

## Il punto su

CROMWELL PROPERTY,  
UN PONTE CON L'ASIA

## Follow the money

LA FUSIONE (IM) POSSIBILE  
TRA DEUTSCHE BANK E  
COMMERZBANK

## Finanza e diritto a parole

L'ECONOMIA È UNA  
SCIENZA? CHIEDETELO A  
JACQUES BONHOMME

## Obiettivo legalità

FRAUD AUDITOR E  
FORENSIC ACCOUNTANT,  
I PROFESSIONISTI  
ANTIFRODE

## L'intervento

BELT AND ROAD INITIATIVE:  
LE OPPORTUNITÀ

## Non solo boutique

ANNUNZIATA & CONSO,  
UN NETWORK PER TRE

## Il report

BANKING & FINANCE,  
PER GLI AVVOCATI UN  
BUSINESS DA 415 MILIONI

MAG incontra il managing partner e co-fondatore di Ambienta. Il private equity focalizzato sulla sostenibilità conta asset per 1 miliardo. «Non è una questione di etica. Le aziende che operano in modo sostenibile sono quelle che cresceranno di più e saranno più redditizie»

# TRONCHETTI PROVERA:

# «SIAMO LA PROVA VIVENTE CHE SI PUÒ FARE»



# 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.



THE LAST AVVOGATTO

# CURIOSITY KILLED THE CAT



# AVVOCATI, “VALORE AGGIUNTO” E L’EPIC FAIL DELLA COMUNICAZIONE

di nicola di molfetta



avete letto, detto, scritto, mille volte. E di sicuro altrettante vi toccherà farlo. Il totem del mercato dei servizi legali si chiama “valore aggiunto”. Per quello, i clienti pagano. Per le attività “commoditizzate” (ma non esiste un sinonimo??), invece, no. O almeno non altrettanto. Per la gioia di chi compra e la disperazione di chi vende servizi legali.

Il caso più recente? Le cronache d’Oltremanica (ne ha scritto *The Lawyer* lo scorso 21 marzo) vogliono che sia Amazon l’ultima azienda ad aver chiesto ai propri studi legali di riferimento di dimostrare quale sia il “valore aggiunto” che sono in grado di fornire con i loro servizi alla società. In gioco, la permanenza nel roster di studi a cui la società fondata da **Jeff Bezos** continuerà ad affidarsi nel prossimo futuro.

La questione è interessante perché mette assieme un po’ di temi che, anche di recente, abbiamo affrontato

PUBLISHING GROUP  
  
**LEGALCOMMUNITY  
AWARDS**

Sono gli awards che si riferiscono alla testata Legalcommunity ovvero che premiano i migliori avvocati di studi per settore industriale o di area di diritto. Sono 8 all'anno.

<b>Energy Awards</b>	Evento svolto il 31/01
<b>Finance Awards</b>	Evento svolto il 21/02
<b>Tax Awards</b>	Evento svolto il 25/03
<b>Ip &amp; Tmt Awards</b>	Milano 13/05
<b>Corporate Awards</b>	Milano 13/06
<b>Italian Awards (per regione)</b>	Roma 11/07
<b>Labour Awards</b>	Milano 30/09
<b>Marketing Awards</b>	Milano 29/10

PUBLISHING GROUP  
  
**FOODCOMMUNITY  
AWARDS**

Sono gli awards che premiano le eccellenze imprenditoriali nel mondo food & beverage ovvero i principali attori della filiera del gusto, chef e imprenditori che si sono particolarmente contraddistinti nell'ultimo anno dal punto di vista business ed economico.

<b>Foodcommunity Awards</b>	Milano 09/12
-----------------------------	--------------

**DIVERSITYAWARDS**  
LCPUBLISHINGGROUP

Targato LC Publishing Group, l'evento propone un momento di discussione (tavola rotonda) e si conclude con un riconoscimento alle realtà (aziende e istituzioni) impegnate nella valorizzazione della diversità e nella garanzia dei diritti.

<b>Diversity Awards</b>	Milano 04/07
-------------------------	--------------

PUBLISHING GROUP  
  
**FINANCECOMMUNITY  
AWARDS**

Sono gli awards che si riferiscono alla testata Financecommunity ovvero che premiano i migliori bankers, advisors, investitori, banche, professionisti del private equity e Sgr cioè i professionisti del mondo finance.

<b>Financecommunity Awards</b>	Milano 14/11
--------------------------------	--------------

PUBLISHING GROUP  
  
**INHOUSECOMMUNITY  
AWARDS**

Si pongono l'obiettivo di far emergere le eccellenze delle direzioni affari legali, del personale, dei CFO, e delle direzioni affari fiscali.

<b>Inhousecommunity Awards</b>	Milano 17/10
<b>Inhousecommunity Awards Switzerland</b>	Lugano 21/11

**LEGALCOMMUNITYWEEK**  
LCPUBLISHINGGROUP

La settimana internazionale di eventi per la legal & business community a Milano.

<b>Legalcommunity Week</b>	Milano 10-14/06
----------------------------	-----------------

**SAVETHEBRAND**  
LCPUBLISHINGGROUP

Nel corso della serata viene celebrato il Made in Italy nei settori delle tre F – Food Fashion Furniture – attraverso i suoi protagonisti: gli imprenditori.

<b>Save the Brand</b>	Milano 28/11
-----------------------	--------------

---

QUANDO SENTO DIRE CHE UN DEAL DI M&A È ORAMAÌ UN'OPERAZIONE COMMODITY O CHE LA SCRITTURA DI UN PROSPETTO, TUTTO SOMMATO, SIA QUALCOSA CHE SI FA SENZA GRANDI DIFFICOLTÀ, MI CONVINCO SEMPRE DI PIÙ CHE QUALCOSA SIA ANDATO STORTO NEL MODO IN CUI TANTI STUDI LEGALI HANNO GESTITO IL LORO RAPPORTO CON I CLIENTI

in questo spazio. Si parla di organizzazione. E si parla di comunicazione. Già, perché se un'azienda chiede ai propri consulenti di mostrare dove e come i loro servizi portano valore aggiunto, il tema che gli avvocati di turno si trovano ad affrontare non è giuridico, bensì un tema di comunicazione. Occorre far vedere al proprio interlocutore quello che per se stessi è chiaro ed evidente. E, in tutta sincerità, si tratta probabilmente di una delle cose più difficili in assoluto da fare.

Non è in arrivo una ricetta. Ma forse ci sono dei concetti su cui può essere utile lavorare. Il primo è quello di utilità. Nella misura in cui il contributo del legale di turno risulta determinante per il buon esito di un'operazione o per la soluzione di un problema è chiaro che la propria strategia di comunicazione advisor-cliente ha già una carta vincente da poter giocare. Ma è fondamentale riuscire a valorizzarla. Poi c'è la trasparenza. Considerato che dall'altra parte del tavolo, sempre più spesso, ci sono professionisti che vengono dal mondo degli studi legali o comunque conoscono molto bene dinamiche e distorsioni tipiche del settore, giocare a carte scoperte, ovvero dare un senso chiaro e tracciabile alla quotazione dei propri servizi può rivelarsi un fattore premiante.

Infine, è chiaro: in questo scenario la differenza tra uno studio che riesce a ridurre sprechi e inefficienze e una struttura che non elimina quelle diseconomie che un tempo venivano con nonchalance ribaltate sulle notule in attesa di giudizio (paga o non paga?... certo che paga!) ma che oggi rischiano di essere rispedita al mittente con altrettanta facilità, è quella che passa tra un'organizzazione che ha un futuro e una che difficilmente mangerà il panettone.

La tecnologia, in questo senso, aiuterà senz'altro i legali di buona volontà, ovvero quelli che sapranno utilizzarla per rendere più accurato e veloce il proprio lavoro.

Ma resta una riflessione. Quando sento dire che un deal di m&a è oramai un'operazione commodity o che la scrittura di un prospetto, tutto sommato, sia qualcosa che si fa senza grandi difficoltà, mi convinco sempre di più che qualcosa sia andato storto nel modo in cui tanti studi legali hanno gestito il loro rapporto con i clienti. Mi viene in mente una famosa canzone di Renato Zero e mi domando: ma pr e consulenti, questa cosa non l'avevano considerata? 🍷



LEGALCOMMUNITY  

---

AWARDS

# IP&TMT2019

SAVE THE DATE

Lunedì 13 maggio

Spirit de Milan

Via Bovisasca, 57/59

Milano

Sponsor



#LclpTmtAwards



Per informazioni: [francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it) 02 84243870



**36** BIG LAW  
**BONELLIEREDE,  
 VOGLIA DI CRESCERE**



**66** FRONTIERE  
**UN MISURATORE PER  
 L'ADEGUATEZZA DEI SERVIZI  
 LEGALI**



**74** SCENARI  
**TRONCHETTI PROVERA: «SIAMO  
 LA PROVA VIVENTE CHE SI PUÒ  
 FARE»**



**100** FOOD BUSINESS  
**CAFFÈ MAURO SFIDA  
 STARBUCKS E ILLY**

**30** **Front runner**  
 LINKLATERS, ECCO COSA SIGNIFICA  
 EFFICIENZA

**44** **Non solo boutique**  
 ANNUNZIATA & CONSO, UN NETWORK  
 PER TRE

**48** **Il report**  
 BANKING & FINANCE, PER GLI AVVOCATI  
 UN BUSINESS DA 415 MILIONI

**56** **Diritti umani**  
 AVVOCATI ITALIANI IN CAMPO PER  
 NASRIN

**60** **In house**  
 MARTELLINO: LA COMPLIANCE? MEGLIO  
 INTEGRATA

**84** **Il punto su**  
 CROMWELL PROPERTY, UN PONTE  
 CON L'ASIA

**106** **Distribuzione**  
 DA STARTUP A SCALEUP, LA STORIA  
 DI SUPERMERCATO24

# ESAPRO

**PROGETTIAMO E  
REALIZZIAMO I VOSTRI  
IMPIANTI FOTOVOLTAICI,  
LI GESTIAMO E LI  
PROTEGGIAMO COME  
FOSSERO I NOSTRI.  
LO FACCIAMO  
IN MANIERA SEMPLICE,  
EFFICACE E SOSTENIBILE.**

info@esapro.it - [www.esapro.it](http://www.esapro.it)



RUBRICHE

**12 Agorà**  
Il team ip di Crea passa a Ey

**24 Barometro**  
Illy fa shopping nel Regno Unito con Giovannelli

**52 Focus lavoro**  
Furbetti del cartellino: normativa rivoluzionaria o ennesimo slogan?

**54 Diverso sarà lei**  
Professione legale: il pregiudizio inconscio frena la parità di genere

**72 Follow the money**  
La fusione (im)possibile tra Deutsche Bank e Commerzbank

**82 Finanza e diritto... a parole**  
L'economia è una scienza? Chiedetelo a Jacques Bonhomme

**86 L'intervento**  
Belt and road initiative: le opportunità

**88 Obiettivo legalità**  
Fraud auditor e forensic accountant, i professionisti antifrode

**90 Istruzioni per l'uso**  
Marketing strategico o marketing casereccio?

**94 AAA... cercasi**  
La rubrica registra questa settimana 14 posizioni aperte, segnalate da 7 studi legali

**110 Startup**  
Cosa c'è nel piatto? Te lo dice pOsti

**112 Calici e pandette**  
Sarò breve: Vosne-Romanée AOC 2016

**114 Le tavole della legge**  
Il capriccio gourmet del lago di Garda

1116 | 25.02.2019

Registrazione Tribunale di Milano n. 323 del 22 novembre 2017

**Direttore Responsabile**  
nicola.dimoffetta@legalcommunity.it  
**con la collaborazione di**  
laura.morelli@financecommunity.it  
rosailaria.jaquinta@inhousecommunity.it  
anthony.paonita@inhousecommunity.us  
francesca.corradi@foodcommunity.it  
francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it

**Centro ricerche**  
alessandra.benzo@lcpublishinggroup.it

**Art direction**  
hicham@lcpublishinggroup.it - kreita.com  
**con la collaborazione di**  
samantha.petrovito@lcpublishinggroup.it

**Managing director**  
aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

**Coo**  
emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

**General manager**  
stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

**Communication & BD Manager**  
helene.thierry@lcpublishinggroup.it

**Digital marketing manager**  
fulvia.rulli@lcpublishinggroup.it

**Events Manager**  
francesca.daleo@lcpublishinggroup.it  
eventi@lcpublishinggroup.it

**Events Coordinator Legalcommunity Week**  
rosita.martini@lcpublishinggroup.it

**Pubblicità - Legal sales manager**  
diana.rio@lcpublishinggroup.it

**Amministrazione**  
lucia.gnesi@lcpublishinggroup.it  
amministrazione@lcpublishinggroup.it

**Per informazioni**  
info@lcpublishinggroup.it

**Hanno collaborato**  
elisabetta barbadoro, davide v.j. proverbio,  
stefano martinazzo  
barabino & partners legal e uomo senza loden

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

Following the new company organization  
at Iberian Legal Group



*We are pleased to invite you to the*

# Cocktail launch of Iberian Lawyer's new era

**4 APRIL • 19:30 - 23:00**

**PALACIO NEPTUNO**  
Calle de Cervantes 42 - Madrid

RSVP by 29 March 2019

---

*For registrations:* [Jon.bustamante@iberianlegalgroup.com](mailto:Jon.bustamante@iberianlegalgroup.com) - + 34 91 563 3691 (ext. 12)  
[giulia.vella@lcpublishinggroup.it](mailto:giulia.vella@lcpublishinggroup.it) - + 39 02 84243870



## ANTICIPAZIONI

## Il team IP di Crea passa a EY

EY Studio Legale e Tributario si rafforza nell'Ip e mette a segno il lateral hire di un gruppo di 16 professionisti capeggiato da **Daniele Caneva** (foto) e proveniente da Crea. Caneva entra in EY, come socio e responsabile del dipartimento di Ip, assieme al suo gruppo storico di colleghi in cui figurano i senior **Elena Carpani**, **Nicoletta Colombo**, **Gianpaolo Locurto**, **Gianluca Fucci**, **Marco Lucchini** e **Simone D'Eramo** (che avranno ruoli da associate partner a senior manager) fino ai collaboratori più giovani. L'operazione, che diventerà ufficiale dal 1 aprile 2019, risponde a un progetto che si propone di creare una forte unione tra le competenze del team di Caneva e la vocazione digitale, tecnologica e internazionale di EY. La squadra, quindi, si occuperà non solo dei tradizionali temi di IP, ma anche di comunicazione digitale, Patent Box, blockchain e intelligenza artificiale. «Quello che stiamo creando – dice a MAG Daniele Caneva – è un connubio che ci permette di affrontare in modo estremamente strutturato e avanzato i temi digitali e tecnologici». «Lo studio – conclude **Stefania Radoccia**, managing partner di EY – si arricchisce di competenze strategiche e sinergiche che consentono a EY di porsi quale partner strategico sui temi di innovazione» nel mercato.

TAX

## Ruffini entra in Falsitta & Associati

L'avvocato **Ernesto Maria Ruffini** è il nuovo responsabile della sede romana dello studio Vittorio Emanuele Falsitta & Associati. L'avvocato Ruffini, già direttore dell'Agenzie delle entrate e presidente di Agenzia delle entrate - riscossione, entra a far parte del team di avvocati e commercialisti che ha il proprio quartier generale a Milano. «L'apertura di una sede anche a Roma – spiega lo studio – ha l'obiettivo di diventare un punto di riferimento nella Capitale, per le istituzioni e per il mondo imprenditoriale in un'area strategica del Paese».

## CAMBI DI POLTRONA

**Courtejoie e Guerritore passano a Gatti Pavesi Bianchi**

Gatti Pavesi Bianchi annuncia l'ingresso in studio di **Eriprando Guerritore** e **Marc-Alexandre Courtejoie** come partner, rispettivamente, nelle practice di fondi e regolamentare e di finanza.

Guerritore assiste gestori e investitori in fondi, internazionali e domestici, nella strutturazione e nell'operatività di schemi di investimento alternativi. Opera con riguardo a un ampio spettro di asset class, quali private debt, private equity e real estate. Inoltre, presta assistenza in favore di soggetti regolati, incluse banche, intermediari finanziari e imprese di investimento.

Courtejoie ha esperienza in operazioni di lending e di finanza strutturata. Assiste intermediari, sponsor e player alternativi in una vasta gamma di operazioni, tra le quali special situation, operazioni di npl/utp, di leverage & project finance e di private debt. Ha lavorato a Bruxelles, Londra e Milano dove è abilitato all'esercizio della professione in ciascuna giurisdizione.

Entrambi provengono da **Paul Hastings**, dove erano responsabili delle rispettive practice. Oltre a loro si uniranno anche i membri dei rispettivi team.

## INDUSTRIA

**Previti nuovo compliance counsel di Carrier**

**Giovanni Previti** entra in Carrier, azienda produttrice e distributrice di sistemi di riscaldamento, ventilazione e condizionamento (hvac) in qualità di compliance counsel e third party oversight manager.

Il professionista proviene da UTC Climate Controls & Security, dove ricopriva dal 2017 il ruolo di Hvac Europe & Ccsi VAC EUROPE CCSI Compliance Processes.

Previti ha seguito la compliance anche in Riello group e Otis Servizi Srl (a United Technologies Company) in qualità di senior legal counsel. In precedenza ha lavorato nella libera professione negli studi Rucellai & Raffaelli, Petrucci & Associati e Deloitte.



## STUDI LEGALI

**Lipari nuovo partner di Dentons per il litigation**

Dentons annuncia l'ingresso dell'avvocato **Roberto Fabio Lipari** (foto) come nuovo equity partner nel dipartimento di litigation & dispute resolution.

Lipari assiste società ed enti sovrani italiani ed esteri in procedimenti giudiziari e arbitrali, interni e internazionali, in materia civile e commerciale, societaria, bancaria e soprattutto finanziaria. Si occupa, inoltre, nell'ambito del diritto penale d'impresa, del coordinamento degli aspetti multidisciplinari delle difese, supportando i clienti anche nelle indagini interne e nella gestione delle crisi indotte dall'apertura di procedimenti penali in Italia o all'estero. Lipari proviene dallo studio Cleary Gottlieb.

## AMMINISTRATORI DELEGATI

## Alessandro Marchesin nuovo ad di Sella Sgr

Il Consiglio di amministrazione di Sella Sgr, la società di gestione del risparmio del gruppo Sella, ha nominato **Alessandro Marchesin** nuovo amministratore delegato.

Marchesin lavora nel gruppo Sella dal 1997 e ha ricoperto numerosi incarichi di responsabilità. In particolare, dopo essere stato vice ceo di Sella Consult Sim, l'allora rete di promotori finanziari del gruppo, con la sua incorporazione in Banca Patrimoni Sella & C. a partire dal 2007 è stato direttore commerciale della banca specializzata nella gestione e amministrazione dei patrimoni.

**Nicola Trivelli**, che è stato amministratore delegato di Sella Sgr a partire dal 2011, assume il nuovo ruolo di responsabile dell'area consulenza investimenti di Banca Sella.



## IN HOUSE

## Soremartec (gruppo Ferrero) nomina Pirolina Ip Senior Counsel

**Deborah Pirolina** (foto) è stata nominata Ip Senior Counsel di Soremartec, società di ricerca e sviluppo tecnico e di marketing del gruppo Ferrero.

Nel suo nuovo ruolo, assunto a gennaio 2019, la professionista sarà responsabile della gestione dei portafogli IP acquisiti da società terze, indipendentemente dall'area geografica di riferimento o dal settore. La sua mission sarà quella di integrare i portafogli acquisiti nel patrimonio aziendale Ferrero.

Pirolina lavora dal 2006 nel gruppo Ferrero dove ha ricoperto incarichi di crescente responsabilità. In precedenza, ha lavorato per Lavazza.



## ANTICIPAZIONI

## Cerved, Mignanelli verso la nomina a ceo

Sarà molto probabilmente **Andrea Mignanelli** (foto) il nuovo ceo di Cerved, dopo le dimissioni di **Marco Nespolo** lo scorso ottobre – poi sostituito da **Gianandrea de Bernardis** – che lasciato il gruppo per andare alla guida di Fedrigoni. Il nome di Mignanelli, già dal 2011 alla guida di Cerved Credit Management Group, di cui è anche socio con una partecipazione pari al 3,21%, è stato infatti inserito dal board di Cerved nella lista che sarà votata in assemblea il prossimo 16 aprile per il rinnovo del cda.

Mignanelli si è dichiarato disponibile, qualora eletto, ad assumere la carica di amministratore delegato. Il cda ha deliberato di approvare la lista che vede al primo posto Gianandrea Edoardo De Bernardis ed al secondo Andrea Mignanelli. Gli altri componenti della lista sono: **Sabrina Delle Curti**, **Fabio Cerchiai** (indipendente), **Mara Anna Rita Caverni** (indipendente), **Aurelio Regina** (indipendente), **Umberto Nicodano**, **Andrea Casalini** (indipendente), **Alessandra Stabilini** (indipendente), **Giorgio Valerio** (indipendente) e **Anna Gatti** (indipendente).



# LEGALCOMMUNITY ITALIAN AWARDS

11.07.2019

ROMA

## SAVE THE DATE

---

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

Gli studi hanno la possibilità di presentare le proprie aree d'eccellenza e specializzazione tramite autocandidature richiedendo il modulo a [carlos.montagnini@lcpublishinggroup.it](mailto:carlos.montagnini@lcpublishinggroup.it)

Sponsor



#LcItalianAwards



---

Per informazioni generali sull'evento e la partecipazione alla serata contattare:  
[carlos.montagnini@lcpublishinggroup.it](mailto:carlos.montagnini@lcpublishinggroup.it) • 02 84243870



## FINANZA

## Banca Finint nomina Perissinotto nuovo ad

Dopo l'uscita dell'ex amministratore delegato **Luigi Colombini**, chiamato a guidare Banca Ifis, Banca Finint ha nominato **Giovanni Perissinotto** (foto), già membro del consiglio di amministrazione di Banca Finint, quale nuovo numero uno della Banca. L'assunzione della guida operativa da parte di un manager come Giovanni Perissinotto – già amministratore delegato delle Assicurazioni Generali, da tutti apprezzato per le sue capacità tecniche e per la sua profonda conoscenza del mondo finanziario – assicura a Banca Finint non solo una leadership di prestigio e di assoluta autorevolezza, ma anche perfetta continuità con gli indirizzi strategici intrapresi dalla Banca negli ultimi anni.

## CAMBI DI POLTRONA

## Due nuovi of counsel per Fivelex

Due nuovi of counsel fanno ingresso in Fivelex Studio Legale. Si tratta di **Francesco Rossi Dal Pozzo**, professore associato di diritto dell'Unione europea e di diritto della concorrenza dell'Unione europea presso la Facoltà di Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Milano, e **Andrea Tina**, professore ordinario di diritto commerciale e di diritto delle assicurazioni presso la Facoltà di Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Milano.

Con l'ingresso di Rossi Dal Pozzo lo studio mira in particolare ad acquisire competenze in ambito antitrust, necessarie in operazioni di m&a, così come nell'assistenza alla propria clientela in tematiche di diritto della concorrenza e, in generale, di diritto dell'Unione europea. Rossi Dal Pozzo ha fondato nel 2001 lo studio Levi – Dal Pozzo e nel 2017 lo studio Rossi Dal Pozzo.

Quanto al professor Tina, invece, oltre a integrare ulteriori competenze in ambito corporate, il suo arrivo rafforza il posizionamento di Fivelex nelle aree assicurativa e bancaria, in cui quattro dei sette soci operano da circa venti anni prestando assistenza sia stragiudiziale che giudiziale. Tina è stato membro effettivo del Collegio di Milano dell'Arbitro Bancario Finanziario e membro del Collegio di Coordinamento del medesimo Organo.

## CAMBI DI POLTRONA

## Dal Molin nuovo partner di LegisLAB

**Alessandro Dal Molin** entra in LegisLAB in qualità di partner responsabile del dipartimento di diritto amministrativo con focus nella materia del diritto urbanistico.

Prima di entrare in LegisLAB, Dal Molin ha prestato la sua attività professionale per quasi due decenni in un altro studio italiano svolgendo attività di consulenza legale giudiziale e stragiudiziale nell'ambito del diritto amministrativo a favore di società, privati ed enti pubblici.

10-14 June 2019 • Milan

# LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP



#legalcommunityweek

Partners of the Week\*



BonelliErede



CASTALDI PARTNERS  
1996

CHIOMENTI

Deloitte  
Legal



GATTALMINOLI, AGOSTINELLI,  
PARTNERS  
STUDIO LEGALE

Gatti Pavesi Bianchi



LABLAW  
STUDIO LEGALE  
EAGLE, ROYDEN & PARTNERS



Legance  
AVVOCATI ASSOCIATI

lexant  
STUDIO LEGALE



Technical Sponsor\*



Legalcommunity Week is supported by\*



Media Partners\*



\*The list of partners and supporters is updated at the moment of the report publication. Updated list [here](#)

## 2019 Edition – Draft Program - last update March 2019

■ Open with registration ■ International guests only ■ Invitation only

MONDAY 10 JUNE		Partners	Address
9:00am 1:00pm	■ Conference - followed by light lunch: "Innovation and legal tech"*		<b>Excelsior Hotel Gallia</b> Piazza Duca d'Aosta 9, 20124 Milan
2:30pm 4:30pm	■ Roundtable		<b>LED Taxand</b> Via Dante 16, 20121 Milan
4:00pm 6:00pm	■ Roundtable - followed by cocktail: "Workshop on integrated compliance"	 	<b>Studio Legale Associato Carnelutti</b> Via Principe Amedeo 3, 20121 Milan
From 6:30pm	■ Corporate Counsel Cocktail		<b>Gatti Pavesi Bianchi</b> Piazza Borromeo 8, 20123 Milan
7:00pm 8:30pm	Roundtable on Real Estate – followed by cocktail		<i>To be disclosed shortly</i>
9:30pm 11:30pm	■ Informal welcome dinner for International ■ Guests		<i>To be disclosed shortly</i>
TUESDAY 11 JUNE			
9:00am 1:00pm	■ Conference - followed by light lunch: "Doing Business in Africa and the Middle East"*	 	<b>Excelsior Hotel Gallia</b> Piazza Duca d'Aosta 9, 20124 Milan
1:00pm 3:30pm	■ Business lunch and roundtable: "Are you ready for sharing? The sharing economy from the inside"		<i>To be disclosed shortly</i>
4:00pm 6:00pm	■ Roundtable on Arbitration followed by cocktail		<b>The Westin Palace Milan</b> Piazza della Repubblica 20, 20124 Milan
5:00pm 7:00pm	■ Roundtable: "Safeguarding secrets: how employment law can help companies to protect their most valuable assets - trade secrets"	 	<b>Toffoletto De Luca Tamajo</b> Via San Tomaso 6, 20121 Milan
6:00pm 8:00pm	■ Roundtable - followed by cocktail: "Milan/Paris business relationships"		<b>CastaldiPartners</b> Via Savona 19, 20144 Milan
7:00pm 8:30pm	■ Best PE Deal Makers Cocktail		<b>Freshfields Bruckhaus Deringer</b> Via dei Giardini 7, 20121 Milan
From 8:00pm	Cocktail		<i>To be disclosed shortly</i>

The draft program continues on the next page...

Technical Sponsor for the events\* 

## 2019 Edition – Draft Program - last update March 2019

■ Open with registration ■ International guests only ■ Invitation only

WEDNESDAY 12 JUNE		Partners	Address
6:00am 8:00am	■ Corporate Run & Walk*	 	To be disclosed shortly
9:00am 11:00am	■ Conference - followed by closing coffee break: "Brexit: consequences and opportunities"		<b>Dla Piper</b> Via della Posta 7, 20123 Milan
12:30pm 2:30pm	■ Business Lunch: "The perspective of the circular economy in Italy"		<b>Pavia e Ansaldo</b> Via del Lauro 7, 20121 Milan
5:00pm 7:00pm	■ Roundtable & light cocktail for General Counsel & IP Counsel: "The future of IP management and new in-house organization"		<b>Brandstock</b> Via Foro Buonaparte 12, 20121 Milan
6:00pm 7:30pm	■ Discussion: "Cross-border M&A" followed by cocktail		<b>Legance - Palazzo Legance</b> Via Broletto 20, 20121 Milan
7:30pm 11:30pm	■ Corporate Music Contest*	  	<b>Fabrique</b> Via Gaudenzio Fantoli 9, 20138 Milan
THURSDAY 13 JUNE			
8:00am 9:30am	■ Breakfast on Finance		<b>Gianni Origoni Grippo Cappelli &amp; Partners</b> Piazza Belgioioso 2, 20121 Milan
9:30am 1:30pm	■ Conference on International M&A followed by light lunch*	<b>CHIOMENTI</b>	<b>Excelsior Hotel Gallia</b> Piazza Duca d'Aosta 9, 20124 Milan
3:00pm 5:00pm	■ Compliance & Sport Management		<b>Aspria Harbour Club Milano</b> Via Cascina Bellaria 19, 20153 Milan
7:15pm 11:30pm	■ Corporate Awards and Gala Dinner*		<b>WJC Square</b> Viale Achille Papa 30, 20149 Milan
FRIDAY 14 JUNE			
10:00am 12:00pm	■ Roundtable: "New professionalisms, organization and industrial relations"		<b>LabLaw Studio Legale</b> Corso Europa 22, 20122 Milan
12:00pm 2:00pm	■ Greetings & departures international guests		To be disclosed shortly

Technical Sponsor for the events\* 



## NUOVI SOCI

## Lexellent, Giangrande nuovo partner dello studio

Lexellent ha ufficializzato la nomina a partner del senior associate **Marco Giangrande**, dal 2004 con il team di professionisti che hanno fondato lo studio.

Giangrande segue società italiane e straniere in materia giuslavoristica e previdenziale e ha una consolidata esperienza nell'ambito delle relazioni industriali, gestione degli esuberi, riorganizzazione della forza lavoro, trasferimenti di azienda e relativo contenzioso.

## IN AZIENDA

## Zanda nominato legal specialist di Riello Ups

**Antonio Zanda** è stato nominato legal specialist di Riello Ups. Nel gruppo Zanda lavora dal settembre 2018 come referente gare per quanto riguarda la redazione e l'analisi della documentazione di natura legale. Dal mese di marzo si occupa anche dell'analisi dei contratti commerciali proposti dai clienti per le forniture erogate dall'azienda.

Zanda ha lavorato all'interno dell'incubatore di imprese digitali di Cagliari The Net Value dove ha affiancato il fondatore nella gestione degli aspetti legali come contratti commerciali e di consulenza e supporto nella valutazione dei progetti proposti dalle start up. Successivamente si è occupato per Milano Ristorazione di diritto del lavoro, relazioni sindacali trasparenza e anticorruzione e gare. In precedenza, il professionista ha fatto la sua pratica forense in alcuni studi legali a Cagliari.

## CONSULENZA FINANZIARIA

## Global Strategy si rafforza con l'ingresso di Paolo Gusti

Global Strategy cresce con l'arrivo di **Paolo Gusti** (foto) quale nuovo partner che va a rafforzare il team alla guida della società di Consulenza Strategica fondata nel 2006 da **Antonella Negri-Clementi** e guidata assieme ai soci **Marco Marinoni** e **Stefano Nuzzo**. In precedenza, Gusti ha lavorato da sempre nel mondo delle aziende, prima nell'area amministrazione finanza e controllo in un'azienda metalmeccanica (Otg), poi come consulente, inizialmente in Conceive, e successivamente in Impresa Sviluppo, per poi fondare Partners, di cui è stato equity partner.

MONDAY 10 JUNE

TUESDAY 11 JUNE

WEDNESDAY 12 JUNE

**THURSDAY 13 JUNE**

FRIDAY 14 JUNE

13 JUNE 2019

9.30AM - 1.30PM

followed by light lunch

**EXCELSIOR HOTEL  
GALLIA**

Piazza Duca d'Aosta 9  
20124, Milan

**SAVE THE DATE**

# CONFERENCE ON INTERNATIONAL M&A

#legalcommunityweek

## Contact

For registrations:

Giulia.Vella@lcpublishinggroup.it  
+39 02 84243870

Technical sponsor



Legalcommunity Week is supported by





## AI VERTICI

## Banca Ifis, Colombini al posto di Bossi

Ribaltone nella governance di Banca Ifis. L'istituto ha annunciato che non confermerà **Giovanni Bossi** nella carica di amministratore delegato nella prossima assemblea prevista per il 19 aprile.

Al suo posto, come comunicato da Ifis a mercati chiusi, è in arrivo **Luciano Colombini** (foto), attuale ad del gruppo Banca Finint. Colombini ha iniziato la sua carriera professionale presso il Banco di Roma, prima di essere assunto, nel 1984, in Banca Popolare di Vicenza, dove ha rivestito per oltre vent'anni ruoli di crescente responsabilità, fino alla nomina a direttore generale nel 2005. Dal 2007 al 2016 ha altresì ricoperto il ruolo di direttore generale in Banca Popolare di Verona San Geminiano e San Prospero (Banco Popolare, oggi Banco Bpm), Unipol Banca, e Banco Desio e della Brianza.

## PROMOZIONI

## Orsini nominato partner di Linklaters

Linklaters ha nominato partner **Ugo Orsini** per il dipartimento di capital markets. Orsini è entrato in Linklaters nel 2007 ed è stato promosso a counsel nel 2016. È specializzato in diritto dei mercati finanziari e ha maturato la propria esperienza nell'ambito di operazioni di equity e debt capital market, assistendo società e banche internazionali e italiane in relazione ad IPO, aumenti di capitale, strumenti equity linked e governance.



## NOMINE

## Dentsu Aegis Network: Simone è compliance & corporate affairs manager

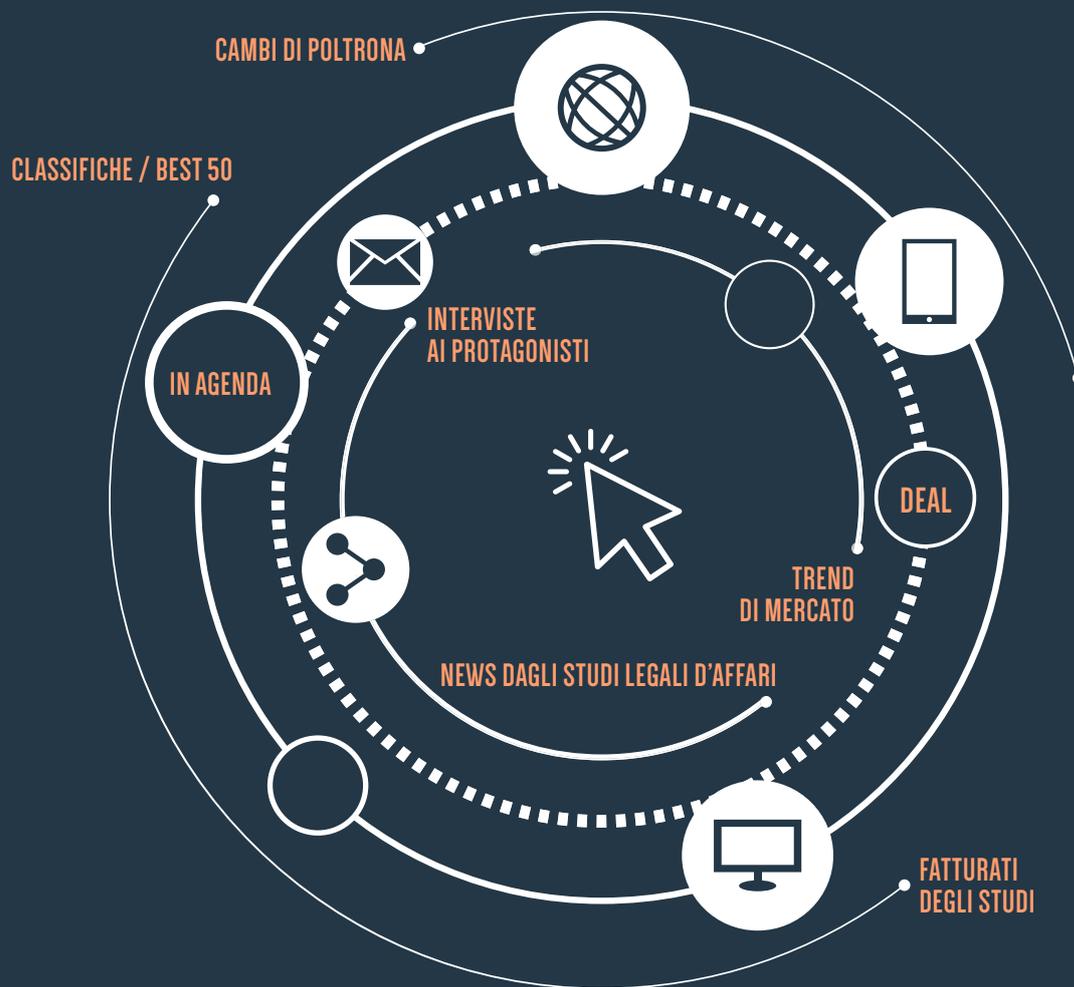
**Enrico Simone** (foto) è stato nominato compliance & corporate affairs manager di Dentsu Aegis Network. La nomina è effettiva a partire da marzo 2019. Nel gruppo, il professionista è entrato nel gennaio 2017 con il ruolo di legal counsel.

In precedenza, Simone ha lavorato come legal specialist di Limoni e come legal and corporate affairs di Shell. Nel suo passato c'è anche la consulenza legale.



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

# ILLY fa shopping nel Regno unito con GIOVANNELLI

È stata una delle operazioni più rilevanti delle ultime settimane. Degna di nota anche l'emissione da 1 miliardo di Unicredit e la riorganizzazione di Cir – Cofide



# R

Riorganizzazioni societarie, acquisizioni cross border, emissioni. Le corporate italiane, di dimensioni sia grandi che medie, tengono impegnati gli studi legali e le banche. In particolare, fra le operazioni più significative di questi ultimi 14 giorni ci sono state la fusione - tutta interna al gruppo De Benedetti - tra Cir e Cofide in ottica di rimodulazione della struttura societaria e l'emissione AT1 da 1 miliardo di Unicredit che ha fatto il boom di richieste. Infine, da segnalare anche l'acquisizione che Illy ha condotto in Regno Unito, cioè quella del cioccolato Prestat.

## GIOVANNELLI E GRIMALDI NELL'ACQUISIZIONE DI PRESTAT DA PARTE DI ILLY

Giovannelli e Associati ha affiancato gruppo Illy nell'acquisizione di Prestat, assistita da Grimaldi Studio Legale, azienda britannica produttrice di cioccolato tra i fornitori ufficiali dei reali britannici, nota per aver ispirato "La fabbrica di cioccolato", il celebre romanzo per ragazzi di **Roald Dahl**.

Il team di Giovannelli e Associati ha visto coinvolti **Alessandro**

»»

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.

**Giovanelli, Lilia Montella e Matteo Bruni.** I soci Prestat sono stati assistiti da Grimaldi Studio Legale con il socio **Fabio Pizzoccheri**.

Il gruppo Illy conferma con questa operazione la volontà strategica di posizionarsi con decisione crescente sul segmento di lusso del food e del vino, potendo vantare tra le proprie partecipate, oltre all'ammiraglia Illycaffè, la toscana Mastrojanni (vini), la francese Dammann Frères (the) e la piemontese Agrimontana (confetture e pasticceria), anche Domori, produttrice e fornitrice di cioccolato di eccellenza. Queste aziende, di dimensioni medio-piccole, entreranno nel Polo del gusto guidato da **Riccardo Illy**, sub-holding del gruppo di famiglia in via di costituzione, che ha per obiettivo principale lo sviluppo e l'internazionalizzazione delle "consorelle minori".

Prestat, con un fatturato attorno ai 7 milioni di sterline, è il target per una «perfetta integrazione con Domori», ha spiegato il presidente Riccardo Illy, in ottica sia industriale che commerciale. Prestat potrà contare sulla fornitura a miglior prezzo di cacao "Criollo" – una delle più pregiate varietà al mondo prodotto da Domori (18,3 milioni di euro di ricavi e in precedenza tra i fornitori della società acquisita. L'accordo prevede inoltre una migliore distribuzione dei prodotti Domori attraverso il network di Prestat nel Regno Unito, negli Usa e in Australia.

#### La practice

Corporate Finance/ M&A

#### Il deal

Illy acquisisce Prestat

#### Gli studi

Giovanelli e Associati, Grimaldi Studio Legale,

#### Gli avvocati

Alessandro Giovanelli (Giovanelli e Associati)

#### Il valore

-



Alessandro Giovanelli

## ALLEN & OVERY E CLIFFORD CHANCE NEL BOND DA UN MILIARDO DI UNICREDIT

Unicredit colloca sul mercato un'emissione di strumenti Additional Tier 1 destinata ad investitori istituzionali per un totale di 1 miliardo di euro.

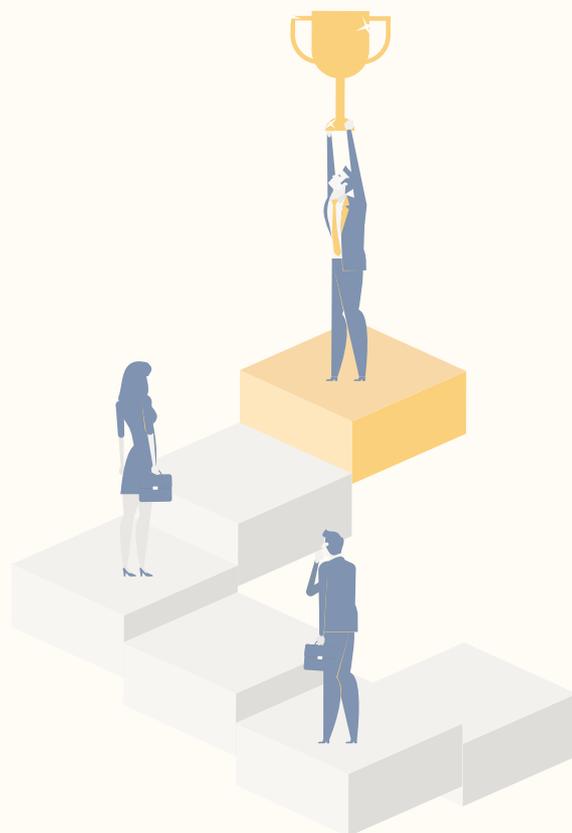
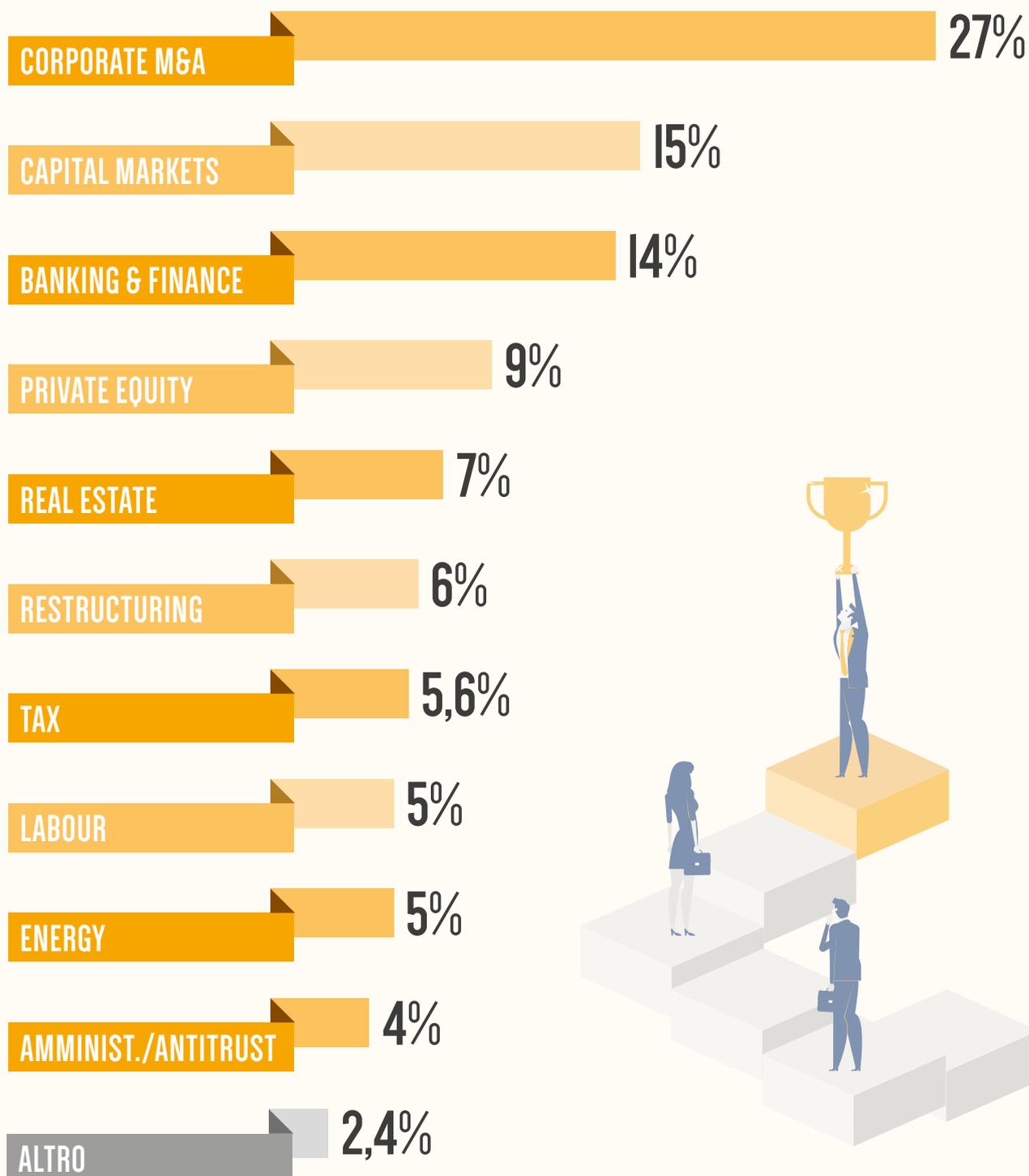
Il bond perpetuo AT1 ha fatto il tutto esaurito sul mercato raccogliendo richieste per oltre 5 miliardi di euro, quattro miliardi in più rispetto all'ammontare totale dell'emissione, uno dei book più elevati per questa categoria di emissioni con la partecipazione di oltre 300 investitori istituzionali. Era dal 2017 che la banca guidata da **Jean Pierre Mustier** non collocava un Additional Tier 1, un titolo con un elevato grado di rischiosità per gli investitori e più caro per l'emittente.

La banca, spiega una nota, ha deciso di procedere con l'operazione allo scopo di continuare a rafforzare la propria base di capitale sfruttando la positiva finestra di mercato. In particolare gli strumenti di tipologia Additional Tier 1 contribuiranno a rafforzare il Tier 1 Ratio per circa 27 punti base e sono parte del Piano di funding di UniCredit per il 2019.

La guidance iniziale di prezzo era fissata in area 8% ma a seguito del riscontro positivo dal mercato la cedola è stata fissata a 7,50% fino a giugno 2026 senza pagare quindi un premio di emissione rispetto ai livelli di secondario, con un restringimento di 50 punti base rispetto alla guidance iniziale di prezzo.

I titoli sono stati distribuiti a diverse categorie di investitori istituzionali quali fondi (90%), banche/private banks (7%) e assicurazioni (3%). La domanda è pervenuta principalmente da UK (65%), Italia (9%), Francia (6%) e USoffshore (4%). Il trigger del 5,125% sul Common Equity Tier1 (CET1) prevede che, qualora il coefficiente CET1 del gruppo o di Unicredit scenda al di sotto di tale soglia, il valore nominale dei titoli sarà ridotto temporaneamente dell'importo necessario a ripristinarne il livello, tenendo conto anche degli altri strumenti

# I SETTORI che tirano



Periodo: 12 marzo 2019 - 25 marzo 2019 • Fonte: legalcommunity.it

con caratteristiche simili e stesso livello di subordinazione.

I titoli sono perpetui (con scadenza legata alla durata statutaria di Unicredit) e possono essere richiamati dall'emittente, soggetto al rispetto dei requisiti regolamentari applicabili, il 3 giugno 2026 e successivamente a ogni data di pagamento cedola. La cedola a tasso fisso riconosciuta fino a giugno 2026 è pari a 7,50% all'anno pagata su base semestrale.

Sul fronte legale, Allen & Overy ha assistito Unicredit con un team guidato dai partner **Craig Byrne** e **Cristiano Tommasi**, del dipartimento international capital markets, coadiuvati dalla senior associate **Patrizia Pasqualini** e dalle associate **Elisa Perlini** ed **Elisabetta Rapisarda**, con la trainee **Cristina Palma**. I profili fiscali dell'operazione sono stati curati dal counsel **Michele Milanese**. **Clifford Chance** ha assistito i joint lead managers – Credit Agricole CIB, Credit Suisse, Deutsche Bank, Goldman Sachs, ING e UniCredit – e i co-lead managers – Banco de Sabadell, Belfius, Lloyds, Millennium BCP, SEB e UBI Banca – con un team guidato dai soci **Filippo Emanuele** e **Gioacchino Foti**, coadiuvati dal senior associate **Jonathan Astbury**, dall'associate **Francesco Napoli** e da **Hana Lee**. Gli aspetti fiscali sono stati seguiti dal socio **Carlo Galli** con il senior associate **Andrea Sgrilli**.

#### La practice

International capital market

#### Il deal

Bond AT1 di Unicredit

#### Gli studi

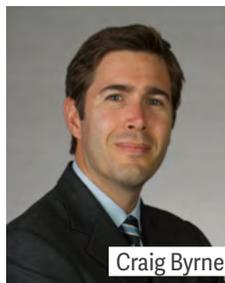
Allen & Overy, Clifford Chance

#### Gli avvocati

Craig Byrne, Cristiano Tommasi (*Allen & Overy*); Filippo Emanuele, Gioacchino Foti, Carlo Galli (*Clifford Chance*)

#### Le banche

Credit Agricole CIB, Credit Suisse, Deutsche Bank, Goldman Sachs, ING Bank, Unicredit, Banco de Sabadell,



Craig Byrne



Filippo Emanuele

Belfius, Lloyds, Millennium BCP, SEB, UBI Banca

#### Il valore

1 miliardo di euro

## CHIOMENTI NELLA FUSIONE TRA CIR E COFIDE GRUPPO DE BENEDETTI

Il gruppo De Benedetti riorganizza la struttura societaria con l'incorporazione di Cir in Cofide. I consigli di amministrazione delle due holding, presieduti da **Rodolfo De Benedetti**, hanno approvato il progetto di fusione per incorporazione della controllata Cir nella controllante, accorciando così la catena di controllo.

Nell'operazione, CIR è assistita da Mediobanca con un team guidato da **Francesco Canzonieri** e composto da **Francesco Dolfino** e **Mauro Armanni** e da **Giovanni Petrella**, in qualità di consulente finanziario per il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate. Cofide è assistita da Société Générale e Natixis e da **Pietro Mazzola**, in qualità di consulente finanziario per il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate per il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate.

Sul fronte legale, Chiomenti ha assistito Cofide-Gruppo De Benedetti con un team coordinato e diretto da **Marco Maugeri**, e composto da **Italo De Santis** per gli aspetti di m&a, da **Gilberto Nava** per gli aspetti di TMT, nonché dagli associate **Maria Carmela Falcone** e **Gabriele Lo Monaco** per gli aspetti di capital markets e **Salvatore Maria Sardo** per gli aspetti corporate finance.

Il concambio è stato deciso a 2,01 nuove azioni Cofide per 1 azione Cir; il veicolo della famiglia dell'Ingegnere Carlo De Benedetti — la Fratelli De Benedetti spa — resterà azionista di Cir (il nome rimarrà)

al 29,8% del capitale e al 44,8% per i diritti di voto per almeno 4 anni, dato che i soci Cofide sono chiamati anche ad estendere da 24 a 48 mesi il «vesting period», cioè il periodo di possesso continuativo dei titoli per godere del voto doppio. Per servire il concambio Cofide procederà a un aumento di capitale per un massimo di 281,36 milioni di euro.

La fusione, decisa lunedì sera dalle holding oltre a semplificare la catena di controllo amplia anche il flottante così da rendere più liquido il titolo e farà risparmiare sui costi di gestione. La nuova Cir “confermerà la focalizzazione sulle attività industriali”, ha spiegato Rodolfo De Benedetti. “Con l’amministratore delegato Monica Mondardini proseguiremo il percorso di creazione di valore per tutti gli azionisti e di consolidamento e crescita delle nostre partecipazioni strategiche”.



Marco Maugeri



Francesco Canzonieri

La nuova Cir sarà la holding operativa delle attuali partecipazioni Sogefi (componentistica per auto), Kos (sanità) e Gedi (Repubblica, Stampa, Secolo XIX, L'Espresso, le radio). 

#### La practice

Corporate finance/ M&A

#### Il deal

Fusione tra Cir e Cofide

#### Gli studi

Chiomenti

#### Gli avvocati

Marco Maugeri (*Chiomenti*)

#### Gli advisor finanziari

Mediobanca (Francesco Canzonieri, Francesco Dolfino, Mauro Armanni, Giovanni Petrella), Société Générale, Natixis

#### Il valore

-



# #complex, l'avvocatura oltre la superficie

## Il podcast di Nicola Di Molfetta



Ogni giovedì un nuovo episodio su [legalcommunity.it](https://www.legalcommunity.it)

MAZIAR JAMNEJAD  
E ANDREA AROSIO



# LINKLATERS. ECCO COSA SIGNIFICA EFFICIENZA

MAG ha incontrato il managing partner Andrea Arosio e l'innovation manager Maziar Jamnejad per discutere la strategia dello studio sul fronte innovazione. Focus su agile work, due diligence e document automation. Ma lo studio sta lavorando anche alla "eliminazione" delle e-mail

Di cosa parliamo quando parliamo di innovazione nel mercato dei servizi legali? Spesso il pensiero si focalizza sul concetto di tecnologia. E altrettanto di frequente, l'equazione si chiude con quello di efficienza. Ma cosa c'è in mezzo? E soprattutto, cosa vuol dire costruire uno studio legale efficiente? Questa raffica di interrogativi non è casuale. Quella che viviamo è un'epoca di passaggio. Per oltre 100 anni la professione si è svolta, più o meno, sempre nello stesso modo. Mentre quello che stiamo affrontando oggi è un momento di vera e propria rivoluzione. La sensazione sempre più chiara e diffusa è che qui si giochi la partita della competitività del prossimo futuro. Un match che non vedrà in campo solo avvocati. Ma anche altre figure professionali (giuristi e non) la cui presenza all'interno degli studi sarà sempre più strategica. Tecnici, ingegneri, esperti di processi e, neanche a dirlo, di innovazione.

In questo scenario, le sedi italiane delle law firm internazionali tornano a godere di un vantaggio competitivo non indifferente rispetto alla stragrande maggioranza degli studi domestici. In molti casi, infatti, nei quartier generali di queste grandi organizzazioni, a Londra o negli Usa, il lavoro sul fronte dell'innovazione è cominciato già da diversi anni e, seppur con la necessità di una fase di adattamento, i suoi risultati e i suoi prodotti sono, almeno teoricamente, già nella disponibilità delle altre sedi in giro per il mondo. Certo, queste dotazioni vanno comprese e messe a sistema. Ma ciò non toglie che una parte del lavoro (e degli investimenti) sia, di fatto, già stata realizzata e richieda "soltanto" un'opera di integrazione: pratica e culturale (si veda il box).

Quando lo scorso 4 febbraio Linklaters ha ufficializzato l'arrivo in Italia di **Maziar Jamnejad** con la qualifica di innovation manager ha chiarito, una volta per tutte, quale sia il grado

di rilevanza strategica che la law firm ha deciso di accordare alla questione dell'innovazione anche nella Penisola. Jamnejad è un avvocato. Per dieci anni circa si è occupato di white collar crime. Ma guardando un po' più nel dettaglio il suo percorso, si scopre che è stato policy advisor e in particolare fiscal strategy specialist dell'HM Treasury (Dipartimento governativo del Regno Unito responsabile per lo sviluppo e l'esecuzione delle politiche di finanza pubblica e la politica economica) e global head of legal innovation di Freshfields oltre ad aver trascorso un periodo come senior legal counsel all'interno dell'innovation think tank di Hsbc.

«Occuparsi d'innovazione in uno studio legale è una cosa sfidante – dice Jamnejad a MAG –. Gli avvocati sono formati per fare gli avvocati. Qui in Linklaters il mio compito sarà avvicinare i professionisti al cambiamento». E non a caso, la sua sede operativa sarà a Lecce dove la law firm magic circle è presente dall'estate del 2017 (*si veda il numero 85 di MAG*).

«La città – prosegue Jamnejad – è il nostro centro d'eccellenza per le due diligence (sia in ambito m&a che npl, ndr). Ma qui ci occuperemo anche dello sviluppo di altri prodotti. Si tratta di quel genere di attività in cui c'è spazio per fare innovazione subito e per farlo in termini di coordinamento e automazione dei servizi. In un anno e mezzo Lecce ha già dimostrato di essere in grado di produrre un significativo valore aggiunto: l'ambizione è migliorare ancora».

«Negli ultimi due anni – sottolinea **Andrea Arosio**, managing partner di Linklaters in Italia e responsabile di tutti i progetti di innovazione con il supporto di **Annalisa Palmieri** – ci siamo occupati di innovazione e ci siamo resi conto che, più o meno, eravamo capaci di capire di cosa avevamo bisogno. In alcuni casi eravamo in grado di produrre delle buone idee su come rispondere a queste esigenze, ma non sempre eravamo nella condizione implementare queste soluzioni». Un esempio può essere utile. «Abbiamo

## LO STUDIO IN CIFRE

# 100+

IL TOTALE  
DEI PROFESSIONISTI  
IN ITALIA

# 13

IL NUMERO DEI SOCI  
IN ITALIA

# 13

GLI AVVOCATI  
DI BASE A LECCE

Wednesday

12  
June



From

7,30  
pm

III EDITION

# CORPORATE MUSIC CONTEST

LEGALCOMMUNITYWEEK

FABRIQUE ★ Via Gaudenzio Fantoli, 9 • Milan

Want to prove you're not only made of suit and tie?

**COME AND LET YOUR REBEL SIDE OUT**

Partners



**#CorporateMusicContest**

If you are a lawyer/banker/legal counsel and you have a band, don't miss the opportunity to play on stage and challenge your colleagues. For information: [francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it) • +39 02 84243870

capito che dovevamo migliorare le nostre procedure di due diligence: eravamo consapevoli che potevamo farle in maniera più veloce, più efficiente e sapevamo che c'era della tecnologia già presente sul mercato che avrebbe potuto aiutarci in questo lavoro. Tuttavia, anche solo selezionare quale tecnologia fosse più adatta alle nostre esigenze avrebbe richiesto dei mesi. E una volta trovata quella giusta avremmo avuto bisogno di qualcuno che si occupasse di spiegare agli altri come usare questi strumenti al meglio.

Maziar sa quali sono le tecnologie sul mercato. Lavorando con noi è in grado di comprendere di cosa abbiamo effettivamente bisogno perché sa cosa facciamo e quindi ci aiuta a utilizzare gli strumenti di cui ci dotiamo. È un advisor interno in un certo senso».

E questo vale non solo per la tecnologia. «Ci sono altri ambiti in cui la funzione dell'innovation manager sarà fondamentale. Penso all'allocazione del lavoro e all'organizzazione dei processi in maniera in modo più professionale ed efficace. Maziar ha lavorato in altri studi e in altri business. E la sua esperienza ci potrà senz'altro aiutare a guardare le cose in maniera diversa».

L'arrivo di Jamnejad, quindi, si inserisce "in corsa" nel quadro delle iniziative messe in atto da Linklaters negli ultimi anni sul fronte dell'innovazione e che, dal 2018, sono state raggruppate sotto un unico cappello denominato Project One: dall'agile working alla comunicazione, dal branding alla gestione, incluse le iniziative sul fronte legal tech. A proposito di tecnologia in uso, lo

**LO STUDIO HA RECENTEMENTE PRESO ANCHE UN PROJECT MANAGER. SI TRATTA DI ALESSANDRO GALLI, EX EY**

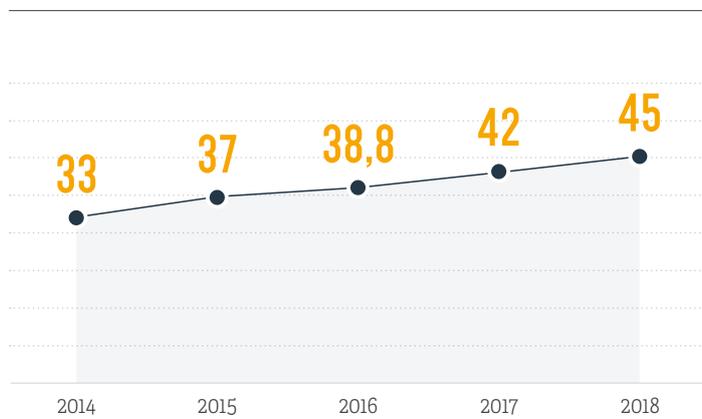


ANDREA AROSIO  
E MAZIAR JAMNEJAD

studio, in Italia, impiega HighQ per le due diligence; sta testando i sistemi di intelligenza artificiale Ravn e Kira per l'analisi dei contratti; utilizza Contract Express per la document automation; sta testando eBibling per le checklist di gestione delle transazioni e ha sviluppato degli "add-on" per Word in modo da rendere più facile la stesura dei contratti. Lo stesso ufficio di Lecce, in cui oggi lavorano 13 avvocati, è stato pensato e aperto per concretizzare l'impegno dello studio sul fronte dell'innovazione di processo (e in particolare dell'alternative resourcing). Un'area di attività che, recentemente, ha visto anche la nomina di **Alessandro Galli** (ex EY) a project manager.

## L'ANDAMENTO

STIMA DEL FATTURATO DI LINKLATERS IN ITALIA (DATI IN MLN €)



LA TECNOLOGIA SI OCCUPERÀ SEMPRE DI PIÙ DI QUELLA PARTE DI LAVORO CHE OGGI TUTTI DOBBIAMO SVOLGERE PRIMA DI COMINCIARE A FARE DAVVERO GLI AVVOCATI

Andrea Arosio

«Migliorare i processi e l'utilizzo della tecnologia nello studio sono un primo step fondamentale – riprende Arosio –. Poi c'è un altro filone di lavoro molto importante: quello sul fronte esterno». «Dai clienti – osserva Jamnejad – arriva una grande richiesta di questa tipologia di servizi. C'è concorrenza e pressione sul fronte della gestione dei costi legali. Anche i clienti hanno bisogno di capire in che modo possono innovare le loro funzioni in house e noi possiamo agire come trusted advisor per accompagnarli in questo percorso». Anche qui, Arosio ricorre a un esempio. «Noi usiamo la document automation per i nostri documenti. I clienti lo sanno. E quindi noi potremmo aiutarli ad automatizzare la produzione di determinate tipologie di contratti. Quelle per cui, tipicamente, non si rivolgerebbero mai al nostro o a un qualsiasi altro studio legale, preferendo occuparsene internamente. Pensiamo ai contratti di leasing». E a chi obietta che questo possa indebolire la presa degli avvocati sul mercato rendendo i clienti sempre più indipendenti, Jamnejad risponde che «considerato che i clienti si stanno muovendo in questa direzione, noi dobbiamo decidere se vogliamo accompagnarli o meno nel loro "viaggio"». «In questo modo – ribadisce Arosio – noi vendiamo consulenza su come gestire meglio

un'attività che comunque, i clienti, svolgerebbero autonomamente. Non parliamo di mettere a loro disposizione semplicemente un software o un widget. Quello è qualcosa che gli si può persino regalare. L'advise, invece, riguarda il modo in cui si utilizzano gli strumenti, come si ripensa parte dell'organizzazione. C'è la possibilità di fornire una consulenza strategica su come viene svolto il lavoro legale in azienda».

L'agenda italiana dell'innovazione messa a punto da Linklaters prevede, per i prossimi mesi, un'ulteriore accelerazione sul fronte dell'agile working, dell'utilizzo dell'intelligenza artificiale e della document automation. Tra le altre cose, afferma Jamnejad, «stiamo cercando di collegare i sistemi che si occupano della lettura dei documenti, a quelli che si occupano della scrittura». «La tecnologia – osserva Arosio – si occuperà sempre di più di quella parte di lavoro che oggi tutti dobbiamo svolgere prima di cominciare a fare davvero gli avvocati occupandoci di fornire consulenza, negoziare un contratto o interpretare una clausola». Del resto, aggiunge Jamnejad, «una delle cose più frustranti per gli avvocati è non potersi dedicare a ciò che si vuole perché si è incastrati in piccole incombenze che bisogna svolgere prima di occuparsi delle questioni in cui si esprime al massimo il proprio valore aggiunto».

La presenza di un innovation manager e l'impegno di uno studio nel perseguire l'innovazione non ha nulla a che vedere

L'INNOVATION MANAGER DELLO STUDIO È DI BASE NELLA SEDE DI LECCE CENTRO D'ECCELLENZA PER LE DUE DILIGENCE E LABORATORIO PER NUOVI PROGETTI



ANDREA AROSIO  
E MAZIAR JAMNEJAD

”  
 ESSERE  
 EFFICIENTI  
 NON SIGNIFICA  
 ESSERE A BUON  
 MERCATO,  
 BENSÌ ESSERE  
 PIÙ VELOCI,  
 PIÙ ACCURATI,  
 E POTER  
 GARANTIRE  
 MAGGIORE  
 QUALITÀ AI  
 CLIENTI

Maziar Jamnejad

con la volontà di ridurre il numero di avvocati. Sul punto, Arosio taglia corto: «Se hai più tempo a disposizione, puoi fare molte più cose...». E proprio in questo senso, lo studio lavorerà anche a una drastica riduzione dell'utilizzo di e-mail per la comunicazione così come alla applicazione dell'intelligenza artificiale alle traduzioni. Cantieri aperti che confermano quanto l'efficienza sia in un certo senso l'obiettivo comune delle iniziative che vengono radunate sotto il concetto di innovazione. «Vero – dice Jamnejad – ma dobbiamo chiarire che essere efficienti non significa essere a buon mercato, bensì essere più veloci, più accurati, e poter garantire maggiore qualità ai clienti».

## INCONTRI RAVVICINATI CON IL FUTURO

Avere un approccio open-minded è uno dei pilastri della strategia di Linklaters sul fronte dell'innovazione. «Abbiamo creato un ciclo di eventi interni – racconta **Marco Visaggio**, business development e marketing manager dello studio – per avvicinare tutti i nostri professionisti alla cultura del cambiamento». Si tratta di incontri con protagonisti della business community (manager, imprenditori, rappresentanti di associazioni) che hanno lavorato in prima persona al cambiamento di precedenti modelli operativi o che si occupano di digitalizzazione.

Tra i primi ospiti degli "innovation day" di Linklaters ci sono stati **Elio Catania**, presidente di Confindustria digitale, e **Gianni Martino** Ceo Southern Europe di Car2Go.

ANDREA CARTA MANTIGLIA, STEFANO SIMONTACCHI  
E MARCELLO GIUSTINIANI

A photograph of three men standing side-by-side against a plain white background. The man on the left has a beard and is wearing a dark blue blazer over a striped shirt. The man in the middle is wearing a white button-down shirt and blue-rimmed glasses. The man on the right is wearing a dark pinstriped vest over a white shirt and blue-rimmed glasses. All three are smiling and looking towards the camera.

# BONELLI REDE, VOGLIA DI CRESCERE

Lo studio compie vent'anni e punta a consolidare la propria leadership di mercato.

Secondo rumors di mercato sarebbe in corso un dialogo con Lombardi Segni per valutare una possibile integrazione.

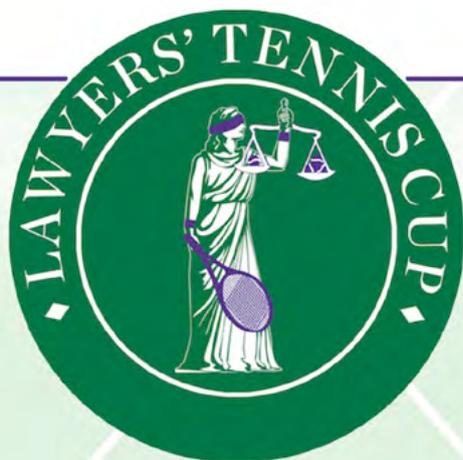
Intanto MAG rivela le linee guida del nuovo piano strategico. Si parla ancora di internazionalizzazione. Si apre il cantiere della trasformazione digitale. E con livebetter il benessere dei professionisti diventa il terzo pilastro

a voce circola insistentemente nei corridoi del mercato dei servizi legali d'affari. Secondo quanto appreso da Legalcommunity.it e MAG, BonelliErede e Lombardi Segni sarebbero impegnati in una preliminare fase di dialogo per valutare la loro possibile integrazione. Inutile dire che, se l'operazione andasse in porto, la realtà che ne verrebbe fuori acquisirebbe un'assoluta leadership di mercato. Almeno in base ai numeri: stando ai proverbiai "conti della serva", si parlerebbe di un'organizzazione con oltre 500 professionisti e un giro d'affari di almeno 180 milioni di euro, pari a quasi il 10% del valore del mercato espresso dalle prime 50 insegne attive in Italia. Ma fare i numeri è ancora prematuro. Sempre secondo quanto appurato da Legalcommunity.it e MAG, infatti, né i tempi né il risultato del dialogo in corso sono ancora definiti. Insomma, tutto potrebbe ancora accadere.

Resta il fatto, però, che quando nelle scorse settimane siamo stati a trovare il vertice dello studio per farci raccontare lungo quali direttrici si muova il nuovo piano strategico triennale di BonelliErede, la sensazione che nelle stanze di Via Barozzi ci fosse fermento era chiara. «Negli ultimi sei anni abbiamo portato avanti importanti progetti che hanno consentito a BonelliErede di consolidare e accrescere la leadership nel mercato domestico e di sviluppare il nostro presidio internazionale – ha detto a MAG, nel corso di quell'incontro, il neo presidente **Stefano Simontacchi** –. Siamo uniti nella volontà e determinazione di continuare nel perseguimento degli obiettivi strategici che ci siamo dati». Di quali siano questi obiettivi, MAG ha discusso, oltre che con Simontacchi, anche con i consiglieri delegati **Marcello Giustiniani** e **Andrea Carta Mantiglia**. Tre professionisti, come tre sono i pilastri del nuovo piano strategico (2019-2021) messo a punto dall'organizzazione. Un programma che, come raccontano i soci in questa intervista, si muoverà in continuità con quanto fatto in questi anni sul fronte dell'internazionalizzazione e dell'innovazione, integrando un ulteriore tassello strategico con il progetto livebetter.

Si parte con le spalle ancora più larghe, dopo un 2018 segnato da alcuni passaggi fondamentali. La business unit beLab ([si veda il numero 92](#)).

»»



sponsored by

CAMICERIA

OLGA

*Camicie su misura dal 1948*

Egalite a.s.d. Vi invita ad assistere alla  
FINALE 2019

GAME SET LEX VS STLEX

DOMENICA 31 MARZO 2019 ORE 10

Tennis Club Milano Alberto Bonacossa  
Via G.Arimondi, 15 Milano

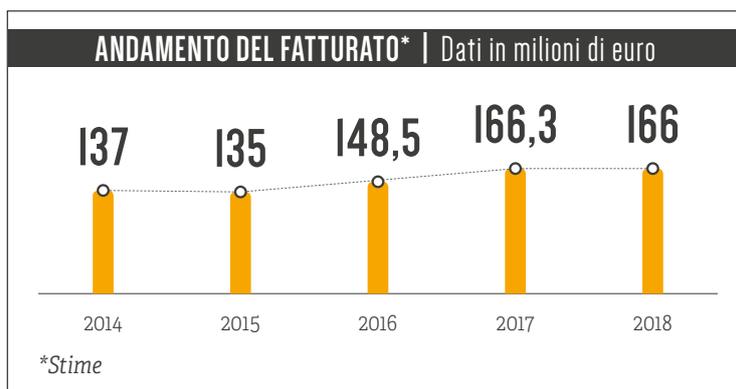
Al termine della finale verranno premiati

i vincitori dei MUFG MVP 2019

RSVP : [info@lawyerstenniscup.com](mailto:info@lawyerstenniscup.com)



[www.lawyerstenniscup.com](http://www.lawyerstenniscup.com)



# 1999

L'anno di fondazione

# 417

Il numero totale dei professionisti

# 73

Il numero dei soci

# 7

I soci promossi a inizio 2019

# 40

I professionisti all'estero

# 166

I milioni fatturati nel 2018 (stime)

*di MAG*) ha raggiunto l'utile operativo ed è diventata il centro nevralgico del processo di trasformazione e sviluppo digitale di tutto lo studio.

All'estero c'è stata l'acquisizione di Tla a Dubai (si veda il box) e il rafforzamento della presenza al Cairo grazie all'accordo con la boutique di **Ziad Bahaa-Eldin**.

Iniziative a cui si è aggiunta la creazione di un nuovo Focus team per la public international law, con l'ingresso dell'ex ministro **Angelino Alfano** (*si veda il numero 104 di MAG*).

Secondo le stime elaborate dal centro ricerche di Legalcommunity, il fatturato dell'organizzazione si è confermato nell'intorno dei 166 milioni di euro consolidando una crescita che è stata sancita dalla nomina di sette nuovi soci i cui profili rispecchiano il nuovo corso dello studio con ben tre promozioni che hanno interessato professionisti basati all'estero (*si veda il numero 115 di MAG*).

Ed è da qui che parte la nostra conversazione con i soci dello studio.

**L'internazionalizzazione si conferma uno dei pilastri anche nel nuovo piano triennale: con quali obiettivi?**

*Stefano Simontacchi:* Direi consolidamento e rafforzamento. Questo vale per entrambi i filoni su cui si articola la nostra strategia internazionale, ovvero lo sviluppo in Africa e in Medio Oriente e la valorizzazione delle nostre practice cross-nazionali.

**Qual è lo stato dell'arte?**

SS: In Africa e in Medio Oriente siamo

ormai una realtà, con quattro uffici (Cairo, Addis Abeba, Dubai e Beirut) e oltre 40 risorse in loco, e possiamo contare almeno un mandato in 25 Paesi. Ora vogliamo consolidare il nostro posizionamento di law firm di riferimento nell'area portando a regime il business dei quattro uffici, soprattutto a valle del recente ingresso di Ziad Bahaa-Eldin e l'integrazione di Tribonian Law Advisors nel 2018. Al tempo stesso abbiamo in programma di valutare nuove aperture e alleanze in Paesi strategici nell'area.



**Oltre ad Egitto ed Etiopia avete cominciato a studiare altri mercati?**

SS: È così. Monitoriamo costantemente diverse giurisdizioni, in particolare nell'Africa del Nord e nella parte orientale del continente. Abbiamo pratiche aperte in molti Paesi africani e relazioni consolidate con law firm locali con cui potranno nascere collaborazioni e integrazioni. Lo stesso si applica al Medio Oriente.

**La Libia potrebbe tornare strategica nel prossimo futuro. Anche per voi?**

SS: Una volta che si sbloccherà la complessa situazione di conflitto, la Libia sarà un Paese di assoluto interesse in cui noi, come italiani, abbiamo un vantaggio competitivo, alla luce dei rapporti storico-governativi con il Paese e la folta rappresentanza di aziende italiane.

**Avevate cominciato un lavoro di scouting per individuare studi con cui collaborare nel Continente con i soci Giuseppe Manzo e Paolo Di Giovanni. Avete deciso se creare un vostro network o aderire a un'organizzazione già esistente per coprire il resto dell'Africa?**

SS: Nel corso del 2018 abbiamo costruito una rete di corrispondenti in una quindicina di Paesi del continente che stiamo continuando ad ampliare. Con diversi di loro stiamo già lavorando insieme su alcune pratiche. Si tratta



STEFANO SIMONTACCHI

delle migliori law firm indipendenti, di altissimo profilo locale, che non rientrano in network panafricani né in collaborazioni con law firm europee o di matrice anglosassone. Il prossimo passo potrebbe essere convertire questa rete di corrispondenti in un network integrato in cui le diverse law firm collaborano su operazioni cross-border con un coordinamento centralizzato di BonelliErede.

**La funzione del Focus Team dedicato a Public International Law & Economic Diplomacy rientra nella strategia internazionale dello studio?**

SS: Il Focus Team darà ulteriore spinta al nostro sviluppo in Africa e in Medio Oriente: questo Focus Team, infatti, in collaborazione con i professionisti del Team Africa e Medio Oriente, ha l'obiettivo di assistere Stati, Enti, Istituzioni dell'area del Mediterraneo, Africa e Medio Oriente per favorire gli investimenti internazionali nell'area. Inoltre, puntiamo a potenziare ulteriormente le practice cross-nazionali, in primis gli arbitrati internazionali, ma anche international taxation & transfer pricing e regolatorio europeo.

**Vedremo una maggiore integrazione tra gli uffici?**

SS: Le sinergie tra uffici e team sono sicuramente l'aspetto chiave. In Africa e in Medio Oriente, in particolare, i quattro uffici continueranno a lavorare in sinergia

sia nell'organizzazione del lavoro sulle pratiche sia nella promozione ai clienti. Analogamente, i diversi uffici in Europa saranno sempre più coinvolti, attraverso i Focus Team e i Country Partner, nel generare opportunità di business in Africa e in Medio Oriente e nel favorire il cross-selling sulle aree di pratica cross-nazionali in primis gli arbitrati internazionali.

**Al Cairo avete avuto quattro ingressi a fine anno: che bilancio fate del primo anno di attività del nuovo ufficio?**

**Qualche dato?**

SS: Il team basato al Cairo, che ora si compone di 11 professionisti, è stato costituito progressivamente nella seconda parte del 2018 e da dicembre è a pieno regime e in totale integrazione con il nostro team di professionisti italiani in loco. Noi tutti siamo molto soddisfatti, inclusi i nostri Ziad Bahaa-Eldin e Gianfranco Veneziano.

**Qualche dato?**

SS: In questi mesi abbiamo ottenuto alcuni mandati significativi, tra i quali figura un deal di m&a nel settore energy molto importante che sta impegnando gran parte del team. Stiamo affiancando clientela italiana operante in Egitto, clienti egiziani e operatori internazionali: ad oggi abbiamo una quarantina di pratiche aperte di diversa tipologia e in molteplici settori. Inoltre, nel corso del mese di aprile ci sposteremo in un nuovo ufficio studiato su misura per noi. I nuovi spazi si trovano sempre nella zona di Zamalek, un quartiere molto esclusivo nel cuore del Cairo.

**Il secondo pilastro della strategia di BonelliErede si conferma l'innovazione. BeLab come sta andando? Che risultati sta portando?**

Marcello Giustiniani: In beLab facciamo tante cose nuove (come il contenzioso seriale, la compliance management o le investigation) che prima non facevamo e che i clienti ci chiedono sempre più, e tante cose che facevamo anche



IN AFRICA, IL PROSSIMO PASSO POTREBBE ESSERE CONVERTIRE LA RETE DI CORRISPONDENTI IN UN NETWORK INTEGRATO

Stefano Simontacchi

prima (come le due diligence), in modo più efficiente e strutturato. Abbiamo riscosso i primi successi, sia dal punto di vista dei risultati dell'attività – penso a contenziosi che sembravano incanalati verso un esito non positivo e ai quali la gestione beLab è riuscita a imprimere una svolta decisiva – che dell'andamento economico, con il primo esercizio chiuso con un significativo utile operativo.



**Per mettere a sistema il ciclo dell'innovazione state pensando di assumere un chief innovation officer?**

*MG:* Stiamo assistendo a una profonda evoluzione del ruolo dei professionisti, del business support e all'ingresso di nuove figure professionali nelle maggiori law firm di tutto il mondo. Coerentemente con i pilastri del nuovo piano strategico triennale, inseriremo professionisti in possesso di competenze nuove e funzionali alla trasformazione digitale.

**Sceghierete avvocati o manager?**

*MG:* I chief innovation officer, negli studi legali, sono talvolta avvocati e dunque potremmo privilegiare questo canale della crescita interna delle nostre persone, con una propensione o una passione particolari per il mondo della tecnologia, che si dedichino alla trasformazione. Si tratterà di lavorare con team misti, composti da avvocati, sviluppatori, esperti di tecnologia, project manager e magari anche qualche cliente, nella fase di design di nuovi servizi, oltre che naturalmente in quella di test e di implementazione del programma di trasformazione.

**Lo studio ha deciso di occuparsi anche di più delle sue persone. E questo possiamo considerarlo non solo il terzo pilastro, ma anche la grande novità del vostro nuovo piano triennale. Cosa è livebetter?**

*Andrea Carta Mantiglia:* A dicembre 2018, in occasione dell'annual party, abbiamo svelato tramite un video teaser il progetto



livebetter, che ha come obiettivo la promozione del work-life balance all'interno della nostra law firm.



**In che cosa si sostanzia il programma?**

*ACM:* Il progetto si articola in una serie di iniziative che saranno lanciate con cadenza mensile ed è volto a migliorare la vita dei nostri professionisti e dei nostri dipendenti di tutte le sedi, consentendo a tutti di coniugare l'impegno professionale con i bisogni personali.

**Anche il paternity leave? Come funzionerà?**

*ACM:* La prima iniziativa, lanciata a febbraio, riguarda le policy relative all'assenza per maternità e paternità e intende rendere più semplice conciliare lavoro e genitorialità. In breve, garantiremo a tutte le nostre neomamme il compenso in essere per cinque mesi, eventualmente integrando quanto già corrisposto dalle casse/mutue locali. Inoltre, a tutti i neopapà saranno garantiti cinque giorni feriali di assenza retribuita.

**La competenza su questo programma fa capo al consigliere delegato Carta Mantiglia. Come è organizzata la cabina di regia dello studio adesso?**

*SS:* L'Assemblea degli Associati del primo



**INSERIREMO  
CERTAMENTE  
PROFESSIONISTI  
IN POSSESSO DI  
COMPETENZE  
NUOVE E  
FUNZIONALI ALLA  
TRASFORMAZIONE  
DIGITALE**

Marcello Giustiniani



ANDREA CARTA MANTIGLIA

LA PRIMA INIZIATIVA DI LIVEBETTER RIGUARDA LE POLICY SULL'ASSENZA PER MATERNITÀ E PATERNITÀ. OBIETTIVO WORK-LIFE BALANCE

Andrea Carta Mantiglia

dicembre 2018 si è espressa sul rinnovo della governance in prossima scadenza. Oltre a Stefano Cacchi Pessani, Marcello Giustiniani, Umberto Nicodano, Alberto Saravalle e me, sono stati eletti consiglieri Andrea Carta Mantiglia ed Emanuela Da Rin.

**Lei è diventato presidente, mentre Carta Mantiglia e Giustiniani consiglieri con deleghe...**

SS: Io continuerò a occuparmi direttamente della strategia di sviluppo domestico e internazionale e della comunicazione istituzionale, con il ruolo di presidente, e di tutte le relative, specifiche, responsabilità, oltre alla rappresentanza legale. A Marcello Giustiniani sono state assegnate, tra le altre, la responsabilità della trasformazione digitale e dello sviluppo digitale di BonelliErede, e dunque anche del progetto beLab e della formazione dei professionisti funzionale a questo.

Ad Andrea Carta Mantiglia, la gestione dei nostri 73 soci e degli oltre 400 professionisti operanti in Europa, Africa e Medio Oriente, e quindi dei vari dipartimenti in cui è articolata la nostra organizzazione.

**Come siete arrivati alla nuova governance?**

SS: Le sfide che abbiamo di fronte aumentano l'impegno gestionale da approfondire. La presidenza è una soluzione già prevista dal nostro statuto che ci consente di riequilibrare i carichi di lavoro con deleghe più distribuite. Cresciamo in termini di numero di persone, progetti e complessità, dunque è necessario ampliare il coinvolgimento dei partner nella gestione.

**Una struttura così complessa e articolata richiede una governance adeguata: della forma giuridica cosa mi dice? L'associazione professionale è ancora la più adatta?**

SS: Il nostro futuro non può che ripartire dai grandi traguardi che abbiamo raggiunto, dalle iniziative che abbiamo lanciato, che oggi sono delle realtà e che non solo andranno avanti a pieno ritmo, ma saranno sviluppate nei prossimi anni con l'aggiunta di nuove idee e progettualità. Non escludo quindi che valuteremo anche noi di modificare, come è già avvenuto in Italia e nel mondo, la nostra forma giuridica.

**È vero che sogna di portare BonelliErede in Borsa tra qualche anno?**

SS: Risale al 2007, in Australia, la prima quotazione di uno studio legale. Da allora sono state implementate diverse normative volte a liberalizzare la professione forense in Europa e negli Stati Uniti, dove abbiamo assistito allo sbarco in borsa di alcune law firm. Nel nostro Paese non è ancora ammessa la quotazione agli studi legali. È senz'altro un sogno nel cassetto per diversi managing partner in Italia, è limitante sostenere a lungo un'ambiziosa strategia di crescita e d'innovazione solo con la rinuncia alla distribuzione degli utili.

#### TIMELINE SVILUPPO INTERNAZIONALE



### Torniamo al 2019: vede spazi per accrescere la vostra quota di mercato?

SS: Puntiamo in primis ad accrescere la nostra quota di mercato puntando sui nostri clienti attivi grazie alla multidisciplinarietà e alla specializzazione. Nel contempo, rimaniamo in continuo ascolto dei clienti e delle esigenze del mercato, ragione per cui i Focus Team, i nostri gruppi di lavoro multidisciplinari specializzati per settore e prodotto, sono in continua evoluzione e pronti ad intercettare nuove nicchie di mercato.

### Possiamo aspettarci uno scatto in avanti anche sul “fronte interno” ovvero sul mercato italiano?

SS: Il mercato legale sta attraversando un progressivo processo di consolidamento. Negli Stati Uniti questo fenomeno è in corso da anni e si è registrato il suo culmine nel 2018, anno in cui sono state annunciate 106 operazioni di M&A tra law firm, il più alto numero di operazioni registrate dal 2007.

### Chi è che si muove?

SS: Le law firm di grandi e medie dimensioni cercano di acquisire quote di mercato, mentre i piccoli stanno sulla difensiva e sempre in guardia temendo per la sostenibilità del loro business nel lungo termine. Tale fenomeno è in corso anche in Europa, in particolare nel Regno Unito.

### E in Italia... o per meglio dire da BonelliErede?

SS: Dal canto nostro, negli ultimi sei anni abbiamo portato avanti importanti progetti che hanno consentito a BonelliErede di consolidare e accrescere la leadership nel mercato domestico e di sviluppare il nostro presidio internazionale. Siamo uniti nella volontà e determinazione di continuare nel perseguimento degli obiettivi strategici che ci siamo dati. E faremo sempre di più. (n.d.m.)

## MEDIO ORIENTE

# UNA FESTA PER IL PRIMO ANNO A DUBAI



BonelliErede ha festeggiato il suo primo anno di presenza a Dubai con una cocktail reception in stile arabo all'interno del One&Only Royal Mirage, alla presenza di circa 300 ospiti.

Oltre al Presidente **Stefano Simontacchi**, per BonelliErede hanno partecipato numerosi professionisti, tra i quali **Andrea Carta Mantiglia** (executive chairman della sede di Dubai) e **Angelino Alfano**, arrivato lo scorso luglio in BonelliErede in qualità di esperto di Public International Law & Economic Diplomacy. Da Il Cairo li ha raggiunti anche **Ziad Bahaa-Eldin**, managing partner di Bahaa-Eldin Law Office che lavora in cooperazione esclusiva con BonelliErede in Egitto. Partecipazione anche da Addis Abeba da dove, per l'occasione, è volato a Dubai anche **Tameru Wondm Agegnehu**, che collabora in esclusiva con BonelliErede in Etiopia.

La serata è stata anche l'occasione per celebrare la recente integrazione tra BonelliErede e la law firm di matrice emiratina Tribonian Law Advisors, fondata da **Rindala Beydoun**, uno degli avvocati più influenti nell'area del Golfo, oggi managing partner della sede di Dubai. 





## ANNUNZIATA&CONSO, UN NETWORK PER TRE

Svolta societaria per la boutique fondata da Filippo Annunziata e Andrea Conso. «Puntiamo su qualità ed efficienza» dice l'avvocato a MAG. Quanto alla tecnologia...

C'era una volta la boutique legale. E c'è ancora, anche se ha cambiato pelle. Tra le tante storie che raccontano come il settore stia evolvendo verso forme innovative di esercizio della professione, quella di Annunziata & Conso si mette in luce per almeno due peculiarità: organizzazione ed efficienza. Oggi, infatti, sotto il marchio Annunziata & Conso opera una rete di specialisti in materia "finanziaria" articolato in tre società.

L'ultima nata è quella attraverso cui opera lo studio professionale ed è costituita sotto forma di società tra avvocati. A questa, poi, si affianca una società di revisione che si occupa di audit e compliance.

Si tratta di strutture interconnesse, con un focus comune sui mercati finanziario, bancario, assicurativo e societario, che offrono una gamma di servizi di assistenza

variegata, che spazia dalla consulenza continuativa alle operazioni straordinarie, dalla gestione dei sistemi di controllo al contenzioso, sfruttando il consolidato e pluriennale know-how ed expertise dei professionisti che vi operano. «Abbiamo costruito un modello organizzativo e di gestione che valorizza le specializzazioni individuali – spiega a MAG l'avvocato **Andrea Conso** co-fondatore, assieme al professor **Filippo Annunziata**, dello studio nel 2014 –. All'atto pratico, in Annunziata & Conso abbiamo la possibilità di costituire, di volta in volta, team dedicati alla gestione dei singoli incarichi, attingendo alle migliori professionalità e specializzazioni delle quali si dispone».

In tutto, la rete conta 25 professionisti. «La dimensione fa qualità – dice Conso –. Se si è troppo grandi si hanno costi maggiori e, per non perdere profittabilità, si è costretti ad allargare il proprio campo d'azione derogando inevitabilmente alla specializzazione. Noi abbiamo una struttura modulare e orizzontale in cui tutti i livelli professionali sono operativi. Non ci sono soci che si limitano a fare i *rainmaker*. È questo che ci distingue e che ci consente anche di mantenere standard elevati in tutte le attività che prestiamo». Il ricorso a veicoli societari, inoltre, punta a fare efficienza e al tempo stesso a non creare sovrapposizioni di ruoli. «Abbiamo organizzato le nostre competenze in maniera omogenea, assecondando le qualità e le specializzazioni dei singoli gruppi di professionisti, puntando sulla produzione di sinergie».



Nella società di revisione, ad esempio, lavorano principalmente «manager ed esperti provenienti dal medesimo settore e contesto in cui operano i nostri clienti». Si pensi al profilo di **Donato Varani** – presidente e responsabile della società di audit – che, prima di entrare in Annunziata & Conso, ha lavorato per 15 anni presso intermediari vigilati e prima ancora in Banca d'Italia.

Il passaggio alla forma societaria anche per lo studio professionale è stato oggetto di una lunga riflessione che ha impegnato i professionisti del gruppo Annunziata & Conso per tutto

“

QUELLA SOCIETARIA È UNA FORMA ORGANIZZATIVA PIÙ EVOLUTA E TRASPARENTE ANCHE SUL PIANO DELLE RESPONSABILITÀ, RISPETTO AL MODELLO CLASSICO DI STUDIO ASSOCIATO

”

il 2018. «Alla fine – racconta Conso – ci siamo convinti che era uno *step* necessario. Primo perché si tratta di una forma organizzativa più evoluta e trasparente anche sul piano delle responsabilità, rispetto al modello classico di “studio associato”. Secondo, perché sul piano concettuale siamo convinti che il settore si muoverà sempre di più in questa direzione». Certo restano ancora irrisolte alcune questioni sul piano fiscale e previdenziale. Ma «al netto dei temi che necessitano ancora un chiarimento, riteniamo che sul piano fiscale non ci sia una grande differenza – prosegue l'avvocato –. Più rilevante ci è sembrato considerare, tra i vari elementi che vengono in rilievo, il fatto che l'organizzazione in forma societaria sia in grado di rendere più concreto e chiaro l'accesso alla partnership, al pari dei meccanismi di remunerazione e incentivo di quanti operano in società». La formula sembra funzionare. In attesa di leggere il primo bilancio dell'ultima nata “STA”, Conso fa sapere che in termini di cross selling l'attività delle diverse società ha determinato un incremento del 30% dei ricavi complessivi, in poco meno di due anni dalla sua costituzione.

È il premio che il mercato paga alla specializzazione e all'efficienza. Questa



FILIPPO ANNUNZIATA

organizzazione, infatti, consente di coprire non soltanto tutte le aree di attività richieste dagli operatori ma anche di assecondare le esigenze del mercato in termini tariffari.

Annunziata & Conso, infine, sta integrando il proprio approccio anche sul fronte tecnologico sviluppando una serie di strumenti che rendono più efficiente il lavoro all'interno e all'esterno, in particolare per ciò che concerne i servizi di assistenza continuativa e di controllo proposti dalla società di revisione. «Da un lato stiamo lavorando alla standardizzazione dei processi – conclude Varani –. Dall'altro ci stiamo occupando della gestione dei flussi informativi con i clienti in modo da consentire un aggiornamento costante in termini di knowledge competence». ■



# LEGALCOMMUNITY AWARDS

# TAX2019

**SEGUI LA DIRETTA**

In **REAL TIME** dalle 19,15 su



Lunedì 25 marzo

**Superstudio Più**

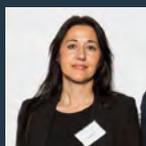
Via Tortona 27  
Milano

**#LcTaxAwards**





**Giuseppe Abatista**  
 Group Tax Director – Deputy  
 Planning and Control Director,  
*Salvatore Ferragamo*



**Simona Alberini**  
 Country Tax Manager Italy,  
*ABB*



**Fabrizio Antonini**  
 Amministratore Delegato,  
*Europa Risorse SGR*



**Laura Beretta**  
 Group Tax Director,  
*Prismian Group*



**Franco Biccarri**  
 Tax Litigation Manager,  
*Gruppo Generali*



**Federico Bonaiuto**  
 HSenior Vice President Group  
 Legal Affairs, *Leonardo*



**Roberto Buccelli**  
 Direttore Accounting  
 and Tax, *Edison*



**Alessandro Bucchieri**  
 Head of Tax Affairs, *Enel*



**Monica Cavallini**  
 Head of Emea Group  
 Taxation, *Fiat Chrysler  
 Automobiles*



**Stefano Ceccacci**  
 Executive Vice President –  
 Head of Group Tax Affairs,  
*UniCredit*



**Dario Centomo**  
 Tax Manager,  
*Volkswagen Group Italia*



**Pierluigi Colombi**  
 CFO, *Perrigotti*



**Stefano Della Valle**  
 COO Europe – Central Group,  
*Rinascente-kadewegroup-illum*



**Anna De Stefano**  
 Angel Investor – Legal  
 Innovation,  
*Italian Angels for Growth*



**Nicola Emanuele**  
 Managing Partner,  
*Aksia Group SGR*



**Claudio Feliziani**  
 Group Tax Director,  
*De Agostini*



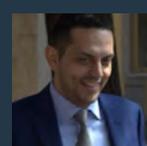
**Enrico Felter**  
 Director of Legal Affairs,  
*Italmobiliare*



**Paolo Fietta**  
 Chief Financial Officer,  
*Il Sole 24 Ore*



**Laura Filippi**  
 CEO, *ITW Italy Holding*



**Cristian Filocamo**  
 Chief Financial Officer, *Mutti*



**Paola Flora**  
 Responsabile Servizio  
 Consulenza e Compliance  
 Fiscale, *UBI Banca*



**Gaia Fraschetti**  
 Group Tax Director,  
*Gruppo Loro Piana*



**Filippo Gaggini**  
 Managing Director,  
*Progressio SGR*



**Fabio Grimaldi**  
 VP Finance – Head of Tax  
 Department, *Piaggio & C.*



**Massimo Guarnieri**  
 Head of Tax, *Versace*



**Valentina Incolti**  
 International Tax Manager,  
*Amazon*



**Sara Lautieri**  
 Responsabile – Servizio Affari  
 Fiscali di Gruppo, *Gruppo  
 Reale Mutua Assicurazioni*



**Diego Manzetti**  
 General Counsel Europe, *AIG*



**Emanuele Marchini**  
 Country Tax Lead – Italy,  
*Shell Italia Oil Products*



**Francesca Mazza**  
 Senior Tax Specialist,  
*Intesa Sanpaolo*



**Aaron Meneghin**  
 Head of Group Tax,  
*Valentino*



**Roberto Moro**  
 Responsabile Tax Office,  
*Telecom Italia*



**Andrea Papi**  
 Head of Tax,  
*Group Generali Investments*



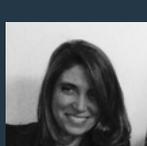
**Roberto Penati**  
 Vice President – Head of  
 Fiscal Affairs Department,  
*Maire Tecnimont*



**Silvia Roselli**  
 Head of Fund Finance – Italy,  
*Savills Investment Management SGR*



**Stefano Rossi**  
 CFO, *Alba Leasing*



**Valeria Sacco**  
 Head of Tax Italy,  
*Crédit Agricole Corporate  
 and Investment Bank Italy  
 Branch*



**Luca Saporiti**  
 Head of Fund Management,  
*Bnp Paribas Real Estate  
 Investment Management  
 Italy S.G.R.*



**Silvia Sardi**  
 Tax Director,  
*Leonardo*



**Mauro Sbroggiò**  
 Chief Executive Officer,  
*Finint SGR*



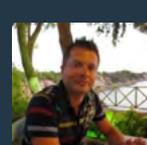
**Renato Silvestri**  
 Head of Group Tax Function  
 Italy, *BNL BNP Paribas*



**Giacomo Soldani**  
 Group Tax Director,  
*Luxottica Group*



**Giampaolo Stivella**  
 Private Banking Advisory,  
*FinecoBank*



**Marco Francesco  
 Tomei**  
 Head of Finance & Tax, *Bayer*

# BANKING & FINANCE, per gli avvocati un business da 415 milioni

L'analisi del Centro Ricerche di Legalcommunity delinea l'andamento dell'area di pratica esaminando il profilo di oltre 60 studi legali. Il settore impegna oltre 1.400 professionisti

Sono 62 gli studi legali sotto la lente del Centro Ricerche di Legalcommunity per l'edizione 2019 del Finance Report.

L'analisi ([clicca qui e scarica la tua copia gratuita](#)) descrive un settore in crescita. Le practice di Banking & Finance censite, infatti, hanno totalizzato un fatturato complessivo stimabile attorno ai 415 milioni di euro (414,82) in crescita del 6,7% rispetto alla stima elaborata nell'edizione 2018 della ricerca. Anche a parità di perimetro, il dato relativo agli ultimi dodici mesi risulta superiore a quello riferito all'anno precedente del 3,4%.

Si tratta di un mercato estremamente concentrato. Circa il 66% del giro d'affari prodotto dai mandati legati alle aree Banking & Finance degli studi legali d'affari, infatti, è riferibile a dieci studi. Parliamo di un business del valore di 275 milioni che vede protagonisti gli studi internazionali Allen & Overy, Clifford Chance, DLA Piper, Linklaters, Simmons

& Simmons, la "big four" EY e le insegne italiane BonelliErede, Chiomenti, Gianni Origoni Grippo Cappelli e Legance: tutti con ricavi stimati superiori a 10 milioni.

Nel complesso, il settore Banking & Finance impegna oltre 1.400 professionisti nelle 62 organizzazioni analizzate dal Centro Ricerche di Legalcommunity. Se confrontiamo il dato di quest'anno con quello dell'edizione precedente della ricerca, a parità di perimetro, riscontriamo un'importante crescita del numero di professionisti impegnati in queste aree di pratica: +19%.

Lo studio con la squadra più ampia è La Scala che schiera 166 professionisti tra cui 15 soci. Segue legance con 88 avvocati e 12 partner mentre BonelliErede e Chiomenti hanno entrambi una squadra di 60 professionisti con, nell'ordine, 7 e 8 soci.

Lo studio che invece ha la maggiore percentuale di soci rispetto al team Banking & Finance è DLA Piper (27,9%) seguito da Simmons & Simmons (17,1%) e Orrick (15,5%).

Tra i team che sono cresciuti di più nei 12 mesi, EY guida con 12 ingressi che hanno portato a 16 il totale dei professionisti dedicati a questa practice. Ci sono

## I TEAM PIÙ NUMEROSI

Studio	Team	Partners	% Partner
1 La Scala	166	15	9%
2 Legance	88	12	13,6%
3 BonelliErede	60	7	11,6%
4 Chiomenti	60	8	13,3%
5 Clifford Chance	52	11	21,1%
6 Allen & Overy	49	5	10,2%
7 Linklaters	48	6	12,5%
8 Orrick	45	7	15,5%
9 DLA Piper	43	12	27,9%
10 Simmons & Simmons	35	6	17,1%

THE BEST IN ITALY

# FINANCE REPORT 2019

FREE DOWNLOAD AVAILABLE ON



LEGALCOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY



FINANCECOMMUNITY



FOODCOMMUNITY



Available on the  
**App Store**



GET IT ON  
**Google play**

**NICOLA  
DI MOLFETTA**

**2006-2016**

# **AMVOCATI D'AFFARI**

**SEGRETI • STORIE • PROTAGONISTI**

**Per acquistare la tua copia del libro**

**CLICCA QUI**





poi BonelliErede e Legance (entrambi con +10) e Orrick e Chiomenti (+8).

Per il settore si è trattato di un anno di rilievo anche sotto il profilo dei lateral hire. Ben 24 i cambi di poltrona a livello di partner. Tra questi possiamo ricordare l'ingresso di **Chiara Anceschi** e **Giuseppe Mele** in DLA Piper, quelli di **Franco Grilli Cicilioni**, **Massimiliano Bianchi** e **Oriana Granato** in EY, nonché gli arrivi di **Carmine Oncia** in Giliberti Triscornia, di **Marina Balzano** in Orrick e di **Alessandro Engst** e **Giampaolo Garofalo** in Dentons.

Il progetto Omega, ovvero l'avvio della sinergia tra Intesa Sanpaolo e Intrum sul fronte npl è stato senza dubbio il deal dell'anno, rappresentativo non solo per il valore dell'operazione in sé ma anche perché espressione del dinamismo che riguarda il settore della gestione dei crediti problematici. L'operazione ha visto in campo ben sei studi legali con circa 20 avvocati impegnati sui vari fronti del deal. Quanto ai trend di mercato, il debt capital markets sembra destinato a conservare un forte dinamismo anche nei prossimi mesi. Mentre il fintech attira sempre più l'attenzione degli operatori impegnati in progetti innovativi e potenzialmente in grado di incidere sulle future dinamiche del settore. 

## CHI È CRESCIUTO DI PIÙ

Studio	Team 2018	Team 2017	Differenza 
EY	16	4	+12
Bonellierede	60	50	+10
Legance	88	78	+10
Orrick	45	37	+8
Chiomenti	60	52	+8

## I LATERAL

Nome	Arrivato a	Da
<b>Chiara Anceschi</b> (Partner)	DLA Piper	Freshfields
<b>Giuseppe Mele</b> (Partner)	DLA Piper	BonelliErede
<b>Ilario Giangrossi</b> (Partner)	Grimaldi Studio Legale	Norton Rose Fulbright
<b>Francesco Satta</b> (Partner)	Grimaldi Studio Legale	Pavia e Ansaldo
<b>Alessandro Nolet</b> (Partner)	White & Case	Cleary Gottlieb
<b>Tommaso Tosi</b> (Partner)	White & Case	Shearman & Sterling
<b>Eduardo Fiordiliso</b> (Partner)	Gianni Origoni Grippi Cappelli & Partners	Unicredit
<b>Nicola Cozzi</b> (Partner)	GIM Legal	4Legal
<b>Marco Corica</b> (Partner)	GIM Legal	Studio Perri - Corica
<b>Gianandrea Gallo</b> (Partner)	GIM Legal	Studio Dalavecuro
<b>Franco Grilli Cicilioni</b> (Partner)	EY	Galadari Advocates & Legal Consultants
<b>Massimiliano Bianchi</b> (Partner)	EY	Clifford Chance
<b>Oriana Granato</b> (Partner)	EY	Gianni Origoni Grippi Cappelli & Partners
<b>Riccardo Pontremoli</b> (Partner)	Giovannelli e Associati	Bettini Formigaro Pericu
<b>Carmine Oncia</b> (Partner)	Giliberti Triscornia e Associati	Grimaldi Studio Legale
<b>Enrico Troianiello</b> (Partner)	Curtis	
<b>Leonardo Giani</b> (Partner)	Simmons & Simmons	Baker McKenzie
<b>Giampaolo Garofalo</b> (Partner)	Dentons	BonelliErede
<b>Alessandro Engst</b> (Partner)	Dentons	Eversheds Sutherland
<b>Giovanni Diotallevi</b> (Partner)	Dentons	Chiomenti
<b>Enrico Maria Mancuso</b> (Partner)	Pedersoli Studio Legale	Baker McKenzie
<b>Alessandro Zappasodi</b> (Partner)	Pedersoli Studio Legale	Chiomenti
<b>Marina Balzano</b> (Partner)	Orrick	Pavia e Ansaldo
<b>Sara Cerrone</b> (Counsel)	Chiomenti	BonelliErede



# FURBETTI DEL CARTELLINO: normativa rivoluzionaria o ennesimo slogan?

di alessandro paone\*\*

Diversamente da quanto accade al lavoratore privato, per il pubblico dipendente è la legge (art. 55 quater, D.Lgs. 165/2001) a stabilire i casi nei quali una determinata condotta deve essere sanzionata con la giusta causa di licenziamento.

Tra le casistiche indicate dal legislatore, appassiona la più mediatica: la “falsa attestazione della presenza in servizio” attuata mediante alterazione dei sistemi di rilevamento presenze o per il tramite di qualunque altra modalità fraudolenta, aventi l’effetto di far risultare la presenza a lavoro da parte del dipendente in realtà intento a farsi gli affari propri, traendo in inganno l’amministrazione “pagante”.

Stiamo parlando dei così detti furbetti del cartellino: categoria odiata dai più e contro la quale si scagliano, con straordinaria convergenza di vedute, tutti i recenti governi.

La disposizione di che trattasi (che si inserisce in un contesto,

anche procedurale, complesso sul quale molto si può scrivere) segna la tendenza interventista del legislatore in materia di pubblico impiego, a riprova della sfiducia nella capacità della pubblica amministrazione di amministrare se stessa e curare i propri mali, a cominciare dall’assenteismo.

Non si spiega altrimenti lo sforzo tecnico – non compiuto nel lavoro privato, che opera sulle coordinate dettate dal codice civile e dai contratti collettivi, come interpretati dalla giurisprudenza – di indicare nella norma una determinata condotta e prevedere per essa la relativa sanzione espulsiva, se non con la volontà di imprimere un obbligo a procedere in capo alle amministrazioni, obbligo aggravato dalla previsione per cui, a subire medesima sorte (licenziamento), è anche colui che “con la propria condotta attiva o omissiva ha agevolato la condotta fraudolenta”.

Senza considerare che

la previsione ha anche sollevato dubbi di legittimità costituzionale per il ritenuto vizio di "automatismo" nella predeterminazione della sanzione; dubbi superati sul presupposto che, in tema di licenziamento, v'è sempre l'obbligo per il giudice di valutare "da un lato, la gravità dei fatti addebitati al lavoratore, in relazione alla portata oggettiva e soggettiva dei medesimi, alle circostanze nelle quali sono stati commessi e all'intensità del profilo intenzionale, e, dall'altro, la proporzionalità fra tali fatti e la sanzione inflitta" (Cass. n. 18858/2016).

Salvaguardato il principio della libertà valutativa del magistrato, la tendenza che emerge dai Tribunali di merito evidenzia, di contro, il consolidamento di un orientamento quasi meccanico e quindi favorevole alla pubblica amministrazione.

La ragione risiede, stando alle sentenze, nella formulazione stessa della legge, che nel fare riferimento alla "falsa attestazione della presenza in servizio" fa sì che in essa rientrino tutti i casi in cui il lavoratore non sia in grado di giustificare, e provare, l'effettivo svolgimento della prestazione nel tempo in cui risulta formalmente a lavoro.

Così ad esempio il Tribunale di Napoli (decreto del 16/07/2018, dott.ssa Alfano) ha stabilito che "le attività che il ricorrente ha dedotto di aver svolto nel corso dello straordinario avrebbero dovuto trovare puntuale riscontro documentale", in difetto delle quali tuttavia "deve ritenersi provata la condotta contestata consistita nell'aver ottenuto autorizzazione postuma per ore di lavoro straordinario pur in assenza di attività



lavorativa", condotta cui non è estraneo il "Comandante della Polizia Municipale, dal momento che l'autorizzazione (peraltro postuma) ... di ore di lavoro straordinario in realtà non svolte ha tratto in inganno l'amministrazione".

Pronunce analoghe si registrano ovunque: a Perugia è stato ritenuto legittimo il licenziamento della dipendente pubblica che in quattro occasioni ha abbandonato il posto di lavoro con un'ora di anticipo, salvo omettere di segnalarlo. A nulla le è valso eccepire la volontarietà della condotta quale "atto di protesta" contro il Comune, poiché per "giustificare" – ammesso e non concesso che di giustificazione si tratti – una simile azione sotto forma di eccezione di inadempimento, la dipendente non avrebbe dovuto omettere di registrare l'uscita. Così facendo ha, anzi, integrato proprio la "falsa attestazione della presenza in servizio". Stando ai risultati delle cause, sembrerebbe proprio che la normazione della falsa attestazione della presenza in servizio abbia avuto effetti

positivi, introducendo un meccanismo efficiente di repressione delle condotte illecite in danno dell'amministrazione.

Ma le sentenze sono poche, anche perché, stando ai dati diramati dalla Funzione Pubblica, i procedimenti disciplinari che si concludono con un licenziamento sono il 3,77% del totale, sì che i licenziati nella pubblica amministrazione per condotte deprecabili sono solo lo 0,09%.

Se questi sono i numeri, la norma è sì giuslavoristicamente straordinaria, ma forse il problema è assai meno meritevole di attenzione come sembra; o forse no, e il vero problema risiede nelle modalità di gestione del personale all'interno delle amministrazioni?

Ma se così è, sono le stesse norme di cui si è scritto a fornire i mezzi per un efficace intervento. 📄

*\*\*Partner LabLaw Studio Legale*

\*Rubrica a cura di

**AIDP Gruppo Regionale Lombardia**

# PROFESSIONE LEGALE: il pregiudizio inconscio frena la parità di genere

di rosailaria iaquinta

Sebbene siano sempre più numerose le donne nella professione legale, il soffitto sulla loro testa è ancora di cristallo. Soprattutto per quelle che lavorano nella libera professione. E la ragione principale di questa ingiustizia sociale sta nel pregiudizio inconscio.

È quanto emerge dall'ultimo report della Law Society sulla parità di genere nella professione legale *Influencing for impact: the need for gender equality in the legal profession* pubblicato a inizio mese.

A sette anni dalla pubblicazione dell'ultimo report sul tema gender equality da parte dell'organizzazione professionale dei *solicitors* (*Setting the agenda for change*, diffuso nel 2012) è cambiato poco, ammonisce la ricerca. Fatta eccezione per i ruoli da giurista d'impresa e per alcuni incarichi negli studi legali, la parità non si raggiunge semplicemente con il passare del tempo. Ai vertici continuano a sedere gli uomini. Nonostante in tutto il mondo siano sempre più numerose le avvocate. Se poi le professioniste appartengono a comunità etniche minoritarie

o hanno qualche disabilità, le barriere che ostacolano la loro carriera si moltiplicano ulteriormente.

A credere che l'ostacolo principale per la progressione di carriera delle donne negli studi legali siano i pregiudizi inconsci è il 52% dei circa 8mila intervistati dalla Law Society. Il *bias* all'interno di un'organizzazione non sempre è evidente o tangibile e si traduce in piccoli comportamenti che escludono le persone, e che poi condizionano la valutazione delle loro performance e, di conseguenza, il processo di promozione e remunerazione che le coinvolge (oltre il 60% degli intervistati ha confermato che all'interno della propria organizzazione esiste un problema di divario retributivo di genere).

Ma è possibile superare i pregiudizi inconsci? Secondo lo psicologo del lavoro **Paolo Lanciani**, «non è semplice, per almeno tre motivi. Il primo è che è inconscio. E non basta segnalarlo, e questo è il secondo, per via della sua connotazione;

dire a una persona che la sua decisione è frutto di un *bias*, è come dirle che ha sbagliato, la pone sulla difensiva e, paradossalmente, diventa più facilmente preda di pregiudizi che confermano e irrigidiscono le sue posizioni. Il terzo è che il concetto di *bias* è accademico, è un modello che generalizza e sintetizza e approssima le infinite declinazioni personali. Tutti siamo vittime di *bias* di genere, ma nella stragrande maggioranza dei casi non ce ne rendiamo conto. Per superarli bisogna fare un lavoro personale di emancipazione che ogni persona deve scegliere di intraprendere su propria iniziativa riconoscendone il vantaggio. Il sessismo ci rende stupidi. Non vale quindi la pena esplorare il nostro funzionamento mentale? Non per metterci in discussione o dare ragione a chi ci accusa, ma per essere certi di esprimere sempre il nostro pieno potenziale e poi saperlo cogliere e valorizzare nelle persone che collaborano con noi, a prescindere dal genere».

Per gli studi legali i suggerimenti della Law Society sono quelli di provare ad affrontare dall'alto i pregiudizi, mettendosi in discussione con umiltà, e trasferire un buon esempio a tutte le risorse, creando consapevolezza. Di pari passo bisognerebbe prestare attenzione ai processi di selezione e poi di crescita delle persone.

Al di là del lavoro personale, che ci auguriamo, gli uomini intraprendano, le organizzazioni, aziende e law firm, hanno la responsabilità di fare qualcosa. L'uguaglianza di genere, le pari opportunità e l'attenzione alla diversità e all'inclusione sono driver della produttività. 📌

04 . 07 . 2019

MILANO

SAVE THE DATE



**DIVERSITYAWARDS**

---

LC PUBLISHING GROUP



#LcDiversityAwards



Partner



HERBERT  
SMITH  
FREEHILLS

Per informazioni: [francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it) • 02 84243870

# AVVOCATI ITALIANI IN CAMPO PER NASRIN

Ecco chi è la giurista condannata a 38 anni e 148 frustate e perché la comunità professionale del Paese ha deciso di sostenere la sua causa.  
«Una collega valorosa e coraggiosa»

di elisabetta barbadoro

NASRIN SOTOUDEH

Il caso dell'avvocata iraniana **Nasrin Sotoudeh**, condannata a 38 anni di carcere e 148 frustate per aver svolto liberamente la sua professione difendendo alcune donne del suo Paese, sta scuotendo, insieme all'opinione pubblica mondiale, anche il mondo dell'avvocatura italiana. A favore della sua liberazione si sono espressi gli ordini degli avvocati di Milano, Roma e moltissime altre province, l'associazione nazionale forense, l'unione delle camere penali e altre associazioni di categoria. Nasrin ha 55 anni, due figli. È nata a Langarout, una città affacciata sul mar Caspio nel nord ovest dell'Iran. Ha passato l'esame da avvocatessa nel '95, ma ha dovuto aspettare otto anni per avere l'abilitazione definitiva all'esercizio della professione. La sua attività si è sempre concentrata soprattutto

sulla difesa delle donne e dei diritti femminili, a partire, fuori dalle aule del tribunale, dal dossier di articoli, interviste e reportage che propose al giornale *Daricheh* che ne rifiutò la pubblicazione. La sua prima condanna risale al 4 settembre 2010 con le accuse di propaganda e cospirazione contro la sicurezza nazionale. A quel tempo Nasrin era impegnata nella difesa di **Zahra Bahrami**, una cittadina olandese-iraniana accusata inizialmente di aver svolto attività sovversive partecipando alla protesta durante il periodo elettorale ad Ashura nel 2009. Caduta questa accusa Bahrami fu accusata di traffico di droga. Nonostante sua figlia avesse dichiarato che "non fuma neanche sigarette", la donna fu condannata a morte e impiccata a fine gennaio 2011. Per la sua avvocatessa, Nasrin, la pena fu di sei anni di carcere, stop all'esercizio della



professione ed esilio per dieci anni.

Durante la detenzione Nasrin ha portato avanti per quattro settimane il primo dei suoi tre scioperi della fame. In carcere le furono proibite visite e contatti con la famiglia.

Già dopo questa prima detenzione iniziò una forte mobilitazione internazionale in favore di Nasrin, che la portò a vincere il premio Sakarov del Parlamento europeo per la libertà di pensiero nel 2012.

In quell'occasione Nasrin fu rilasciata, senza spiegazioni ufficiali, il 18 settembre 2013.

Ma la persecuzione a suo carico non è mai cessata.

Nel 2016 una sentenza l'ha vista condannata a cinque anni di carcere. A giugno 2018 è stata nuovamente arrestata con l'accusa di spionaggio e denigrazione del leader supremo iraniano **Ali**

**Khamenei**. La sua attività professionale l'ha portata, in quegli anni, a difendere un gruppo di 29 donne detenute per non aver indossato il velo in pubblico, obbligatorio in Iran dal '79, in una protesta organizzata da quelle che sono state chiamate "le ragazze di Enghelab Street". Averle difese è costato a Nasrin la condanna per sette capi d'accusa: altri 33 anni di carcere e 148 frustate. L'ultima sentenza, quella di marzo 2019, la vede responsabile di istigazione alla corruzione e alla prostituzione, propaganda contro lo Stato e collusione contro la sicurezza nazionale. La pena complessiva è di 38 anni di detenzione, la somma tra i 5 anni della prima condanna e i 33 della seconda. Una pena che la vedrebbe nuovamente libera all'età di 93 anni, sempre se riuscirà a sopravvivere – cosa per nulla scontata per una donna dalla corporatura esile – alla tortura di 148 frustate.

Dopo la bufera mediatica sulla pena spropositata – comunicata da Amnesty international che era stata allertata dal marito di Nasrin, **Reza Khandan** – il giudice che ha emesso la condanna, **Mohammad Moghiseh**, ha precisato che la punizione per l'avvocata sarà "solo" di sette anni di detenzione. Una versione diversa da quella divulgata da Amnesty International, che ha spiegato che nel suo caso è stato applicato l'articolo 134 del codice penale che autorizza l'aumento della pena per gli imputati a cui vengono contestati più di tre reati. Nel caso di Nasrin – ha spiegato Amnesty – il giudice ha applicato il massimo della pena per ognuno dei sette capi d'accusa, 29 anni in tutto, più una maggiorazione di quattro anni. Che vanno a sommarsi ai cinque della precedente condanna e alla tortura delle 148 frustate. Tutto questo per avere, di fatto, difeso le donne che protestavano contro l'obbligo di indossare il velo e per essersi più in generale battuta per i diritti femminili in Iran.

Il profilo del giudice che ha emesso la sentenza compare sul sito [iranpresswatch.org](http://iranpresswatch.org). Qui si legge: "Negli ultimi due decenni, il giudice Moghiseh ha avuto un ruolo significativo nella persecuzione di giornalisti, minoranze etniche, attivisti politici, attivisti sociali e utenti del cyberspazio. Ha condannato molti di loro a morte o lunghe pene detentive".

## I PRINCIPI ONU

La condanna di Nasrin è avvenuta in contumacia, il 30 dicembre 2018. Suo marito ha raccontato che

»»

all'avvocata è stato negato il diritto di nominare un difensore di fiducia, quindi, di fatto, il processo si è svolto senza la difesa dell'imputata. Da segnalare che anche il marito di Nasrin, Reza Khandan, è stato condannato a sei anni di carcere per aver pubblicamente difeso la moglie sui social. La vicenda giudiziaria di Nasrin Sotoudeh, per quanto riguarda le motivazioni delle condanne, sembra una aperta violazione di almeno tre articoli dei principi Onu sul ruolo degli avvocati sanciti nel congresso tenutosi a Cuba, a L'Avana, nel 1990: l'articolo 16 asserisce che l'avvocato non può essere ostacolato, minacciato o perseguito nell'esercizio legittimo della professione, il 17 stabilisce che l'autorità è tenuta a salvaguardare gli avvocati minacciati, il 18, forse quello più importante in



relazione al processo sulle ragazze di Enghelab Street, afferma che gli avvocati non devono essere identificati con i loro clienti o con le cause dei loro clienti. Nell'articolo 23 si legge che "gli avvocati, come gli altri cittadini, hanno diritto alla libertà di espressione, credo, associazione e assemblea. In particolare, hanno il diritto di prendere parte a dibattiti pubblici su questioni riguardanti la legge, l'amministrazione della giustizia, la promozione e la protezione dei diritti umani e di aderire o formare organizzazioni locali, nazionali o internazionali e partecipare alle loro riunioni, senza subire restrizioni professionali in ragione della loro azione legale o della loro appartenenza a un'organizzazione legale".

## LA MOBILITAZIONE IN ITALIA

Oltre alle prese di posizione degli ordini degli avvocati di molte città italiane, sono nate iniziative di solidarietà per Nasrin dall'Associazione nazionale forense, che ha invitato gli avvocati ad applicare un nastro rosso alla toga, "segno distintivo della nostra professione che ovunque nel mondo è simbolo di tutela dei diritti dei cittadini". Il Consiglio dell'Ordine degli Avvocati di Roma ha chiesto che la prossima edizione del Congresso nazionale forense, del 5 e 6 aprile, sia dedicata a

## L'EMERGENZA

# PIÙ DI 200 AVVOCATI PERSEGUITATI NEL MONDO

Il caso di Nasrin Sotoudeh ha avuto un ampio risalto mediatico ma non è l'unico in cui un avvocato è stato punito per aver svolto il suo lavoro: l'osservatorio degli avvocati minacciati ha censito in tutto il mondo più di 200 casi di professionisti uccisi, perseguitati, minacciati o ostacolati nell'esercizio delle proprie funzioni.

Una lista lunghissima, che inevitabilmente non può essere esaustiva di tutti i casi a livello globale. Tra le tante storie da segnalare, per esempio, c'è quella di **Eren Keskin**, attivista turca per i diritti umani. Assiste donne, comunità Lgbt e la minoranza curda. È stata condannata il 30 maggio 2018 a 12 anni e mezzo di carcere per aver pubblicato articoli ritenuti "degradanti" nei confronti della nazione turca e "offensivi" nei confronti del presidente. È attualmente libera, in attesa dell'esito dell'appello.

Il 28 gennaio 2019 il tribunale di Tianjin ha, invece, condannato l'avvocato cinese per i diritti umani **Wang Quanzhang** a quattro anni e mezzo di carcere per "sovversione dei poteri dello stato". Wang Quanzhang era rimasto l'ultimo degli oltre 250 avvocati e attivisti per i diritti umani arrestati nel 2015 ad attendere un verdetto.

La rete Ecrf è un'organizzazione egiziana per i diritti umani particolarmente presa di mira dalla repressione perché documenta le sparizioni forzate e l'uso crescente della pena di morte e fornisce assistenza legale alle vittime di violazioni di Stato. Il primo novembre 2018 **Hoda Abdelmoniem**, una delle più note avvocate dell'associazione, è stata arrestata insieme ad altri 31 difensori dei diritti umani e avvocati; 10 donne e 21 uomini. In seguito a questa retata, Ecrf ha sospeso la propria attività. Dal



NASRIN SOTOUDEH

Nasrin; il Consiglio dell'Ordine degli Avvocati di Milano ha invitato parlamentari e docenti di diritto a candidare Nasrin al Nobel per la Pace e a inviare una lettera al consolato iraniano per esprimere preoccupazione.

«Nasrin dovrebbe essere portata ad esempio dall'Iran come eccellenza nel campo dei diritti umani. Invece, è la perseguitata numero uno –

afferma il portavoce di Amnesty Italia, **Riccardo Noury** - . Nella recente storia dei diritti umani nel paese, la sua è la più lunga condanna mai inflitta a chi si occupa professionalmente di diritti umani. Non avrebbe dovuto mai trascorrere un solo giorno in carcere e la prospettiva di uscirne a 93 anni è aberrante».

Sulla vicenda si è espressa l'associazione Italia Stato di Diritto: una delle fondatrici, l'avvocata **Simona Viola**, raggiunta al telefono da MAG, ha usato parole chiare e durissime: «Il diritto, in Iran, non è espressione di organizzazione e libertà ma viene impugnato per reprimere il dissenso. Nasrin è una collega valorosa e coraggiosa, ed è anche donna quindi doppiamente coraggiosa. Spero che il mondo e l'Europa facciano sentire a lei e alla famiglia la solidarietà del mondo libero».

Anche l'avvocata **Barbara De Muro**, dell'associazione ASLA Women, ha manifestato preoccupazione per la vicenda di Nasrin: «ASLA Women segue con grande attenzione il caso della collega Sotoudeh, paladina dei diritti civili e, in particolare, delle donne. Siamo molto preoccupati per la sorte dell'avvocata. La nostra voce si unisce al coro di solidarietà già levatosi in tutto il mondo, nell'auspicio che ciò possa contribuire a sollecitare iniziative volte alla liberazione di Nasrin Sotoudeh». 

2 dicembre 2018 al 14 gennaio 2019, Hoda non risulta più reperibile. Un altro avvocato di Ecrf vittima di persecuzione è **Mohamed Lotfy**, che assiste tra gli altri anche la famiglia Regeni: sua moglie, Amal Fathy, è stata incarcerata per aver criticato in un post le autorità egiziane per lo scarso impegno contro le molestie sessuali. Un'accusa strumentale per colpire il marito, secondo alcuni attivisti per i diritti umani.

**Somchai Neelapaijit** è un avvocato thailandese scomparso 15 anni fa. Era vicepresidente del comitato per i diritti umani del Consiglio degli avvocati della Thailandia. Indagini ufficiali hanno accertato che Somchai è stato rapito il 12 marzo 2004 e successivamente assassinato, sebbene il suo corpo non sia mai stato trovato.

**Galina Muzyka** è un'avvocata russa. È stata trovata morta nel suo appartamento il due marzo. Accanto al corpo una confezione di medicinali aperta e una



chiamata, registrata nel telefono, al pronto soccorso. Il giorno prima aveva filmato col cellulare un pestaggio della polizia ai danni di un suo assistito. Gli inquirenti dicono che non si tratta di una morte violenta, ma le circostanze del decesso sono ancora da chiarire. (e.b.) 



GIORGIO MARTELLINO

# MARTELLINO: LA COMPLIANCE? MEGLIO INTEGRATA

Il general counsel di Avio racconta a MAG il sistema messo a punto per l'azienda: «Consente di abbassare i costi di gestione interna e di aumentare il coinvolgimento consapevole del personale»

Costruire un ufficio legale, gestire una quotazione e assumere la responsabilità dei rischi e della compliance aziendale. In tre anni. Questi gli obiettivi centrati da **Giorgio Martellino** general counsel del colosso dell'aerospazio Avio. Infatti, il giurista è arrivato nel gruppo nel 2016 per strutturare l'ufficio legale a seguito della cessione della divisione aerea a GE. Si è poi occupato del debutto a Piazza Affari della società ad aprile 2017. E infine, nell'ultimo anno e poco più, ha organizzato la compliance in azienda, mettendo a punto un sistema integrato particolarmente apprezzato dal management e di cui è particolarmente orgoglioso. MAG lo ha incontrato proprio per parlare di quest'ultimo traguardo, il più recente. Ecco cosa ci ha detto:

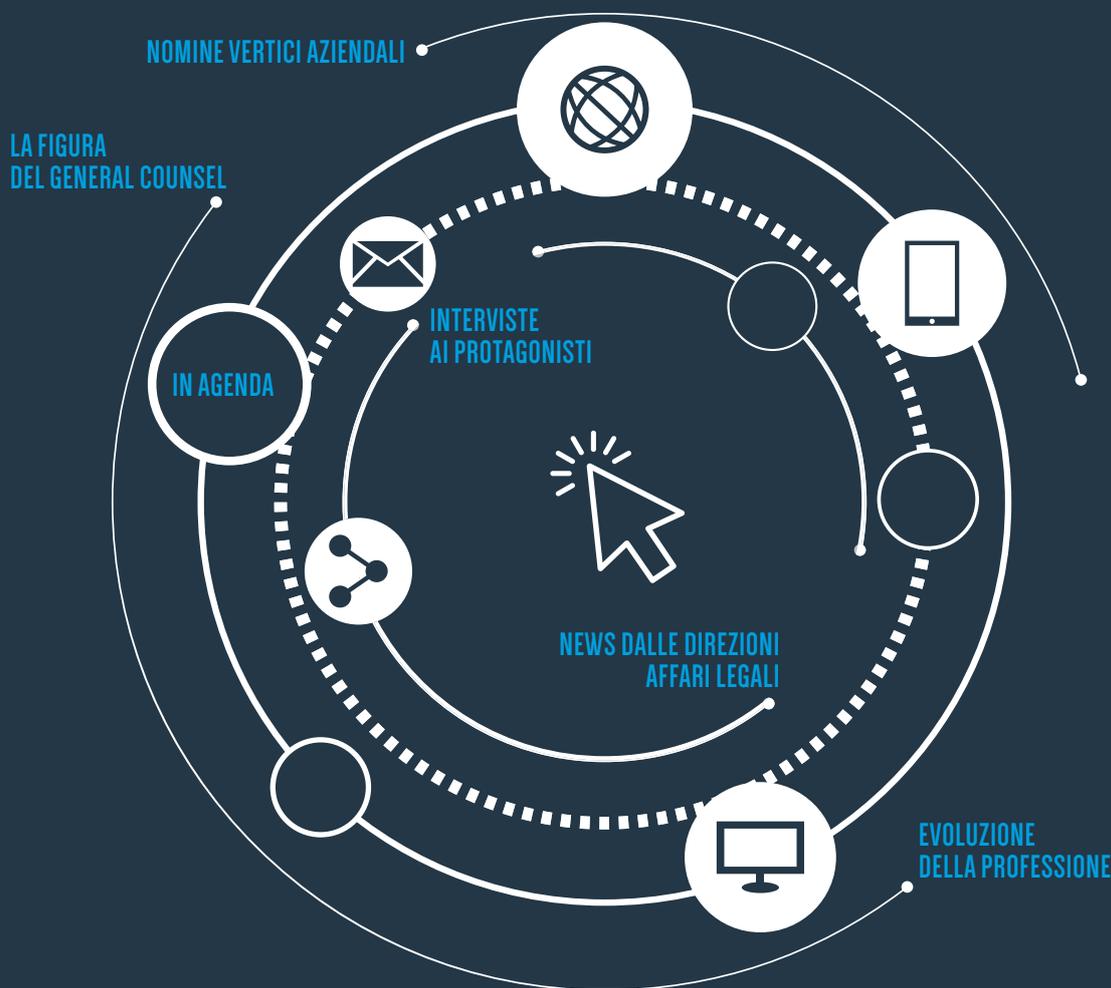
## Come funziona il sistema di compliance integrata che ha ideato per Avio?

Le aree di riferimento della compliance in Avio sono fondamentalmente quattro: quella ex d.lgs. n. 231/2001, privacy, sicurezza sul lavoro e ambiente. I modelli delle singole aree chiaramente vivono di vita propria. Però per tutte queste aree abbiamo usato un'interfaccia unica ossia il cosiddetto Enterprise Risk Management, un sistema omogeneo e sinergico che ingloba i rischi sotto i vari profili (anche di business) e che facilita le attività di monitoraggio. Questo sistema ha consentito poi la stesura di un piano di audit integrato.



# 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](http://www.inhousecommunity.it)

---

**Con il Patrocinio di:**



**Media Partner:**



---

hanno il piacere di invitarvi al convegno dal titolo

***“Il rapporto tra CEO e GC:  
partner del business o garante della compliance?”***

**che si terrà 11 aprile 2019 – a Milano in Via del Lauro, 7**

Coordina i Lavori: **Andrea Camaiora**, Giornalista, CEO **The Skill**

- 16:45 Registrazione partecipanti
- 17:00 **Saluti e apertura lavori:**  
*Mario Di Giulio e Matteo Benozzo Partners **Pavia e Ansaldo***  
 *Davide Caiazza, Amministratore Delegato **My Governance***
- 17:20 **Come i CEO vedono il ruolo del GC**  
*Giulio Ranzo, Amministratore Delegato **Avio***  
*Roberto Vavassori, Direttore Business Development **Brembo***
- 18:00 **Il GC la visione del Business e della Compliance?**  
*Giorgio Martellino, General Counsel **Avio***  
*Umberto Simonelli General Counsel **Brembo***
- 18:40 Conclusioni e Wrap-Up, Aldo Scaringella, CEO **Lc Publishing Group**
- 19:00 Aperitivo & Networking Time

---

**CREDITI FORMATIVI:**

è stata presentata richiesta di accreditamento all’Ordine degli Avvocati di Milano.

---

La partecipazione al convegno è gratuita. Fino ad esaurimento posti.  
Si prega di confermare la partecipazione entro il **8 aprile 2019** al seguente link  
[www.mygovernance.it/convegno-ceo-gc](http://www.mygovernance.it/convegno-ceo-gc)

### Nel concreto come è stato strutturato questo sistema di compliance integrata?

Tutti i sistemi di compliance presuppongono come prima cosa l'individuazione delle aree di rischio e la loro analisi. Il nostro sistema integrato ha previsto come prima attività un'unica analisi del rischio sotto i vari profili (di business, 231 e privacy) che è stata condotta attraverso un'unica check-list e intervista ai colleghi del business. L'integrazione interviene anche nell'attività successiva, ovvero il monitoraggio.

### Perché è utile gestire le tematiche di compliance in maniera integrata?

Perché consente di abbassare i costi di gestione interna e di aumentare il coinvolgimento consapevole del personale. Inoltre, integrare la compliance aumenta le possibilità che non ci siano margini scoperti, quindi che sfugga qualcosa, o sovrapposizioni, e cioè che tanti organi di controllo concentrino le proprie risorse sullo stesso processo. C'è poi un risparmio in termini di flussi informativi e documentali, soprattutto se il sistema è informatizzato.

### Di che tipo di strumenti informatici parla?

Ce ne sono di due tipi: delle piattaforme utili nella fase di realizzazione del sistema di compliance integrata (attraverso la gestione dei flussi informativi) e altre più intelligenti per il monitoraggio. Quest'ultime sono più evolute e consentono di tenere sotto controllo in tempo reale lo stato di salute della compliance in azienda rispetto all'andamento della normativa e della giurisprudenza.



**INTEGRARE LA COMPLIANCE AUMENTA LE POSSIBILITÀ CHE NON CI SIANO MARGINI SCOPERTI, QUINDI CHE SFUGGA QUALCOSA, O SOVRAPPOSIZIONI, E CIOÈ CHE TANTI ORGANI DI CONTROLLO CONCENTRINO LE PROPRIE RISORSE SULLO STESSO PROCESSO**



**NEL SETTORE, IN PROSPETTIVA, SI FA SPAZIO LA BLOCKCHAIN. CREDO CHE SI POTRÀ UTILIZZARE PER SNELLIRE ANCORA DI PIÙ I PROCESSI DI COMPLIANCE INTEGRATA**



### Intelligenza artificiale?

Non ancora, ma ci si avvicina molto. Penso che sicuramente ci saranno ulteriori sviluppi e che l'intelligenza artificiale si potrà applicare anche a questo ambito. Un'altra cosa che vedo farsi spazio nel settore, sempre in prospettiva, è la blockchain. Credo che si potrà utilizzare per snellire ancora di più i processi di compliance integrata.

### Non sempre la compliance è integrata nelle aziende. Perché secondo lei considerando i vantaggi di cui ha parlato? C'è un problema di gestione? Di maggiore o minore sensibilità al tema da parte del management?

Credo ci siano due o tre fattori. Il primo è un problema di organizzazione. Scorporando le funzioni separate, banalmente può risultare complicato il coordinamento. Il secondo argomento è di cultura, le varie funzioni vedono la compliance a compartimenti stagni e si riservano di fare sinergia, perché temono di perdere il proprio ruolo, o prestigio e valore. Il terzo argomento è che probabilmente c'è ancora una scarsa informatizzazione dei processi, molto viene ancora fatto manualmente e quindi è più complicato gestire tutto in maniera unificata.

### Legal e compliance. Due funzioni che le aziende, eccetto quelle operanti nei comparti regolamentati per le quali vige un obbligo specifico, possono scegliere liberamente di unificare, come ha fatto Avio, o separare. Cosa è meglio fare?

È un dilemma su cui si dibatte molto spesso. Non credo ci sia una risposta assoluta. I punti chiave da considerare prima di decidere sono: la sostenibilità dei costi che comporterebbe il fatto di avere due figure separate e quanti e quali ruoli si vogliono affidare al direttore della compliance. Fermo

# 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



GIORGIO MARTELLINO

“

QUELLO CHE MANCA È UN'OFFERTA DI SERVIZI REALMENTE MULTIDISCIPLINARE AL QUALE INTEGRARE TOOL INFORMATICI CHE SI AFFIANCANO ALL'ATTIVITÀ DEL LEGALE

”

restando che va tenuto in considerazione che affidare le due funzioni a due soggetti diversi può comportare maggiori difficoltà di coordinamento e integrazione in termini organizzativi.

#### **Non c'è contrasto tra i due ruoli però?**

Dipende da quanto il legale è coinvolto sulle attività di business. Se è molto impegnato su questo fronte, difficilmente dal punto di vista di governance e di segregazione di funzioni può fare anche il chief compliance officer, perché essendo più coinvolto nelle questioni di sviluppo rischierebbe di prestare meno attenzione alla compliance. In questi casi è consigliabile separare le funzioni.

#### **Gli studi legali sono abbastanza attivi nelle consulenze lato compliance? Quale è un servizio che a oggi non c'è ancora e che secondo lei potrebbe tornare utile ai giuristi d'impresa?**

Secondo me quello che manca è un'offerta di servizi realmente multidisciplinare al quale integrare tool informatici che si affiancano all'attività del legale.

#### **Per esempio?**

Sono sicuramente molto utili gli strumenti molto operativi che consentono di tenere sotto controllo l'adeguamento delle normative in modo automatico, non mi sembra ce ne siano tantissimi.

#### **E riguardo alla multidisciplinarietà?**

Gli studi legali si dovrebbero attrezzare o con soggetti interni o fare delle società multiprofessionali per dare un servizio che comprenda anche aspetti più tecnici. Per esempio, se devo dare una licenza in materia di marchi o brevetti, parlare solo con l'avvocato, per quanto specializzato, non è sufficiente; il servizio è monco e mi richiede di rivolgermi a consulenti per la parte ingegneristica o chimica.

#### **Un'ultima domanda sulla professione. Come si potrebbe valorizzare la figura del giurista d'impresa?**

Bisognerebbe puntare ancora di più sulla formazione creando un percorso accademico ad hoc. I ragazzi che fanno giurisprudenza oggi non pensano al mestiere del giurista d'impresa come un possibile sbocco professionale che possa garantire una buona crescita. È un peccato visto che i general counsel diventano sempre di più degli executive. In questo le associazioni (come per esempio AIGI nel nostro settore) possono avere un ruolo aiutando a colmare il vuoto che c'è. (r.i.)



FABIO FRANCHI E RENATO CONTI

# UN MISURATORE

## per l'adeguatezza dei servizi legali

MAG ha incontrato Renato Conti e Fabio Franchi, fondatori della startup Legal Value. La formula? Efficace + efficiente + contributivo = adeguato. E c'è un algoritmo anche per la compliance

di rosailaria iaquinta

possibile misurare l'adeguatezza dei servizi legali con un modello matematico? Provate a chiederlo a **Renato Conti** e **Fabio Franchi**, avvocati e fondatori della startup Legal Value, e vi risponderanno che "assolutamente sì, lo è".

I due professionisti hanno infatti ipotizzato e realizzato un misuratore ad hoc. Si tratta di un algoritmo che dopo aver analizzato le caratteristiche quali-quantitative di ciascuna impresa (della sua filiera produttiva, del mercato, del prodotto) ricava un profilo di rischio e verifica se l'assetto organizzativo e gestionale dei servizi legali è efficace nel mitigarlo e a quale costo, ricavandone così anche la capacità del servizio legale di contribuire alla creazione di valore. In una formula: efficace + efficiente + contributivo = adeguato.

Ma non finisce qui. Un secondo algoritmo

può misurare, su richiesta espressa, anche l'adeguatezza del modello di compliance aziendale (ex d.lgs. n. 231/2001), verificando la sua idoneità allo scopo per cui è stato adottato in relazione alla sua sostenibilità economica rispetto alla natura dell'azienda.

«Il progetto nasce dall'osservazione della necessità di rapportare con una metrica oggettiva le prestazioni dei servizi legali in house ed esterni di cui si dota un'azienda rispetto al profilo di rischio e alle caratteristiche operative intrinseche per evitare alternativamente il caso che un'azienda si doti di una tutela legale sovradimensionata per un rischio estremamente contenuto (e quindi sia molto efficace ma molto poco efficiente) o viceversa che presa dall'ansia dell'efficientamento dei costi, rinunci a coprire aree di rischio sulle quali invece si trova esposta», spiega a MAG Conti. «L'idea ci è venuta un paio di anni fa, poi abbiamo definito il primo modello, lo abbiamo testato e raffinato, abbiamo creato il secondo modello, abbiamo ritestato tutto su aziende di varie dimensioni e adesso siamo online da qualche mese», aggiunge Franchi.

#### Come funzionano gli algoritmi Legal Value?

**Renato Conti (RC):** I due algoritmi si traducono, dal punto dell'interfaccia utente, in due questionari per un totale di 150 domande, disponibili su una piattaforma online. Chi è interessato risponde alle domande e ottiene in forma gratuita e anonima una visualizzazione sintetica a cruscotto degli indicatori di risultato che ha conseguito. Dei parametri numerici che indicano il livello di rischio, l'efficacia, l'efficienza. Poi, chi vuole approfondire ci contatta e noi gli forniamo un'analisi personalizzata dei risultati ottenuti. Uno step successivo è la disponibilità da parte nostra – direttamente oppure attraverso una rete di professionisti che collabora con noi e che puntiamo a espandere – a fornirgli la consulenza per ovviare alle difficoltà organizzative e migliorare i suoi risultati.

## IL PROGETTO NASCE DALLA OSSERVAZIONE DELLA NECESSITÀ DI RAPPORTARE CON UNA METRICA OGGETTIVA LE PRESTAZIONI DEI SERVIZI LEGALI IN HOUSE ED ESTERNI

Renato Conti

»»

# SAVE THE DATE

Giovedì 17 ottobre 2019 • Milano



# INHOUSECOMMUNITY AWARDS

#ihcommunityAwards



## Partners

 **CARNELUTTI**  
LAW FIRM



**CHIOMENTI**

**CLEARY GOTTLIB**

**Deloitte.**  
Legal

 大成 **DENTONS**

  
**GEBBIABORTOLOTTO**  
PENALISTI ASSOCIATI

**LATHAM & WATKINS**

**MAISTO E ASSOCIATI**



**Nctm**

 **CRSINGER ORTU**  
avvocati associati

Per informazioni: [francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it) • 02 84243870

## ABBIAMO DEFINITO IL PRIMO MODELLO, LO ABBIAMO TESTATO E RAFFINATO E ADESSO SIAMO ONLINE DA QUALCHE MESE

Fabio Franchi

### Andiamo per gradi, come si misura l'adeguatezza del servizio legale?

**Fabio Franchi (FF):** Analizzando una serie enorme di aspetti della vita aziendale che vengono poi elaborati da un algoritmo che contiene il sistema metrico per dare il giudizio.

**RC:** Il questionario comprende una prima serie di informazioni che servono alla macchina per tararsi sulle caratteristiche del cliente – tra cui il settore merceologico in cui opera e il tipo di clientela a cui rivolge, la durata e le modalità di finanziamento del ciclo produttivo, la quantità di dipendenti applicati al lavoro, se il mercato è domestico, comunitario o extracomunitario.

### Acquisite queste informazioni cosa succede?

**RC:** Ottenuto il settaggio corrispondente alla categoria aziendale di riferimento, la

## CHI È



### RENATO CONTI

Dopo un periodo ultraventennale di attività all'interno degli uffici e direzioni legali di grandi aziende italiane, come STET, Stet International, Telespazio e ACEA (di queste ultime ha costituito e diretto le rispettive funzioni affari legali e societari), dal 2015 è avvocato, titolare di proprio studio legale a Roma. 

macchina passa ad analizzare in primo luogo le caratteristiche organizzative interne dall'azienda: a chi risponde l'ufficio legale interno (se c'è), da quante persone è composto, quale è la loro seniority, chi può attivare i servizi, chi decide il budget, come e se viene proceduralizzato il ricorso alle consulenze esterne. In sostanza, tutta una serie di dettagli operativi. Il terzo paragrafo riguarda la gestione del consulente esterno, come viene scelto, sulla base di quali parametri, chi ne decide il costo, come viene remunerato, quanto è risalente e consolidata la relazione, se ci sono state contestazioni.

### E poi?

**RC:** Ognuna di queste risposte riceve un punteggio numerico e la formula dell'algoritmo mette in relazione questi risultati, i punteggi individuali, ricavandone la valutazione consequenziale delle categorie del profilo di rischio, dell'efficacia, dell'efficienza e del contributo alla creazione di valore.

## CI SI CHIEDE SE ESISTA UNA SOLUZIONE ALTERNATIVA ALLA RETRIBUZIONE ORARIA, SI CERCANO ACCORDI ALTERNATIVI MA NESSUNO È STATO IN GRADO DI CREARE UNA METRICA OGGETTIVA CHE LEGHI IL COMPENSO AL VALORE CREATO DELLA PRESTAZIONE

Renato Conti

### Come riesce l'algoritmo a dare la sua valutazione?

**FF:** Abbiamo utilizzato i dati della letteratura disponibile, la nostra esperienza e le indicazioni emerse in fase di test, ricavando un modello euristico in grado di aggiustare la media di riferimento con l'arricchirsi della banca dati. In questo modo il sistema modula la sua risposta in ragione delle tipologie di utente, per dimensioni, settore di operazioni, modello organizzativo, e valuta le proporzioni tra i valori inseriti come risposta.

### Qual è la proporzione minima per un servizio legale efficiente?

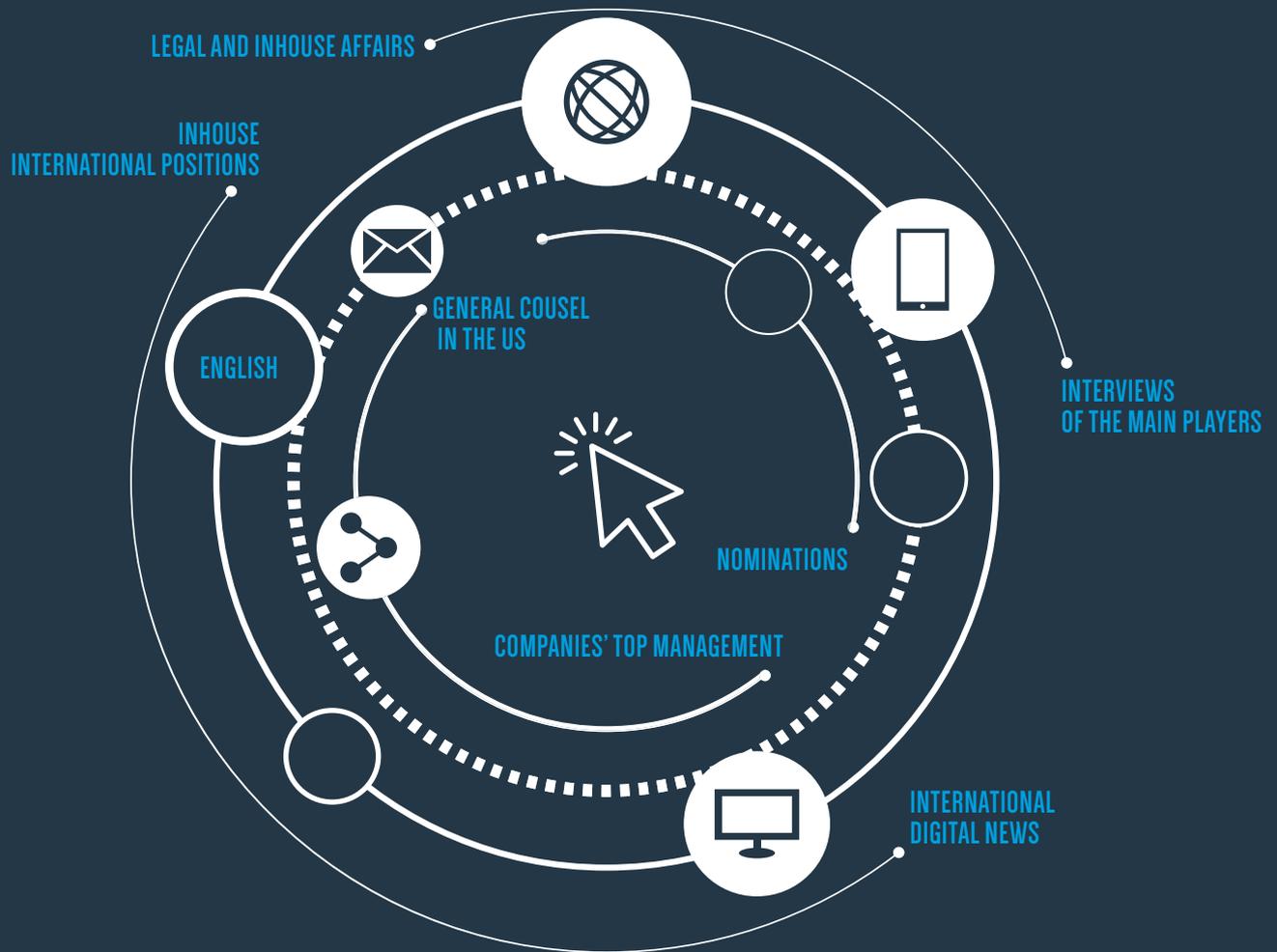
**RC:** La scelta di se e quanto internalizzare il

»»



# INHOUSECOMMUNITYUS

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



Follow us on



[www.inhousecommunityus.com](http://www.inhousecommunityus.com)

servizio legale dipende dalle caratteristiche di ciascuna azienda, se è più esposta a profili regolatori, attività contrattuali o societarie, rischi di contenzioso, e più in generale dal suo modello organizzativo. Il sistema, però, rileva se la mitigazione del rischio è bilanciata rispetto alla natura del rischio, e se il costo complessivo è proporzionato al valore dello stesso.

#### **Esistono dei modelli simili al vostro a cui vi siete ispirati?**

**FF:** Legal Value è una novità assoluta. Attualmente esistono modelli matematici che misurano di tutto, compresa l'efficienza della parte commerciale, ma mai finora qualcuno aveva pensato di fare una misurazione a tutto tondo della adeguatezza dei servizi legali. È un unicum per ora. Uno spunto ci è stato offerto dallo ACC Legal Operations Maturity Model Toolkit, uno strumento che introduce un parametro di considerazione per gli aspetti organizzativi in ottica di self-sufficiency degli uffici legali. Però non porta a un risultato, è un test di autovalutazione non informatizzato, che non ha una profilazione personale.

#### **Perché è importante misurare le prestazioni degli uffici legali, al di là delle ragioni legate ai costi può servire ai legali d'impresa a far vedere al management quale è il valore aggiunto del servizio legale prestato?**

**FF:** Esattamente. Per un ufficio legale interno sottoporsi a questo tipo di test significa anche acquisire un riferimento oggettivo su cui fare leva nei confronti della struttura aziendale nel suo complesso per dire "non siamo i blocchi affari, il passaggio obbligato in fondo al corridoio, ma abbiamo una ragione d'essere oggettiva".

## **ANALIZZANDO UNA SERIE ENORME DI ASPETTI DELLA VITA AZIENDALE CHE VENGONO POI ELABORATI DA UN ALGORITMO CHE CONTIENE IL SISTEMA METRICO PER DARE IL GIUDIZIO**

Fabio Franchi

#### **Dal vostro osservatorio le aziende come misurano le prestazioni degli uffici legali e quelle degli studi legali?**

**FF:** Mentre per il contenzioso la metrica è semplice,

## **CHI È**



### **FABIO FRANCHI**

Ha svolto la sua carriera lavorativa interamente all'interno della direzione affari legali del gruppo STET, poi Telecom Italia, ricoprendo fra l'altro la posizione di condirettore centrale responsabile della funzione legale affari, vice direttore generale di Stet International e direttore degli affari legali di Telecom Italia Mobile (TIM). 

a seconda di quante cause ha vinto un avvocato esterno o interno, nella parte non contenziosa o precontenziosa è difficile. Per quanto ci risulta finora nessuno è riuscito a misurare e a individuare dove sono le carenze nel tipo di struttura che deve essere idonea a prevenire l'insorgere di problemi. **RC:** È il grosso problema irrisolto del rapporto con le strutture legali sia esterne che interne. Tutti si dibattono in l'azienda su come misurare la performance e come valutare il rendimento delle strutture legali. Quando si parla del consulente esterno ci si chiede se esista una soluzione alternativa alla retribuzione per tariffa oraria, si cercano accordi alternativi ma nessuno è stato in grado di creare una metrica oggettiva che leghi il compenso al valore creato dalla prestazione.

#### **Quale sarebbe il sistema per determinare la tariffa più giusta?**

**RC:** Con Legal Value speriamo di aver dato un primo contributo. E di poterlo espandere per arrivare a proporre una retribuzione di valore che non misuri necessariamente il tempo investito per la singola consulenza, ma il valore aggiunto che il ricorso a quella consulenza produce per l'azienda. Il nostro vuole essere un primo passo in questa direzione. 

# LA FUSIONE (IM)POSSIBILE

## tra Deutsche Bank e Commerzbank

di Laura Morelli

L'idea era nell'aria da anni e ciclicamente, negli ultimi tempi, il progetto si è trovato al centro del dibattito finanziario di tutta Europa. Ora però i tempi sembrerebbero maturi, stando alle numerose indiscrezioni stampa, per decidere una volta per tutte se portare avanti o no la fusione tra Deutsche Bank e Commerzbank. Si tratta di un'operazione di un peso non indifferente: dal matrimonio nascerebbe infatti il secondo maggior istituto dell'Eurozona dopo Bnp Paribas, con asset per 1.900 miliardi di euro, 845 miliardi di euro di depositi, oltre 2.500 filiali e 141mila addetti.

L'intenzione politica c'è (il ministro delle finanze tedesco

**Olaf Scholz** in persona e l'Spd, il partito socialdemocratico, stanno lavorando attivamente all'operazione) non fosse altro perché lo Stato tedesco è azionista per il 15,6% di Commerzbank. E anche le tempistiche sono tali per cui occorre trovare subito una soluzione. I motivi sono essenzialmente tre.

Il primo: Deutsche Bank ha bisogno di aiuto. La banca, la prima del Paese, è in crisi da parecchio e nel 2017, per fare un esempio, ha segnato mezzo miliardo di euro di perdita con bilanci gonfi di derivati e un passivo di 1,6 miliardi iscritto a bilancio.

Su questa crisi, ed ecco il

secondo motivo, incombe il famigerato bail-in, che quindi coinvolgerebbe nel salvataggio i risparmiatori tedeschi.

Un'eventualità che non piace a Berlino che quindi sta puntando ad accelerare i tempi anche in vista delle elezioni europee (terzo motivo). Nell'eventualità di una sconfitta a maggio al voto di Cdu/Csu e Spd, la fusione diventerebbe infatti più complicata, soprattutto nel caso in cui dovesse essere necessario un intervento dello Stato. E il rischio di un agguato da parte di qualche banca straniera è concreto – si parla di Bnp Paribas – cosa che il governo tedesco non può permettersi.

I primi contatti informali tra i board delle due banche si sarebbero già tenuti, sia pur a livello preliminare e in riunioni ristrette, ma l'esito delle trattative è tutt'altro che scontato. Uno dei nodi da sciogliere, e forse il più intricato, è l'eventualità della perdita di 30mila posti di lavoro che deriverebbe dalla fusione secondo i rappresentanti di Deutsche Bank. Molti, ad esempio i Verdi, sono anche poco convinti che l'operazione serva veramente a salvare DB ma anzi temono un crollo di Commerzbank. Si vedrà. Quello che è certo è che il momento della verità sembra essere arrivato. ■





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



# TRONCHETTI PROVERA: «SIAMO LA PROVA VIVENTE CHE SI PUÒ FARE»

MAG incontra il managing partner e co-fondatore di Ambienta. Il private equity focalizzato sulla sostenibilità conta asset per 1 miliardo. «Non è una questione di etica. Le aziende che operano in modo sostenibile sono quelle che cresceranno di più e saranno più redditizie»

di Laura Morelli

Nino Tronchetti Provera



Una certa idea di private equity. Quella di **Nino Tronchetti Provera**, managing partner e tra i fondatori di Ambienta, è decisamente molto chiara. Quale sia la dice lui stesso, anche in pubblico, senza mezzi termini. Ma la sua visione viene suggerita anche dalla rapida ascesa che la società di investimento che guida – e che ha fondato assieme a **Mauro Roversi** e **Rolando Polli** nel 2007 – sta avendo in tutta Europa. «Siamo partiti con l'idea di costruire un'azienda, una firm che avesse avuto le carte in regola per crescere e continuare a operare a lungo nel tempo», spiega Tronchetti Provera in questa intervista a MAG. In poco più di dieci anni Ambienta è arrivata a gestire asset per un miliardo di euro, lanciando tre fondi rispettivamente da 217, 323 e 635 milioni ciascuno, che hanno visto la partecipazione di investitori italiani, come Intesa Sanpaolo, e internazionali e realizzando circa 30 operazioni. Fra queste, l'ultima in ordine di tempo è l'acquisizione di Phoenix e poi nel 2018 quella di Image S, un buy & build realizzato attraverso Next Imaging, l'acquisto di PibiPlast in partnership con L Catterton e quello di Aromata Group, società attiva nella produzione e distribuzione di aromi, estratti e coloranti naturali con applicazioni nel settore food & beverage, farmaceutico, nutraceutico e cosmetico.

Una crescita che è stata possibile anche grazie alla scelta, a suo tempo pionieristica, di puntare sulla sostenibilità ambientale quale filo conduttore di tutti gli investimenti: non solo aziende che operano nel settore ma anche realtà che nella loro attività hanno un certo tipo di impatto sull'ambiente.

Di recente, poi, il team si è rafforzato con sette nuovi ingressi, tre nell'ufficio di Düsseldorf, in Germania, cioè **Johannes Bayer**, **Nicolaas Hackbarth** e **Lennart Götz**, e quattro a Milano, ossia **Guido Emanuele Fucci**, **Nevena Batchvarova**, **Andrea Florio** e **Marco Riva**, portando a 30 le risorse complessive dislocate fra la Germania, Milano – «dove abbiamo scelto di mantenere la nostra sede legale» – e Londra. «Siamo la prova vivente che si

può fare», dice, mentre è al lavoro per ampliare l'offerta con altre asset class.

Rendere questo possibile significava pensare e agire come si fa con un'azienda in una vera industria del private equity. Quindi avere degli standard qualitativi ben precisi, un'organizzazione, un business plan e un progetto internazionale. Un modo di vedere la professione forse ancora poco comune nel nostro Paese, in cui tanti fondi di piccole o medie dimensioni fanno fatica a fare il salto di qualità, sia in termini di grandezza che di raccolta. Per Tronchetti Provera la risposta è semplice: «Oggi non si può rimanere locali perché altrimenti sei "cappato" alla crescita e di conseguenza non riesci ad attirare talenti, non hai manager di qualità e quindi performance». Anche perché questo «è ciò che chiedono gli investitori».

#### **Dott. Tronchetti Provera, un private equity italiano come va all'estero?**

Non so darle una regola generale ma posso dirle quello che abbiamo fatto noi. Valigia in mano, siamo stati un anno in giro per la Germania in cerca di contatti, cercando di capire se aprire o meno una branch e a chi affidarla. Da quando siamo andati lì per la prima volta a quando abbiamo aperto il primo ufficio è passato del tempo ma è così che funziona. Il primo passo è legato all'assunzione di un professionista proveniente da Siemens Ventures che ha creduto nel nostro primo fondo, ci ha aiutato a creare il brand e a spargere la voce. Con il secondo fondo abbiamo avuto l'endorsement e le risorse necessarie per avere in squadra un professionista come Nico Helling a gestire l'ufficio. Oggi, dopo sei anni, abbiamo rafforzato il team con nuovi ingressi e realizzato due exit, Lakesight Technologies e Oskar Nolte realizzando in entrambi i casi almeno il 50% di Irr.

#### **Perché proprio in Germania?**

Perché è un mercato molto simile al



**VOGLIAMO DIVENTARE UN LEADER A LIVELLO MONDIALE NELL'ASSET MANAGEMENT LEGATO ALLA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE**

»»

# SAVE THE DATE

Giovedì 14 novembre 2019 • Milano



# FINANCECOMMUNITY AWARDS

#FinancecommunityAwards



## Partners



CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIB



Gatti Pavesi Bianchi



LATHAM & WATKINS



MAISTO E ASSOCIATI



Nctm



Simmons & Simmons

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



Da sin. in piedi: STEFANO BACCI, GIANCARLO BERAUDO, NINO TRONCHETTI PROVERA, FRANCESCO LODRINI  
Da sin. seduti: NICO HELLING, MAURO ROVERSI, ROLANDO POLLI

**NON È UNA  
QUESTIONE  
DI ETICA. LE  
AZIENDE CHE  
OPERANO  
IN MODO  
SOSTENIBILE  
SONO  
QUELLE CHE  
CRESCERANNO  
DI PIÙ E  
SARANNO PIÙ  
REDDITIZIE**

nostro. Come Ambienta guardiamo a pmi con un fatturato compreso tra i 10 e i 250 milioni, in Germania ci sono almeno 76mila aziende di questo tipo. In Italia 79mila mentre in Francia e Uk neanche 40mila ciascuno.

#### **Quali sono i vostri prossimi passi?**

Al momento stiamo riflettendo sull'implementazione della nostra base a Londra, dove contiamo tre persone che diventeranno una decina. L'idea è gestire la Francia e i Nordics da lì.

#### **Qual è l'obiettivo di posizionamento?**

Vogliamo diventare un leader a livello mondiale nell'asset management legato alla sostenibilità ambientale.

#### **Volete aprirvi ad altre asset class, ad esempio il debito?**

L'idea c'è, ci stiamo lavorando perché

siamo convinti che sia possibile investire in sostenibilità ambientale attraverso tutte le asset class.

#### **Che significa per voi investire in sostenibilità?**

Significa investire in aziende che hanno un preciso impatto ambientale, valutando ad esempio il consumo di energia o di risorse naturali, le emissioni di carbonio, l'inquinamento. Esistono dei mega trend a seconda del settore. Abbiamo delle metriche standardizzate con cui valutiamo l'impatto ambientale di una serie di aziende con differenti business models di diversi settori e operanti in diverse fasi della catena di valore. Noi siamo un fondo generalista ma abbiamo individuato un'area che è quella del futuro. Non è una questione di etica. Le aziende che operano in

»»



*Ready 2 Go!*

# *la sfida é iniziata*

Mens Sana in Corporate Sana

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

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

*Per chi voglia accettare la sfida parte il campionato PCR 2019*

*visita il sito;*

*[www.professionalcorporaterun.com](http://www.professionalcorporaterun.com)*



**info:** Guido Bartalini: +39 3408479821- Ferdinando Cesana: +39 348 9326907

media partner:



modo sostenibile sono quelle che cresceranno di più e saranno più redditizie.

#### Come siete organizzati internamente?

Abbiamo un career path in cui dai vari ruoli è previsto già un range di salari e carry interest per ogni ruolo. A fine anno sono anche previste delle valutazioni per tutti, anche per il sottoscritto, sulla base delle quali vengono decisi bonus e promozioni. Nel secondo fondo abbiamo avuto 16 promozioni con carry, per il terzo ne prevediamo almeno 22. In questo modo se qualcuno diventa partner è perché i colleghi l'hanno deciso. Ogni socio ha un solo voto, me compreso.

#### Come vede il mercato del private equity in Italia?

Rispetto al resto d'Europa siamo ancora indietro ma ciò dipende dal livello di professionalità presente nel nostro Paese. Al contrario, ci sono tanti professionisti italiani nelle fila dei grandi fondi internazionali. Ciò che ci penalizza è l'assenza di un ecosistema del private equity che ci fa restare piccoli. Le faccio un esempio.

#### Prego...

In Europa questo settore vale 650 miliardi di euro (dati Invest Europe ndr), cioè 27mila aziende e 9 milioni di posti di lavoro, il che significa che un cittadino europeo occupato su 18 lavora in un'azienda del private equity. Di questi 650 miliardi, 350 sono nel Regno Unito, 100 in Francia, circa 50 in Germania e 10 scarsi in Italia. È evidente che occorre creare un sistema di GP che stiano in Italia, con progetti seri e la voglia di crescere.

#### Come voi...

Noi siamo la dimostrazione vivente che il salto qualitativo si può fare. Siamo partiti con l'idea di costruire un'azienda, una firm che possa crescere e continuare a operare a lungo. Per farlo devi diventare internazionale, andare in Germania,

in Regno Unito. Le aziende che funzionano fanno così e il discorso vale anche per il private equity.

#### Nel nostro Paese però molti gestori fanno fatica a crescere e non riescono a raccogliere soprattutto perché gli investitori istituzionali investono ancora poco nel private capital...

Non sono d'accordo. Negli ultimi anni gli investitori istituzionali hanno svolto un percorso encomiabile verso questa direzione. Alcuni, per fare un esempio, stanno creando al proprio interno dei team con esperienza e competenze in questo settore, altri si affidano a consulenti specializzati o investono in private equity attraverso degli strumenti specifici. Oggi almeno dieci investitori istituzionali allocano il 10% delle loro risorse in questo settore.

#### Di chi stiamo parlando?

Sicuramente casse di previdenza e assicurazioni.

#### I fondi pensione meno...

Sì, ma anche loro si stanno attrezzando.

#### Ciononostante non sono ancora tante le risorse che vanno verso questo comparto, parliamo di percentuali irrisorie...

Partiamo da un presupposto. Adesso, con i tassi bassi, i rendimenti di tutti gli asset class che sono vicini allo zero se non negativi e con tutto il denaro stampato negli ultimi dieci anni, l'unica cosa di cui non si sente la mancanza è la liquidità. Oggi, molto più di prima, chi fa raccolta ha un sentiero di fundraising molto più facile. Ovviamente, però, dipende dal progetto.

#### E per chi lancia un fondo per la prima volta?

Per i first time fund è un momento incredibile. Non ci sono scuse. La verità è che chi non raccoglie è

3

I fondi lanciati

635  
MILIONI

Le risorse raccolte per l'ultimo fondo

1 MLD

Gli asset in gestione

7

I partner del private equity

30

Le risorse complessive

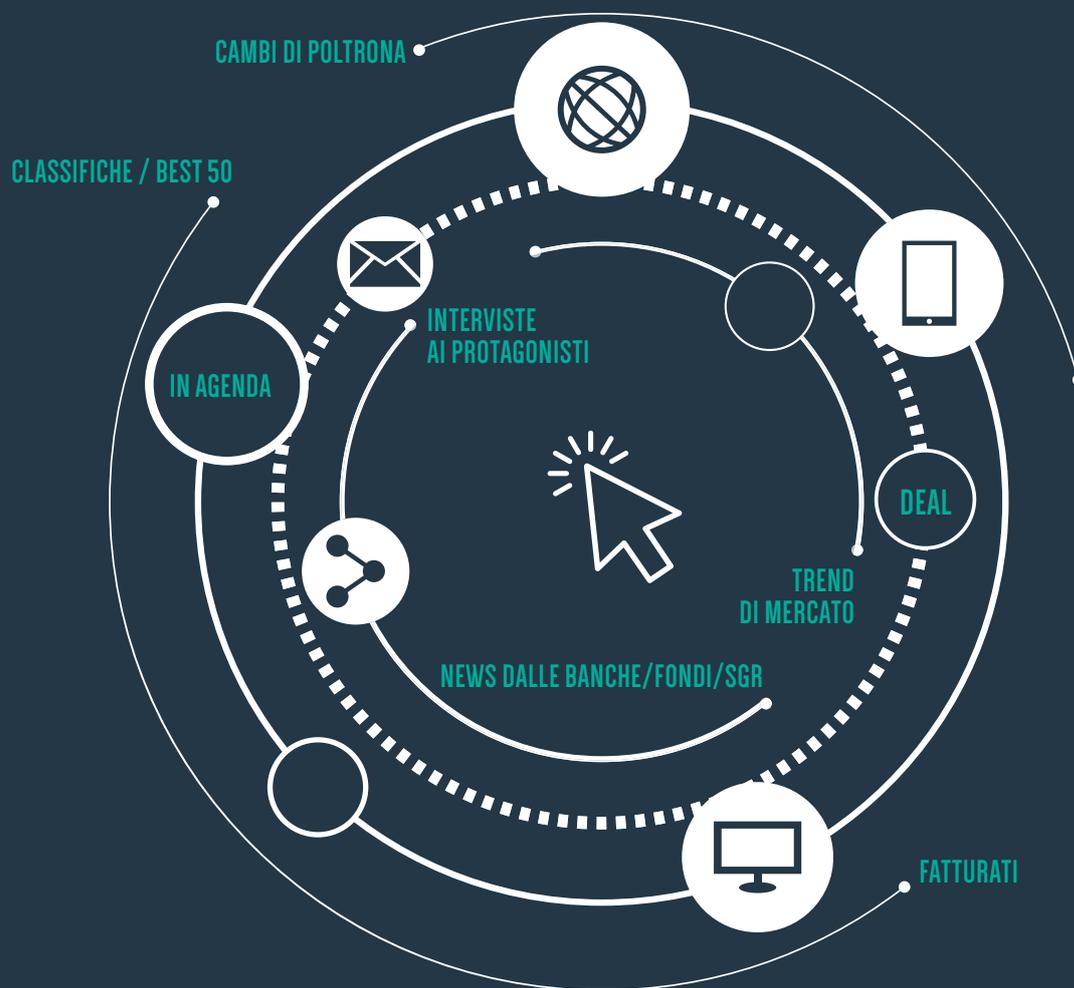
3

Gli uffici della società (Milano, Londra e Düsseldorf)



# 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](http://www.financecommunity.it)

SIAMO PARTITI  
CON L'IDEA DI  
COSTRUIRE  
UN'AZIENDA, UNA  
FIRM CHE POSSA  
CRESCERE E  
CONTINUARE  
A OPERARE A  
LUNGO. PER  
FARLO DEVI  
DIVENTARE  
INTERNAZIONALE

perché probabilmente non fa bene il suo lavoro. Il problema è nel prodotto e nel progetto, non nel mercato.

#### Anche in Italia?

Certamente, a patto che i gestori rispettino determinati criteri che questi soggetti giustamente chiedono.

#### Quali?

Trasparenza, reporting, professionalità dei manager, un progetto con vocazione internazionale e naturalmente i risultati. Oggi l'asticella degli investitori è molto più alta del passato e questo è un bene per il mercato. Anche perché i soldi gestiti da questi soggetti non sono pubblici ma sono delle persone che aspettano di ricevere una pensione e quindi hanno delle esigenze ben precise. Se ci sono

questi presupposti, i gestori raccolgono e il mercato c'è e funziona. Ma c'è un punto che voglio sottolineare...

#### Prego...

La soluzione per il private equity italiano non è farlo in vitro, creando sgr ad hoc e obbligando gli investitori ad allocare lì le risorse. È il concetto di obbligatorietà stesso che è sbagliato, significherebbe tornare indietro.

#### Si spieghi...

Il vincolo all'investimento rischia di far abbassare il livello di qualità dei private equity. Se sei un gestore e non riesci a convincere un investitore significa che non riesci a soddisfare quegli standard qualitativi che sono gli stessi anche nel resto d'Europa. Parlo di soggetti istituzionali con determinate caratteristiche ma ritengo un errore voler aprire il mercato ai piccoli investitori e le spiego il perché. Sa quanto tempo ci vuole di media per liquidare un fondo top tier?

#### Quanto?

Per i migliori in media 14 anni. Il 10% dei fondi ci mette oltre 20 anni. Questo dato mi fa essere contrario all'ampliamento della platea di investitori ai singoli individui perché nulla garantisce alla signora Pina che possa riprendere in qualsiasi momento quei soldi in caso di necessità.

#### L'illiquidità degli investimenti in private capital è una delle questioni che più frena gli investitori da sempre...

Sicuramente è un tema, che però oggi viene in parte superato da una maggiore vivacità del mercato secondario. Ciò vale solo se parliamo di istituzionali, non di piccoli investitori. Il private equity è fatto di soggetti che ragionano nel medio periodo. In Italia oggi ce ne sono, siamo un mercato della raccolta ampio, più della Spagna ad esempio. Ciononostante ci sono almeno cinque fondi spagnoli con oltre 500 milioni in giro per il mondo. È ora che anche i gestori italiani inizino a guardare oltre i confini nazionali. ■

#### IL PORTAFOGLIO

Azienda	Paese	Anno investimento	Fondo	Status
Image S	Italia	2018	Ambienta II	In portfolio
Aromata Group	Italia	2018	Ambienta II/ III	In portfolio
PibiPlast	Italia	2018	Ambienta II	In portfolio
Restiani	Italia	2017	Ambienta II	In portfolio
Safim	Italia	2017	Ambienta II	In portfolio
Calucem	Germania, Croazia	2016	Ambienta II	In portfolio
Sf - Filter	Svizzera	2016	Ambienta II	In portfolio
Oskar Nolte	Germania	2015	Ambienta II	Disinvestito
Ipc	Italia	2014	Ambienta I/II	Disinvestito
Lakesight	Italia, Germania	2012	Ambienta I	Disinvestito
FoundOcean Group	Uk, Olanda	2012	Ambienta I	Disinvestito
Tower Light	Italia	2012	Ambienta I	Disinvestito
Envirogen Group	Uk, Italia, Usa	2011	Ambienta I	Disinvestito
MBA Polymers	Uk	2011	Ambienta I	Disinvestito
Spig	Italia	2010	Ambienta I	Disinvestito
Ravelli	Italia	2010	Ambienta I	Disinvestito
Icq Holding	Italia	2008	Ambienta I	Disinvestito
Alpin Pellet	Francia, Italia	2008	Ambienta I	Disinvestito

# L'ECONOMIA È UNA SCIENZA? CHIEDETELO A JACQUES BONHOMME

a cura di Barabino & Partners Legal

Voi c'eravate quando il buon borghese **Jacques Bonhomme** si infuriò con quel monello di suo figlio perché ruppe il vetro della finestra? Se ci foste stati, avreste senz'altro notato come tutti i presenti (erano in tanti), pareva si fossero messi d'accordo per porgere a Bonhomme queste parole di consolazione: "Non tutto il male vien per nuocere. Questi incidenti tengono in piedi il sistema, bisogna che tutti campino. Che ne sarebbe dei vetrai se non si rompessero mai dei vetri?".

Ora, in questa consolazione è racchiusa tutta una teoria che è opportuno smascherare qui, flagrante delicto, in questa semplice storia, giacché, malauguratamente, è del tutto uguale a quella che governa la maggioranza delle nostre istituzioni economiche.

Supponendo che vadano spesi sei franchi per riparare il danno, se vogliamo dire che l'incidente procura sei franchi al business dei vetrai o che lo sostiene nella misura di sei franchi, io mi trovo d'accordo, non lo contesto in alcun modo. Il ragionamento fila. Verrà il vetraio, farà il suo lavoro e guadagnerà sei franchi, sfregandosi le mani e benedicendo in cuor suo quel ragazzino monello. Questo è ciò che vediamo.

Ma se, come succede spesso, per via deduttiva arrivassimo alla conclusione che mandare in pezzi i vetri delle finestre è cosa buona e giusta, che fa circolare il denaro, che è di default una mossa indicata per sostenere l'industria vetraia, mi sento obbligato a dissentire ed esclamare: attenzione! La vostra teoria si ferma a ciò che è visibile, ma non tiene conto di ciò che non lo è.

Non si vede che, avendo Monsieur Bonhomme speso sei franchi per la finestra, non potrà più spenderli per qualcos'altro. Non si vede che, se non avesse dovuto sostituire il vetro, avrebbe invece sostituito le suole consunte degli scarponcini o acquistato un nuovo libro per la sua biblioteca. Insomma, avrebbe fatto qualcosa di quei sei franchi, qualcosa che non potrà più fare.

Passiamo adesso all'industria del vetro, che risulta supportata nella misura di sei franchi per via di quel vetro rotto; è quel che si vede.

Se la finestra non fosse stata rotta, sarebbero stati i calzolai (o chi per loro) a trarne profitto; è questo che non si vede.

E se prendessimo in considerazione ciò che non si vede, l'omissione, quanto facciamo con ciò che si vede, l'azione, capiremmo che non c'è alcun tipo di interesse né per l'industria, né per il mercato del lavoro a che dei vetri vengano rotti.

Torniamo quindi a Bonhomme.



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

Nella prima ipotesi, quella della finestra rotta, spenderebbe sei franchi ma non avrebbe altro che un vetro nuovo. Né più né meno di ciò che aveva prima.

Nella seconda ipotesi, senza l'incidente, avrebbe speso i suoi soldi per le suole, avendo così sia il vetro alla finestra che delle scarpe nuove.

Ora, posto che Bonhomme fa parte della società, bisogna concludere che essa, considerata nel suo complesso e a conti fatti di costi e benefici, ha perso il valore della finestra rotta.

Se generalizziamo quest'affermazione, arriviamo a una sorprendente conclusione:

“la società perde il valore di ciò che viene inutilmente distrutto”.

Questa pungente storia, nota come *La fallacia della finestra rotta*, non è frutto della nostra fantasia, ci siamo limitati a proporla una traduzione originale. Prova che il ricorso allo storytelling data ben prima del XXI secolo, il racconto è l'incipit del trattato di Bastiat *Ce qu'on voit et ce qu'on ne voit pas* (Ciò che si vede e ciò che non si vede) del 1850, anno peraltro della morte dell'economista.

In un momento storico in cui sembriamo tutti essere ossessionati da ciò che si vede, rileggere questo racconto, tralasciando per un attimo i dibattiti accademici che ha generato, può forse spingere a riflettere sul fatto che l'economia e la finanza sono scienze per natura non sempre “matematiche”. Se consideriamo Bonhomme un agente economico razionale, in virtù della congiuntura della finestra rotta possiamo prevedere che si rivolgerà a un vetraio. Ma se la finestra non fosse providenzialmente stata rotta, come facciamo a prevedere se Bonhomme comprerà un paio di scarpe, un libro o delle rose per la moglie? ■



# CROMWELL PROPERTY, UN PONTE CON L'ASIA

La società immobiliare ha acquisito in Italia asset per quasi 500 milioni. Cresce l'interesse degli investitori asiatici. L'obiettivo è investire almeno altri 100

LORENZO CAROLEO



Nonostante le tensioni e la volatilità che si registrano a livello internazionale, il settore immobiliare europeo – compreso quello italiano – continua a registrare un andamento al di sopra delle aspettative. Stando al Global Investment Atlas 2019, l'ultimo report realizzato dalla società di servizi immobiliari Cushman & Wakefield, nel 2018 gli investimenti immobiliari globali hanno registrato un volume record pari a 1,75 trilioni di dollari, in crescita del 4% rispetto al 2017. In Italia i volumi sono scesi del 27% a 8,4 miliardi di euro rispetto agli 11 miliardi del 2017 anche se, va detto, quell'anno si è visto un numero record di investimenti dopo un quinquennio di crescita a doppia cifra.

"I fondamentali immobiliari dell'Italia rimangono

buoni e ciò guida la forte domanda degli investitori", si legge nel report. A conferma di questo dinamismo c'è l'attività e il rafforzamento sul territorio dei player stranieri. La ricerca evidenzia come gli investitori nel real estate italiano cross-border siano prevalentemente europei (40% del capitale del 2018, pari a 3 miliardi di euro) ma in Italia arrivano anche capitali da altre regioni, come l'Asia, attraverso società dedicate presenti stabilmente sul territorio. Una di queste è Cromwell Property Group.

## IN TUTTA ITALIA

Cromwell è uno dei principali investment manager in ambito immobiliare a livello mondiale nato sul

finire degli anni novanta in Australia. A livello globale il gruppo conta oltre 7,3 miliardi di euro di asset under management, un portafoglio di oltre 312 proprietà in tre continenti per un totale di 4 milioni di metri quadri e 13 sedi in tutto il mondo. L'Italia non solo è compresa in questa lista ma, come spiega a MAG **Lorenzo Caroleo**, responsabile dell'Italia, «è parte integrante della strategia di crescita» di Cromwell.

Il nostro Paese rappresenta il 30% di un portafoglio - denominato CEREIF (Cromwell European REIT) e quotato alla Borsa di Singapore - composto da 75 asset per un valore di 1,35 miliardi di euro che Cromwell ha acquisito nel dicembre 2017 da Savills e Bnp Paribas. Si tratta di 14 asset per oltre 400 milioni che il gruppo ha rilevato in un colpo solo nel nostro Paese. A questi si sono aggiunti altri tre investimenti realizzati nel 2018 mentre un altro dovrebbe essere annunciato a breve. «Dall'arrivo a Milano nel 2016 - spiega Caroleo - abbiamo creato un portafoglio di 17 immobili complessivi situati in tutto il territorio italiano per un totale di oltre 470 milioni di euro».

Nello specifico, lo scorso anno Cromwell, affiancato da Clifford Chance, ha acquisito due proprietà a uso uffici situati a Bari e Genova e interamente locati all'Agenzia del Demanio per un corrispettivo di 37,5 milioni di euro e un edificio a uso uffici a Ivrea (TO) per 16,9 milioni di euro. Con una superficie pari a 11.674 mq, l'asset di Bari è occupato da diversi enti pubblici quali l'INAIL e la sede territoriale del ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. L'asset di Genova si estende per 15.537 mq e gli attuali tenant sono funzioni della pubblica amministrazione come l'Agenzia delle Entrate, il ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, la Corte dei Conti e l'Avvocatura di Stato. L'immobile in provincia di Torino offre invece una superficie netta affittabile di quasi 18mila mq, è attualmente locato al 100% a due tenant. Il team, inoltre, è anche a lavoro a un'altra acquisizione di un immobile uso uffici su Milano.

## UN COLLEGAMENTO CON L'ASIA

Ora il gruppo punta a crescere, sia in termini di risorse impiegate - sono otto quelle oggi a Milano - sia negli asset gestiti, puntando a investire altri 100 milioni entro la fine di quest'anno. «L'Italia, nonostante tutte le turbolenze, rappresenta ancora la terza industria dell'Europa, i suoi fondamentali restano stabili e tutti gli investitori sono attenti

## GLI IMMOBILI IN ITALIA



a dove investire, per questo cercano dei local partners per cogliere tutte le opportunità con un occhio di riguardo al profilo di rischio», spiega. Questo interesse «ha contribuito a ridurre i rendimenti sugli asset di tipo Core, ma vi sono ancora opportunità di investimento interessanti per strategie di tipo Core+ e Value-Add, sia in città come Milano che in altre location del nord Italia», aggiunge.

Nel dettaglio, Cromwell guarda a uffici, all'hospitality e alla logistica, esaminando diverse opportunità di investimento «in ottica di value creation». Il portafoglio costruito, aggiunge, «è diversificato dal punto di vista geografico e settoriale e orientato alla distribuzione di dividendi costanti nel tempo». Quanto agli investitori, «stiamo riscontrando un grande interesse da parte degli asiatici, in particolare a Milano e Roma, che sono piazze conosciute in tutto il mondo». Questo tipo di investitori, spiega, «ha delle esigenze molto specifiche, ad esempio si concentrano su contratti di locazione più lunghi, con una durata residua di almeno dieci anni, un covenant stabile e un conduttore tendenzialmente quotato. All'interno di questi parametri stiamo cercando nuove occasioni di investimento». (l.m.)



# BELT AND ROAD INITIATIVE: le opportunità

di davide v.j. proverbio \*

Preceduta da accesi dibattiti, è giunta a conclusione la vicenda del *Memorandum of Understanding* ("MoU"), sottoscritto il quale l'Italia è divenuta la prima nazione del G7 ad aderire alla *Belt and Road Initiative* ("BRI").

Progetto strategico e visionario ideato dal Presidente **Xi Jinping**, BRI si propone, allo stesso tempo, di accrescere il peso geopolitico della Cina, accrescerne le esportazioni, rafforzare il ruolo del Renminbi quale moneta globale e ridurre la sovracapacità produttiva che affligge da tempo l'economia cinese: il tutto, grazie a progetti infrastrutturali che colleghino l'Impero di Mezzo all'Europa, prima, e al resto del mondo, poi.

In un proscenio apertosi nel 2013 – anno di avvio di BRI – l'Italia ha fatto il proprio ingresso con qualche ritardo e, come accade non di rado, con un rumore non proporzionale ai reali effetti del colpo: la Germania già da un anno ha silenziosamente aperto

lo scalo ferroviario di Duisburg ai treni merci in arrivo dalla Cina; sin dal 2016 la società gestrice del Porto di Rotterdam ha aperto il proprio azionariato a Cosco, *shipping company* pubblica cinese; mentre è di un anno fa la sottoscrizione da parte della Francia di un *joint statement* che, per contenuti e toni, di poco differisce rispetto al MoU.

Il che, se da un lato fa dubitare delle reali motivazioni all'origine delle critiche indirizzateci dai partner europei, dall'altro permette di individuare, anche grazie alle scelte operate da chi ci ha preceduto sulla Via della Seta, i benefici dell'adesione a BRI.

A questo ultimo riguardo, appare indubitabile che, proprio in virtù della sua dichiarata vocazione infrastrutturale, BRI è destinata a beneficiare le economie degli Stati aderenti, innanzitutto, in termini di costruzione di nuove infrastrutture e/o ampliamento e ammodernamento di quelle esistenti: il che, per un settore da



tempo in crisi come quello delle grandi opere italiane, non può che essere di buon auspicio. Da un punto di vista commerciale, poi, considerata la mutualità delle nuove vie di transito così aperte, non è peregrino confidare in un rinnovato impulso per l'export europeo in direzione cinese, soprattutto in vista di aspirazioni di consumo della classe media cinese destinate comunque a crescere. Ciò pure, come ovvio, è di buon auspicio, specialmente per quella parte del sistema Italia legata ai beni di consumo, di lusso e non.

Per tornare, infine, all'aspetto infrastrutturale di BRI, non è da sottovalutare la possibilità, per i nostri campioni nazionali, di collaborare con quelli cinesi a mega-progetti nelle giurisdizioni in via di sviluppo attraverso cui passa BRI: se, infatti, la forza finanziaria dei campioni cinesi è difficilmente eguagliabile, altrettanto lo è quella tecnica di molti team italiani. Come ovvio, si tratterà di non svendere la seconda per beneficiare della

prima, ma in termini di accesso a nuove opportunità di business la prospettiva è senz'altro stimolante.

In un siffatto contesto, quali saranno, verosimilmente, le aree di intervento più rilevanti per noi legali italiani?

Senz'altro, la contrattualistica commerciale, a servizio sia delle joint venture tra operatori italiani e cinesi sia delle operazioni di project finance e/o supply necessarie a dare esecuzione ai vari progetti infrastrutturali, siano essi localizzati in Italia o in altri Paesi BRI.

Altrettanto è a dirsi della contrattualistica M&A: in aggiunta o alternativa alle joint venture, i campioni cinesi saranno comunque interessati ad acquisire detentori di know-how, anche di taglia media o addirittura piccola, così da potersi eventualmente accreditare in via diretta nelle gare pubbliche.

Infine, non è da sottovalutare la contrattualistica banking

and finance: infatti, se fino a oggi la Cina ha privilegiato un approccio sciovinista al finanziamento delle operazioni BRI, man mano che esse diverranno multi-nationality-contractors è verosimile che tale atteggiamento cambi, sollecitando il coinvolgimento, anche, di istituti connazionali del partner di turno e, spesso, più avvezzi a finanziare progetti infrastrutturali con tecniche di lending sofisticate.

Come sperabilmente ha evidenziato questa breve analisi, le opportunità che BRI fornisce al sistema Italia, e quindi anche a noi legali, sono molteplici e, forse, non altrimenti raggiungibili, probabilmente paragonabili a quelle offerte negli anni Cinquanta dal Piano Marshall. Il quale paragone, *ça va sans dire*, evoca i rischi sottesi a BRI e all'adesione da parte del nostro Paese, così com'è stata oggi realizzata: ma, come rende evidente il titolo di questo intervento, e considerato lo studio cui appartiene chi scrive, queste poche righe sono dedicate solo alle opportunità.

I rischi li tratterà un amico, magari partner di una law firm a stelle e strisce. ■

\* *Managing Partner - King & Wood Mallesons Italy*



# Fraud auditor e Forensic accountant, i professionisti antifrode

di stefano martinazzo\*

Anche in Italia si stanno affermando figure professionali specializzate nella lotta alle frodi aziendali e dedicate al monitoraggio di quelle attività che potrebbero essere intaccate da comportamenti potenzialmente illeciti e irregolari. Professionisti che esercitano la propria attività come consulenti indipendenti a supporto di studi legali, aziende e figure apicali di società con ampi margini di discrezionalità e autonomia.

Si sta parlando del “fraud auditor” e del “forensic accountant”, cioè di due figure con ruoli e obiettivi differiti. Ma vediamo quali. Con il termine “fraud auditing” si fa riferimento all’attività di prevenzione e di monitoraggio delle attività aziendali al fine di ridurre e prevenire il rischio di trovarsi ad affrontare un caso di frode interna. Gli strumenti a disposizione di questo esperto e le metodologie seguite sono affini a quelli utilizzati nelle attività di audit contabile-amministrativo. Ad esempio: controlli routinari e casuali di specifiche aree di gestione, accertamenti e verifiche su segnalazioni di sospette frodi (ad esempio provenienti dai “whistleblower”) e la vigilanza costante sull’effettiva osservanza

da parte del personale delle policy aziendali.

Nello specifico il fraud auditor, sia esso interno o esterno all’azienda, ha particolari competenze nell’ambito del contrasto ai fenomeni illeciti aziendali, e si occupa in modo pressoché esclusivo di verificare, organizzare, sviluppare e/o potenziare le difese societarie contro irregolarità e illeciti commessi da dipendenti infedeli. Il fraud auditor, inoltre, è una sorta di “braccio tecnico” che agisce anche su impulso di altri organismi di controllo presenti in azienda, quali, ad esempio, il collegio sindacale, i comitati consiglieri e l’organismo di vigilanza ex D.lgs. 231/01. In questo caso la funzione di fraud auditing sarà chiamata a compiere determinati accertamenti tecnici secondo gli obiettivi definiti dall’organismo delegante il controllo.

Le espressioni “forensic accountant” e “forensic accounting”, invece, richiamano sia i concetti di “materia legale” sia quelli di “investigazione” e “indagine”.

Il forensic accountant è l’esperto specializzato nella ricostruzione dello schema di frode attuato dal

dipendente infedele, sotto il profilo contabile, economico, finanziario e amministrativo.

Egli, pertanto, interviene in un momento successivo rispetto al fraud auditor, quando cioè il sospetto di frode è divenuto amara realtà ed è sorta la necessità di far luce sul fatto illecito con l’intento di determinare la dimensione del danno, ricostruire lo schema di frode e individuare eventuali complici, siano essi interni o esterni all’azienda.

Solitamente il forensic accountant è un professionista terzo che opera in qualità di consulente indipendente attuando determinate tecniche e protocolli investigativi al fine di garantire l’utilizzabilità dei dati e delle evidenze documentali raccolte, in sede penale, civile o giuslavorista. Infatti il forensic accountant a conclusione della propria attività redige una relazione tecnica riportante gli esiti delle proprie ricostruzioni e può essere chiamato a testimoniare in giudizio, in qualità di CTP, sul contenuto e sulle risultanze delle verifiche effettuate. ▣

\* *Fraud auditor & Forensic accountant*

28.11.2019 MILANO

# SAVETHEBRAND

LC PUBLISHING GROUP

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

**FFF**

Sponsor



FOGLIA & PARTNERS  
TAX • LEGAL

LATHAM & WATKINS



#SaveTheBrand



Per informazioni: [francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it) • 02 84243870

# MARKETING STRATEGICO O MARKETING CASERECCIO?

di mario alberto catarozzo\*

Stiamo facendo marketing se apriamo il nostro sito Internet sul web? Oppure se postiamo un articolo sui social? O ancora se carichiamo un video su Youtube? Tecnicamente no. Al massimo stiamo creando le condizioni per poi fare marketing, oppure stiamo semplicemente comunicando in modo improvvisato la nostra presenza o poco più.

Fare marketing vuol dire raccogliere dati, analizzarli, fissare obiettivi e pianificare azioni per raggiungerli. E non è finita qui. Vuol dire monitorare i risultati e aggiustare il tiro cammin facendo.

Il marketing è fatto di dati, di analisi, di programmi strategici e non di azioni improvvisate, fatte di uscite estemporanee sperando che qualcuno le veda e che arrivino dei risultati.

Nell'epoca della comunicazione tutti si lanciano in qualcosa che di fatto non conoscono bene, è come se tutti si improvvisassero avvocati dispensando consigli giuridici dopo aver visto Forum in televisione.

Distinguiamo come prima cosa la comunicazione dal marketing. Prima viene il marketing e poi la comunicazione. Prima si definiscono obiettivi da

raggiungere, si fa la classica analisi SWOT dove vengono valutati i punti di forza e di debolezza del soggetto che vuole fare marketing (per esempio, lo studio legale), poi si passa al mercato di cui si analizzano le opportunità che offre e i rischi che presenta. A questo punto si passa alla fase due: definire gli obiettivi che si vogliono raggiungere. Tali obiettivi sono fatti di numeri, di dati precisi, misurabili. La temporizzazione degli obiettivi è il dato imprescindibile per darsi una tabella di marcia, per definire l'accelerazione che si vuole imprimere e le energie che si vuole approfondire. Poi si definisce il piano di azione, come se fosse un piano di battaglia, fatto di priorità, sequenza, verifica, misurazione, aggiustamenti, azione. La comunicazione viene dopo e serve a trasferire a terzi quei contenuti che si è deciso di trasmettere. Come dire: la comunicazione è il corriere che permette di consegnare la merce che si è deciso di spedire. Quindi la comunicazione può seguire diversi canali, come un corriere può seguire diverse strade e può utilizzare diversi strumenti, come un corriere può utilizzare diversi furgoni per consegnare la merce.

Per esempio, possiamo comunicare attraverso eventi organizzati dallo studio, oppure tramite attività di public speaking quali corsi di formazione presso le aziende clienti, presso lo studio o presso location terze come alberghi o associazioni di categoria. In questo caso, la strada seguita dal furgone (canale) per portare a destinazione la merce (il contenuto della comunicazione)



UN'UNICA AZIENDA,  
INNUMEREVOLI SOLUZIONI PER TUTTI.

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

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

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

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

Project SA - Facility Management

---

**Lugano**

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

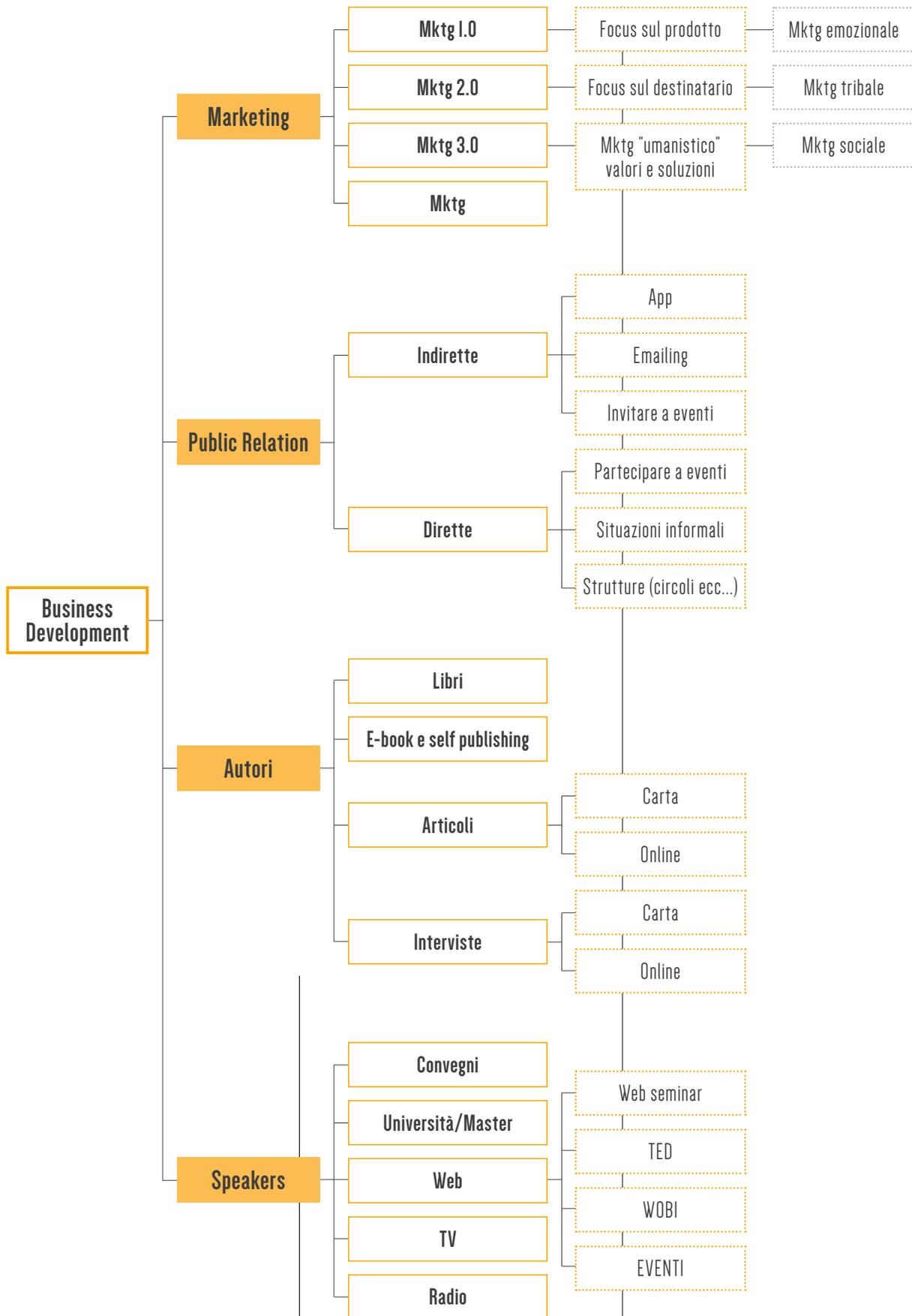
**Milano**

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@progett.ch  
www.progett.ch



sarà il parlare in pubblico e la modalità (strumento) potrà essere il convegno, l'evento, il webinar, il video.

Facciamo un altro esempio. Immaginate di voler comunicare con attività autorale realizzando quello che si chiama content marketing. In questo caso scriverete un articolo da pubblicare sul blog di studio, oppure un articolo da inviare a una rivista on line o cartacea, oppure ancora scriverete un libro o un ebook o sarete autori di una intervista fatta da un giornalista. Se fossimo nuovamente nel mondo dei trasporti, quale sarebbe la strada (canale) e quale lo strumento (furgone)? Il canale sarebbe rappresentato dall'attività autorale e lo strumento dal libro cartaceo, dall'ebook, dall'intervista, dal post del blog.

Non è finita qui. Proviamo a sondare l'attività più classica che per generazioni hanno utilizzato tutti i professionisti: le public relation. Ciascuno per attivare il passaparola ha coltivato amicizie, conoscenze, alimentato relazioni iscrivendosi a circoli, gruppi, nutrendo relazioni con altri colleghi, come altri professionisti nel tentativo di crearsi una rete di conoscenze utili ad alimentare il proprio business. Ebbene qual è qui il canale e quale gli strumenti? Le public relations sono il canale e le singole iniziative o forme che assume sono gli strumenti: iscrizione a circoli, partecipazione all'aperitivo, pranzo, telefonata.

Vediamo ora di riassumere i canali della comunicazione e gli strumenti. I canali possiamo

sintetizzarli in 4 tipologie:

1. **Public relation**
2. **Canale autorale**
3. **Canale public speaking**
4. **Pubblicità**

Una volta individuate le strade attraverso cui la comunicazione può viaggiare, possiamo specificare gli frumenti attraverso cui percorre tali strade:

- **Eventi, formazione**
- **Libri, ebook, articoli**
- **Convegni, seminari, tavole rotonde**
- **Relazioni off line, on line, gruppi**
- **Sito internet, social**
- **Video, podcast**

È arrivato il momento di riprendere in mano il marketing. Tutti i canali e gli strumenti di cui sopra hanno un senso se inserirti in un progetto di marketing, dove le fasi saranno:

1. **Definizione degli obiettivi**
2. **Mappatura del unto di partenza: analisi SWOT**
3. **Definizione delle risorse necessarie**
4. **Definizione delle priorità**
5. **Temporizzazione (timing) delle azioni**
6. **Strategia di azione**
7. **Azione**
8. **Verifica periodica dei risultati**
9. **Nuove azioni**
10. **Misurazione dei risultati**

L'intelligence, la raccolta dei dati, la loro aggregazione, la loro interpretazione sono fondamentali perché si possa parlare di marketing strategico. Altrimenti sarebbe meglio parlare di marketing casereccio. Senza

dati, verifica e un progetto si è Don Chisciotte contro i mulini a vento e non dentro una strategia pensata e agita.

Il piano di marketing è fatto da azioni concrete, finalizzate, pianificate quanto a modalità e tempi. Se poi a tutto ciò aggiungiamo il mondo del web che ha proprie regole, dinamiche e tempistiche, ecco che fare web marketing è un vero e proprio lavoro che richiede competenze e non il semplice buon senso e saper parlare.

Vi lascio a una infografica che riassume canali e strumenti, così come si lascia a un viandante la mappa per orientarsi in una terra sconosciuta, sperando di aiutare il lettore a comprendere meglio il territorio in cui si trova e a scoprire che è ricco di opportunità se solo riesce a vederle fermandosi un attimo ad analizzare la mappa. Così come non prendereste l'elicottero se non lo sapeste guidare, dovreste non improvvisarvi nei podcast o nei video se non sapete bene come farli e dove vi devono portare.

Buon viaggio a tutti nel mondo meraviglioso del marketing, un mondo fatto di seduzione. 🍷

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



La rubrica *Legal Recruitment* by *legalcommunity.it* registra questa settimana 15 posizioni aperte, segnalate da otto studi legali: CastaldiPartners – de Berardinis & Mozzi – Labour Alliance; De Luca & Partners; Dentons; Morri Rossetti e Associati; RaffaelliSegreti Studio Legale; Russo De Rosa Associati; Studio Legale Sutti; Studio Legale Verzelli.

I professionisti richiesti sono più di 16 tra stagisti/praticanti, avvocati, associate, commercialisti, segretarie/i.

Le practice di competenza comprendono: diritto del lavoro, diritto internazionale, fallimentare, relazioni industriali e sindacali, m&a, contenzioso, diritto di agenzia, diritto della salute e sicurezza sul lavoro, responsabilità amministrativa delle imprese (D.Lgs. 231/01), diritto della previdenza sociale, privacy, tmt e dpo, diritto dell'immigrazione, real estate, banking & finance, litigation & dispute resolution, societario, tributario, commerciale, arbitrale, segreteria legale.

Per future segnalazioni scrivere a:  
[francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it)

## CASTALDIPARTNERS - DE BERARDINIS & MOZZI – LABOUR ALLIANCE

**Sede.** Milano

**Posizione aperta.** Avvocato 1-2 anni di esperienza

**Area di attività.** Diritto del lavoro

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Il candidato deve aver maturato esperienza nel settore sopra indicato all'interno di uno studio internazionale o di un primario studio italiano e deve avere un'ottima conoscenza delle lingue inglese e francese. La posizione offerta prevede il coinvolgimento in un importante progetto di crescita nell'ambito della recente Alliance stretta tra i due Studi, con la creazione di un team labour internazionale e di una cultura integrata del diritto del lavoro

**Riferimenti.** Si pregano i candidati di inviare il proprio cv completo di track record a:  
[studiolegale@pdbvm.it](mailto:studiolegale@pdbvm.it) - [careers@castaldipartners.com](mailto:careers@castaldipartners.com)

## DE LUCA & PARTNERS

**Sede.** Roma e Milano

**Posizione aperta.** Trainee employment lawyer

**Area di attività.** Diritto del lavoro, relazioni industriali e sindacali, m&a, contenzioso, diritto di agenzia, diritto della salute e sicurezza sul lavoro, responsabilità amministrativa delle imprese (D.Lgs. 231/01), diritto della previdenza sociale, privacy, diritto dell'immigrazione

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** De Luca & Partners, Studio legale specializzato nel campo del diritto del lavoro, sindacale e previdenziale, è alla ricerca di un praticante avvocato con esperienza di almeno 1-2 anni maturata in questo ambito; richiesti pieni voti e inglese fluente (livello C)

**Riferimenti.** Inviare la propria candidatura allegando cv aggiornato all'indirizzo:  
[recruitment@delucapartners.it](mailto:recruitment@delucapartners.it)

## DENTONS

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Avvocato 1-2 anni di esperienza

**Area di attività.** Dipartimento real estate

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Il candidato deve avere maturato esperienza all'interno di uno studio internazionale o di un primario studio italiano in ambito Real Estate. È necessaria la conoscenza fluente della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

**Riferimenti.** [recruitment.milan@dentons.com](mailto:recruitment.milan@dentons.com)

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 2.** Praticante

**Area di attività.** Dipartimento real estate

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Il candidato deve aver conseguito la laurea in giurisprudenza con minima votazione di 105/110 e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

**Riferimenti.** [recruitment.milan@dentons.com](mailto:recruitment.milan@dentons.com)

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 3.** Stagista

**Area di attività.** Dipartimento banking and finance

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Il candidato, neolaureato, deve aver conseguito la laurea in giurisprudenza con minima votazione di 105/110 e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

**Riferimenti.** [recruitment.milan@dentons.com](mailto:recruitment.milan@dentons.com)

**Sede.** Roma

**Posizione aperta 4.** Avvocato 1-2 anni di esperienza

**Area di attività.** Dipartimento litigation and dispute resolution

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Il candidato deve avere maturato esperienza all'interno di uno studio internazionale o di un primario studio italiano in ambito Litigation. È necessaria la conoscenza fluente della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

**Riferimenti.** [recruitment.milan@dentons.com](mailto:recruitment.milan@dentons.com)

## MORRI ROSSETTI E ASSOCIATI

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Segreteria legale

**Area di attività.** Segreteria legale

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** La risorsa si occuperà principalmente di: supporto alle attività dei legali, redazione e revisione di documenti, collazione di fascicoli, gestione appuntamenti e organizzazione di riunioni, traduzione di documenti. Richiesta bella presenza, ottima conoscenza della lingua inglese, buona conoscenza degli applicativi informatici. Completano il profilo ottime capacità organizzative, precisione, affidabilità e massima serietà

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

[Job@MorriRossetti.it](mailto:Job@MorriRossetti.it)

[codice posizione: Amm1118]

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 2.** Junior associate

**Area di attività.** Tmt e data protection

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Morri Rossetti cerca un praticante avvocato o un neo avvocato da inserire nel Team TMT e Data Protection (<http://morrirossetti.it/digital.html>), con almeno un anno di esperienza, anche non esclusiva, nel settore della contrattualistica commerciale e della privacy, maturata presso studi legali internazionali o italiani strutturati. In particolare, il collaboratore affiancherà il Manager di riferimento nella consulenza in materia di contrattualistica commerciale, nonché di privacy e data-protection alla luce del nuovo Regolamento (UE) 2016/679, per clienti operanti prevalentemente nei settori TMT, dell'innovazione digitale, dell'e-commerce e dell'advertising online. Il/la candidato/a ideale ha conseguito la laurea con una votazione non inferiore a 100/110. Requisito indispensabile è l'uso fluente della lingua inglese scritta e parlata. Completano il profilo ricercato buone capacità informatiche, attitudine a lavorare in team, serietà e passione per le materie di riferimento

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

[Job@MorriRossetti.it](mailto:Job@MorriRossetti.it) [codice posizione: TMT0119]

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 3.** Junior associate

**Area di attività.** Diritto amministrativo

**Numero di professionisti richiesti.** 1

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

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

[Job@MorriRossetti.it](mailto:Job@MorriRossetti.it) [codice posizione:

Dirittoamm1118]

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 4.** Associatee

**Area di attività.** Corporate ed m&a

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Lo Studio Legale e Tributario Morri Rossetti e Associati cerca un Associate per il proprio dipartimento di Corporate, Finance e Capital Market. La risorsa sarà coinvolta nell'attività di consulenza societaria straordinaria (nell'ambito di operazioni di M&A, private equity e venture capital) e ordinaria, supportando il team di riferimento nell'assistenza a società, anche quotate, investitori istituzionali, azionisti e banche d'affari. Richiesta un'approfondita conoscenza del diritto commerciale e familiarità con la normativa primaria e secondaria di Consob e Borsa Italiana. Requisiti fondamentali sono l'aver conseguito l'abilitazione da almeno 2-3 anni, l'aver maturato esperienza nel settore corporate e M&A presso studi legali internazionali o italiani strutturati, un'ottima conoscenza della lingua inglese parlata e scritta e un brillante percorso accademico (si richiede il conseguimento della laurea con voto minimo di 105/110)

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

[Job@MorriRossetti.it](mailto:Job@MorriRossetti.it) [codice posizione: M&A119]

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 5.** Junior associate

**Area di attività.** Recruiting - business crisis

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Lo Studio Legale e Tributario Morri Rossetti, sito in Milano centro, cerca Tirocinante Dottore Commercialista da inserire nel dipartimento Restructuring - Business Crisis. La risorsa sarà inserita in un team di professionisti e svolgerà la propria attività a stretto contatto con il responsabile del dipartimento.

# 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](http://www.unbuonavvocato.it) • [info@unbuonavvocato.it](mailto:info@unbuonavvocato.it) • +39 02 8424 3870

Le principali attività riguardano la gestione delle procedure concorsuali attualmente in corso, l'analisi di situazioni di crisi e la pianificazione delle ipotesi di risanamento, nonché l'analisi di bilancio e la redazione di business plan.

Si richiedono: laurea in discipline economiche, conoscenza dei principi contabili nazionali, conoscenza scritta e parlata della lingua inglese e conoscenza di Microsoft excel e PowerPoint.

Completano il profilo serietà, puntualità, un approccio al lavoro accurato e proattivo, unitamente a doti di pianificazione e capacità di lavorare in team

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

[Job@MorriRossetti.it](mailto:Job@MorriRossetti.it) [codice posizione: BC0319]

## RAFFAELISEGRETI STUDIO LEGALE

**Sede.** Milano, via Cappuccio 11

**Posizione aperta 1.** Avvocato

**Area di attività.** M&A

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Lo studio RaffaelliSegreti, in ottica di espansione del team di M&A, cerca un giovane avvocato max 30 anni con esperienza di 2/3 anni in operazioni straordinarie, preferibilmente nel settore energy.

Costituisce requisito imprescindibile la capacità di lavorare in lingua inglese. Voto minimo di laurea 105/110

**Riferimenti.** [segreteria@raffaellisecreti.it](mailto:segreteria@raffaellisecreti.it)

## RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Collaboratore commercialista abilitato

**Area di attività.** Societario, tributario, contabilità, m&a

**Numero di professionisti richiesti.** 2

**Breve descrizione.** Collaboratore con 3/7 anni di esperienza in primari studi professionali

**Riferimenti.** [info@rdra.it](mailto: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 a 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](mailto:recruitment@sutti.com), e, in caso un interesse di massima dello studio per il profilo dell'interessato venga confermato, partecipare a uno o due colloqui sempre presso gli uffici milanesi dello SLS

## STUDIO LEGALE VERZELLI

**Sede.** Bologna

**Posizione aperta 1.** Avvocato

**Area di attività.** Diritto societario, diritto commerciale, diritto internazionale, diritto industriale, 231 e modello organizzativo, M&A, diritto del lavoro, diritto fallimentare, crisi di impresa, Privacy

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Studio di diritto commerciale, anche in ambito internazionale, è interessato ad acquisire la collaborazione di un avvocato.

Il candidato ideale è un professionista in grado di operare in piena autonomia, con senso di responsabilità e di organizzazione delle priorità.

È richiesta ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata. Il compenso iniziale sarà parametrato all'autonomia e alla capacità professionale già acquisita

**Riferimenti.** Per proporre la propria candidatura è sufficiente inviare via mail il proprio curriculum vitae all'indirizzo [recruitment@verzelli.it](mailto:recruitment@verzelli.it) con dettaglio di esperienze e capacità riferite all'attività professionale svolta. Sarà cura dello studio contattare per un appuntamento



**CAFFÈ MAURO**  
sfida Starbucks e Illy

Da startup a scaleup,  
**LA STORIA**  
**DI SUPERMERCATO24**

Cosa c'è nel piatto?  
**TE LO DICE p0sti**

Sarò breve:  
**VOSNE-ROMANÉE AOC**  
**2016**

**IL CAPRICCIO**  
gourmet del Lago di Garda

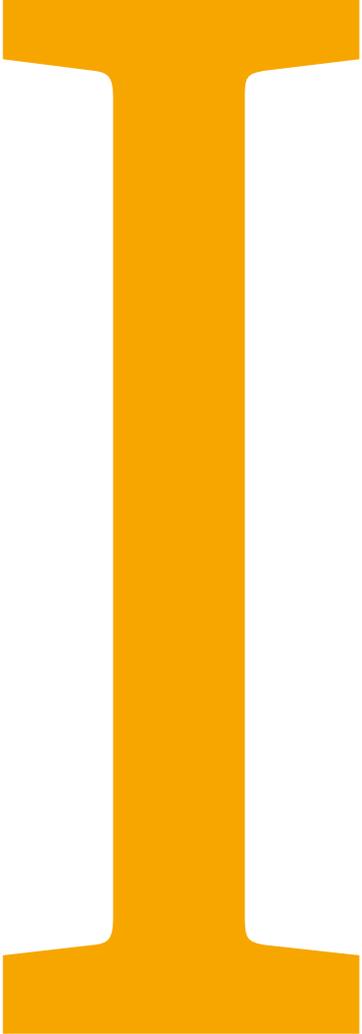


# CAFFÈ MAURO SFIDA STARBUCKS E ILLY

Con la regia di Fabrizio Capua, la società inizia la scalata e punta sul retail. Primo flagship store a Milano nel 2020 e investimenti nella rinascita di bar storici e di prestigio

FABRIZIO CAPUA

di francesca corradi



I mondo del caffè è in forte crescita. Secondo Ico - International coffee organization la produzione globale, nel biennio 2017-18, è aumentata dell'1,2%. Mentre i primi tre produttori sono Brasile, Vietnam e Colombia, i maggiori consumatori sono gli europei con 51,93 milioni di sacchi di caffè. L'Italia, in particolare, è il primo Paese importatore. Lungo lo Stivale esistono circa 700 torrefazioni ma le big del settore sono una trentina, una di queste è Caffè Mauro. Dopo il business familiare nell'imbottigliamento della Coca-Cola, **Fabrizio Capua** nel 2008 fonda la holding Independent Investments e rileva la torrefazione calabrese, sulla scena dal 1949. Superati i 20 milioni di fatturato, il 43% grazie all'export in oltre 60 Paesi, per la Caffè Mauro inizia così una nuova stagione. Il 51enne Fabrizio Capua - presidente e amministratore delegato - ha svelato a MAG il nuovo piano industriale. Dagli investimenti nell'e-commerce alla crescita all'estero, nella gdo e nell'horeca, ma soprattutto il lancio di una catena di caffetterie brandizzate che partirà proprio dal capoluogo lombardo.

“

**NEL 2018  
ABBIAMO  
RAGGIUNTO UN  
FATTURATO DI  
20,3 MILIONI  
DI EURO, SETTE  
MILIONI IN PIÙ  
RISPETTO AL  
2008**

”

### **Capua è un cognome famoso nell'imprenditoria...**

Si, siamo una famiglia calabrese di imprenditori, specializzata nel settore agroalimentare da oltre cento anni, io rappresento la quarta generazione. Dopo gli oli essenziali di agrumi, i succhi e i concentrati, nel 1974 mio padre Giovanni si dedica all'attività nel settore delle bevande rilevando la Socib, una società con l'esclusiva di imbottigliamento e commercializzazione dei prodotti della The Coca-Cola Company in Calabria. La visione e l'impegno dell'industriale lo portano, nei primi anni '80, a introdurre e commercializzare per primo le bottiglie in PET, oltre allo sviluppo di un brevetto sul ciclo produttivo che venne poi esteso dalla multinazionale in tutte le filiali mondiali. Negli anni gli stabilimenti salirono a quota cinque e la Socib divenne la seconda realtà in Italia, con 300 milioni di ricavi e 600 dipendenti, coprendo il 30% del mercato italiano.

Nel processo di diversificazione che tradizionalmente ha contraddistinto la crescita imprenditoriale della famiglia Capua, nel 2009 abbiamo venduto il gruppo Socib alla multinazione Coca-Cola Hellenic Bottling Company.

### **E nel 2018 nasce Independent Investments?**

Dopo oltre 30 anni di lavoro per Coca-Cola, ho fondato la mia holding. Il nome deriva dal desiderio di sentirmi indipendente da formule di business come il franchising e quindi "libero" di rilanciare brand del made in Italy, meritevoli ma in difficoltà. La prima e più grande operazione industriale è stata l'acquisizione di Caffè Mauro, poi sono seguiti altri investimenti soprattutto nel campo finanziario o immobiliare-residenziale.

# 43%

EXPORT



# 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](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it)  
+39 02.8424.3870

PARTNER



**#FoodcommunityAwards**



FABRIZIO CAPUA

&gt;60

PAESI

### Perché ha deciso di investire in Caffè Mauro?

L'ho rilevata dieci anni fa. Il mio obiettivo, come detto, era quello di acquisire un'azienda storica del made in Italy, metterla in sicurezza e risanarla. Caffè Mauro in Italia è sempre stata pionieristica nel confezionamento e nel marketing ma poi, a causa di una forte difficoltà finanziaria, agli inizi del 2000 è entrata in una lunga e complicata fase di crisi.

### Come si colloca oggi la torrefazione nel mercato?

Da quattro anni l'azienda è ritornata a fare utili ed è stata risanata anche dal punto di vista finanziario grazie al recente accordo stipulato col sistema bancario, assistiti dal team di legali rappresentati da Fabrizio Guerrera dello studio Biscozzi Nobili e da Maria



## IL CAFFÈ IN ITALIA IN NUMERI:

(dati Cerved)



700

torrefazioni in Italia



6300

addetti del settore



3,5 miliardi

di euro il fatturato nel settore

Francesca Quattrone dello studio Dike Legal. Per la parte delle banche è intervenuto lo studio Hogan Lovells. Oggi Caffè Mauro si colloca fra i più importanti brand del mercato italiano ed estero, ed è riconosciuto come un prodotto di alta gamma.

### Mi dà un po' di numeri dell'azienda?

Caffè Mauro dà lavoro a circa 40 persone che raggiungono quota 150 se si considera l'indotto. Nel 2018 abbiamo raggiunto un fatturato di 20,3 milioni di euro, sette milioni in più rispetto al 2008. Lo stabilimento ha una capacità produttiva importante e oggi viene utilizzato solo al

&gt;&gt;&gt;

Associazione  
**GRANARIA**  
di Milano

organizza



# 2<sup>c</sup>CEMI

21  
GIU  
2019  
COMMODITIES  
EXCHANGE  
MILANO



- SAVE THE DATE -

21 GIUGNO 2019

Milano, Palazzo  
del Ghiaccio

Cogli l'occasione per incontrare  
i principali operatori del settore  
delle agro-commodity:  
segna la data in agenda!

MEDIA PARTNER

LC PUBLISHING GROUP  
  
**FOODCOMMUNITY**

[cemi-milano.com](http://cemi-milano.com)

30%. Tostiamo infatti quasi 4 milioni di kg di caffè contro i potenziali 16 milioni, con una possibilità di crescita del 70%.

#### Com'è suddiviso il business?

L'attività è divisa tra consumi nei bar e nei ristoranti, che pesano per il 60% tra Italia ed estero, la gdo per il 20% mentre il resto è rappresentato dal vending, con il caffè in grani e capsule. L'ambizione è rafforzare il giro d'affari delle capsule, in particolare di quelle compatibili con diversi sistemi, anche attraverso il rafforzamento del canale e-commerce.

#### In quali mercati siete presenti?

Oggi il 43% del nostro fatturato proviene dall'export, nel canale horeca, in oltre 60 Paesi. Oltre ai mercati consolidati come Canada e Germania, negli ultimi anni siamo fortemente cresciuti in molti paesi fra cui Israele, Ungheria, Grecia, Malta, dove registriamo da diversi anni tassi di crescita a doppia cifra.

#### Qual è il futuro di Caffè Mauro?

Continueremo a investire nel canale horeca in Italia e all'estero, e sull'e-commerce.

L'obiettivo è consolidare l'investimento in Caffè Mauro anche attraverso aggregazioni, fusioni o collaborazioni sinergiche, che in un mercato così frammentato rappresentano la migliore

“

LO STABILIMENTO OGGI VIENE UTILIZZATO SOLO AL 30%. TOSTIAMO INFATTI QUASI 4 MILIONI DI KG DI CAFFÈ CONTRO I POTENZIALI 16 MILIONI, CON UNA POSSIBILITÀ DI CRESCITA DEL 70%

”

## CAFFÈ MAURO IN NUMERI

60% HORECA

20% GDO

20% VENDING E ALTRO

#### E invece per la holding?

Come holding ci concentreremo nel retail con l'obiettivo di creare una rete di locali a marchio, iniziando da un flagship store a Milano, previsto per il 2020. Sempre su questa linea stiamo subentrando in caffè di particolare importanza turistica e storica, con l'obiettivo di far tornare a risplendere magnifiche realtà locali, diffondendo così la qualità di Caffè Mauro. Abbiamo iniziato con l'acquisizione e il restyling del "Bar del Porto" a Porto Ercole, all'Argentario, locale da sempre meta del jet set internazionale, che inaugureremo prima dell'estate. Independent Investments continuerà inoltre a perseguire la sua mission, ovvero la ricerca di marchi dell'alimentare di particolare importanza per il Made in Italy. In Italia sono molte le realtà che avrebbero bisogno di supporto, il nostro obiettivo è di accompagnarle nel percorso di crescita a livello nazionale e all'estero. ☐

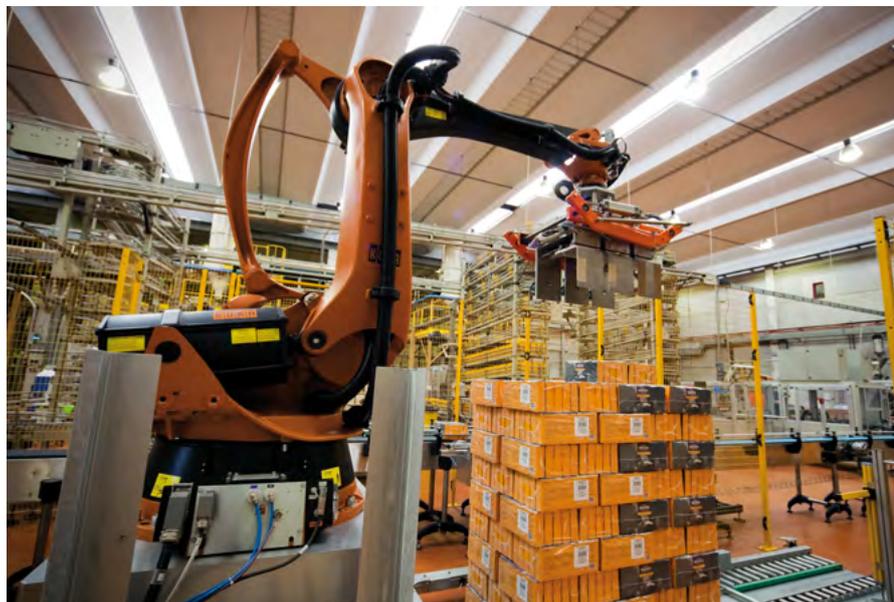
# 4MILIONI

DI KG DI CAFFÈ TOSTATI

strategia per la crescita.

#### E poi?

Vogliamo crescere all'estero, che vorremmo arrivasse a rappresentare il 50% del nostro business. Per quanto riguarda l'horeca il nostro obiettivo è raddoppiare i punti vendita (oggi circa 1500). Non da ultimo l'e-commerce, che non ha ancora raggiunto i benchmark e rappresenta meno dell'1% delle vendite.



# DA STARTUP A SCALEUP, LA STORIA DI SUPERMERCATO24

MAG ha incontrato l'amministratore delegato, Federico Sargenti: «Il futuro della gdo è una costante integrazione dell'offerta tra "fisico" ed e-commerce»



FEDERICO SARGENTI

La tecnologia è fondamentale per rispondere alle esigenze del consumatore moderno, come velocità, comodità e qualità di scelta, ma il "fisico", almeno in Italia, resta fondamentale. Per fare la spesa, ad esempio, ci può essere un approccio multicanale, con l'utilizzo di canali diversi in base al bisogno specifico, senza che uno escluda l'altro. È il caso di Supermercato 24, la piattaforma – disponibile su sito e su app – che consente ai clienti di scegliere tra più supermercati e avere un personal shopper dedicato che si occupa della spesa e della relativa consegna in giornata. Nata come startup nel 2015 oggi la piattaforma è diventata una scaleup e rappresenta una vera integrazione tra online e offline. Il servizio offre al retailer, la gdo, un canale incrementale di vendite, un modo per avere fatturato aggiuntivo senza investimenti o costi fissi. Grazie anche alla sua capillarità sul territorio, che rende il servizio disponibile non solo nelle grandi città ma anche in quelle a media-bassa densità, negli ultimi due anni Supermercato24 ha visto il suo fatturato triplicarsi. Qual è il futuro dell'e-grocery on-demand? MAG lo ha chiesto a **Federico Sargenti**, amministratore delegato di Supermercato24.

## Com'è iniziata questa avventura?

Supermercato24 è nata nel 2015, per rispondere a un'esigenza fondamentale delle persone: poter fare la spesa dal proprio supermercato preferito, risparmiando tempo prezioso ed evitando lunghe code o borse pesanti, ma senza rinunciare alla

varietà di scelta e alla qualità dei prodotti.

Il servizio è stato ideato e sviluppato pensando sia a tutte le persone che hanno bisogno di ottimizzare tempi e spostamenti, ma attente alla qualità (la grande maggioranza dei nostri clienti sono donne e mamme), sia a tutte quelle persone impossibilitate o con difficoltà a spostarsi da casa per andare a fare la spesa (anziani, malati, persone momentaneamente infortunate).

**700**   
PERSONAL SHOPPER

### Quali sono le sue precedenti esperienze?

Ho lavorato in Italia, Australia, Svizzera, Lussemburgo prima nella logistica di Ariston e poi appunto in Amazon, dove sono stato per cinque anni. Sono entrato in Supermercato24 nel 2016: volevo tornare ad avere un ruolo imprenditoriale, di guida e sviluppo di una strategia, in un mercato avvincente e che sta vivendo una fase di grande

**1h**   
TEMPO MASSIMO  
PER LA CONSEGNA

cambiamento.

### Da chi e come è stata finanziata la startup?

Fino ad ora abbiamo ottenuto un totale di 18 milioni di euro. Proprio lo scorso anno, a giugno 2018, abbiamo ottenuto 13 milioni di euro attraverso un round di finanziamento, considerato il più

grande a livello europeo per il settore della spesa on-line on-demand. Tra i nostri investitori ci sono FII Tech Growth del Fondo Italiano d'Investimento, Endeavor

**2** 

**SPESE AL MESE**  
(in media)  
PER OGNI CLIENTE

Catalyst, oltre a 360 Capital Partners e Innogest.

### Da startup a scaleup...

Nell'arco di questi quattro anni siamo cresciuti in maniera veloce e sostenibile, ampliando la copertura del nostro servizio in maniera costante. Oggi siamo attivi in 28 città italiane, e pronti all'apertura in nuove province. Siamo stati capaci di stringere partnership strategiche con i principali retailer italiani, attualmente tredici, e recentemente anche con due retailer internazionali come Carrefour e Lidl. Il poter garantire ai nostri clienti il più ampio assortimento online in Italia ci ha permesso di aumentare la nostra customer base, offrendo un servizio sempre più efficiente, veloce e innovativo. Di pari passo, nell'ultimo anno abbiamo più che raddoppiato il nostro staff, composto ora da più di 80 dipendenti. Il passaggio da startup a scaleup è stato naturale, intrinseco e legato a questa crescita costante, che ci ha portato a essere un punto di riferimento per il mercato italiano della spesa online.

**In cosa vi distinguete dagli altri servizi, ad esempio da Amazon Prime Now?**



Con Supermercato24 il cliente può scegliere tra più punti vendita. In più, non utilizzando magazzini ma direttamente supermercati garantiamo lo stesso assortimento e freschezza. Ci avvaliamo inoltre di personal shopper che si recano al supermercato richiesto per fare la spesa, con la possibilità di interagire con il cliente e proporre sostituzioni in caso di mancata disponibilità del prodotto. Infine, grazie alla nostra rete di partnership e alla piattaforma tecnologica crowdsourced, riusciamo a essere scalabili e coprire anche le aree a bassa densità, non solo le grandi città o i centri urbani, offrendo così il servizio della spesa online anche a chi abita



**TARGET**

**70%** 

**DONNE** di cui

**64%**

**OVER 34 ANNI**

in zone non servite dagli altri player o dagli e-commerce dei supermercati.

**Qual è il futuro della gdo?**

Il futuro della gdo è quello di una costante integrazione tra l'offerta del punto vendita fisico e i plus tecnologici dell'e-commerce: le persone continueranno a fare la spesa nel proprio supermercato di fiducia, ma servizi come il nostro rappresenteranno sempre di più un ulteriore e complementare canale di vendite per il retailer, e di esperienza di acquisto innovativa e smart per il consumatore.

**Qual è la prospettiva di crescita del servizio?**

Il settore è in forte crescita e nel futuro a breve termine si assisterà a un vero e proprio

cambiamento. Nei prossimi cinque anni, in Europa, il mercato della spesa online toccherà i 41 miliardi di euro e raggiungerà una penetrazione del 5% (rispetto al 3% attuale). Supermercato24 sta già crescendo del 100% ogni anno, il doppio della crescita annua del mercato italiano, un segnale chiaro di quanto un modello di business come il nostro rappresenti un riferimento e una guida per il settore. I nostri partner hanno già riscontrato una penetrazione maggiore delle vendite online degli store attivi sulla piattaforma rispetto alla media del mercato italiano, e siamo certi che questo porterà sempre più retailer a lavorare con noi, permettendoci così di ampliare la nostra copertura territoriale e di migliorare l'ampiezza della nostra offerta. I brand, dall'altro lato, ci scelgono perché rappresentiamo per loro un canale di accesso diretto ai clienti e ai loro comportamenti di acquisto.

**Quanti sono gli italiani che fanno la spesa online? Quanti tramite il servizio diretto con il supermercato o la piattaforma?** Supermercato24 conta centinaia

di migliaia di utenti attivi e con la sua capillarità copre circa il 22% delle famiglie italiane.

**Come vanno gli affari di Supermercato24?**

Negli ultimi due anni abbiamo triplicato il fatturato ogni anno.

**SERVIZIO ATTIVO** in

**28** 

**PROVINCE** e

**400+**

**COMUNI**

**Quali sono i prossimi obiettivi?**

Nei prossimi due mesi amplieremo il nostro servizio a nuove città italiane. Vogliamo raggiungere sempre più persone e rafforzare le nostre partnership per garantire ai nostri clienti un servizio sempre più capillare ed efficiente. Stiamo inoltre valutando un'espansione internazionale. Il nostro obiettivo è infatti quello di diventare un punto di riferimento in questa industry. (f.c.) 



The Global  
Food Innovation  
Summit

# The future of food is HERE\*

Meet the innovators and leaders working  
to transform our food system.

\* **Milano, Italy**

Fiera Milano, Rho

May 6 - 9, 2019



For more info, visit  
[seedsandchips.com](http://seedsandchips.com)

Media Partners



# Cosa c'è nel piatto? TE LO DICE pOsti

Il food concept traccia e valorizza la filiera  
con la blockchain

Si chiama pOsti ed è la startup romana che, grazie alla tecnologia, racconta al consumatore cosa c'è nel piatto o nel prodotto che sta mangiando. Fondata nel 2018 da **Virgilio Maretto**, insieme a **Carlo Fornario** ed **Elena Musco**, nasce con l'obiettivo di codificare ogni passaggio della filiera produttiva, dal campo al piatto. Agricoltori, produttori, distributori, ristoratori diventano così coprotagonisti e copromotori di un consumo di qualità e consapevole, a tutela del made in Italy, generando fiducia nel consumatore e garantendo una maggiore sicurezza alimentare. Quella di pOsti è una vera e propria operazione-trasparenza che documenta al consumatore il processo di lavorazione e preparazione, gli ingredienti e la loro provenienza. La blockchain diventa così una patente che fa viaggiare i prodotti



ELENA MUSCO, VIRGILIO MARETTO E CARLO FORNARIO



e può fare la differenza nella competitività e nel cambiamento culturale del mercato. pOsti è inoltre in grado di valorizzare le ricette o i prodotti alimentari, attraverso uno storytelling.

Tutto è iniziato dalla panzanella di **Antonello Colonna**: la prima ricetta al mondo certificata con tecnologia blockchain. La startup romana – con il suo format replicabile ed esportabile anche all'estero e rivolto principalmente agli operatori di filiera – ha documentato l'autenticità del piatto dando il “bollino” di qualità che ne attesta la storia, la composizione e la lavorazione. Grazie a una notifica sullo smartphone i consumatori di piatti certificati pOsti potranno conoscere la storia della ricetta che si apprestano a mangiare, in un vero e proprio racconto che li informa e li coinvolge. La collaborazione con lo chef stellato non è finita. La startup ha anticipato a MAG che dopo il pomodoro Torpedino tratterà una nuova ricetta di Colonna a base di cannelloni di ragù d'agnello, fave e pecorino, con il legume proveniente dall'orto di Labico (Roma).

La blockchain ha trovato applicazione anche sulla mozzarellina frita. pOsti, a marzo, ha presentato al Mercato Centrale di Roma il progetto di tracciabilità avviato insieme alla Bottega del Fritto. Da caseificio a bottega, grazie al qr code posto sul vassoietto, ora si può conoscere la storia del gustoso fritto – le date di mungitura del latte, di filatura della pasta e di preparazione della mozzarella – così da avere una immediata percezione dei tempi della filiera end-to-end e della freschezza del prodotto. Tutto ciò è possibile con la creazione di un database distribuito dove gli “artigiani del cibo” caricano



## POSTI

### Soci

Virgilio Maretto (ceo e co-founder), Carlo Fornario (co-founder) ed Elena Musco (comunicazione e marketing)

### Finanziamenti

Investimento diretto dei soci

### Soldi raccolti

30 mila euro

### Soldi investiti per

Avvio startup

### Futuro

Raccogliere 200mila euro da investire nella piattaforma, nel tour e in itinerari enogastronomici emozionali.

le informazioni, disponibili poi ai consumatori. In futuro saranno integrati altri due aspetti: i valori nutrizionali e il processo di smaltimento, ad esempio nel caso dell'olio, in una logica premiante in termini di sostenibilità.

Nell'intenzione della startup, per cui lavorano oggi quattro persone, c'è anche una ricerca filologica del cibo. pOsti ha già avviato uno studio sulle ricette tipiche regionali ricostruendo le origini e l'evoluzione del piatto, anche attraverso curiosità e aneddoti. Su questa linea è partito un tour nelle principali regioni italiane che ha finora coinvolto il Lazio e il Veneto.

Il prossimo passo della startup sarà raccogliere 200mila euro, attraverso una sorta di club deal, con un rilascio di equity del 10% e investitori anche operativi. La somma servirà a sviluppare la piattaforma, finanziare il tour, fondamentale per fare networking, e costruire l'ecosistema di pOsti. La startup investirà inoltre in itinerari enogastronomici emozionali per offrire un'esperienza “phigital” (fisica che viene arricchita dal digitale). (f.c.)

# Sarò breve: VOSNE-ROMANÉE AOC 2016

di uomo senza loden\*

Giallo intenso. Aspetto opulento e contadino, povero e ricco, nobile e borghese, determinato e delicato. Piccole increspature sgranate a riflettere la luce, se diretta, o ad accarezzarla, quasi inglobandola, se indiretta. Su quest'onda gialla un tratto di fisicità materiale, grezza. Da rispettare, da onorare. A completamento, vaghi riflessi verde brillante inseguono capocchie di spillo bianche ornate di un giallo questa volta pallido.

È innegabile, direi scientificamente provato: l'ossobuco alla milanese con risotto riconcilia con le persone (non tutte, per fortuna) e con la vita. E vi è di più: questa combinazione di riso, carne, midollo, trito di prezzemolo, scorza di limone e aglio (ebbene sì: aglio!) ci conduce verso il meraviglioso mondo del politically incorrect. Una liberazione della mente e dello spirito in declinazione culinaria.

Il momento meditativo dell'incontro con l'ossobuco alla milanese merita condivisione, lontananza dalla banalità, originalità. Un vino ricercato, non lezioso, di nobile lignaggio, magari di ramo cadetto.

Vosne-Romanée AOC 2016 Cuvée Alliance des Terroirs Dominique Mugneret si presenta nel bicchiere con un colore di gioventù ancora tendente ad un'educata ribellione: un bel rosso rubino ancora con qualche riflesso porpora. Al naso colpisce innanzitutto la delicatezza dei profumi: sembra quasi non intendano svelarsi ancora adorni di pudore. Giunge per prima una suggestione di fragola che poi evolve verso la ciliegia. La progressione è sinuosa: spezie, rosa appassita, scorza di agrume, una nota di terra lontana ancora intrisa di rugiada, mirtillo. Al palato elegante, morbido, tannini delicatissimi, fresco e sapido, persistenza quasi sorprendente.

Un vino, peraltro, dall'ottimo rapporto qualità/prezzo.

Quanto all'accostamento... (mi sembra scontato).

Certo, resta un dubbio: ma Uomo senza Loden è milanese? Oppure è uno dei tanti trapiantati? Oppure ha una base culturale francese? Il mistero si infittisce... ☞

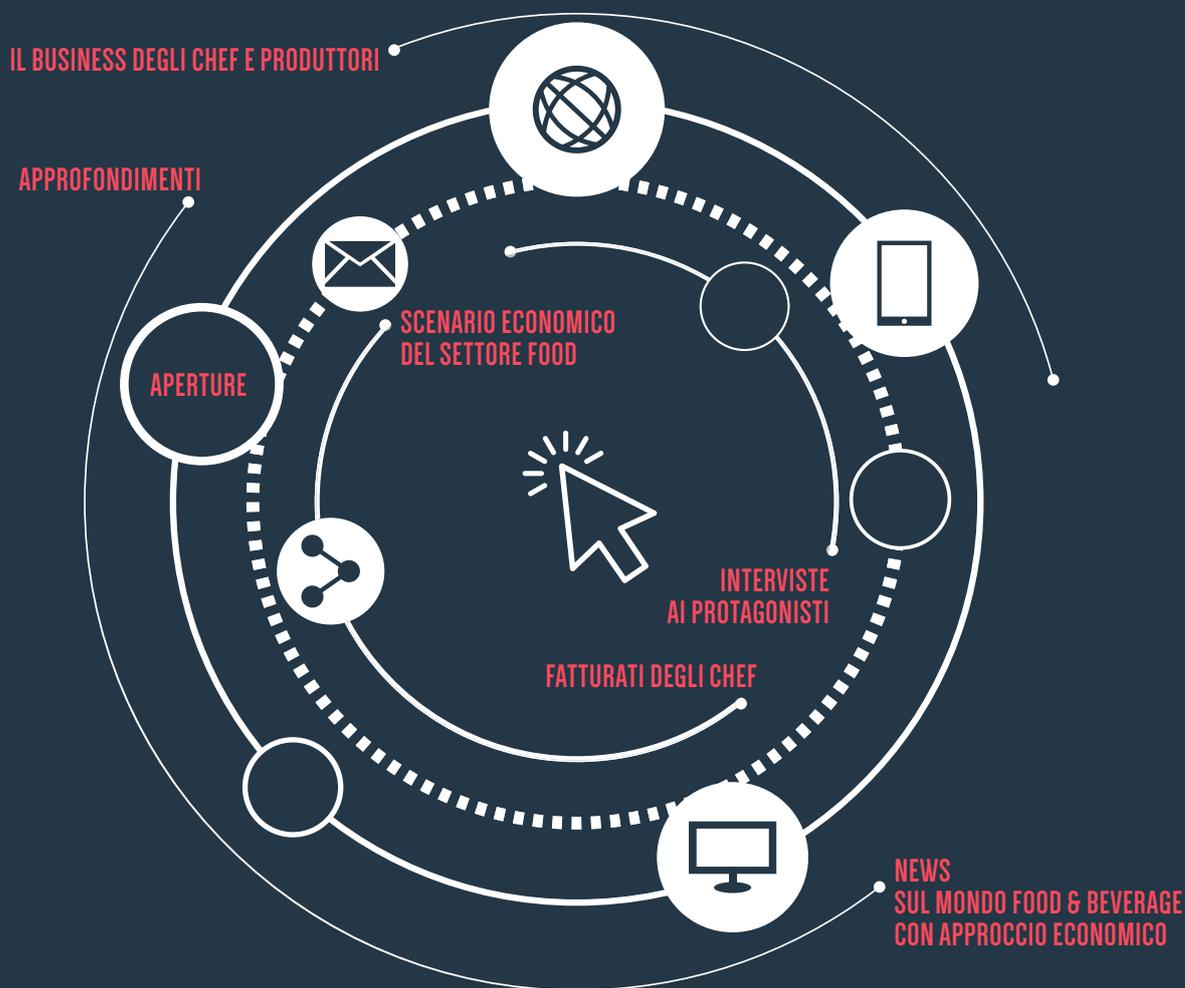


*\* l'autore è un avvocato abbastanza giovane per poter bere e mangiare ancora con entusiasmo, ma già sufficientemente maturo per capire quando è ora di fermarsi*



# 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](http://www.foodcommunity.it)

# IL CAPRICCIO

## gourmet del Lago di Garda

di francesca corradi

La ristorazione gardesana è sempre più apprezzata. E nell'olimpico sventa il ristorante Capriccio, stellato dal 1999 e situato nel comune bresciano di Manerba del Garda, paese dal panorama mozzafiato.

La regia dell'indirizzo gourmet è nelle mani di mamma e figlia: **Giuliana Germiniasi** e **Francesca Tassi**. La prima in cucina e la seconda in sala, entrambe autodidatte come la nonna, offrono una cucina mediterranea rivisitata in un ambiente intimo e accogliente e con un servizio attento e curato. La terrazza con vista è il vero plus del locale e, al piano di sopra, c'è il loro bistrot Sacro et Profano.

Il Capriccio, da 50 anni sulle scene della ristorazione, è riuscito a essere sempre un passo avanti e sfidare i gardesani portando il pesce di mare, la loro specialità, sul lago. Nessun piatto è modaiolo o furbo, la chef infatti porta in tavola ricette goduriose, che le piacciono: lo si percepisce fin dal primo boccone. In carta, dal 1965, si possono trovare anche la storica parmigiana e lo spaghetti all'astice.

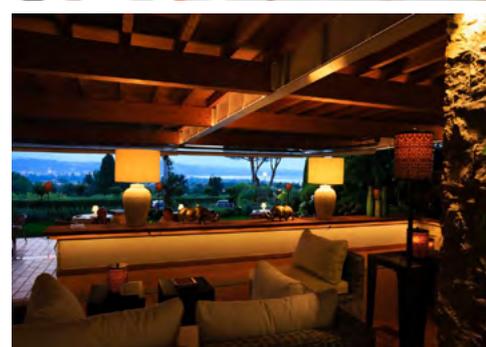
Il pasto è iniziato con delle ottime polpette di calamaro al nero di seppia e il richiestissimo polpo su crema di patate. L'impronta di Germiniasi si sente nitidamente negli spaghetti alla chitarra con lavanda e rosmarino, dal sapore persistente e allo stesso tempo delicato, esaltato perfettamente da un calice di Roero Arneis della cantina di **Matteo Correggia**. È nello scenografico "Il mare incontra il lago" – pescato d'amo con olive del Garda all'ascolana e zafferano, complice la vicinanza a Polpenazze conosciuta per questa spezia – che si riassume la filosofia del Capriccio.

Nei dolci, invece, ho sentito la marcia in più di Germiniasi, la vera ciliegina sulla torta per un pranzo fuori porta e in grande stile.

Perfetto, come fine pasto, un cocktail a base di bitter marchigiano (Le Vaglie) fatto da **Carlo Alberto Bartolini**.

### Prezzi.

A partire da 55 euro. Menu degustazione da 56 e 72 euro. 🍷

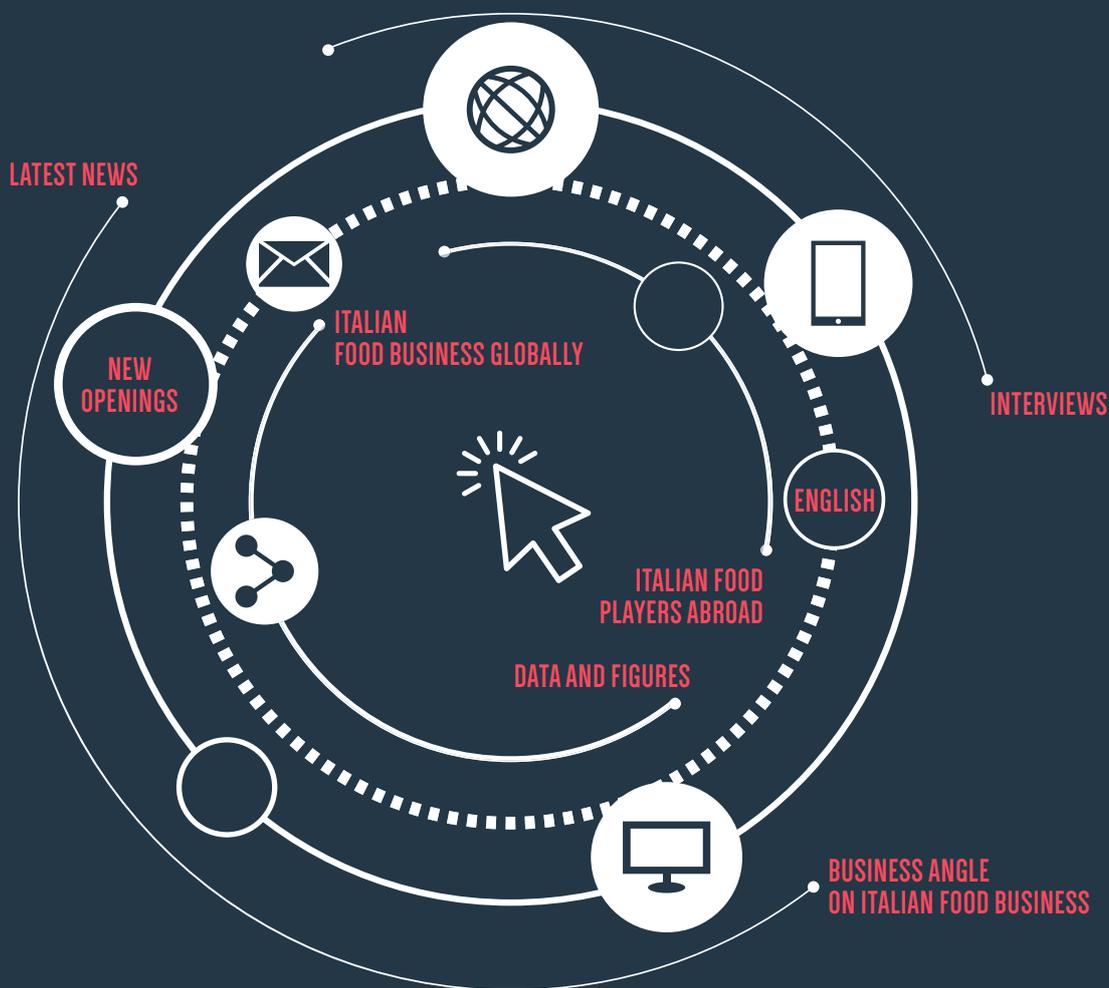


**IL CAPRICCIO**. Piazza S. Bernardo, 6 - 25080 Manerba del Garda - [ristorantecapriccio.it](http://ristorantecapriccio.it)



# FOODCOMMUNITYNEWS

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



Follow us on



[www.foodcommunitynews.com](http://www.foodcommunitynews.com)

LC PUBLISHING GROUP



# 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](mailto:info@lcpublishinggroup.it)

Cerca MAG su

