispetto a quelle degli avvocati degli studi legali?

Dipende dalla fase in cui si trovano l'azienda e il Paese. In un mercato maturo, nel quale non si prevede una crescita esponenziale, com'era ad esempio l'Italia fino all'anno scorso, si ha bisogno di professionisti che seguono il contenzioso e le questioni amministrative, per mantenere l'operatività degli impianti già esistenti. All'estero, dove stiamo crescendo, e in Italia oggi, dove ci aspettiamo di crescere, c'è bisogno di project lawyer che guardino al progetto a 360 gradi. Lo stesso tipico modo di vedere dei consulenti esterni. Quindi proviamo ad avere un mix.



companies Enel bought when it started its international expansion, which was heavily in the renewables area. So when they bought my former client, one of my ex-clients said, "Hey, the Italians have bought EGI and they're looking for a general counsel in Latin America." I jumped on it right away because I was at AIG and I wanted to get back to the energy field.

Was Aig your first in-house job?

Yes, my first.

You have this affinity for energy and renewable energy companies. AIG was a giant insurance company. Do you think an in-house attorney needs to have an affinity for the company he or she is working for?

Being lawyers, we find ways to work with the most diverse set of clients imaginable when you're in private practice. What I focus on is the work itself. And the result of the work, which you see much more an in-house counsel than as outside counsel. It's a big plus. But I didn't dislike AIG, but this job is much more understandable to my children.

Is your legal department – is it your own, or part of Enel's large department?

We're in a transition phase. We use lawyers from Enel and our own business-line lawyers. Altogether, about 70 lawyers work on renewables worldwide.

WE NEED PROJECT LAWYERS WHO SEE THE PROJECT IN A 360 DEGREE VIEW

What do you look for when you hire someone? Do you think in-house lawyers should have different qualities and skills than outside private practice lawyers?

It depends on the phase of the company and the country we're in. If you're in a mature market, that isn't scheduled to grow that much, that was the case in Italy until last year, the type of lawyer you needed is more litigation, administrative lawyers, to maintain the operation of existing plants. Abroad, where we're growing, and in Italy, we're expecting to ramp up, so we need project lawyers who see the project in a 360 degree view. I think that that is the typical vision of an outside counsel. So we try to get a mix.

You're a global company with a global legal team. How is that working?

We move people around. Before I went in-house, the

»»

SAVE THE DATE

Giovedì 21 novembre 2019 • Lugano



INHOUSECOMMUNITY

AWARDS

SWITZERLAND

#ihcommunityAwardsCH



Partner

LABLAW
STUDIO LEGALE
FAILLA ROTONDI & PARTNERS

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

Lei lavora in una grande multinazionale con un team legale globale. Come funziona?

Facciamo viaggiare le risorse. Prima di passare in house, pensavo che un'azienda non potesse offrire la formazione che offre uno studio legale. Ci sono occasioni, all'inizio della carriera, in cui questo potrebbe anche essere vero. Ma noi spostiamo le nostre risorse. C'è un collega brasiliano a Roma che segue tante attività di project financing e procurement a livello globale. Nel team ci sono anche un avvocato belga e uno greco, oltre ai giuristi italiani. C'è un avvocato cileno che è il general counsel per il Nord America. Veramente poniamo l'accento sull'implementazione del modello di business della società. E il nostro obiettivo sta proprio in questo tipo di cultura legale.

ORA CHE STIAMO CRESCENDO VELOCEMENTE ABBIAMO BISOGNO DI PARTNER

Cosa ha innescato la crescita delle rinnovabili in Italia?

Due cose. Un po' è legata alle aspettative create dalla nuova regolamentazione sulle rinnovabili che stiamo ancora attendendo. E dalla quale potremmo anche rimanere delusi, anche se sembra andare in una direzione favorevole per le aziende.

L'altra ragione è l'affermarsi del trend che va verso la sostituzione dell'energia tradizionale con le rinnovabili.

C'è un team di 70 legali che segue le rinnovabili. Portate avanti delle attività operative come l'analisi dei dati, la gestione dei panel di studi legali, e tutte le altre cose che vanno tanto di moda negli Stati Uniti?

Ho voluto aprire un dialogo col business e le risorse umane sulle loro esigenze e sugli avvocati esterni che ingaggiamo per adattare il team legale all'evoluzione del business.

Per esempio, quando le nostre attività erano ristrette, anche se Enel era già una grande azienda, non chiedevamo finanziamenti bancari. Non avevamo partner o joint venture. Facevamo tutto da soli. Ora, che stiamo

idea was that a company couldn't provide the kind of training you'd get in a law firm. There are some elements, at the beginning of a career when that might be true. But we move people around. I have a Brazilian attorney in Rome who does a lot of project financing and procurement support globally. I have a Belgian lawyer Greek lawyer in addition to the Italian lawyers. I have a Chilean lawyer who's the general counsel in North America. Really, the emphasis is on being able to implement the company's business model. And our goal is in that legal culture.

NOW THAT WE'RE GROWING SO FAST WE'RE REACHING THE POINT WHERE WE DO NEED TO TAKE ON PARTNERS

What has caused this growth in Italy in renewables? Is it internal or because of what the EU wants?

It's a couple of things. A bit of it is expectation on the basis of the draft new regulations on renewables that still have to come out. We still might be disappointed. But it looks like it's going in a direction that might support the business. And then it's because of this strong movement toward substituting conventional energy with renewables.

You have 70 lawyers on your matters. Do you do all the operational stuff like data analytics, law firm panels, all the stuff that's fashionable in the U.S.?

One of the things that I've wanted to do is try to open a dialogue with the business side and HR about what kinds of lawyers we hire, what we need, and to adjust our team to the way the business was changing. So, for example, when the business was small, and with ENEL being so large, we didn't go to the banks for financing. We didn't have any partners; these were not joint ventures. We just did it all, full equity, by ourselves. Now that we're growing so fast, we're putting in 3, 4 gigawatts a year, we're reaching the point where we do need to take on partners, we do need to go to banks for project financing, not just corporate financing. So that requires a different kind of lawyer than the one we had been getting over the years. Lawyers with more financing background, other kinds of background that we didn't need when we started out. So I've been working on that transition.

And compliance is a big deal when you're global...

Compliance was in the audit function, now it's in legal. One of my jobs is to get on the bandwagon and

crescendo velocemente e aggiungiamo 3-4 gigawatt l'anno, stiamo arrivando al punto in cui abbiamo bisogno di partner e dobbiamo rivolgerci alle banche per il project financing, non solo per il corporate financing. Questo rende necessaria la presenza in house di legali diversi da quelli che abbiamo avuto finora. Avvocati con esperienza in materia di finanziamenti e con competenze di cui all'inizio non avevamo bisogno.

Anche la compliance è un grosso tema quando si è così globali...

Prima la compliance era nell'audit, ora è nel legale. Rientra anche nei miei compiti. L'anticorruzione è sempre stata una pietra miliare. Ma non avevamo una funzione dedicata a queste o ad altre materie. Come la data protection – dal punto di vista legale, quali sono le nostre responsabilità relativamente agli esuberi e alla sicurezza dei nostri sistemi contro gli attacchi informatici. Quindi ci occupiamo di tutte queste cose. E adesso che siamo di nuovo vicini alle altre divisioni dell'azienda, lavoriamo a stretto contatto coi colleghi delle reti di distribuzione, una nuova divisione per le auto elettriche. Abbiamo un panel di avvocati. Non facciamo grandi analisi di quello che ci viene addebitato, è molto decentralizzato.

Non c'è nessuno nel dipartimento che si occupa di questo?

Su questo sto cercando di persuadere l'azienda perché abbiamo bisogno di alcuni non giuristi, qualcuno che possa fare gli *spreadsheet* e occuparsi della parte business. Ho assunto una persona per le *legal operations*, si tratta di un avvocato senior, che segue le operazioni. Per aiutare gli avvocati a usare la tecnologia. A volte la si mette a disposizione ma nessuno la utilizza.

Che lingua usate per la vostra attività all'interno del dipartimento? L'inglese o altre lingue?

Nei contratti utilizziamo un linguaggio molto flessibile. In genere, adottiamo strategie diverse a seconda del Paese e dell'identità della nostra controparte. Quando mi trovo in America Latina, facevamo riferimento alle leggi e alle lingue locali quasi ovunque. Ora che sono coinvolte le banche e che vogliono

do legal compliance as well. And then the antibribery, anticorruption has always been an essential part. But we didn't have a function dedicated to chasing down those issues and others. Like data protection – from the legal point of view, what are our responsibilities with respect to the redundancies and safety of our systems against malicious attacks. So we're looking at all of that. And now we're back into the rest of the company, so we're working closely with the distribution networks people, a new division for electric cars.

We have a panel of lawyers. We don't do a lot of systems to monitor how we're being charged, it's very decentralized.

You don't have someone in the department who does that?

That's what I'm trying to convince the company, that we need some nonlawyers, someone who can do spreadsheets and look at the business side. So, I did get a person, a legal operations person who's a senior lawyer to focus on operations. To get lawyers to adopt technology. Sometimes you put it out there and they don't adopt it.

Do you do most of your business in English, or other languages in the department?

The language we use in contracts is very flexible. Typically, we use different strategies depending on where we are and who our counterpart is. In my years in Latin America, we used local law and local language almost everywhere. Now that we have banks coming in, they want to see a lot of the documentation in English. So that changes what we do. And having joint venture partners changes what we do.

»»

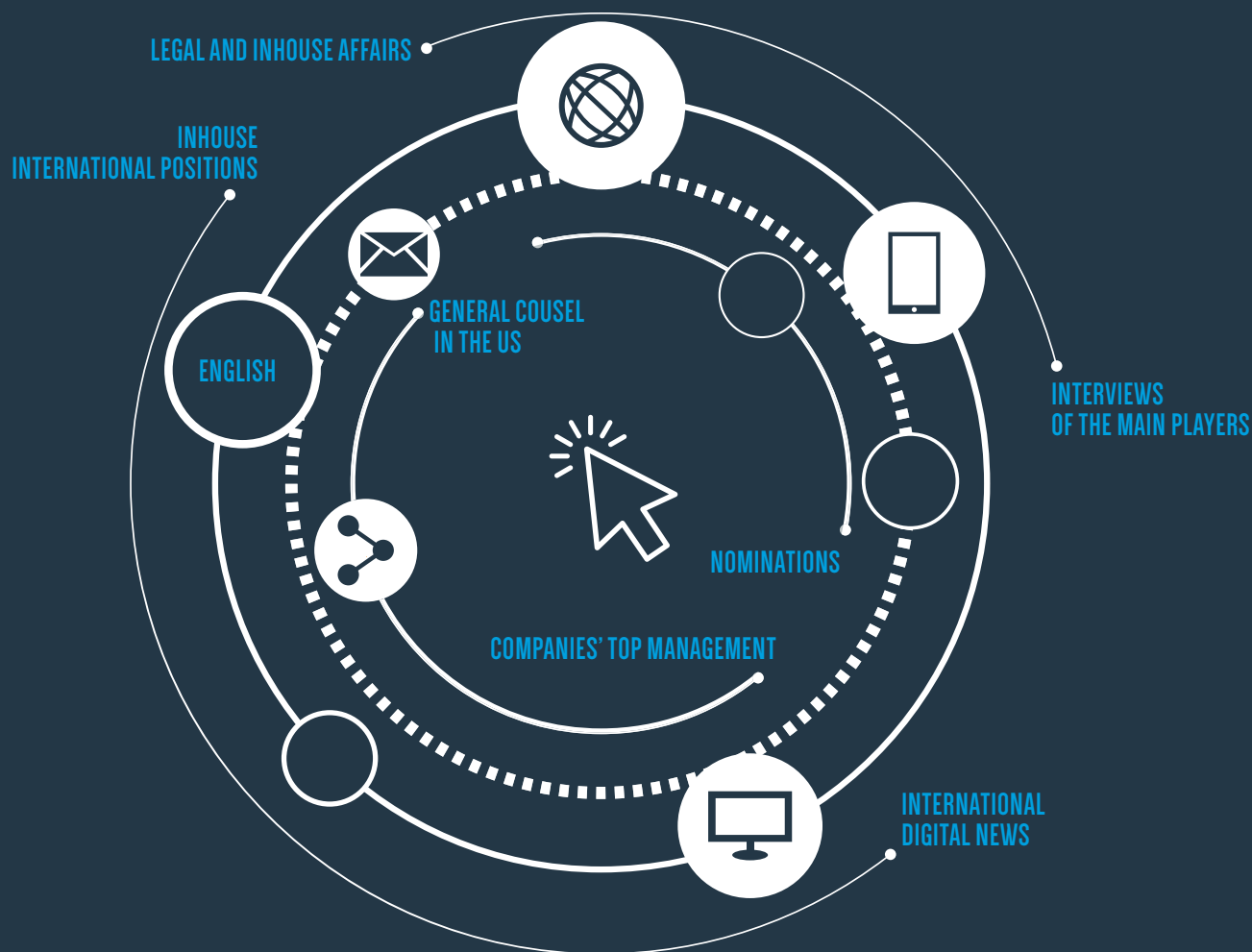


EDGAR MILLER



INHOUSECOMMUNITYUS

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



Follow us on



www.inhousecommunityus.com

vedere gran parte della documentazione, usiamo l'inglese. È così che cambia quello che facciamo. È il fatto di avere dei partner nelle joint venture che fa cambiare il nostro lavoro.

GRAN PARTE DEL NOSTRO TEMPO È DEDICATO ALLA PARTE "CAPEX" DEL PROGETTO. SIAMO UNA PARTE DEL BUSINESS CHE CREA VALORE

Deve "vendere" in qualche modo internamente la funzione legale al business?

In EGP il dipartimento è nato dall'inizio, vicino al business. Abbiamo partecipato alle negoziazioni. Ciò che facciamo è sviluppare progetti, quindi tante attività passano dall'ufficio legale. Sarebbe stato diverso se fossimo stati in Procter & Gamble, per esempio, o in qualche altra azienda di prodotti di consumo. Non ho bisogno di convincere le persone di Green Power. Gran parte del nostro tempo è dedicato alla parte "capex" (capital expenses, ndr) del progetto. Siamo una parte del business che crea valore.

Qual è, in una frase, la differenza tra lavorare per un'azienda americana o per un'italiana

Mi piace tantissimo. Ho una personalità esplosiva, quando mi infastidisco, lo faccio notare.

Si sente adatto...

Esattamente. Mi sento molto a mio agio. Cose dette all'interno di un'azienda americana che avrebbero potuto portarmi al licenziamento, qui servono a dimostrare che tengo molto al mio lavoro. È un asset, non una passività.

Un'ultima domanda. C'è qualcosa che la preoccupa delle aziende o del lavoro che fa, essendo un avvocato in house?

Ora ho 55 anni, quindi ho imparato a "disconnettermi", pratico yoga per controllare le cose. Una delle cose che mi spaventava dai tempi della mia esperienza in Aig è che pur facendo un ottimo lavoro su qualcosa, magari viene affidato a terzi una parte del lavoro che non si conosce e questo sovverte l'allocazione dei rischi fatta originariamente, perché viene fatto un accordo collaterale. Non si tratta di qualcosa che è già successo, ma solo di un timore.. ☐

Do you have to do any internal selling of the legal function to the business side?

I think we're past that in Green Power because the department was born right away, next to the business. We're the type of lawyers who were in the negotiating sessions. What we do is develop projects, so a lot goes through the legal department. It's different if we were at Procter & Gamble, or some consumer products company. I don't need to convince the Green Power people, it's the holding company people, as a staff function. And a lot of our time gets allocated to the capex [capital expenses] part of the project. So we're a part of the business that creates value. And the company, the fact that they don't complain that our time is put in capex means that they accept, that they don't complain. In other words, they're paying, and they know.

Ok, in one sentence, the difference between working for Americans and working for Italians.

I've loved it. I have an explosive personality, so when I get irritated, I get vocal about it.

A LOT OF OUR TIME GETS ALLOCATED TO THE CAPEX PART OF THE PROJECT

You fit right in.

Exactly. I feel very comfortable. Things that I've said in an American company that might have gotten me fired, here they're convinced that it shows that I'm passionate about my work. It's an asset, not a liability.

One last question. Is there any one issue that worries you about companies, being an in-house lawyer, and the work that you have to do? One big thing.

I'm now 55 so I've learned to disconnect, I do yoga to control things. One of the things that scares me from my AIG experience is that we might do a deal, a bangup job on what we saw, and they might give someone else a piece of the deal that you don't know, that subverts the allocation of risks that you did. That was a big part of AIG when I got there. People got prosecuted and went to jail because the new projects division would do a side deal. That scares me. It didn't when I was in Latin America because I had a better view of everything that we were doing. Now in Rome, that's something that worries me. It's not something that's happened, it's just a fear. ☐



MINORITY SHAREHOLDER: I NUOVI CONFINI DEL DIRITTO DI CONTROLLO

di valentina colaceci*

Negli ultimi anni, un argomento che suscita vivace dibattito all'interno delle aule dei tribunali, riguarda il diritto di controllo e di ispezione sulla documentazione societaria che può esercitare il socio non amministratore di una Srl.

Al riguardo, uno dei casi più comuni riguarda il socio Alpha, detentore di una partecipazione minima al capitale sociale della società Beta, il quale lamenta di non "(...) avere dagli amministratori notizie sullo svolgimento degli affari sociali e di consultare, anche tramite professionisti di loro fiducia, i libri sociali ed i documenti relativi all'amministrazione" (come stabilito dall'art. 2476, co. 2, c.c.).

Negare l'accesso alla documentazione sociale al socio Alpha che vuole verificare il corretto e fisiologico svolgimento dell'attività di gestione pone l'amministratore di Beta nella circostanza di rispondere al reato di "impedito controllo" (ex art. 2625 c.c.).



Anche in presenza di un organo di controllo interno in una Srl (*ad esempio il collegio sindacale*) il diritto di controllo riconosciuto al socio non amministratore non è in alcun modo mitigato! Questo è quanto stabilito dalla Suprema Corte di Cassazione (*con sentenza n. 47307/2016*) adducendo le seguenti motivazioni:

- il diritto di esercitare il controllo sull'operato degli amministratori, quale efficace strumento a tutela della corretta gestione della società, è affidato a ciascuno socio;
- in caso di gravi irregolarità nella gestione della società, ciascuno socio è legittimato a promuovere l'azione di responsabilità nei confronti dei membri dell'organo amministrativo (*ex art. 2476, co. 3, c.c.*).

Non è sempre di facile demarcazione delineare il confine tra la tutela dei diritti soggettivi e potestativi delle minoranze e la definizione dei loro limiti in quanto non amministratori della società. Tuttavia, a confermare e dare risalto ancora una volta al potere potestativo del socio di minoranza, è una recente sentenza del tribunale ordinario di Milano che ha accolto il ricorso del socio che si è visto negare l'accesso alla documentazione sociale.

La sentenza in commento si contraddistingue in quanto se da un lato ha confermato il diritto d'accesso al socio ricorrente, dall'altro ha indicato in modo pragmatico e puntuale le modalità con cui gli amministratori della Srl resistente devono garantire la consultazione della documentazione sociale,

evitando un eventuale "abuso di diritto" da parte del socio.

In particolare, è stato consentito l'accesso alla documentazione:

- tramite un professionista di propria fiducia;
- mediante estrazione di una copia della documentazione a proprie spese (*senza oneri per la società*);
- nel il luogo in cui libri sociali e documenti sono custoditi;
- previo appuntamento telefonico, o concordando con gli amministratori o i consulenti della società, modalità e tempi di accesso alla documentazione societaria;
- previa sottoscrizione da parte del socio e del professionista eventualmente incaricato, di specifico impegno di esclusione di ogni divulgazione della documentazione a terzi.

Dal punto di vista pratico, è interessante constatare come il giudice di Milano, richiamando quanto stabilito *ex lege*, semplifichi la consultazione della documentazione contabile della società affidando al professionista incaricato, la piena facoltà, al pari del socio, di estrarre copia dei libri sociali e della documentazione consultabile senza alcun limite se non quello della buona fede! 📄

* *Fraud auditor & Forensic accountant*

DONNE E UOMINI: PARLIAMO DI EMOTIVITÀ

di mario alberto catarozzo*

Continuiamo il nostro viaggio nelle differenze di genere, per capirne le peculiarità e i punti di forza, al fine di una loro valorizzazione, piuttosto che omologazione. Le diversità di uomo e donna dal punto di vista della comunicazione verbale, paraverbale e non verbale sono un dato evidente. Si tratta ora di capirne le ragioni e, cosa più importante, le applicazioni utili in ambito professionale, affinché ciascuno, senza snaturarsi, possa invece mettere a frutto tutte le risorse naturali, culturali e caratteriali che possiede nell'interazione con gli altri. Una vera squadra compatta e

motivata è composta da persone che possono ciascuna realizzare sé stesse in team, invece di omologarsi ovvero di adattarsi a un cliché e indossare una divisa che azzeri il valore e l'importanza della varietà.

Se volete formarvi in modo serio sulla materia, senza addentrarvi in letture scientifiche troppo complicate, vi consiglio i libri di **Louann Brizendine**, neuropsichiatra dell'Università della California, che ha pubblicato "Il cervello delle donne" e "Il cervello dei maschi". Brizendine spiega in modo magistrale l'evoluzione del cervello umano dalla nascita all'età adulta e racconta come e perché si differenziano. Per tutti, in particolare per chi è genitore, dovrebbe essere una lettura fortemente consigliata per capire meglio i figli, sé stessi e i colleghi di lavoro.

Di tutto quello che diremo, dovremo fare delle generalizzazioni. Pertanto è ovvio che caso per caso ci saranno eccezioni e peculiarità soggettive. Le generalizzazioni ci servono per poter individuare e parlare dei tratti salienti che caratterizzano nella comunicazione e nella gestione delle attività, anche lavorative, uomini e donne.

Altra premessa necessaria: non è sotteso a tutto quello che diremo alcun giudizio di merito su ciò che sia meglio o peggio, buono o cattivo, positivo o negativo. Il nostro vuole solo essere un viaggio da esploratori in un mondo affascinante fatto differenze e di somiglianze. Come un buon cameraman ci limiteremo a filmare e prendere atto di ciò che troveremo.

QUESTIONE DI EMISFERI

Vediamo innanzitutto perché le donne sono in linea di principio più intuitive degli uomini e cosa produce questa caratteristica. Sappiamo che il cervello si compone di due emisferi, destro e sinistro; sappiamo inoltre che ciascun emisfero si caratterizza per un particolare modo di funzionare, un particolare modo in cui è cablato: l'emisfero sinistro è sede del linguaggio, scrittura, ragionamento, logica e lavora in modo concentrico, cogliendo le similitudini e ripetendo a fotocopia. Tutte le attività che richiedono un metodo, ripetitività, costanza, sono dominate dall'emisfero sinistro del cervello.

L'emisfero destro, invece, è la sede della creatività, dei colori, della spazialità; funziona, a differenza del sinistro, in modo radiale,

cioè cerca soluzioni innovative – la cosiddetta “terza via” – per risolvere i problemi. I due emisferi sono uniti da un fascio di fibre chiamato corpo calloso, che permette ai due di lavorare insieme. Se questo corpo calloso fosse reciso, i due emisferi non avrebbero più il ponte per comunicare e sarebbero isolati, con esiti disastrosi.

Il corpo calloso nel cervello femminile è più grande di quello maschile, pertanto le donne riescono a coordinare meglio il funzionamento dei due emisferi, combinando un numero maggiore di dati prima di prendere una decisione. Poiché l'intuito è la risultanza del funzionamento dei due emisferi, il cervello femminile ha la capacità di portare avanti in parallelo più operazioni mentali e quindi il cervello destro può continuare a portare avanti operazioni creative anche mentre il sinistro sta seguendo percorsi più sequenziali. Da qui nasce l'intuito femminile. Da qui, inoltre, nasce la sensazione del multitasking femminile, cioè la capacità di portare avanti più attività contemporaneamente. In realtà le due cose non vanno confuse: operazioni mentali parallele sono possibili, perché ogni emisfero segue il suo “percorso” decisionale, ma le attività che ciascuno compie richiedono attenzione e la nostra mente può prestare attenzione a un'attività alla volta, per cui il multitasking come lo intendiamo noi in ambito lavorativo, per esempio, non esiste. Esiste invece il saltare velocemente da un'attività all'altra, spostando la relativa attenzione, con la conseguente sensazione di fare

più cose insieme, quando invece stiamo facendo i saltimbanco da un'attività all'altra, con rischio di errori, dimenticanze e aumento dello stress.

SCELTE EMOTIVE E SCELTE RAZIONALI

Si è dimostrato come le scelte che compiamo siano il mix di aspetti emotivi e aspetti razionali. Si è altrettanto dimostrato come l'ultimo anello della catena decisionale sia fortemente intriso di emotività, perché l'essere umano è un essere emotivo e non razionale.

Pertanto ricordate che i vostri clienti vi sceglieranno per feeling, prima che in base a un rigidissimo ragionamento. Se c'è il feeling si procede ad approfondire la conoscenza entrando nei dettagli organizzativi, mentre se il feeling non c'è, non si procederà oltre. Ciò che viene affermato è che le donne sono emotivamente più coinvolte rispetto agli uomini nelle scelte. Alla base di tutto ciò ci sono i neuroni specchio, base dell'empatia, e la corteccia frontale dorsolaterale, che nel cervello femminile risulta più spessa rispetto all'omologo maschile. Quest'area del cervello è deputata alla memoria a breve termine, ma soprattutto ai processi decisionali. Poiché quest'area è collegata alle aree “limbiche” del cervello, cioè alle aree sede dell'emotività, ecco che i processi decisionali vengono maggiormente interessati dall'intervento delle emozioni. Il cervello femminile, di nuovo, tende a valutare più variabili rispetto a quello maschile. Nel cervello maschile le connessioni neuronali corrono all'interno dello stesso emisfero e

seguono percorsi più “standard” e veloci; nel cervello femminile, invece le connessioni corrono trasversali tra i due emisferi e quindi combinano più dati per risultati sicuramente più precisi e completi, ma a volte più dispendiosi in termini di tempo. Poiché la densità di connessioni neuronali è maggiore nel cervello femminile, anche nelle aree deputate alle emozioni le donne risultano più attente alle sfumature della comunicazione non verbale e sono molto più empatiche dell'uomo. Sfatiamo infine la famosa differenza esistente tra i due sessi circa la capacità di ricordare i particolari e più in generale la maggior capacità delle donne di ricordare episodi e situazioni.

L'amigdala, centro delle emozioni, nelle donne funziona diversamente, attivando più frequentemente l'ippocampo, sede dei ricordi. Quanto più i ricordi sono accompagnati da emozioni, tanto più sarà facile immagazzinarli e poi recuperarli successivamente (memoria). Ecco perché le donne ricordano più facilmente appuntamenti, episodi passati, gli anniversari, particolari nel vestire e gli uomini sembrano sempre dei pesci rossi con la memoria di nove secondi quando si parla di anniversari e date.

Questo particolare rapporto tra amigdala e ippocampo è anche alla base della diversa reazione alle forti emozioni, quali stress, paura e tensioni.. 📖

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

Le practice di competenza comprendono: contenzioso nazionale e internazionale, antitrust, competition, trade, corporate, debt capital markets, financial institutions, due diligence, esecuzioni immobiliari, societario, tributario, contabilità, m&a, commerciale, arbitrale, tax, litigation.

108 | MAG 124

ARBLIT

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Neo-laureato (praticante) e/o neo-avvocato (junior associate)

Area di attività. Contenzioso (nazionale e internazionale)

Numero di professionisti richiesti. 1 o più

Breve descrizione. Cerchiamo da subito giovani neo-laureati e/o neo-avvocati con esperienza nel contenzioso domestico da inserire nel team di contenzioso. Voto di laurea: 110 e lode. Perfetta padronanza dell'italiano e dell'inglese (apprezzata la conoscenza di altra lingua). Per posizione quale junior associate sono indispensabili esperienza nel contenzioso domestico e competenza nel contenzioso con elementi di internazionalità

Riferimenti. Inviare curriculum vitae e lettera motivazionale a: info@arblit.com

FRESHFIELDS BRUCKHAUS DERINGER

Sede. Roma

Posizione aperta 1. Junior associate

Area di attività. Antitrust competition & trade

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il nostro dipartimento Antitrust Competition & Trade ricerca un(a) avvocato(a) da inserire come junior associate nel nostro team, nella sede di Roma. La candidata o il candidato ideale vanta un'esperienza di 2/4 anni in materia antitrust, preferibilmente in uno studio internazionale. Sono richiesti, oltre a un ottimo background accademico, un'eccellente padronanza della lingua inglese, esperienza in procedimenti antitrust e di controllo delle concentrazioni italiani ed europei, interesse per l'analisi economica, curiosità di conoscere il funzionamento dei mercati e capacità di lavoro in gruppo. Aver svolto uno stage all'Agcm, il DGComp o la Cma e/o avere esperienze e/o conoscenze

specifiche nell'ambito dei settori economici regolamentati (telecom, energia) e del contenzioso amministrativo costituiscono titoli di preferenza.

Riferimenti. Se siete in possesso di questi requisiti, vi invitiamo a spedire a legal.romeoffice@freshfields.com un unico file salvato con il vostro nome_cognome, comprendente il vostro CV con elenco esami con nome e date, voto di laurea, data di abilitazione e la vostra motivazione espressa in breve

HOGAN LOVELLS

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Associate NQ

Area di attività. Corporate

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. La risorsa ideale è un avvocato neo-abilitato o con un anno di esperienza post-qualifica, che abbia maturato almeno 4 anni di esperienza nel settore (incluso il periodo di pratica forense) e che possieda specifiche competenze nel campo del diritto societario e commerciale. In particolare, si richiede esperienza maturata in primari studi legali in ambito contrattualistica nazionale e internazionale, fusioni e acquisizioni domestiche e cross-border, riorganizzazioni societarie, e, più in generale, in tutte le principali tipologie di operazioni societarie straordinarie.

L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale

Riferimenti. È possibile candidarsi inviando un'email all'indirizzo

Careers.Italy@hoganlovells.com e allegando lettera motivazionale e curriculum vitae includendo specifico riferimento all'annuncio (CORP_MI)

Sede. Milano

Posizione aperta 2. Associate 1-5 PQE

Area di attività. Debt capital markets

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. La/il candidata/o ideale, avvocato abilitato con almeno 3 anni di

esperienza effettiva nel settore (incluso il periodo di pratica forense), ha sviluppato specifiche competenze nel campo del debt capital market. Si richiede esperienza in operazioni di finanza strutturata, compresi i profili relativi a cover bonds, securitisation, emissioni titoli strutturati e cartolarizzazioni maturata in primari studi legali

Riferimenti. È possibile candidarsi inviando un'email all'indirizzo Careers.Italy@hoganlovells.com e allegando lettera motivazionale e curriculum vitae includendo specifico riferimento all'annuncio (IDCM_MI)

Sede. Roma

Posizione aperta 3. Associate NQ

Area di attività. Financial institutions

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il/la candidato/a ideale

è: un/a avvocato/a appena abilitato con 2/3 anni di esperienza effettiva (incluso il periodo di pratica forense) nel settore dei mercati finanziari presso studi legali internazionali e/o studi boutique.

L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale

Riferimenti. È possibile candidarsi inviando un'email all'indirizzo

Careers.Italy@hoganlovells.com e allegando lettera motivazionale e curriculum vitae includendo specifico riferimento all'annuncio (FIG_RM)

LA SCALA SOCIETÀ TRA AVVOCATI

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Collaboratore

Area di attività. Team due diligence

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. La Scala Società tra Avvocati cerca un avvocato e/o un praticante abilitato per lo svolgimento di attività di due diligence consistente nell'analisi di portafogli di crediti non performing di provenienza bancaria. E' richiesta la padronanza del pacchetto

Office, flessibilità, serietà e predisposizione al lavoro in team. L'inserimento avverrà nella sede di Milano

Riferimenti. recruitment@lascalaw.com

Sede. Milano

Posizione aperta 2. Trainee

Area di attività. Team contenzioso bancario

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. La Scala cerca, per la sede di Milano, un praticante che abbia maturato una precedente esperienza nell'area del recupero crediti, preferibilmente nel settore bancario. Costituisce titolo preferenziale la conoscenza di gestionali utilizzati da istituti di credito e di easylex come gestionale interno. Sono inoltre richieste padronanza del pacchetto Office, flessibilità e serietà, autonomia e capacità di lavorare in team

Riferimenti. recruitment@lascalaw.com

Sede. Milano

Posizione aperta 3. Associate

Area di attività. Team esecuzioni immobiliari

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. La Scala Cerved cerca un avvocato che abbia maturato una buona esperienza nelle aree del recupero crediti e delle esecuzioni immobiliari in ambito bancario.

Sono inoltre richieste padronanza del pacchetto Office, flessibilità e serietà, autonomia e capacità di lavorare in team. Costituisce titolo preferenziale la conoscenza del gestionale EPC (ex parte creditoris) o di altri software utilizzati da istituti di credito. L'inserimento avverrà nel team "esecuzioni immobiliari" della sede di Milano

Riferimenti. recruitment@lascalaw.com

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Collaboratore commercialista abilitato

unbuonavvocato.it

LAVORI E INCASSI



**IL PRIMO MARKETPLACE DI DOMANDA E OFFERTA
DI SERVIZI LEGALI CONSUMER**

SCARICA L'APP SU



SEGUICI SU



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

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 1. Associate

Area di attività. Contenzioso commerciale e arbitrale

Numero di professionisti richiesti. 2

Breve descrizione. L'ufficio milanese dello studio legale Sutti seleziona neolaureati in giurisprudenza in Italia fortemente motivati ad intraprendere un percorso di crescita finalizzato a un inserimento stabile nella practice contenziosa civile dello studio

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 negli uffici milanesi dello SL

STUDIO SPINIELLO

COMMERCIALISTI ASSOCIATI

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Tax consultant

Area di attività. Tax

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Si ricercano giovani e brillanti candidati che abbiano da 3 a 5 anni di esperienza in altri studi tributari strutturati.

Attività e responsabilità:

- Consulenza fiscale ordinaria

- Pareristica in materia di fiscalità d'impresa domestica e internazionale
- Consulenza su operazioni di gestione straordinaria o su specifiche tematiche
- Assistenza nella predisposizione di dichiarazioni dei redditi di società di capitali

- Redazione interpelli

- Gestione del precontenzioso tributario

Requisiti:

- Laurea con voto non inferiore a 105/110
- Lingue: inglese, ottima conoscenza della lingua scritta e parlata
- IT skills: pacchetto Office

Ulteriori competenze:

affidabilità, serietà, puntualità, educazione, capacità di relazionarsi con gli altri e lavorare in team

Riferimenti. E-mail per invio candidatura:

info@studiospiniello.it

TALEA TAX LEGAL ADVISORY

Sede. Milano, Via Larga, 15

Posizione aperta 1. Senior associate

Area di attività. Litigation

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. 35/40 anni con esperienza in contenzioso societario

Riferimenti.

[Gabriele Consiglio: G.Consiglio@talea.eu](mailto:G.Consiglio@talea.eu)



GENNARO ESPOSITO:
LO CHEF CHE DIALOGA
CON LE IMPRESE

FRATELLI LA BUFALA
DOPO IL REBRANDING
CONQUISTA LE CAPITALI

Deliveristo apre ai fondi

Leonardo, rifugio
di elegante semplicità

I Tigli in Theoria, esperienza
gourmet nel cuore di Como

GENNARO ESPOSITO: LO CHEF CHE DIALOGA CON LE IMPRESE

Gennaro
Esposito

GENNARO ESPOSITO

Il cuoco campano, consulente di molte realtà italiane del food, è sbarcato da poco a Milano con il progetto IT. «La chiave del successo per le aziende del made in Italy sono qualità e coerenza»

di francesca corradi

lasse 1970, Gennaro Esposito è cresciuto con il naso nei fornelli fin da bambino. Dopo il diploma nel 1988, insieme all'amico e compagno di scuola **Antonino Cannavacciuolo**, inizia la sua gavetta nelle cucine: da **Gianfranco Vissani** ad **Alain Ducasse**. Disciplina, creatività e valorizzazione del territorio potrebbero essere i tre capisaldi dello chef che, nel 1992, a soli 21 anni, diventa imprenditore e apre il suo ristorante a Vico Equense. Torre del Saracino diventa ben presto un fiore all'occhiello della ristorazione campana, numerosi i riconoscimenti, a cominciare dalle due stelle Michelin: la prima nel 2001 e la seconda nel 2008. Non solo ristorazione per Esposito, il professionista crede nella forza del made in Italy e in questi anni ha lavorato a fianco di imprese del food – De Cecco, Mulino Caputo, Ferrarelle, Ferrarini – non in qualità di testimonial, come fanno molti suoi colleghi, ma con progetti concreti per migliorare i prodotti e la loro qualità. Lo chef recentemente è anche sbarcato nel capoluogo lombardo con IT Milano, al 32 di via Fiori Chiari, in qualità di consulente,





FOODCOMMUNITY AWARDS

Lunedì **9/12/2019** ore **12,15**
TEATRO NUOVO Piazza San Babila 3, Milano

ORE 12,15
Registrazione
e welcome cocktail

ORE 13,00
Premiazioni

ORE 14,15
Lunch

PER INFORMAZIONI:
francesca.daleo@lcpublishinggroup.it
+39 02.8424.3870

PARTNER



#FoodcommunityAwards

per la parte gastronomica, ricreando una cucina mediterranea e genuina in chiave gourmet.

Esposito ha raccontato a *MAG* la sua visione imprenditoriale e i nuovi progetti, a cominciare dall'apertura di IT a Londra, prevista entro fine anno.

Si è avvicinato molto presto al mondo della ristorazione...

A 21 anni, nel 1991, insieme a un socio ho investito in un mio ristorante, Torre del Saracino.

La mia intraprendenza è stata dettata dalla curiosità. Ho girato un po' l'Italia e il mondo e una delle esperienze lavorative più formative l'ho fatta a Capri, una destinazione nella destinazione: un posto internazionale dove il tema è avere il mondo a tavola.

Lei è uno chef imprenditore...

Lo sono diventato per caso, per necessità. Personalmente sono sempre stato concentrato sulla cucina e nel tempo ho imparato a circondarmi di persone in gamba che badassero ai conti e a tutto il resto.

E come vanno gli affari?

Sono fiero di dire che la mia è un'azienda sana e produttiva.

“

NON MI
INTERESSA LA
FIGURA DEL
TESTIMONIAL,
MA LAVORARE
SU PROGETTI
CONCRETI, PER
MIGLIORARE
QUALITÀ E
PRODOTTI
ATTRAVERSO I
PROCESSI

”

Qual è la chiave del successo?

La qualità delle materie prime e la coerenza. Nel mio mestiere dimenticare le origini è un “peccato mortale”, un gesto di superbia che preclude anche la possibilità di scoperte future. È bene ricordarsene ogni giorno.

Valori importanti anche per le imprese, che rapporto ha con loro?

Gli chef hanno bisogno di motivazione e stimoli: lavorare a stretto contatto con l'industria alimentare può essere un buon carburante. Collaboro da anni con brand del made in Italy internazionali da De Cecco a Mulino Caputo, da Ferrarelle a Ferrarini. Recentemente con Kimbo ho studiato una miscela di caffè esclusiva caratterizzata da cinque varietà di arabica che presenteremo a settembre.

Consulente o testimonial?

Non mi interessa la figura del testimonial, non voglio fare leva o appeal ma lavorare su progetti concreti, per migliorare qualità e prodotti attraverso i processi, che devono essere rispettosi della tradizione. I veri consumi non li fanno gli stellati ma le pizzerie ecco perché il nostro obiettivo è alzare il livello di tutta la ristorazione partendo dalla materia prima. Banalmente anche Autogrill sta investendo sulla storia, esperienza e qualità.

Come sceglie le sue collaborazioni?

Non so se sia un caso o meno ma tutte le aziende a cui faccio consulenza sono costituite da famiglie, persone lungimiranti che da generazioni portano avanti grandi obiettivi che ruotano attorno alla qualità. Trovare persone che la pensano come me non è scontato.

Ha un forte legame anche con il territorio...

L'attenzione per la materia prima si traduce anche in un rapporto diretto con i fornitori, per me un perno



ANTONINO CANNAVACCIUOLO E GENNARO ESPOSITO

Per il tuo ufficio | Scegli la qualità del caffè Sevengrams.

non tutte le pause caffè sono uguali.

Hai un ufficio, un negozio o uno studio professionale?
Consumi almeno 8 caffè al giorno?
Scopri l'esclusiva offerta 7Gr. dedicata ai clienti business.



SOLO PREGIATE MISCELE
ESPRESSO E I PIÙ SELEZIONATI
SPECIALTY COFFEE.



LE MIGLIORI MACCHINE
ESPRESSO IN COMODATO
GRATUITO.



SERVIZIO PERIODICO DI
ASSISTENZA E MANUTENZIONE
INCLUSO.

SCOPRI DI PIÙ

✓ **Prenota la tua prova assaggio!**
Gratuita e senza impegno*.



02 36561122



info@7gr.it

*L'offerta è limitata all'area di Milano.

7Gr.

For
espresso
lovers
only.

fondamentale della mia cucina. E proprio a loro e agli artigiani in generale, che è dedicata la manifestazione Festa a Vico. Ogni anno, grazie a una nutrita presenza di colleghi chef, racconto il dietro le quinte dello spettacolo che ogni sera va in scena nelle sale dei ristoranti.

Dopo Alajmo, Heinz Beck, Perbellini e Romito anche lei è arrivato nel capoluogo lombardo...

Milano è un luogo accogliente, una combinazione piacevole e un'evoluzione qualitativa. È una città dove si sta bene e c'è alta considerazione. Milano è un posto dove accadono le cose.

Mi parli del progetto in corso con IT.

La mia collaborazione con il brand nasce dall'amicizia con Alessio Matrone, già proprietario di IT Ibiza, affacciato sulla Marina di Botafoch, che insieme a Ferruccio De Lorenzo da quasi tre mesi ha inaugurato il secondo locale del suo format di ristorazione, nel cuore di Brera. È uno spazio raffinato, *casual chic*, rivolto a un pubblico con una buona capacità di spesa e che non vuole fare la "liturgia" dello stellato. È una destinazione per i milanesi e gli amanti della buona cucina italiana in città dove rifugiarsi anche più volte la settimana e in occasioni diverse, per questo il locale ha tre aree ben definite: bistrot, ristorante e lounge.

“

GLI CHEF HANNO
BISOGNO DI
MOTIVAZIONE
E STIMOLI:
LAVORARE
A STRETTO
CONTATTO CON
L'INDUSTRIA
ALIMENTARE PUÒ
ESSERE UN BUON
CARBURANTE

”

Quando è a Milano si mette ai fornelli?

Per me è importante condividere le linee guida dei progetti ma anche assecondare le attitudini di ogni chef. L'executive Aldo Ritrovato ha il totale controllo della cucina, io mi diverto a coccolare gli ospiti tra un tavolo e l'altro. Non bisogna mai perdere la parte umana di questo lavoro, perché la persona è il motore di tutto.

A proposito di persone, con quante lavora?

A Torre del Saracino siamo in 28 mentre per IT lavorano tra le 120 e le 130 persone.

Che rapporto ha con la tv?

Bello purché siano programmi che intrattengano in maniera garbata e possibilmente veicolino messaggi positivi. Un tipo di televisione vera e non spazzatura. Per questo motivo ho scelto di essere giudice del programma tv Cuochi d'Italia, condotto da Alessandro Borghese e in onda su TV8: tiene compagnia parlando di cucina, tradizioni e prodotti. Ogni stagione 20 cuochi, un rappresentante per ogni regione, entrano in competizione culinaria a suon di ricette e specialità. In passato ho partecipato, sia come conduttore che come parte del cast, a Junior MasterChef e La Prova del Cuoco.

Quali sono i suoi progetti per il futuro?

Sicuramente dedicarmi al mio ristorante Torre Del Saracino. Tra i prossimi obiettivi c'è anche l'apertura del terzo IT, entro la fine del 2019 nel quartiere Mayfair a Londra. E proseguire con le mie consulenze, sia per la ristorazione che per le imprese. Sarò poi di nuovo in tv con la nona edizione di Cuochi d'Italia. 



FRATELLI LA BUFALA DOPO IL REBRANDING CONQUISTA LE CAPITALI

Per il format di food retail campano restyling della comunicazione e di tutti i ristoranti e un piano di nuove aperture in Italia e all'estero

Da 15 anni, Fratelli La Bufala, catena di ristorazione fondata da **Geppi Marotta**, sfida omologazione e cibo standardizzato portando in Italia e all'estero la cultura gastronomica campana. Sin dal suo debutto sul mercato, il marchio ha puntato a dare un'immagine di sé legata alla genuinità dei prodotti della terra e alla cucina semplice, con l'obiettivo di portare nel mondo la mozzarella di bufala, la carne di bufala e la pizza napoletana.

Da Napoli a Londra e da Roma a Miami, sono 63 i ristoranti Fratelli La Bufala nel mondo – in parte di proprietà e in parte franchising – presenti su strada, all'interno di centri commerciali e negli aeroporti. L'ultimo ad aprire i battenti, in ordine temporale, è stato il locale di Dubai: un'acquisizione che si colloca nel processo di internazionalizzazione del marchio e ha come



GIOVANNI GALBIATI

obiettivo la presenza diretta nelle principali capitali europee e in Medio Oriente.

Il gruppo A Cento, proprietario del format Fratelli La Bufala e di altri marchi del food come Mamma Oliva, Vulkania e Baobab, ha chiuso il 2018 con un fatturato di circa 30 milioni di euro per i ristoranti diretti.

Giovanni Galbiati, il manager milanese che si è trasferito a Napoli e da un anno e mezzo guida il gruppo, ha raccontato a **MAG** la nuova strategia retail di Fratelli La Bufala che valorizza le città e le capitali europee con aperture urbane selezionate e l'introduzione di flagship restaurant, come il Fratelli La Bufala LAB milanese, in Largo Corsia dei Servi.

Un milanese che è andato a vivere e lavorare a Napoli...

Sì, sono nel capoluogo partenopeo da un anno e mezzo circa. Precedentemente ho lavorato molti anni nella moda, nel gruppo Versace, più all'estero che in Italia.

Food e fashion, cos'hanno in comune i due mondi?

Il food sta vivendo il momento d'oro cavalcato anni fa dalla moda, almeno per quanto riguarda il retail.



ABBIAMO ASSUNTO LA GESTIONE DIRETTA DELLO STORE DI DUBAI, ANCHE IN VISTA DI EXPO 2020



©valentinasommariva

Ci dà qualche numero di Fratelli La Bufala?

I punti vendita sono 63, la metà dei quali gestiti direttamente, si tratta generalmente di hub principali, gli altri invece in franchising. Il brand dà lavoro a circa 650 dipendenti. I locali sono aperti sette giorni su sette e contano tutti più o meno tra i 100 e 120 coperti, in uno spazio di circa 250 mq.

E il business?

Il gruppo – che comprende anche altri marchi del food come Mamma Oliva, Vulkania e Baobab – ha chiuso il 2018 con un fatturato di circa 30 milioni di euro per i ristoranti diretti, che raddoppia se consideriamo anche i ristoranti in franchising, e un ebitda di 3,5 milioni di euro.

Investimento diretto o ricorso a fondi?

Attualmente tutti gli investimenti in corso sono sostenuti dalla società.

Come descriverebbe il format?

Genuinità dei prodotti e cucina tradizionale sono i principi ispiratori di Fratelli La Bufala



©valentinasommariva

che sfida omologazione e cibo standardizzato portando oltreconfine l'autentica cultura partenopea. L'innovazione dell'idea imprenditoriale sta nel porsi come ambasciatore della pizza napoletana a livello internazionale, attraverso una rete di ristoranti con un'identità comune, pur mantenendo ciascuno la propria unicità.

Avete appena concluso il rebranding?

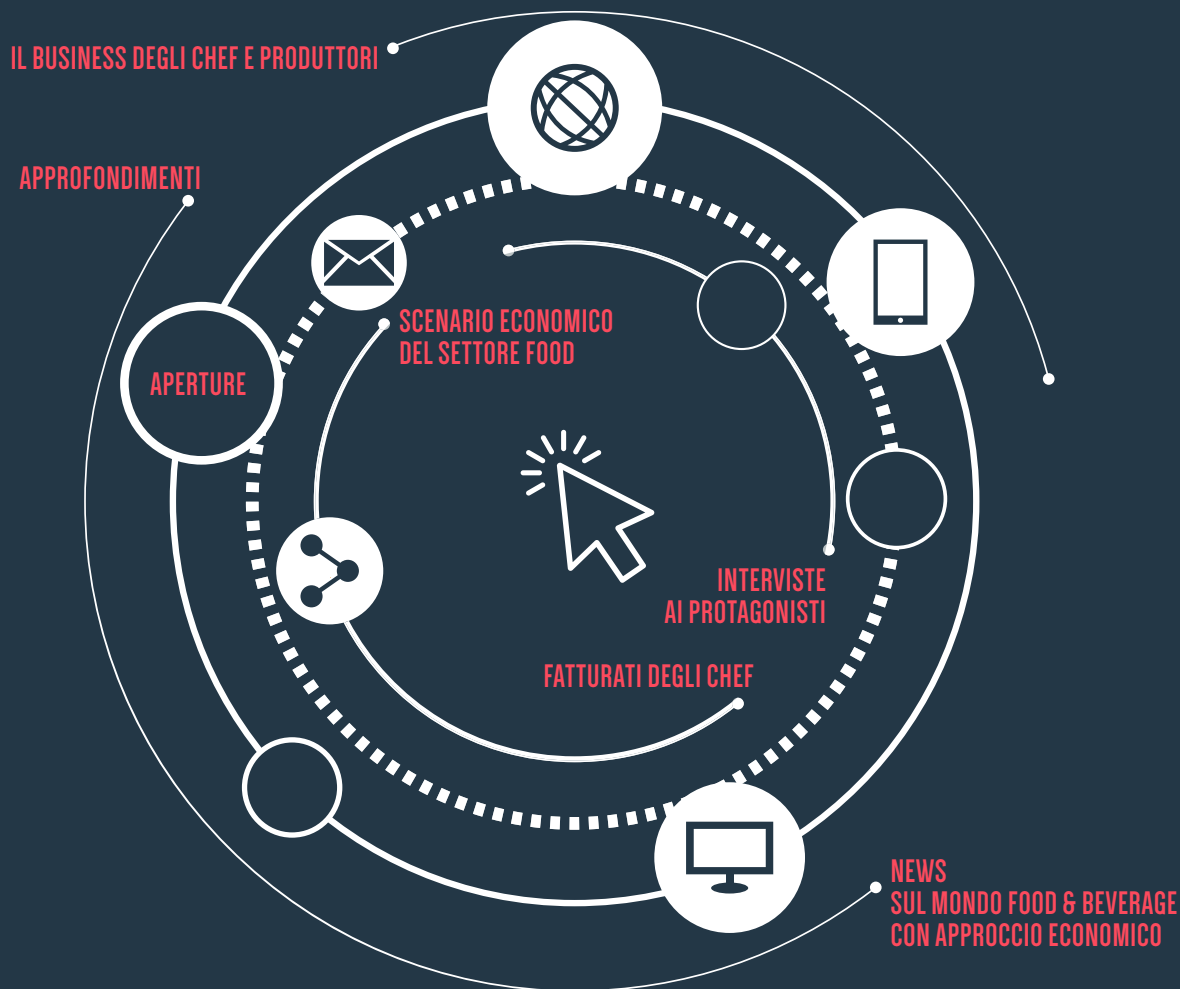
Abbiamo individuato degli elementi fondanti dell'identità di marca, oggi riattualizzati e sviluppati come vettori della nuova strategia di

»»»



FOODCOMMUNITY

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



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.foodcommunity.it

comunicazione: fratelli la bufala e pizzaioli nel mondo. Il restyling dello storico locale di Napoli Mergellina, nel 2018, ha segnato l'inizio di un nuovo corso e la nascita dei flagship store, Fratelli La Bufala LAB.

Di che cosa si tratta?

I flagship store LAB puntano a essere presenti in posizioni strategiche, spesso nel centro delle capitali, hanno una maggiore cura dei dettagli e un forte legame col territorio nel quale si collocano, sia per quanto riguarda l'offerta gastronomica che per l'interior design. Qui è possibile degustare diversi tipi di mozzarelle di bufala provenienti da Aversa, Battipaglia e Caserta.

Assolutamente raccomandata la selezione di salumi e formaggi di bufala da accostare a focaccia calda, miele e composte, così come i secondi a base di carne di bufala.

Uno dei primi LAB è a Milano?

Si tratta del primo locale aperto nel capoluogo lombardo, nel 2012. Inizialmente master franchisee e poi diretto, ora il ristorante di Largo Corsia dei Servi è uno delle nostre punte di diamante.

Sono numerose le ristrutturazioni ma anche le nuove aperture...

Sono accomunate da uno stile uniforme e coerente, mai conformista e banale. Ciascun

punto vendita di recente e prossima apertura ha una propria unicità e identità, legata alla città in cui si trova; sono differenziati i menù, anche se la bufala resta sempre protagonista.

Tra le più recenti c'è Dubai...

Abbiamo acquisito il franchisee locale del ristorante Fratelli La Bufala di Dubai, situato nel cuore turistico della città. Lo store, di 900 metri quadrati, con 300 posti a sedere, ha aperto a marzo del 2014 al "The Beach" Mall di Jumeira Beach Residence. La ricerca di elevati standard qualitativi comuni a tutta l'offerta del marchio ci ha portato ad assumere la gestione diretta dello store di Dubai, anche in vista di Expo2020 quando la città diventerà un importante hub del turismo mondiale.

Qual è il ticket medio?

Circa 15 euro a pranzo, 21 a cena.

Quali sono i vostri obiettivi?

Consolidare la nostra presenza non solo in Italia ma anche all'estero. Tra le prossime aperture previste ci sono Berlino, Les Alpes e il restyling di Londra. (f.c.)



©valentinasommariva



TRA LE PROSSIME
APERTURE PREVISTE C'È
BERLINO, LES ALPES E IL
RESTDYLING DI LONDRA



©valentinasommariva



©valentinasommariva

DELIVERISTO APRE AI FONDI

Ad oggi il progetto ha raccolto più di 700mila euro e conta 100 produttori già presenti in piattaforma, 2.500 referenze e 100 ristoratori che hanno già usato il servizio

In termini d'investimenti finanziari in startup e società, il settore dell'agroalimentare sembra essere tra i più attivi, in Italia. E se il food delivery b2c è già in fase di consolidamento, come dimostrano Glovo e Deliveroo, questo non è ancora accaduto nel b2b ovvero nel rapporto tra ristoratori e fornitori.

La piattaforma online Deliveristo nasce per agevolare e semplificare il più possibile lo scambio e la conoscenza tra piccoli, medi e grandi produttori e gli operatori del food siano essi gestori e patron di locali, ristoranti, enoteche e bistrot con i produttori di tutta la Penisola. Si tratta di un canale privilegiato che inverte il processo di vendita: il ristoratore va alla ricerca del produttore e può scegliere e ordinare tra migliaia di prodotti di



IL TEAM DI DELIVERISTO



Deliveristo

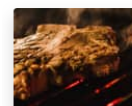
Produttori Prodotti ▾

Il mercato di produttori per la ristorazione

La tua ricerca comincia da qui

Cerca un prodotto

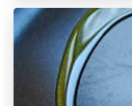
Esplor



Carne & uova



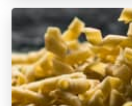
Conserve



Olio



Prodotti da forno e panetteria





Deliveristo

SOCI

Ivan Aimo (ceo), Luca Calia (coo)
+ altri 4 soci fondatori e 28 soci investitori

FINANZIATORI

Business angels

RISORSE FINANZIARIE INVESTITE

Oltre 750mila euro

DESTINAZIONE DEGLI INVESTIMENTI

Sviluppo piattaforma, UX/UI, marketing

FUTURO

Decuplicare produttori, referenze e ristoranti

ogni genere – carne, formaggi, salumi, pasta, olii o riso – che, grazie a un servizio di consegna veloce, costantemente monitorato, arrivano direttamente nelle loro cucine.

«I vantaggi sono: filiera agroalimentare accorciata; tempi ridotti e consegna puntuale; opportunità di scegliere tra il meglio della produzione italiana; semplicità d'acquisto; unico interlocutore e punto di fatturazione; nessun costo aggiuntivo per il ristorante», confermano i fondatori.

Costituita a luglio del 2017 su iniziativa di **Ivan Aimo**, amministratore delegato, e **Luca Calia**, chief operating officer, la versione beta di Deliveristo è stata lanciata sul mercato nell'autunno 2018. Per il decollo della startup sono stati investiti i primi 130mila euro in fase di pre-seed, a inizio 2018, e a breve verrà annunciata la chiusura del nuovo aumento di capitale che ha superato i 600mila euro, in fase di seed, tramite investitori privati. «È previsto il finanziamento serie A il prossimo anno, aperto ai fondi», anticipano i soci.

Oggi la realtà conta sette dipendenti a tempo pieno a cui si sommano quattro collaboratori part-time. Si tratta di esperti di food che si occupano dello screening di produttori di qualità da inserire, programmatori ma anche figure dedicate al marketing, commerciale o amministrazione. Del team under 31 fanno parte anche: **Erica Fifield**,

Nicolò Villa, Gabriele Angeleri, Simone Russo, Lorenzo Tassone, Sofia Andreotti e Claudio Geraci.

Nella piattaforma si trovano un centinaio di produttori, dai casari ai tartufai fino ai norcini, e Deliveristo guadagna da una percentuale sul venduto che cambia a seconda delle categorie, un rapporto commerciale a costo zero.

«Possiamo dire che a pochi mesi dal lancio, la società sta crescendo molto bene con oltre 100 produttori già presenti in piattaforma, 2.500 referenze e 100 ristoranti che hanno già usato il servizio – confermano i soci –. L'obiettivo è sicuramente quello di decuplicare questi numeri nel più breve tempo possibile così da continuare la crescita secondo il piano previsto». Intanto chi ha già sperimentato il servizio sembra soddisfatto. «Ne ho visto il beneficio immediatamente, è uno strumento utile, più smart, per ottenere ciò che ci serve», sostiene lo chef **Eugenio Boer**.

Mentre **Giovanni Guffanti**, selezionatore e affinaio di formaggi, sottolinea che «da cinque generazioni facciamo questo lavoro ma abbiamo anche bisogno di una mano per arrivare ai clienti e in questo Deliveristo ci offre il servizio di cui abbiamo bisogno, indirizzando i clienti direttamente da noi, senza intermediari» (f.c.)

LEONARDO, rifugio di elegante semplicità

di uomo senza loden*

La ricerca del nuovo, dell'originale, dell'"altro" rispetto a noi non crea quasi mai valore aggiunto. Pensiamo al GDPR: tutti a gioire della portata innovativa di una serie di norme stratificate che dovrebbero garantire che cosa? La tutela dei dati personali. E affermare il diritto all'oblio.

Riassumo per i più giovani. Il diritto all'oblio era ritenuto intrinseco al sistema. L'uso dei dati personali non è mai stato un tema degno di valutazione per il semplice fatto che il dato personale era un bene non commerciabile. Era parte di noi. Abbiamo ora assistito alla bizzarra situazione in cui un "oggetto" (oggetto?), che bene non appariva essere ai sensi dell'articolo 810 del codice civile (ebbene sì, miei cari amici: esiste un codice civile che detta norme, in principio, generali e astratte), tale è diventato. A dispetto anche degli articoli 812 e 814 del fantomatico tomo (esattamente quello che ignoriamo quando scriviamo un pegno bilingue di almeno venti pagine).

E dunque dopo avere fatto passare il concetto secondo il quale i miei

gusti, i miei orientamenti, le informazioni che mi riguardano, sono divenuti beni, il legislatore genera, come Venere sorta dalla spuma del mare, un corpo di norme che tutelerebbero (previo aggravio di costi e responsabilità per le imprese: ma non di chi si arricchisce) la mia, in senso lato, privacy. Dunque tutelano un qualche cosa che non avrebbe necessitato di tutela alcuna in quanto mio e solo mio.

A questo punto, mi occorre un'immersione nel mare delle tradizioni.



Consiglio a tutti la lettura di *Elogio dell'accoglienza*, di **Arrigo Cipriani** (Compagnia Editoriale Alberti, 2017, ristampa 2018), la cui formula epistolare richiama i fasti di una certa letteratura latina. Senza sovrastrutture, con leggerezza. Estraggo alcune frasi, che non esito a elevare al rango di principi fondanti della ristorazione di classe (esattamente quella che abbiamo perduto): in un ristorante, "non c'è nessun odore. L'aria è pulita", "le stoviglie devono avere una forma equilibrata, elegante, non invasiva", il servizio deve essere "pronto e attento. Non invadente. Il servizio dovrebbe essere invisibile, ma deve accadere". Musica per le mie orecchie devastate da camerieri invadenti che mi descrivono, con gesti plateali e goffi, quello che ho nel piatto e che ho già compreso al momento dell'ordine. Oltre tutto interrompendo discorsi o di lavoro (pazienza) o di seduzione (imperdonabile!).

Da ultima, una perla che ci riguarda da vicino: "i bicchieri devono essere di misura media. Da escludere le grandi coppe di vino invenzione post moderna che impongono varie gestualità e sono scomodissime da utilizzare". Sul tema bicchieri vi ho intrattenuto in uno dei miei primi articoli.

Intarsiate da Cipriani, queste affermazioni diventano leggi. Leggi appartenenti alla migliore tradizione e non figlie di sistemi che sostituiscono con l'etica (sic!) delle check-list l'assenza di valori.

L'Italia offre molti rifugi di elegante semplicità: tra questi,

la Langa, fintanto che resterà ruvida e parcellizzata, mostra ottimi esempi, stimolando il senso della nostra serena eleganza.

In Alta Langa Leonardo Principiano 2015 il pinot nero e lo chardonnay si combinano e completano con sapienza. Con eleganza. Senza inutili o affettate esibizioni. Affascinante e inaspettato il colore: quasi un cerasuolo sembra fare capolino dal giallo intenso con innesti tra la buccia di cipolla e la delicata rosa antica. Perlage persistente di media finezza. Al naso, un primo aroma di lieve panificazione sul quale si innestano l'iris, il burro appena scurito, la nocciola, la fragolina di bosco. Il testimone è preso da un po' di vaniglia (che il tempo dovrebbe curare...), qualche tocco di miele, un'intrigante mineralità, un cenno di agrumi, un ricordo importante di pesca di vigna quasi acerba. In bocca sapido e particolarmente fresco, elegante, equilibrato, lunghissimo. Leonardo è molto sensibile alla temperatura di servizio. L'ho apprezzato con un ottimo vitello tonnato, ma lo vedrei volentieri accanto a un carpaccio di pesce misto crudo, a un bel piatto di pennette rigate condite con pomodoro appena scaldato e basilico, a un'orata al cartoccio. E nell'anno di Leonardo, come meglio brindare se non con un Leonardo? 🍷

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

I TIGLI IN THEORIA,

esperienza gourmet nel cuore di Como

di francesca corradi

In una prestigiosa palazzina vescovile quattrocentesca nel centro di Como, tra il Duomo e il lungolago, sorge "I Tigli in Theoria". Di proprietà della famiglia Maspero è uno spazio unico nel suo genere con numerosi punti di forza. Uno di questi è senza dubbio il contesto: suggestivo e storico.

L'insegna di via Bianchi Giovini, l'unico stellato del centro, è caratterizzato da una serie di ambienti distinti. Oltre all'elegante sala principale arricchita da scenografici ritratti e dal soffitto a cassettoni in legno sono a disposizione quattro accoglienti stube in legno dall'atmosfera rustica e ideali per una cena intima. E, se il caldo non è eccessivo, il giardino esterno è davvero piacevole. Il tavolo più esclusivo è però quello dello chef che è esterno alla cucina con vista diretta sui fornelli da una parte e sul laboratorio di pasticceria dall'altra.

A capo della brigata dietro ai fornelli c'è **Franco Caffara**, classe 1965, che nel 2014 ha portato la sua esperienza nel ristorante comasco con un menù in continua evoluzione che riesce a soddisfare anche i palati stranieri più esigenti e sempre più numerosi.

Il mio è stato un percorso a base di pesce che è iniziato con un fiore di zucca croccante e insolito, unito a ricotta di pecora, topinambur, aglio nero. A fare la differenza sono state però le bavette a base di calamaretti spillo e bottarga, un tripudio di sapori per un piatto ben equilibrato, a cui è seguita una tenera rana pescatrice. La degustazione è terminata con un dolce a base di albicocca e l'illusione del frutto ricomposto. Un altro punto a loro favore è il pane e la pasta ripiena, prodotti internamente.

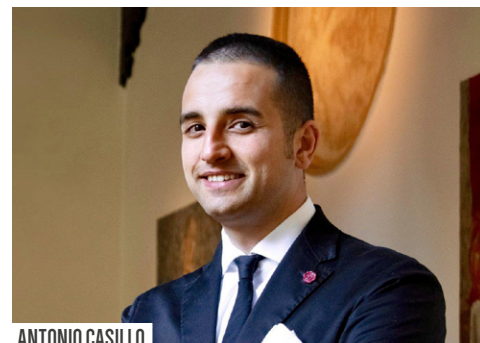
Il percorso gastronomico è stato accompagnato da due vini in abbinamento: uno Chardonnay Colterenzio "Lafoa" 2016 e soprattutto un ottimo Pecorino dell'azienda biologica Fiorano, forse il migliore che io abbia mai bevuto.

Attenzione per il dettaglio non solo in cucina. La sala è coordinata da **Antonio Casillo** che con il suo team riesce a prendersi cura dell'ospite dalla A alla Z: il servizio attento e mai invadente è senz'altro da premiare.

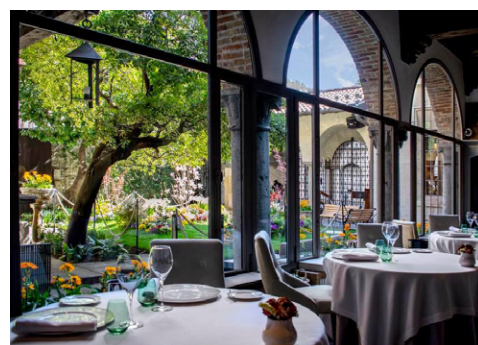
E per un aperitivo o un dopocena c'è il lounge bar, il cui accesso è indipendente dal ristorante, con cocktail ricercati ma a prezzi accessibili. Un altro indiscutibile plus de I Tigli in Theoria è la singolare sala da the in legno dove gustare le migliori miscele.

Prezzi. A partire da 60 euro (bevande escluse). 

I TIGLI IN THEORIA. Via Bianchi Giovini, 41 Como - www.theoriagallery.it/ristorante



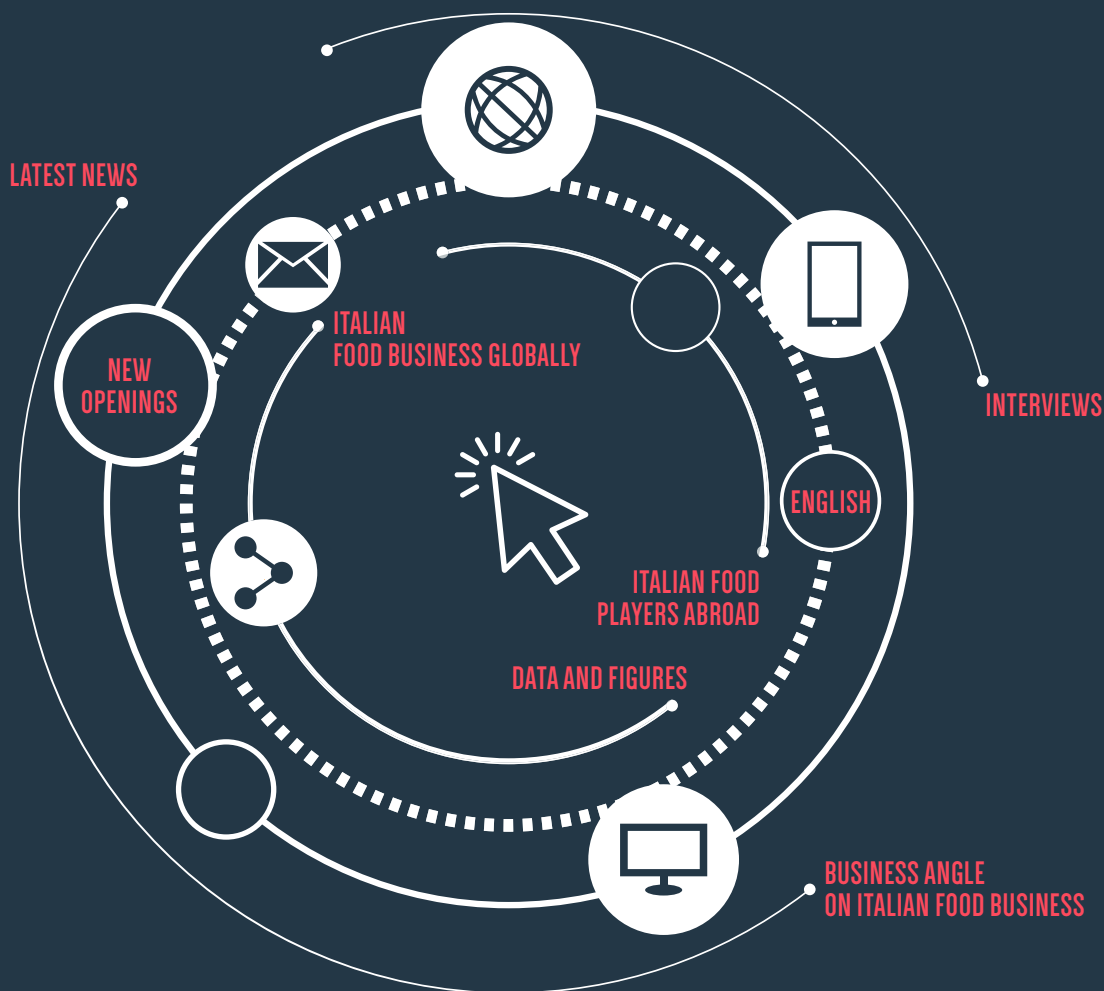
ANTONIO CASILLO





FOODCOMMUNITYNEWS

The first digital information tool focusing on the activities
of the Italian food & beverage players abroad



Follow us on



www.foodcommunitynews.com



MAG



IL QUINDICINALE DIGITALE GRATUITO

DEDICATO ALLA BUSINESS COMMUNITY

In ogni numero:

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

Seguici su



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

Cerca MAG su

