

## Sotto la lente

NPL E UTP: NELLO SHIPPING VALGONO OLTRE 7 MILIARDI

## Periscopio

QUANDO IL FINTECH SERVE ALLE IMPRESE (E AGLI STUDI)

## Follow the money

IL TECH USA RALLENTA E RICORDA TANTO IL DUEMILA

## Cover

AVVOCATI SALARY GUIDE 2019

## Speciale

LEGALCOMMUNITY ENERGY AWARDS 2019

## Profili

IL MONDO PROFESSIONALE FA LUCE SUL WHISTLEBLOWING

## Kitchen confidential

A TAVOLA, I FORMAT VALGONO 2,5 MILIARDI



# EQUITA ACCELERA NELL'INVESTMENT BANKING

La società nell'ultimo anno ha reclutato almeno sette nuovi senior. Obiettivo rafforzare l'area che segna ricavi in crescita a oltre 20 milioni



# LC Publishing Group

lcpublishinggroup.it



**INFORMAZIONE**



**EVENTI**



**CENTRO RICERCHE**



**PUBBLICAZIONI**

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



LC srl | Via Morimondo 26 | 20143 Milano | Tel. 02 84243870

LC PUBLISHING GROUP SBARCA IN SPAGNA...



 @SAMANGO88

# AVVOCATI, L'INNOVAZIONE È TREND TOPIC

di nicola di molfetta

Innovare è l'imperativo. Avvocati e cambiamento. Un tempo sarebbe sembrato un gioco da enigmisti. Cerca la connessione. Anche perché trovarla sarebbe stato troppo facile da risolvere.

Ma adesso le cose stanno cambiando, appunto. E lo stanno facendo alla velocità della luce.

L'innovazione provoca il cambiamento. Ma il cambiamento esige innovazione. Tecnologica e non. I due concetti non sono sovrapponibili o interscambiabili. L'uno, per collegarsi all'altro, ha bisogno di ponti fatti di azioni concrete, progetti, investimenti. E persone.

Il tema dell'innovazione non può essere archiviato semplicemente investendo qualche euro in un tool da mettere in un cassetto, in un software che poi nessuno usa o affidando a un gruppo di volenterosi il compito di occuparsi della gestione della conoscenza.

L'innovazione deve essere un fatto. E quindi deve entrare nei processi che regolano la vita e l'operatività di uno studio legale.



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



---

IL CAMBIAMENTO DEVE DIVENTARE UNO STATO DELLA MENTE E UN ATTO DELLA VOLONTÀ. L'INNOVAZIONE, COME SI DICE, VA "MESSA A TERRA" E TRASFORMATA IN NORMALITÀ. È TEMPO DI NEW LAW. E GLI STUDI LEGALI NON POSSONO RESTARE INDIETRO.

Il cambiamento deve diventare uno stato della mente e un atto della volontà. L'innovazione, come si dice, va "messa a terra" e trasformata in normalità. È tempo di New Law. E gli studi legali non possono restare indietro.

Di esempi potremmo farne tanti. E oramai non dobbiamo più necessariamente andarli a pescare all'estero (il che conferma che questi non sono i temi del futuro, bensì questioni del presente). Anche se dall'estero arriva una notizia davvero interessante.

Dla Piper ha appena annunciato la costituzione di un Change Council, una sorta di direttorio che dovrà gestire e rendere prioritaria l'agenda del cambiamento all'interno dello studio.

La costituzione di questo organo, che è formato da 13 partner e che è presieduto dal global co-ceo, Simon Levine, è stata presentata al mercato come un tassello fondamentale della più ampia strategia della law firm (che si è fatta assistere anche dal guru Richard Susskind) tesa a far evolvere la struttura tradizionale dello studio legale verso una piattaforma capace di rispondere efficacemente alle esigenze dell'economia globale e costruire una partnership sempre più forte con i clienti. La scelta di Levine di guidare il council, poi, è importante anche per un'altra ragione. Manda un segnale chiaro e forte al resto dei colleghi. La questione dell'innovazione è centrale. E il management dello studio, ai suoi livelli più alti, è in prima linea per gestirla.

La priorità, dunque, è connettere il cambiamento all'organizzazione. A questo proposito, nei giorni scorsi, Linklaters ha annunciato l'arrivo in Italia dell'innovation manager Maziar Jamnejad (è la notizia che apre la sezione Agorà in questo numero di MAG). La law firm vuole creare qui una sorta di hub dell'innovazione aiutando i professionisti a sfruttare al massimo le potenzialità dei progetti e degli strumenti sviluppati dallo studio e a disposizione dei suoi avvocati.

Si tratta di una delle tante nuove figure professionali che l'età della *disruption* sta rendendo necessarie all'interno degli studi legali. Una figura che è presente anche in alcune realtà italiane come la boutique Crc Lex dove il ruolo di chief innovation officer è affidato a Giulio Messori, o lo studio LCA che da un anno ha assegnato il compito di esplorare i nuovi trend legali a livello globale (focalizzandosi sull'utilizzo delle nuove tecnologie) all'avvocato Marco Imperiale. ■

# SAVE THE DATE

10-14 June 2019 • Milan

# LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

#legalcommunityweek



## Partners of the Week

Accuracy



BonelliErede

CASTALDI PARTNERS  
1996

CHIOMENTI

Deloitte.  
Legal



Freshfields Bruckhaus Deringer

Gatti Pavesi Bianchi



GIANNI ORIGONI  
GRIPPO-CAPPELLI  
PARTNERS

LED  
TAXAND

Legance  
AVVOCATI ASSOCIATI

PAVIA e ANSALDO  
STUDIO LEGALE  
PcA

Ius Laboris Italy Global HR Lawyers  
Toffoletto De Luca Tamajo

unbuonavvocato

WATSON FARLEY  
&  
WILLIAMS

## Legalcommunity Week is supported by



ANDAF  
Associazione Nazionale  
Direttori Amministrativi e Finanziari



ISPRAMED

LEGALCOMMUNITY

FINANCECOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITYUS

INHOUSECOMMUNITY

Iberian Lawyer

The Latin American  
LAWYER

## Media Partners



**52** COVER  
AVVOCATI SALARY GUIDE 2019



**92** SPOTLIGHT  
EQUITA ACCELERA  
NELL'INVESTMENT BANKING



**68** IN HOUSE  
L'ALGORITMO DEL VALORE

**26** Il report  
ENERGY, IL MERCATO CRESCE DEL 30%

**30** Speciale  
LEGALCOMMUNITY ENERGY AWARDS  
2019: I VINCITORI



**112** KITCHEN CONFIDENTIAL  
A TAVOLA, I FORMAT VALGONO  
2,5 MILIARDI

**48** Frontiere  
INTELLIGENZA ARTIFICIALE: ECCO  
COSA C'È IN BALLO

**60** Storie  
D'ARGENIO POLIZZI, UNA BOUTIQUE  
2020

**74** Empire State of law  
CUSIMANO: «CERCO DI LASCIARE IL  
SEGNO»

**82** Il punto  
IL MONDO PROFESSIONALE FA LUCE  
SUL WHISTLEBLOWING

**86** Sotto la lente  
NPL E UTP: NELLO SHIPPING VALGONO  
OLTRE 7 MILIARDI

**98** Periscopio  
QUANDO IL FINTECH SERVE ALLE  
IMPRESE (E AGLI STUDI)

**120** Food & business  
ORSERO SPINGE SUL FRESH CUT



Ci sono molti modi  
di essere green.

Noi finanziamo le scelte sostenibili  
delle imprese italiane.

[www.ing.it](http://www.ing.it)

**ING** 



RUBRICHE

**12 Agorà**  
Linklaters prende un innovation manager a Milano

**22 Barometro**  
L'm&a domina il mercato

**62 Focus lavoro**  
A colloquio sul welfare aziendale

**64 Diverso sarà lei**  
Helpline per avvocati, quasi raddoppiate le chiamate per segnalare bullismo e molestie

**66 Vive la différence**  
Niente business plan, ma orientamento alle persone

**84 Follow the money**  
Il tech Usa rallenta e ricorda tanto il Duemila

**100 Finanza e diritto... a parole**  
Il paradosso del credit crunch



**102 Istruzioni per...**  
Soft skill per avvocati: la negoziazione

**104 AAA... cercasi**  
La rubrica registra questa settimana 24 posizioni aperte, segnalate da 8 studi legali

**124 Calici e pandette**  
Philippe Gilbert Cuvée Les Amoureuses, San Valentino ribelle

**126 Le tavole della legge**  
Non solo Milano, il fusion in provincia

115 | 11.02.2019

Registrazione Tribunale di Milano n. 323 del 22 novembre 2017

**Direttore Responsabile**  
nicola.dimoffetta@legalcommunity.it  
**con la collaborazione di**  
laura.morelli@financecommunity.it  
rosalilaria.jaquinta@inhousecommunity.it  
francesca.corradi@foodcommunity.it  
francesca.inchingolo@lcpublishinggroup.it

**centro ricerche**  
alessandra.benozzo@lcpublishinggroup.it

**Art direction**  
hicham@lcpublishinggroup.it - kreita.com  
**con la collaborazione di**  
samantha.pietrovito@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, domenico butera,  
odile robotti, barabino & partners legal,  
valeria cavallo e uomo senza loden

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

## Processo simulato

### *Un messaggio privato su un social network è motivo di licenziamento per giusta causa?*

Un licenziamento intimato per avere il lavoratore diffuso attraverso un social network una propria drastica opinione sui vertici aziendali. Un messaggio ritenuto dai vertici aziendali lesivo della propria immagine e dell'immagine dell'azienda. In contrapposizione il diritto dell'impresa all'integrità della propria immagine ed il diritto del lavoratore di critica e di opinione.



Quando un messaggio privato postato su un social network può diventare motivo di licenziamento?

Con il *mock trial* si avrà la possibilità di assistere ad un vero e proprio dibattito in aula.

**VEN 22 MAR**

Milano

14.00 - 17.30

Legalitax

Piazza Pio XI, 1

T +39 02 45 381 201

**MER 27 MAR**

Padova

14.00 - 17.30

Legalitax

Gall. Dei Borromeo, 3

T +39 049 877 5811

**GIO 28 MAR**

Roma

14.00 - 17.30

Legalitax

Via Flaminia, 135

T +39 06 80 913 201

### *Programma*

**Ore 14.00**

Registrazione dei partecipanti

**Ore 16.00**

Coffee break

**Ore 14.30 - Ore 16.00**

Cenni normativi e introduzione  
del caso  
Processo

**Ore 16.30 - 17.30**

La parola ai partecipanti: e se foste  
voi il giudice?  
Lettura della sentenza



## INNOVAZIONE

## Linklaters prende un innovation manager a Milano

Linklaters ha annunciato l'ingresso di **Maziar Jamnejad** in qualità di innovation manager per l'Italia. «Ritengo che innovare - sottolinea **Andrea Arosio** (foto), managing partner di Linklaters in Italia - voglia dire individuare e sperimentare nuove soluzioni per migliorare l'esistente. La sfida è andare oltre gli schemi e le convenzioni, spesso solo culturali, che non sempre è facile mettere in discussione, soprattutto nel mondo legale».

L'arrivo di Jamnejad, precedentemente global head of innovation a Londra in Freshfields, rappresenta un deciso passo verso il consolidamento del ruolo di Linklaters come insegna innovativa nel nostro Paese. Jamnejad contribuirà ad armonizzare e sviluppare le numerose iniziative lanciate dall'insegna in Italia con lo scopo di creare un Legal Innovation Hub capace di cogliere processi di disruptive innovation e generare così valore per i clienti e gli stakeholder. Jamnejad lavorerà a stretto contatto con il team globale di Linklaters per assicurare un proficuo scambio di esperienze e progetti in linea con la strategia globale dello studio.

## NUOVE INSEGNE

## Dinoia Simbari e Federico lanciano DFS

Una boutique di eccellenza nel diritto penale dell'economia e dell'impresa: agli avvocati **Massimo Dinoia**, **Fabio Federico** e **Giovanni Dinoia** torna ad affiancarsi l'avvocato **Armando Simbari** dopo la sua esperienza in Dentons, dove ha costituito il dipartimento di white collar and internal investigation. Nasce così DFS, che continuerà a operare principalmente nei settori del diritto penale societario, finanziario, tributario, ambientale e della pubblica amministrazione.

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>	Milano 21/02
<b>Tax Awards</b>	Milano 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
-----------------------------	--------------

PUBLISHING GROUP  
DIVERSITYAWARDS

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 delle diversità e dei loro 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  
PUBLISHING GROUP

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

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

SAVETHEBRAND  
PUBLISHING GROUP

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
-----------------------	--------------



## NOMINE

## Intrum Italy nomina il team italiano

Dopo la chiusura dell'accordo con Intesa Sanpaolo a fine 2018 e la nomina del nuovo consiglio di amministrazione presieduto da **Giovanni Gilli** ([leggi la notizia su Financecommunity.it](#)), Intrum Italy, fra i principali player della gestione di crediti del paese, sceglie il management team italiano e prepara la strategia per crescere nel nostro Paese.

A guidare il gruppo in Italia, come noto, è **Marc Knothe** (foto) già Regional Manager Western Southern Europe, in qualità di amministratore delegato.

A comporre la prima linea quale cfo c'è **Pierpaolo Sogliani**, proveniente da Quadrivio Capital e con un'esperienza di 15 anni in GE in Italia ed all'estero.

**Antonella Pagano** è il business development director e avrà anche la responsabilità dell'area IT& Digitalization e della comunicazione esterna mentre **Alberto Marone**, proveniente da Ubs Londra, è investments director con responsabilità sugli investimenti in portafogli di crediti, per operazioni di fusioni, acquisizioni e strategy.

Il ruolo di operations director è affidato a **Stefano Marchetti**, avvocato e già responsabile del bad loans department di Intesa, che avrà la responsabilità di tutta la gestione del recupero crediti realizzata da un team di più di 600 persone suddivise sul territorio mentre **Salvatore Ruoppolo** è il real estate & leasing director, anche lui proveniente da Intesa.

Sempre da Intesa proviene **Massimo Martinoia**, HR Director, dove era head of global banding & performance management mentre il legal & compliance director è **Antonio Rabossi**, tra i fondatori nel 2011, del dipartimento MCC in PWC Legal, poi acquisito da Intrum confluendo in Intrum Law Italy di cui oggi Rabossi è managing partner.

Infine, **Alessandro Degli Esposti** è il client management director e proviene da CAF dove ha lavorato per 12 anni ricoprendo diversi incarichi, tra cui quello di coo e di head of sales e di cui è stato azionista prima dell'acquisizione da parte di Intrum, mentre head of internal audit è **Enrico Baretta** professionista con esperienze nel gruppo Intesa nella sua prima configurazione, in Crédit Agricole e in Veneto Banca.

## COMPLIANCE

## DWF affida la practice compliance a Falco

DWF ha avviato la practice compliance con l'ingresso di **Francesco Falco**, in qualità di head of compliance (Italy) che si avvarrà di un team di altri due professionisti e sarà integrato nel dipartimento globale di compliance dello studio.

Falco ha collaborato, dapprima, con lo studio Lombardi Segni e, successivamente, con Paul Hastings.



IN HOUSE

## Lo Giudice passa a Inwit

Come anticipato da *inhousecommunity* ([qui la news](#)) **Salvatore Lo Giudice** (foto) è entrato in Inwit con la responsabilità della funzione Legal, Corporate Affairs & Compliance.

Dal gennaio 2017, l'avvocato Lo Giudice era direttore affari legali e societari del Gruppo 24 Ore che ha lasciato per entrare in Inwit. Nel Gruppo 24 Ore il giurista ha contribuito alla realizzazione del processo di riorganizzazione, all'operazione di aumento di capitale e alla valorizzazione dell'area formazione mediante la cessione al fondo di venture capital Palamon del 49% della newco Business School 24. È stato chairman de Il Sole 24 Ore USA, consigliere di amministrazione di 24 Ore Cultura; della Business School e di TER - Tavolo Editori Radio.

Lo Giudice è stato direttore affari legali di Eur spa (con responsabilità anche delle aree risorse umane e organizzazione, acquisti e servizi, segreteria societaria) dove ha contribuito all'apertura della nuvola di Fuksas, e precedentemente ha guidato per cinque anni (dal 2010 al 2015) gli affari legali e societari di Rai, dove ha gestito con successo l'IPO di Rai Way per la quotazione al MTA di Borsa Italiana e la prima emissione obbligazionaria Rai per 350 milioni di euro.

In precedenza, ha avuto molti incarichi come consigliere di amministrazione in primarie società italiane ed enti come l'Istituto nazionale di previdenza dei giornalisti italiani (Inpgi).

AZIENDE

## Sanofi: Gastaldi promossa senior legal counsel

Secondo quanto è possibile leggere dal suo profilo LinkedIn, **Caterina Gastaldi** è stata promossa a gennaio 2019 a senior legal counsel in Sanofi. La giurista era legal counsel nella società dal gennaio 2013. In precedenza, ha lavorato, dal febbraio 2005, in Rucellai & Raffaelli come associate.

CAMBI DI POLTRONA

## Italo NTV: Montella nuova head legal affairs and compliance

**Nicoletta Montella** è la nuova head of legal and compliance di Italo NTV. Il cambio di poltrona è avvenuto a inizio dicembre 2018.

Nel suo ruolo, a diretto riporto dell'amministratore delegato, la giurista segue a tutto tondo le tematiche relative alla società sia da un punto di vista legale e societario che regolatorio, un ambito quest'ultimo molto importante e delicato per l'azienda. Montella proviene da Tim, dove ha lavorato dal 1999 ricoprendo incarichi di crescente responsabilità. Da ultimo, la giurista era responsabile legal and regulatory per il retail.



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

# FINANCE2019

SCOPRI QUI I FINALISTI

Giovedì 21 febbraio

Excelsior Hotel Gallia

Piazza Duca D'Aosta 9

Milano

Sponsor



#LcFinanceAwards



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



**Guido Banti**  
CO-Head Investment Banking and Capital Markets Italy, *Credit Suisse*



**Francesco Barelli Terrizzi**  
Amministratore Delegato, *MBCredit Solutions*



**Federico Born**  
Corporate – Finanza Strutturata, *Banco BPM*



**Roberto Calanca**  
Responsabile Servizio Valorizzazione, *Gruppo Bper*



**Dario Capone**  
Head of Project Finance, *Iccrea Bancalmpresa*



**Andrea Castaldi**  
Vice President, *Deutsche Bank*



**Benedetta Corazza**  
Executive Director – Acquisition & Strategic Finance – Corporate & Investment Banking, *Natixis*



**Giampaolo Corea**  
Vice Direttore Generale, *Aquila Capital Services*



**Emanuela Crippa**  
Head of Legal Finance, *Pirelli & C.*



**Roberto Culicchi**  
First Vice President – Head of Legal, *EFG Bank*



**Simone Davini**  
Head of Legal & Corporate Affairs, *Crédit Agricole Corporate & Investment Bank*



**Sandro De Bernardini**  
Partner, *Skadden*



**Jean Pierre Di Benedetto**  
Managing Director, *Argos Wityu*



**Luca Falco**  
Senior Vice President – Deputy Head of Global Syndicate & Capital Markets, *UniCredit Bank AG*



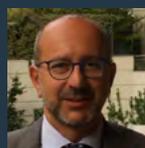
**Davide Fossati**  
Senior Vice President – Corporate & Leveraged Finance, *Crédit Agricole*



**Teresa Gaglio**  
Project Finance Manager, *BPER Banca*



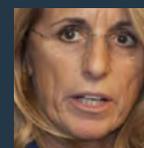
**Claudia Ghiraldi**  
Ufficio Legale e Contenzioso – Responsabile, *Credito Padano*



**Luca Giordano**  
Senior Transactor Structured Finance – Referente Equity, *BNL Gruppo BNP Paribas*



**Massimiliano Lovati**  
Responsabile – Consulenza Legale, *BANCO BPM*



**Elisabetta Lunati**  
Responsabile Direzione Legale e Contenzioso, *Intesa Sanpaolo*



**Paola Luti**  
Director – F&A Commercial Banking Italy Centro – Corporate Sales & Marketing, *UniCredit*



**Rossella Martino**  
Responsabile – U.O. Legale, *Allianz Bank Financial Advisors*



**Mattia Mastroianni**  
Responsabile Origination Corporate, *Banco BPM*



**Andrea Megale**  
Head of Legal & Compliance Department, *ICBC (EUROPE) S.A. Milan Branch*



**Valentina Montanari**  
CFO e Consigliera d'Amministrazione



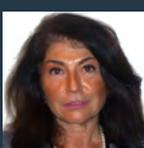
**Diego Napolitano**  
Co-Head Structured Finance – Corporate & Investment Banking, *Ubi Banca*



**Antonella Pagano**  
Country Manager, *Lindorff Italy*



**Massimo Pecorari**  
Global Head Project Finance, *UniCredit*



**Francesca Peruch**  
Responsabile Consulenza e Perfezionamento Contratti, *Iccrea Bancalmpresa*



**Roberto Petriello**  
Head of Legal Affairs, *FCA Bank*



**Tommaso Poletto**  
Head of Financial Sponsors Group, *Equita SIM*



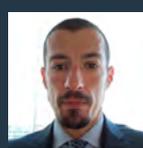
**Daniele Quartieri**  
Head of Acquisition Finance and Corporate Lending, *UBI Banca*



**Alessandro Ragni**  
Executive Director – Head of Corporate Lending, *Mediobanca*



**Matteo Ricatti**  
Managing Director, *Clessidra SGR*



**Gian Luca Riontino**  
Head of Corporate Structured Finance Real Estate, Corporate & Investment Banking, *UniCredit*



**Simone Riviera**  
Head of Corporate M&A, *Equita SIM*



**Pietro Rizzuto**  
Head of Strategic Files Restructuring Department, *UniCredit*



**Alessandro Santini**  
Head of Corporate, *Gruppo Banca del Ceresio*



**Emanuele Scarnati**  
Direttore Generale, *MPS Capital Services*



**Giovanni Vasini**  
Director – Financial Sponsor Solutions Italy, *UniCredit Corporate & Investment Banking*

AI VERTICI

## Carlo Giausa da Unicredit alla guida del private banking del gruppo Sella

Banca Sella Holding ha nominato **Carlo Giausa** (foto) quale responsabile della direzione servizi di investimento e private banking del gruppo Sella.

Giausa entra nel gruppo Sella dopo aver ricoperto numerosi incarichi nel gruppo Unicredit.

La direzione servizi di investimento e private banking di cui Giausa assume la responsabilità ha la funzione di indirizzo e coordinamento delle attività di Wealth Management del gruppo Sella, nell'ambito del quale operano Banca Patrimoni Sella & C., specializzata nella gestione e amministrazione dei patrimoni, e la struttura dedicata di Banca Sella.



ASSOCIAZIONI

## Acri, Guzzetti conferma la presidenza di Profumo

Sarà **Francesco Profumo**, attuale presidente della Compagnia di San Paolo e vice presidente dell'Acri, il successore di **Giuseppe Guzzetti** al vertice dell'associazione delle casse di risparmio e fondazioni.

Guzzetti, che lascerà le presidenze di Cariplo e dell'associazione in primavera, tiene però a precisare che la scelta è scollegata da quella del nuovo Presidente di Intesa Sanpaolo. La presidenza di Profumo, ha detto, «era sul tavolo già 7-8 mesi fa. La presidenza dell'Acri non c'entra niente con quella di Intesa Sanpaolo».

L'incarico oggi ricoperto da **Gian Maria Gros-Pietro** e più esposto a un ricambio, mentre la riconferma del ceo **Carlo Messina** sembra scontata.

CAMBI DI POLTRONA

## Marasco passa a Orsingher Ortu

**Gerardo Marasco** (foto) fa il suo ingresso in Orsingher Ortu in qualità di socio responsabile del dipartimento di contenzioso.

Marasco è allievo del prof. Galgano con il quale ha iniziato a collaborare sia in ambito professionale che accademico. Marasco è entrato in studio insieme a un team di tre associate: **Rossella Gullo, Claudio Cicu e Francesco Tonini**. Si unisce al gruppo di litigation già attivo in studio e principalmente al counsel **Giuseppe Mazzaglia**.



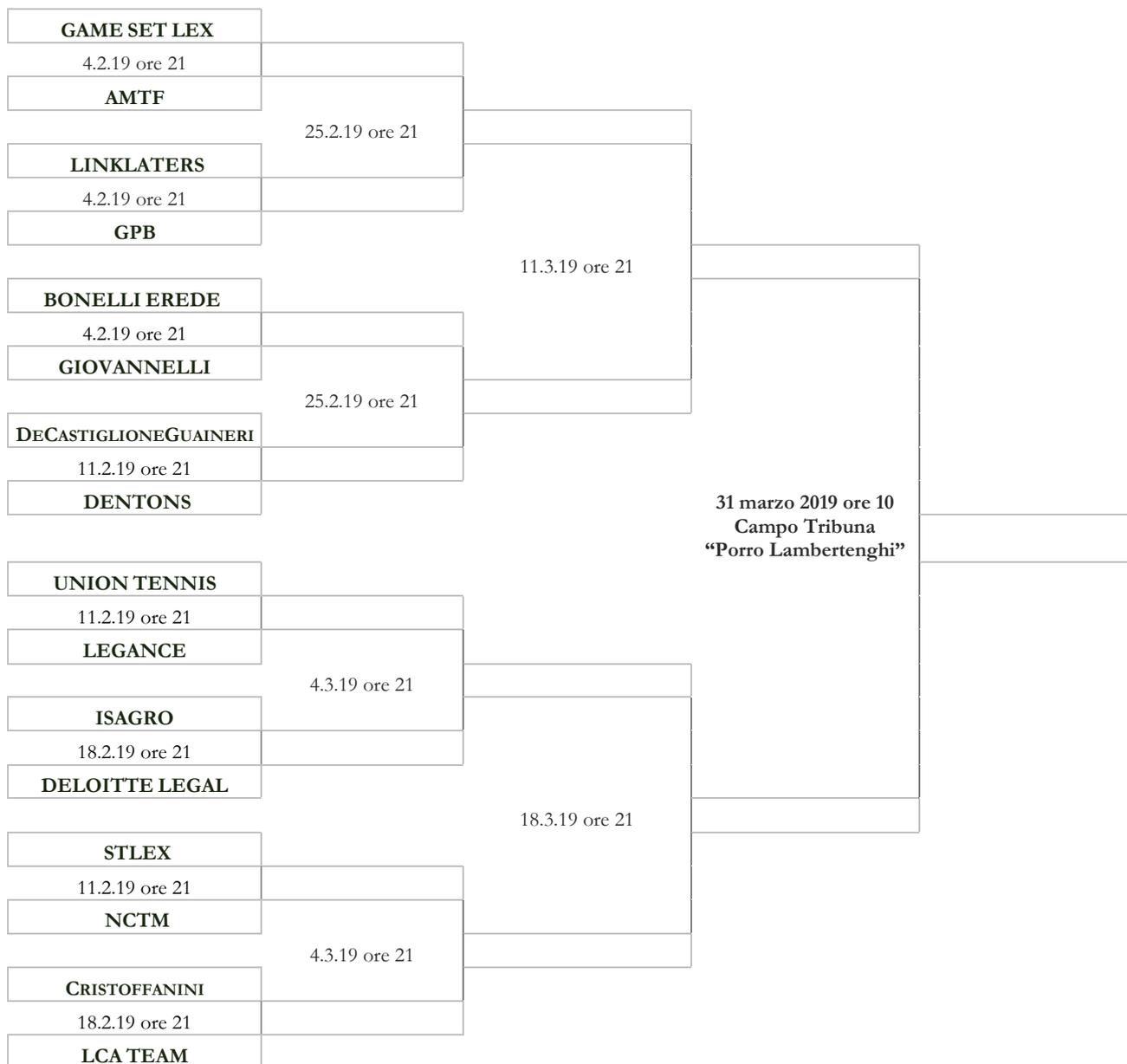


Sponsored by

**CAMICERIA  
OLGA**

*Camicie su misura dal 1948*

## TABELLONE FINALE LAWYERS' TENNIS CUP 2019



## PROMOZIONI

## Sette nuovi partner per BonelliErede

L'Assemblea degli associati di BonelliErede, che si è riunita lo scorso 2 febbraio, ha deliberato la nomina a partner di sette professionisti: **Riccardo Bicciato, Riccardo Bordi, Marco De Leo, Gabriele Malgeri, Nicola Marchioro, Augusto Praloran e Francesca Secondari**. Sale così a 74 il numero dei partner di BonelliErede, che conta oggi oltre 400 professionisti operanti in sinergia nelle sedi della law firm in Europa, Africa e Medio Oriente.



## CAMBI DI POLTRONA

## Orrick ufficializza l'ingresso di Marina Balzano

Come anticipato da *Legalcommunity* ([qui la news](#)), **Marina Balzano** (foto) è entrata nello studio Orrick in qualità partner, unendosi al team finance guidato da **Patrizio Messina**.

Balzano opera nel settore banking & finance assistendo i principali gruppi bancari italiani e internazionali in tutte le tipologie di operazioni di finanza strutturata e in particolar modo nel leveraged e acquisition finance nonché i principali fondi di debito nelle operazioni di private placement.

## INTEGRAZIONI

## Nunziante Magrone integra lo studio Paoletti Ilardi

Lo studio legale Paoletti Ilardi termina la sua attività e si unisce a Nunziante Magrone, con l'ingresso dei due soci fondatori **Pietro Ilardi** e **Vieri Paoletti** e di due associate.

Paoletti, operativo in ambito contenzioso, è esperto di diritto amministrativo, societario e commerciale e negli anni ha sviluppato specifiche competenze nel diritto immobiliare.

## BANKING &amp; FINANCE

## Paolo Rusconi nuovo socio di K&L Gates

**Paolo Rusconi** è entrato in K&L Gates in qualità di socio del dipartimento Banking & Finance.

Rusconi è specializzato in diritto societario e diritto bancario e la sua attività si concentra prevalentemente sull'assistenza a banche, società e fondi di investimento in operazioni restructuring, m&a, operazioni straordinarie e banking.



## UN'UNICA AZIENDA, INNUMEREVOLI SOLUZIONI PER TUTTI.

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

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

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

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

Progett SA - Facility Management

---

### **Lugano**

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

### **Milano**

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

### **Roma**

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

info@progett.ch  
www.progett.ch

# L'M&A DOMINA IL MERCATO

ENI protagonista negli Emirati Arabi mentre F2A compra Archimede HR. Non perde vivacità il mercato food & beverage: il gruppo Stock fa shopping in Franciacorta

**N**elle ultime due settimane è stato sicuramente il corporate m&a a tenere più impegnati studi legali e advisor. Di rilievo è stata in particolare l'operazione condotta da Eni negli Emirati Arabi, dove ha acquisito il 20% della compagnia petrolifera nazionale Adnoc. Nel frattempo il gruppo produttore di liquori Stock ha comprato Distillerie Franciacorta e F2A, controllata dal fondo Ardian e specializzata in soluzioni di outsourcing, ha rilevato Archimede Hr.

**LINKLATERS E BONELLIEREDE  
PER IL DEAL ENI – ADNOC**

Linklaters ha assistito Eni nell'accordo per l'acquisizione da Adnoc di una quota del 20% di Adnoc Refining. I termini

concordati per l'acquisizione da parte di Eni delle quote del 20% implicano un corrispettivo cash pari a circa 3,3 miliardi di dollari (ammontare che corrisponde a un enterprise value pari a circa 3,9 miliardi di dollari per la quota di Eni).

Nell'ambito dell'operazione, Eni ha concordato anche la costituzione di una joint venture dedicata alla commercializzazione dei prodotti petroliferi con le medesime quote azionarie stabilite per ADNOC Refining.

L'operazione è tra le più rilevanti mai condotte nel settore della raffinazione e riflette la dimensione, la qualità e il potenziale di crescita degli asset di Adnoc Refining, unitamente alla posizione geografica che le consente di rifornire i mercati di Africa, Asia ed Europa.

Linklaters ha agito con un team composto da **Mark Russell** (partner della sede di Londra) e **Nicola Edwards** (partner della sede di Abu Dhabi). Lo studio legale Matouk Bassiouny & Ibrahim ha seguito gli aspetti di UAE law con un team guidato da **Ahmed Ibrahim** (partner della sede di Abu Dhabi). La funzione HSE di Eni è stata assistita da BonelliErede con un team composto dal partner **Andrea Carta Mantiglia**, Executive Chairman della sede di Dubai, **Marco De Leo**, partner (Dubai) e **Riccardo Bordi**, partner (Genova).

#### La practice

Corporate m&a

#### Il deal

Eni acquisisce il 20% di Adnoc Refining

#### Gli studi

BonelliErede, Linklaters, Matouk Bassiouny & Ibrahim

#### Gli avvocati

Andrea Carta Mantiglia, Marco De Leo, Riccardo Bordi (*BonelliErede*)

#### Il valore

3,3 miliardi di dollari



Andrea Carta Mantiglia

## BIRD & BIRD AFFIANCA STOCK NELL'ACQUISIZIONE DI DISTILLERIE FRANCIACORTA

Stock, produttore di liquori, annuncia l'acquisizione di Distillerie Franciacorta, azienda fondata nel 1901 a Gussago in Franciacorta e attiva in particolare nel segmento delle grappe.

Il prezzo pattuito per l'acquisizione, il cui closing è atteso per maggio 2019, è di 23,5 milioni di euro, cui si aggiungono 3 milioni per l'acquisizione dei terreni di proprietà di Distillerie Franciacorta, destinati alla costruzione di un nuovo sito produttivo.

Gli advisor coinvolti nell'operazione per conto di Stock sono stati Bird&Bird nella persona di **Francesco Barbieri**, coadiuvato da **Davide Biasotti**, dipartimento Corporate, **Giulia Brambilla**, per gli aspetti giuslavoristici, **Rita Tardiolo** per gli aspetti di diritto della proprietà intellettuale e **Jacopo Nardelli** per gli aspetti di diritto amministrativo, Partners con **Michele Preda** e **Gianluca Cinti** per gli aspetti strategici e m&a, e **Grant Thornton** in qualità di advisor finanziario.

Per quest'ultimo hanno lavorato il team Uk quello italiano, con **Stefano Marchetti**, **Alberto Alverà**, **Marco Degregori** e **Martina Cellana** per la parte finanziaria. Sul fronte tax hanno lavorato **Gabriele Labombarda** e **Mattia Tencalla**.

Distillerie Franciacorta è stata assistita da Studio Seccamani Mazzoli, dallo studio legale Mendolia & Partners, dai professionisti Bini e Galli.

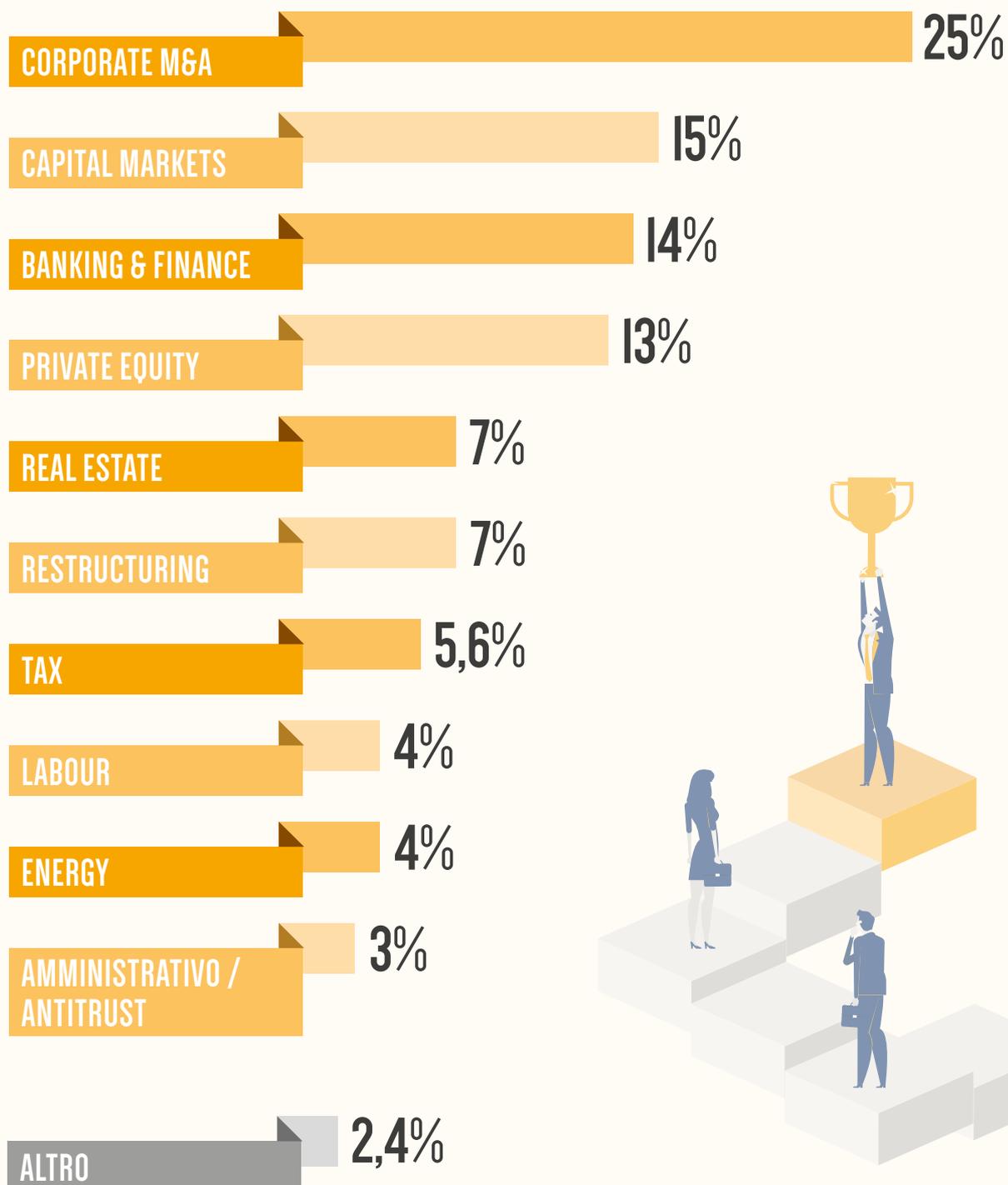


Stefano Marchetti



Michele Preda

# I SETTORI che tirano



Periodo: 29 gennaio 2019 - 11 febbraio 2019 • Fonte: legalcommunity.it

**La practice**

Corporate m&a

**Il deal**

Stock compra Distillerie  
Franciaorta

**Gli studi**

Bird&Bird, Mendolia & Partners,  
Studio Seccamani Mazzoli

**Gli advisor**

Grant Thornton, Partners

**I professionisti**

Francesco Barbieri (*Bird&Bird*);  
Stefano Marchetti, Alberto Alverà  
(*Grant Thornton*); Michele Preda,  
Gianluca Cinti (*Partners*)

**Il valore**

26,5 milioni di euro

**GATTAI MINOLI  
AGOSTINELLI CON F2A  
NELL'ACQUISIZIONE DI  
ARCHIMEDE HR**

Gattai Minoli Agostinelli & Partners con un team composto dal partner **Stefano Catenacci** e dall'associate **Maria Persichetti**, ha assistito F2A FIS-Antex, società controllata dal fondo Ardian e specializzata in soluzioni di outsourcing, nell'acquisizione di Archimede HR. L'acquisizione consente a F2A di ampliare il proprio portafoglio di offerta di servizi e di rafforzare il presidio dell'area strategica dell'Italia Centrale, costituendo una nuova sede a Perugia, mantenendo tutti gli addetti presenti in Archimede HR Srl e sviluppando il polo di produzione del software nell'ottica di una evoluzione delle attività di ricerca & sviluppo. **Aldo Pascucci**, socio fondatore di Archimede HR, entra a far parte della squadra di F2A come responsabile per lo sviluppo di nuovi servizi. 📄



Stefano Catenacci

**La practice**

Corporate m&a

**Il deal**

F2A compra Archimede Hr

**Gli studi**

Gattai Minoli Agostinelli & Partners

**Gli avvocati**

Stefano Catenacci (*Gattai Minoli  
Agostinelli & Partners*)

**Il valore**

-



# ENERGY, IL MERCATO CRESCE DEL 30%

Il Centro ricerche di *Legalcommunity* stima in 260 milioni il giro d'affari degli studi attivi nel settore. Mentre i professionisti che si occupano dell'industry risultano 923

Il 2019 è cominciato con una doppia scossa per il mercato energy. Sul fronte del business e su quello dei lateral hire. Il deal Eni-Adnoc (si veda il Barometro in questa edizione di MAG) e il passaggio di **Cristina Martorana** da Orrick a Legance hanno confermato il momento di grande dinamismo che ha caratterizzato il settore nel corso degli ultimi dodici mesi e che dovrebbe proseguire anche nel corso di quest'anno.

Nel complesso, secondo le stime elaborate dal Centro ricerche di *Legalcommunity.it* che ha messo sotto la lente le attività e le performance di 50 studi legali, il giro d'affari determinato dalle attività legate al comparto energy si attesta attorno ai 260 milioni di euro, in crescita rispetto al dato rilevato per il 2017 di circa il 30%. Anche a parità di perimetro (ovvero



CRISTINA MARTORANA



MICHELE DI TERLIZZI

confrontando solo gli studi che hanno risposto sia quest'anno che lo scorso), la variazione tra fatturato 2017 e 2018 fa registrare un incremento del 20%. Resta tuttavia un mercato piuttosto concentrato se si considera che i primi 10 studi per fatturato stimato totalizzano più della metà dei ricavi legal del settore (137 milioni). Si tratta di un gruppone formato per metà da insegne italiane (BonelliErede, Gianni Origoni Grippo Cappelli, Chiomenti, Grimaldi e Legance) e per metà da law firm internazionali (Cleary Gottlieb, Curtis, Dla Piper, Hogan Lovells e Paul Hastings). Tra gli studi con un fatturato particolarmente energy driven, invece, va citato senz'altro L&B Partners, che dichiara una percentuale di fatturato legata all'attività energy del 90%. La boutique, guidata dal socio **Michele di Terlizzi**, ha una specializzazione verticale nell'ambito delle rinnovabili e un business model innovativo che integra con efficacia l'advisory finanziario con quello legale. Troviamo poi diversi studi specializzati in ambito amministrativo quali: CDRA, Fidanza Gigliola, Sticchi Damiani e Todarello. Accanto a loro, con fatturati del 50% o più legati al settore, tre insegne internazionali: Ashurst, Watson Farley & Williams e Curtis, studio quest'ultimo, apprezzato in particolare in relazione a contenziosi e arbitrati internazionali.

Lo studio con il team energy dimensionalmente più grande risulta Grimaldi che conta 56 professionisti tra cui

17 soci. Seguono Dla Piper (50 professionisti e 15 partner) e Legance (48 e 7).

Tra gli studi che si sono rafforzati di più nel corso del 2018, invece, possiamo ricordare Rödl & Partner che ha preso nove associate; Linklaters che ha avuto cinque ingressi così come L&B Partners; mentre Lipani Catricalà ha rafforzato il presidio del settore con l'arrivo di quattro professionisti da Eunomia, tra i quali il socio **Roberto Nigro**.

Nel complesso, dai dati raccolti dal Centro ricerche di *Legalcommunity.it* risulta che il numero di professionisti che si occupano di questa specifica industry è pari a 923 in crescita rispetto alla precedente rilevazione dell'8,5%. Scende, invece, il numero dei partner: sono 229 quest'anno contro i 235 del 2017. Il dato a parità di perimetro, invece, evidenzia una decrescita sia nel numero totale dei professionisti, sia nel numero dei soci rispettivamente del 7% e del 19%.

Quanto ai lateral, gli ingressi totali nei team energy degli studi si sono attestati a 67 unità: nella maggior parte dei casi si tratta di associate ma non sono mancati i lateral di nuovi partner e figure senior. Oltre al caso già citato di Nigro, si pensi a **Pierpaolo Mastromarini** passato da Watson Farley & Williams a Bird & Bird. Un trend che, come accennato all'inizio, sembra destinato a proseguire anche nel 2019. Molti osservatori del settore si aspettano spostamenti di team interi.

Anche sul piano delle operazioni, il 2019 dovrebbe amplificare i segnali di crescita che si sono

## BEST 5

## I TEAM ENERGY PIÙ NUMEROSI

n°	Studio legale	Team	Soci	% soci / team
1	Grimaldi	56	17	30%
2	DLA Piper	50	15	30%
3	Legance	48	7	14,5%
4	Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	41	10	24,3%
5	Hogan Lovells	35	6	17%
5	PwC	35	4	11,4%

&gt;&gt;&gt;

let's fall in **love!**



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

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

Entra anche tu nel mondo dei veri espresso lovers, scopri di più su [www.7gr.it](http://www.7gr.it)



**7Gr.**

For  
espresso  
lovers  
only.

registrati nell'anno precedente. Il maggiore contributo dovrebbe arrivare dal mercato delle rinnovabili. L'Europa si è posta l'obiettivo del 32% di produzione energetica da fonti rinnovabili entro il 2030. Questo spingerà l'Italia a rivedere al rialzo gli obiettivi più conservativi della Strategia Energetica Nazionale (SEN) del 2017, che fissavano al 28% il target per le rinnovabili.

Accanto al trend di rafforzamento e consolidamento nel settore delle rinnovabili si evidenzia in modo sempre più marcato il conseguente sviluppo di business innovativi legati all'aumento della capacità di storage, alle reti intelligenti e alle microgrid, all'Internet of Things e alla digitalizzazione con l'ingresso sul mercato di nuovi attori: aziende che non provengono dal settore energy ma sono 100% tecnologiche.

Benché in Italia le operazioni che vedono l'utilizzo di tecnologie innovative e soluzioni di efficientamento e flessibilità siano ancora di portata ridotta, è proprio in questo ambito che stanno emergendo le novità più interessanti. Guardando ad esempio al mercato dello storage, la cui evoluzione è ancora per molti versi alla fase embrionale, a fine novembre 2018 è stato



PIERPAOLO MASTROMARINI

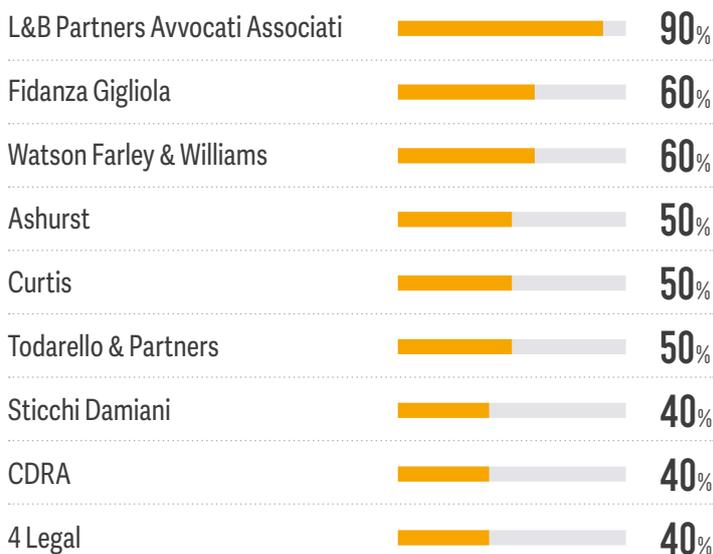
annunciato un importante e innovativo accordo tra Edison e l'armatore Knutsen OAS Shipping per il noleggio di una nave per il trasporto di GNL che dal 2021 provvederà all'approvvigionamento del primo deposito Small Scale GNL dell'Italia continentale. L'accordo è propedeutico al progetto Small Scale LNG con cui Edison mira a introdurre il gas

naturale liquefatto come combustibile alternativo per la mobilità sostenibile nei trasporti pesanti e marittimi. Altro tema caldissimo su cui molti operatori stanno investendo non solo in Italia, è quello dell'e-mobility, che, secondo i dati di Bloomberg New Energy Finance, è stato nel 2018 il vero driver di sviluppo della green economy a livello mondiale.

Questa rapida trasformazione e l'inarrestabile sviluppo tecnologico, conclude il report, impone con sempre maggior urgenza lo sviluppo e l'aggiornamento del quadro regolatorio per poter conciliare e armonizzare le spinte evolutive in atto. Molti operatori sentiti a riguardo segnalano come gli studi legali e tributari dovrebbero attrezzarsi per comprendere e approfondire la conoscenza del business e guidare i propri clienti attraverso gli scenari futuri del settore. ■

**ENERGY DRIVEN**

GLI STUDI COL FATTURATO PIÙ LEGATO AL SETTORE



Fonte stima centro ricerche Legacomcommunity o Dati comunicati



SFOGLIA LA FOTOGALLERY

# LEGALCOMMUNITY ENERGY AWARDS 2019: I VINCITORI

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





Aldo Scaringella Fondatore LC Publishing Group e Mari Cruz Taboada Fondatrice Iberian Legal Group



Allo Spirit de Milan a Milano si è svolta la cerimonia di premiazione delle eccellenze del mercato legale e degli operatori del comparto Energy celebrati nella sesta edizione dei Legalcommunity Energy Awards davanti a una platea di oltre 700 persone.

A vincere sono state le realtà e i professionisti che si sono particolarmente contraddistinti durante l'analisi congiunta della redazione di *Legalcommunity.it* e del centro ricerche, l'indagine di mercato e il processo di votazione da parte della prestigiosa giuria composta da 45 tra esperti e operatori del settore. Quest'anno ci sono stati 11 giurati in più rispetto all'edizione 2018, per una rappresentanza pluridisciplinare sempre maggiore di tutto il comparto Energy.

I Legalcommunity Energy Awards sono il primo riconoscimento italiano per i professionisti del mercato legale che si occupano di energia ovvero coloro che facilitano, dal punto di vista giuridico regolamentare, la nascita e il finanziamento di nuova generazione, la vendita e l'acquisto di capacità generativa esistente e le scelte verso energie nuove e alternative o verso tutto ciò che è definito convenzionale.

La serata è stata organizzata da *Legalcommunity.it* in collaborazione con Axpo e Energy Platform Group.

Qui di seguito i vincitori di tutte le categorie.

## STUDIO DELL'ANNO



DLA PIPER

LEGANCE



**GIANNI ORIGONI GRIPPO  
CAPPELLI & PARTNERS**

ORRICK

PAUL HASTINGS

## AVVOCATO DELL'ANNO



**MONICA COLOMBERA**  
Legance

FRANCESCO NOVELLI  
DLA Piper

LORENZO PAROLA  
Paul Hastings

FRANCESCO PUNTILLO  
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners

CATIA TOMASETTI  
BonelliErede

EUGENIO TRANCHINO  
Watson Farley & Williams



## STUDIO DELL'ANNO FINANCE



ASHURST



**BONELLIEREDE**

CHIOMENTI

CLIFFORD CHANCE

NORTON ROSE FULBRIGHT

AVVOCATO DELL'ANNO FINANCE

CAROLA ANTONINI  
Chiomenti

FRANCESCA CUZZOCREA  
Clifford Chance

PIERPAOLO MASTROMARINI  
Bird & Bird



**CARLOANDREA MEACCI**  
Ashurst

CATIA TOMASETTI  
BonelliErede



Carloandrea Meacci (Ashurst)

STUDIO DELL'ANNO PROJECT FINANCE



Eugenia Repetto, Giulia Battaglia, Carola Antoni, Federica Formentin, Girolamo D'Anna (Chiomenti)

ASHURST



**CHIOMENTI**

LEGANCE

NORTON ROSE FULBRIGHT

ORRICK

AVVOCATO DELL'ANNO PROJECT FINANCE

CAROLA ANTONINI  
Chiomenti

TESSA LEE  
Linklaters

GIOVANNI RAGNONI BOSCO  
LUCARELLI  
DLA Piper

OTTAVIANO SANSEVERINO  
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners



**CATIA TOMASETTI**  
BonelliErede



Catia Tomasetti (BonelliErede)

## STUDIO DELL'ANNO CORPORATE M&A



Da sinistra: Giulio Maroncelli, Fabio Lenzini, Germana Cassar, Francesco Novelli, Gianmarco Scialpi, Andrea Leonforte, Mattia Malinverni (DLA Piper)

ASHURST



**DLA PIPER**

GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI & PARTNERS

LEGANCE

RÖDL & PARTNER

## AVVOCATO DELL'ANNO CORPORATE M&A

ANDREA CARRERI  
LCA

MICHELE DI TERLIZZI  
L&B Partners

CARLO MONTELLA  
Orrick



**LORENZO PAROLA**  
Paul Hastings

FRANCESCO PUNTILLO  
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners



Lorenzo Parola (Paul Hastings)

## PREMIO ROSELLA ANTONUCCI



Da sinistra: Andrea Augugliaro, Barbara Compagnoni, Paola Florida, Carlo Comandè, Enzo Puccio (CDRA)



**CDRA**  
Serena Caradonna  
Paola Florida  
Enzo Puccio

**Coraggio**

25%

**Passione**

34%

**Ingegno**

41%

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

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



## BEST PRACTICE FONTI RINNOVABILI



Da sinistra: Alessandro Salzano, Andrea Semmola, Giulia Paternostro, Michele Di Terlizzi, Giuseppe Candela, Bartolomeo Cozzoli (L&B Partners)



**L&B PARTNERS**

STUDIO DELL'ANNO AMMINISTRATIVO / AMBIENTALE

AOR AVVOCATI

CDRA - COMANDÈ DI NOLA  
RESTUCCIA

FIDANZIA GIGLIOLA

LIPANI CATRICALÀ & PARTNERS



**STUDIO LEGALE  
ANDREA STICCHI DAMIANI**

STUDIO LEGALE DE VERGOTTINI



Andrea Sticchi Damiani (Studio Legale Andrea Sticchi Damiani)



AVVOCATO DELL'ANNO AMMINISTRATIVO / AMBIENTALE

FABIO GIUSEPPE ANGELINI  
Studio Legale Associato  
Publius Angelini & Partners

FRANCESCA ANGELONI  
Hogan Lovells

FRANCESCO BRUNO  
Pavia e Ansaldo



**GERMANA CASSAR  
DLA Piper**

FABIO CINTIOLI  
Cintioli & Associati

ANDREA STICCHI DAMIANI  
Studio Legale Andrea Sticchi Damiani



Germana Cassar (DLA Piper)

## STUDIO DELL'ANNO CONTENZIOSO



Da sinistra: Giorgio Lezzi, Roberto Ferraresi, Damiano Lipani, Luigi Mazzoncini, Roberto Nigro, Enrico Attili, Angelo Maria Quintieri (Lipani Catricalà & Partners)

AOR AVVOCATI



**LIPANI CATRICALÀ & PARTNERS**

LOMBARDI SEGNI E ASSOCIATI

SCOCA AVVOCATI  
AMMINISTRATIVISTI

STUDIO LEGALE DE VERGOTTINI

## AVVOCATO DELL'ANNO CONTENZIOSO

FERDINANDO EMANUELE  
Cleary Gottlieb



**GIORGIO FRACCASTORO**  
Studio Legale Fraccastoro

GIUSEPPE LOMBARDI  
Lombardi Segni e Associati

ELVEZIO SANTARELLI  
Watson Farley & Williams

FABIO TODARELLO  
Todarello & Partners



Giorgio Fraccastoro (Studio Legale Fraccastoro)

## STUDIO DELL'ANNO ARBITRATI



Da sinistra: Paolo Bertoli, Carlo Santoro (Cleary Gottlieb)



**CLEARY GOTTLIEB**

CURTIS

DLA PIPER

LOMBARDI SEGNI E ASSOCIATI

ORRICK

AVVOCATO DELL'ANNO ARBITRATI

FERDINANDO EMANUELE  
Cleary Gottlieb

SERGIO FIENGA  
Pedersoli Studio Legale



**ELVEZIO SANTARELLI**  
Watson Farley & Williams

ANDREA SASSI  
4Legal

FABIO TODARELLO  
Todarello & Partners



Elvezio Santarelli (Watson Farley & Williams)

STUDIO DELL'ANNO REGULATORY ANTITRUST



Da sinistra: Fabio Todarello, Massimo Colicchia, Claudia Sarrocco, Giuseppe Fuda, Andrea Conforto (Todarello & Partners)

CLEARY GOTTLIB

DLA PIPER

FRESHFIELDS

MACCHI DI CELLERE GANGEMI



**TODARELLO & PARTNERS**

AVVOCATO DELL'ANNO REGULATORY ANTITRUST

RINO CAIAZZO  
Caiazzo Donnini Pappalardo & Associati

MICHELE CARPAGNANO  
Dentons

FABIO CINTIOLI  
Cintioli & Associati

LUCIANO DI VIA  
Clifford Chance



**FRANCESCO SCIAUDONE**  
Grimaldi Studio Legale

FABIO TODARELLO  
Todarello & Partners



Francesco Sciaudone (Grimaldi Studio Legale)



## STUDIO DELL'ANNO TAX ENERGY



Da sinistra: Stefano Chirichigno, Beatrice Fimiani, Gianfabio Florio (CMS)



**CMS**

LUDOVICI PICCONE & PARTNERS

MAISTO E ASSOCIATI

PURI BRACCO LENZI

TREMONTI ROMAGNOLI PICCARDI  
E ASSOCIATI

PROFESSIONISTA DELL'ANNO TAX ENERGY

FABIO BALZA  
Ashurst



**PIETRO BRACCO**  
Puri Bracco Lenzi

STEFANO CHIRICHIGNO  
CMS

TANCREDI MARINO  
DWF

ANDREA PAROLINI  
Maisto e Associati



Pietro Bracco (Puri Bracco Lenzi)

STUDIO DELL'ANNO PENALE ENERGY



Elisabetta Busuito (Perroni e Associati)

BERTOLINI CLERICI

GEBBIA BORTOLOTTO  
PENALISTI ASSOCIATI



**PERRONI E ASSOCIATI**

STUDIO SEVERINO

TMDPLEX

AVVOCATO DELL'ANNO PENALE ENERGY

GUIDO CARLO ALLEVA  
Alleva & Associati

NICCOLÒ BERTOLINI CLERICI  
Bertolini Clerici



**MAURIZIO BORTOLOTTO**  
Gebbia Bortolotto Penalisti  
Associati

ENRICO MARIA MANCUSO  
Pedersoli Studio Legale

FRANCESCO SBISÀ  
BonelliErede



Maurizio Bortolotto (Gebbia Bortolotto Penalisti Associati)

## STUDIO DELL'ANNO OIL & GAS



Da sinistra: Antonio Di Pasquale, Leah Dunlop, Gaia Gelerà, Simone Cucurachi (Hogan Lovells)

BONELLIEREDE



**HOGAN LOVELLS**

PAUL HASTINGS

PAVIA E ANSALDO

TODARELLO & PARTNERS

## AVVOCATO DELL'ANNO OIL & GAS

PAOLO ESPOSITO  
CBA

FRANCESCO NOVELLI  
DLA Piper



**FRANCESCO PUNTILLO**  
**Gianni Origoni Grippo Cappelli  
& Partners**

FABIO TODARELLO  
Todarello & Partners

CATIA TOMASETTI  
BonelliErede



Francesco Puntillo (Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners)

## STUDIO DELL'ANNO ENERGY & UTILITIES



Da sinistra: Franco Boga, Federica De Luca, Fabio Luongo, Tommaso Tomaiuolo, Riccardo Lonardi, Stefano Cancarini, Annalisa Di Ruzza, Claudio Valz - in primo piano: Giovanni Stefanin (PwC TLS)

BONELLIEREDE

CDRA

GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI  
& PARTNERS

OSBORNE CLARKE



**PWC TLS**

AVVOCATO DELL'ANNO ENERGY & UTILITIES



**CARLA MAMBRETTI**  
Lombardi Segni e Associati

FRANCESCO PIRON  
Macchi di Cellere Gangemi

FRANCESCO PUNTILLO  
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners

MARIO ROLI  
BonelliErede

TOMMASO TOMAIUOLO  
PwC TLS



Carla Mambretti (Lombardi Segni e Associati)

STUDIO DELL'ANNO FONTI RINNOVABILI



Simonetta Formentini, Celeste Mellone, Andrea Gentili, Pina Lombardi, Marcello Montresor (Orrick)

ASHURST

CMS

GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI  
& PARTNERS

L&B PARTNERS



**ORRICK**

PAUL HASTINGS

AVVOCATO DELL'ANNO FONTI RINNOVABILI

CAROLA ANTONINI  
Chiomenti

CARLO MONTELLA  
Orrick

UMBERTO PENCO SALVI  
Clifford Chance



**ARTURO SFERRUZZA**  
Norton Rose Fulbright

EUGENIO TRANCHINO  
Watson Farley & Williams



Arturo Sferuzza (Norton Rose Fulbright)

## STUDIO DELL'ANNO EFFICIENZA ENERGETICA



Marco Sella, Francesca Bogoni, Silvia Dell'Atti, Francesco Piron, Rosaria Arancio (Macchi di Cellere Gangemi)

ASHURST

CLIFFORD CHANCE

DLA PIPER



**MACCHI DI CELLERE  
GANGEMI**

WATSON FARLEY & WILLIAMS

## AVVOCATO DELL'ANNO EFFICIENZA ENERGETICA

ANNA-MARIA DESIDERÀ  
Rödl & Partner

CARLA MAMBRETTI  
Lombardi Segni e Associati



**PIERPAOLO MASTROMARINI**  
Bird & Bird

GIORGIO FRACCASTORO  
Studio Legale Fraccastoro

EUGENIO TRANCHINO  
Watson Farley & Williams



Pierpaolo Mastromarini (Bird & Bird)

## STUDIO DELL'ANNO INNOVAZIONE



Cristiana Visco, Vittorio Novelli, Umberto Penco Salvi, Michele Bernardi, Andrea Schiavo (Clifford Chance)

CBA



**CLIFFORD CHANCE**

DLA PIPER

DWF

GRIMALDI STUDIO LEGALE

RÖDL & PARTNER

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**

**#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 • +39 02 84243870

## AVVOCATO DELL'ANNO INNOVAZIONE



Barbara Sartori (CBA)

CAROLA ANTONINI  
Chiomenti

MASSIMO COLICCHIA  
Todarello & Partners

UMBERTO PENCO SALVI  
Clifford Chance

FILIPPO RUFFATO  
Legance



**BARBARA SARTORI**  
**CBA**

## BEST PRACTICE DIRITTO AMBIENTALE



**FRANCESCO BRUNO**  
**Pavia e Ansaldo**



Da sinistra Michele Cappone (Energy Platform Group) che premia Francesco Bruno (Pavia e Ansaldo)

## BEST PRACTICE GRID PARITY



Da sinistra: Francesco Provenzano, Michele Cicchetti, Eleonora degli Abbati, Guglielmo Fabbriatore (DWF)



**DWF**

## DEAL OF THE YEAR - TERRA FIRMA



### STUDI LEGALI

ASHURST  
BERTOLINI CLERICI  
GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI  
& PARTNERS  
LEGANCE



### ISTITUZIONI FINANZIARIE

BANCA IMI  
BANCO BPM  
BBVA  
BNP PARIBAS  
CASSA DEPOSITI E PRESTITI  
CRÉDIT AGRICOLE  
ING BANK  
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE  
UBI BANCA



### ADVISORS

BARCLAYS  
CANTOR FITZGERALD  
INTESA SANPAOLO  
JEFFERIES  
JPMORGAN  
LAZARD  
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE  
UNICREDIT



### AZIENDE

F2I  
RTR CAPITAL





GIANGIACOMO OLIVI

# INTELLIGENZA ARTIFICIALE:

## ecco cosa c'è in ballo

MAG incontra Giangiaco Olivi, socio di Dentons e componente del gruppo di esperti nominato dal Ministero dello Sviluppo economico incaricato di elaborare delle linee guida sul tema. «Qui ci giochiamo lo sviluppo futuro»

Una strategia nazionale sull'intelligenza artificiale (AI). Il ministero dello Sviluppo economico (Mise) ha nominato un gruppo di 30 esperti che nei prossimi mesi avrà il compito di definire delle linee guida per individuare limiti e opportunità, azioni e investimenti che l'Italia dovrà mettere in atto per non restare indietro rispetto alla frontiera tecnologica.

L'Unione europea e diversi Paesi si sono già attivati mettendo in campo le prime azioni. E adesso anche Roma si muove. Il primo incontro di questo tavolo di esperti si è tenuto lo scorso 21 gennaio alla presenza del sottosegretario al Mise, **Andrea Cioffi**, che coordina il gruppo di lavoro assieme all'avvocato **Marco Bellezza**, già counsel responsabile dell'area fintech e insurtech dello studio Portolano Cavallo, consulente giuridico del ministro **Luigi Di Maio**.

Il documento finale dovrà essere pronto per aprile. Dopodiché sarà sottoposto a una consultazione pubblica.

CHI USA I BIG DATA IN MODO ATTIVO È DUE VOLTE PIÙ PROFITTEVOLE E CINQUE VOLTE PIÙ VELOCE A REAGIRE RISPETTO AL CAMBIAMENTO

Tra i professionisti selezionati dal Mise (qui l'elenco completo <https://www.mise.gov.it/index.php/it/10-istituzionale/ministero/2038906-intelligenza-artificiale-membri-del-gruppo-di-esperti>) ci sono almeno cinque avvocati. **Massimiliano Dona**, presidente dell'Unione nazionale consumatori, **Marco Pierani**, direttore public affairs & media relations in Euroconsumers, **Oreste Pollicino**, professore di diritto Costituzionale alla Bocconi di Milano, **Marco Scialdone**, docente di diritto e mercati dei contenuti e servizi online presso l'Università Europea di Roma dove è tra i fondatori del Laboratorio di Diritto dell'Innovazione, InnoLawLab, e **Giangiacomo Olivi**, partner dello studio legale Dentons.

MAG ha incontrato Olivi a Milano per provare a capire quale sia lo scenario in cui ci muoviamo. «La prima cosa da tenere presente – dice l'avvocato – è che ciò di cui parliamo non è il futuro, ma il presente». E in ballo, aggiunge, «c'è tutto. Io direi lo sviluppo e la sopravvivenza».

L'azione italiana, come ricorda Olivi, dovrà essere armonizzata rispetto al Piano europeo sull'AI lanciato lo scorso 7 dicembre 2018 e che ha individuato tre fondamentali ambiti di cooperazione. Il primo volto a stimolare la capacità tecnologica e industriale europea in materia di AI, per sostenere crescita, occupazione qualificata e nuovi modelli di business. Il secondo ad affrontare le sfide socioeconomiche emergenti

e a modernizzare i modelli nazionali di istruzione e formazione. Il terzo a predisporre un contesto regolamentare adeguato, basato su diritti e valori fondamentali dell'Unione (si pensi alla privacy) e su principi di trasparenza e accountability.

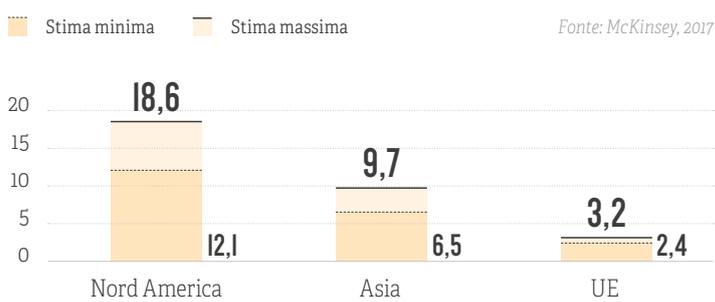
L'Europa ha molto terreno da recuperare rispetto a Usa e Cina. Un dato significativo è quello degli investimenti privati dedicati al settore nel 2016. Secondo alcune stime elaborate da McKinsey, in Europa si sarebbero fermati al massimo a quota 3,2 miliardi di euro, mentre in Cina e negli Usa si dovrebbero essere attestati a non meno di 6,5 e 12,1 miliardi. (GRAFICO 1) A Bruxelles ne sono consapevoli, tanto che la Commissione Ue intende investire a integrazione degli interventi nazionali mettendo sul piatto 1,5 miliardi entro il 2020 in ricerca e sviluppo legata all'AI a cui si andranno ad aggiungere almeno altri 7 miliardi per la programmazione a lungo termine.

«Questo è un lavoro che va fatto nell'ambito di una cooperazione più ampia – osserva ancora Olivi –. Una strategia non può essere concepita e sviluppata in modo atomistico. Ovviamente, penso al contesto europeo».

Nella visione di Olivi le opportunità sono enormi. «L'AI crea benefici in termini di efficienza. Chi usa i big data in modo attivo è due volte più profittevole e cinque volte più veloce a reagire rispetto al cambiamento. Questo crea opportunità di business. Anche la nostra professione andrà reinventata», afferma l'avvocato.

Da questo punto di vista, Dentons è uno degli studi che a livello globale sta già investendo molte risorse per sviluppare progetti e strumenti che sfruttino la tecnologia e l'AI per rendere più competitiva la propria offerta. Dentons ha istituito il fondo di venture capital Nextlaw Ventures che investe in soluzioni tecnologiche legal tech e ha creato Nextlaw Labs, un acceleratore per start up che sviluppano soluzioni legali innovative.

## I. INVESTIMENTI PRIVATI IN IA, 2016 (€ MLD)





*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:



LEGALCOMMUNITY



FINANCECOMMUNITY



FOODCOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY

## CHI NON È AL PASSO VA INCONTRO A PERDITE IMPORTANTI

Tra gli strumenti già utilizzati in Europa e quindi anche a disposizione degli avvocati italiani della law firm ci sono l'interfaccia Apperio e il software Libryo. Il primo è uno strumento che consente il monitoraggio e il controllo in tempo reale dei costi legali dei clienti nell'ambito di un'operazione, mentre il secondo è un software che consente ai clienti di avere immediata contezza degli obblighi di legge a cui devono sottostare per operare in qualsiasi giurisdizione nel mondo riducendo al massimo i rischi operativi e legali.

Non si tratta di strumenti che sfruttano l'AI (negli Usa, però, lo studio utilizza Ibm Ross) ma danno l'idea di quanto l'integrazione uomo macchina e uomo tecnologia sia destinata a essere sempre più frequente nel mercato dei servizi legali. «La scelta strategica – dice Olivi – è di investire nella costruzione di un nuovo ecosistema tecnologico da applicare alla professione. Investiamo in queste opportunità, svolgiamo i test e acquisiamo know how. Ci sarà o meglio c'è già una spinta verso la commodity. La dotazione e l'impiego di strumenti e soluzioni che facilitino l'efficienza è indispensabile. Concentrarsi sull'efficienza, affidare alle macchine una parte del lavoro, significa recuperare tempo ed energie preziose per avere una visione rispetto a quello che facciamo».

### 30 ESPERTI



**10 dall'impresa**  
(grandi aziende, startup...)



**10 dalla ricerca**  
(università, think-tank...)



**10 dalla società civile**  
(sindacati, professionisti, consumatori, terzo settore)

### ELEMENTI DI CONFRONTO PER UNA STRATEGIA NAZIONALE SULL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

- 1** Valorizzare la ricerca - portare l'IA dal laboratorio al mercato
- 2** Educazione, skills e apprendimento permanente
- 3** Attrarre e favorire gli investimenti qualificati nell'IA
- 4** I dati come nuovo fattore della produzione
- 5** Cornice normativa e impatti etici
- 6** Migliorare i servizi pubblici attraverso l'IA

Tornando a un discorso più generale, il socio di Dentons osserva: «Chi non è al passo va incontro a perdite importanti». Il compito di questa task force sarà individuare le regole d'ingaggio. Poi bisognerà vedere cosa deciderà la politica. Questo gruppo di lavoro intanto offrirà un punto di vista ragionato sul tema. «Noi daremo una view», ribadisce Olivi che, in particolare potrebbe dare un contributo alla discussione del tema gestione e trattamento dei dati («che ho discusso anche su tavoli internazionali») oltreché incentivi alle partnership pubblico-privato. «Il coinvolgimento dei privati sarà fondamentale», sottolinea Olivi. La Commissione Ue si aspetta 20 miliardi di investimenti pubblici e privati in AI nel triennio 2018-2020. «È una manovra. E in particolare una manovra di ridefinizione delle politiche di sviluppo industriale ed economico». ■

# AVVOCATI SALARY GUIDE

# 2019

In calo (-8,5%) la retribuzione media dei collaboratori negli studi d'affari attivi in Italia. Il tirocinio parte da 16mila euro (-18% rispetto a due anni fa). Salgono i compensi per i salary partner (+20%)

di nicola di molfetta

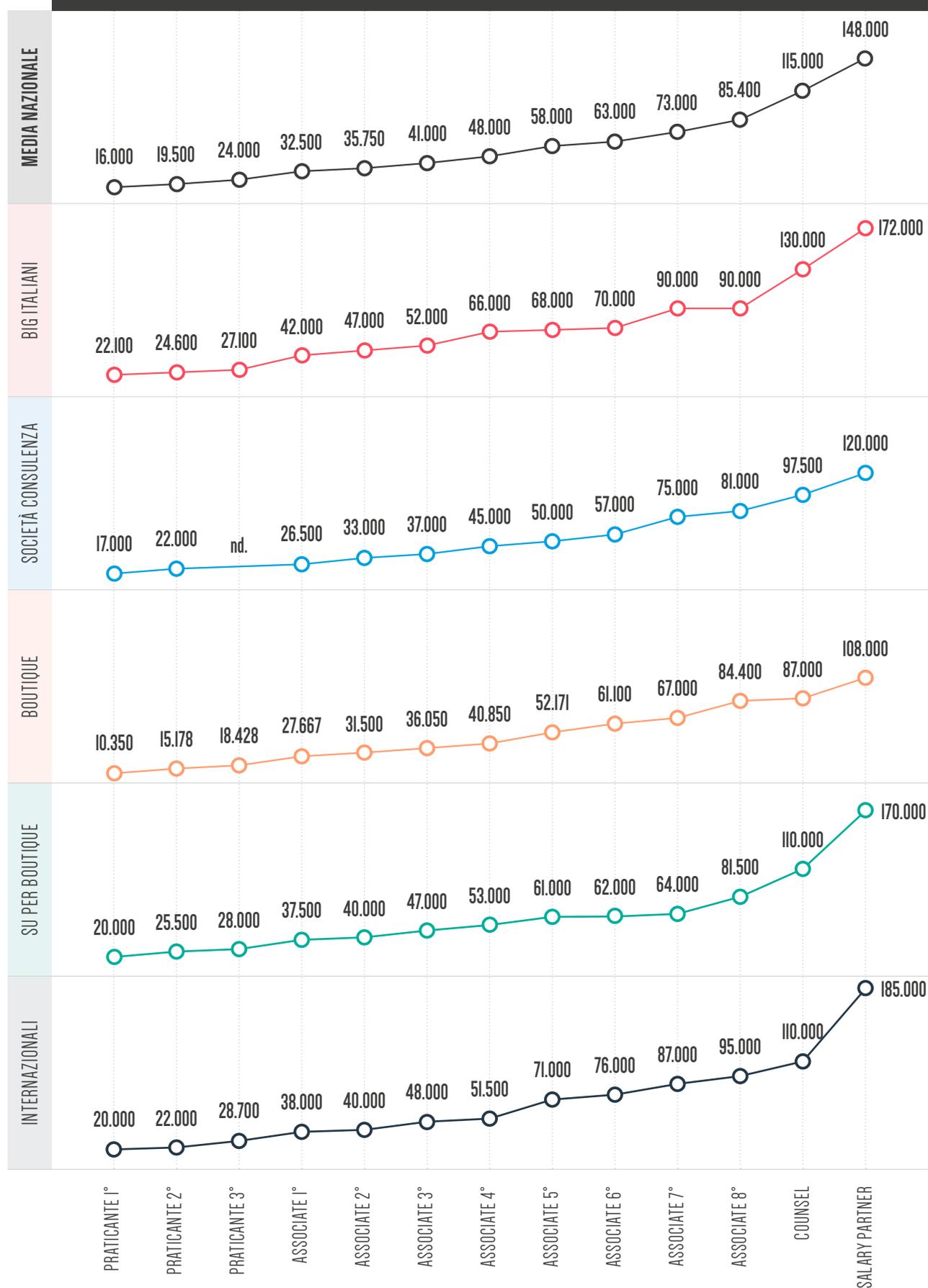


Calano le retribuzioni medie dei collaboratori negli studi legali d'affari. Il dato emerge dall'analisi condotta dal Centro ricerche di *Legalcommunity.it* su un campione rappresentativo della categoria composto da 25 insegne di diversa estrazione: big italiani, super boutique, internazionali, big four e boutique.

Rispetto alla precedente rilevazione ([si veda il numero 78 di MAG del 2017](#)) si registra una riduzione media dei compensi dell'8,5%. Più nel dettaglio, le fasce per le quali si riscontra un maggiore ridimensionamento dei compensi medi rispetto al dato raccolto due anni prima, sono quelle dei praticanti e dei collaboratori (-18%). Diversamente, counsel e salary partner hanno beneficiato di un incremento medio dei compensi dell'11% circa. Anche se qui, a ben guardare, vale la regola "del pollo ogni due persone". Infatti, il compenso medio dei counsel risulta più alto del 2,2% rispetto a quanto rilevato nel 2017; mentre quello dei salary partner è salito di quasi il 20%.

Ma parliamo di cifre. Il compenso medio di un trainee nell'arco massimo di tre anni, nella precedente edizione dell'analisi, si attestava attorno a 24.500 euro l'anno con un dato minimo di 20mila euro a inizio percorso e uno massimo di 29mila al termine. La nuova rilevazione, invece, indica a 20mila euro il compenso medio di un praticante nello stesso arco temporale, con un minimo di 16mila e un massimo di 24mila. Anche i dati relativi ai minimi e ai massimi, sia ben chiaro, rappresentano una media.

## RETRIBUZIONI



Come vedremo più avanti, molto dipende dalla tipologia di studio in cui si lavora. Ci sono associazioni professionali dove un praticante comincia il suo percorso di formazione ricevendo un compenso di 9.200 euro annui e nel corso del triennio arriva a un massimo di 14.400 euro e altri dove un neolaureato a inizio pratica riceve già 25mila euro l'anno per arrivare a 35mila euro alla fine del triennio di formazione, ovvero fino al presunto superamento dell'Esame di Stato.

All'altro capo della scala gerarchica dei collaboratori di studio troviamo le figure dei counsel e quelle dei salary partner. In alcuni studi queste figure coincidono poiché ci sono organizzazioni che non prevedono più la qualifica di partner per professionisti che non siano nell'equity. In altri, invece, coesistono confermando l'allungamento dei percorsi di avvicinamento all'equity partnership cominciato nel periodo post credit crunch.

La nuova rilevazione indica a 115mila euro il compenso medio dei counsel e a 148mila euro quello dei salary partner, mentre due anni fa il dato si attestava rispettivamente a 112.500 e 123.500 euro. Anche in questo caso può essere interessante considerare gli estremi delle rispettive forchette. Ci sono studi in cui un counsel può portare a casa poco più di 50mila euro annui, così come ci sono realtà in cui il compenso per i giovani avvocati in

corsa verso la partnership può già toccare quota 150mila euro. Quanto ai salary partner, invece, la retribuzione minima scende raramente sotto i 100mila euro mentre può arrivare a toccare quota 200mila e in alcuni casi persino 300mila euro.

Detto questo, va anche segnato che circa uno studio su tre fa sapere di aver rivisto al rialzo i compensi dei propri collaboratori nel corso degli ultimi dodici mesi. Un incremento che, a seconda dei casi, si è attestato tra il 5 e il 15%.

Fin qui abbiamo parlato della parte fissa dei compensi. Ma quasi tutti gli studi che hanno risposto alle specifiche domande del Centro ricerche di Legalcommunity hanno dichiarato di riconoscere dei bonus ai propri collaboratori in base alle performance. Le formule sono estremamente variegata ed elaborare una statistica non è così semplice.

L'impatto del bonus sul compenso annuale può risultare rilevante. Si parte da pochi punti percentuali rispetto alla retribuzione annua ma si può arrivare al 70, 80 e perfino 100-150%. A tale proposito, il 65% degli studi fa sapere di non prevedere un tetto massimo al "salario" dei propri collaboratori.

È interessante, inoltre, osservare come l'attribuzione dei premi tenda quasi sempre a valorizzare (ovviamente in percentuali che variano da studio a studio) anche i risultati conseguiti dal gruppo: sia che si consideri lo studio nel suo insieme, sia che si consideri il team o il dipartimento di cui il singolo avvocato fa parte. L'obiettivo è chiaro: ridurre al massimo la competizione interna e favorire il gioco di squadra. A tale proposito è interessante osservare come vi siano realtà che riservino alla performance dello studio nel suo complesso dal 30 al 40% del budget destinato ai bonus. In un caso, addirittura, c'è uno che assegna il 100% di questo budget al risultato della squadra.

Sempre in merito ai bonus, poi, si osserva che spesso gli studi che prevedono premi più alti siano anche quelli che offrono un compenso fisso medio più contenuto. Anche qui l'intento di fondo sembra piuttosto

»»»

## MEDIA NAZIONALE

QUALIFICA	MEDIA DEL COMPENSO TRA MINIMO E MASSIMO 2017	MEDIA DEL COMPENSO TRA MINIMO E MASSIMO 2018
Trainee (nell'arco massimo di 3 anni)	24.500	20.000
Associate (nell'arco dei primi 3 anni)	43.500	36.700
Associate (nell'arco dei successivi 2 anni)	65.500	53.000
Associate (nell'arco dei successivi 3 anni)	95.000	74.200
Counsel	112.500	115.000
Salary partner	123.500	148.000

**NICOLA  
DI MOLFETTA**

**2006-2016**

# **AVVOCATI D'AFFARI**

**SEGRETI • STORIE • PROTAGONISTI**

**Per acquistare la tua copia del libro**

**CLICCA QUI**



chiaro: incentivare la produttività e stimolare l'approccio "imprenditoriale" dei collaboratori. Come due anni fa, il Centro ricerche ha chiesto agli studi legali se sia immaginabile uno schema di retribuzione dei collaboratori che preveda compensi calcolati esclusivamente sulle performance di ciascuno. Rispetto a quanto emerso precedentemente, cresce il numero di organizzazioni che non reputa del tutto impraticabile questa strada.

Uno su quattro (il 25%) dei rispondenti, infatti, ha detto di ritenere questo tipo di approccio possibile e, in alcuni casi, persino auspicabile.

Emerge chiaramente un dato: si vuole evitare che la struttura e l'organizzazione che ormai caratterizzano lo studio associato finiscano col creare avvocati "dipendenti" con un approccio impiegatizio alla professione.

«Crediamo che ogni componente dello studio

## FEE ORARIE



»»



# LEGALCOMMUNITY AWARDS

# TAX2019

**SAVE THE DATE**

Lunedì 25 marzo

Superstudio Più

Via Tortona 27

Milano

**#LcTaxAwards**



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

– scrive, in particolare, uno degli studi in questione – debba sin dall’inizio della sua attività professionale agire come un imprenditore». C’è, però, chi specifica a tal proposito, che un approccio *performance oriented* è applicabile sì, ma in maniera graduale e crescente in base alla seniority dei collaboratori. Tipicamente, in questi studi, la retribuzione degli associate anziani è progressivamente meno basata sul compenso fisso e più legata alla quota variabile. Il restante 75% degli interpellati, invece, risponde seccamente di no. C’è chi afferma che sarebbe ingiusto retribuire un collaboratore solo in base ai risultati («il lavoro dei collaboratori va in ogni caso pagato») e chi, comunque, non manca di sottolineare l’oggettiva difficoltà di elaborare un criterio che sia in grado di pesare la performance individuale in maniera completa. Basarsi solo sul dato economico, è il punto di vista di tanti, appare una soluzione insufficiente. In effetti non è un caso che i possibilisti rispetto a una svolta dei compensi legata essenzialmente

## Notule

### BILLABLE HOUR SOTTO LALENTE

Il 61% degli studi che hanno partecipato alla Salary Guide 2019 di MAG dichiara di utilizzare ancora il parametro orario per la fatturazione delle proprie prestazioni. Spesso però viene specificato che non si tratta dell’unico metodo di fatturazione adottato. E in alcuni casi si ammette che forfait e forme di alternative billing stanno prendendo il sopravvento rispetto alla consuetudine della fatturazione di ore/uomo. Ma quanto vale un’ora di lavoro di un avvocato in base alla seniority? Anche qui abbiamo elaborato un dato medio. Nel caso di counsel, salary partner e lead partner parliamo di compensi orari pari nell’ordine a 300, 350 e 450 euro l’ora. Pochi i casi in cui i lead partner possono ancora fatturare più di 600 euro l’ora. Il costo orario di un associate varia da 150 a 270 euro a seconda che si tratti di un junior o di un managing associate. I praticanti costano mediamente 115 euro l’ora. 

alla performance siano di solito alla guida di boutique di dimensioni contenute.

Le complessità organizzative in queste realtà sono meno marcate rispetto a quelle che si possono presentare in strutture con decine o centinaia di collaboratori.

Ma alla fine quali sono gli studi che pagano meglio? Anche qui azzardare una risposta tranchant potrebbe non essere saggio anche perché in alcuni casi la differenza di retribuzione media tra associazioni appartenenti a cluster diversi è davvero minima.

In base ai dati raccolti, il livello retributivo di un associate al suo primo anno di professione è leggermente più alto nei cosiddetti big italiani (42mila euro) sebbene la differenza rispetto a internazionali e superboutique sia davvero minima (+5%). Nelle boutique, in media, si parte da poco più di 27mila euro (anche se ci sono eccezioni dove un associate al primo anno arriva a guadagnare già 55mila euro). Mentre negli studi legali legati alle grandi società della consulenza il compenso d’esordio si attesta mediamente sui 26.500 euro.

A metà percorso, per convenzione diciamo tra il quarto e quinto anno di anzianità professionale, il compenso di un collaboratore in uno di questi studi arriva mediamente tra i 45 e 50mila euro. Il dato è in linea con la media dei compensi segnalati dalle boutique anche se qui, soprattutto nelle strutture specializzate in materia fiscale e tributaria, al sesto anno si supera già quota 70mila euro e in qualche caso si raggiungono i 110mila euro.

Gli associate mid-level più contenti sembrano quelli degli studi internazionali che tra il quarto e quinto anno di attività raggiungono una retribuzione che va da 51.500 a 71mila euro. Seguono i colleghi nei big nazionali (66mila-68mila) e poi quelli delle superboutique (53mila-61mila).

All’ottavo anno di seniority, generalmente, un avvocato d’affari supera la soglia degli 80mila euro annui che possono essere addirittura 95mila (sempre in media) se si lavora nella sede italiana di una qualche law firm internazionale.

Mentre per sfondare il tetto dei 100mila bisogna ottenere una promozione come counsel o salary partner. Qui, superboutique e big italiani arrivano in media a riconoscere ai loro avvocati anche 170mila euro l’anno con punte che possono raggiungere anche i 300mila. 

# D'ARGENIO POLIZZI, UNA BOUTIQUE 2020

Un nuovo socio, un'apertura all'estero e un modello di business che fa della specializzazione nell'insurance il suo punto di forza. L'ultimo anno? Si è chiuso con un crescita del 30% del fatturato

di elisabetta barbadoro



Network internazionale, aggiornamento costante e gestione agile. Sono questi i tratti distintivi di D'Argenio Polizzi, studio legale specializzato in materia assicurativa che conta tre partner – con una recentissima nomina – che vogliono fare dello studio una “boutique 2020”: innovativa, competente e pronta ad allargarsi in Lussemburgo. Una strategia che premia anche sui numeri: lo studio ha un trend annuale di crescita del fatturato «del 30%».

Proprio per la loro competenza settoriale sono diventati uno dei punti di riferimento nel campo, non solo per banche e compagnie assicurative – i loro principali clienti – ma anche per altri studi generalisti o firm straniere che cercano supporto per investimenti in Italia.

«Sappiamo di essere “antitrend” – scherza **Andrea Polizzi**, uno dei due fondatori – ma nel nostro caso la dimensione “sartoriale” ha premiato». I clienti sono aumentati insieme alla notorietà e alla reputazione dello studio. «Ci piace definirci una “Boutique 2020” – continua – un laboratorio artigianale ma innovativo, non fermo agli anni Novanta ma in costante evoluzione e aggiornamento». Il campo assicurativo, infatti, è tra i più dinamici sul piano normativo, «un mercato iper-regolamentato» come sottolinea **Matteo D'Argenio**, e non solo per quanto riguarda l'ordinamento nazionale, bisogna considerare regolamenti e direttive europee, come la recente IDD (direttiva sulla distribuzione assicurativa), approvata a

Bruxelles ed entrata in vigore il 23 febbraio 2018.

Un'altra innovazione da tenere d'occhio sono gli arbitrati tecnici assicurativi, che stanno prendendo piede per risolvere velocemente e in modo più agevole le controversie e su cui lo studio è molto attivo.

«Seguiamo i nostri clienti in modo rapito e informale, facciamo della sinteticità la nostra chiave di comunicazione ed è quello che vogliamo trasmettere anche ai ragazzi che lavorano con noi» spiega D'Argenio, l'altro fondatore dello studio. «Preferiamo assumere giovani avvocati neolaureati o con pochi anni di esperienza e insegniamo loro a fare della sintesi la loro tecnica di ragionamento: un modo di affrontare la professione nuovo rispetto alla tradizione. Oggi la comunicazione è più rapida



ANDREA POLIZZI

«SAPPIAMO DI ESSERE **"ANTITREND"**, MA NEL NOSTRO CASO LA DIMENSIONE **"SARTORIALE" HA PREMIATO**»

e fluida, quindi una capacità di espressione, orale e scritta, sintetica è più funzionale e ci permette di supportare i clienti con risposte immediate».

Ma chi sono i loro clienti? A questa domanda risponde Polizzi: «Principalmente banche o compagnie assicurative, lavoriamo molto con l'estero, in particolare con Francia, Lussemburgo, Liechtenstein e Irlanda.

Lavoriamo per una decina di istituti stranieri e 16 italiani». Ma è quello estero il loro terreno più fertile: «Siamo parte di una rete di studi internazionali indipendenti; per esempio, con DBG Legal, studio assicurativo francese con sede a La Rochette, abbiamo una collaborazione ufficiale». E l'orizzonte di espansione, a questo proposito, è ambizioso: «Stiamo valutando una presenza fissa in Lussemburgo - centro finanziario di primissima importanza per via della tassazione bassa e della facilità burocratica - aprendo una nostra sede o attraverso una partnership. Entro il 2020 contiamo di prendere una decisione in proposito».

Alta specializzazione e organizzazione da boutique sartoriale sono per D'Argenio e Polizzi due punti di forza. Da una parte, «sappiamo che il tema "gestione studio" appesantisce le giornate, l'essere boutique e artigiani ci permette di avere una struttura più agevole, meno spersonalizzante, che offre ai clienti un rapporto informale e diretto». E i risultati si vedono, da poco hanno promosso a socia **Laura Troiano** ([leggi qui la notizia](#)), entrata in studio subito dopo la laurea nel 2010.



MATTEO D'ARGENIO

«SEGUIAMO I NOSTRI CLIENTI IN MODO RAPITO E INFORMALE, **FACCIAMO DELLA SINTETICITÀ LA NOSTRA CHIAVE DI COMUNICAZIONE** ED È QUELLO CHE VOGLIAMO TRASMETTERE ANCHE AI RAGAZZI CHE LAVORANO CON NOI»

«Diamo molta importanza al clima lavorativo, cercando di mantenere un ambiente positivo, collaborativo e stimolante, perché i ragazzi si trovino bene e abbiano voglia di crescere con noi» racconta Polizzi. E D'Argenio sottolinea: «Questo clima è figlio della nostra amicizia: prima lo studio era di mio padre, poi sono entrato io e nel 2007 ho conosciuto Andrea (Polizzi, ndr) con cui è nata un'intesa professionale e umana. Dal 2015 abbiamo iniziato a lavorare insieme. È nato così lo studio D'Argenio Polizzi». ■



# A colloquio sul WELFARE AZIENDALE

di domenico butera\*

Welfare aziendale. Cosa c'è da sapere? Per questo numero di MAG abbiamo pensato di utilizzare lo spazio della rubrica curata da AIDP Lombardia per affrontare questo tema con due esperti che ne hanno una conoscenza approfondita: l'avvocato **Giuseppe Bulgarini d'Elci**, responsabile del dipartimento Labour dello studio legale Carnelutti e il dottor **Marco Cervini**, direttore delle risorse umane in Italia del Gruppo Korian.

**Avvocato Bulgarini d'Elci, ci spiega cosa si intende per welfare aziendale? Quali sono i presupposti e le condizioni che la legge richiede perché le imprese che si vogliono avvicinare a questo strumento lo possano utilizzare con profitto?**

È l'insieme di beni, opere e servizi di utilità sociale che l'impresa mette a disposizione della generalità o di categorie omogenee di dipendenti su base volontaria o in forza di accordi collettivi.

Il presupposto normativo risiede nel disposto degli artt. 51, co. 2, e 100, co. 1, TUIR, che prevede, in sintesi, la totale esenzione fiscale e contributiva per una ampia serie di benefit, riconosciuti ai dipendenti delle imprese e ai loro familiari in ambito di educazione, istruzione, ricreazione e culto, nonché per le forme di assistenza sociale e sanitaria.

I maggiori vantaggi si hanno se il welfare è fissato nell'ambito di un accordo collettivo, non solo perché il relativo costo può essere portato in detrazione al 100%, ma perché il coinvolgimento diretto dei lavoratori tramite i propri rappresentanti sindacali consente la partecipazione della popolazione aziendale alla individuazione di un paniere di beni e servizi ritagliati sulle esigenze dei lavoratori.

Nei modelli più avanzati, viene creato un portale aziendale dedicato al welfare, nel quale sono elencate le prestazioni cui il dipendente può accedere (es. rimborso testi scolastici, campus

estivi, asilo nido, trasporto collettivo) operando in modalità telematica la propria scelta sulla base della somma assegnata.

**Dottor Cervini, alla luce della sua esperienza, perché si utilizzano i piani di welfare aziendale? Quali sono le ricadute per i lavoratori e quali i vantaggi per le imprese?**

Il welfare aziendale si è sviluppato nell'ultimo decennio in parallelo con la capacità sempre minore dello Stato di garantire alla collettività quei servizi di prima necessità, pensiamo agli asili e ai centri per gli anziani, che costituiscono una esigenza ineludibile per milioni di famiglie.

Il vantaggio per i lavoratori è evidente: aumenta la capacità di spesa delle famiglie, che si trovano a poter usufruire di prestazioni e servizi (la retta di un master o di un asilo privato, l'abbonamento alla palestra o una visita odontoiatrica) a un prezzo inaccessibile alle condizioni di mercato, con tutte

le ricadute positive in termini di qualità della vita.

I vantaggi sono direttamente visibili anche per le imprese, che danno un segno tangibile della cura per gli interessi dei propri lavoratori e ne ottengono in cambio maggiore impegno in termini di produttività e un più alto grado di fidelizzazione. Va da sé che il lavoratore a cui l'impresa paga parte della retta universitaria del figlio e una copertura sanitaria integrativa per tutta la famiglia sarà disincentivato a trovare nuove opportunità professionali.

**Dottor Cervini, dall'osservatorio privilegiato di direttore delle relazioni sindacali di Federazione Gomma Plastica, incarico che ha lasciato a fine anno, ritiene che sia utile associare il welfare aziendale alle politiche di remunerazione variabile legata ai risultati dell'impresa?**

La legge di bilancio 2016 ha introdotto nel nostro ordinamento la facoltà di convertire il premio di risultato maturato dai lavoratori in servizi di welfare aziendale. Il meccanismo, che ha



GIUSEPPE BULGARINI D'ELCI

incontrato ampia diffusione negli accordi collettivi di secondo livello, è semplice: l'accordo aziendale prevede, da un lato, misure di welfare e, dall'altro, l'erogazione di un premio variabile legato al raggiungimento di "key performance indicators" (es. incremento del fatturato, riduzione degli sprechi, diminuzione dei reclami). Tra i due strumenti si colloca la previsione per cui il dipendente ha la facoltà di utilizzare, in tutto o in parte, l'importo maturato come premio per l'acquisto dei beni e delle prestazioni di utilità sociale presenti nel paniere welfare dell'azienda.

La leva su cui ha investito lo Stato risiede nella previsione per cui, optando il lavoratore per la conversione del premio in welfare, la fruizione delle prestazioni di utilità sociale gode di totale esenzione fiscale e contributiva. Un risparmio che accomuna, in questo caso, dipendenti e impresa.

**Avvocato Bulgarini d'Elci, ci spiega come tecnicamente possano convivere e dialogare tra loro, nell'ambito di un accordo collettivo, il premio di risultato e le pratiche di welfare aziendale?**

Il premio di risultato e il welfare aziendale possono benissimo viaggiare in modo autonomo, ma esprimono al meglio tutta la loro potenzialità se a livello di accordo collettivo si prevede un collegamento diretto. Al lavoratore viene consentito di rinunciare al premio in busta paga e di utilizzare, invece, il corrispondente importo per le prestazioni welfare dell'azienda. Tecnicamente occorre un accordo di secondo livello (aziendale o territoriale) nel



MARCO CERVINI

quale sia esplicitato il diritto di esercitare l'opzione per il welfare in sostituzione del premio, con le relative modalità.

È interessante osservare come, proprio per spingere sull'acceleratore di questi strumenti, con la legge di bilancio 2017 sia stata prevista la possibilità per i lavoratori di ricorrere senza limiti di spesa, in presenza di opzione, ai contributi alle forme pensionistiche complementari e ai contributi di assistenza sanitaria. Facciamo un esempio: il limite massimo alla contribuzione complementare esente da tasse e contributi è di 5.164,57 euro, che il lavoratore ha già utilizzato per effetto del welfare aziendale nella misura di 4mila euro. Lo stesso lavoratore ha maturato, tuttavia, 3mila euro di premio e decide di convertirlo in previdenza complementare. Ebbene, l'intera somma non costituirà, in questo caso, reddito di lavoro dipendente.

\*Rubrica a cura di

AIDP Gruppo Regionale Lombardia

# HELPLINE PER AVVOCATI, quasi raddoppiate le chiamate per segnalare bullismo e molestie

di rosailaria iaquinta

**N**uovi dati accendono i riflettori su bullismo e molestie negli studi legali. Dopo quelli preliminari del sondaggio lanciato dall'International Bar Association (IBA) di cui abbiamo parlato su **MAG 109** (che rivelavano che un'avvocata su due e un avvocato su tre sono vittime di episodi di bullismo, mentre una professionista su tre e un suo collega uomo su quindici è stato molestato sessualmente), è la volta di quelli delle telefonate ricevute nel 2018 dalla helpline dedicata agli avvocati di LawCare, resi pubblici a fine gennaio.

Nel dettaglio, l'associazione per la tutela della salute mentale e del benessere della community legale britannica e irlandese – il cui telefono ha squillato più che negli anni precedenti (932 telefonate da parte di 624 avvocati, il 5% in più su base annua) – ha notato un allarmante incremento delle telefonate di richiesta di assistenza e supporto psicologico a seguito di episodi di molestie e

bullismo. Quest'ultime, pari a 68 (il 7% del totale), sono infatti quasi raddoppiate rispetto alle 38 del 2017.

«Siamo particolarmente preoccupati per il numero di chiamanti che menzionano episodi di bullismo e molestie, è fondamentale che gli studi legali prendano provvedimenti per reprimere questi fenomeni e che si occupino seriamente del benessere e le cura delle proprie risorse», ha dichiarato **Elizabeth Rimmer**, ceo di LawCare in una nota pubblicata sul sito dell'organizzazione.

Il dato è allarmante anche secondo ASLAWomen, la sezione dell'associazione degli studi legali ASLA che segue le tematiche professionali delle pari opportunità nell'avvocatura. «I dati diffusi da LawCare confermano i segnali preoccupanti già emersi con la pubblicazione dei risultati di altri sondaggi svolti all'estero,



BARBARA DE MURO

come ad esempio quello dell'IBA su bullismo e molestie negli studi legali. In Italia ancora non esistono dati pubblici relativi alla diffusione e alla frequenza di questi spregevoli atti negli studi legali, ma è arrivato il momento di fare luce su un fenomeno tanto odioso. ASLAWomen ha quindi dato avvio a un progetto diretto proprio a verificare l'eventuale presenza di comportamenti di questo tipo anche in seno agli studi membri di ASLA, con l'ulteriore obiettivo di individuare le più idonee misure volte a creare un sano ambiente di lavoro (attività di formazione e sensibilizzazione agli studi membri, collaborazione con le istituzioni forensi, ecc.), ha anticipato a **MAG** **Barbara de Muro**, presidente di ASLAWomen e avvocatessa di LCA, commentando la notizia.

A chiamare LawCare sono, nella maggior parte dei casi, le donne (il 64% per la precisione). Il 48% delle telefonate arrivano da tirocinanti o professionisti junior che hanno maturato meno di cinque anni di esperienza. Più in generale, i legali alzano la cornetta per chiamare l'organizzazione perché si sentono stressati (26%), depressi (19%) o ansiosi (11%). Qualcuno si preoccupa anche dei procedimenti disciplinari (8%), dello sviluppo della propria carriera (9%), di malattie croniche, alcol e droghe e problemi relazionali. ■

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



SILVIA BOLZONI

## NIENTE BUSINESS PLAN, MA ORIENTAMENTO ALLE PERSONE

A colloquio con Silvia Bolzoni. ZetaService è «un'azienda che non ha paura di inserire il termine "cuore" nel suo lessico»

di odile robotti\*

**Silvia Bolzoni** è l'imprenditrice (premiata anche con la Mela d'Oro dalla Fondazione Bellisario) alla guida di ZetaService, società conosciuta per i servizi di amministrazione del personale (1 milione di cedolini elaborati all'anno). Attribuisce il proprio successo all'attenzione per i collaboratori ancor prima che ai clienti (questa non è una cosa da tutti) e pensa che occuparsi delle persone con cui si lavora sia un fattore chiave di successo, ma che per funzionare richieda ascolto vero. Secondo Bolzoni sarebbe un errore per le donne esibire freddezza e distacco nelle relazioni interpersonali per competere con gli uomini. Meglio fare leva su empatia e vicinanza, credere in sé stesse e fare ciò che appassiona. Se ci si mette l'anima fino in fondo, i risultati arrivano: parola di Silvia.

### Come sei arrivata dove sei oggi?

Subito dopo gli studi ho iniziato il mio percorso all'interno del mondo dell'amministrazione del personale entrando a far parte di uno studio di consulenza. Dal confronto con numerose realtà aziendali, intuisco che l'outsourcing delle paghe stava diventando un'esigenza impellente per il mercato italiano. Così, alla fine degli anni '90, lascio il gruppo per il quale stavo lavorando per dedicarmi allo sviluppo commerciale del Payroll Outsourcing presso una multinazionale del settore. Con il bagaglio di questa importante esperienza, con la consapevolezza di aver compreso pregi e difetti dei competitor di questo mercato nel 2003 e soprattutto dopo esser stata "rimproverata" per il mio eccessivo orientamento

al cliente, ho deciso di creare una nuova società specializzata in paghe e amministrazione del personale in outsourcing e di fare dell'orientamento alle persone il punto di forza della mia azienda. Così sono partita... niente business plan, niente strategie, niente fogli di calcolo.. ed eccomi qua!

### **Cosa significa per te leadership femminile?**

La nostra è una azienda al femminile, ossia un'azienda che è in grado di valorizzare le caratteristiche tipicamente femminili, come l'ascolto, l'empatia, la cura, facendone il proprio punto di forza. Un'azienda che non misura il tempo ma i risultati, le idee e l'impegno. È un'azienda che non vede nei suoi collaboratori solo dei professionisti al lavoro ma che è in grado di indagare, ascoltare e comprendere anche il loro vissuto personale, che non ha paura di inserire il termine "cuore" nel suo lessico. La leadership al femminile accentua caratteristiche come la predisposizione alla collaborazione, alla relazione, alla creatività, elementi che possono sicuramente portare un grande giovamento alle imprese e di conseguenza all'economia in generale. Zeta Service è composta all'80% da donne – gli uomini rivendicano simpaticamente le quote azzurre – e io sono convinta che questa forte presenza abbia contribuito nel tempo a connotare il carattere della nostra azienda.

### **È diversa da quella maschile? In cosa?**

Certamente, perché le donne sono inclini per natura a fare rete, a confrontarsi, a cooperare e questo continuo scambio genera



idee, iniziative, nuove visioni e nuovi modelli organizzativi. In Zeta Service, vista la percentuale di donne, questo meccanismo è amplificato e anche gli uomini dell'azienda ne sono contagiati positivamente.

### **Di cosa sei orgogliosa?**

Di veder crescere di anno in anno, sempre più, Zeta Service e di poter offrire a tanti giovani una possibilità di lavoro.

### **Cosa ti ha permesso di avere successo?**

L'aver messo al centro della mia attenzione i collaboratori ancor prima dei clienti. Penso che l'attenzione alle persone sia una qualità fondamentale per tutte le aziende. Ma per coinvolgerli devi saperli ascoltare, comprendere anche le loro aspettative, i loro desideri, comprendere anche i loro stati d'animo, sono persone. E le persone che lavorano in ZS hanno una grande responsabilità: ogni mese elaborano circa 100.000 buste paga! Per fare un buon lavoro, devi metterle nella condizione di stare bene. Così abbiamo introdotto dei servizi e dei benefit ad hoc per prenderci cura

l'uno dell'altro, come ad esempio il maggiordomo aziendale che si occupa delle piccole commissioni quotidiani, del ritiro degli acquisti on line, della manutenzione della propria auto, ecc.

### **Un consiglio che daresti a te stessa da giovane?**

A Silvia da giovane consiglieri di credere ancora di più in me, irrobustendo la fiducia in me stessa senza farmi intaccare dai piccoli incidenti di percorso e soprattutto di non lasciarsi mai influenzare dal giudizio altrui.

### **Un errore che le donne devono evitare?**

Pensare che per competere con gli uomini occorra imparare ad avere maggiore freddezza e distacco nelle relazioni interpersonali.

### **Un consiglio alle giovani donne?**

Consiglieri di seguire le proprie passioni. Di fare ciò che più le gratifica e di farlo bene, mettendoci l'anima, cercando di stupire...Così facendo, i risultati arrivano! 🍷

*\*Amministratore unico di Learning Edge*

# L'ALGORITMO DEL VALORE

MAG incontra Alessandra Bini, direttore affari legali di IBM Italia. Tra gli studi legali avrà un bel vantaggio chi riuscirà a spostare il focus dalle ore lavorate ai risultati per i clienti

di rosailaria iaquinta



li avvocati hanno paura delle legal tech? C'è chi crede che possano rappresentare una minaccia per la professione. E chi invece non ha dubbi sull'opportunità che possono rappresentare in un mondo, come quello legale, fatto di barriere, sia di linguaggi che di sistemi giuridici. Fra questi ultimi c'è sicuramente **Alessandra Bini**, direttore affari legali di IBM Italia. «Più il mercato sarà capace di offrire questa tipologia di soluzioni, più tutti ne beneficeranno e si raggiungerà a una maggiore efficienza nei servizi», racconta a MAG la giurista. La redazione l'ha incontrata per capire quanto pesa la tecnologia all'interno della direzione legale del gruppo e che valore ha nella ricerca dei consulenti esterni. Aspettando di scoprire quale sarà il primo studio a inventare l'«algoritmo del valore».

**La tecnologia ha invaso il mondo dei servizi legali. È realtà sia negli studi legali che nelle direzioni affari legali delle aziende. Che strumenti ha implementato IBM in particolare?**

Ormai usiamo la tecnologia in maniera così istintiva che faccio anche fatica a dire

per cosa ce ne serviamo. La tecnologia ha permeato la nostra metodologia di lavoro. Per alcuni progetti specifici ci è capitato di utilizzare delle tecnologie di analytics, ma nel quotidiano usiamo principalmente strumenti che facilitano la comunicazione e la condivisione di documenti, persone, competenze e idee. Quindi vari strumenti di connettività, tipo Webex, Box e le communities, come quella per l'education.

**Per la formazione? Di cosa si tratta?**

Tutta l'offerta di formazione legale ci arriva tramite una community che si chiama Legal Information System. All'interno di quella legal community si possono trovare corsi specifici su certe tipologie di contratto, su temi di natura legale o dei corsi formativi che in certi ordinamenti, come, ad esempio, il Regno Unito o gli Stati Uniti danno crediti formativi ai colleghi che devono maturarli per rimanere nell'albo. E poi, io magari lo do quasi per scontato, ma non tante direzioni legali riescono ad avere un sistema di repository ben organizzato come il nostro.

“

ORMAI USIAMO LA TECNOLOGIA IN MANIERA COSÌ ISTINTIVA CHE FACCIO ANCHE FATICA A DIRE PER COSA CE NE SERVIAMO

”

# SAVE THE DATE

Giovedì 17 ottobre 2019 • Milano



# INHOUSECOMMUNITY AWARDS

#ihcommunityAwards



## Partners

CASTALDI PARTNERS

CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIB

Deloitte  
Legal

GEBBIA BORTOLOTTO  
ADVOCATI ASSOCIATI

LATHAM & WATKINS

RSINGHER ORTU  
AVVOCATI ASSOCIATI

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

“  
SONO ARRIVATA  
IN IBM NEL  
2001. ALLORA  
NON ERAVAMO  
COSÌ VELOCI,  
ESISTEVA  
UN TEMPO  
DIVERSO  
RISPETTO A  
QUELLO DI OGGI  
”

### Quali sono gli strumenti che implementerete nel medio termine?

Stiamo facendo un lavoro di organizzazione per rendere sempre più omogenea, in tutte le varie geografie, la modalità di ingaggio e di gestione degli studi legali esterni. L'idea è di passare a un tool unificato in maniera tale che in tutte direzioni possano ottenere più o meno lo stesso livello di servizio. Ormai ci sono delle offerte molto precise sul mercato sull'argomento, delle applicazioni che consentono di gestire in maniera strutturata la relazione tra l'azienda e il consulente esterno, soprattutto in ambito di litigation.

### Immagino che l'uso di questi strumenti abbia trasformato l'operatività degli uffici legali... Come è cambiato il lavoro all'interno del dipartimento?

Molto. Io sono arrivata in IBM nel 2001. Allora non eravamo così veloci, esisteva un tempo diverso rispetto a quello di oggi. Sicuramente è cambiata la velocità con cui ci è chiesto di dare supporto legale. Poi appunto sono cambiati i modi con cui si interagisce anche con le altre funzioni.

### Le modalità di comunicazione...

Esatto. La comunicazione è diventata molto più immediata. Prima ci si scambiava molti più documenti, adesso esistono le team room. Prima ci si telefonava, adesso ci si manda i messaggi instant time. Tutti strumenti che rendono possibile il reperimento delle informazioni in tempo reale e che facilitano la gestione dei documenti e dei contratti. E poi soprattutto è cambiato lo spirito del legale.

### In che senso?

Prima la direzione legale era una specie di fortino di conoscenze giuridiche, distante dal business e con un approccio consulenziale. Adesso fa parte delle decisioni strategiche, è vicina alla comprensione del valore che va portato sul mercato e ai clienti. La tecnologia, aiutando a svolgere funzioni serializzate, ha contribuito a lasciare spazio ai legali per dare al management il valore aggiunto che serve, quello di supporto e di motore dell'implementazione della strategia.



ALESSANDRA BINI

### In questo mondo nuovo, cosa si aspettano le direzioni affari legali dagli studi esterni?

Non c'è una risposta unica per tutti. Credo che dipenda da quali sono le attività che la direzione legale interna presidia rispetto a quelle che decide di non presidiare. La nostra direzione è molto attiva ed è titolare della consulenza al management. Noi negoziamo i contratti, abbiamo dei legali esperti in materia antitrust, presidiamo tutta la materia della Gdpr, abbiamo una struttura di trust e compliance. Quello che noi cerchiamo dagli studi è la competenza, quindi generalmente lo studio deve aiutarci a colmare o a raffinare alcune tematiche che per complessità e specificità di mercato o di Paese necessitano una specifica expertise. Un aspetto interessante sarà vedere come l'intelligenza artificiale e le nuove tecnologie potranno focalizzare la relazione sul valore piuttosto che sulla quantità.

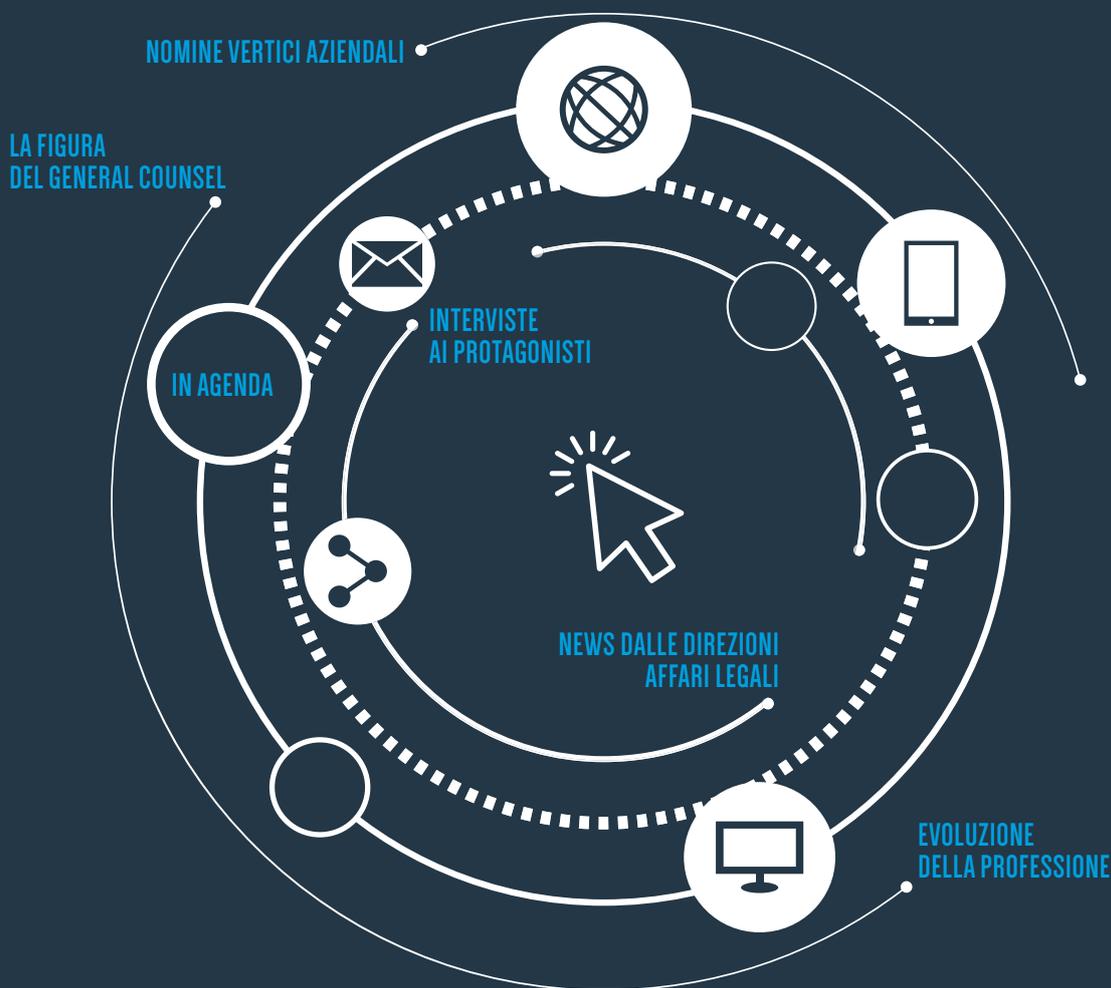
### Richiedete dei requisiti minimi tecnologici agli studi?

Mah...no. La tecnologia è chiaramente un investimento interno, che ottimizza lavoro e risorse. Nel senso che se uno studio per ottenere un certo tipo di expertise si organizza con forme che prevedono l'utilizzo di tecnologia, ben venga. Credo sia un modo con cui la firm ritiene di valorizzare oltre che alcune attività, anche le persone, affidando loro compiti di più altro profilo. Ma anche questa non è una ricetta che va bene per tutti...



# 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)

**Perché?**

Ci sono delle direzioni legali che decidono di esternalizzare o comunque di avvalersi del lavoro degli studi esterni anche per tipologie di task per cui la tecnologia potrebbe essere un elemento caratterizzante dell'offerta, come le due diligence o la predisposizione di template contrattuali.

**Pensando alle modalità di interazione tra voi e gli studi è cambiato qualcosa? Prima diceva che al vostro interno utilizzate l'Instant messaging e fate tutto molto rapidamente... E con gli studi?**

Dipende dalle realtà e dalle singole relazioni. Sicuramente aver la possibilità di poter comunicare con lo studio in maniera immediata e diretta senza il filtro è un plus. Una volta, la comunicazione con gli studi era molto più macchinosa spesso filtrata da segretarie o assistenti. Questa tipologia di comunicazione adesso è tramontata. Ci si scrive via mail. C'è chi usa Slack o Box. È utile sicuramente la possibilità di avere delle forme di condivisione veloci di documenti, idee e spunti.

**Mi indicherebbe un servizio abbinato alla tecnologia che le piacerebbe avere dagli studi e uno che vorrebbe avere in house?**

In house mi piacerebbe avere un sistema per cui da un'offerta global, da un set di

termini e condizioni che regolano un certo prodotto o servizio, si potesse "customizzare" un'offerta locale. È un lavoro di localizzazione che abbiamo già meccanizzato ma su cui si potrebbe fare qualche passo in più.

**E dalla consulenza esterna invece?**

Un altro sistema, che mi piacerebbe sia avere in casa che fuori, è legato alla trasformazione dei testi. Attenzione, dico trasformazione e non traduzione, perché il testo giuridico va prima compreso. Tanti studi sono in grado di tradurre testi benissimo, ma il punto è quanto ci mettono.

**Con l'implementazione di nuove tecnologie da parte degli studi potrebbe cambiare il valore di certe attività.**

**Andrebbe rivisto il modo con cui queste vengono vendute secondo lei?**

Su questo credo si apriranno degli spiragli molto interessanti. Al momento il parametro di riferimento rimane quello orario, ma chi inventerà l'algoritmo del valore avrà sicuramente un bel vantaggio... Sarà interessante vedere se e come gli studi riusciranno a slegare la percezione del valore dal numero delle ore e collegarla alla tipologia di competenze e risultati che portano alle direzioni legali. 



LA  
TECNOLOGIA,  
AIUTANDO A  
SVOLGERE  
FUNZIONI  
SERIALIZZATE,  
HA  
CONTRIBUITO  
A LASCIARE  
SPAZIO AI  
LEGALI PER  
DARE AL  
MANAGEMENT  
IL VALORE  
AGGIUNTO CHE  
SERVE



## LA DIREZIONE LEGALE DI IBM

L'ufficio in house di IBM in Italia supporta le linee di business aziendali e i settori di mercato in cui l'azienda opera.

Il team locale è coadiuvato dai colleghi del Legal Resource Center di Dublino ed è integrato con il resto dell'organizzazione legale europea, con linee di riporto verticale fino al General Counsel di IBM nella sede centrale di Armonk, New York. Al team, che ha competenze su innovazione tecnologica e trasformazione digitale e presidia i rischi dell'azienda, vengono indirizzate questioni legali sollevate dalle soluzioni tecnologiche innovative, quali Artificial Intelligence, Blockchain, Internet of Things, Quantum Computing.

La squadra italiana, a riporto di **Alessandra Bini**, guida sia per IBM Italia sia per le sue consociate il supporto legale alle attività di fornitura di servizi tecnologici e applicativi, hardware e software, con particolare attenzione al cloud e al trattamento dei dati personali. Il legal lavora in stretta coordinazione con i responsabili di business e segue l'assistenza negli ambiti corporate, quali gli affari societari, profili D.Lgs. 231 e compliance, tematiche labour e financing. 



ANTONINO CUSIMANO

## CUSIMANO: «CERCO DI LASCIARE IL SEGNO»

MAG incontra il neo general counsel di Nexans. Lavorare in house «è stata una scelta». «Stiamo elaborando un progetto per semplificare le consulenze esterne»

di anthony paonita

Antonino “Nino” Cusimano è il prototipo del general counsel moderno e internazionale, il modello 2019. La sua formazione abbraccia due continenti, si è laureato in giurisprudenza in Italia, e poi ha seguito il programma Fulbright negli Stati Uniti. Cusimano ha lavorato in uno studio legale a Londra, poi è stato chiamato a lavorare per un'azienda statunitense in Italia, dopo ancora è passato a un'altra grande società americana prima di “tornare a casa”, per così dire, e lavorare come giurista in una società italiana. Dopo aver aiutato l'azienda, Telecom Italia, ad affrontare diverse sfide legali, si è trasferito in Francia, dove ora lavora come general counsel per un'azienda di alta tecnologia, Nexans SA, che produce e distribuisce proprio quei cavi che vi consentono di leggere questo articolo.

Cusimano parla inglese con un accento americano e ricorda i bei tempi trascorsi negli Stati Uniti. Mettere in piedi dei sistemi negli uffici legali che non li hanno mai avuti prima è un'attività che lo appassiona. Ed è attivo sui social media, dove condivide le sue opinioni riguardo a temi di economia, politica e cultura. Stringe amicizie sul lavoro e accumula miglia *frequent flyer* a un ritmo preoccupante. Dal suo ufficio di Parigi (parla anche il francese), il giurista è riuscito a trovare qualche minuto per parlare con MAG. Ecco cosa ci ha detto.

**Ha trascorso in house gran parte della sua carriera. Perché? È stata una scelta consapevole oppure è semplicemente capitato così?**

È stata una scelta. Ho lavorato per un periodo, circa cinque anni in totale, presso la sede londinese di uno studio legale americano. L'opportunità di passare in house è arrivata quando sono stato chiamato da PPG. Mi sembrava una buona occasione per andare a fare un lavoro pratico, più vicino al cliente, e per avere davvero la possibilità di fare la differenza in un'azienda. Qualcosa di più genuino rispetto a scrivere dei promemoria e a lavorare su transazioni senza avere collegamenti personali con i clienti in house. È molto di più. Quando incontro gli avvocati del libero foro, penso a quanto sia difficile per loro essere esterni. Non mi vedrei in quel ruolo ora. È una cosa completamente diversa.

**Ha lavorato in diversi settori industriali durante la sua carriera...**

Ho cambiato un certo numero di *industries*. Tre grandi aziende: PPG, dove sono stato counsel per l'Europa, il Medio Oriente e l'Africa per oltre 12 anni. Un'azienda straordinaria, con una cultura straordinaria. Con dei prodotti davvero fantastici, e un'ottima tecnologia. Poi sono passato a General Electric, nella divisione oil & gas (a Firenze, ndr). E poi mi è arrivata una di quelle proposte a cui non si può dire di no: la direzione degli affari legali di Telecom Italia. All'epoca era una delle tre aziende più grandi in Italia, il mio

Paese d'origine. Sembrava una "chiamata da casa" e una grande opportunità. Ho accettato e sono diventato general counsel e responsabile della segreteria societaria.

**Com'è stata l'esperienza in Telecom Italia?**

È stato un viaggio fantastico. Ho lavorato lì per 10 anni. Ho seguito alcuni dei progetti più interessanti, oltre che alcuni dei momenti più critici del gruppo. Tutta la gamma di attività che rientra nelle competenze del general counsel moderno, tutto quello che un giurista dovrebbe fare, si faceva in Telecom Italia. Lì ho stretto alcune delle mie migliori amicizie. Nel gruppo seguivo il penale, cosa che diversamente non avrei mai fatto. È stata un'esperienza molto significativa. Ho dovuto imparare a fare il segretario del cda. Prima di allora non avevo mai lavorato come general counsel di una quotata. Ho dovuto imparare tutto e all'inizio ero spaventato. Ricordo ancora la mia prima riunione in consiglio. Ero seduto in una stanza con alcuni tra i più famosi uomini d'affari e banchieri italiani. Io ero tra di loro, ed ero un ragazzo, con pochissima esperienza dell'ordinamento giuridico italiano, e all'improvviso, ero segretario del cda. L'intera liturgia di gestire un grande board di una quotata mi era sconosciuta, era un po' un salto nel buio. Ho avuto la fortuna di avere un team di persone talentuose in Telecom Italia, alcuni dei migliori avvocati che abbia incontrato nella mia carriera. Mi stanno molto a cuore.

**Come va adesso in Nexans?**

È un'azienda molto tecnologica e innovativa. Siamo il principale fornitore di tecnologia nel settore dei cavi sottomarini. La società è molto dinamica. Sebbene sia francese, è molto internazionale, abbiamo sedi in tutto il mondo. E anche il mio team è globale. I nostri clienti sono nelle diverse geografie, negli Stati Uniti, in Sud America, Asia, Medio Oriente e Africa.



ABBIAMO  
ANNUNCIATO  
UN IMPORTANTE  
PROCESSO DI  
RISTRUTTURAZIONE.  
ADESSO È  
QUESTO CIÒ CHE  
È AL CENTRO  
DELLA MIA  
ATTENZIONE





STILIAMO  
CONTRATTI  
"CHIAVI IN  
MANO". SI  
TRATTA DI  
ACCORDI  
MOLTO  
LUNGI CHE  
RICHIEDONO  
UN PROCESSO  
DI CONTROLLI  
INTERNI MOLTO  
RIGOROSO



### **Da giurista, quali sono le problematiche principali che affronta?**

Sono varie e dipende dalle novità principali in azienda in quel preciso momento. È questo ciò che muove il general counsel, è questa la principale differenza tra un direttore affari legali e un partner di un grande studio d'affari. La nostra quotidianità è molto varia. Il lavoro è diverso, i problemi sono diversi. Di recente, ad esempio, abbiamo annunciato un importante processo di ristrutturazione. Adesso è questo ciò che è al centro della mia attenzione e che occupa la mia agenda.

E certamente il consiglio di amministrazione. Il cda impegna il tempo di ogni general counsel. Anche la compliance è una grande parte del lavoro. In alcune delle regioni del mondo in cui operiamo la compliance è centrale. È un tema a cui siamo molto attenti e che richiede una buona parte del mio tempo.

### **Cos'altro?**

Stiliamo contratti "chiavi in mano". Si tratta di accordi molto lunghi che richiedono un processo di controlli interni molto rigoroso. È un'attività che richiede molto tempo.

### **In quanto general counsel, lei è anche responsabile di un team di 45 avvocati...**

Negli ultimi due mesi mi sono occupato di mettere in atto i processi per gestire un gruppo di professionisti che possa funzionare come una squadra. Mi fanno paura gli avvocati che lavorano in solitudine. Questo sarà il mio mantra per sempre. Sono fermamente convinto che sia rischioso per un avvocato fare tutto da solo. Ed è compito dei general counsel assicurarsi che ciò non accada.

Non significa che bisogna mettere le persone tutte insieme fisicamente nello stesso luogo, ma far sì che lavorino come una squadra. Quando un giurista si sente isolato, si trova in una località remota, potrebbe trovarsi davanti a un serio problema di compliance o a una debolezza di qualche tipo. Quindi stiamo lavorando alla costruzione dei processi giusti che ci consentono di lavorare come una squadra.

Essere in grado di condividere idee e preoccupazioni è fondamentale.

### **Gli altri giuristi lavorano tutti dalla sede di Parigi oppure anche dalle altre?**

Da tutto il mondo. La maggior parte degli avvocati è a Parigi e in Norvegia. La divisione *submarine high voltage* si trova in Norvegia. Ma ci sono avvocati in Asia, negli Stati Uniti, in Sud America e in tutta Europa.

### **Lavorate molto con gli studi esterni?**

Sì. Stiamo lavorando a un progetto per semplificare le consulenze esterne. Metteremo a punto un sistema di gestione dei fornitori di servizi legali. È qualcosa in cui credo. Ritengo che dare dei feedback agli avvocati con cui collaboriamo e lavorare sulla relazione non solo serve a far sì che tutto funzioni meglio per entrambe le parti, ma anche a ridurre la spesa legale e ad accrescere il valore. Suona un po' come uno slogan, ma è l'approccio giusto. Osservare quello che viene richiesto agli avvocati esterni. C'è un modo migliore per gestire il lavoro che viene esternalizzato? A volte rivolgersi a una law firm tradizionale non è la risposta giusta. Gli studi sono disposti a occuparsi di qualsiasi richiesta, ma sono davvero il fornitore di servizi più conveniente per quel particolare lavoro? Stiamo considerando la questione da una prospettiva olistica.

### **Qual è, se non è una domanda sciocca, il numero perfetto di studi legali in un panel?**

Non è una domanda sciocca e in effetti è molto attuale. Ne stiamo discutendo proprio adesso. La premessa è che la nostra è un'azienda snella e molto, molto attenta ai costi. Anche di più di quanto ci si potrebbe aspettare. In passato mi è stato molto utile un panel con una decina di studi legali. In Nexans, vorremmo un panel più snello. Sarà composto da cinque-otto studi.

### **Può darmi dei nomi?**

Non posso, perché un certo numero di studi, più tradizionali, rimarranno, ma...

**Finora ha lavorato per un gruppo statunitense e un paio di aziende europee. Ci sono delle differenze? Delle somiglianze?**

C'erano molte più differenze quando, 20 anni fa, ho iniziato a lavorare in house. Le differenze oggi sono minori. Credo sia grazie alla regolamentazione globale che è in vigore oggi. Un esempio è l'anti-bribery. Una volta, c'era la FCPA (Foreign Practices Act negli Stati Uniti, ndr) e i giochi erano fatti. Non si parlava d'altro. In questo momento c'è una legislazione anti-corruzione in quasi tutte le giurisdizioni principali. C'è convergenza nella compliance.

Mi piacciono le società americane, possono essere divertenti; a volte in Europa siamo un po' noiosi. Ma allo stesso tempo in Europa c'è molta più attenzione alle persone, come umani, rispetto a quanta se ne trova in America. Ma è difficile decidere. Non saprei dire cosa sia meglio...

**Non le sto chiedendo cosa sia meglio, ma solo quali sono le differenze, se ce ne sono...**

Sono sempre affascinato da come voi ragazzi (americani, ndr) imparate a scrivere a scuola. È quello che dà forma alla vostra mentalità, che vi fa essere più brevi e diretti. Lei digita velocemente, in pochissimo tempo. Mentre io dovrò prendere appunti su carta e poi riscrivere tutto al computer. Quindi indovini chi sta vincendo?

**Sì, ma twitta e posta sui social. Penso che ora si senta a suo agito anche lei a digitare...**

[ride]

**C'è qualcosa che la preoccupa particolarmente?**

Mi preoccupo per le persone, per l'azienda, per il mio team, per gli stakeholder. E mi preoccupo di una cosa che ho imparato dal mio mentore: assicurati, Nino, di lasciare il segno. Di portare un miglioramento all'azienda. Cerco di fare la mia parte, di lasciare il segno appunto.

## ENGLISH VERSION

Antonino "Nino" Cusimano is a prime example of the modern global general counsel, 2019 model. His education spans two continents and countries, with a law degree in Italy followed by a Fulbright exchange program in the United States. Cusimano did his time in private practice in London, was headhunted to work for an American company in Italy, switched to another large U.S. company before coming home, so to speak, and finally work as top lawyer in an Italian company. After helping that company, Telecom Italia, get through several legal challenges through turbulent times for business there, he alighted to France, where he now is general counsel for a high tech driven company, Nexans SA, which lays those cables that enable you to read this article. Cusimano speaks English with an American accent, and professes to have loved his time in the U.S. He's fond of putting systems in place in legal departments that never had them, and is active in social media, sharing his views on economics, politics, and culture. He makes close friends where he works, and accrues frequent flyer miles at an alarming rate. He found some downtime while at the office in Paris (he speaks French, too) to talk to MAG after a few attempts, during which emergency business took him away from headquarters.

**You've been in-house counsel for most of your career. Why? Was it a conscious decision out of university, or something that just happened?**

I've spent most of my career in-house by choice. I had a stint in private practice, about five years total, in London at a U.S. shipping firm. The opportunity came to work in-house when I was headhunted to at PPG. It sounded like a real opportunity to do hands-on work, close to clients, and really have the ability to have an impact



ANTONINO CUSIMANO

at a corporation. A more-real thing as opposed to writing memos and working on transactions over which you have little personal link to people in-house. It's so much more. When I meet outside lawyers, I feel it's a really hard thing for them to do, to be outside. I wouldn't see myself in that role now. It's a different thing altogether.

**You've gotten around in terms of the companies you worked for.**

I've changed a number of industries. Three large companies: PPG, I was European counsel for over 12 years, also for the Middle East and Africa. An amazing company, amazing culture. Really great products, great technology. Then I was at General Electric, I was at



STIAMO  
LAVORANDO  
ALLA  
COSTRUZIONE  
DEI PROCESSI  
GIUSTI CHE CI  
CONSENTANO DI  
LAVORARE COME  
UNA SQUADRA.  
ESSERE IN  
GRADO DI  
CONDIVIDERE  
IDEE E  
PREOCCUPAZIONI  
È  
FONDAMENTALE



the oil and gas part of it [editors note, in Florence, Italy]. And then somebody offered me one of those you can't say no propositions, to head Legal at Telecom Italia. At the time, it was one of the three largest companies in Italy, my home country. That felt like home calling, and a great opportunity. I accepted and became the general counsel and corporate secretary.

#### **What was Telecom Italia like?**

It was an amazing journey. I was there 10 years. I did some of the most amazing projects, some incredible crises. Everything that was on the palette of the modern general counsel, everything that you ought to be doing, at Telecom Italia, you did. I still have some of my closest friends from there. It was a company where I did criminal law, things I never would have done otherwise. It was highly significant. I had to learn listing and disclosures and being a corporate secretary. Being GC at a listed company was something I had never done. I had to learn and that was scary at first.

I still remember my first board meeting. I sat in a room with some of the most famous Italian businessmen and bankers. All of a sudden there's this young guy, who has had very little experience of Italian law, and all of a sudden, he's corporate secretary. The entire liturgy of running a large board at a listed company was unknown to me, a bit of a jump in the dark. I was lucky enough to have a team of very talented people at TI, some of the best lawyers I've met in my career. They're close to my heart.

#### **Tell about your days as Nexans' general counsel.**

It's a very technology and innovation-driven company. We're the leading tech provider in the submarine cable industry. And the company is very agile. Although it's French, it's very global, we have businesses everywhere in the

world. And my team is global as well. It really falls where our clients are throughout the world, including the U.S., South America, in Asia, the Middle East, and Africa.

#### **As a lawyer there, what are the main issues?**

It's a variety and it depends on what's hot at the company at that minute. That's what makes GCs tick, and that's the main difference between a general counsel and a main partner at a big law firm. Our day-to-day life is very diverse. Diverse work, diverse issues. Yesterday, for example, we announced a major restructuring process. That becomes the center of attention, fills up my diary, and you can imagine the legal process for that. And, certainly, the board. The board will take up some of your time for every general counsel. Compliance is also a big part of the job. We're in some parts of the world where compliance is a significant aspect. We're very careful and I do quite a bit of that.

#### **What else is on your plate?**

We do some turnkey contracts, very large contracts. The process control for our contracts is very well-monitored; we have internal controls for this kind of contract. That takes quite a bit of time.

#### **As general counsel, you're responsible for those 45 lawyers, too.**

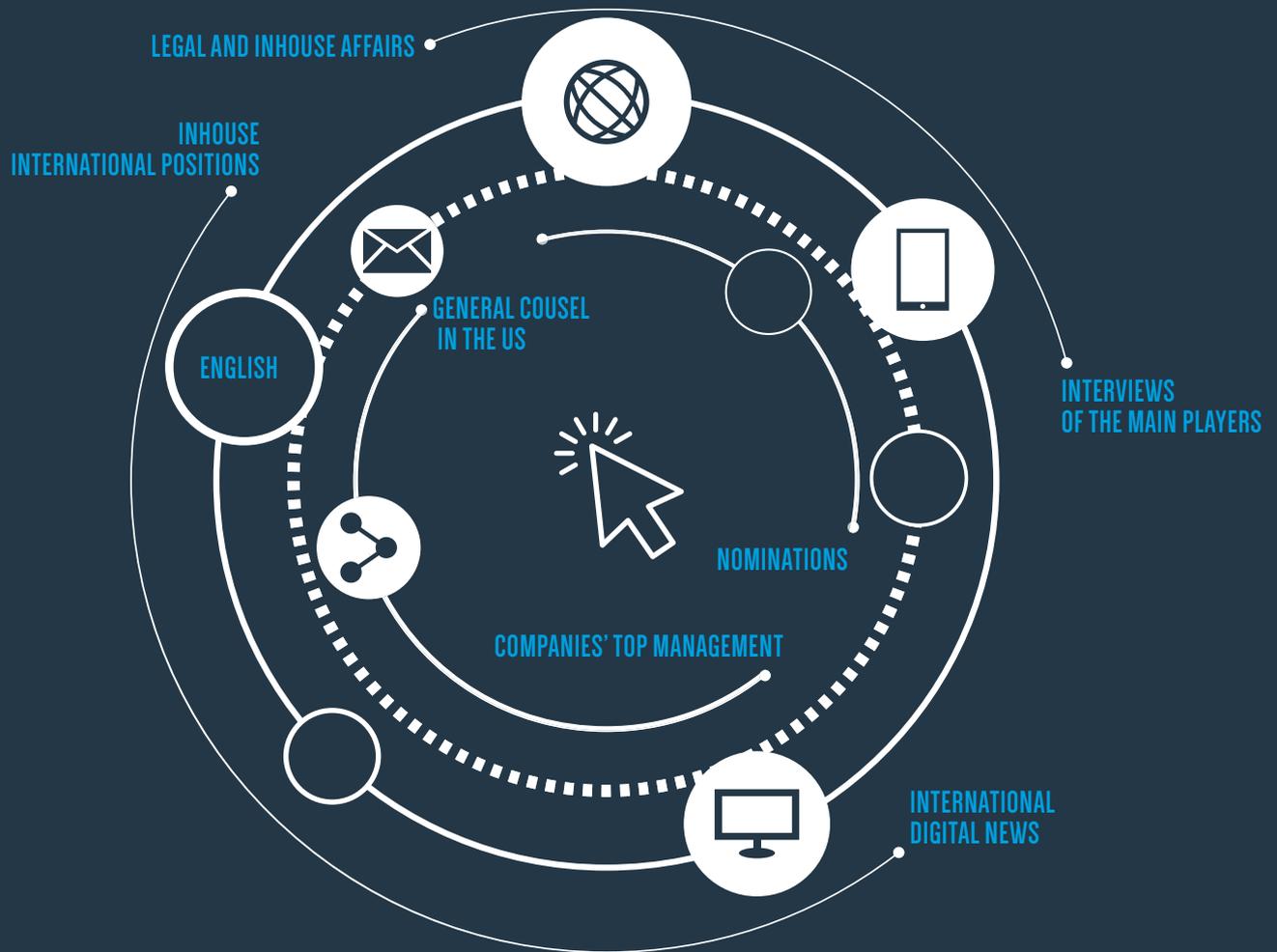
I've spent some time the past couple of months setting up the right processes, to manage a group so that it functions as a team. I have a real fear of lawyers practicing on their own. That will be my mantra forever. I'm a firm believer that there is risk in a lawyer practicing on his or her own. And it's our role as general counsel to make sure that doesn't happen. It doesn't mean physically putting them all together but having them work as one team. When they feel isolated, they're in remote locations,

»»



# 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)



MI PREOCCUPO  
DI UNA COSA  
CHE HO  
IMPARATO DAL  
MIO MENTORE:  
ASSICURATI,  
NINO, DI  
LASCIARE IL  
SEGNO. DI  
PORTARE UN  
MIGLIORAMENTO  
ALL'AZIENDA



that could seriously become a compliance issue or a weakness of some sort. So, we're building up the right processes to work as one team. To be able to share ideas, share concerns, that's crucial.

**Are lawyers in Paris or all over the place?**

All over the world. The bulk of the lawyers are in Paris and Norway. The submarine high voltage business is in Norway. But I have lawyers in Asia, the U.S., South America and throughout Europe.

**Do you work much with outside counsel?**

Yeah. We're working on a project to streamline our outside counsel work. We're working on identifying and putting together a vendor management system for our legal services providers. And that's something I believe in, in giving feedback to the lawyers I work with, and to work on the relationship so that we can not only make it work for both, but reduce outside legal costs but increase the value. That sounds a little like a slogan, but there's a way to achieve that. Look at what you ask your outside lawyers to do. Is there a better way to manage the work that goes outside? And sometimes going to a traditional outside firm is not the answer. They'll take anything you send them—but are they the most cost-effective service provider for that specific work? We're looking at that in a holistic way.

**What's the ideal number of law firms for a panel, or is that a ridiculous question?**

It's not ridiculous and in fact it's very current. We're debating that issue right now. The preface to this is we're a lean company and very, very cost-conscious. More so than I think people would expect. A panel that includes a maximum of 10 firms has served me well in the past. At Nexans, we're looking at smaller panel. It's going to be between five and eight firms.

**Can you give me names?**

I can't, because a number of firms, more

traditional firms, will stay, but....

**You've worked for U.S. and a couple of European companies now. How are they different? How are they the same?**

There were a lot more differences when I started 20 years ago, when I started to work in-house. Those difference are reduced now. That's thanks to global regulation now in place. An example is anti-bribery. Back then, you had FCPA [the U.S. Foreign Corrupt Practices Act] and that's it. People weren't talking about anything else. Right now you have antibribery legislation in almost every significant jurisdiction. The compliance infrastructure has converged.

I like American companies, they can be fun; sometimes in Europe we can be a little stuffy. But at the same time in Europe there's a lot more attention to people, as human beings, than sometimes you find in America. But it's a hard call. I couldn't tell you which is best...

**I'm not asking which is best, just what the differences are, if any.**

I'm always fascinated by how you guys [Americans] learn how to type in school. And that shapes the mindset, so that makes it more conducive to being short and direct. When you type fast, you'll do it in no time. While I will have to jot down notes, and then go to my computer and type it up. So, guess who's winning?

**Yeah, but you're tweeting all the time and posting. I think you're okay with typing now...**

[laughs]

**Is there any big issue that worries you a lot? Big picture, for companies.**

I worry about people, in the company, on my team, stakeholders. And I worry about, something I learned from my mentor: Make sure, Nino, you make a mark. That you leave the company better. I try to do my little bit wherever I work, make sure I leave my mark. 🍷

FABRIZIO VEDANA



# Il mondo professionale FA LUCE SUL WHISTLEBLOWING

Le associazioni che rappresentano il mondo dell'industria, delle banche e della consulenza professionale hanno prodotto delle linee guida che chiariscono alcuni aspetti della legge. MAG ne ha parlato con Fabrizio Vedana, vicedirettore generale di Unione Fiduciaria

Nuova luce sul whistleblowing. A un anno dall'entrata in vigore della legge 179 del 2017 che ha introdotto formalmente nel nostro Paese il whistleblowing – ovvero l'istituto che regola, semplifica la segnalazione di illeciti da parte dei dipendenti – il Consiglio Nazionale Forense (CNF), il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (CNDCEC), Confindustria e l'Associazione Bancaria Italiana (ABI) hanno chiarito alcuni dei punti oscuri della norma fornendo alle aziende delle indicazioni su come tradurre concretamente gli obblighi del whistleblowing.

A dicembre scorso le associazioni che rappresentano il mondo dell'industria, delle banche e della consulenza professionale hanno infatti diffuso delle nuove linee guida per la stesura dei modelli organizzativi 231, quelli cioè di cui le aziende (quotate e non) e gli studi professionali associati scelgono di dotarsi per prevenire l'eventuale responsabilità penale dell'impresa. «Due in particolare sono i nodi districati dal documento che completa il quadro normativo con indicazioni pratiche rispetto alle previsioni di legge», spiega a MAG **Fabrizio Vedana**, vicedirettore generale di Unione Fiduciaria, società che opera nella consulenza sulla normativa whistleblowing e ha creato la APP whistleblowing italia.

Anzitutto, le linee guida, «indicano, per la prima volta, espressamente e formalmente, che il canale attraverso il quale viaggiano le segnalazioni

whistleblowing non può essere una semplice casella di posta elettronica, strumento di cui molte imprese si sono dotate a oggi perché a costo zero, ma deve essere un canale informatico con caratteristiche che assicurino la tutela dei soggetti segnalanti e la riservatezza dalle comunicazioni», dichiara l'esperto. In secondo luogo, continua Vedana, il documento suggerisce, anche se non previsto espressamente dalla legge, di considerare l'organismo di vigilanza 231 come primo e principale destinatario del flusso delle segnalazioni in quanto rispondente alle caratteristiche stabilite per il soggetto ricevente, e cioè l'essere *super partes* rispetto alle strutture operative aziendali.

Sebbene le linee guida non abbiano valore legale effettivo e rappresentino più una moral suasion, «si rivolgono proprio ai soggetti che solitamente siedono negli organismi di vigilanza delle aziende e che hanno il compito, oltre che la responsabilità diretta, di farsi parte attiva nel promuovere l'aggiornamento del modello 231», commenta il manager. Questo elemento, secondo Vedana, spingerà le numerose aziende che non si sono ancora strutturate in maniera appropriata a correre ai ripari. «Non ci sono ancora dati ufficiali sul settore privato relativi a quante aziende si siano dotate di whistleblowing e quante no. Ma dal nostro osservatorio ci risulta che se da un lato nel mondo bancario e finanziario il livello di attuazione del whistleblowing è alto, visto che per queste strutture l'obbligo di avere una procedura specifica è stato introdotto fin dal 2015. Dall'altro, i comparti industriali sono più indietro visto che la legge che per la prima volta ha previsto espressamente l'obbligo di avere un canale *ad hoc* è entrata in

“

I FATTI DI CRONACA DIMOSTRANO CHE IL WHISTLEBLOWING È UN BENE PER L'IMPRESA, VISTO CHE NASCE PROPRIO PER TUTELARNE L'INTEGRITÀ, E NON PER DANNEGGIARLA.

”



FABRIZIO VEDANA

vigore solo a fine 2017 e che solo a dicembre 2018 è stata diffusa questa circolare che dà indicazioni più operative sul whistleblowing», chiarisce Vedana.

Cosa manca ancora a questo punto per una più capillare introduzione del whistleblowing nel nostro Paese? «La legge 179 del 2017 ha istituito l'obbligo di integrare il modello organizzativo 231 con la previsione di un canale whistleblowing. Tuttavia, le aziende non sono obbligate per legge a dotarsi di un modello 231, ne hanno semplicemente facoltà. Per questo è attualmente all'esame del parlamento un disegno di legge che mira a imporre l'introduzione del modello per tutte le aziende che hanno più di dieci dipendenti e un fatturato superiore a cinque milioni di euro», risponde Vedana. Anche altre istituzioni, spiega il professionista, stanno incoraggiando le imprese a prestare maggiore attenzione al tema. L'antitrust, per esempio, nelle recenti linee guide in materia di compliance, ha previsto degli sconti sulle sanzioni per le aziende che dimostreranno di essersi dotate di un canale whistleblowing coerente con le previsioni dalla legge 179. Ma si può fare di più. «Ulteriori incentivi – propone – potrebbero essere, lato aziende, la previsione di sgravi fiscali per le strutture che si dotano di un modello organizzativo e di una procedura whistleblowing rispondente alla normativa». Lo stimolo maggiore dovrebbe però venire dalle aziende stesse, all'interno delle quali dovrebbe consolidarsi la cultura della segnalazione degli illeciti. «I fatti di cronaca dimostrano che il whistleblowing è un bene per l'impresa, visto che nasce proprio per tutelarne l'integrità, e non per danneggiarla. Il management dovrebbe quindi incoraggiare e favorire chi segnala situazioni scorrette», conclude Vedana. (r.i.)

# Il tech Usa rallenta E RICORDA TANTO IL DUEMILA

di laura morelli

L'esplosione tecnologica si sta rivelando – di nuovo – una bolla per l'economia? Probabilmente no, o forse è ancora presto per dirlo, ma una cosa è certa: i big della tecnologia non stanno più trainando lo stock market statunitense. E tutti, da Apple a Snapchat, lamentano un calo del business.

Per anni, infatti, le performance della Borsa Usa hanno seguito la fortuna delle più grandi compagnie tech fra cui Alphabet, Amazon, Apple,

Facebook, Microsoft e Netflix. Al rialzo dei prezzi delle azioni di queste sei aziende si deve la metà dell'ascesa dell'S&P 500, che la scorsa estate ha toccato il suo record. Tuttavia a gennaio, quando l'indice ha visto un rialzo dell'8%, i big della tecnologia hanno rappresentato solo il 17% dell'aumento. Cosa sta succedendo?

Per capire occorre vedere i macrotrend. Come scrive il *New York Times*, a trainare il settore sono stati finora una serie di

elementi fra i quali la Cina, gli smartphones, i Bitcoin, il cloud e la produzione e la richiesta di chip per computer. Ora questi elementi chiave alla base del boom del tech non sono più così affidabili.

Per fare un esempio, la contrazione della spesa dei consumatori cinesi ha causato alla Apple un buco nelle trimestrali da 9 miliardi di dollari. E sempre la Cina è il motivo per cui Nvidia, azienda produttrice di processori grafici, schede madri e componenti per prodotti multimediali per PC e console, ha annunciato il mese scorso ricavi del 20% in meno rispetto alle attese, accusando anche una più scarsa domanda da parte dei minatori di Bitcoin e dei data center cloud. La stessa sorte, cioè risultati finanziari al di sotto delle aspettative, è toccata anche a Intel – che in Borsa ha perso il 5% in una settimana – e Samsung.

Il parallelismo con il 2000 è inevitabile. In quegli anni, il giorno prima la tecnologia sembrava avere un futuro roseo e illimitato, quello dopo il mercato si è letteralmente sgretolato. Oggi le cose non stanno proprio come 20 anni fa. Come evidenzia Gene Munster, research director del venture capital Loup Ventures, «nel Duemila chi trainava la domanda di prodotti tecnologici erano soprattutto startup, con più sogni che ricavi. Oggi le aziende sono vere e così i loro clienti, i quali sono disposti a passare sopra a qualche semestre in discesa».

Nell'immediato non sembra dunque esserci un tema bolla e i problemi del mercato sembrano essere solo temporanei. Ma sono sicuramente un utile promemoria per tutte le aziende. ■



# Private Equity Dinner & Conference

<b>Date</b>	Tuesday 19 February 2019
<b>Time</b>	19:00 Welcome drinks & networking 20:00 Dinner 21:00 Panel begins
<b>Location</b>	Palazzo Parigi Hotel - Corso di Porta Nuova, 1, Milan
<b>Panel Topic</b>	“Ciclo finito o ciclo infinito?”
<b>Moderator</b>	Laura Morelli, Journalist, Financecommunity
<b>Panelist</b>	<b>Giuseppe Prestia</b> , Partner, Charterhouse Capital Partners LLP <b>Nino Tronchetti Provera</b> , Managing Partner & Founder, Ambienta SGR S.p.A. <b>Luisa Todini</b> , Partner & President of GAC SGR, Green Arrow Capital
<b>RSVP</b>	eventi@simmons-simmons.com T +39 02 7250 5547

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

Media partner:

Sponsor:

# NPL E UTP: NELLO SHIPPING VALGONO OLTRE 7 MILIARDI



È un mercato dalle piccole dimensioni ma al 2017 ha registrato operazioni su npls per almeno 2 miliardi. In vendita ci sarebbe almeno un altro miliardo. I deal più importanti

Nonostante sia un mercato di dimensioni piuttosto ridotte, lo shipping negli ultimi 36 mesi si è reso protagonista di una serie di deal che hanno fatto notizia, legati soprattutto passaggi di portafogli di crediti deteriorati o a complesse operazioni di ristrutturazione che hanno coinvolto operatori internazionali.

Sono forse proprio le difficoltà insite al settore a renderlo interessante per la finanza tradizionale. Anche perché in termini di valori, l'ammontare di npls dello shipping in circolazione rappresenta una piccola percentuale rispetto al totale. Il 2,6% circa per l'esattezza, cioè intorno ai 7,6 miliardi

di dollari sui 266 miliardi di crediti deteriorati totali. «È un mercato che finora si è prestato poco alla cessione rispetto ad altri – osserva **Fabrizio Vettosi**, direttore generale di Venice Shipping & Logistics – soprattutto perché le banche hanno ritenuto poco conveniente vendere questi crediti cash al 70-80% del valore di garanzia e allo stesso tempo per un lungo periodo non ci sono stati operatori specializzati in grado di acquisire questi portafogli». Con gli anni però la situazione è cambiata e al 2016 erano stati ceduti da parte delle banche crediti incagliati per circa 1,6 miliardi di dollari in totale. Se consideriamo anche il 2017 la



FABRIZIO VETTOSI

somma dovrebbe superare i 2 miliardi mentre in circolazione ce ne sarebbe un altro miliardo destinato a essere ceduto nel corso dei prossimi mesi, stando ai calcoli di Venice Shipping & Logistics. Facendo due conti, dunque, le cessioni entro fine anno dovrebbero aggirarsi attorno ai 3 miliardi in totale.

## PRESTITI TOTALI A 14 MILIARDI

Se consideriamo tutti i prestiti del settore, i crediti incagliati rappresentano circa il 56% del totale che al 2016 erano pari a 14 miliardi di dollari dei quali 7 in capo a Unicredit e Intesa Sanpaolo. A livello mondiale, i tradizionali prestiti bancari sono scesi dal 2011 al 2016 del 4,8% passando a 370 a 319 miliardi di dollari. Fra le banche italiane Unicredit è la più attiva nel mercato navale ma ha ridotto dal 2008 la sua esposizione di 6,5 miliardi di dollari attestandosi a fine 2016 a circa 4,4 miliardi di standing con gli armatori di tutto il mondo.

Un dato interessante per valutare il mercato è il coefficiente loan to value medio (LTV), che indica il rapporto tra il finanziamento concesso e il valore del bene sottostante e che si aggira intorno a un valore inferiore all'80%, mentre il loss given default (LGD) è di un valore inferiore al 20%. Tuttavia, spiega Vettosi, «occorre differenziare l'LTV delle flotte passeggeri, che vanno bene, e di quelle per il trasporto delle merci, come i dry tanker o i culk carrier (trasporto carico secco) che hanno un loan to value superiore al 100%». Non a caso la maggior parte degli npls, evidenzia Vettosi, «è riconducibile a navi bulk carrier e cisterne». Per fare qualche esempio, per le portarinfuse nel periodo pre-crisi

# 7,6<sup>mld \$</sup>

IL TOTALE DEI CREDITI DETERIORATI

# 1,6<sup>mld \$</sup>

IL VALORE DEGLI NPLS CEDUTI AL 2016

# 14<sup>mld \$</sup>

I PRESTITI TOTALI ALLE SOCIETÀ ARMATORIALI

# 56%

I CREDITI DETERIORATI SUL TOTALE DEI PRESTITI

# 34,5<sup>mld \$</sup>

IL VALORE DELL'INTERA FLOTTA ITALIANA

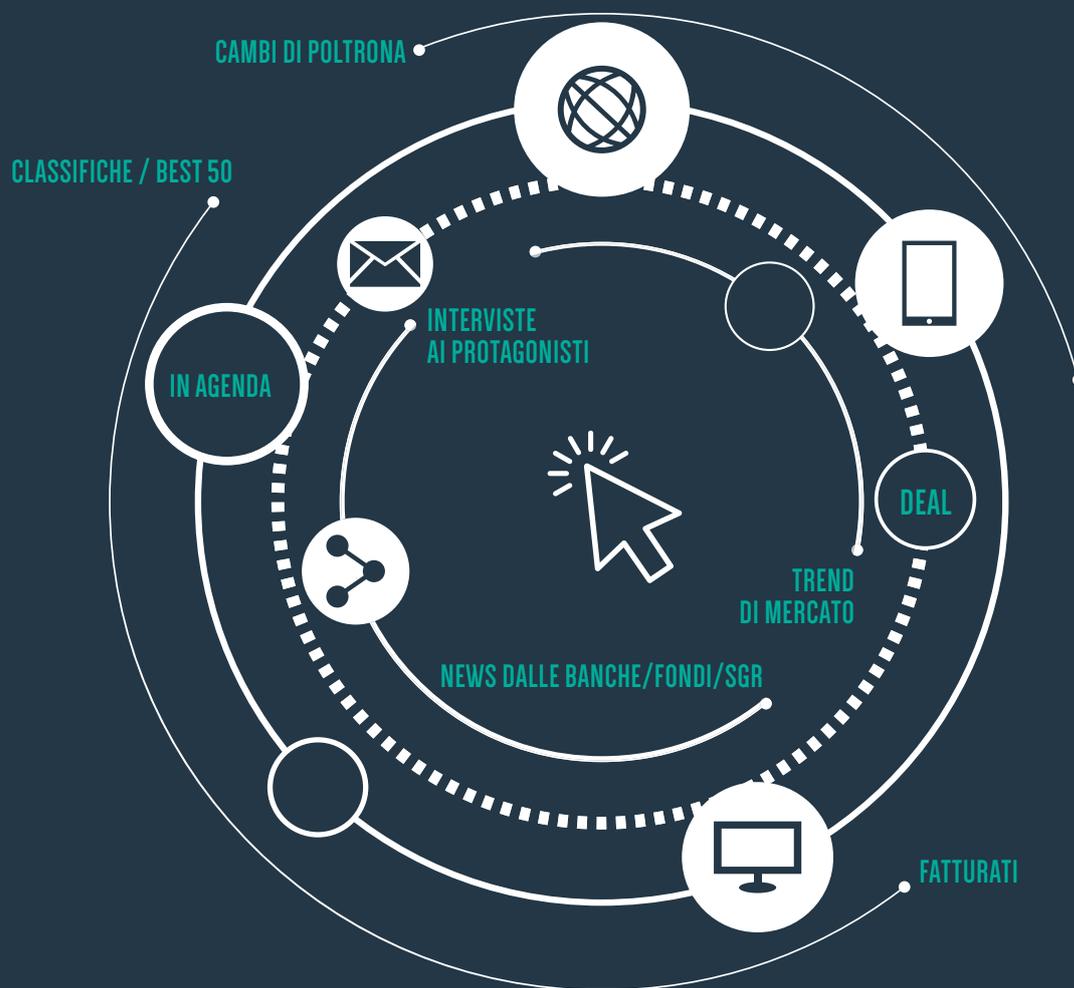
l'LTV ha toccato il 189% e per le cisterne il 144% comportando svalutazioni notevoli nei bilanci delle shipping company e delle banche stesse, essendo crollati i valori degli asset.

Oggi l'intera flotta italiana, secondo le stime di Clarksons, vale 34,5 miliardi di dollari (contro 106,6 miliardi della Grecia per fare una comparazione con il mercato principale) mentre sulla stazza lorda all'Italia fa capo una capacità di stiva di 43 milioni di tonnellate (contro 217,1 milioni della Grecia).



# 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)

## DA MPS A PILLARSTONE

Il mercato, dunque, non è certo fra i primi per dimensioni – così come tanti altri business italiani – ma nell'ultimo anno e mezzo è stato teatro di una serie di operazioni attraverso le quali le banche e soprattutto i fondi di investimento, più o meno specializzati nel settore, hanno trovato un accordo sbloccando dall'impasse del debito molti gruppi armatoriali nazionali. Fra quelle più significative c'è stata la vendita ad agosto di un portafoglio di Utp shipping da 160 milioni, relativo a sette navi italiane, a Sc Lowy e a Taconic Capital. Il pacchetto di npl passato di mano comprende diverse tipologie di asset navali relative a società armatoriali quali Finaval, Four Jolly (joint venture fra Premuda e il Gruppo Messina), Perseveranza di Navigazione, Fertilia, Liberty di Navigazione e Fratelli D'Amato. A proposito di Fratelli D'Amato, a dicembre dello scorso anno sempre Sc Lowy ha acquistato un pacchetto di crediti che è stato ceduto da Intesa Sanpaolo, Mediocredito Italiano e Unicredit che riguarda non solo crediti vantati verso la società per circa 33,6 milioni di euro e anche verso Best Vessels (circa 28 milioni). Taconic Capital, invece, si era già messa in evidenza nello shipping italiano a inizio 2017 per l'acquisto di 49 milioni di crediti incagliati ceduti da Ubi Banca e relativi a Gestioni Armatoriali. Poco prima, a marzo, anche Banco Bpm aveva ceduto ad Attestor un credito da 33 milioni di dollari sempre verso Gestioni armatoriali, mentre a fine febbraio Attestor insieme a Deutsche Bank avevano acquistato da Intesa Sanpaolo un credito da **85 milioni di dollari**. Come visto, gran parte delle cessioni di crediti deteriorati nel comparto navale sono avvenute a pacchetti, i cui acquirenti sono stati grandi fondi d'investimento più o meno specializzati. In questi anni Goldman Sachs ha fatto shopping per 206 milioni di dollari, Deutsche Bank per 193 milioni, Bank of America per 3,8 milioni e Pillarstone per 281 milioni. Fra i deal, a marzo dello scorso anno, per fare un altro esempio, Bain Capital si è aggiudicata la Giuseppe Bottiglieri Shipping Company, dopo l'ok del Tribunale di Napoli, acquisendo per 205 milioni i crediti della maggioranza dei creditori tra cui Monte dei Paschi di Siena, Mps Capital Services, Banco di Napoli e Unicredit. I deal più significativi nel settore sono avvenuti nel 2017. Parliamo in particolare di quelli orchestrati da Pillarstone Italy, il veicolo del private equity KKr, che quell'anno ha comprato dalle banche 560

milioni di euro di crediti bancari - 246 milioni in bilancio al Banco di Napoli, 187 milioni a Mps e 127 a Mps Capital Services - su un totale di debiti verso le banche del gruppo di 890 milioni verso Rizzo Bottiglieri De Carlini Armatori entrando nel capitale della shipping company. Nel settore Pillarstone aveva già siglato la prima operazione l'anno precedente con Premuda, rilevandone il debito verso Unicredit e Intesa Sanpaolo e successivamente siglando l'accordo di ristrutturazione con tutte le banche creditrici. Più di recente invece Dea Capital, con Idea Ccr II, ha raccolto un portafoglio di crediti per circa 200 milioni di dollari vantati da tre delle banche partner del fondo, cioè Banco BPM, Banca IFIS e UBI Banca (si veda il box), verso otto società di gestione armatoriale.

## UN SETTORE COMPLESSO

Come osserva l'avvocato **Furio Samela**, partner responsabile del dipartimento di shipping finance dello studio Watson Farley & Williams e advisor in molte delle operazioni citate, «finora l'andamento del mercato della compravendita di npl riferiti a singole posizioni è stato caratterizzato dal fatto che le banche sono state poco propense a cedere questi crediti a un prezzo molto ridotto. Diverso è invece il discorso se oggetto di cessione è un intero portafoglio di crediti incagliati: in tal caso, infatti, la banca sarebbe più incline ad accettare uno sconto sostanzioso rispetto al valore nominale di tali crediti a fronte dell'eliminazione dal bilancio di tutte o gran parte delle posizioni non performing nel settore dello shipping».



FURIO SAMELA

28.11.2019 MILANO

# SAVETHEBRAND

LC PUBLISHING GROUP

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



Sponsor



CEPPELLINI LUGANO & ASSOCIATI

LATHAM & WATKINS

#SaveTheBrand



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

In ogni caso, gestire questi asset è molto complesso, soprattutto in circostanze dove è difficile trovare una soluzione condivisa con gli armatori. «I crediti garantiti da ipoteche navali sono totalmente diversi da quelli immobiliari e hanno le loro peculiarità», osserva l'avvocato, «ad esempio, qualora si volesse escutere l'ipoteca, è di primaria importanza che il sequestro della nave avvenga nel porto di una giurisdizione che sia favorevole al creditore ipotecario, perché non tutte le giurisdizioni lo sono». Inoltre, aggiunge Vettosi, «il modello di business delle rispettive industry è differente. Nel real estate la funzione del bene, cioè l'immobile, è totalmente passiva e non connessa a scelte strategiche o a scenari esterni globali; viceversa nello shipping la determinante "gestionale" e operativa connessa al track record e al fattore umano possono essere determinanti sulle performance e i relativi "flussi" operativi generati dagli asset». Per Samela la situazione si è in parte sbloccata negli ultimi mesi «anche per la presenza di operatori meno speculativi caratterizzati da un approccio più industriale verso tale settore». In questo senso, l'apertura del mercato e l'arrivo di altri soggetti per il professionista «confermano il rinnovato interesse nel business del trasporto marittimo e ciò potrebbe indurre le banche a dismettere gli altri crediti ancora in portafoglio». Su questo punto è invece più scettico Vettosi, per il quale in primo luogo esiste «il tema del track record del management team del fondo: nel settore in esame è necessaria una solida e ben strutturata view prospettiva di tutti i segmenti e le particolarità di questo mercato» e in secondo luogo «non sempre la cessione a un fondo è più conveniente in termini di assorbimento di capitale mentre una gestione attiva e autonoma concordata con il borrower potrebbe rappresentare la soluzione tecnicamente più efficace e meno rischiosa». Quello su cui tutti concordano, come evidenzia Samela, è che «poiché il valore delle navi è fortemente legato all'andamento dei noli e quindi del mercato, nello shipping per creare valore occorrerebbe avere economie di scala. L'ideale sarebbe valorizzare al massimo possibili forme di collaborazione sfruttando al meglio le sinergie industriali che possono scaturirne». ■



## LA SCOMMESSA DI DEA CAPITAL

Per quanto complesso, lo shipping sembra piacere ai fondi di investimento, considerati dalle banche spesso l'unica alternativa quando si tratta di liberarsi di incagli nel settore. Proprio un mese fa, DeA Capital Alternative Funds, la società del gruppo DeA Capital, ha ampliato il comparto crediti del fondo di restructuring lanciando il comparto CCR Shipping e andandosi ad affiancare ad altri player del settore come Pillarstone.

Il fondo ha già raccolto un portafoglio di crediti per circa 200 milioni di dollari vantati dal sistema bancario verso otto società di gestione armatoriale provenienti da tre banche, cioè Banco BPM, Banca IFIS, UBI Banca, ma già si prevede l'estensione del comparto anche ad altri due istituti.

«Da tempo abbiamo riscontrato un'esigenza di riconciliazione degli obiettivi e delle necessità da un lato delle banche di accelerare il deleveraging e dall'altro degli armatori di dotarsi di strutture finanziarie adeguate a un mercato che ha vissuto una profonda crisi», spiegano **Sara Bertolini**, managing director e responsabile del nuovo comparto shipping, e **Vincenzo Manganelli**, managing director. Da qui, «abbiamo avuto l'idea di lanciare un comparto dedicato allo shipping, con lo scopo di sostituirci alle banche quale soggetto terzo, con un approccio al credito paziente e attento alle esigenze industriali delle società armatoriali». In pratica, «il nostro compito è capire come massimizzare il valore delle navi a seconda del momento, quindi cederle se i noli non bastano a sopperire i costi, o utilizzarla per il trasporto. Il tutto potendo controllare i flussi finanziari e quindi avendo chiaro il quadro della situazione della società». Il fondo avrà anche la possibilità di investire nuova finanza con una disponibilità di 70 milioni di euro, dei quali 15 già investiti per il piano di rilancio delle aziende. (l.m.) ■

SPOTLIGHT



FRANCESCO PERILLI



ANDREA VISMARA

# EQUITA ACCELERA NELL'INVESTMENT BANKING

di laura morelli

La società nell'ultimo anno ha reclutato almeno sette nuovi senior. Obiettivo rafforzare l'area che segna ricavi in crescita a oltre 20 milioni



orporate and investment banking, gioie e dolori. Questi ultimi soprattutto per quanto riguarda i conti delle banche nell'ultimo trimestre 2018. A causa delle incertezze e del rallentamento globale, la divisione Cib di tanti istituti di credito ha riportato il segno negativo (per fare qualche esempio, -15% di fee per Bofa, -7% per Goldman Sachs e -1% per Citi, secondo i dati trimestrali riportati dal *Financial Times* lo scorso gennaio). È un mercato che sta cambiando pelle. Sono finiti (o quasi) i tempi dei salotti buoni della finanza, delle relazioni prima di tutto: oggi banche e boutique puntano sul presidio del territorio, sul

# WOMEN IN FINANCE 2019 ITALY AWARDS



Ambasciata  
Britannica Roma



Freshfields Bruckhaus Deringer



IN COLLABORAZIONE CON

Borsa Italiana

presentano il premio

## *Women in Finance* 2019 Italy Awards

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

### Categorie:

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

### Cerimonia di premiazione:

Giovedì 7 marzo – ore 18:00

Palazzo Mezzanotte, Piazza degli Affari, 6 – Milano

Regolamento e Modulo per la presentazione delle candidature disponibili su  
[www.gov.uk/world/italy/news.it](http://www.gov.uk/world/italy/news.it)

Le domande di partecipazione dovranno pervenire entro e non oltre giovedì 14 febbraio 2019

Per ulteriori informazioni scrivete a [ItalyWomen.inFinance@fco.gov.uk](mailto:ItalyWomen.inFinance@fco.gov.uk)

MEDIA PARTNERS

CORRIERE DELLA SERA  
LA 27ora

FINANCECOMMUNITY

mercato medio-piccolo e su una offerta di servizi a 360gradi che possa essere utile al cliente in tutto ciò che fa, dalla vendita della sua azienda fino al reinvestimento delle risorse ottenute. E negli ultimi due anni sono state diverse le realtà finanziarie che hanno puntato su questo comparto ([si veda il MAG numero 95](#)).

Fra queste c'è sicuramente Equita. Nell'ultimo anno e mezzo la banca d'investimento indipendente italiana quotata allo Star e guidata da **Francesco Perilli** e **Andrea Vismara** ha portato avanti una significativa campagna di reclutamenti dedicata a rafforzare il team di investment banking registrando l'ingresso di sette risorse e portando il numero di professionisti del team a 28. Gli obiettivi sono chiari: consolidare la presenza di Equita nel comparto, diventare un advisor di riferimento al pari di altri gruppi internazionali indipendenti, con quelle best practice a supporto delle imprese e un focus settoriale soprattutto su energia, infrastrutture, Tmt e Fig, continuando con la strategia di diversificazione intrapresa già prima della quotazione. Le sinergie all'interno di Equita non mancano. Dalla ricerca proprietaria, anche per aziende non quotate che vogliono prepararsi al mercato, fino all'advisory sul debito, sono tante le informazioni di cui dispone il team investment banking ed è probabilmente anche su questo che il gruppo intende puntare per distinguersi in un ambito di attività sempre più competitivo.

## NUOVI ARRIVI

Come accennato, da settembre 2017 la divisione guidata da **Carlo Andrea Volpe**, **Gaia Mazzalveri** e **Marco Clerici** ha visto l'ingresso di sette nuovi professionisti senior nel team. Il primo è stato **Tommaso Poletto**, proveniente da Mediobanca, quale head of financial sponsors mentre a gennaio del 2018 sono arrivati in via Turati 9



TOMMASO POLETTI



ANDREA SCARSI



ALEX BARBI

anche **Andrea Scarsi** da K Finance per il mid cap coverage e **Alex Barbi** da Tamburi Investment Partners quale senior associate corporate m&a. In estate è stata poi la volta di **Andrea Levantini** professionista con esperienza ultraventennale in primarie istituzioni tra cui Morgan Stanley, Deutsche Bank e JP Morgan, che si è aggiunto al team in qualità di managing director, con particolare focus sullo sviluppo e gestione delle relazioni con la clientela istituzionale, e di **Giuseppe Randazzo**, con più di quindici anni di esperienza in Lehman Brothers, Deutsche Bank e StormHarbour, che entra in Equita come director per seguire le financial institutions all'interno del team dedicato. Per completare il quadro a settembre 2018 sono poi arrivati **Marino Marchi**, quale director energy & utilities, da Unicredit e **Antonio Costagliola** quale Vp corporate m&a da Vitale & Co.

## RICAVI

### PER OLTRE 20 MILIONI

Questo rafforzamento è significativo. Storicamente l'attività di Equita è stata concentrata sull'intermediazione di

## I NUOVI ARRIVI

Professionista	Ruolo	Ingresso in Equita	Provenienza
Tommaso Poletto	Head of financial sponsors	settembre 2017	Mediobanca
Andrea Scarsi	Mid-cap coverage	gennaio 2018	K Finance
Alex Barbi	Senior associate corporate m&a	gennaio 2018	Tamburi Investment Partners
Andrea Levantini	Managing director	giugno 2018	Jp Morgan
Giuseppe Randazzo	Director Fig	luglio 2018	Deutsche Bank
Marino Marchi	Director energy & utilities	settembre 2018	Unicredit
Antonio Costagliola	Vp Corporate m&a	settembre 2018	Vitale & Co.

# SAVE THE DATE

Giovedì 14 novembre 2019 • Milano



# FINANCECOMMUNITY AWARDS

#FinancecommunityAwards



## Partners



CHIOMENTI

CLEARY GOTTlieb

Deloitte.  
Legal

大成 DENTONS



Gatti Pavesi Bianchi



LATHAM & WATKINS

Legance  
AVVOCATI ASSOCIATI

PEDERSOLI  
STUDIO LEGALE

Simmons & Simmons

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

titoli e sulla ricerca, ma negli ultimi anni dai nuovi ingressi si vede una chiara volontà di puntare sull'area anche attraverso una maggiore capacità di origination. Complice è sicuramente la crescita che questo settore ha avuto nel tempo: fino a cinque anni fa l'investment banking pesava per circa il 33% del fatturato e contava 16 persone mentre oggi la divisione ha contribuito per circa il 46% del fatturato – nei primi nove mesi del 2018 il gruppo ha realizzato ricavi complessivi per 48,5 milioni - e conta un numero quasi raddoppiato di risorse nel team.

Nel 2017 i ricavi della linea di business investment banking sono passati da 15,9 milioni dell'anno precedente a 20,2 milioni (+27%) principalmente per l'incremento del numero e del controvalore delle operazioni di finanza straordinaria.

Nel 2018 questa crescita è proseguita. Nei primi nove mesi dell'anno, se andiamo nel dettaglio delle singole attività, Equita ha agito con ruoli senior in qualità di global coordinator o bookrunner in collocamenti per circa 1,5 miliardi di euro, di cui circa 1 miliardo in collocamenti di titoli azionari e circa 500 milioni in collocamenti di titoli obbligazionari. In particolare, nell'ambito dell'*equity capital market* ha completato le Ipo delle spac Alp.I, SpaXs, Life Care Capital e del veicolo di permanent capital NB Aurora. Equita ha partecipato, fra gli altri, anche all'aumento di capitale di Creval in qualità di joint bookrunner, ha gestito come unico bookrunner l'Accelerated Bookbuilding su azioni Tecnoinvestimenti per conto di Cedacri e come joint bookrunner il Reverse Accelerated bookbuilding su azioni Banca Popolare dell'Emilia Romagna per conto di Unipol Sai. Nell'ambito del *debt capital market* Equita ha invece seguito le emissioni obbligazionarie senior di Carraro, Maire Tecnimont e Alerion. Negli ultimi mesi del 2018 Equita ha poi



ANDREA LEVANTINI



GIUSEPPE RANDAZZO



MARINO MARCHI



ANTONIO COSTAGLIOLA

completato la quotazione di Garofalo Health Care sul mercato MTA agendo da joint global coordinator e joint bookrunner, oltre che come unico sponsor dell'operazione. Mentre è notizia recente del 2019 l'assistenza in qualità di advisor da parte della società a Sga per il bond da 250 milioni.

## DA CEDACRI A ELLIOTT

Sul fronte delle attività di m&a, Equita dal 2017 a oggi ha lavorato in 23 operazioni per un valore indicativo di circa 21,7 miliardi di euro (stando ai dati Mergermarket). Fra le più recenti ci sono ad esempio l'acquisizione da parte di Cedacri, affiancata da Equita con il team Fig composto da Gaia Mazzalveri e Giuseppe Randazzo, di Oasi da Nexi mentre fra le più ricche ci sono l'acquisizione di Ei Towers da parte di F2i e Mediaset per 1,9 miliardi e quella di Cellnex da parte di Telecom per 1,5 miliardi, dove Equita ha affiancato in entrambi i casi i venditori, e la mega operazione di acquisizione di Abertis da un consorzio guidato da Atlantia, lato buy-side. Il gruppo si è distinto anche per l'assistenza al fondo Elliott nella proxy fight per la nomina del Consiglio di Amministrazione di Tim, ad Argos Soditic nella cessione di Business Integration Partners ad Apax France con un team composto da **Simone Riviera**, Tommaso Poletto e **Giulio Godi**, ad Armonia nell'acquisizione di Gruppo Servizi Associati e Ambienta nell'accordo per l'acquisizione, insieme a L Catterton, di Pibiplast. Nel Fig, infine, Equita ha invece affiancato fra le altre Cassa di Risparmio di San Miniato, Cassa di Risparmio di Rimini e Cassa di Risparmio di Cesena nell'OPA promossa da Cariparma, ha assistito Mediocredito del Friuli Venezia Giulia nell'aumento di capitale, nella cartolarizzazione di un portafoglio di crediti non performing e nella ricerca di un partner strategico identificato nel gruppo ICCREA e Veneto Banca in liquidazione nella cessione di Claris Leasing e Claris Factor rispettivamente a Cassa Centrale Banca e Credito Valtellinese. ■

# QUANDO IL FINTECH SERVE alle imprese (e agli studi)

Il caso Soldo, scaleup fondata da Carlo Gualandri, veterano dell'Internet made in Italy, che fornisce alle aziende gli strumenti per gestire le spese aziendali



LUCA SCAGLIARINI

Crescita internazionale, sedi all'estero, aumento delle risorse. Tutti traguardi che praticamente ogni realtà interessata a sviluppare il proprio business, studi professionali compresi, vorrebbe raggiungere. Ma se mettiamo da parte la magia e ci concentriamo sugli aspetti pratici, questa crescita spesso e volentieri è tutt'altro che facile da gestire, soprattutto per ciò che riguarda la gestione delle spese. È qui che interviene il fintech. La tecnologia applicata alla finanza non è utile infatti solo alle società del settore o a

velocizzare i pagamenti ma può anche rendere più efficiente la gestione dei processi aziendali. La combinazione sembra funzionare e il successo ottenuto da Soldo, scaleup fondata nel 2014 da **Carlo Gualandri**, veterano dell'Internet made in Italy e uno dei padrini di Virgilio, Fineco e Gioco Digitale, lo dimostra.

## OTTO MILIARDI

Nel giugno 2017 Soldo ha chiuso un round di finanziamento da 11 milioni di dollari, tra i più alti

di quell'anno, realizzato con la partecipazione quale investitore principale di Accel, uno dei fondi di venture capital più grandi con un track record di investimenti in big della Silicon Valley tra cui BlaBlaCar, Deliveroo, Spotify e Dropbox. Era la prima volta che un top venture capital supportava una fintech italiana. Della partita sono stati anche Connect Ventures, InReach Ventures, U-Start e R204 Partners. Oggi la scaleup, come spiega a MAG **Luca Scagliarini**, vice presidente marketing di

Soldo, «conta 15mila clienti in tutta Europa, in particolare in Italia e nel Regno Unito dove abbiamo anche la nostra sede, e 100 dipendenti». Per il 2019 «prevediamo di raddoppiare il numero di clienti» in quanto, sottolinea il manager, esistono «grandi opportunità di mercato» soprattutto perché «le aziende hanno bisogno di tanto aiuto per ciò che riguarda l'automazione dei processi interni, in particolare quando si tratta di spese».

Nel dettaglio, spiega, «le realtà imprenditoriali hanno due tipi di uscite, le spese aziendali e quelle dei dipendenti, ad esempio i viaggi, gli acquisti on site o il carburante. Gestirle non è semplice».

Per dare l'idea di cosa stiamo parlando, stando a una ricerca commissionata da Soldo a YouGov, nel Regno Unito su 1.200 piccole e medie imprese il costo complessivo per la gestione contabile delle spese è di 8,27 miliardi di sterline ogni anno. Ogni azienda impiega in media almeno quattro ore alla settimana nella gestione di queste attività e i relativi costi pesano, soprattutto per le realtà più piccole.

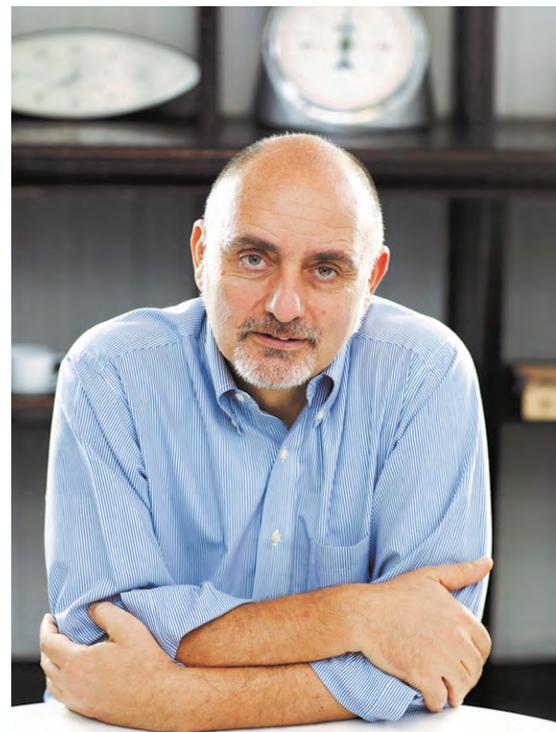
Questa difficoltà si riscontra in tutte le società di tutti i settori, «pensiamo ad esempio al no profit in cui lavorano tante persone spesso in giro per diverse parti del mondo, o per le produzioni cinematografiche e multimediali ma anche per le realtà professionali di consulenza», evidenzia il manager. Studi legali compresi: «Abbiamo qualche decina di law firm clienti di tutte le dimensioni», aggiunge, specificando che «ogni azienda ha le sue necessità, c'è chi vorrebbe diminuire l'uso del

contante, stabilire dei budget limitati e chi invece punta a contenere le emergenze di cassa».

## GESTIONE IN TEMPO REALE

Per questi motivi sempre più aziende si rivolgono alla tecnologia. In questo contesto si inserisce Soldo, che consente di delegare, controllare e tracciare in tempo reale le uscite aziendali e quelle dei collaboratori attraverso l'uso di carte prepagate, un programma di gestione su web e una app per i dispositivi mobili.

Nel dettaglio, spiega Scagliarini, «offriamo un conto multi utente dal quale è possibile aprire dei sotto-conti intestati sia ad altre persone sia a centri di spesa non nominali. Ogni conto può avere la sua carta o una prepagata attraverso la quale il dipendente può effettuare le spese». I conti «possono essere gestiti attraverso una piattaforma multi utente attraverso il quale l'imprenditore, fra le altre cose, può fissare precisi limiti di spesa o di utilizzo all'interno di specifici intervalli di orario». Attraverso Soldo, che si poggia sul circuito Mastercard, è possibile anche contabilizzare queste spese: «Tramite la app i dipendenti non devono più conservare ricevute e scontrini, basta fare una foto e caricarla su Soldo. Le informazioni sono poi integrate con i software di contabilità». Lo scorso settembre Soldo ha lanciato anche Soldo Drive, una carta prepagata per scaricare il costo e detrarre l'IVA del carburante in linea con la nuova normativa in vigore dal 1 luglio 2018.



CARLO GUALANDRI

«Inoltre, dal 1 gennaio 2019 il benzinaiolo, per ogni acquisto di carburante, dovrà emettere fattura elettronica nei confronti dell'azienda o del professionista. L'amministrazione aziendale o il commercialista potranno riconciliare le fatture elettroniche ricevute con i pagamenti effettuati in modo tracciabile», spiega Scagliarini. Il modello di business della fintech si basa su due flussi di ricavi, le subscription fee che sono di tipo flat e calcolate su base mensile - che va dai 7 euro per una carta generale ai 2 euro per quella carburante - e le transazioni. Per il futuro la scaleup punta al consolidamento nei mercati, con un occhio anche ad altri Paesi come la Germania, la Francia e la Spagna, e «all'efficientamento del processo dal punto di vista tecnologico». (l.m.)

# Il paradosso del **CREDIT** **CRUNCH**

a cura di Barabino & Partners Legal

Mattina, Giovanna prepara in cucina la tavola per la colazione prima di tirare giù dal letto il piccolo Matteo. Piccolo, in realtà, non è più: ha sette anni e sentenzia spesso, con tono un po' tracotante, «mamma, sono grande adesso». Questo suo essere grande, a colazione, ha significato l'abbandono del *biberon* con i biscotti Plasmon e la conquista del latte con i cereali, chiaramente al cioccolato.

Ogni giorno Matteo aggredisce la ciotola ricolma con entusiasmo, a ogni cucchiata, la bocca straripante lascia gocciolare un po' di latte e si impegna in quel *crunch crunch* il cui suono riempie la cucina.

Però ci sono altre bocche che possono fare *crunch crunch*, nel qual caso il rumore non avrebbe tanto il gusto del buongiorno: le bocche delle banche, quando masticano crediti.

Il credit crunch è per l'appunto quella situazione in cui l'accesso al credito viene ristretto. In altre parole, gli istituti finanziari, soprattutto le banche, si rifiutano di accordare prestiti. Non direttamente, ma adottando politiche di innalzamento dei tassi di interesse o inserendo criteri più rigidi di valutazione del merito creditizio.

Mentre per Matteo quel *crunch crunch* è una piccola conquista, lo stesso non si può dire per l'economia di un Paese. Stretta creditizia significa mancate possibilità di sviluppo per le piccole e medie imprese, significa difficoltà di accendere un mutuo per la casa se non in possesso di una fonte di reddito certa e costante.

Come già abbiamo avuto modo di illustrare, un pilastro

fondamentale nel girotondo dell'economia è il rischio che deriva da situazioni di incertezza. Traducibile in valore attraverso il tasso di interesse, vero, ma comunque difficile da affrontare e metabolizzare per l'animo umano, nonostante ci proclamiamo tutti, nel mondo dell'economia, degli agenti economici razionali.

La realtà, invece, è che di fronte a una situazione di rischio, è molto difficile riuscire razionalmente a porre a confronto costi e benefici di tutte le possibili azioni perseguibili per poi scegliere quella ottimale.

In Italia, i dati affermano ormai ufficialmente che i livelli dell'attività produttiva



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.

nazionale non riescono a raggiungere quelli che avrebbero raggiunto se tutti i fattori produttivi a disposizione fossero utilizzati in maniera efficiente: siamo entrati in recessione. Questo, per gli istituti di credito, è un fattore di incertezza ciclopico se accompagnato dall'aumento del

debito pubblico. Per definizione, i momenti di difficoltà sono quelli in cui ci si dice: coraggio, stringiamo i denti. E in effetti, l'unico modo per affrontare l'incertezza, il rischio, le difficoltà, è avere qualcosa in cui si crede. Matteo, per esempio, nella sua piccola sfida dal *biberon* al latte con i cereali, era fortemente convinto che questa battaglia significava diventare più grande. Ogni volta che noi prendiamo una decisione, siamo sempre guidati da ciò in cui crediamo, noi agenti economici razionali...

Se è vero che le cause del credit crunch possono essere di varia natura, quella dell'assenza di fiducia da parte degli istituti finanziari nel sistema economico ci mostra come, al di là delle apparenze, anche la finanza è un prodotto "umano". Così le banche, che avrebbero in teoria interesse a prestare in quanto è grazie alla circolazione di capitale che ottengono profitti, contribuiscono paradossalmente al calo degli investimenti e quindi della crescita economica.

Dicono che recessione e credit crunch vanno a braccetto, ma sapevate che in astronomia il moto di recessione è attribuito all'espansione dell'universo? ■



# SOFT SKILL PER AVVOCATI: LA NEGOZIAZIONE

di valeria cavallo

**N**egoziare, nell'accezione più ampia del termine, è il tentativo di convincere o persuadere qualcuno. La vita è di fatto tutta un negoziare, con più o meno consapevolezza è un'azione, una dimensione che ci riguarda tutti. Poi, certo, c'è la negoziazione "professionale" e il mondo del diritto, tra tutti, è votato alla negoziazione come oggetto della propria attività quotidiana, dentro e fuori lo studio. Oggi in caso di conflitto in Italia si può ricorrere alla mediazione, un accordo extragiudiziale che come per la negoziazione tiene conto di diversi aspetti e delle necessità di entrambe le parti. La mediazione

e la negoziazione possono essere un metodo che porta le parti a una soluzione rapida, soddisfacente ed economica.

Per la gestione efficace di un procedimento negoziale occorrono competenze adattabili ai vari contesti che permettano lo sfruttamento intelligente del contrasto prima che lo stesso sfoci in crisi. Una delle metodologie negoziali più affermate è il metodo Tsur®, che può essere applicato ai più diversi ambiti: legale, commerciale, aziendale e anche nell'ambito privato. Il metodo prende il nome dal suo ideatore Michael Tsur: dal 1996 insegna presso le università più autorevoli a livello internazionale in tema di negoziazione, tra le quali la Hebrew University di Gerusalemme, la Hamline University (Minnesota) e la Cardozo School of Law (New York); è fondatore e direttore del "Mediation & Conflict Resolution Institute" di Gerusalemme, istituto specializzato nella gestione delle situazioni di crisi in Israele ed in ambito internazionale, e dal 2000 Direttore della "Consensus", agenzia di consulenza con sede a New York che aiuta i clienti del settore pubblico e privato nella risoluzione di dispute e conflitti e nelle attività di mediazione. Dal 1999, infine, Tsur è componente del Think-Tank dell'IDF - Israel Defence Forces Hostage Negotiation Team.

Il MetodoTsur® guarda con attenzione al procedimento tenendo nella dovuta considerazione i livelli di stress e ansia che affollano il tavolo negoziale e senza mai dimenticare che, per potersi definire davvero riuscita, una negoziazione deve portare ad accordi non solo di soddisfazione per tutte le parti coinvolte, ma anche sostenibili nel tempo. Troppo facile, infatti, essere tratti in errore dalla fretta di chiudere per poi pentirsi amaramente di quanto convenuto una volta venuta meno la tensione del momento.

Fondamentale poi l'aspetto della preparazione: per Tsur bisogna non solo conoscere a fondo il contesto e gli attori, considerare opzioni alternative, adottare determinati metodi e codici di condotta, definire obiettivi; è necessario anche prendere in considerazione ciò che realmente accade nel corso del processo e valutare se siano necessari aggiustamenti "qui e ora" rispetto alla propria strategia.

Ma come fare a negoziare bene?

**Cristina Casiraghi** - già professore a contratto presso l'Università Cattolica - docente certificato del metodo e consulente di imprese e organizzazioni nell'ottimizzare i processi negoziali, grazie alla collaborazione con in2law ne promuove la diffusione in ambito legale, partendo dai suoi principi fondanti, ovvero consapevolezza, conoscenza e abilità. Infatti, quando siamo consapevoli del fatto che negoziamo costantemente e abbiamo conoscenza del metodo da applicare alla specifica situazione, è allora che acquisiamo l'abilità di negoziare al meglio.

Negoziare bene non significa uscire noi vincitori e gli altri perdenti, come molti sarebbero portati a pensare. Si negozia bene quando entrambe le parti ne escono soddisfatte, anche in modo differente, e rimangono soddisfatte nel lungo periodo.

Immedesimarsi sempre nel proprio interlocutore. Se riusciamo a pensare a come le persone che abbiamo davanti reagirebbero alla situazione, allora avremmo il controllo della situazione. Mai dare per scontato e presumere chi abbiamo di fronte.

Quando siamo davvero in difficoltà e sotto stress, meglio chiedere una pausa. Dobbiamo resistere all'impulso di voler chiudere in fretta pur di uscire dalla situazione di stress.

Saper guardare al proprio interlocutore con curiosità, rispetto ed empatia è ciò che fa la differenza. Al tavolo negoziale è infatti proprio sul nostro interlocutore che dobbiamo spostare la nostra attenzione; mai dunque dare per scontato o presumere di sapere quale sia il suo pensiero, ma imparare e abituarsi a fare le domande giuste per raccogliere le informazioni che servono.

La negoziazione è ormai una professione vera e propria: il negoziatore deve avvalersi di concetti e metodi che gli consentano di rimanere in equilibrio tra emozioni e razionalità; questa la vera sfida: e quando la tensione sale saper mantenere la calma e concentrarsi sull'obiettivo finale rappresenta l'unica via per ottenere il risultato e nel contempo poter guardare con serenità "al giorno dopo". 🍷

*\* Marketing & Communication Manager in Giovanardi Pototschnig & Associati Responsabile Eventi MOPI*



La rubrica *Legal Recruitment by Legalcommunity.it* registra questa settimana 24 posizioni aperte, segnalate da 8 studi legali: Bird & Bird; BonelliErede; Hogan Lovells; La Scala Società tra Avvocati; Rödl & Partners; Russo De Rosa Associati; Studio Legale Sutti; Verzelli & Partners.

I professionisti richiesti sono 27 tra stagisti/praticanti, avvocati, associate di vari livelli, commercialisti, assistenti di direzione, segretari/e.

Le practice di competenza comprendono: ip, tax, m&a, capital markets, banking & finance, business restructuring & insolvency, corporate, esecuzioni immobiliari, concorsuale, contenzioso bancario, fiscal desk, segreteria, project manager, litigation, energy, real estate, contrattualistica, contabilità, assistenza di direzione, diritto societario, diritto tributario, contabilità, amministrativo, commerciale, internazionale, diritto industriale, 231 e modello organizzativo, diritto del lavoro, diritto fallimentare, crisi di impresa, privacy.

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

## BIRD & BIRD

**Sede.** Studio legale Bird & Bird – sede di Milano, via Borgogna, 8

**Posizione aperta 1.** Junior/mid-level associate

**Area di attività.** Ip

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Stiamo cercando un giovane avvocato creativo ed ambizioso che voglia unirsi al nostro dipartimento di Proprietà Intellettuale nella sede di Milano. Bird & Bird è una law firm internazionale, fondata a Londra nel 1846 che associa esperienza legale d'avanguardia ad un'approfondita conoscenza delle specifiche aree di specializzazione. In particolare Bird & Bird è da sempre all'avanguardia nel settore della Proprietà Intellettuale. Il nuovo associato assisterà clienti sia italiani che stranieri in relazione a diversi ambiti della proprietà intellettuale, in particolare nel contenzioso. In particolare, il nuovo associato:

- Avrà modo di entrare in contatto diretto con i clienti;
- Sarà affiancato da un partner e da un senior associate;
- Troverà un ambiente dinamico incentrato sul lavoro di squadra, volto a stimolare il costante apprendimento reciproco dei professionisti;
- Sarà attivamente coinvolto in iniziative di marketing e di business development (come l'organizzazione di seminari per i clienti, la preparazione di alert normativi e di pubblicazioni);
- Sarà coinvolto nella vita sociale di Bird & Bird ed immerso nella cultura amichevole e vibrante che rende il nostro studio e la nostra gente così unici.
- Per chi ha una vera passione per la proprietà intellettuale e precedenti esperienze lavorative, questa è senz'altro un'entusiasmante ed imperdibile opportunità.

Il candidato avrà idealmente:

- Un eccellente background accademico.
- Una solida esperienza in un dipartimento di Proprietà Intellettuale all'interno di uno studio legale di prima fascia.
- Un'eccellente padronanza dell'inglese, sia orale che scritto.

- Una comprovata esperienza nella gestione di questioni complesse.
- Il desiderio di lavorare per uno studio a respiro fortemente internazionale

**Riferimenti.** Se sei interessato a candidarti, invia il tuo curriculum vitae ed una lettera di presentazione a [ITALY.RECRUITMENT@twobirds.com](mailto:ITALY.RECRUITMENT@twobirds.com)

**Sede.** Studio legale Bird & Bird – sede di Milano, via Borgogna, 8

**Posizione aperta 2.** Trainee

**Area di attività.** Ip

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Stiamo cercando un giovane praticante creativo ed ambizioso che voglia unirsi al nostro dipartimento di Proprietà Intellettuale nella sede di Milano. Bird & Bird è una law firm internazionale, fondata a Londra nel 1846 che associa esperienza legale d'avanguardia ad un'approfondita conoscenza delle specifiche aree di specializzazione.

In particolare Bird & Bird è da sempre all'avanguardia nel settore della Proprietà Intellettuale.

All'interno del nostro team, il praticante:

- avrà la possibilità di lavorare con clienti nazionali ed internazionali, in relazione a controversie complesse e di respiro multi-giurisdizionale;
- lavorerà a stretto contatto e sarà seguito da un partner e da un associate;
- riceverà un training costante e feedback continui che lo aiutino a sviluppare le conoscenze professionali e le abilità interpersonali;
- troverà un ambiente dinamico incentrato sul lavoro di squadra, volto a stimolare il costante apprendimento reciproco dei professionisti;
- sarà attivamente coinvolto in iniziative di marketing e di business development (come l'organizzazione di seminari per i clienti, la preparazione di alert normativi e di pubblicazioni);
- sarà coinvolto nella vita sociale di Bird & Bird ed immerso nella cultura amichevole e vibrante che rende il nostro studio e la nostra gente così unici.

Il candidato dovrà dimostrare:

- un eccellente background accademico,

preferibilmente incentrato sulla Proprietà Intellettuale;

- un'eccellente padronanza dell'inglese, sia orale che scritto;
- un forte desiderio di imparare lavorare in squadra per uno studio a respiro fortemente internazionale;
- Impegno, precisione e flessibilità

**Riferimenti.** Se sei interessato a candidarti, invia il tuo curriculum vitae ed una lettera di presentazione a [ITALY.RECRUITMENT@twobirds.com](mailto:ITALY.RECRUITMENT@twobirds.com) e a [mary.demasi@twobirds.com](mailto:mary.demasi@twobirds.com)

**Sede.** Studio legale Bird & Bird – sede di Milano, via Borgogna, 8

**Posizione aperta 3.** Junior

**Area di attività.** Tax consultant

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Bird & Bird è alla ricerca per la sede di Milano di professionisti da inserire nel dipartimento Tax dello Studio.

Il candidato si occuperà di:

- Consulenza corporate Tax e VAT nonché su tematiche contabili e societarie
- Tax compliance
- Predisposizione dei documenti di bilancio
- Consulenza fiscale nell'ambito di operazioni di M&A
- Due diligence fiscali
- Supporto al cliente nell'ambito di verifiche fiscali
- Gestione e supporto al cliente nella fase di pre-contenzioso

Requisiti richiesti:

- Laurea magistrale in Economia;
- Esperienza professionale di 1-4 anni presso primari studi nazionali o internazionali e/o società di consulenza
- Abilitazione alla professione di Dottore Commercialista o volontà di intraprendere la pratica professionale
- Ottima conoscenza della lingua inglese e pacchetto Office
- Ottime capacità relazionali e di team working

**Riferimenti.** Se sei interessato a candidarti, invia il tuo curriculum vitae ed una lettera di presentazione a [ITALY.RECRUITMENT@twobirds.com](mailto:ITALY.RECRUITMENT@twobirds.com)

## BONELLIEREDE

**Sede.** Roma

**Posizione aperta 1.** Avvocato junior

**Area di attività.** M&A e capital markets

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** BonelliErede ricerca un Avvocato Junior da inserire presso la sede di Roma nel dipartimento di Società e Finanza, con esperienza in M&A, Public M&A (incluse OPA e OPS) e joint venture, diritto societario e operazioni straordinarie, capital markets, sia equity sia debt; contrattualistica commerciale. Si richiede laurea in Giurisprudenza conseguita nei tempi ordinari con votazione soddisfacente e ottima conoscenza della lingua inglese

**Riferimenti.** È possibile candidarsi scrivendo a [careers@belex.com](mailto:careers@belex.com) (Rif. Ricerca M&A e Capital Markets Rome)

## HOGAN LOVELLS

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Trainee

**Area di attività.** Banking & finance

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Il/la candidato/a ideale è un praticante avvocato che abbia svolto tra i 6 e i 12 mesi di pratica nei settori del diritto bancario o finanziario presso primari studi legali. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale; una buona conoscenza della lingua tedesca sarà valutata positivamente

**Riferimenti.** È possibile candidarsi inviando un'email all'indirizzo [Careers.Italy@hoganlovells.com](mailto:Careers.Italy@hoganlovells.com) e allegando lettera motivazionale, curriculum vitae e autocertificazione degli esami sostenuti con relative votazioni

**Sede.** Roma

**Posizione aperta 2.** Stagiaire/trainee

**Area di attività.** Business Restructuring & Insolvency

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Il candidato/a ideale è laureando/a o neolaureato/a, di età non

superiore ai 25 anni, con tesi (votazione minima 105/110) in diritto fallimentare e/o bancario e uno spiccato interesse per la materia. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito indispensabile

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

[Careers.Italy@hoganlovells.com](mailto:Careers.Italy@hoganlovells.com) e allegando lettera motivazionale, curriculum vitae e autocertificazione degli esami sostenuti con relative votazioni

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 3.** Associate NQ

**Area di attività.** Corporate

**Numero di professionisti richiesti.** 1

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

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

[Careers.Italy@hoganlovells.com](mailto:Careers.Italy@hoganlovells.com) e allegando lettera motivazionale, curriculum vitae e autocertificazione degli esami sostenuti con relative votazioni

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 4.** Associate (NQ – 3PQE)

**Area di attività.** Debt capital markets

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** La/il candidata/o ideale è un/una avvocato abilitato con almeno 3 anni di esperienza effettiva nel settore (incluso il periodo di pratica forense) che ha sviluppato specifiche competenze nel campo del Debt Capital Markets. Si richiede esperienza in operazioni di finanza strutturata, compresi i profili relativi a cover bonds, securitisation, emissioni titoli strutturati e cartolarizzazioni

maturata presso primari studi legali. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale

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

[Careers.Italy@hoganlovells.com](mailto:Careers.Italy@hoganlovells.com) e allegando lettera motivazionale, curriculum vitae e autocertificazione degli esami sostenuti con relative votazioni

## LA SCALA SOCIETÀ TRA AVVOCATI

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Associate

**Area di attività.** Team esecuzioni immobiliari

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** La Scala cerca un avvocato che abbia maturato una buona esperienza nelle aree del recupero crediti e delle esecuzioni immobiliari in ambito bancario. Sono inoltre richieste padronanza del pacchetto Office, flessibilità e serietà, autonomia e capacità di lavorare in team. Costituisce titolo preferenziale la conoscenza del gestionale EPC (ex parte creditoris) o di altri software utilizzati da istituti di credito. I candidati interessati ed in possesso dei requisiti richiesti sono invitati ad inviare un CV dettagliato e una breve lettera di presentazione compilando il form seguente, citando come riferimento "Associate – Team Esecuzioni Immobiliari"

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

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 2.** Trainee

**Area di attività.** Team concorsuale

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** La Scala Società tra Avvocati cerca un praticante che abbia maturato un'esperienza in ambito fallimentare. Sono inoltre richieste la padronanza del pacchetto Office, flessibilità, massima serietà e predisposizione al lavoro in team. I candidati interessati ed in possesso dei requisiti richiesti sono invitati ad inviare un CV dettagliato e una breve lettera di presentazione compilando il form seguente, citando come riferimento "Collaboratore – team concorsuale"

# 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

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

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 3.** Trainee

**Area di attività.** Team contenzioso bancario

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** La Scala cerca, per la propria sede di Milano, un praticante che abbia maturato una precedente esperienza nell'area del recupero crediti, preferibilmente nel settore bancario. Costituisce titolo preferenziale la conoscenza di gestionali utilizzati da istituti di credito e di EASYLEX come gestionale interno. Sono inoltre richieste padronanza del pacchetto Office, flessibilità e serietà, autonomia e capacità di lavorare in team. I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti sono invitati ad inviare un CV dettagliato e una breve lettera di presentazione compilando il form seguente, citando come riferimento "Trainee- Team Contenzioso Bancario"

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

---

## RÖDL & PARTNER

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Praticanti commercialisti

**Area di attività.** Fiscal desk

**Numero di professionisti richiesti.** 2

**Breve descrizione.** Lo Studio è alla ricerca per la sede di Milano di due praticanti commercialisti da inserire nel dipartimento Fiscal desk

**Riferimenti.** [job@roedl.it](mailto:job@roedl.it)

**Sede.** Padova

**Posizione aperta 2.** Business developer

**Area di attività.** Project manager

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Lo Studio è alla ricerca per la sede di Padova di un Business Developer da inserire nel dipartimento Project Manager

**Riferimenti.** [JobPadova@roedl.it](mailto:JobPadova@roedl.it)

**Sede.** Padova

**Posizione aperta 3.** Avvocato

**Area di attività.** Junior litigation

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Lo Studio è alla ricerca per la sede di Padova di un giovane avvocato da inserire nel dipartimento litigation

**Riferimenti.** [JobPadova@roedl.it](mailto:JobPadova@roedl.it)

**Sede.** Padova

**Posizione aperta 4.** Avvocato

**Area di attività.** Energy e real estate

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Lo Studio è alla ricerca per la sede di Padova di un avvocato da inserire nel dipartimento energy & real estate

**Riferimenti.** [JobPadova@roedl.it](mailto:JobPadova@roedl.it)

**Sede.** Padova

**Posizione aperta 5.** Avvocato

**Area di attività.** Contrattualistica

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Lo Studio è alla ricerca per la sede di Padova di un avvocato da inserire nel dipartimento di contrattualistica. Si richiede inoltre ottimo livello di tedesco

**Riferimenti.** [JobPadova@roedl.it](mailto:JobPadova@roedl.it)

**Sede.** Padova

**Posizione aperta 6.** Praticante

**Area di attività.** Commercialista

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Lo Studio è alla ricerca per la sede di Padova di un praticante da inserire nel dipartimento contabilità

**Riferimenti.** [JobPadova@roedl.it](mailto:JobPadova@roedl.it)

**Sede.** Padova

**Posizione aperta 7.** Praticante

**Area di attività.** Dipartimento corporate

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Lo Studio è alla ricerca per la sede di Padova di un praticante da inserire nel dipartimento corporate

**Riferimenti.** [JobPadova@roedl.it](mailto:JobPadova@roedl.it)

**Sede.** Padova

**Posizione aperta 8.** Assistente di direzione

**Area di attività.** German desk

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Lo Studio è alla ricerca per la sede di Padova di un assistente da inserire nella direzione

**Riferimenti.** [JobPadova@roedl.it](mailto:JobPadova@roedl.it)

**Sede.** Roma

**Posizione aperta 9.** Giovane commercialista o praticante

**Area di attività.** Contabilità

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Lo Studio è alla ricerca per la sede di Roma di un giovane commercialista o praticante da inserire nel dipartimento contabilità. È richiesta inoltre la buona conoscenza della lingua inglese

**Riferimenti.** [jobroma@roedl.it](mailto:jobroma@roedl.it)

**Sede.** Roma

**Posizione aperta 10.** Segretaria

**Area di attività.** Segreteria

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Lo Studio è alla ricerca per la sede di Roma di un/una segretario/a

**Riferimenti.** [jobroma@roedl.it](mailto:jobroma@roedl.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.** Via Montenapoleone 8, Milano

**Posizione aperta 1.** Senior associate

**Area di attività.** Diritto e contenzioso amministrativo

**Numero di professionisti richiesti.** 2

**Breve descrizione.** L'ufficio milanese dello Studio Legale Sutti seleziona due senior associate specializzati in diritto e contenzioso amministrativo da inserire nel suo Dipartimento di Diritto Commerciale e Diritto Pubblico dell'Economia

**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

---

## VERZELLI & PARTNERS

**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



**ORSERO** SPINGE  
SUL FRESH CUT

A TAVOLA,  
**I FORMAT VALGONO**  
**2,5 MILIARDI**

**PHILIPPE GILBERT CUVÈE**  
**LES AMOUREUSES,**  
SAN VALENTINO RIBELLE

NON SOLO MILANO,  
**IL FUSION IN PROVINCIA**



# A TAVOLA, I FORMAT VALGONO 2,5 MILIARDI

Secondo Fipe il comparto è cresciuto del 5%. Boom d'investimenti nelle catene di ristorazione made in Italy ma la loro diffusione nel Paese resta sotto la media Ue

di francesca corradi

universale ha avuto la forza di spostare l'attenzione dal prodotto al business e percepire il mondo del food come attività, non solo cucina - dichiara **Lorenzo Ferrari**, fondatore di RistoratoreTop, società specializzata nel marketing della ristorazione - «È alle porte la più grande rivoluzione a tavola dopo quella degli anni Cinquanta quando il boom economico e l'abbondanza di ristoranti e materie prime ha modificato profondamente le abitudini degli italiani».

I dati Fipe sembrano confermare questa analisi: ritmi e stili di vita stanno trasformando sensibilmente le nostre relazioni con il cibo. I principali fattori sembrano essere il tempo a disposizione e l'abitudine a cucinare meno.

Oggi si esce più spesso a pranzo o a cena ma, invece delle canoniche "quattro portate", si preferiscono pasti più leggeri (monoportata), spesso tanti piccoli piatti da condividere, da mangiare insieme senza un preciso ordine cronologico. I professionisti del settore sono tutti d'accordo: entro qualche anno dai menù sparirà la suddivisione in portate (e in alcuni ristoranti è già così).

In termini di abitudine c'è un'altra tendenza che si sta facendo largo



LORENZO FERRARI

n Italia esistono oltre 333mila imprese di ristorazione.

Secondo il "Rapporto Ristorazione" 2018 di Fipe - Federazione Italiana Pubblici Esercizi, il calo dei consumi alimentari in casa (-9,8%) è inversamente proporzionale al quadro di sostanziale ottimismo che investe il settore della somministrazione, in cui si è registrato un incremento reale del 5,7%, pari a quattro miliardi di euro, e a cui è destinata il 36% della spesa food delle famiglie italiane, ben 85 miliardi di euro.

I dati parlano chiaro, agli italiani piace mangiare fuori. L'aumento della domanda ha generato un giro d'affari non indifferente nella ristorazione che ha trovato la sua massima espressione con l'avvento di Expo. «L'esposizione

IL **22,3%**

MANGIA FUORI  
ALMENO UNA  
VOLTA  
A SETTIMANA



IL **33,8%**

SONO GIOVANI  
SOTTO I 35 ANNI

“

“IN ITALIA C'È ANCORA IL PRECONCETTO CHE LA CATENA E IL BRAND PORTI CON SÈ DEI VALORI INFERIORI RISPETTO ALLE ATTIVITÀ FAMILIARI”, DICHIARA CIVITA

”

prepotentemente e che vede protagonisti il “dolce-caffè-amaro” non solo in termini di tempo ma anche di spazio: Starbucks docet. Il caffè diventa rito, come insegna Caffè Napoli, e il cioccolato ha uno storytelling, come accade nello store From Bean to Bar di Cioccolatitaliani. La rivoluzione dei comportamenti degli italiani ha contribuito al diffondersi di nuovi modelli di ristorazione, con una forte vocazione alla replicabilità: i format o catene di ristorazione.



VINCENT MOURRE

## FORMAT DI RISTORAZIONE

▶▶▶▶ continua nella pagina seguente

	 FATTURATO IN € (ULTIMO)	 PUNTI VENDITA	 DIPENDENTI	 PROPRIETÀ	 PROSPETTIVE
<b>CAFFÈ NAPOLI</b>	3,2 milioni	18 (di cui uno a Londra)		Jebica Holding ha il 67% (i 3 soci fondatori)	Diversificazione del business con i Pasta Bar
<b>CIOCCOLATITALIANI</b>	23,2 milioni, +23%	32	450	Gesa di proprietà della famiglia Ferreri	Apertura business in due nuovi mercati: Bahrein e Marocco, Sviluppo segmento travel-retail (Roma e Atene)
<b>FATTORIE GAROFALO</b>	13 milioni, +23,8%	13	130	Gruppo Garofalo, per tramite della controllata Hfg	Apertura del secondo bistrot a Parigi e del primo a Londra
<b>GSTF</b>	6,8 milioni, +30%	4	120	Go srl, che fa capo ai 5 soci	Consolidamento business
<b>LANGOSTERIA</b>	18 milioni	4 + 1 (temporary)	172	Langosteria Holding (60% gruppo storico di soci), Società Archive (40%)	Apertura 3 punti vendita (anche all'estero). Rafforzamento della presenza a Paraggi/Portofino
<b>LOWENGRUBE</b>	15 milioni	12 + 5 Wagen	40	Lowen-Com Srl - Pietro Nicastro fondatore ed amministratore	Apertura 10 punti vendita nelle tre Formule Löwengrube
<b>MACHA CAFÈ</b>	2,8 milioni	5	60	2 soci fondatori con la maggioranza	Apertura 5 punti vendita nei prossimi 18 mesi, anche fuori Milano. Raggiungere un fatturato di 4 milioni
<b>MISCUSI</b>	4,5 milioni (in 20 mesi)	5	140	Filippo Mottolese e Alberto Cartasegna (i due fondatori), fondo di venture capital MIP	Apertura 7 punti vendita in Italia. Apertura primo punto vendita in Spagna e primo punto vendita in aeroporto

## I FORMAT IN ITALIA

Secondo i dati Fipe, nel 2017 le catene della ristorazione commerciale hanno generato ricavi netti per circa 2,5 miliardi di euro in crescita di oltre il 5% rispetto all'anno precedente.

«L'Italia è ancora largamente ancorata a modelli più tradizionali di organizzazione imprenditoriale», afferma **Vincent Mourre**, amministratore delegato e co-fondatore di WhiteSpace Partners e consulente specializzato in operazioni di private equity nella ristorazione.



ANTONIO CIVITA

## FORMAT DI RISTORAZIONE

					
	FATTURATO IN € (ULTIMO)	PUNTI VENDITA	DIPENDENTI	PROPRIETÀ	PROSPETTIVE
<b>PANINI DURINI</b>	10,3 milioni	17	170	Astraco	Apertura oltre 20 punti vendita entro il 2021
<b>PANINO GIUSTO</b>	33 milioni, +1,5%	32 (di cui 7 all'estero)	450	Panino Giusto Spa di Elena Riva (Presidente) e Antonio Civita (Ceo)	Apertura in Piazza Cordusio, in partnership con Yamamay, aprile 2019
<b>ROADHOUSE RESTAURANT</b>	152 milioni (2017), +20%	131	3600	Gruppo Cremonini	Apertura 25 punti vendita
<b>SIGNORVINO</b>	30 milioni (2017), +30%	15	300	Gruppo Calzedonia (Intimissimi, Falconeri, Tezenis, Atelier Ems, Signorvino), Presidente Sandro Veronesi	Consolidamento business
<b>SPONTINI</b>	26 milioni	30 (di cui 9 in franchising e 5 all'estero)	200 (in gestione diretta)	Spontini Holding	L'accordo con il Gruppo Alshaya prevede fino a 34 aperture in MiddleEast, Turchia e Russia. In Italia le linee di crescita si concentreranno su travel retail, centri e vie commerciali.
<b>THAT'S VAPORE</b>	3,5 milioni, + 25%	5 (tutti a Milano)	50	Vapore italiano	Apertura 3 punti vendita a Milano e apertura ad affiliazioni selezionate in Italia
<b>THIS IS NOT A SUSHI BAR</b>	1,65 milioni (1,25 milioni nel 2017)	6 (tutti a Milano)	35	8 soci di cui 3 operativi	Aperture fuori Milano
<b>TRAPIZZINO</b>	4,84 milioni	10 diretti + 6 indiretti	120	Trapizzino srl	Aperture a Torino, Trieste, Milano e Firenze

“

IL BRAND È  
L'UNICO ASSET  
CHE NON SI  
PUÒ COPIARE,  
AFFERMA  
VINCENZO  
FERRIERI,  
CEO DI  
CIOCCOLATITALIANI

”

«La ristorazione individuale oggi fa fatica a sopravvivere e c'è un mercato enorme di trasformazione dalle attività familiari o classici bar a proposte legate a un brand garantendo un'offerta costante», sottolinea **Antonio Civita**, ceo di Panino Giusto.

[\(ASCOLTA L'INTERVISTA\)](#)

In Italia solo il 6% delle realtà di somministrazione è una catena, un dato inferiore alla media europea, per non parlare di quella anglosassone, dove il rapporto è 60/40. Ma c'è una buona notizia: «I food format si stanno evolvendo e saranno sempre più presenti nel panorama della ristorazione. A Milano, in passato, i ristoranti portavano il nome e cognome del proprietario, uno o due figure attorno a cui ruotava il ristorante, con una forte difficoltà di replicabilità, oggi c'è il brand», afferma **Tunde Pecsvari**, fondatrice di Macha Cafè insieme ad **Antonio Scognamiglio**.

I format hanno un ruolo importante nel panorama della ristorazione in quanto «sono garanzia di qualità, costante, di prodotto e servizio – sostiene **Maria Rita Notari**, founder di Augusto Contract –. Il trend in generale è di valorizzare sempre di più il prodotto con una focalizzazione sulla customer experience all'interno di uno spazio coerente. In Italia stanno facendo bene diversi format come Cioccolatitaliani che infatti sta avendo successo anche all'estero».

Più punti vendita «significano un'ottimizzazione della gestione e dei costi di formazione del personale e un'economia sostenibile», sottolinea Pecsvari. Ma il vantaggio più grande è proprio quello di creare un marchio «l'unico asset che non si può copiare. La catena può aiutare nella costruzione e diffusione», afferma Ferrieri.



TUNDE PECSVARI



MARIA RITA NOTARI

## I FONDI DI PRIVATE EQUITY PUNTANO SUI FORMAT

Queste nuove realtà iniziano ad attrarre l'attenzione di investitori e di developer nel retail.

«L'Italia viene considerata un luogo molto interessante in cui investire nei format – afferma Civita – anche se nel Paese c'è ancora un po' il preconcepito che la catena e il brand porti con sé dei valori inferiori rispetto alle attività familiari».

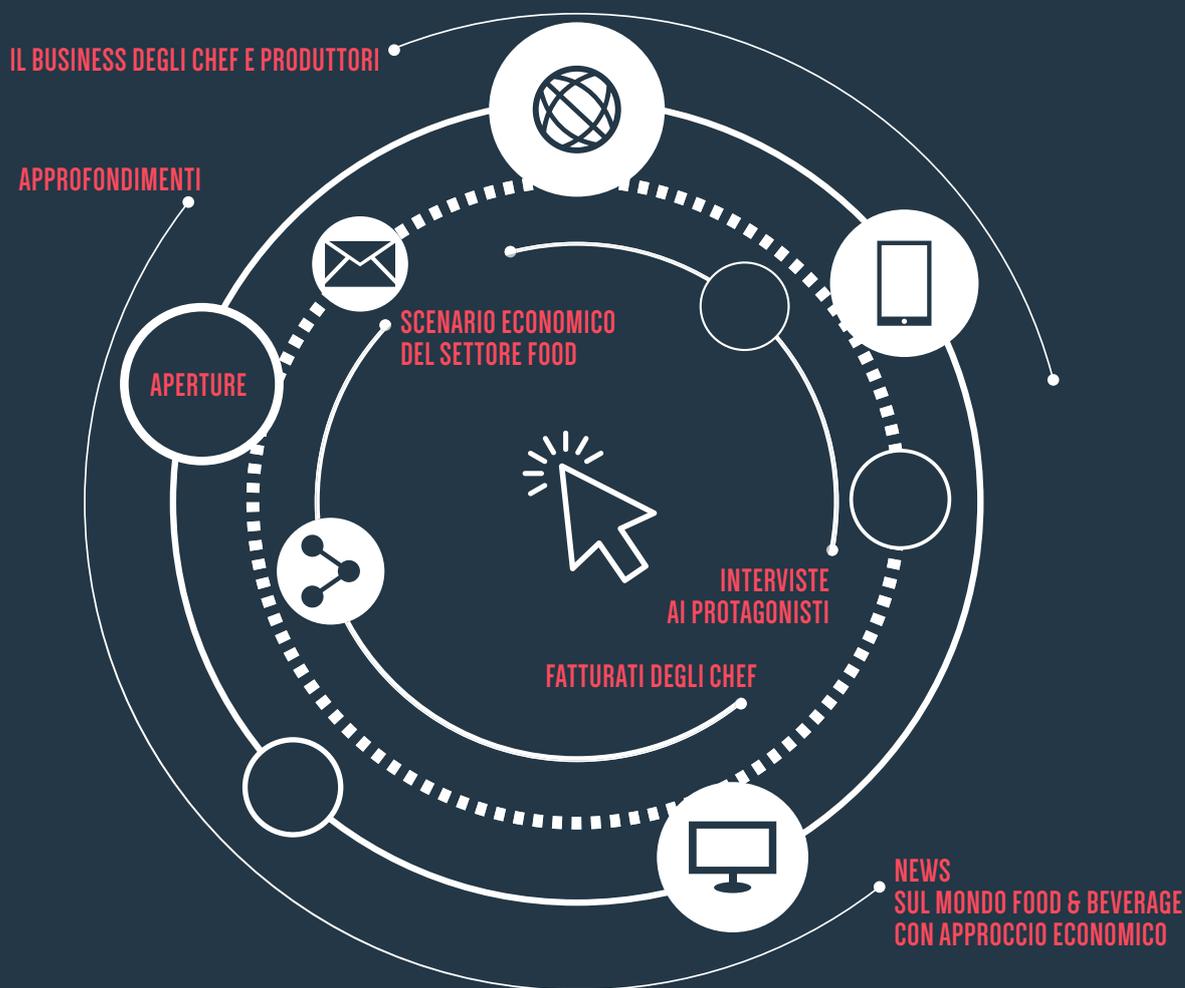
«Gli investitori guardano ai format fast-casual, freschi e di qualità, con un proprio storytelling, che hanno notevoli potenzialità di sviluppo e di scalabilità – sostiene Mourre –. La ristorazione al

»»



# 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)

13.629

ATTIVITÀ APERTE NEL 2018

-26.073

ATTIVITÀ CHIUSE NEL 2018

-12.444

SALDO

giorno d'oggi è più professionale con manager che lavorano a stretto contatto con partner o investitori. Possono essere business angels nelle fasi iniziali e trasformarsi poi in family offices o fondi che investono in realtà ancora molto piccole ma con un forte potenziale».

«A Londra un brand con cinque o sei punti vendita ha quasi sempre un fondo di private equity nel suo azionariato. Anche qui in Italia si sta sviluppando questa tendenza, ne è un esempio Miscusi – continua Mourre –. Tra le operazioni interessanti nel mercato italiano potrei citare quella di Permira nell'acquisto di La Piadineria che ben rappresenta come l'avvento di una società finanziaria possa organizzare, "industrializzare" e accelerare lo sviluppo del format mantenendone la qualità. Un altro esempio interessante è quello di Bc Partners che è riuscita a far crescere così velocemente Cigierre, realtà friulana proprietaria dei format Old Wild West, America Graffiti, Wiener Haus, Pizzikotto, Shi's e da poco anche di Temakinho, da vendere il format a

distanza di pochissimo tempo rispetto all'acquisizione. Di solito un fondo, prima di investire, fa un piano della durata media di cinque anni».

I gruppi leader della ristorazione brandizzata italiana si confermano Autogrill e Chef Express, quest'ultima con 573 milioni di euro di fatturato e diversi brand al suo interno (Roadhouse Restaurant, Mokà, JuiceBar...). In generale, in assenza di nuove aperture, i gruppi food del retail hanno comunque confermato il risultato dell'esercizio precedente mentre tra le insegne in espansione l'aumento del giro d'affari può arrivare fino al 50%.

### NON È TUTTO "ROSA E FIORI"

Ma non tutte le imprese di ristorazione hanno successo. Secondo i dati di Movimprese-Camera di Commercio, nel 2018 sono state aperte 13.629 attività e chiuse quasi il doppio, ben 26.073. «Non basta la buona volontà, perché un format abbia successo deve avere alla base un'impostazione aziendale. Capacità, professionalità e costanza sono le caratteristiche fondamentali e solo dopo può venire l'aspetto innovativo. Senza le basi il rischio di fallire è alto», dichiara **Daniele Paino**, Co Founder di Start Food Training & Consulting.

«Quello del food è un settore super attrattivo e competitivo e nei prossimi due o tre anni il mercato dei format continuerà a essere frammentato, questo fa sì che ci sia ancora spazio per investire», afferma comunque Ferrieri. «Secondo i nostri studi, nel 2021 la diffusione di catene di ristorazione crescerà di due punti percentuali ma perché ciò si verifichi è necessario essere più vicini alla clientela e in linea con il territorio. Con il motto "think global act local" la sfida di Cioccolatitaliani sarà quella di mantenere la missione e i valori del brand trasformandoli e adattandoli al quartiere. La connessione con il cliente fa la differenza».

“

A LONDRA UN BRAND CON CINQUE O SEI PUNTI VENDITA HA QUASI SEMPRE UN FONDO DI PRIVATE EQUITY NEL SUO AZIONARIATO. ANCHE QUI IN ITALIA SI STA SVILUPPANDO QUESTA TENDENZA, NE È UN ESEMPIO MISCUSI, SOTTOLINEA MOURRE

”

**85mld €**LA SPESA  
DELLE FAMIGLIE  
PER CONSUMI  
ALIMENTARI FUORI  
CASA**36%**DELLA SPESA  
ALIMENTARE  
TOTALE

«Oggi è il momento della specializzazione – sottolinea Civita –. Bisogna differenziarsi dai competitor offrendo un servizio o un prodotto o comunque un'esperienza unica diversa dagli altri, unica».

Per sopravvivere «a un format serve costanza sia a livello di offerta, e quindi di qualità di ciò che offre, sia a livello di business model – afferma Mourre –. Tutti i punti vendita devono essere simili per dimensione, fatturato, margini e qualità operativa».

È d'accordo anche Ferrari: «Senza fondi o liquidità si può fare ben poco e nei primi tre anni il rischio è altissimo. Serve differenziarsi o sviluppando un concept su un prodotto già consolidato (come pizza o sushi) oppure scegliendo una nuova categoria – continua Ferrari –. Faccio due esempi: Panino Giusto ha saputo rimanere sulla cresta dell'onda rinnovandosi, grazie al suo ceo Antonio Civita, mentre Flower Burger è riuscito a sviluppare un'idea nuova, che prima non c'era, quella dei panini vegani».

## MILANO È UNA CITTÀ TESTER

«La città di partenza è Milano e la città

**333.647**

TOTALE IMPRESE ATTIVE

(BAR, RISTORANTI, ALTRO...)

d'arrivo Londra», afferma Ferrieri. Il capoluogo meneghino insieme alla capitale britannica sono il centro nevralgico delle nuove aperture, dove gli imprenditori di catene testano la loro idea di retail.

Tra le realtà da tenere d'occhio nel 2019 ci sono: Gialle&co, che basa la sua cucina sulla patata (le jacket potatoes inglesi da mangiare con la buccia), e che ha annunciato in anteprima a MAG, il bis nella città meneghina.

Interessante è anche la case history di Caffè Napoli che, con 18 punti vendita all'attivo in tre anni, nel 2019 diversificherà il suo business attraverso i Pasta Bar che si affiancheranno al vincente modello finora sviluppato a Milano e a Londra. 📍



### Tendenze

## IL 2018? È STATO L'ANNO DEL POKE

I trend hanno favorito lo sviluppo di alcuni format legati a pizza, hamburger, sushi e ravioli asiatici. Sulla scia del fenomeno "healthy" che si è diffuso tra i clienti, sempre più consapevoli del loro benessere, il re indiscusso del 2018 è stato il poke.

Per il nuovo anno si prevedono nuove tendenze: il veg meat, beyond burger, la cucina birmana e filippina, la curcuma e il gomasio, ma anche semi di canapa e poi frutta: nello specifico cocco e dragon fruit. 📍

# ORSERO SPINGE SUL FRESH CUT

Dopo la quotazione in Borsa, il gruppo ligure diversifica il business e cavalca la domanda di ready-to-eat. Nuovo stabilimento a Molfetta: «Sono serviti quattro mesi di lavori e circa 1,3 milioni di euro»

Con una filiera integrata e una flotta di navi di proprietà, l'italiana Orsero importa e distribuisce oltre 700mila tonnellate di prodotti ortofrutticoli ogni anno. A Orsero però non basta più essere, da oltre 50 anni, leader nel commercio dei prodotti di importazione e "contro stagione". Risanate le finanze e sbarcato in Borsa, il gruppo può oggi concentrarsi sull'attuazione di un nuovo piano strategico. La sua nuova sfida è infatti quella di tagliare la frutta e offrirla sul mercato pronta per essere gustata. Dopo il successo del centro di fresh cut di Firenze, aperto nel 2014, la spa quotata sceglie di partire proprio dal Meridione per implementare il nuovo business a livello nazionale. Con un piano varato a metà 2018, che verrà completato entro due anni, a gennaio ha inaugurato a Molfetta (Bari) il nuovo stabilimento dedicato alla preparazione di prodotti di IV gamma e per il 2019 sono previste altre due aperture. Da piccola azienda ligure a gruppo internazionale, MAG è andato alla scoperta della famiglia italiana della frutta con l'amministratore delegato **Raffaella Orsero**.



RAFFAELLA ORSERO





## 15 milioni

SCATOLE DI BANANE E ANANAS  
IMPORTATE OGNI ANNO



## 20

CENTRI DI MATURAZIONE  
PER LE BANANE



## 22

MAGAZZINI E PIATTAFORME LOGISTICHE  
IN TUTTO IL SUD EUROPA

### Cosa è Orsero oggi?

Siamo un'azienda, attiva da oltre 50 anni nell'import & shipping e nella distribuzione. Gestiamo l'importazione di banane e ananas, 15 milioni di scatole all'anno, attraverso la nostra flotta di quattro navi reefer di proprietà, per un totale di circa 500mila pallet. Distribuiamo prodotti di frutta e verdura fresca - 700mila tonnellate - in Sud Europa ovvero Italia, Francia, Grecia, Portogallo e Spagna. Alla holding capogruppo fanno capo le 13 principali società controllate e alcune società di joint venture.

### La vostra è una filiera integrata...

Sì, la nostra catena produttiva prevede: la selezione delle migliori zone produttive nel mondo; l'organizzazione e il trasporto di importanti volumi di prodotto grazie alla nostra flotta di proprietà; la fase di controllo della qualità; lo stoccaggio attraverso 22 magazzini in tutto il Sud Europa; la maturazione delle banane in uno dei nostri 20 centri in tutto il Sud Europa; la commercializzazione della merce attraverso i canali di gdo e tradizionali.

### Negli ultimi due anni com'è cambiato il vostro assetto?

Nell'ottobre 2016 abbiamo avviato un'operazione di Business Combination con Glenalta Food, SPAC dedicata al settore alimentare quotata sul mercato Aim Italia di Borsa Italiana. L'operazione ha portato, nel 2017, alla fusione tra le due società e, il 13 febbraio 2017, è stato il primo giorno di quotazione in Borsa per la Orsero Spa.

### Qual è il vostro giro d'affari?

Nel 2017, i ricavi netti consolidati pro-forma sono

stati circa 938 milioni di euro, l'ebitda adjusted di 31,3 milioni di euro e l'utile netto di 15 milioni euro.

### Quali e quanti sono i prodotti che circolano nei vostri magazzini?

Il gruppo si occupa prevalentemente di frutta esotica, con ananas e banane che rappresentano circa il 35% dei ricavi del settore Distribuzione, e di frutta importata contro-stagione. La produzione nazionale incide per il 15% sul nostro business ma è in crescita in termini di incidenza sul totale e abbiamo a che fare complessivamente con oltre 300 referenze ortofrutticole ogni anno.

### Una presenza capillare in tutti i mercati...

Nella Penisola siamo presenti con una rete di nove magazzini dislocati tra Milano, Verona, Firenze, Roma, Bari, Porto San Giorgio, Cagliari e Ispica. Siamo inoltre presenti in: Francia, Spagna, Portogallo, Grecia, Costa Rica, Colombia e Messico.

### Perché avete deciso di diversificare l'offerta?

Quello del fresh cut è un mercato già consolidato nel Nord Europa e un trend molto promettente per il nostro Paese. Si tratta di un nuovo business per noi, più industriale. Immaginiamo che nel giro di cinque anni potrebbe rappresentare una voce importante del nostro fatturato.

### Che cosa rappresenta per voi l'inaugurazione del nuovo stabilimento in Puglia?

Una significativa e ulteriore tappa che si inserisce perfettamente nel piano di sviluppo commerciale del gruppo. Per la produzione della IV gamma è prevista la localizzazione degli stabilimenti di produzione



## 700mila

TONNELLATE DI FRUTTA E VERDURA  
DISTRIBUITE NEL MEDITERRANEO



## 4

NAVI REEFER DI PROPRIETÀ CHE TRASPORTANO  
CIRCA 500MILA PALLET OGNI ANNO



## 26

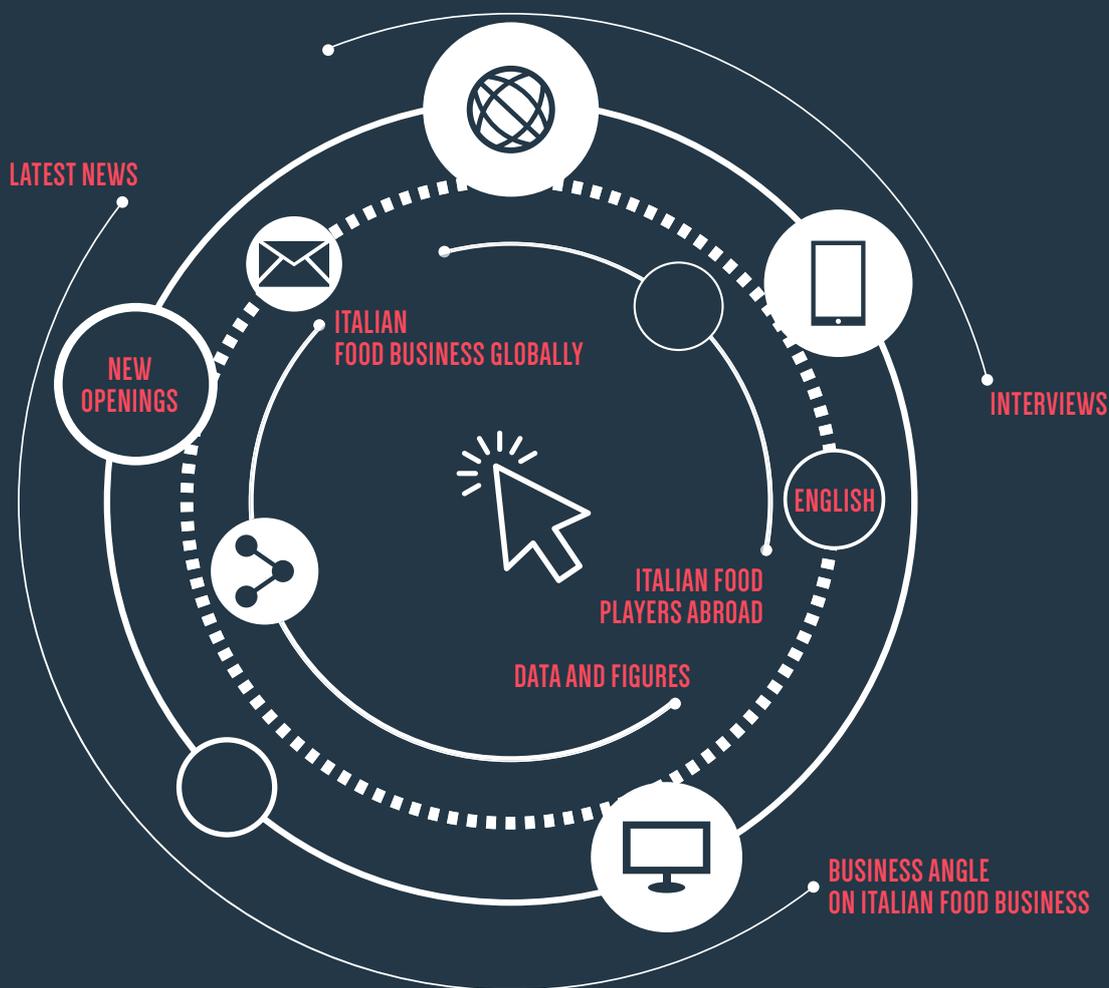
STAND NEI PRINCIPALI MERCATI  
ORTOFRUTTICOLI EUROPEI

»»



# 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)

in zone strategiche, come di fatto è quello pugliese per tutto il Sud Italia. Questo permette di dare un servizio rapido e capillare su tutto il territorio nazionale, mantenere il rispetto della catena del freddo e quindi un'alta qualità del prodotto, extra premium.

#### Qual è stato l'investimento?

Si tratta di un impianto che occupa un'area di circa mille metri quadrati per cui sono serviti quattro mesi di lavori e circa 1,3 milioni di euro considerando che si tratta di un ampliamento di uno stabilimento già esistente. Avrà il compito di distribuire frutta fresca 100% tagliata e pronta da mangiare in tutta l'Italia meridionale.

#### Un potenziamento del business per lo stabilimento molfettese...

Operiamo da anni in questo magazzino e da qui transitano quotidianamente circa due mila quintali di prodotti ortofrutticoli. Tra movimentazione merce, nove milioni di euro, e indotto, tre milioni di euro, si stima un giro d'affari di circa 12 milioni di euro l'anno.

#### Ci saranno nuove assunzioni?

Il gruppo conta oltre 400 dipendenti diretti in tutta Italia e grazie alla nuova operazione, si prevede che ci saranno delle positive ricadute occupazionali che, includendo l'indotto, potrebbero raggiungere le 50 persone nei periodi di picco. Tali inserimenti si



andranno ad aggiungere agli addetti – impiegati in magazzino e nell'area commerciale – già presenti nel sito di Molfetta.

#### Dove si possono trovare i vostri prodotti?

Circa il 55% della nostra merce viene destinata alla gdo e il restante ai mercati all'ingrosso. Collaboriamo con le principali catene di supermercato italiane.

#### Quali sono i prossimi obiettivi dell'azienda?

Sicuramente aprire altri stabilimenti dedicati alla preparazione di prodotti di IV gamma (il prossimo sarà a Verona) mappando tutto il territorio italiano. Vogliamo anche sviluppare ulteriormente il marchio F.lli Orsero, nato nel 2012, ed esplorare nuovi canali di sbocco come le vending machines per le banane e il canale horeca. (f.c.)



Con parole precise

## COSA SONO I PRODOTTI IV GAMMA?

Si tratta di frutta, verdura e, in generale, ortaggi freschi, confezionati e pronti per il consumo.

Freschi, tagliati e porzionati non necessitano di ulteriori lavaggi domestici e, dal punto di vista nutrizionale, sono del tutto equiparabili all'ortofrutta di prima gamma. Sarà per questo motivo che piacciono così tanto i prodotti di IV gamma? Secondo alcune rilevazioni Nielsen nel 2018 hanno registrato una crescita del 5,9% grazie all'ampliamento della platea degli acquirenti, che salgono di 400mila unità (+2.1%) raggiungendo quota 19,86 milioni di famiglie, e all'aumento della frequenza di acquisto. "La crescita di questa prodotti è un dato positivo anche dal punto di vista nutrizionale, in quanto le ricerche dimostrano come la IV Gamma, fornendo prodotti ready-to-eat, contribuisca a incrementare i consumi di frutta e verdura all'interno della dieta quotidiana delle famiglie", commenta Gianfranco D'Amico, Presidente del Gruppo UIF IV Gamma.

# Philippe Gilbert cuvée les amoureuses, SAN VALENTINO RIBELLE

Cosa c'è, oggi, di più originale e anticonformista, del non vergognarsi di una tradizione, di un rito, di un momento di dedizione a una e una sola persona?

di uomo senza loden\*

Quante volte, soprattutto nelle piccole cose, l'affermazione dell'originalità in salsa di ribellione, cucinata con gli aromi dell'ordinarietà resa dalla diffusa enunciazione, ci conduce allo sperpero di occasioni verso gli altri o verso noi stessi?

Alcuni esempi: "Non capisco perché ci si debba divertire a tutti i costi a Capodanno. Per me è una serata come tutte le altre!": e così ci perdiamo una notte che può variare dal glamour, all'eleganza, alla trasgressione, all'incontro tra amici intorno al tavolo della cucina. Ancora: "Ah, la festa delle donne! Un business per vendere mimose! Io le donne le rispetto tutti i giorni": a parte il fatto che non è vero, perché rinunciare a un gesto di attenzione, a una gentilezza, a un momento di riflessione? "La festa del papà (o della mamma): che baggianata": e così deludiamo i nostri piccoli, per i quali siamo un punto di riferimento, e priviamo noi stessi di una grande e irripetibile gioia.

Il ridicolo è che dopo avere così profondamente pontificato su biechi risvolti commerciali del capodanno, della festa della donna, della festa del papà e della mamma, organizziamo o partecipiamo a celebrazioni di halloween conciate da zombie sovrappeso con finti coltelli piantati nel collo, o – penso all'altra metà del cielo – agghindate da streghe (sedicenti) sexy. Non paghi, vestiamo i nostri bimbi come dei mentecatti (giammai a carnevale!, fa provinciale) dipingendoli di arancione, conciandoli da mostri e facendo loro inscenare stupidi "dolcetto o scherzetto" all'interno dei nostri condomini,

dimenticando che l'unico contatto con i nostri vicini di casa lo abbiamo durante quelle manifestazioni tribali che vanno sotto il nome di assemblee di condominio.

Se fossi un ministro, per stigmatizzare queste grottesche elucubrazioni, ove si discute dell'ovvio negandolo, brandirei (o brandirebbero?) l'argomentazione della "supercazzola".

Tutto questo per arrivare a cosa? Ma è evidente, visto il periodo: vorrei invitarvi a riconsiderare San Valentino. Conosco già le argomentazioni: amiamo il nostro compagno o la nostra compagna tutti i giorni, siamo carini e attenti in ogni istante, ci curiamo dei suoi bisogni, anzi li anticipiamo. Perché mai dovremmo festeggiare San Valentino? L'analisi costi/benefici dimostra che San Valentino non serve! Andiamo per ordine. Innanzitutto, quanto ho descritto in punto amore, carinerie e anticipazione dei



bisogni non è vero e lo sappiamo bene. E comunque: perché non fare ugualmente buon uso di quest'occasione per dedicarci, per un paio di ore almeno, esclusivamente alle nostre metà? O perché, in assenza di metà, non invitare, alla **Charlie Brown**, il nostro equivalente della ragazzina dai capelli rossi? E infine: cosa c'è, oggi, di più originale, di più ribelle, di più anticonformista del non vergognarsi di una tradizione, di un rito, di un momento di dedizione a una e una sola persona?

Se volete essere paladini di questa rivoluzione, sostenitori degli attimi preziosi, festeggiate San Valentino. Consapevoli che noi, amiche e amici di Bacco, abbiamo una marcia in più, uno strumento di attenzione che è negato ai tristi componenti del mondo degli astemi: il vino! Le scelte sono infinite: vi proporrei, per i motivi che spero di riuscire a spiegare, uno champagne. In particolare, questo.

Philippe Gilbert cuvée les amoureuses (vi risparmio la storia della maison Lallier e dell'origine di questo champagne) ha il nome giusto e l'aspetto giusto. Il merito al nome, non occorre spendere parole. Quanto all'aspetto: ordinato al ristorante, servito a casa o portato in omaggio all'ospite, poco importa, concentratevi sull'etichetta. Ispirata a un dipinto di **Marc Chagalle** (La promenade), raffigura, con l'allegria di colori sorprendentemente notturni, due persone dolcemente abbracciate. Il punteggio elevato quanto al vostro romanticismo percepito sarà garantito.

Il colore presenta una luce gialla tiepida, racchiusa in se stessa e dunque intima, ma con una tentazione dorata che lascia ben sperare in altri doni. Perlage delicato, non finissimo e particolarmente fitto. La struttura degli aromi riflette la speranza: una nota immediata declinata nel senso della crosta di pane più tradizionale, resa sopita da un'atmosfera un po' chiusa, quasi timida se non pudica, incarnata dal profumo del timo e del rosmarino acerbo, con una suggestione, che non so spiegare, del colore viola chiaro del fiore di questa pianta aromatica. A seguire, il risveglio di un'intrigante sensualità data dall'ananas, dall'agrume, dalla nota burrosa. In chiusura, emerge l'inseguimento tra il pompelmo e la salvia. In bocca freschezza e sapidità contrastano con una sensazione retro-olfattiva che mi ha ricordato, forse per la suggestione di questo articolo, la dolcezza asprigna della mimosa (... immagino gli strali degli ortodossi del vino ...).

Uno champagne delicato, rarefatto. Lo vorrei in una cena leggera, fatta di antipasti leggeri, carni bianche, pesci crudi appena conditi (vietate le preparazioni, ormai imperanti, in stile ceviche). 🍷

*\* 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*

# Non solo Milano, il **FUSION** in **PROVINCIA**

di francesca corradi

Qualche milanese storcerà il naso ma Nova Milanese, dove ha sede Mu Fish, dista solo una ventina di minuti in auto dalla metropoli. Nella periferia industriale del comune meneghino, il ristorante fusion offre, da ormai due anni, una cucina che intreccia ricette tipiche orientali con materie prime occidentali.

Non saranno i Navigli ma se la domanda è “vale il viaggio?” la mia risposta è sì. Non solo infatti si mangia bene ma il locale è proprio bello, curato nei minimi particolari, dalla *mise en place* all’ambiente.

Il proprietario **Liwei Zhou**, cinese di Qingtian e classe 1987, ha voluto nelle sue cucine i professionisti **Jiang Wengxin**, con una lunga esperienza da Finger’s, e **Kin Cheung**, maestro di dim sum che ha lavorato da Gong mentre, in sala, un giovane team di camerieri italiani (molto bravi).

Il pasto può iniziare con una tartare di salmone in salsa mediterranea e continuare con una selezione “della casa” di ravioli cinesi o un tataki di tonno con wasabi (grattugiato fresco). Non uscite senza aver provato il profumato gunkan “Gio amaebi”, a base di tartare di gambero rosso e lime, o il succulento “Gio quaglia”. Niente vino, questa volta come accompagnamento al pasto consiglio un tè verde caldo, servito in teiere di ghisa, o un “Green powder” cocktail a base di kinobi gin, liquore allo yuzu e tè matcha.

Non solo pesce: in carta ci sono molte pietanze dedicate ai vegetariani, come i “Veger springer roll” a base di patate in tempura, o agli amanti della carne, come “Fassone Piemontese” – piatto a base di carne leggermente scottata condita con shiso (basilico orientale) e yuzu (agrumi giapponese).

Per concludere in bellezza tra i dessert si fanno notare i mochi freschi.

## Prezzi.

Pranzo a partire da 14 euro e cena a partire da 45 euro.

Aperitivo con piatto: 12 euro. 🍷

**MU FISH**. Via Galileo Galilei 5, 20834 Nova Milanese - <http://www.mufish.it/>

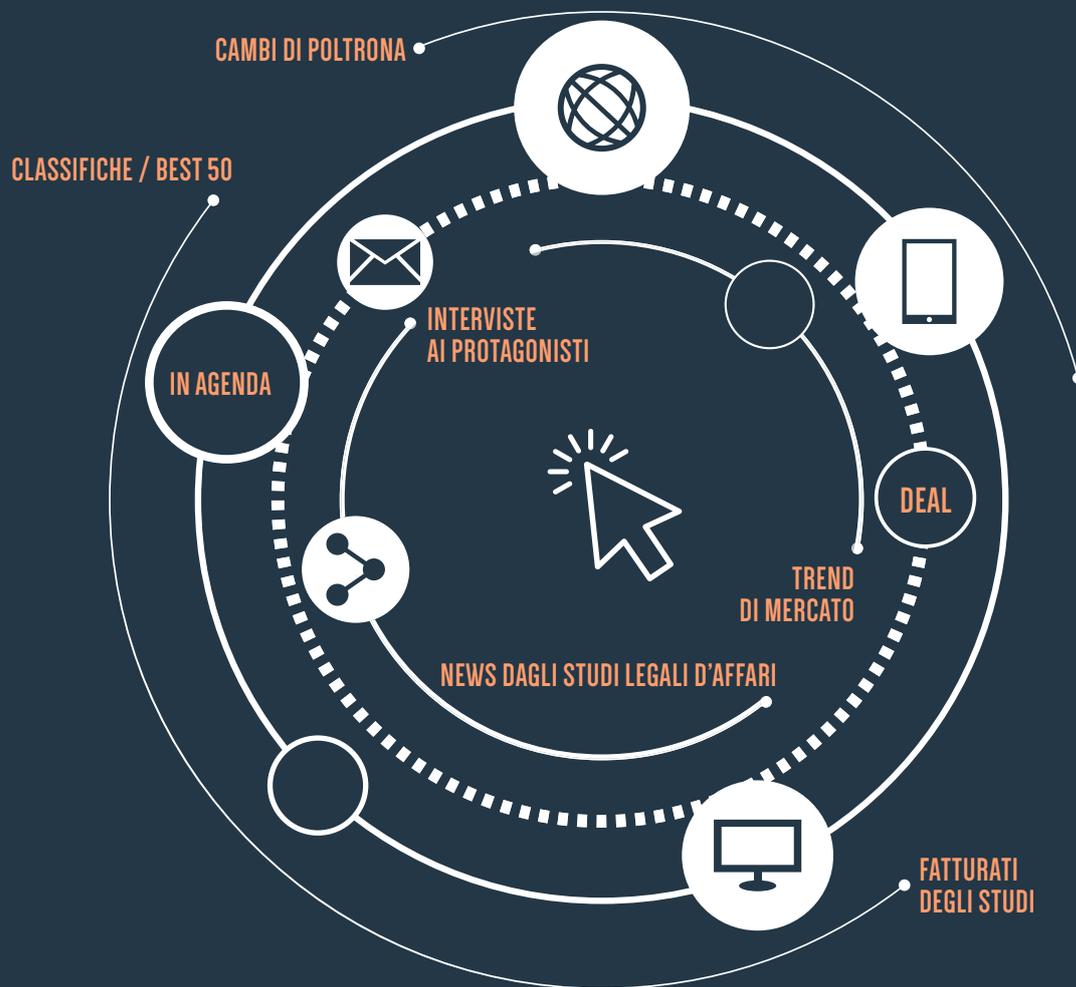
@MauroMontana





# 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)

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

