

CASA STARK
LE BANCHE ITALIANE

CASA GREYJOY
LA CONSUEENZA

CASA LANNISTER
I FONDI

CASA TYRELL
OLTRE LE BANCHE

CASA MARTELL / SAND
IL RISPARMIO GESTITO

LE DONNE nei CINQUE REGNI della FINANZA

Ecco chi sono e dove lavorano
le regine di banche, fondi
e advisor in Italia

CASA TARGARYEN
LA RAPPRESENTANZA
INTERNAZIONALE

SAVE THE DATE



05.07.2018 • Milano



12.07.2018 • Roma



01.10.2018 • Milano



15.10.2018 • Milano



29.10.2018 • Milano



19.11.2018 • Milano



27.11.2018 • Milano



13.12.2018 • Svizzera



31.01.2019 • Milano



21.02.2019 • Milano



21.03.2019 • Milano



13.05.2019 • Milano



Stay tuned...



Stay tuned...



Stay tuned...

AVVOGATTO

PELO SULLO STOMACO...
NE ABBIAMO?



@SAMANGO88

CONTRO IL PRESENTISMO, la lezione della LEGALCOMMUNITY WEEK

di nicola di molfetta

D

a pochi giorni, un nuovo governo ha preso in mano le redini del Paese. La politica, più che mai, tiene banco. Il mondo ci guarda. Lo spread mostra segni di insofferenza. Tra gli osservatori, una delle preoccupazioni più evidenti è rappresentata dall'indole presentista della nuova classe politica. Di che si tratta? Di un'attenzione esasperata per il presente e di una mancanza di visione a lungo periodo che, secondo i detrattori, caratterizzerebbe la nuova maggioranza parlamentare.

Se si tratti o meno di timori fondati, lo scopriremo nei prossimi mesi. Il presentismo, se vogliamo, è stata la cifra che per anni ha caratterizzato la professione forense in Italia. Proprio nei giorni scorsi, ragionando con alcuni

«Cos'è cambiato nel frattempo? Semplice, l'attività professionale, nel mondo dell'avvocatura d'affari ha **assunto tratti imprenditoriali**. E chi fa impresa non può che avere lo sguardo sempre **rivolto al domani**»

importanti esponenti della categoria sul “come mai” alcuni grandi studi del passato oggi non siano più presenti nel mercato, la risposta che ci siamo dati è stata molto netta: a loro non interessava dare un futuro alle loro (micro) strutture.

I grandi dominus di un tempo, i giuristi che hanno scritto la storia degli esordi dell'avvocatura d'affari italiana, non hanno mai pensato a costruire qualcosa che durasse oltre la loro esistenza professionale. Proprio la dimensione individuale e artigianale della professione, all'epoca, non richiedeva alcuno sforzo e alcuna attenzione al tema del domani. Il futuro era semplicemente un problema che riguardava le generazioni successive. E ad esse era demandato occuparsene nel loro esclusivo e personale interesse.

Come sappiamo, questo modello presentista di approccio alla professione è stato rimpiazzato da un'attitudine prospettica, molto diversa.

Soprattutto nel mercato delle law firm e in particolare degli studi legali d'affari.

Oggi non è raro sentire i fondatori o i managing partner di uno studio parlare del domani, raccontare la fatica del costruire qualcosa che duri, impegnarsi nella individuazione di un modello di business che non sia tale veramente e che non sia semplicemente legato alla permanenza in attività di un dominus o di alcuni rainmaker.

Cos'è cambiato nel frattempo? Semplice, l'attività professionale, nel mondo dell'avvocatura d'affari ha assunto tratti imprenditoriali. E chi fa impresa non può che avere lo sguardo sempre rivolto al domani.

In questo senso, la crescita dimensionale e in termini di fatturato che negli anni ha caratterizzato le principali organizzazioni legali attive sul mercato è stata guidata dal processo di evoluzione del progetto professionale iniziale che era alla base di ciascuna di queste iniziative che nel tempo hanno vissuto un cambiamento radicale della loro

SAVE THE DATE



Giovedì 5 Luglio • Four Seasons Hotel

Via Gesù, 6/8 • Milano

#LcDiversityAwards

Main Partners

GATTAI, MINOLI, AGOSTINELLI,
PARTNERS
STUDIO LEGALE



Con il supporto di



Per informazioni: martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it • 02 84243870

natura e della loro essenza. Un processo che è ancora in corso e che si sta svolgendo non tra poche difficoltà ma rispetto al quale, da parte dei rappresentanti della professione, non c'è più alcuno scetticismo. Essere imprese tra le imprese è la chiave per la competitività nel mercato della consulenza legale d'affari (si veda anche l'editoriale al [numero 102 di MAG](#)). In questo senso, dunque, essere capaci di una visione prospettica e di

«La **Legalcommunity Week** appena conclusa ha dimostrato che nel Paese ci sono molte **energie positive** e che **Milano**, in un certo senso, ne è un **catalizzatore formidabile**»

sistema è ciò che davvero può fare la differenza nel momento in cui ci si trova a fare i conti con un mercato in continua espansione, almeno sul piano della concorrenza. E non parliamo semplicemente della questione dei “troppi avvocati” con cui in Italia abbiamo imparato a fare i conti ormai da decenni. No. Ci riferiamo anche alla concorrenza che sempre di più arriva da altri Paesi e da altri settori. Il mercato dei servizi legali è sempre più liquido e richiede, all'interno del naturale contesto concorrenziale, un impegno di sistema che renda l'Italia un punto di riferimento nell'offerta di servizi di qualità e ad alto valore strategico.

La **Legalcommunity Week** appena conclusa ha dimostrato che nel Paese ci sono molte energie positive e che Milano, in un certo senso, ne è un catalizzatore formidabile.

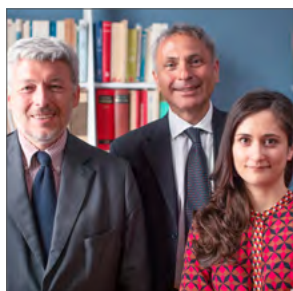
Fare sistema e rendere la nostra avvocatura d'affari un referente di prim'ordine non è una missione impossibile.

La scorsa settimana, a Milano, abbiamo parlato di innovazione, tecnologia, nuovi mercati, finanza e diritto con interlocutori nazionali e internazionali.

In tanti, lo abbiamo visto, hanno cominciato a investire sul futuro.

Molti altri, è la nostra convinzione e il nostro auspicio, sceglieranno di farlo. Consapevoli, ora più che mai, che il domani del settore è già cominciato. ■

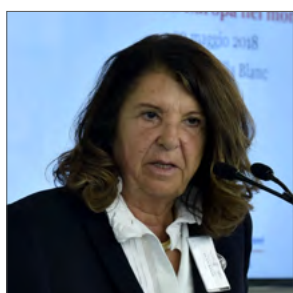
30



34



38



47



52

LEGAL

24

Il barometro del mercato
Bonelli e Pedersoli nella fusione tra Beni Stabili e Foncière des Régions

30

Spotlight
Ludovici, il futuro passa dall'estero

34

Profili penali
Della Sala Scuto: «Il collettivo è fondamentale»

38

Strategie
Bird & Bird, comincia la fase due

47

Intervista
Paola Severino: «Ecco cosa serve agli avvocati di domani»

78

Focus lavoro
Deliveroo e lo Stato: prove di gestione della gig-economy

100

Law leaders
La curiosità di Niccolò Ferretti

IN HOUSE

52

General counsel champions list
Il volto legale dell'impresa

80

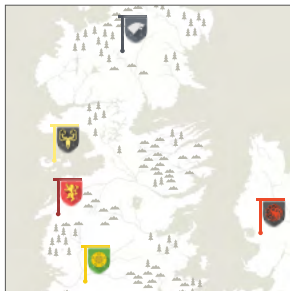
Diverso sarà lei
In Rai un codice contro le molestie sul lavoro



Elibra è il software gestionale pensato per rivoluzionare la professione legale, semplificare l'attività di ogni giorno e liberare dai compiti ripetitivi ed esecutivi. Tutto da un'unica finestra: **Agenda, To do list, Mail, Gestione della conoscenza, Parcelle** e molto altro ancora. **Elibra, easy in one.** www.elibra.eu



82



92



114



122

FINANCE

82 Power maps
Le donne nei cinque regni della finanza

92 Il caso
Frontis, missione npls

97 Follow the money
Finanza digitale vs tradizione

FOOD

114 Food trend
Cosa c'è nel menù del 2018

122 Wine & business
La co-makership entra in cantina

128 Calici e pandette
Boom Riserva 2016, birra creativa

130 Le tavole della legge
Obicà, il regno della mozzarella

14 Agorà
BonelliErede integra Tribonian Law Advisors

98 Punti di vista
Come sarà l'arbitro assicurativo

104 Istruzioni per l'uso
Cinque principi del coaching applicati alla professione forense

108 Tempo libero
Audi Q8, il nuovo volto della famiglia Q

109 AAA cercasi
Nove posizioni aperte in otto studi legali

legalcommunity Italian Awards

12 luglio 2018 • Roma

Casina di Macchia Madama

Via di Macchia Madama, 94

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

Gli studi hanno la possibilità di presentare le proprie aree d'eccellenza e specializzazione tramite autocandidature richiedendo il modulo a diana.rio@lcpublishinggroup.it.

#LcItalianAwards



Per informazioni generali sull'evento e la partecipazione alla serata contattare:
diana.rio@lcpublishinggroup.it • 02.8424.3870

legalcommunity.it

financecommunity.it

inhousecommunity.it

foodcommunity.it



e seguici su



Cerca legalcommunity su

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



N103 | 18.06.2018

Registrazione Tribunale di Milano n. 323
del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

con la collaborazione di

laura.morelli@financecommunity.it

rosailaria.iaquinta@inhousecommunity.it

francesca.corradi@foodcommunity.it

francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it

Centro ricerche

alessandra.benozzo@lcpublishinggroup.it

tania.meyer@lcpublishinggroup.it

Art direction

hicham@lcpublishinggroup.it • kreita.com

con la collaborazione di

samantha.pietrovito@lcpublishinggroup.it

Managing director

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

General manager

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

International business development and communication manager

helene.thiery@lcpublishinggroup.it

Digital marketing manager

fulvia.rulli@lcpublishinggroup.it

Eventi e comunicazione

francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it

eventi@lcpublishinggroup.it

Pubblicità - Sales manager

marcello.recordati@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

francesco rotondi, matteo massimo d'argenio,
paolo lanciani, mario alberto catarozzo, anna
capella e uomo senza loden

Editore

LC S.r.l. Via Morimondo, 26 • 20143 Milano

Tel. 02.84.24.38.70 - www.lcpublishinggroup.it

**NICOLA
DI MOLFETTA**

2006-2016

AVVOCATI D'AFFARI

SEGRETI • STORIE • PROTAGONISTI

Per acquistare la tua copia del libro

CLICCA QUI





In house

Unicredit:

Salamone entra nel team legale

Luca Salamone è entrato nel team legale di Unicredit con la qualifica di in house lawyer e lavorerà nella struttura di Group Litigation all'interno della banca in cui era in secondment da settembre 2017.

Il giurista proviene da Portolano Cavallo, dove era entrato nell'aprile 2017 in qualità di associate, dopo un'esperienza quinquennale in Allen e Overy.

Scenari

BonelliErede integra Tribonian Law Advisors

BonelliErede spinge sull'acceleratore dell'internazionalizzazione. E dopo l'apertura della sede di Dubai, mette a segno un'operazione che dà ulteriore forza al suo presidio nell'area del Golfo integrando la boutique indipendente Tribonian Law Advisors (Tla). Si tratta di uno dei principali player nel mercato corporate m&a nell'area, fondato nel 2011 dall'avvocata **Rindala Beydoun** (foto). Con lei nella sede di Dubai di BonelliErede entrano anche **Carlo Pianese** ed **Emile Boulos** che avranno il "grado" di local partner come **Marco De Leo** e **Roberto Flammia**.

L'operazione è stata ufficializzata simbolicamente dallo studio con un primo post in arabo lo scorso 11 giugno.

Recentemente i due studi avevano collaborato nell'assistenza ad Al Islami Foods (società emiratina controllata da Dubai Cooperative Society e specializzata nella produzione di cibo halal) per la cessione di una quota di minoranza del gruppo al colosso giapponese Mitsubishi Corporation.

Beydoun, prima di fondare Tla nel 2011, è stata partner di law firm americane come Vinson & Elkins e Latham & Watkins. In Latham, in particolare, ha ricoperto il ruolo di managing partner per gli uffici di Dubai, Abu Dhabi e Qatar.

Da adesso, invece, Beydoun sarà la managing partner di BonelliErede Middle East oltre a far parte del Comitato Africa ([si veda il numero 67 di MAG](#)). L'ufficio dello studio italiano nella città emiratina, in questo modo, diventerà il quartier generale dello studio per la sua operatività in tutto il Medio Oriente. L'integrazione con Tla, infatti, consentirà allo studio di sviluppare la sua attività anche in Libano e Arabia Saudita dove Tla ha un presidio diretto (a Beirut) e un'alleanza esclusiva con un altro studio legale (a Riad). Per BonelliErede si tratta di un altro fondamentale passo verso la costruzione della sua presenza e operatività in Medio Oriente e Africa.

VOTA IL TUO PREFERITO

Labour 2018 Awards

by legalcommunity

Lunedì 1 ottobre 2018

Spirit de Milan • Via Bovisasca, 57/59 • Milano

#LcLabourAwards

Main sponsor

AXERTA[®]
INDAGA. DOCUMENTA. ACCERTA

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

Ingressi

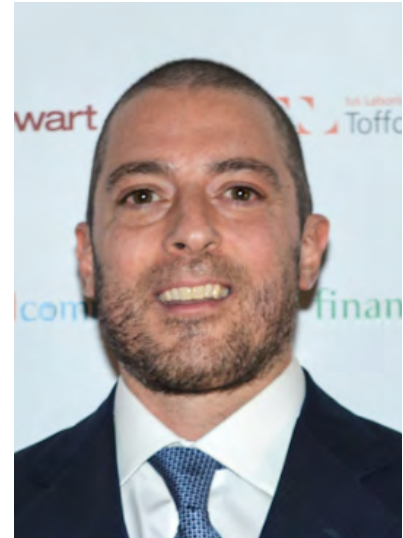
Sei nuovi arrivi europei in

Jp Morgan Am, tra questi l'italiana Roberta Gastaldello

Jp Morgan Am (Asset Management) amplia il proprio team internazionale degli ETF con l'ingresso di sei nuovi professionisti basati tra Uk, Germania, Italia, Nord Europa e Spagna, con l'obiettivo di espandere ulteriormente la presenza della propria piattaforma ETF in Europa.

Fra questi, nel nostro Paese **Roberta Gastaldello** (foto) è stata nominata head of ETF Distribution per l'Italia e sarà basata a Milano. Proviene da Amundi Asset Management dove era specializzata nella vendita di ETF sulla clientela wholesale e insurance. Prima di entrare in Amundi Asset Management ha ricoperto per sette anni il ruolo di fund selector presso Euromobiliare Asset Management e per quattro anni è stata portfolio manager per fondi di fondi hedge presso Euromobiliare Alternative Investments, entrambe divisioni del Gruppo Credem.

Gli altri ingressi riguardano poi **Philip Annecke**, nominato head of ETF Distribution per Germania e Austria, **Andrew Moore**, ETF capital markets specialist basato a Londra, **Tobias Nilsson** nominato ETF Specialist con sede a Stoccolma, **Antonia Millard**, sales executive a Londra e infine **Lorena Martinez-Olivares**, sales executive di JPMAM a Madrid.



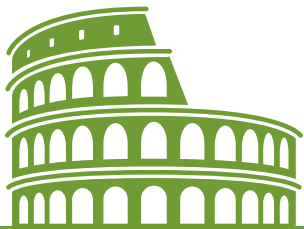
In crescita

Megale nominato
head of legal e
compliance di ICBC

Dal 1 giugno, **Andrea Megale** (foto) è diventato responsabile del nuovo dipartimento Legal & Compliance delle succursali di Milano e Roma della Industrial and Commercial Bank of China. La nomina segue una riorganizzazione interna che ha portato alla fusione dei dipartimenti Legal e Compliance & AML.

Megale coordina al momento un team composto da sei persone.

Il giurista è entrato nella banca a febbraio 2015 in qualità di head of legal. In precedenza ha lavorato per BNP Paribas e in consulenza presso Dla Piper e Chiomenti.



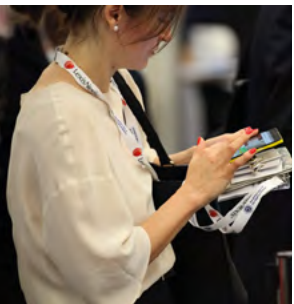
ROMA CONVENTION CENTER-LA NUVOLO

IBA 2018



ROME 7-12 OCTOBER

ANNUAL CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL BAR ASSOCIATION



The 2018 IBA Annual Conference will be held in Rome, the Eternal City. Founded nearly 3,000 years ago, the city is renowned for its ancient ruins, classical architecture, renaissance palazzos and baroque fountains. Rome is a vibrant, cosmopolitan city and will provide an elegant backdrop for the IBA Annual Conference.

Modern Rome is a major international business destination. It is the seat of the Italian government and the economy is dominated by services, IT, aerospace, defence and telecommunications companies, research, tourism, construction and banking. The city hosts the head offices of the vast majority of major Italian companies, as well as the headquarters of three of the world's 100 largest companies, Enel, Eni and Telecom Italia.

As the saying goes, 'all roads lead to Rome' and it will indeed bring together delegates from all over the world for the largest and most prestigious event for international lawyers, providing an abundance of business and networking opportunities, not to mention the chance to explore one of the most fascinating cities on Earth.

WHAT WILL **ROME 2018** OFFER YOU?

- Gain up-to-date knowledge of the key developments in your area of law which you can put into practice straight away
- Access to the world's best networking and business development event for lawyers – attracting over 6,000 individuals representing over 2,700 law firms, corporations, governments and regulators from over 130 jurisdictions
- Build invaluable international connections with leading practitioners worldwide, enabling you to win more work and referrals
- Increase your profile in the international legal world
- Hear from leading international figures, including officials from the government and multilateral institutions, general counsel and experts from across all practice areas and continents
- Acquire a greater knowledge of the role of law in society
- Be part of the debate on the future of the law

TO REGISTER:

Visit: www.ibanet.org/conferences/Rome2018.aspx

To receive details of all advertising, exhibiting and sponsorship opportunities for the IBA Annual Conference in Rome, email andrew.webster-dunn@int-bar.org

REGISTER BEFORE 20 JULY TO RECEIVE EARLY REGISTRATION DISCOUNTS

OFFICIAL CORPORATE SUPPORTER





Private banker

Euromobiliare, Zulian alla guida del private banking

Paolo Zulian (foto), 48 anni, è il nuovo responsabile dell'area private banking di Banca Euromobiliare, società del gruppo Credem specializzata nella gestione degli investimenti e nell'advisory per clienti di elevato profilo guidata dal direttore generale **Giuseppe Rovani**. All'interno del Gruppo Credem Zulian ha ricoperto dal 2011 al 2014 il ruolo di Area Manager del Triveneto sempre in Banca Euromobiliare, successivamente è stato direttore commerciale di Euromobiliare Asset Management Sgr e in seguito responsabile del Wealth Contact nell'ambito del Global Wealth Advisory. Dal 2016 al 2017, infine, è stato Capo Mercato Private Banking in Credem.

Promozioni

Nctm nomina 4 nuovi equity partner

Quattro nuovi soci equity in Nctm. Lo studio ha promosso: **Martino Andreoni, Giovanni de' Capitani, Michele Motta e Michele Zucca**. Lo studio ha scelto di premiare percorsi di carriera interni nell'ambito di aree strategiche quali contenzioso, m&a, banking e insurance. Le nuove nomine si aggiungono al recente rientro di **Rosemarie Serrato**, che ha ulteriormente rafforzato il team real estate.

Sotto la lente

Tre nuovi soci in Cba: Sartori, Sorgato e Riccio

Entrano nella partnership di CBA, lo studio guidato dal managing partner **Angelo Bonissoni**, le avvocate **Barbara Sartori e Daniela Sorgato** e l'avvocato **Gianvito Riccio**. Con le nuove nomine Cba punta a consolidarsi e crescere ulteriormente in due settori: diritto del lavoro, diretto dall'avvocato Riccio; consulenza a pmi e grandi imprese Sartori e Sorgato lavorano nella sede di Padova, la prima segue i temi di information technology, marchi, brevetti, design, nomi e dominio, pubblicità e concorrenza sleale, la seconda è impegnata sul fronte del contenzioso, del banking, delle ristrutturazioni e delle operazioni straordinarie.

SAVE THE DATE

2018 savethebrand

by  Publishing Group

Martedì 27 novembre 2018 • Milano

In partnership con

ICM Advisors

#SaveTheBrand

Main Partners

CASTALDI PARTNERS
1996



LATHAM & WATKINS

MACCHI di CELLERE
GANGEMI

MAISTO E ASSOCIATI

MDBA 

Per informazioni: martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it

Nuove insegne

Caimmi e Arnaldi danno vita a Lexant

Comincia un nuovo capitolo per lo studio legale SLACC, fondato a Milano da **Anna Caimmi** e **Andrea Arnaldi** (foto). Gli avvocati hanno deciso di raccontare in anteprima a *legalcommunity.it* la loro scelta di rebranding. Da ora in poi, infatti, l'organizzazione nata dieci anni fa, si chiamerà Lexant.

Il cambio di nome serve anzitutto a sottolineare questo nuovo inizio che si traduce in un'organizzazione diversa sia di gestione interna sia di servizi ai clienti. Oltre all'attività di credit recovery, in cui lo studio ha un posizionamento consolidato e un raggio d'azione articolato, Lexant punterà molto anche su societario, contenzioso, labour, amministrativo e contrattualistica. In programma anche un progetto strutturato sul fronte del diritto sportivo.

Protagonisti di questa nuova fase saranno non solo i due soci fondatori ma anche i sei associati che compongono la prima linea di questo studio che in tutto conta 20 professionisti in quattro sedi: a Milano, Roma, Verona e Lodi.

Lexant, il brand ideato dallo studio Troilo, unisce la 'vera' capacità di far sistema delle formiche (ant, appunto) al sistema legale (lex), trasmettendo l'identità di uno studio, inteso come intera organizzazione, che è il protagonista e il garante della qualità delle performance dei singoli il cui contributo si manifesta nella realizzazione di piccole e grandi opere ingegnose.



Manager

Carli nuovo amministratore delegato di L'Autre Chose

Alice Carli è il nuovo amministratore delegato della casa di moda L'Autre Chose. Carli ha 15 anni di esperienza nell'industry del fashion & retail e dal 2012 al 2015 è stata global strategic marketing executive di Furla.

Prima di approdare in L'Autre Chose, ha ricoperto il ruolo di head of global marketing e business development per Peuterey in Usa e Asia con la responsabilità dei canali e-commerce e retail.

Nuova leadership

Cambio ai vertici di studio AL

La boutique di AL Assistenza Legale Milano – Conciliazione cambia i vertici. Dopo l'ampliamento e l'acquisizione della nuova sede in viale San Michele Del Carso 13, sono ora le avvocate **Giorgia Franco** e **Monica Rachele Carrettoni** alla guida del team dello studio. Con l'arrivo di Carrettoni, lo studio punta l'attenzione sul mondo del web, del diritto in internet e della privacy.

Scenari

Nuove insegne, al via Paoletti Ilardi

Gli avvocati **Pietro Ilardi** e **Vieri Paoletti** fondano Paoletti Ilardi studio legale associato con sedi a Milano e Roma.

La nuova boutique offre servizi di consulenza nel diritto civile, societario, m&a, anche internazionale, nel diritto amministrativo, nel diritto industriale e ip, nonché nel diritto sportivo.

Lo studio, che è attualmente composto da dieci professionisti, si avvale inoltre della partnership con l'avvocato **Paolo Di Candilo**, esperto labour, nonché con l'avvocato **Alessandra Mari**, esperta di amministrativo ed energy. Prosegue, infine, la partnership a suo tempo avviata dallo studio Ilardi con N&G Legal.

Nomine

Alessandro Castellano nominato ceo di Zurich Italia

Zurich Italia rinnova i vertici con nomina di **Alessandro Castellano** (foto), attualmente global head of credit lines di Zurich Insurance Group, quale nuovo Ceo di Zurich Italia, subordinata all'approvazione delle autorità di regolamentazione.

L'attuale ceo **Camillo Candia** approderà nella divisione audit del Gruppo, andando a ricoprire una nuova posizione senior a partire da luglio 2018.

Castellano è l'attuale presidente della Compagnia Vita operante in Italia (Zurich Investments Life) e continuerà ad apportare un contributo di eccellenza in termini di leadership e continuità nell'implementazione della strategia del gruppo. Precedentemente, Castellano è stato Ceo di Sace, società che offre prodotti finanziari quali credito all'esportazione, assicurazione dei rischi politici e commerciali, fideiussioni e assicurazione del credito. Ha inoltre ricoperto posizioni senior in Deutsche Morgan Grenfell & Co. Ltd a Londra e Mediocredito Centrale, Gruppo Unicredit.



Cambio di poltrona

Hsbc spinge sull'advisory con Gianluca Ricci

Hsbc punta sull'advisory. La banca d'affari internazionale ha infatti chiamato tra le proprie fila **Gianluca Ricci** quale nuovo managing director, a capo della divisione Advisory Italy. Ricci, che sarà operativo tra gli uffici di corporate finance a Londra e Milano, proviene da Deutsche Bank dove è stato per sette anni responsabile per l'm&a e poi alla guida dell'attività del coordinamento dell'attività crossborder tra l'area Emea e Asia Pacifico. In precedenza, Ricci aveva lavorato anche alla banca svizzera Credit Suisse.

Il focus è dunque esclusivamente su deal crossborder, in particolare in aree quali il Middle East e soprattutto la Cina, dove la banca, forte della propria desinenza, vuole essere il collegamento principale tra l'Asia e l'Italia che è da diverso tempo nel mirino degli investitori orientali. Per fare tutto ciò, sempre secondo quanto risulta al nostro giornale, non è escluso un rafforzamento del team di professionisti di corporate finance che oggi, a Milano, conta circa 10 persone.



Nuovi manager

Candy: Bianchi a capo del marketing grandi elettrodomestici

Emanuela Bianchi (foto) è la nuova responsabile marketing della divisione Mda Italia del gruppo Candy, attivo nel mercato degli elettrodomestici. A diretto riporto di **Alessio Villa**, country manager Italia di Candy Group, Bianchi andrà a inserire le proprie competenze e la propria professionalità all'interno del team dedicato allo sviluppo delle strategie di marketing, con l'obiettivo di valorizzare le competenze e le peculiarità distintive all'interno del settore degli elettrodomestici del Gruppo Candy.

Bianchi vanta una lunga esperienza professionale nell'ambito sales & marketing, costruita in prevalenza all'interno del Gruppo Dyson, dove ha fatto il proprio ingresso nel 2008 come sales manager della divisione "Airblade", per poi assumere ruoli di crescente responsabilità.



FISCO PIÙ CLEMENTE per trasferire l'azienda

Chi intende trasferire il complesso aziendale di una società ha diverse alternative tra cui scegliere: la circolazione può avvenire tramite cessione diretta, tassata al 3% sul valore dell'azienda ceduta, o attraverso una cessione indiretta che è sottoposta ad un regime fiscale meno oneroso. Le diverse soluzioni che gli imprenditori hanno a disposizione per beneficiare dello sconto fiscale, hanno riscontrato recentemente un atteggiamento più clemente da parte dell'Agenzia delle Entrate.

Una prima ipotesi consiste nella possibilità di conferire un'azienda in una newco e, successivamente, cedere a terzi il 100% della newco stessa. Questo tipo di operazione, permette di pagare un'imposta di registro fissa e, con la nuova formulazione dell'art. 20 del D.P.R 131/1986, non rischia più di venir riqualificata dall'Agenzia delle Entrate come cessione diretta di azienda. Gli imprenditori hanno una nuova certezza: l'imposta di registro sarà calcolata considerando solo l'intrinseca natura e gli effetti dell'atto presentato, senza ampliare la valutazione a elementi extra-testuali o

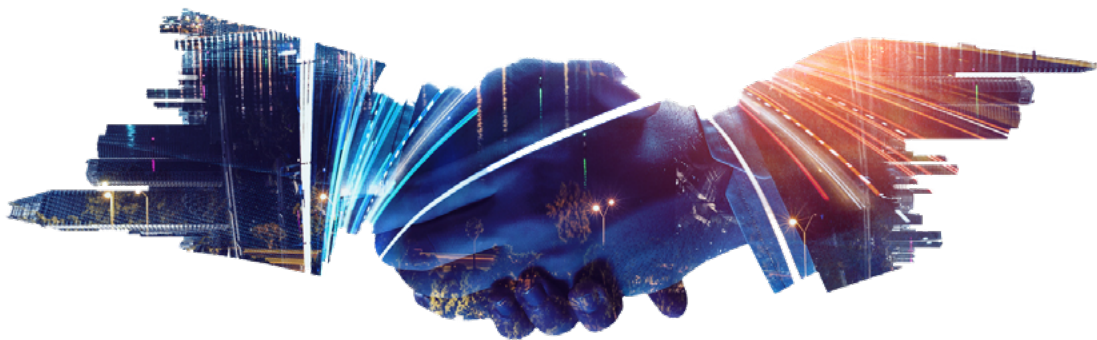
atti collegati. Ai fini fiscali sarà indifferente il comportamento delle parti, volto, di fatto, a diretto ad ottenere il risultato della cessione d'azienda; ciò che rileverà sarà solo il singolo atto soggetto a registrazione.

Una seconda soluzione consiste nel procedere ad una scissione della società, attribuendo ad una beneficiaria, costituita ad hoc, il complesso aziendale, per procedere successivamente con la cessione a terzi delle partecipazioni della newco.

Pare che questa alternativa sia accettata anche dall'Agenzia delle Entrate, che, in una recente circolare, ha escluso che si tratti un'ipotesi di abuso del diritto, purché ciascuna società parte dell'operazione continui l'attività imprenditoriale. La cessione delle partecipazioni della newco è una via alternativa alla cessione diretta di pari dignità fiscale, che reca un vantaggio fiscale non indebito.

Quelle proposte sono soluzione alternative alla cessione diretta che permettono agli imprenditori di perseguire i propri interessi, ottenendo anche uno vantaggio fiscale.

Bonelli e Pedersoli nella fusione tra **Beni Stabili** e **Foncière des Régions**



Molinari firma l'alleanza nel bancassurance Est europeo di Unicredit con Allianz e Generali. Dentons assiste invece Piquadro nello shopping in Francia

Si muovono gli operatori finanziari. Instaurano partnership o si uniscono. E lo fanno anche le aziende, spingendo l'attività degli advisor legali e finanziari. In queste settimane a smuovere il mercato sono stati fra gli altri Beni Stabili, che si è fusa con la capogruppo Foncière des Régions, e Unicredit, che ha firmato due accordi esclusivi di partnership strategica con Allianz e Generali per la distribuzione di prodotti assicurativi per individui e piccole e medie imprese in Bosnia ed Erzegovina, Bulgaria, Croazia, Repubblica Ceca, Ungheria, Romania, Serbia, Slovacchia e Slovenia. A portare la bandiera italiana all'estero c'è stata poi Piquadro azienda di moda che ha sfilato Lancel al gruppo Richemont.

Fusione tra Beni Stabili e Foncière des Régions

BonelliErede e Pedersoli sono gli studi legali italiani coinvolti nella sottoscrizione dell'accordo di fusione tra la società quotata Beni Stabili SIIQ e la capogruppo francese Foncière des Régions, che ha recentemente modificato la propria denominazione in Covivio.

La società risultante dalla fusione raggiungerebbe un patrimonio di circa 15 miliardi di euro, rispetto all'attuale portafoglio immobiliare di Beni Stabili che ammonta a 3,5 miliardi, e sarebbe ulteriormente proattiva in Italia attraverso la costituzione di un branch dedicato, allo scopo di accelerare l'implementazione della propria strategia immobiliare e di rotazione del portafoglio, focalizzandosi nel settore degli uffici prime a Milano. Nell'azionariato di Foncière des Régions il maggiore azionista è il gruppo Delfin con il 28,5%, holding a sua volta controllata da **Leonardo Del Vecchio**, e seguono Groupe Covea (8,5%), Assurances du Credit Mutuel (8,4%) e Credit Agricole (7,5%).

Nell'ambito dell'operazione, il cui completamento è previsto entro la fine del 2018, BonelliErede ha agito con un team multidisciplinare coordinato dalla partner **Barbara Napolitano** e composto dal partner **Alessandro Balp**, dal managing associate **Riccardo Salerno**, dal junior associate **Francesco Farracchiati** e **Giovanni**

Marcarelli. **Emanuela da Rin**, partner, **Giovanni Battaglia**, senior associate, e **Teresa Pastore**, junior associate, hanno curato gli aspetti di financing e relativi ai prestiti obbligazionari, convertibili e non, emessi da Beni Stabili; **Andrea Silvestri**, partner, e **Christoff Filippo Cordiali**, managing associate, hanno seguito i profili fiscali.

Pedersoli Studio Legale ha assistito il Comitato Parti Correlate di Beni Stabili nell'ambito delle attività preordinate al rilascio del parere vincolante previsto dalla normativa in materia di operazioni tra parti correlate, con un team guidato dall'equity partner **Ascanio Cibrario** e composto dai counsel **Francesca Leverone** e **Luca Rossi Provesi** e dall'associate **Edoardo Avato**.

Sul fronte finanziario Lazard ha assistito Beni Stabili con un team guidato da **Giacomo Liberti** e composto da **Sergio Martinelli**, director; **Antonio Ruozzi**, director; **Tommaso Toscani**, associate; **Giorgio Brambilla**, analyst.



La practice

Corporate finance/Societario

Il deal

Fusione tra Beni Stabili e Foncière des Régions

Gli studi

BonelliErede, Pedersoli Studio Legale

Gli avvocati

Barbara Napolitano, Alessandro Balp, Emanuela da Rin, Andrea Silvestri (*BonelliErede*); Ascanio Cibrario (*Pedersoli Studio Legale*)

Il valore

-



Barbara Napolitano

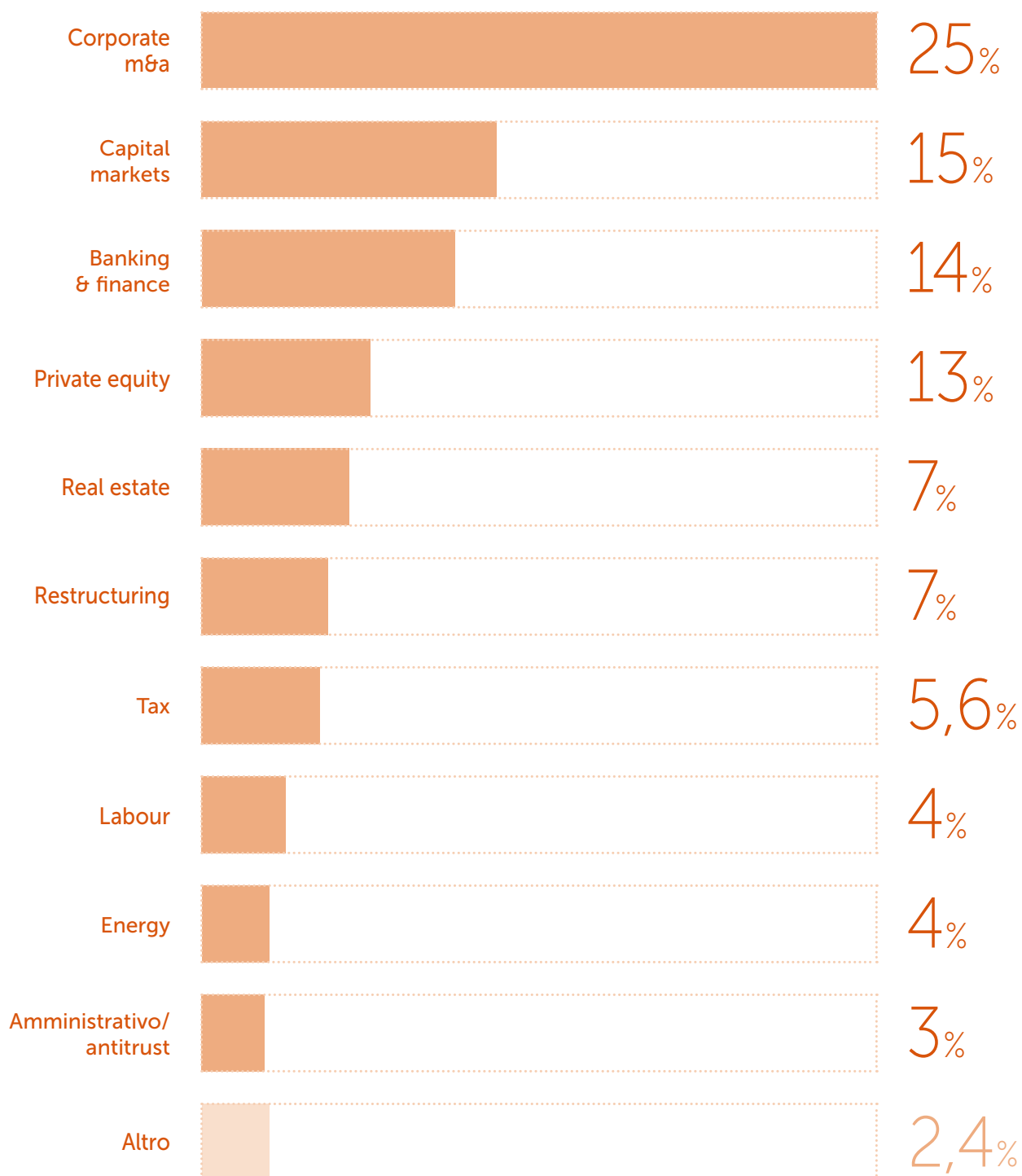


Alessandro Balp



Ascanio Cibrario

I SETTORI CHE TIRANO



Periodo: 5 giugno 2018 - 18 giugno 2018
Fonte: legalcommunity.it

Unicredit si allea con Allianz e Generali nel bancassurance

Unicredit ha firmato due accordi esclusivi di partnership strategica con Allianz e Generali per la distribuzione di prodotti assicurativi per individui e piccole e medie imprese in Bosnia ed Erzegovina, Bulgaria, Croazia, Repubblica Ceca, Ungheria, Romania, Serbia, Slovacchia e Slovenia.

Gli aspetti legali dell'operazione sono stati seguiti da Molinari e Associati – con un team guidato dal partner **Nicolò Juvara** coadiuvato dall'of counsel **Daniela Runggaldier** e dall'associate **Stefano Cova** – e Schoenherr hanno fornito consulenza legale. Allianz è stata assistita da Allen & Overy con un team di avvocati tedeschi e un team italiano guidato dal partner **Paolo Ghiglione**, coadiuvato dall'associate **Laura Ersetigh**. Per Generali, invece, ha agito Linklaters come advisor legale unico, con un team formato dal partner **Pietro Belloni** e dall'associate **Carolina Gattai**. A livello locale ha agito lo studio Kinstellar.

Sul fronte finanziario Unicredit, è stata assistita, oltre che da Unicredit CEE Corporate Finance Advisory, anche da KPMG Corporate Finance mentre Barclays, guidata in Italia da **Enrico Chiapparoli**, è advisor di Generali e ha agito con un team composto da **Renato Di Monta** (Managing Director FIG) e **Luca Maiorana** (Director FIG). Le partnership di lungo termine, che combinano la forza della rete

distributiva di Unicredit nella regione con la profonda esperienza assicurativa dei partner, verranno gradualmente implementate – in conformità con le normative locali di riferimento – nella seconda metà del 2018, e saranno focalizzate prevalentemente su prodotti Life and Non-Life con Allianz e su prodotti CPI (Credit Protection Insurance) con Generali.



La practice

Bancario/Assicurativo

Il deal

Partnership tra Unicredit, Generali e Allianz

Gli studi

Molinari e Associati, Allen & Overy, Linklaters

Gli avvocati

Nicolò Juvara (Molinari e Associati),
Paolo Ghiglione (Allen & Overy)
Pietro Belloni (Linklaters)

Il valore

-



Nicolò Juvara



Paolo Ghiglione

Piquadro rileva Lancel

Dentons ha assistito Piquadro nell'acquisizione dell'intero capitale sociale di Lancel, società controllata dal gruppo svizzero Richemont.

Piquadro, società quotata alla borsa di Milano, opera nel settore degli accessori in pelle attraverso i brand Piquadro e The Bridge. Fondata nel 1987, è presente in oltre 50 Paesi con 114 punti vendita che includono 99 boutique a insegna Piquadro (63 in Italia e 36 all'estero di cui 55



Alessandro Dubini



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

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

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

CODICE FISCALE

97504230018

sostieni.ccm-italia.org



comitato collaborazione medica

curiamo chi cura

DOS-directly operated stores e 44 in franchising) e 15 boutique a insegna The Bridge (12 in Italia e 3 all'estero di cui 8 DOS-directly operated stores e 7 in franchising).

La Maison Lancel, fondata nel 1876, con sede a Parigi, crea e distribuisce pelletteria di lusso. La Maison ha sviluppato una rete selettiva di 60 negozi a gestione diretta e 11 in franchising. Attraverso la sua rete di vendita al dettaglio e all'ingrosso, Lancel è presente in 39 paesi, tra cui la Cina.

Questa acquisizione si inserisce nell'ambito di una strategia di aggregazione di marchi di accessori avviata da Piquadro circa un anno fa con l'acquisizione The Bridge.

Dentons ha agito con un team multi-giurisdizionale composto, per l'Italia, dal partner **Alessandro Dubini** e dal trainee **Marco Martinelli** per gli aspetti di diritto societario e, per la Francia, dal partner **Olivier Genevois** e l'associate **Alexis Carlevan** per gli aspetti corporate nonché dalla partner **Sandra Hazan** e dall'associate **Loïc Muller** per gli aspetti fiscali. L'acquirente è stata, inoltre, assistita dallo studio legale svizzero Bratschi Zurich con il partner **Marco Rizzi** e da Marchese Zanardi & Partners con **Sergio Marchese** e **Gian Luca Succi** per gli aspetti fiscali di diritto italiano. La venditrice è stata assistita dallo studio legale svizzero BianchiSchwald, con il partner

Manuel Bianchi Della Porta e l'associate **Norbert Schenk**, nonché dallo studio francese Askesis con il partner **Yves Larue** e l'associate **Maxime Menet**.

Richemont è stato assistito nell'operazione da Delfino e Associati Willkie Farr & Gallagher con un team guidato dal socio **Massimo Chiaia**, coadiuvato dall'associate **Carlotta Orlando**.

Mediobanca ha assistito Piquadro sul piano finanziario con un team composto da **Stefano Rangone** e **Matteo Calejari**. L'acquirente è stata inoltre assistita da Deloitte per la due diligence finanziaria.



La practice

Private equity/M&A

Il deal

Piquadro compra Lancel

Gli studi

Dentons, Bratschi Zurich, Zanardi & Partners, BianchiSchwald, Delfino e Associati Willkie Farr & Gallagher

Gli avvocati

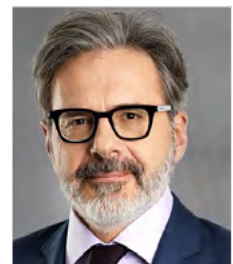
Alessandro Dubini, Olivier Genevois, Sandra Hazan (Dentons);
Marco Rizzi (Bratschi Zurich);
Sergio Marchese, Gian Luca Succi (Zanardi & Partners);
Manuel Bianchi Della Porta (BianchiSchwald);
Massimo Chiaia (Delfino e Associati Willkie Farr & Gallagher)

Il valore

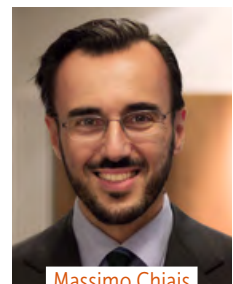
-



Marco Rizzi



Manuel Bianchi Della Porta



Massimo Chiaia

Paolo Ludovici

MAG ha incontrato il fondatore della boutique fiscale L&P. A Vienna un hub dedicato al transfer pricing. A Londra il focus sono i private client: «Ma abbiamo in mente ulteriori attività»

LUDOVICI, il futuro passa dall'**ESTERO**

«
L

estero? È la cosa che per il momento mi interessa di più. L'estero è davvero strategico anche per crescere in Italia».

Paolo Ludovici siede a un capo del lungo tavolo nella grande sala riunioni della sede dello studio a Milano. Oscilla sulla sedia e ha l'aria soddisfatta. Da poco ha annunciato l'apertura di un ufficio a Vienna.

Seconda sede oltreconfine (oltre a quella di Londra) della boutique L&P – Ludovici Piccone & Partners, fondata nel 2014 dopo l'addio allo studio Maisto. L'ufficio è stato affidato a **Raffaele Petruzzi**, entrato come of counsel, che è managing director del WU Transfer

Pricing Center dell'Institute for Austrian and International Tax Law dell'University of Economics and Business di Vienna.

L'ultimo anno si è chiuso bene, con ricavi stimati attorno a 12 milioni di euro, in crescita del 4% rispetto al 2016. E questo nonostante l'esperienza dello studio a Roma si sia per il momento ridimensionata, dopo l'uscita dei soci **Vittorio Giordano** e **Roberto Cusimano** (ex Salvini Escalar che erano entrati in squadra a luglio 2015) che negli scorsi mesi hanno scelto di dare vita a nuovi progetti professionali. Merito di un'attività rimasta intensa. Ludovici ha seguito, fra gli altri, il passaggio di Fondo Italiano di Investimento a Neuberger Berman; si è occupato dell'operazione Santa Giulia per LendLease; ha affiancato Attestor Capital nell'acquisizione di Bim da parte di Trinity Investments; così come, più di recente, la prospettata quotazione di Rainbow e il passaggio di Banca Interprovinciale alla spac Spaxs promossa da **Corrado Passera**. Lo studio a Roma continua a essere presente, in particolare con **Antonio La Marca Giordano** ed **Emanuele Tito**. Ma la Capitale, nella strategia di L&P, ha un ruolo diverso da quello immaginato inizialmente. Di fatto, racconta Ludovici a MAG, «siamo alla fase due del progetto iniziale che può essere sintetizzata così: consolidamento sul mercato nazionale e internazionalizzazione».

Roma è meno strategica?

A Roma ci siamo e ci resteremo. L'ideale sarebbe individuare un partner locale con la sua struttura e integrarlo. Ma non è semplice anche perché la piazza non è facilissima.



I SOCI DI LUDOVICI & PARTNERS

Ma non è più prioritaria...

In questo momento l'estero è più strategico. È sicuramente più posizionante.

E così avete deciso di aprire a Vienna.

Come avete scelto questa sede?

La vera opportunità è stata poter cominciare a lavorare con Raffaele Peruzzi. Lui è di base a Vienna. E questo ha determinato la nostra scelta.

Il profilo di Petrucci va nella direzione che diceva?

Absolutamente sì. È un tecnico con una reputazione molto alta. E allo stesso tempo è un professionista che dà visibilità allo studio anche all'estero visto che collabora con organizzazioni internazionali come Ocse, Nazioni Unite, Ue e Banca Mondiale, nonché con amministrazioni fiscali straniere: dal Brasile alla Cina, dall'India al Messico e Singapore.



LE SEDI: MILANO, ROMA, LONDRA E VIENNA

Che funzione avrà Vienna?

Oltre a quanto già detto, sarà l'hub per le analisi economiche connesse ai prezzi di trasferimento infragruppo.

Dobbiamo aspettarci altre novità all'estero targate L&P?

Ho molte idee in proposito. Ma ne sto ancora parlando con i miei soci. Loro mi aiutano a tenere i piedi per terra. Per realizzare qualsiasi idea servono sempre le persone giuste e un budget sostenibile.

Lo prendo per un sì?

Sì, ma è ancora presto per parlarne. Qualcosa potrebbe sbloccarsi entro fine anno.

A woman with dark hair, wearing a red and gold patterned outfit, is captured in a dynamic pose. She is holding a red ribbon that loops around her body, creating a sense of movement and energy. The background is a blurred outdoor setting with greenery and a building.

axpo

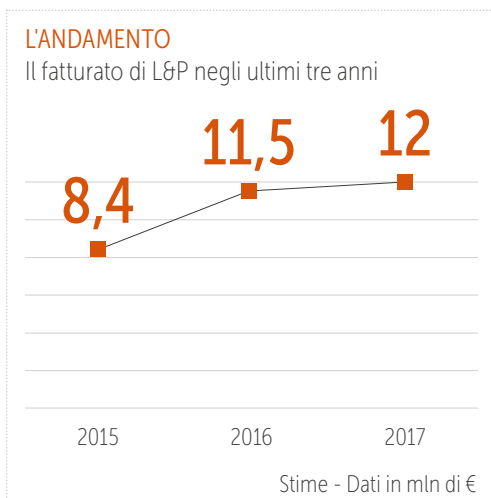
Full of energy

L'energia accende ogni gesto

Luce e gas per la tua casa e la tua azienda

axpo.com

Alexandra Agiurguculescu per Axpo



Siete al quarto anno di attività. Qual è lo stato dell'arte?

I primi anni sono stati dedicati a far sapere che c'eravamo anche noi, a far conoscere la nostra esistenza al mercato. Adesso, invece, ci dobbiamo concentrare nel dimostrare quello che sappiamo fare.

Abbiamo detto che Vienna sarà l'hub del transfer pricing. Mentre Londra che funzione occupa?

Londra è molto focalizzata sui private client e sul fronte corporate. Ma abbiamo in mente anche nuove ulteriori attività.



28

IL NUMERO TOTALE DEI PROFESSIONISTI

In questa seconda fase ci sarà spazio anche per nuovi lateral hire?

Siamo sempre attenti a cogliere eventuali opportunità. Ma devo dire che saremo anzitutto concentrati nella valorizzazione dei nostri soci e dei nostri giovani associates. Siamo partiti con un numero importante di partner. E vogliamo investire su di loro e sulla crescita professionale dei giovani.



Paolo Ludovici

 12 mln €

IL FATTURATO DALLA BOUTIQUE NEL 2017

A tale proposito il nome dello studio sta evolvendo verso un brand personalizzato...

L'ho detto fin dal primo giorno: avere il mio nome nell'insegna dello studio per me non era essenziale e soprattutto alla lunga può costituire un limite alla crescita e al riconoscimento esterno dei miei soci. Ci stiamo spostando sempre più verso l'utilizzo della sigla L&P. Questa organizzazione è formata da un collettivo di grande qualità. E il brand che la rappresenta dovrà sempre identificare lo studio nel suo complesso e non solo alcuni professionisti. Non a caso in Austria, infatti, ci chiamiamo L&P Global. ■



Salvatore Scuto, Paolo Della Sala e Alice Lupi

DELLA SALA SCUTO

«Il collettivo
è fondamentale»

I due penalisti uniscono le forze in un progetto professionale che guarda al futuro. La squadra dello studio associato conta otto professionisti tra cui la nuova socia Alice Lupi

«

sessant'anni sono un'età interessante». L'avvocato li ha compiuti lo scorso 31 gennaio. Si chiama **Paolo Della Sala** e assieme a **Salvatore Scuto**, che invece ne ha 58, ha da pochi giorni (come anticipato da *legalcommunity.it*) deciso di dare vita a uno studio associato specializzato in penale societario unendo le rispettive boutique.

L'operazione non nasce dal nulla. E soprattutto non si concretizza per

caso. Della Sala e Scuto si conoscono da più di trent'anni. E oggi condividono la convinzione che i cambiamenti del mercato e della domanda dei servizi legali debbano essere affrontati con un progetto nuovo, contemporaneo ma allo stesso tempo capace di rappresentare in maniera fedele il loro approccio alla professione.

«Tra il 1995 e il 2005 ci era già capitato di stare sotto lo stesso tetto», racconta a MAG Paolo Della Sala, «ma all'epoca ci eravamo limitati solo a una condivisione degli spazi e dei costi di struttura. Ora le cose stanno diversamente». La decisione di costituire Della Sala Scuto e Associati nasce «sia per consolidare la nostra posizione sul mercato, sia per sviluppare un nuovo modello di studio in cui possano riconoscersi pienamente anche i nostri colleghi più giovani».

Il progetto, quindi, nasce con lo sguardo rivolto al futuro, al mercato che cambia e all'assetto necessario per affrontarlo. «Il collettivo, oggi, è fondamentale», dicono i due fondatori.

Della Sala Scuto e Associati, parte con otto professionisti tra cui tre soci. Oltre ai due fondatori, è socia dello studio anche **Alice Lupi** cresciuta professionalmente al fianco di Della Sala. E proprio dalla componente più giovane dello studio è scaturita l'esigenza di aprire la struttura alla comunicazione. Una decisione meditata a lungo. Un passo che si discosta dall'atteggiamento tenuto dai fondatori in precedenza. Scherzosamente, Della Sala e Scuto fanno presente che erano soprannominati rispettivamente «il muto e la tomba». Ma ora hanno scelto di rendersi più visibili. Pur restando fedeli alla regola che «dei clienti non si parla».

Il massimo della concessione è per l'indicazione di processi a cui hanno preso parte. Già scorrere questo elenco, comunque, dà la cifra del profilo dei professionisti di cui stiamo parlando.

Allievo di **Giandomenico Pisapia**, Della Sala, per esempio, ha preso parte ai processi Mani Pulite, derivati del Comune di Milano e

PAOLO DELLA SALA

È uno dei soci fondatori della **Camera Penale 'Gian Domenico Pisapia'** di Milano, della quale è stato membro del Direttivo ed è attualmente membro del Comitato Scientifico. È stato professore a contratto di Diritto processuale penale presso la Scuola di Specializzazione per le Professioni Legali della Facoltà di Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Milano dal 2001 al 2003. Collabora, dall'anno accademico 2001-2002, con la Scuola di Specializzazione per le Professioni Legali istituita dall'Università Commerciale Luigi Bocconi di Milano e dall'Università degli Studi di Pavia. È stato fondatore e membro del Comitato di Direzione della rivista 'Il Foro Ambrosiano', trimestrale di giurisprudenza penale.



Mps. Scuto, invece, si è formato con l'avvocato **Luigi Colaleo** e nel corso della sua carriera ha seguito vicende di rilevanza nazionale come Tecnosistemi, Ilva, Anas e Ubi. Entrambi, poi, si sono trovati a lavorare in processi come Expo, Santa Giulia e Parmalat.

Tanti anni di attività in cui entrambi sono stati testimoni del radicale cambiamento del settore scandito, per lo più, dal poderoso mutamento delle norme. «Affrontare un caso oggi – sottolinea Scuto, che a lungo è stato membro della giunta nazionale dell'Unione delle Camere Penali e suo vice presidente dal 2004 al 2006 – presenta un grado di difficoltà elevatissimo e non paragonabile



Prata & Mastrale

HOUSE OF TAILORING



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

Aldo Invitti di Conca



Prata & Mastrale – House of Tailoring

Via Fatebenefratelli, 17 – Milano

Tel. 02 655 60 920

pratamastrale.it

SALVATORE SCUTO



È membro del Comitato Direttivo della Scuola di Specializzazione per le Professioni Legali dell'**Università Cattolica del Sacro Cuore** di Milano e del Comitato Scientifico della **Fondazione Forense** di Milano.

Ha fatto parte del Comitato di Direzione della rivista 'Avvocato' edita da Il Sole24ore.

È stato componente

della Giunta nazionale dell'**Unione delle Camere Penali** italiane dal 2002 al 2006, e Vice Presidente della stessa dal 2004 al 2006. Dal 1994 al 1997 è stato membro del Consiglio Direttivo della **Camera penale di Milano**, dal 1999 al 2001 ne è stato il Vice Presidente per poi rivestire la carica di Presidente dal 2010 al 2015.

Quella della boutique resta la dimensione «più adatta per l'esercizio dell'attività penalistica soprattutto perché è una dimensione che garantisce indipendenza e pieno esercizio della funzione dell'avvocato nell'interesse del cliente»

con il passato». «Negli ultimi venti anni – prosegue l'avvocato che dal 2010 al 2015 ha guidato anche la Camera Penale di Milano – l'attività d'interpretazione delle norme e individuazione delle fonti è diventata estremamente più complicata».

«Il vecchio sistema – si inserisce Della Sala – premiava l'esperienza che era garanzia di qualità. Oggi, l'esperienza è solo una parte. Assistiamo a un avvicinamento del modello di giustizia penale italiano a quello dei Paesi anglosassoni, dove contano i precedenti. Il quadro di riferimento si arricchisce e complica a una velocità pazzesca e questo rende indispensabile, oltre allo studio, l'organizzazione di una squadra». Così come la specializzazione. Il team di Della Sala Scuto si occupa prevalentemente di fallimentare, reati societari, tributari e reati contro la pubblica amministrazione.

«Tuttavia – sottolineano i soci fondatori – il processo è uno solo. Ed è nel processo che l'avvocato svolge la sua funzione. Non si può ridurre, come spesso accade, l'attività dell'avvocato a quella di semplice negoziatore di patteggiamenti».

Detto questo, per Paolo Della Sala e Salvatore Scuto quella della boutique resta la dimensione «più adatta per l'esercizio dell'attività penalistica soprattutto perché è una dimensione che garantisce indipendenza e pieno esercizio della funzione dell'avvocato nell'interesse del cliente». L'interesse dei grandi studi verso il penale dei colletti bianchi, secondo Della Sala e Scuto, è rappresentativo dell'evoluzione in corso nel mercato. «Ma in uno studio multidisciplinare – concludono gli avvocati – la funzione del penalista cambia inevitabilmente». ■

La law firm raggiunge quota 130 professionisti in Italia e supera i 25 milioni di fatturato.

Ora, dicono a *MAG* i managing partner, bisogna affermare questo brand oltre la dimensione Ip-It

BIRD & BIRD, COMINCIA LA FASE DUE



Essere distintivi è una delle maggiori ambizioni di chi opera nel mercato dei servizi legali. Un comparto saturo, competitivo e per certi versi asfittico. Ma essere distintivi è esattamente l'impresa che è riuscita agli avvocati che hanno portato l'insegna Bird & Bird in Italia e che adesso si preparano a guidare la fase due di questo progetto professionale. Un capitolo nuovo. Mirato ad affermare questo brand oltre la dimensione Ip-It. Un processo che è già stato avviato ma che presenta ulteriori margini di sviluppo. Sono passati 15 anni dall'esordio di Bird & Bird in Italia. E la strada percorsa fino a questo momento può essere riassunta da due cifre: +25, come i milioni fatturati (stima del centro ricerche di Legalcommunity.it, si veda anche il [numero](#)

130

IL NUMERO COMPLESSIVO
DI **PROFESSIONISTI** IN ITALIA

[101 di MAG](#)) nel 2017 e 130, come il numero dei professionisti che la law firm conta oggi nel Paese.

Va detto, però, che si tratta di un bilancio tutt'altro che definitivo. Questa storia non è ancora conclusa. E per raccontarla, MAG nei giorni scorsi ha incontrato i managing partner **Giovanni Galimberti** e **Raimondo Maggiore** assieme al chairman della law firm, **Massimiliano Mostardini**.

Quest'ultimo, insieme a Galimberti, **Stefano Febbi**, **Alberto Salvadè** e **Stefano Silvestri** fa parte del nucleo fondante.

«Era l'aprile del 2003 – ricorda Galimberti – e nello studio di via Montenapoleone, il primo giorno, eravamo in quattro o cinque. Poi cominciarono i primi arrivi. Tutti professionisti che per la maggior parte sono ancora qui oggi. Il nostro tasso di turnover è bassissimo».

Un team che in questi anni non solo si è affermato sul fronte business nel mercato interno, ma ha acquisito anche peso e visibilità dentro la law firm a livello internazionale.

14

I **PARTNER** IN ITALIA

L'Italia conta nel sistema Bird & Bird. Lo dimostra il fatto che da due anni, Mostardini, dopo essere stato il managing partner dello studio dal momento del suo sbarco nella Penisola, ricopra il ruolo di chairman mondiale (primo italiano a raggiungere questo traguardo nella storia). Così come lo dimostra anche il lungo elenco di professionisti nostrani che rivestono ruoli internazionali all'interno della law firm: Maggiore è head dell'international finance practice, Stefano Febbi è head dell'international financial services sector e adesso Silvestri, oltre che head



Difendiamo aziende
e organizzazioni dalle
ingiustizie con strumenti
giuridici, tecnologici e
investigativi.

Scopri di più su www.axerta.it

**AXERTA: IL FATTORE CRITICO DI SUCCESSO
NELLA TUTELA DEI DIRITTI DEL CLIENTE.**

Axerta, azienda leader in Italia nell'ambito delle Corporate Investigation con oltre 1.500 casi risolti ogni anno, utilizza competenze multidisciplinari per ottenere un risultato concreto, offrendo supporto ad aziende, studi legali e istituzioni.



«Qui si è creato
un amalgama
particolare anche
perché abbiamo da
subito puntato a far
crescere la squadra
dall'interno»

Giovanni Galimberti

dell'international corporate practice, è diventato anche Usa head of country di Bird & Bird (con base a San Francisco). «Diciamo che c'è un italiano in molti livelli chiave dello studio», afferma Galimberti il quale, a sua volta, è appena entrato a far parte dell' IP steering group internazionale. Tutto questo è anche merito del fatto che

il "laboratorio Italia" è stato capace di «dimostrare che una law firm con un forte focus nell'Ip-It poteva acquisire un ruolo di rilievo anche in settori come banking, regulatory, corporate e m&a», dice Mostardini. «Ho avuto fortuna – prosegue il chairman – nel selezionare persone valide (l'arrivo di Maggiore nel 2003 fu dirompente, a soli 33 anni l'avvocato si vide nominare co-head del banking & finance globale, ndr). Se scegli bene all'inizio, metà del lavoro è già fatto».

L'altra metà, però, consiste nel far funzionare il gruppo. «Qui si è creato un amalgama particolare», afferma Galimberti, «anche perché abbiamo da subito puntato a far crescere la squadra dall'interno». Il 50% degli attuali soci, infatti, lo è diventato in virtù di una promozione sul campo. A cominciare dallo stesso Galimberti, nominato partner nel 2005. Fino ad arrivare

I PARTNER

Tra lateral e promozioni: 15 anni di Bird & Bird in Italia

Nome	Data ingresso	Ingresso nella partnership
Simone Cadeddu	1/7/2008	1/5/2013
Roberto Camilli	1/10/2012	1/5/2016
Edoardo Courir	31/10/2007	31/10/2007
Stefano Febbi	1/5/2006	1/5/2010
Giovanni Galimberti	1/4/2003	1/5/2005
Arturo Leone	1/3/2012	1/3/2012
Raimondo Maggiore	1/5/2006	1/5/2006
Massimiliano Mostardini	1/4/2003	1/4/2003
Amedeo Rampolla	1/12/2006	1/12/2006
Alberto Salvadè	15/4/2003	15/4/2003
Gaetano Salvioli	3/4/2017	3/4/2017
Rossella Sansone	1/5/2006	1/5/2018
Stefano Silvestri	1/7/2003	1/5/2008
Federico Valle	1/12/2013	1/5/2018

a **Federico Valle** e **Rossella Sansone** diventati soci a maggio 2018.

I lateral hire? «Ci sono stati e ci saranno anche in futuro – prosegue Galimberti – ma come sempre saranno guidati non dall'obiettivo di aggregare fatturato, ma di integrare competenze e personalità compatibili con la nostra cultura (l'amalgama va preservata!). Ci sono settori in cui pensiamo di poter avere buone chance di crescita. Inoltre, non escludiamo di poterci strutturare ulteriormente a Roma».

Real estate, energy e antitrust potrebbero essere alcuni di questi settori ad alto potenziale. Qui, alcune mosse sono state già fatte. Come il lateral hire dei counsel **Federico Marini Balestra**, ex Cleary

Gottlieb, «che si sta già mettendo in luce – racconta Galimberti – lavorando su alcuni dei dossier più importanti delle tlc a livello nazionale e **Antonella Ceschi**, che aveva una sua boutique, fortissima nel real estate, in particolare del mondo retail». L'idea di fondo, condivisa dai soci di Bird & Bird, è che lo studio in Italia abbia ancora ampi margini di crescita e che da qui debba partire la sua “fase due” in Italia. Perché se da un lato, il potenziale sul fronte Ip-It è ormai espresso praticamente al suo massimo, dall'altro lo studio può sviluppare la propria presenza anche in altri settori. «I 130 professionisti che rappresentano Bird & Bird in Italia fanno di noi certamente uno studio full service – interviene Maggiore – ma abbiamo ancora importanti spazi di crescita. Possiamo fare sempre meglio».

Se nel 2003 la practice Ip-It rappresentava l'80%

del fatturato dello studio, oggi ne determina poco più del 30%. E questo non perché sia calato il suo rendimento (l'Ip-It muove da solo un giro d'affari di oltre 8 milioni di euro). Bensì perché la law firm è riuscita a crescere e ad affermarsi anche in altri settori. Come

7

I PARTNER PROMOSSI SUL CAMPO IN ITALIA



«A differenziarci in questi primi 15 anni è stata la scelta di mettere al centro il cliente e far ruotare attorno a esso il nostro modo di operare»

Raimondo Maggiore

nel corporate e nei financial services che assieme rappresentano circa la metà dei ricavi attuali dello studio. Solo sul fronte m&a, negli ultimi 12 mesi, Bird & Bird ha seguito 20 deal per un valore complessivo di circa 800 milioni.

«Ma possiamo fare ancora molto», ribadisce Galimberti che mette in evidenza come «da alcuni anni si siano avvicinate e abbiano cominciato a lavorare anche con noi alcune grandi quotate italiane che un tempo erano appannaggio esclusivo di pochi grandi studi italiani».

Insomma, prosegue Galimberti, «dopo una fase di una crescita vertiginosa e difficile da controllare, abbiamo avuto un momento di consolidamento. E adesso che ci siamo strutturati, siamo pronti a fare un ulteriore salto».

Merito, forse, anche del fatto che, rispetto al passato quando le boutique Ip erano oligopoliste di quel mercato, ora il modello trasversale incarnato dalla law firm di matrice inglese in Italia è diventato il nuovo benchmark per chi opera nel settore.

Va ricordato, però, che quello delle boutique specialistiche è un mondo

STAY TUNED

...

legalcommunity week

Milano • 2019

#legalcommunityweek



«Non ho mai amato certe forme solenni degli avvocati. Noi abbiamo cercato di andare oltre quella retorica che serviva solo a farsi pagare di più»

Massimiliano Mostardini

che molti soci di Bird & Bird conoscono bene. Mostardini è stato allievo di Sena. Galimberti è cresciuto da Franzosi. Salvadè è un ex De Nova.

«Cosa accadrà delle boutique – riprende Galimberti – sarà da verificare. A noi piace l'idea della preparazione e del puntiglio. Siamo consapevoli dell'importanza della

25+ mln €

IL GIRO D'AFFARI DI BIRD & BIRD IN ITALIA
NELL'ULTIMO ANNO

qualità massima. Dopodiché, i clienti hanno cambiato le loro esigenze e hanno bisogno di velocità e visione multidisciplinare sulle questioni. Bisogna mantenere la qualità degli studi dei professori ma con una capacità di reazione diversa».

Una capacità che i soci italiani di Bird & Bird hanno sviluppato nella loro formazione passando, in molti casi, anche per le stanze di colossi internazionali della consulenza. «Qui dentro – ricorda Mostardini – ci sono almeno una quindicina di ex Andersen

8+ mln €

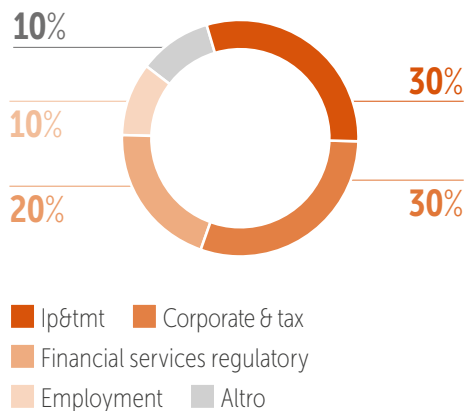
I MILIONI FATTURATI DALL'IP&IT IN ITALIA

Legal. Me compreso. A noi è capitata la fortuna di conoscere e crescere al fianco di una grande generazione di professori e prima di cominciare l'avventura in Bird & Bird, di fare un passaggio fondamentale in realtà dove abbiamo compreso l'importanza dell'internazionalizzazione, dell'organizzazione e delle industry a cui ci siamo dedicati molto prima che diventassero di moda fra gli studi legali. In entrambe quelle dimensioni c'era una tendenza all'eccellenza. E questo è un atteggiamento che abbiamo fatto nostro». Insomma, il modello Bird & Bird consiste essenzialmente nel non ripetere

schemi già visti, ma nel contaminarli variando sul tema. Facendo jazz. E puntando anche su un nuovo rapporto con la clientela. Qui, secondo i dati di una survey interna, ciascun socio ha almeno cinque clienti che segue costantemente da più di dieci anni. Un rapporto che lo studio cerca di cementare anche attraverso iniziative di condivisione culturale come il progetto Together, dedicato al gender balance o l'iniziativa NEXT, lanciata lo scorso 30 maggio (entrambi marchi registrati). Tutte attività che servono a cementare il brand, a far conoscere lo studio e soprattutto le persone che lo costituiscono al di là della loro preparazione giuridica. «A differenziarci – sostiene Maggiore – in questi primi 15 anni è stata la scelta di mettere al centro il cliente e far ruotare attorno a esso il nostro modo di operare». «Noi siamo interessati a rapporti di lunga durata tra cliente e avvocato – dice Galimberti –. All'inizio un professionista più o meno vale l'altro. Poi, però, la conoscenza del settore rende quel rapporto più forte e la qualità del lavoro più elevata».

PRACTICE SOTTO LA LENTE

La percentuale di fatturato generata dalle aree di attività di Bird & Bird in Italia



800 mln €

IL VALORE TOTALE DEI 20 DEAL M&A SEGUITI DA BIRD & BIRD NEGLI ULTIMI 12 MESI

Questo approccio è rappresentato dall'introduzione di un nuovo modello di relazione con la clientela. Meno liturgico. Più pragmatico. «Io non ho mai amato certe forme solenni degli avvocati – conclude Mostardini –. Rendere tutto più semplice, io penso che serva. Noi abbiamo cercato di andare oltre quella retorica che serviva solo a farsi pagare di più. E lasciatecelo dire: è stata una scelta positiva». ■

Il rettore della LUISS
Guido Carli parla a
MAG di Università e
formazione dei nuovi
giuristi:
«La tecnologia
diventerà parte
del processo di
selezione»

PAOLA SEVERINO:

«Ecco cosa serve agli
**AVVOCATI
DI DOMANI.**»



ambina la professione. Cambia la formazione dei nuovi avvocati. MAG ne ha parlato con la professoressa **Paola Severino**, penalista di grande fama, rettore dal 3 ottobre del 2016 della LUISS Guido Carli ed ex ministro della Giustizia durante il governo Monti.

In che modo sta cambiando la formazione e in che modo diventa fondamentale?

Più che di un cambiamento si tratterà di una vera rivoluzione. L'economia digitale sta rivoluzionando la nostra vita. E l'aspetto legale è fondamentale.

Ovvero?

Se noi vogliamo governare e non essere governati dal mondo del digitale e più in generale dalla tecnologia (e credo che questo stia a cuore a chiunque sappia distinguere tra un cervello e un computer) dobbiamo creare figure professionali che siano adatte a farlo.

Quindi non è una questione che riguarda solo ingegneri ed economisti. Ma anche avvocati?

Esatto. In un mondo in cui internet avrà una portata che investirà sempre più oltre ai rapporti sociali anche quelli economici e internazionali, avere dei giuristi pronti ad affrontare tutti gli aspetti di diritto legati alla

nuova economia e al sistema digitale internazionale rappresenta un'esigenza evidente.

A cosa pensa?

Pensiamo alla privacy. In un mondo che vedrà sempre più l'occhio digitale entrare nelle nostre vite per verificare i nostri gusti, per orientare il commercio, per tracciare i nostri movimenti nella rete, direi che il tema dei limiti entro i quali questo possa esser fatto diventa molto importante.

In che senso?

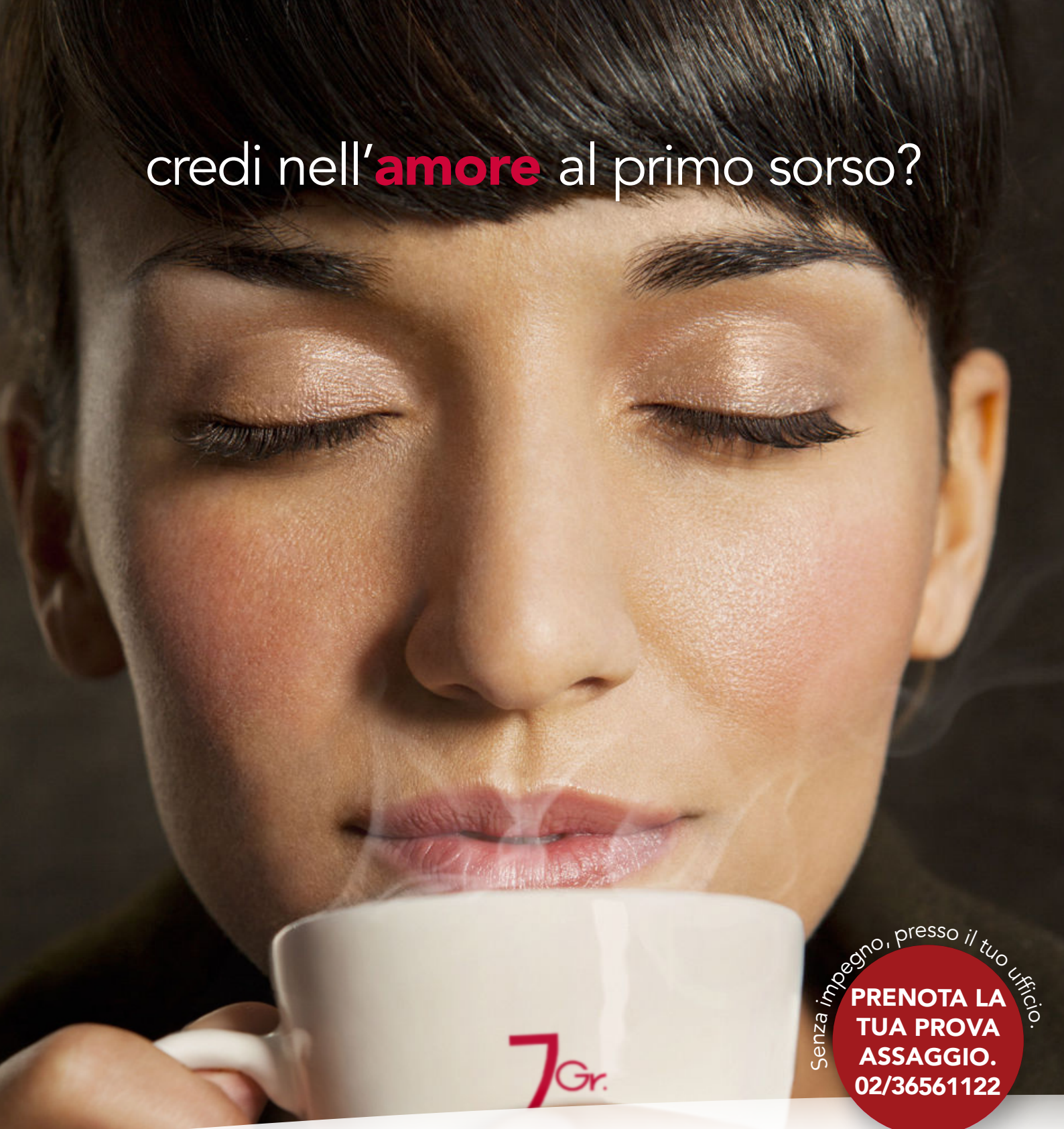
Sarà necessario costruire una nuova logica di questi limiti. E di questi limiti dovranno essere custodi anche i giuristi che dovranno verificare che le protezioni congeniate dai tecnici siano attive, operative e funzionino bene. E poi c'è un altro aspetto.

Quale?

La tutela della proprietà intellettuale, anch'essa posta costantemente a rischio dalle nuove tecnologie della comunicazione e dell'immagine.

Se noi vogliamo
**governare e non
essere governati** dal
mondo del digitale
e più in generale
dalla tecnologia
dobbiamo creare
figure professionali
che siano adatte
a farlo

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



Senza impegno, presso il tuo ufficio.

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

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

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

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

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

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

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

► **Possiamo offrirti un caffè?**

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

www.7gr.it

7Gr.

For
espresso
lovers
only.



La tecnologia oltre a cambiare lo scenario dell'attività dei giuristi impatta anche sulle competenze richieste agli avvocati di oggi.

La tecnologia diventerà parte del processo di selezione degli avvocati. Le aziende vorranno sempre più avere a che fare con professionisti che siano esperti di queste materie e siano in grado di suggerire loro soluzioni adeguate ai problemi legati ad esse. Pensiamo alla data protection. Ci sarà quindi una forte interazione fra le nuove necessità delle aziende e la formazione degli avvocati.

La questione delle specializzazioni quindi è fondamentale per affrontare il cambiamento della domanda? In Luiss come vi orientate?

Absolutamente sì. Nel momento in cui creiamo una specializzazione nella

nostra Università lo facciamo dopo aver fatto una sorta di indagine di mercato per verificare quali siano le esigenze nel mondo del lavoro. Quest'anno abbiamo lanciato un corso in cyber security avendo rilevato che sia nel mondo delle imprese private sia in quello degli enti pubblici il problema della sicurezza nelle comunicazioni cyber è avvertito in maniera molto profonda.

L'Università, quindi, deve essere attenta alle esigenze del mercato?

Certamente. Nel caso poi della cyber security, parliamo di una specializzazione molto interdisciplinare. E abbiamo scelto di coltivarla pensando al futuro professionale degli studenti. Stessa cosa è successa con il master in food law.

Senza **basi larghe** non si va da nessuna parte. Ma nell'ultimo periodo dell'Università bisogna pensare alla **formazione professionale**. Bisogna attivare insegnamenti che diano modo ai giovani di tastare il terreno della loro futura professione

Se non erro è alla terza edizione...

Vero. Qui, per esempio, ci siamo accorti che sul piano internazionale il tema della qualità del cibo e della sua certificazione è decisivo per sostenere l'espansione delle aziende del settore. Il commercio nel mondo alimentare avviene con fiducia se si conosce il percorso dei prodotti. Anche qui abbiamo ragionato in termini di domanda-offerta.

L'Università italiana, in generale, sta intervenendo in maniera adeguata sulla modernizzazione della propria offerta formativa nelle facoltà di Legge?

L'Università deve essere attenta oltre alla preparazione teorica dei suoi laureati, anche alla loro formazione professionale. Al di là della specializzazione, nei corsi di laurea quinquennale andrebbero creati dei profili all'interno dei quali si possano già coltivare futuri sbocchi professionali.

Quindi meno teoria e più pratica?

Nei primi anni di Università è bene dare a tutti una solida visione teorica del diritto. Senza basi larghe non si va da nessuna parte. Ma nell'ultimo periodo dell'Università bisogna pensare alla formazione professionale. Bisogna attivare insegnamenti che

diano modo ai giovani di tastare il terreno della loro futura professione.

Un esempio?

Alla LUISS abbiamo creato un'aula di Giustizia dove gli studenti possono fare, fra le altre cose, il processo simulato. In questo modo hanno la possibilità di testare direttamente cosa significhi il processo vestendo, a seconda dei casi, i panni dell'avvocato, del giudice o del pubblico ministero. Poi abbiamo creato un tavolo di negoziazione internazionale. Anche qui facciamo simulazioni. Sono esperienze molto apprezzate dagli studenti.

Un'ultima questione: gli avvocati, oggi, hanno sempre più bisogno di competenze "lateral" rispetto a quelle di diritto. Anche qui la formazione deve fare la sua parte?

Noi stiamo declinando i nostri corsi in chiave interdisciplinare. Oggi al giurista è richiesto anche di saper leggere un bilancio o valutare il modello gestionale di un'impresa. Il Dlgs 231/01 sulla responsabilità degli enti ha spinto molto verso la nascita di un avvocato che sia anche un po' aziendalista ed economista. L'interdisciplinarietà e la specializzazione sono davvero i due grandi punti a cui prestare attenzione. ■



IL VOLTO LEGALE dell' IMPRESA

Ecco chi sono i 50 giuristi in house più influenti d'Italia secondo *inhousecommunity.it*

S

ono i 50 giuristi d'impresa più influenti d'Italia, secondo l'osservatorio di *inhousecommunity.it*. Quella che presentiamo non è una classifica, ma la lista e l'identikit dei professionisti che si distinguono per il ruolo di rilievo che rivestono all'interno dell'azienda, l'influenza positiva che hanno portato all'interno della stessa - in termini di sviluppo di una cultura di legalità o di riorganizzazione ed efficientamento dell'area legal - e i dossier che hanno seguito.

Non sono semplicemente legali prestatati all'impresa, ma uomini e donne di business, consulenti strategici dell'amministratore delegato e del management della società, chiamati a supporto prima di procedere a un'operazione di m&a, decidere di entrare in un altro mercato o lanciare un nuovo prodotto.

I loro nomi sono stati svelati durante la *Legalcommunity Week*, in occasione di un evento ospitato dallo studio Gatti Pavesi Bianchi.



GIANPAOLO ALESSANDRO

General counsel (Unicredit)



È il general counsel di Unicredit dal gennaio 2016. Divide il suo tempo a metà tra la gestione delle esigenze legali della banca e dei lavori per il coordinamento del cda, di cui è segretario dal 2013, anno del suo ingresso nell'istituto di Piazza Gae Aulenti in qualità di responsabile affari societari.

I DOSSIER. Lato legal, orchestra una direzione che conta circa 650 professionisti in 15 Paesi. Negli ultimi due anni ha curato per Unicredit la regia legale della cessione di Pioneer ad Amundi, del maxi aumento di capitale da 13 miliardi di euro, della cartolarizzazione da 17,7 miliardi, del completamento delle dismissioni delle attività in Polonia.

Lato segreteria, ha partecipato alla revisione della corporate governance che ha riconosciuto al cda la possibilità di presentare una propria lista di candidati, migliorando i meccanismi di selezione dei componenti.

Avvocato in Italia e solicitor in Inghilterra e Galles, ha iniziato la sua carriera professionale in consulenza per passare poi in house in MTS, poi Borsa Italiana e GE Capital.

LE PASSIONI. Quando non lavora, va in mountain bike e, se è inverno, a sciare. Ama la musica jazz e il suo hobby è la lettura.



ANTONELLA ANDRIOLI

Legal and corporate affairs director (Valentino)



Dal febbraio del 2006 è alla guida degli affari legali e societari della maison Valentino e ha seguito gli aspetti legali di tutte le operazioni che hanno cambiato l'azionariato e la struttura dello storico gruppo tra cui: l'acquisizione del brand da parte del fondo Permira nel 2007, la successiva cessione – nel 2012 – del marchio a Mayhoola for Investments e le varie integrazioni nel settore delle operations e della produzione che la società ha portato avanti dal 2014 a oggi.

I DOSSIER. Ultimo dossier sul suo tavolo, in ordine di tempo, la sottoscrizione, a fine maggio 2018, di un contratto di licenza esclusiva mondiale tra Valentino e L'Oréal - negoziato direttamente tra gli in house team delle due società e destinato a entrare in vigore dal gennaio 2019 – per l'ideazione, lo sviluppo, la produzione, la distribuzione e la vendita di fragranze e prodotti luxury beauty a marchio Valentino (Make-up, Skin Care). Quanto invece all'organizzazione del suo team, che conta oggi 12 risorse, Andrioli ha puntato nel potenziamento delle aree digitale e ip.

LE PASSIONI. Una curiosità: nel weekend ama rifugiarsi con il suo compagno nella sua casa in campagna di Novi Ligure dove, in estate, si dedica alla preparazione di conserve di pomodoro (rigorosamente prodotto nel suo orto).



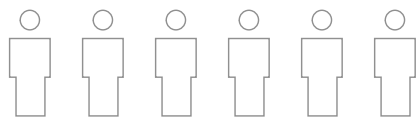
PIER GIUSEPPE BIANDRINO

Direttore legal e corporate affairs (Edison)

È a capo della direzione affari legali e societaria di Edison dal 2002, a seguito delle fusioni per incorporazione, di Edison, Fiat Energia e Sondel, nella Montedison, società in cui era entrato nel '97 e di cui dirigeva gli affari legali dal 2000. Operazioni che hanno visto la società assumere la denominazione di Edison.

SAVE THE DATE

inhousecommunity Awards



IV EDIZIONE

Lunedì 15 ottobre 2018 • Milano

#lhcommunityAwards

Main Partners

 **CARNELUTTI** LAW FIRM

CASTALDI PARTNERS
1996

CHIOMENTI

 **EY** Building a better working world

FOGLIA & PARTNERS
TAX • LEGAL


GEBBIA BORTOLOTTI
PENALISTI ASSOCIATI

LATHAM & WATKINS


LIMATOLA
AVVOCATI

 **ORSINGER ORTU**
avvocati associati

P O R T O L A N O
C A V A L L O

Sponsors

 **Accuracy**

 **DILI TRUST**

wyser
Your Search, Our Work.
a GIGAFLOP company

Per informazioni: martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it • 02 84243870



LA CARRIERA. La sua prima esperienza in house è stata quella nella direzione negoziati minerari internazionali di Agip, dove è approdato nell'86, dopo la pratica forense. Negli anni a seguire è stato poi alla guida dei team legal di Fratelli Branca-Distillerie e, successivamente, della Camuzzi-Gazometri (oggi Enel Rete Gas), di cui è stato anche segretario generale. Tiene lezioni al master per giuristi d'impresa della Bocconi di Milano e in passato ha insegnato anche presso l'Università degli studi di Bergamo. Ha rivestito cariche e incarichi presso associazioni di categoria e territoriali del sistema confindustriale. È proboviro di Assolombarda. Ed è inoltre nei cda di Fondazione Vajont, della European School of Oncology, della Fondazione Oncologia Niguarda Onlus e della Fondazione Salvatore Maugeri.

LE PASSIONI. Si definisce “appassionato bibliofilo, provetto gentleman driver” e amante della campagna vercellese e del Sacro Monte sopra Varese dove scappa quando non è a lavoro.

STEFANO BROGELLI

Legal and compliance director (*Axpo Italia*)

Classe 1973, Stefano Brogelli è responsabile legal e compliance di Axpo per l'Italia, il secondo mercato del gruppo, dal gennaio 2010.

I DOSSIER. In questi otto anni ha strutturato l'ufficio legale, supportando l'azienda nella crescita sul mercato retail, nell'espansione della rete commerciale e nella diversificazione dei prodotti. Ha seguito, tra le altre cose, l'investimento del gruppo nel capitale di Alleanza Luce e Gas per espandere ulteriormente la propria attività nel segmento domestico, all'ingresso di Axpo nel mercato dell'efficientamento energetico, alla gestione dei contenziosi e alla preparazione di contratti di project financing.



IL PASSATO. In precedenza, era legal counsel in Unicredit, dove si occupava di operazioni straordinarie e del coordinamento delle attività delle subsidiary dell'area dell'Europa Centro Orientale in materia di conformità alle

disposizioni di vigilanza della Banca d'Italia. Ha lavorato inoltre in Asja Ambiente, e negli studi legali Sutti e Ferrari.

LE PASSIONI. Nel tempo libero si dedica alla sua grande passione, la musica, suonando il contrabbasso.

VALERIO BRUNO

Director of legal services, global accounts (*Accenture*)



In qualità di director of legal services segue dal novembre 2016 la contrattualistica di Accenture in Italia, curando l'attività per tutte le industry in cui la società opera, con il supporto del suo team, che conta oggi 10 persone.

LA CARRIERA. Nel gruppo, in cui è entrato nel 2008, ha ricoperto diversi ruoli seguendo da vicino l'area CMT (communication, media and technology) con responsabilità in un primo momento solo nazionale e poi anche per la regione balcanica. Nel suo passato c'è una breve “pausa di riflessione” (nel 2011) da

Accenture trascorsa in Amazon, chiusasi con il rientro nella big della consulenza. In precedenza, ha lavorato per due studi legali, prima Tonucci e poi Baker McKenzie. In quest'ultima insegna, dove ha trascorso cinque anni, si è occupato di diritto regolamentare e della proprietà intellettuale e ha lavorato su dossier importanti tra cui l'ingresso di Blu nel mercato delle Telco, la scissione di Telecom Italia-Pagine Gialle e la fusione con Tim.

LE PASSIONI. Quando non è in ufficio, o a casa con le sue due bimbe, si dedica al paddle. Ma la sua grande passione rimane la musica. Da ragazzo suonava in una cover band di Vasco Rossi.



EMANUELE CAMANDONA

Head of legal department
EMEA (*Luxottica Group*)

Classe 1979. È nella direzione legale di Luxottica dal 2014 e dal novembre 2016 ne ha assunto la responsabilità per l'Europa il Medio Oriente e l'Africa (EMEA).



Nel suo ruolo supporta il gruppo in tutte le sue esigenze legali, e segue, tra le altre cose, la contrattualistica e le tematiche antitrust legate al modello commerciale e distributivo della società.

I DOSSIER. Ha lavorato agli aspetti legali delle operazioni di m&a condotte dalla società in questi ultimi anni. Per menzionarne alcune: l'acquisizione della brasiliana Oticas Carol, quella di Salmoiraghi & Viganò e le diverse operazioni di real estate dell'ultimo anno. Al momento sul suo tavolo c'è il dossier della maxi-fusione con la francese Essilor.

IL PASSATO. In precedenza, si è occupato prima di diritto penale e commerciale, materia nella quale ha conseguito un dottorato di ricerca, e poi di diritto societario presso lo studio Chiomenti, operando dagli uffici di Milano e di New York.

LE PASSIONI. Nel tempo libero ama fare sport, soprattutto in montagna.



ANTONIO CANGERI

Group general counsel
(*Assicurazioni Generali*)

È tra i general counsel più attivi nel settore assicurativo nazionale. Romano, classe 1966, lavora in Assicurazioni Generali dal 2006. Nel gigante assicurativo ha ricoperto ruoli di responsabilità crescente iniziando come responsabile affari legali e societari e compliance di Generali Investments Italia,

per poi diventare responsabile di group compliance nel 2009 e infine group general counsel nel 2012. Cangeri è inoltre stato segretario del consiglio di amministrazione della società dal 2012 al 2014.



LA CARRIERA. Nel suo passato una lunga esperienza come legale in house del settore bancario: dal 1996 al 1999 ha lavorato nella direzione affari legali e societari di Deutsche Bank e dal 2000 al 2006 è stato responsabile della segreteria generale di Banca Fideuram.

IL PRESENTE. In prima linea nella gestione delle questioni legali di una serie di operazioni, comprese quelle straordinarie. Nel corso dell'anno ha coordinato diverse attività importanti e ha contribuito, insieme al suo team, al processo di riorganizzazione e globalizzazione del gruppo.



MARILÙ CAPPARELLI

Director of legal affairs
(*Google EMEA*)

Dal 2015 è director of legal affairs di Google per Europa, Medio

Oriente e Africa (EMEA) e il suo compito è quello di coordinare e gestire il team legale della multinazionale in alcuni Paesi dell'area.



LA CARRIERA. La sua carriera nel gruppo di Mountain View è iniziata nel 2009, quando è stata scelta dalla società per seguire la regia della direzione legale italiana. Dopo due anni è diventata senior regional counsel per l'Italia, la Grecia e la Turchia. Tra gli accordi raggiunti dalla direzione legale in house sotto la sua guida spiccano quelli con Mediaset, la Federazione italiana editori giornali e l'Agenzia delle Entrate.

IL PASSATO. Prima di Google, Capparelli ha lavorato in eBay dove, in qualità di director legal and public affairs, si è occupata, tra le altre cose, di politiche di anti-contraffazione, diritto societario e commerciale, proprietà intellettuale, privacy e contenziosi. È stata inoltre lecturer presso il dipartimento di diritto civile dell'Università di Bologna per due anni e ha lavorato alla Corte di giustizia europea come assistant of referendaire per un anno.

IL PRESENTE. Recentemente

è stata selezionata da Harvard Law School e Berkman Klein Center for Internet & Society per uno speech alla facoltà di legge sulle sfide legali del mondo digitale in Europa. Siede nel cda di Rcs Mediagroup dal 2016 e, dall'aprile 2018 in quello di Tod's.



FEDERICA CELORIA

Head of legal
(F.C. Internazionale)



È a capo dell'ufficio legale di F.C. Internazionale dal gennaio 2017. Dal suo ingresso nel club neroazzurro ha riorganizzato la direzione affari legali, composta da altri due professionisti, mettendo a punto procedure e processi.

I DOSSIER. A fine 2017 ha lavorato al fianco del cfo e dell'ad, e con l'aiuto dei consulenti esterni, per curare gli aspetti legali del bond della società da 300 milioni, il primo prestito obbligazionario emesso da un club calcistico italiano sul mercato internazionale dei capitali, rivolto a diverse tipologie di investitori istituzionali di portata globale.

IL PASSATO. Prima di arrivare all'Inter, Celoria ha trascorso due anni in consulenza, presso lo studio legale Orsingher Ortu. In precedenza, ha lavorato per multinazionali: in Yahoo, dove ha seguito i mercati italiano e spagnolo e infine in The Walt Disney company, dove ha operato quale senior manager business & legal affairs nel momento in cui il gruppo stava lanciando in Italia i canali tv digitali (Disney Channel, Disney Junior e Disney Xd).

LE PASSIONI. Ama viaggiare con la sua famiglia. La sua meta preferita è l'Africa.



ANTONIO CORDA

Direttore affari legali
(Vodafone Italia)

Più che un legale di azienda, Antonio Corda, direttore affari legali, membro del comitato esecutivo e del consiglio di amministrazione di Vodafone Italia, è un legale in azienda. Il suo incarico è quello di assicurare supporto legale al gruppo a seguendo il business e anticipandone le evoluzioni,



in termini di adeguamenti di prodotti e servizi per il cliente e di risposta alla forte competizione e ai grandi cambiamenti del mercato delle telecomunicazioni.

I MERITI. È riconosciuto, dagli operatori del comparto, per le sue solide competenze giuridiche affiancate da spiccate doti manageriali e di comprensione del business. Oltre a conoscere il mercato, ha una grande curiosità per la tecnologia, il futuro e il mondo che verrà.

IL PASSATO. Prima di arrivare in Vodafone nel 2009, è stato group general counsel di Tiscali, azienda in cui è stato membro del consiglio di amministrazione.

LE PASSIONI. È sposato e ha due bambini e nel tempo libero ama correre e nuotare.

ANTONIA COSENZ

Head of legal and regulatory affairs (*Banco BPM*)

Da dicembre 2016 è la responsabile del dipartimento



legale e regulatory affair di Banco Bmp, il colosso bancario nato dalla fusione di Banco Popolare e Banca Popolare di Milano.

Nel suo ruolo segue gli affari legali, societari e regolamentari legati alla gestione delle operazioni straordinarie del gruppo bancario, oltre che i dossier finanziari e le attività di capital market.

LA CARRIERA. Prima di approdare in Banca Popolare di Milano come head of extraordinary transactions & legal finance nel febbraio 2013, ha lavorato per circa 10 anni presso lo studio Chiomenti, prestando assistenza ai principali emittenti e a istituzioni finanziarie italiane ed estere in operazioni di capital market, corporate finance, private e public m&a.

I DOSSIER. Dal 2011 al 2003 ha collaborato con l'ufficio legale di Sicilcassa, istituto bancario in liquidazione coatta amministrativa, per la gestione del contenzioso della liquidazione.



MICHELANGELO DAMASCO

General counsel (*Atlantia*)

Da gennaio 2015 è il general counsel di Atlantia e ricopre diverse cariche societarie in controllate estere del gruppo.



Il suo ruolo è quello di dare l'indirizzo legale dell'azienda, lavorare in simbiosi con l'area compliance e seguire la corporate governance. Nella sua squadra, composta da 16 professionisti, c'è anche il segretario del cda.

LA CARRIERA. Negli ultimi anni Damasco ha curato le attività di m&a di Atlantia: l'acquisizione della maggioranza dell'aeroporto di Nizza e l'opa Abertis da 18 miliardi di euro che farà del gruppo il leader mondiale del settore delle infrastrutture e trasporti e segnerà il suo ingresso nel mercato delle costruzioni attraverso l'alleanza con Hochtief. Nel passato di Damasco c'è anche la direzione degli affari legali di Aeroporti di Roma, nel difficile periodo che seguì all'incendio del terminal tre di Fiumicino. Ha ricoperto ruoli di responsabilità in Austostrade per l'Italia, nel Gruppo Caltagirone, Telecom International e Telecom Italia.

LE PASSIONI. Non ha molto tempo libero, per questo, quando non lavora, si dedica alla sua famiglia.

SIMONE DAVINI

Head of Legal (*Crédit Agricole Corporate and Investment Bank - Italian Branch*)



Dal 2010 è direttore affari legali e societari di Crédit Agricole Corporate and Investment Bank Italia, ma si occupa di banche e finanza da più di vent'anni.

LA CARRIERA. Nella sua carriera – iniziata con la consulenza in Ernst & Young International – ha ricoperto sempre e solo ruoli di responsabilità, prima in ING, dove ha costruito la funzione legale italiana, e poi in Banca Profilo e Intesa Sanpaolo. In tutte queste strutture ha curato importanti operazioni di acquisizione, finanziamento, cartolarizzazione, strutturazione e collocamento di titoli e prodotti di investimento. Per citarne una: a fine gennaio 2017 ha seguito per la sua banca l'operazione di ingegneria finanziaria, prima nel suo genere, per lo smobilizzo di uno stock di oltre 100mila prosciutti di Parma Dop di Granarolo, per un controvalore di circa 10 milioni. È attento ai temi dell'innovazione

e automazione di processi e prodotti, su cui si applica da quasi dieci anni e interviene in occasioni pubbliche, anche con specifico riferimento al mondo dei servizi legali.

LE PASSIONI. Le relazioni professionali sono il suo forte, le coltiva con cura, così come fa con le sue passioni: l'arte, l'attività fisica e i racconti brevi della letteratura americana.

PRIMIANO DE MARIA

Legal director Italy - Vice president & assistant general counsel (*IGT*)



Classe 1975, Primiano De Maria è dal dicembre 2016 legal director Italy e vice president & assistant general counsel di International Game Technology (IGT), l'operatore mondiale dei giochi nato dal matrimonio tra la ex Lottomatica Gtech e l'americana IGT.

LA CRESCITA. È entrato nel gruppo nel 2010 come responsabile per gli appalti per la selezione di fornitori di beni e servizi. È arrivato come quadro, successivamente

è diventato manager, poi dirigente e a dicembre 2015 è stato nominato direttore. In soli sette anni è riuscito ad arrivare al vertice della direzione legale italiana del gruppo e a dicembre 2016 è diventato anche assistant general counsel a livello mondiale. Le sue responsabilità in relazione agli interessi della holding sono connesse al supporto legale dei progetti di investimento e di apertura nuovi mercati di aree geografiche nelle quali il gruppo decida di proporre le formule di prodotto (giochi e servizi) che hanno riscosso grande successo in Italia. Sempre a livello globale, De Maria è inoltre responsabile di due task di progetto trasversali (contract management e legal cost reduction).

IL PASSATO. Ha iniziato la carriera legale in house prestando consulenza giuridica in materia di grandi infrastrutture strategiche, prima nelle direzioni legali di TAV Treno Alta Velocità e Ferrovie dello Stato e, successivamente, in Autostrade per L'Italia.

LAURA DEL FAVERO

Head of legal and compliance (*Nomura International - Italian Branch*)

In Nomura dal 2008, Laura Del Favero è salita al vertice della direzione legale e compliance italiana della banca d'affari giapponese nel 2012.

I DOSSIER. Da allora ha lavorato

al set up del modello 231, un progetto cross border che ha previsto una prima fase di risk assessment, la successiva adozione del modello e la creazione di un comitato ad hoc. Un progetto che Del Favero ha seguito in prima persona. Il suo mandato è stato recentemente esteso al supporto, sempre in materia legale e di compliance, ad altri uffici Nomura in Turchia, Finlandia e Svezia.

IL PASSATO. Nel 2007, Del Favero ha lavorato per Lehman Brothers in qualità di associate vice president. Nei suoi primi dieci anni di carriera c'è invece la consulenza legale, prima presso Ernst & Young e poi in Nctm.



LE PASSIONI. La sua passione è la musica classica. Diplomata al conservatorio, suona chitarra e contrabbasso.

SABRINA DELLE CURTI

General counsel (Cerved)

È la general counsel di Cerved, una delle poche società ad azionariato diffuso del nostro Paese. È inoltre responsabile

degli affari istituzionali del gruppo e consiglia e segretaria di amministrazione di Cerved



Information Solutions.

I DOSSIER. Da quando è arrivata nella società, nel giugno 2015, ha cambiato l'ufficio legale in termini di crescita numerica e di competenze. Oggi il suo team è costituito da sette professionisti, contro i tre del 2015 e si struttura in tre unità: affari societari, legali e istituzionali. La sua mission è quella di fare dell'ufficio legale una vera e propria law firm a servizio dell'azienda, formata da business lawyer, specializzati nelle aree di consulenza aziendale e societaria. Un progetto ambizioso che nasce dall'esperienza maturata in BonelliErede, dove ha iniziato la sua carriera nel 2001, e dalla volontà di portare in società l'eccellenza e il modello di lavoro e di successo dei migliori studi legali.

IL PASSATO. È in house dal 2008 e ha lavorato prima per Sopaf e poi per Green Hunter. Da aprile 2017 è entrata nel consiglio di amministrazione della società Massimo Zanetti Beverage Group.

LA PASSIONI. Impegnata nel sociale, ha iniziato a collaborare con Doppia Difesa ONLUS fondata dalla ministra della Pubblica Amministrazione Giulia Bongiorno e da Michelle Hunziker.

FABIO DI FEDE

General counsel and business development officer (Campari Group)



A inizio anno è stato nominato general counsel e business development officer di Campari, succedendo a Stefano Saccardi che è andato in pensione al termine di una brillante carriera nel gruppo durata oltre trent'anni.

LA CARRIERA. Di Fede ha iniziato la sua carriera in Ernst & Young a Monaco per entrare in Campari Group nel 1999 come international legal counsel e poi ricoprire diversi ruoli di responsabilità sempre crescente. Nel dettaglio, nel 2003 è diventato business development manager, nel 2008 market development director, nell'anno successivo deputy managing

Gatti Pavesi Bianchi

**“Excellent
business acumen”**

THE LEGAL 500

**“Great competence
and experience”**

CHAMBERS CORPORATE M&A 2018



MILANO | ROMA

www.gpblex.it

director e nel 2011 managing director International.

LA CRESCITA. Dopo essersi occupato nel 2015 dell'amministrazione di un family office a Monaco, è stato nominato, nel 2016 amministratore delegato di Société des produits Marnier-Lapostolle, controllata del gruppo.

ANDREA DI PAOLO

Head of legal & regulatory affairs South Europe (*British American Tobacco - BAT*)



Già responsabile affari legali e regolatori per l'Italia e compliance per la Southern Europe area di British American Tobacco (Bat), è stato nominato a febbraio scorso SEA Head of Legal Affairs, ovvero responsabile affari legali della nuova South Europe Area del colosso mondiale del tabacco che include, Italia, Spagna, Portogallo, Grecia, Israele, Malta, Cipro, Andorra, Gibilterra e le Isole Canarie. Nel suo ruolo si occupa di dare la direzione strategica e coordinare tutte le

questioni legali e regolamentari chiave dell'area.

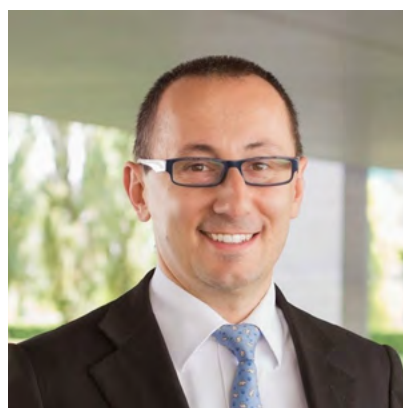
I DOSSIER. Negli ultimi anni Di Paolo ha lavorato alle sfide legali connesse alla rivoluzione che ha interessato il settore: il lancio di prodotti di nuova generazione, come la sigaretta elettronica.

Un mondo che aveva una regolamentazione embrionale. Entrato in Bat Italia nel lontano 2004 per occuparsi di contenzioso, Di Paolo ha assunto nel tempo un numero sempre maggiore di responsabilità.

LE PASSIONI. Classe 1971, è un appassionato di sport e d'estate, insieme al suo cane, brevettato sics (scuola italiana cani salvataggio), si dedica ad attività di soccorso e volontariato nelle spiagge italiane.

UGO ETTORE DI STEFANO

General counsel and DPO (*Mondadori*)



Già general counsel di Mondadori, a marzo scorso è stato nominato dalla società data protection officer del gruppo. Oltre a fornire supporto

a ogni direzione di business del gruppo su tematiche societarie, civilistiche, penali, amministrative, giudiziali, stragiudiziali e giuslavoristiche sarà il custode dei dati del gruppo. Sotto la sua guida un team di circa trenta professionisti.

I DOSSIER. Entrato in Mondadori nel lontano 2009, Di Stefano ha lavorato a tutte le operazioni che hanno trasformato il gruppo negli anni. Tra cui, per citarne solo alcune, la cessione di Bompiani a Giunti e le acquisizioni di Rizzoli Libri e Banzai Media Holding. Il giurista ha inoltre ottenuto per la società importanti vittorie per la protezione dei diritti degli editori sul web.

IL PASSATO. Prima di Mondadori, ha lavorato per oltre due anni come funzionario nell'Inpgi, l'istituto nazionale di previdenza dei giornalisti. E, precedentemente, in consulenza presso uno studio legale.

MARCELLO DOLORES

Vice President – Corporate Legal and Regulatory Affairs for Southern Europe (*Discovery Networks International*)

Classe 1980, è entrato in Discovery Networks International nel 2012 e oggi è vice presidente degli affari legali e regolamentari per tutto il Sud Europa.



LA CRESCITA. Il suo percorso professionale e l'accelerazione del gruppo nel mercato italiano praticamente coincidono. L'azienda ha infatti dato vita a una delle crescite più significative nel mercato televisivo nazionale, posizionandosi tra i primi quattro operatori in Italia.

IL PASSATO. Prima di arrivare in Discovery, Dolores ha lavorato per Fox International Channels occupandosi sempre di affari legali e regolamentari e seguendo il lancio dei diversi canali del gruppo sulla piattaforma satellitare.

LA VITA PRIVATA. È un crossfitter e runner convinto e si definisce "interista fino al midollo".



FABIO FAGIOLI

General counsel (Maire Tecnimont)

In qualità di general counsel di Maire Tecnimont si occupa di organizzare le attività della

direzione legale del gruppo quotato sul Ftse Italia Mid Cap. In particolare, segue la contrattualistica d'appalto, i contenziosi, le operazioni straordinarie e tutte le questioni che riguardano la vita legale dell'azienda, coordinando un nutrito team di professionisti a Milano e nel mondo.

I DOSSIER. È uno dei giuristi d'impresa più attivi sul fronte m&a. Tra gli ultimi dossier seguiti dalla sua direzione legale in house il patto di investimento con Bio-on che regola l'entrata di Maire Green Chemicals nel capitale azionario di U-Coat con partecipazione paritaria al 50%, il bond da 250 milioni.

LA CARRIERA. Fagioli ha iniziato la sua carriera in house in Tecnimont KT per poi passare nel 2013 a un'altra società del gruppo, Maire Tecnimont appunto. Si definisce una "persona pragmatica, che preferisce lavorare in azienda più che in uno studio legale, perché preferisce creare piuttosto che dare consigli".

LE PASSIONI. Ama la campagna di famiglia, dove coltiva ulivi e produce olio.



GIULIO FAZIO

Direttore affari legali e societari (Enel)

Classe 1971, Giulio Fazio è in Enel dal 1996 dove ha ricoperto varie cariche tra le quali: responsabile operazioni straordinarie finanza e antitrust, responsabile legale della divisione Iberia e America Latina, responsabile della funzione affari legali e societari di Enel Green Power e responsabile affari legali e societari per l'Italia.



LA CARRIERA. Dal 2016 è al vertice della struttura legale in qualità di direttore affari legali e societari a livello mondiale. Nell'ultimo anno ha riorganizzato l'ufficio legale del gigante dell'energia, nominando nuovi responsabili e dando vita a nuove funzioni per rendere il Legal and corporate affairs speculare all'organizzazione dell'intero gruppo. Per effetto di questa organizzazione, Enel conta 19 unità legali e 510 legali nel mondo (150 solo in Italia). Un'azienda nell'azienda, con a capo Giulio Fazio.

LE PASSIONI. Nel tempo libero coltiva due grandi passioni: il triathlon e la musica (suona la chitarra e il basso).

GIORGIO FOSSATI

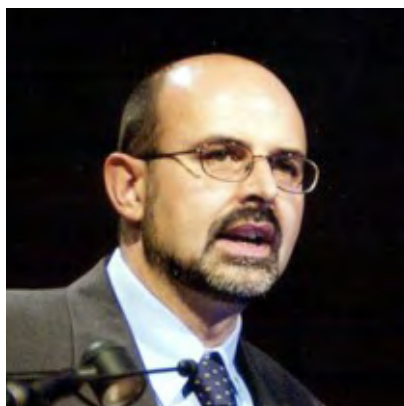
Corporate general counsel
(Fiat Chrysler Automobiles)

Giorgio Fossati è da novembre 2014 il corporate general counsel di Fiat Chrysler Automobiles e tra le sue responsabilità c'è anche quella dell'area EMEA.

LA CARRIERA. Il professionista è entrato nel gruppo nel lontano 1988, all'interno della direzione legale di Iveco, e negli anni ha assunto ruoli di sempre maggiore responsabilità all'interno dell'azienda: nel 2002 è stato nominato general counsel di Fiat Auto e nel 2011 di Fiat.

Con questo passato, ha lavorato agli aspetti legali di tutte operazioni chiave che hanno trasformato il gruppo negli ultimi 30 anni.

LA VITA PRIVATA. Classe 1961 e torinese, si è laureato in giurisprudenza all'Università di Torino.



PIETRO GALIZZI

Head of legal and regulatory affairs (Eni gas e luce)



È l'head of legal and regulatory affairs di Eni gas e luce e coordina le attività legali della newco a cui sono state trasferite le attività retail nel mercato del gas e dell'energia elettrica di Eni. Prima di assumere questo ruolo, è stato Retail market gas & power legal assistance senior vice president di Eni.

IL PASSATO. Dal 2002 al 2013, è stato general counsel di Saipem. Ha esperienza in un ampio spettro di materie legali tra cui: compliance, arbitrati internazionali, negoziazione e gestione dei contratti nella fase esecutiva dei progetti. Galizzi è stato componente del ristretto "Unidroit working group on international long-term contracts, del Working group on the role of in-house counsel in dispute resolution" della Icc - International

chamber of commerce commission on arbitration, e dello European advisory board del Cpr - the International institute for conflict prevention and resolution. Tiene lezioni di contrattualistica internazionale sia presso la facoltà di giurisprudenza dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, sia presso il master in diritto di impresa della Luiss di Roma.

LE PASSIONI. È un pianista famoso che scrive musica e tiene concerti per l'Italia. Proprio in questo momento, sta lavorando al suo secondo album.



TANYA JAEGER DE FORAS

Vice president & chief legal officer (Whirlpool EMEA)

Cambiare settore nonostante le peculiarità legali e normative di ciascuna industria è possibile.

Tanya Jaeger De Foras ne è l'esempio vivente. Ha lavorato in diversi comparti industriali. Nella sua carriera, è passata da Pfizer, una casa farmaceutica, a Luxottica, un'azienda di moda per approdare poi in Whirlpool in qualità di vice president & chief legal officer per l'Europa, il Medio Oriente e l'Africa (EMEA).

I DOSSIER. Nel gruppo è arrivata nel giugno 2015, nel pieno dell'integrazione che ha seguito l'acquisizione di Indesit a fine 2014. In questi anni ha ingrandito il dipartimento legale

EMEA che oggi conta circa 70 avvocati e altri professionisti dislocati nei mercati principali, tra cui più di 20 in Italia. Uno studio legale a servizio completo dell'azienda.

Nel 2016 ha avviato, con il supporto di Isabella Bdoian Gonzalez (director, ethics and compliance, EMEA) un programma di compliance volto a sviluppare all'interno gruppo una cultura di condivisione, dialogo e governance attiva. Fa parte del senior leadership team della regione, una squadra che include ceo, cfo e i vice president per le varie aree e prende decisioni settimanalmente.

LA CONSULENZA. In passato ha lavorato in consulenza presso lo studio americano Sullivan & Cromwell.



ELISA LIBERALE

Head of legal (*Microsoft Italia*)

Elisa Liberale è a capo della direzione legale di Microsoft



Italia dal gennaio 2015. È una giurista molto attenta ai temi della privacy e della sicurezza di internet.

LA CARRIERA. Dopo una breve esperienza in studi legali, è entrata nel mondo in house prima come attorney di IBM, dove è rimasta per cinque anni, e successivamente è diventata responsabile affari legali di Nokia Italia.

GLI IMPEGNI. A una prima impressione sembra una persona schiva, lontana dalla mondanità, ma in realtà è solo perché - dice - ha sempre molto da fare in ufficio.



ELISABETTA LUNATI

Responsabile direzione legale e contenzioso - group general counsel (*Intesa Sanpaolo*)

Da oltre 15 anni guida la direzione legale e contenzioso di Intesa Sanpaolo, composta da circa 300 giuristi. È una vera e propria manager oltreché un'avvocata ed è considerata tra le donne più influenti dello scenario economico italiano.

I DOSSIER. Ha lavorato alla costituzione del gruppo Intesa e ad alcune fra le più importanti operazioni creditizie a livello nazionale, tra cui il salvataggio di Veneto Banca e Banca Popolare di Vicenza. All'interno dell'ufficio legale del gruppo bancario italiano ha portato avanti un programma di riduzione dei costi dagli esiti molto efficaci. All'interno del suo team arruola professionisti che hanno un approccio da "fronte", ovvero che hanno visto come funziona il business avendo fatto esperienza nelle filiali o a contatto coi clienti.

I RICONOSCIMENTI. Nel 2005 ha ottenuto il premio Marisa Bellisario che celebra le donne che si sono distinte nella propria professione.



DIEGO MANZETTI

Head of legal South Europe, Middle East and North Africa (*AIG*)

Dal maggio 2016, Diego Manzetti, già general counsel

SAVE THE DATE

13 . 12 . 2018

inhousecommunity
 Awards

T I C I N O  2 0 1 8

In collaboration with



HOTEL DE LA PAIX

VIALE GIUSEPPE CATTORI 18 • LUGANO
SWITZERLAND

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

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

per l'Italia, di Aig – il colosso internazionale delle assicurazioni – è head of legal South Europe, Middle East and North Africa e dirige un team di quasi venti professionisti che copre quasi tutto lo spettro degli affari legali del gruppo: schemi di distribuzione, polizze, data protection, contenziosi e gare d'appalto.

I MERITI. Tra i suoi meriti ci sono la costituzione di un panel di studi, basato sulle competenze, e la definizione di un sistema di accordi tariffari con gli avvocati esterni, che prevede delle fee fisse per le attività di consulenza che tengono conto delle aree in cui uno studio deve operare e del tipo di lavoro che deve svolgere. Un lavoro di efficientamento, quello portato avanti da Manzetti, che ha consentito al gruppo di restringere la spesa legale.

IL PASSATO. Nel suo passato l'esperienza nel libero foro - esercitata presso diversi studi legali, tra cui Norton Rose Fullbright - e in polizia di stato.



PIETRO MINAUDO

Director legal and corporate affairs (*Percassi*)



In Percassi quale legal & corporate affairs director dal 2013, ha lavorato all'evoluzione messa a segno dal gruppo negli ultimi anni.

I DOSSIER. Sotto la sua guida il team in house della società ha: coordinato con successo lo sviluppo del piano di investimento e di espansione internazionale della divisione cosmetics (Kiko, Womo e Bullfrog) e retail (Nike, Victoria's Secret, Lego); chiuso con successo le trattative per contratti in esclusiva con importanti brand internazionali (Starbucks, Lego e Wagamama); agevolato la nascita di una nuova divisione interna Percassi Food & Beverage.

IL PASSATO. Prima di entrare in Percassi, ha guidato le direzioni affari legali di Saes Getters (dal 2010 al 2013) e precedentemente ha lavorato come head of corporate and international legal affairs di Autogrill, gestendo le esigenze legali e societarie dell'intero gruppo.

ALESSIO MINUTOLI

Direttore affari legali, societari e compliance (*Italgas*)

È a capo degli affari legali, societari e compliance di Italgas dal novembre 2016, a seguito della scissione parziale proporzionale di Snam, con il trasferimento dell'86,5% della partecipazione detenuta in Italgas Reti, ai propri azionisti e la quotazione in Borsa.

I DOSSIER. Ha seguito la riorganizzazione del gruppo e ha curato gli aspetti legali delle numerose operazioni messe a segno dalla società, tra cui per citarne alcune fra le più recenti: l'acquisizione di Medea, società di distribuzione del gas per 24,1 milioni; l'acquisto di Seaside, energy service company italiana, per 8,5 milioni; l'acquisizione di Ichnusa Gas, titolare di 12 concessioni per la realizzazione e l'esercizio di reti di distribuzione del gas in Sardegna; e l'emissione del prestito obbligazionario da 250 milioni.



IL PASSATO. Dal 2010 al 2016 Minutoli ha lavorato nel team

di Marco Reggiani in Snam, per diversi anni, ricoprendo incarichi diversi, da ultimo era diventato responsabile affari legali business e commerciale di Snam. Prima ancora ha lavorato in Eni come responsabile assistenza legale alle attività operative Italia della divisione E&P e poi come responsabile unità competente su modello 231, codice etico e rapporti con il garante della privacy.

IL PRESENTE. Siede nel cda di Acamgas ed è nel consiglio direttivo dell'associazione nazionale industriali gas (Anigas).



ANDREA MORETTI

Head of legal (*eBay Italia*)



È a capo della direzione affari legali italiana di eBay, azienda dove ha iniziato la sua carriera professionale, quasi per caso, nel 2006, dopo il praticantato in uno studio di Genova. Ha iniziato come legal counsel, si è poi trasferito nella sede di Londra per occuparsi, oltre che del mercato inglese, anche

dell'espansione in nuove geografie: Russia, Svezia, Repubblica Ceca, Grecia e Portogallo.

LA CRESCITA. Nel 2012 è tornato a seguire, da Londra, il mercato nostrano, occupandosi principalmente delle relazioni istituzionali con le autorità, tra cui l'AGCM e il Garante privacy e nel 2013 è rientrato a Milano per diventare appunto head of legal.

I PROGETTI. Tra i progetti firmati Moretti c'è, ad esempio, il protocollo d'intesa siglato con il ministero delle Politiche agricole alimentari e forestali e l'Associazione Italiana Consorzi Indicazioni Geografiche (AICIG) per la protezione dei prodotti alimentari di origine protetta (DOP) e di indicazione geografica protetta (IGP), esteso qualche anno dopo al settore vitivinicolo; la partecipazione alla redazione della Carta di Milano del 2015 per Expo, e il lancio della "Garanzia cliente eBay".

LE PASSIONI. È un appassionato di vela.



SANDRA MORI

Data privacy officer Europe (*Coca-Cola*)

È senza dubbio fra le in house più influenti d'Italia. È stata recentemente chiamata a ricoprire il ruolo di data privacy officer per l'Europa del gruppo Coca-Cola, con responsabilità sulle tematiche relative alla protezione dei dati per l'intero continente.

LA CRESCITA. Mori è nel colosso mondiale del comparto alimentare dal 2001, e nel gruppo ha sempre ricoperto incarichi nazionali e internazionali di crescente responsabilità. Da ultimo, era general counsel Europe e coordinava un gruppo di circa 45 persone dislocate in 12 stati.



IL PASSATO. Nel suo passato ci sono dieci anni trascorsi in law firm in Italia e negli Stati Uniti, seguendo in particolare gli aspetti legali nelle operazioni m&a e le tematiche legate alla proprietà intellettuale.

Nel 1999 è entrata a far parte di Microsoft Corp. come direttore degli affari legali per l'Europa meridionale, dove si è occupata da vicino, fra le altre cose, delle attività antipirateria del gruppo.

L'IMPEGNO. I temi della diversity sono un impegno concreto per Mori che dal 2016 è presidente di Valore D, la prima associazione di grandi imprese creata in Italia per sostenere la leadership femminile in azienda.

LE PASSIONI. È appassionata di vela e fa regate d'altura.

SIMONA MUSSO

General counsel (*Lavazza*)

Dopo quattro anni di esperienza in uno studio legale, Simona Musso è entrata nella direzione affari legali di Lavazza. Era il 1996 e allora era senior lawyer. Dopo circa cinque anni, Musso ha assunto la responsabilità dell'ufficio divenendo general counsel.

I DOSSIER. Oltre a seguire tutte le esigenze legali della società, negli anni ha lavorato alle grandi operazioni condotte dal gruppo, tra cui per citarne alcune fra le ultime: le acquisizioni delle francesi Carte Noire ed Espresso Service Proximité, della danese Merrild e della canadese Kicking Horse Coffee e di Nims. Ha inoltre lavorato agli aspetti legali legati all'apertura del primo flagship store in centro a Milano.

L'OBIETTIVO. Dal punto di vista dell'organizzazione del team – ha rivelato a inhousecommunity. it in una videointervista dello scorso anno – il suo obiettivo è stato quello di spronare la sua squadra a diventare un partner del business, pur mantenendo alta competenza tecnica.



AGOSTINO NUZZOLO

General counsel (*TIM*)



Da gennaio 2017 è il general counsel del colosso delle telecomunicazioni Tim, per cui coordina l'area legal, regulatory e tax. È inoltre il segretario del consiglio di amministrazione della società e ha assunto per un periodo l'incarico ad interim per la fusione human resources & organizational development della società, ruolo lasciato poi a marzo 2018 a Riccardo Meloni.

I DOSSIER. Ha vissuto il braccio di ferro Vivendi-Elliott e sta lavorando, insieme al management, ai progetti di trasformazione del gruppo.

IL PASSATO. Dopo un passato nella Guardia di Finanza, dove è stato chiamato a ricoprire diversi incarichi di comando di unità operative, ha deciso di passare in house nel 2006, diventando responsabile affari fiscali di Italcementi. Nel gruppo, ha assunto poi nel tempo anche la responsabilità per gli affari legali, fiscali,

la compliance e le risorse umane. Successivamente, poco prima di passare a Tim, è stato general counsel e segretario del cda di Italmobiliare, con la responsabilità di coordinare tutte le attività non finanziarie (legale, societario, fiscale, risorse umane e servizi generali).



ANGELICA ORLANDO

Direttore affari legali, istituzionali e regolatori (*Sorgenia*)



Da giugno 2015 guida la direzione affari legali, istituzionali e regolatori di Sorgenia, il gruppo energetico nato nel 1999 con l'avvento del mercato libero dell'energia. Una direzione snella che conta 13 professionisti e che si sta trasformando con la digitalizzazione, in particolare velocizzando la conduzione di alcune attività e recuperando tempo per le attività ad alto valore aggiunto.

I DOSSIER. In questi anni ha seguito, lato legal, la

ristrutturazione del gruppo, supportando il management nella costruzione dell'accordo da 1,2 miliardi con le banche per il rimborso del debito, definito nell'estate 2017, e divenuto esecutivo a dicembre scorso con l'omologa del Tribunale di Milano.

IL PASSATO. Con oltre 15 anni di esperienza maturata nelle direzioni legali di società che operano nel comparto energetico vanta un'invidiabile conoscenza del settore. Precedentemente ha ricoperto diversi ruoli di grande responsabilità sia in Terna che in Enel.

LE PASSIONI. Ama leggere e da ragazza ha studiato teatro, ma le piace dedicare il suo tempo anche ai suoi tre figli.



ANDREA PARRELLA

General counsel
(Leonardo)



Dal giugno 2014 è a capo degli affari legali, societari e della

compliance di Leonardo, per cui gestisce tutte le esigenze legali del gruppo, tra cui i contenziosi, i contratti, le attività di fusione e acquisizione e la segreteria societaria.

I DOSSIER. In questi anni, ha curato, tra le altre cose, gli aspetti legali della riorganizzazione del gruppo Finmeccanica (oggi Leonardo). Uno dei suoi meriti è stato quello di dotare la società, dal 2015, di un codice anticorruzione tra i più completi in Italia, che comprende anche una procedura di whistleblowing.

IL PASSATO. Prima di Leonardo, Parrella ha guidato il team legale di Ferrovie dello Stato e, per un breve periodo di Trenitalia. Precedentemente, si è occupato delle privatizzazioni e del progetto m&a dell'Istituto per la Ricostruzione Industriale, istituzione per cui ha lavorato dal 1993 al 2000.



GABRIELLA PORCELLI

General counsel (Trans Adriatic Pipeline -TAP)

Gabriella Porcelli, consigliera dell'AIGI – associazione italiana giuristi d'impresa – è da aprile scorso la nuova general counsel di Trans Adriatic Pipeline (TAP), il consorzio internazionale di operatori del gas che sta realizzando il gasdotto che attraversa Grecia, Albania e l'Adriatico per approdare in

Puglia e collegarsi alla rete nazionale gestita da Snam.

LA CARRIERA. Porcelli non è nuova al settore energetico – in quanto consigliera di amministrazione di Terna dal 2014 e per il passato di corporate counsel nel gruppo Eni – ma ha trascorso i suoi ultimi dieci anni circa nella direzione legale del colosso del tabacco Philip Morris International, del cui team legale italiano ha assunto la guida nel 2009 e per cui ha gestito, lato legal, la trasformazione del business verso lo sviluppo di prodotti alternativi alle sigarette tradizionali.



IL RUOLO. In TAP si occupa oggi di prevenire e gestire criticità legali che possono ostacolare l'avanzamento dei lavori, prestando consulenza strategica al top management affinché le decisioni possano essere prese con una chiara rappresentazione dei rischi e dunque in modo consapevole e sostenibile. Alla giurista spetta inoltre coordinare i numerosi legali esterni che supportano la società sui fronti civile, penale e amministrativo e nelle negoziazioni coi governi esteri.



RICCARDO QUAGLIANA

General counsel (*Banca Monte dei Paschi di Siena*)



Con un passato nel mondo della consulenza legale presso lo studio Freshfields Bruckhaus Deringer, Riccardo Quagliana sceglie la carriera in house nel mondo bancario e finanziario, iniziando a lavorare per Banca IMI nel 2003.

LA CARRIERA. Da allora il suo curriculum si è arricchito con esperienze in Prelios, Bank of America Merrill Lynch, Fondiaria-Sai e infine Banca Monte dei Paschi di Siena. In piazzetta Cuccia, Quagliana è arrivato nel 2013, nel pieno della trasformazione del gruppo da banca italiana retail a moderna istituzione finanziaria. Un periodo che ha richiesto un supporto legale proattivo e intenso sia per la mole di tematiche legali create dalle gestioni precedenti – 10 procedimenti sanzionatori a carico della

banca e 400 procedimenti a carico degli esponenti – che per i meccanismi di supervisione della BCE.

IL PRESENTE. Quagliana è oggi responsabile della direzione legale, group general counsel e segretario del consiglio di amministrazione della banca, oltre che vice presidente del consiglio di amministrazione di Banca Widiba e consigliere di amministrazione di MPS Capital Services. Dal suo arrivo nel gruppo, ha riorganizzato la struttura dell'ufficio legale della banca senese, ora impegnato nella conduzione del piano di ristrutturazione, approvato dalla commissione europea nell'estate 2017.

LA SETTIMANA. Due giorni a Milano e tre a Siena. Così passano le sue settimane lavorative.



PAOLO QUAINI

General counsel (*Alitalia*)



Classe 1970, Paolo Quaini ha alle spalle oltre 20 anni di carriera trascorsi alla guida di team legali di aziende di un

certo calibro e appartenenti a diversi settori industriali tra cui, in ordine temporale, Techint, Parmalt, Cementir Holding e OTB.

I DOSSIER. Ha partecipato al risanamento di Parmalat, che è stato il secondo crac al mondo per dimensioni, da lì ha sviluppato sensibilità e interesse verso le missioni complicate. Così a luglio 2017 è entrato nella squadra guidata dai commissari Luigi Gubitosi, Enrico Laghi e Stefano Paleari che sta lavorando a una soluzione per salvare Alitalia in qualità di group general counsel. Conduce il suo lavoro su due direzioni: supporto legale all'attività ordinaria di business della società e assistenza nelle attività legate all'amministrazione straordinaria.

LE PASSIONI. Ama lo sci e gli sport invernali e si definisce "un instancabile viaggiatore ed esploratore di nuovi luoghi".



MARCO REGGIANI

General counsel (*Snam*)

A fine 2017 il *Financial Times* ha inserito la sua direzione affari legali fra le più innovative in Europa. In particolare, la sua squadra ha ricevuto una menzione speciale per l'ottimo lavoro svolto in occasione dello scorporo di Italgas e per la riorganizzazione effettuata che ha avvicinato ulteriormente la compliance e gli affari societari

Want to get news about U.S legal departments
& their companies?

NOW LIVE

inhousecommunityus
.com

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





al cuore del business.

LA CARRIERA. Reggiani è in Snam dal 2010 e oltre a guidare gli affari legali, societari e la compliance, è segretario del consiglio di amministrazione, membro del comitato di direzione e dei consigli di amministrazione di Snam Rete Gas e Stogit. Ossessionato dalla trasparenza, ha inserito l'etica tra i primi punti della sua agenda e ha lavorato nel corso degli anni allo sviluppo di misure specifiche di lotta alla corruzione e alla costruzione di un'etica d'impresa.

IL PASSATO. Dal 1998 al 2009 ha ricoperto ruoli di responsabilità nel gruppo Eni, fino a diventare senior vice president e general counsel. Dal 2002 al 2006 è stato, inoltre, presidente della commissione affari legali di Assomineraria.

CLAUDIA RICCHETTI

Direttore legale e societario (*Anas*)

Guida, dal novembre 2015, la direzione legale e societaria di Anas.

Nell'azienda pubblica che gestisce la rete stradale e autostradale italiana, Ricchetti è a capo di un team di un centinaio di professionisti che lavora al progetto di rinnovamento dell'azienda.

I MERITI. Tra i suoi meriti, la riorganizzazione dell'ufficio legale e il coinvolgimento, tutto in house, in una delle più grandi operazioni dell'anno: le nozze con FS. Un'operazione che si è conclusa in pochi mesi grazie alla redazione, da parte della sua direzione, di una perizia giurata sul contenzioso Anas.

La poliedricità è una delle sue qualità principali, resa evidente dalla diversità dei settori in cui ha lavorato.

IL PASSATO. Prima di Anas, Ricchetti era infatti senior vice president general counsel Italy and International del colosso dei giochi IGT e, precedentemente, head of legal affair per Seat Pagine Gialle e, prima ancora, responsabile affari legali di Cecchi Gori Communications.



RAIMONDO RINALDI

General counsel (*Esso italiana*)

Dal 1993 è il direttore affari legali e societari della Esso Italiana. Nel gruppo ha assunto negli anni diversi incarichi di responsabilità, in Italia e all'estero.

LA CARRIERA. Oggi guida un team di dieci professionisti, tra cui sette avvocati e tre persone di supporto. Ha curato gli aspetti legali delle diverse attività di m&a condotte dalla società: la fusione Exxon Mobil, la costituzione della ExxonMobil Mediterranea (di cui ha assunto anche la direzione legale dal 2009 al 2011) che è stata poi fusa in Esso Italiana, e la cessione a maggio 2018 del ramo d'azienda costituito dalla raffineria e dai depositi carburante di Augusta, Palermo e Napoli e i relativi oleodotti alla compagnia petrolifera algerina Sonatrach.

IL PASSATO. Nel suo passato, dopo la pratica in uno studio professionale di Roma, c'è l'esperienza nella direzione di legale di IBM, dove ha lavorato per dieci anni, dall'82 al '92,

dalle sedi di Milano e Parigi. Nel gruppo, in particolare, ha curato gli aspetti legali dei lanci dei primi pc, occupandosi di diritto della concorrenza, distribuzione e tutela del software.

È il presidente di AIGI, associazione in cui da oltre dieci anni ha ricoperto incarichi di responsabilità.

LE PASSIONI. Ama la natura e rifugiarsi in Maremma nel tempo libero.



VALÉRIE RUOTOLO

Country counsel (Hp Italy)



Guida, dall'agosto 2015, la direzione legale di Hp Italia, azienda nella quale è entrata nel 2013.

I DOSSIER. Tra i dossier più importanti da lei seguiti c'è la separazione, tra il 2014 e il 2015, di Hp in due aziende diverse: una che si occupa di stampanti e pc, e l'altra che segue le soluzioni enterprise e i servizi.

L'IMPEGNO. È impegnata sui temi della professione, oltre che in azienda. Negli ultimi mesi ha infatti seguito da vicino i temi della privacy e data protection

curando i tavoli di lavoro Assolombarda e ACC (destinati ai soli giuristi di impresa) dedicati a questi argomenti.

IL PASSATO. Nel suo passato ci sono 12 anni di libera professione, esercitata presso diverse law firm, tra cui, per citarne una, Cleary Gottlieb Steen & Hamilton, dove si è occupata principalmente di tematiche antitrust e di diritto comunitario.

LE PASSIONI. È bilingue italo-francese. È appassionata di tecnologia e ama dipingere per riconciliarsi col mondo.



LUCA SANFILIPPO

EVP & General Counsel (Sky Italia)



È il general counsel di Sky Italia e fa parte del senior executive committee della società.

I DOSSIER. Guida un team di oltre 20 professionisti che segue tutte le esigenze, legali regolamentari e di compliance del gruppo. Tra le attività portate

avanti nell'ultimo periodo, per menzionarne solo alcune: la partita sui diritti tv della Serie A contro MediaPro, la negoziazione del contratto con Open Fiber per il lancio di un servizio via fibra a partire dal 2019, e una serie di contenziosi che si sono chiusi con successo per la società.

LA CARRIERA. Prima che nascesse Sky, Sanfilippo guidava dal 1998 la direzione affari legali e regolamentari di Tele+ e, precedentemente, ha lavorato nella direzione legale IBM (dal 1991 al 1997). Nel suo passato, anche un'esperienza presso la Commissione delle Comunità Europee a Bruxelles e in Italia come vicedirettore dell'Ufficio di Milano.



ELISABETTA SCOSCIERIA

Direttore general counsel, affari societari e compliance (Ferrovie dello Stato Italiane)



È la general counsel di Ferrovie dello Stato Italiane. A lei fanno riferimento anche le direzioni legali delle controllate del gruppo.

LA CARRIERA. La sua esperienza professionale si è sviluppata in ambiti che hanno avuto a che fare con partecipazioni pubbliche. Ha cominciato in Efim (Ente partecipazioni e finanziamento industrie manifatturiere), poi è passata all'IRI (Istituto per la ricostruzione industriale). Poi è passata in Finmeccanica, che pur essendo una quotata ha sempre le golden share e poi in Ferrovie. La sua anima è vicina all'ambito pubblicistico, uno dei più complessi che esistano. **I DOSSIER.** In FS ha lavorato alle grandi operazioni straordinarie che hanno trasformato il gruppo, tra cui: le nozze con Anas, la dismissione di Grandi Stazioni, il riacquisto di Centostazioni, l'acquisto di alcune partecipazioni in M5, il trasferimento delle Ferrovie del Sud Est e l'acquisizione delle ferrovie greche. Tra i suoi meriti più grandi c'è la riorganizzazione in un'unica direzione delle tre anime legale, societaria e compliance. **LE PASSIONI.** Ama viaggiare.

■ UMBERTO SIMONELLI

General counsel (*Brembo*)

In Brembo dal 1999, Umberto Simonelli è general counsel e segretario del consiglio d'amministrazione del gruppo.

IL PRESENTE. Nel suo ruolo segue tutte le principali attività connesse alla funzione legale: la gestione dei contratti, le



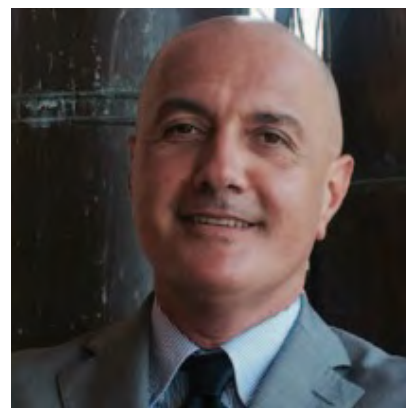
attività di m&a, il contenzioso, gli arbitrati internazionali. Cura inoltre gli affari societari del gruppo e la compliance. Guida un team di una quindicina di professionisti in Italia e cinque of counsel integrati in alcune società estere del gruppo. Inclusi tre ingegneri.

I MERITI. Uno dei suoi più grandi meriti è legato all'integrazione della funzione legale nel processo produttivo della società. Infatti, il suo team non si limita all'esercizio di un presidio giuridico, ma è impegnato a sviluppare progetti e soluzioni per l'azienda. In precedenza, è stato direttore affari legali di Versace, responsabile legale e societario di Gewiss e di Ismes (gruppo Enel).

I RUOLI. Simonelli è anche consigliere e responsabile per la Lombardia e la Liguria di AIGI, l'associazione italiana per i giuristi d'impresa. È stato recentemente nominato consigliere indipendente di Gabelli Value for Italy, la Spac promossa dal money manager Marc Gabelli insieme a un gruppo di professionisti italiani.

■ ULISSE SPADA

General counsel and corporate secretary (*Piaggio*)



Dal 2009 guida gli affari legali e societari di Piaggio, garantendo assistenza legale e supporto strategico al management ed è membro dell'organismo di vigilanza della società.

I DOSSIER. Nel gruppo ha portato grandi cambiamenti alla direzione legale, organizzandola in linea con le esigenze del business. Al suo interno operano il risk e il compliance officer. Per proteggere la proprietà intellettuale della società ha gestito, insieme al suo team, una lunga serie di contenziosi.

IL PASSATO. Nel suo passato c'è un breve periodo nella direzione affari legali e societari di Inticom (gruppo titolare, tra gli altri, dei marchi Yamamay e Jaked), e prima ancora la direzione legale di Olivetti. Nell'azienda, in cui è entrato nel '92, ha ricoperto nel tempo incarichi di crescente responsabilità e ha lavorato ai più grandi dossier che ne hanno comportato la totale riorganizzazione.

ANNACHIARA SVELTO

Chief general counsel (UBI Banca)



Da giugno 2016 è alla chief general counsel di Ubi Banca. Per l'istituto di credito cura gli affari societari e i rapporti con le authorities, gli affari legali (core, digital banking e per le operazioni straordinarie), il contenzioso e le controversie stragiudiziali.

LA CARRIERA. In un'intervista ha dichiarato che il suo sogno era quello di diventare magistrato, eppure la sua carriera è iniziata in house, con l'ingresso nella direzione legale di Edison nel 1996. Nel 1998 ha assunto la responsabilità della direzione affari legali e societari di Shell Italia. E nel 2000 è entrata nel gruppo Pirelli ricoprendo diverse posizioni manageriali, fino a diventare direttore affari societari e compliance, segretaria del consiglio di amministrazione e dei comitati consultivi istituiti al suo interno. Questo il suo passato prima di approdare in Ubi Banca.

È stata consigliera di

amministrazione e componente il comitato per il controllo interno e la corporate governance di Prelios. È nei cda di Enel e di Astm (di cui è componente del comitato per le remunerazioni).

I MERITI. Il suo cv è stato incluso nei 1000 curricula eccellenti della Fondazione Bellisario. È sposata e ha due figli.



ALESSANDRO TONETTI

Chief legal officer (CDP)



Classe 1977, è da marzo 2016 il chief legal officer di Cassa depositi e prestiti, gruppo nel quale aveva un ruolo dirigenziale dal 2010.

Nel gruppo, ha curato la regia legale di tutte le operazioni condotte negli ultimi due anni.

LA CARRIERA. Ha ricoperto diversi incarichi istituzionali importanti, tra gli altri, è stato componente del nucleo tecnico per il coordinamento della politica economica a supporto

del Presidente del Consiglio dei ministri, e Vice Capo Gabinetto del ministero dell'Economia e delle Finanze, membro del Gruppo di coordinamento per l'attuazione della disciplina dei poteri speciali sugli assetti societari operante presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri, componente del Nucleo di consulenza per la regolazione dei servizi pubblici, e della Segreteria tecnica della Cabina di regia nazionale per la programmazione economica.

LA VITA PRIVATA. È sposato e ha due figli.

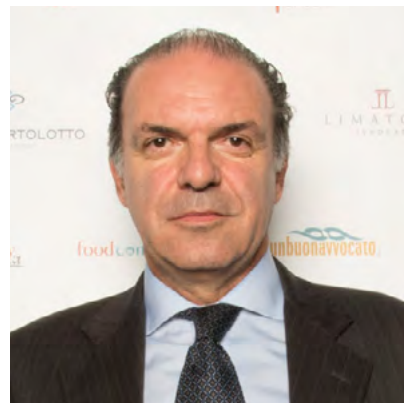


NICOLA VERDICCHIO

Chief legal officer (Pirelli)

Dal gennaio 2014 è il chief legal officer di Pirelli.

I MERITI. Uno dei suoi più grandi meriti è quello di aver contribuito, negli ultimi due anni, alla grande trasformazione del gruppo: prima il commiato da Piazza Affari, poi la separazione dell'area business industrial



(truck, bus, agro e otr) da quella consumer (vettura e moto), poi l'avvio dell'integrazione dell'industrial con l'operatore asiatico Aeolus (controllata di ChemChina) e infine il ritorno in Borsa.

I DOSSIER. Da un punto di vista tecnico ha lavorato

alla creazione di due gruppi differenti, assicurandone la piena continuità operativa e al contempo l'indipendenza e l'autonomia gestionale. Guida un team composto da una cinquantina di risorse in giro per il mondo che gestisce tematiche legali in più di 160 Paesi.

IL PASSATO. Dal 2000 al 2013 ha lavorato in Telecom Italia, prima come senior vice president and head of International legal affairs and litigation poi come head of m&a legal affairs del gruppo.

LE PASSIONI. Ama il calcio e l'arte contemporanea.





DELIVEROO E LO STATO

prove di gestione della gig-economy

Preso atto che la soluzione alla vicenda dell'inquadramento del rapporto di lavoro dei *riders* non si è favorevolmente risolta con una sentenza di accertamento della subordinazione (cfr. Tribunale di Torino nr. 778/2018 del 7 maggio 2018), il sindacato (in realtà la sigla CGIL) attiva la nota forma di lotta: lo sciopero. Tutto nasce da un grave infortunio accorso a un *rider* nello svolgimento della propria attività di consegna, incidente che al di là della qualificazione giuridica del rapporto pone il tema ben più importante della protezione sociale e assicurativa. Nasce un confronto dal quale emerge una generale disponibilità di tutte le parti interessate per addivenire a una regolamentazione del mercato del lavoro di che trattasi. Ancora una volta assistiamo al vecchio e fallimentare schema che tenterà di qualificare, classificare, irrigidire finendo – credo – col far sì che le imprese decidano di abbandonare il nostro strano Paese. Risultato? Abbiamo perso tutti! In questo *modus procedendi* vi è un errore di fondo, concettuale, culturale; invece

del pensiero positivo e propositivo che dovrebbe portare innanzitutto (i) alla comprensione del fenomeno, delle sue dinamiche gestionali, organizzative e produttive, per poi passare alla (ii) verifica della adeguatezza delle attuali norme in relazione alle novità e conseguentemente, (iii) laddove esse – come nel caso in esame – non lo fossero (iv) all'implementazione di “nuovi” sistemi.



Orbene nel nostro Paese, al contrario, partiamo con la contestazione, lo sciopero, l'individuazione del nemico, dello schiavista.

Non credo sia più tempo per relazionarsi a livello sociale nel modo sopra rappresentato poiché dinamiche e valori sociali sono cambiati esattamente come sono cambiati il mondo e il mercato del lavoro e delle imprese. È straordinario vedere e verificare come vi sia un corposo dibattito intorno all'evoluzione dei mercati, delle organizzazioni, dell'impatto della tecnologia, nonché la creazione di protocolli afferenti l'industria 4.0, ma si pensa ancora che tutto – nel diritto del lavoro – possa essere gestito con norme quasi centenarie. Attenzione a non confondere la necessità del cambiamento, la destrutturazione delle “regole” contrattuali, con l'idea “malsana” del venire meno delle tutele.

Ci vuole il coraggio di smarcarsi da vincoli del passato e pensare seriamente al futuro del lavoratore e dell'impresa poiché in essa il “lavoratore” potrà essere occupato. Il contenzioso Foodora di Torino aveva a fondamento le stesse ragioni fattuali e

giuridiche ed è stato deciso sulla base delle medesime norme e principi del 1984: il caso Pony Express!

Così non va.

Occorre prendere atto di un'attività che non ha le caratteristiche del “lavoro” costituzionalmente inteso, ovvero quello attraverso il quale il cittadino potrà garantirsi un'esistenza libera e dignitosa, e su questo punto paradossalmente siamo tutti d'accordo, e infatti li definiamo “lavoretti”.

Ma mentre per il dilagante populismo il termine “lavoretti” assume un significato negativo, precario, di sfruttamento, per chi invece conosce a fondo l'attività, l'impresa, i limitati margini di guadagno, l'estrema volatilità del mercato di riferimento, esso identifica il reale scopo di esso: essere un'attività che accompagna fasi della vita, esigenze accessorie e come tale non sussumibile nell'agone a noi noto del lavoro subordinato.

Allo stesso tempo non possiamo pensare ai lavoratori della gig economy come “autonomi” poiché non ne hanno le caratteristiche.

Diverso è il problema di un Paese che pensa di individuare nei “lavoretti” forme di occupazione permanente, e allora è più chiaro il fraintendimento in cui anche le parti sociali cadono. Ciò chiarito, occorre pensare a forme di tutela sanitaria e infortunistica che possano assistere i lavoratori di questo settore; ma non pensare di creare una sorta di sovvenzione per istituti o casse in affanno attraverso la cannibalizzazione di un'imprenditoria innovativa, utile ma non certo ricca. ■

***Socio fondatore di LabLaw*

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



IN RAI

un codice contro LE MOLESTIE SUL LAVORO



Una buona notizia in tema di molestie sul lavoro. Un argomento su cui il dibattito si è acceso molto, negli ultimi mesi. A fine maggio, Rai ha presentato ufficialmente il codice aziendale anti-molestie sul lavoro, ponendosi tra le prime realtà in Italia a dotarsi di una vera e propria norma di questo tipo. Si tratta di un regolamento, redatto su proposta delle commissioni pari opportunità Rai e l'Unione sindacale giornalisti Rai (Usigrai) in collaborazione con le risorse umane, il cui scopo è quello di prevenire e contrastare tutti i tipi di comportamenti molesti, da quelli a sfondo sessuale agli atti o gesti discriminatori in ambiente lavorativo.

Tra le novità introdotte dal codice – già pubblico nella intranet dell'azienda radiotelevisiva da novembre scorso – c'è la figura del consigliere o consigliera di fiducia. Un collega a cui possono fare riferimento i lavoratori e le lavoratrici che intendano denunciare una molestia, indipendentemente dall'inquadramento contrattuale.

Introdurre delle misure specifiche per prevenire le molestie è importante anzitutto per creare all'interno dell'azienda un clima etico e giusto. A gennaio 2016, Confindustria, Cigl, Cisl e Uil hanno siglato un accordo quadro sul tema che prevede per le società la creazione di una procedura adeguata.

In secondo luogo, è conveniente perché le buone pratiche danno diritto a riduzioni sul premio assicurativo Inail e anche perché le molestie sessuali possono avere un forte impatto sui conti economici dell'azienda. Come accaduto ad esempio alla 21st Century Fox, che nel 2017, ha firmato con gli azionisti un accordo da quasi 90 milioni di dollari dopo lo scandalo che è costato il posto all'ex ceo **Roger Ailes**, all'ex presentatore **Bill O'Reilly** e al co-presidente **Bill Shine**.

Negli ultimi mesi, anche una serie di piccole aziende ha adottato dei codici contro le molestie in azienda. Ma, che ci risulti, nessuno studio legale lo ha ancora fatto finora. L'invito a farlo, dunque, è servito. ■

LA QUALIFICAZIONE DEL RECESSO PER SCARSO REDIMENTO DEL DIPENDENTE

L'obbligazione contrattuale propria del rapporto di lavoro subordinato veniva tradizionalmente collocata tra le cd. obbligazioni di mezzi, nel cui ambito il "risultato" della prestazione assumeva una rilevanza giuridica secondaria. Peraltro, se pur è vero che il dipendente non può essere responsabilizzato del risultato finale dell'impresa, è altrettanto vero che il suo contributo viene disciplinato giuridicamente – art. 2104 c.c. e CCNL (ad es. art. 151 CCNL A.N.I.A.) – al fine di garantirne la rispondenza alle esigenze del datore di lavoro.

In tale prospettiva, la Corte di Cassazione si è trovata, più volte, a pronunciarsi su licenziamenti per cd. "scarso rendimento" del prestatore di lavoro, catalogandoli, dapprima, come provvedimenti espulsivi di natura oggettiva e, di recente, come provvedimenti espulsivi riferiti alla sfera soggettiva del prestatore.

Con la sentenza n. 10286/1996 la Suprema Corte di Cassazione aveva incluso lo scarso rendimento nell'alveo dei fatti oggettivamente idonei a provocare la risoluzione del rapporto di lavoro, indipendentemente dalla sussistenza o meno dell'elemento soggettivo in capo al lavoratore, in quanto incidenti sulle esigenze di organizzazione e funzionamento dell'azienda (vd. anche Cass. civ. n. 18678/2014). Attraverso una siffatta qualificazione del recesso per scarso rendimento, il datore di lavoro non dovrebbe neppure preoccuparsi di adempiere al cd. obbligo di *repechage*, prescritto *ex lege* nei casi di licenziamento per giustificato motivo oggettivo.

Tuttavia, la Corte di Cassazione, a partire dalla sentenza n. 14758/2013, cambiando radicalmente il proprio precedente indirizzo, ha inteso la nozione di "scarso rendimento" come *"un inadempimento del lavoratore che abbia carattere notevole e sia a lui imputabile"*. Molteplici sono state le successive pronunce della Corte favorevoli alla inclusione dello "scarso rendimento" tra i motivi di recesso attinenti la sfera soggettiva del lavoratore, tutte finalizzate a ribadire che *"lo scarso rendimento è caratterizzato da colpa del*



Avv. Andrea De Paolis
Marazza & Associati

lavoratore" (Cass. civ. Sent. 16472/2015, 17436/2015, 23735/2016, 7522/2017 e Ord. 10963/2018). In tale prospettiva, il licenziamento assume natura disciplinare con conseguente onere del datori di lavoro di provare: - sul piano oggettivo, un rendimento del lavoratore inferiore alla media esigibile; - sul piano soggettivo, l'imputabilità, almeno a titolo di colpa, in capo al lavoratore.

Probatio che si configura di ardua soddisfazione e che rende auspicabile una sempre più diffusa contrattualizzazione dell'iter di verifica dei livelli delle prestazioni dei singoli lavoratori - così come sta proficuamente avvenendo nell'ambito dei rapporti di agenzia, ove si ha riguardo ai livelli minimi provvigionali - con il beneficio che, realizzatosi lo scarso rendimento, resterebbe da accertare esclusivamente l'imputabilità, almeno a titolo di colpa, al lavoratore.



LE DONNE nei CINQUE REGNI della FINANZA

Ecco chi sono e dove lavorano le regine di banche, fondi e advisor in Italia

Nel tv show fantasy *Game of Thrones* (*Il Trono di Spade* in italiano), le donne dominano la scena. La ribelle madre dei draghi **Daenerys Targaryen** e la gelida regina **Cercei Lannister** guidano due delle più importanti fazioni in lotta per la conquista dell'ambito trono e ogni "casata" ha la propria carismatica e potente figura di riferimento, da **Sansa Stark** della regione del Nord fino alla saggia e pungente **Olenna Tyrell** dell'omonima famiglia passando per la pragmatica **Yara Greyjoy** e la vendicativa **Ellaria Sand**, leader di Casa Martell. Parliamo di un fantasy, appunto, perché al momento solo in uno scenario di fantasia come quello del film tv le donne sono leader alla pari (o al di sopra) degli uomini. In realtà le cose, sappiamo bene, non stanno proprio così, soprattutto in un settore come quello della finanza. Non si tratta di numeri ma di potere: sul totale della forza lavoro nelle banche, per fare un esempio, le donne rappresentano in alcuni casi anche oltre la metà (sono il 53,8% in

Intesa Sanpaolo e il 57,6% in Unicredit, stando ai dati Fabi), ma com'è noto la loro presenza, e quindi rilevanza, diminuisce man mano che si salgono i gradini delle gerarchie, soprattutto in comparti come il corporate e investment banking o il private capital (per non parlare del gap retributivo).

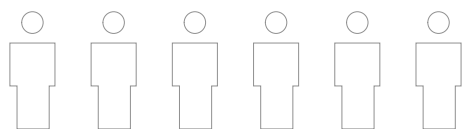
Il trend sta però cambiando e la recente nomina di **Stacey Cunningham** (43 anni) a presidente del New York Stock Exchange, la prima donna in 226 anni di storia, ne è una chiara dimostrazione. Anche in Italia il "Game of Thrones" della finanza al femminile sta prendendo forma e seppur poche, di donne che piano piano hanno assunto crescenti responsabilità arrivando a ricoprire ruoli operativi e manageriali di rilievo ce ne sono.

Guidano dipartimenti, sono deal makers, coordinano l'attività della propria istituzione e alcune sono anche presidenti o amministratori delegati. Sono le donne che ricoprono le posizioni chiave nella finanza italiana, dalle banche alla consulenza, di cui di seguito MAG, sulla base dell'osservatorio quotidiano di *financecommunity.it*, fa la prima vera e propria mappatura.



SAVE THE DATE

financecommunity Awards



Lunedì 19 novembre 2018 • Milano

#FinancecommunityAwards

Main Partners

 CARNELUTTI LAW FIRM

CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIB

 CURTIS

 大成 DENTONS

 DLA PIPER

Gatti Pavesi Bianchi

 GIANNI ORIGONI
GRIPPO-CAPPELLI
PARTNERS

LATHAM & WATKINS

 Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

 LOCONTE & PARTNERS

MAISTO E ASSOCIATI

 orrick

 PEDERSOLI
STUDIO LEGALE

 Shearman
SHEARMAN & STERLING

Simmons & Simmons

Sponsors

 Accuracy

 Arkadia
ARCADEA

 axitea
SECURITY EVOLUTION

 aspo

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

CASA STARK LE BANCHE ITALIANE



Un settore fra quelli che più si stanno dimostrando sensibili alla gender diversity è quello bancario anche se, va detto, questa apertura riguarda più che altro il private banking e l'organizzazione interna. Se guardiamo infatti al cib il numero di professioniste rilevate in ruoli di peso scende sensibilmente, sia nelle banche straniere in Italia che in quelle nazionali. In quest'ultimo gruppo, in Mediobanca sono almeno cinque le managing director donne della divisione Cib su poco meno di 50 professionisti. Fra queste ci sono **Francesca Anzeloni Bignotti**, responsabile del debt advisory & restructuring del gruppo, **Mariapina Puzzello**, equity linked structurer e **Lara Pizzimiglia**, responsabile del debt capital market (dcm)syndicate. Sul debito c'è anche **Maria Teresa Iardella**, head of dcm and debt origination che lo scorso anno ha seguito fra gli altri il bond di Atlantia da 1 miliardo e quello di Telefonica, in Spagna, da 1,25 miliardi. Quanto al financing, l'istituto di Piazzetta Cuccia vede alla guida del leveraged e structured finance **Paola Rossi** che con il suo team di 14 persone

ha seguito ad esempio il financing per l'opa di Atlantia/Hochtief su Abertis e il finanziamento per l'acquisizione di General Cable da parte di Prysmian. Nei piani alti di Unicredit, invece, dal 2015 c'è **Stefania Godoli**, ex Morgan Stanley dov'era head of equity capital markets per l'Europa Meridionale ed entrata nel ruolo di global head dell'ecm, una struttura composta da circa 30 persone dislocate tra Milano, Monaco e Londra. Fra le più rappresentative operazioni nel mercato dei capitali seguite dalla professionista ci sono l'Ipo Pirelli in Italia e quella di Delivery Hero, la più grande in Germania nel 2017. Lo scorso anno poi nel debt capital market **Carolina Marazzini** è stata nominata a capo del debt origination in Italia e in questi mesi ha seguito, fra le altre, l'emissione di debutto di Esselunga e il bond "social" della Cassa depositi e prestiti. Da gennaio invece **Daniela Ferrari**, è responsabile energy, utilities, telecom & infrastructure coverage. In precedenza Ferrari è stata a capo di un team di professionals insieme ai quali ha portato a compimento una serie di operazioni di finanziamento per oltre 30 miliardi di euro. Con responsabilità internazionali



Paola Rossi



Stefania Godoli



Carolina Marazzini



Maria Chiara Manzoni

emergono poi **Adeline de Metz**, in Unicredit dal 2012, che è global co-head del trade e working capital solutions, **Nadia Mastore**, da 20 anni nella banca prima come corporate development e ora global co-head del portfolio & pricing analysis e strategy; **Enrica Elena Belli**, global head del gtb business development e **Maria Chiara Manzoni**, responsabile a livello globale delle iniziative di trasformazione del business cib. Da segnalare poi **Francesca Beomonte**, responsabile del structured trade & export finance Italy e attiva con la banca e il team di 20 risorse in alcune delle più grandi operazioni concluse nei settori cruises, infrastructure, machinery; **Veronica Pichi**, responsabile del cash management Italy e **Chiara Magistris**, senior banker per il financial institution group.

Meno nutrito il numero di professioniste in Intesa Sanpaolo. Qui troviamo fra le altre **Chiara Bacchetti**, alla guida del secured financing & collateral management, **Giuliana Magni**, numero uno del debt capital markets in Banca Imi Securities, **Vannella Marrone**, head of fig nel comparto dcm mentre nel real estate spicca **Anna Carbonelli**, in Banca Imi dal 1991 e al momento amministratore delegato e direttore generale di Intesa Sanpaolo Casa.

In Bper Banca troviamo **Grazia Orlandini**, con l'incarico di responsabile degli Investimenti del gruppo e membro del cda di Optima Sim, il veicolo dedicato alle gestioni individuali, e **Mirca Marcelloni**, responsabile del servizio di asset management - 141 professionisti in 17 strutture in Italia e che gestisce 7 milioni di sofferenze - mentre in Ubi Banca **Rossella Leidi** è vice direttore generale e chief wealth e welfare officer.

CASA TARGARYEN LA RAPPRESENTANZA INTERNAZIONALE



Anche nelle banche internazionali presenti nel nostro Paese non mancano donne in ruoli chiave. Fra le più rilevanti sul mercato ci sono **Elena Lodola**, dal 2012 head of leveraged finance di Bnp Paribas, settore in cui lavora anche **Benedetta Corazza**, nel team di acquisition & strategic finance di Natixis. In Crédit Agricole Cib emerge la managing director **Chiara Liuzzi**, attiva nel team di project & structured finance che ha seguito, da ultimo, il project finance a 13 anni da 1,02 miliardi di EF Solare Italia. Nello stesso settore lavora per Ing Bank **Giulia Bartolini**, mentre nella finanza strutturata **Enrica Landolfi** è la responsabile dell'ABS Origination per l'Europa Continentale e la finanza strutturata di HSBC.

Da Londra sono invece operative **Francesca Agosti** quale head of corporate dcm assieme con l'executive director **Francesca Sabbadini** e infine **Simona Maellare**, co-head del private equity clients Emea e global co-head of financial sponsors coverage di UBS.



Simona Maellare

CASA LANNISTER
POCA DIVERSITY
NEI FONDI



Se in banca dunque esiste una certa rappresentanza femminile anche in ruoli con grandi responsabilità, lo scenario si fa più rarefatto quando passiamo agli investimenti. In Europa, stando a un report di Preqin dell'ottobre 2017, il 20% dei professionisti del private equity è donna (percentuale uguale a quella del venture capital e leggermente inferiore rispetto al private debt). Ma anche qui la differenza sta ai piani alti: a livello globale solo il 9% delle donne è senior e inoltre solo il 4,1% siede nel board. L'Italia non fa eccezione. Nei fondi di matrice nazionale troviamo fra le altre **Valentina Franceschini**, partner dal 2008 di Wise sgr e presidente della controllata Imprima, **Navena Marsili**, responsabile dei fondi di fondi della ex Quadrivio sgr (ora Green Arrow Capital) e **Alessandra Gavirati**, già partner in Synergo e ora promotrice e ceo della spac Life Care Capital. Presenti anche **Sonia Lorenzet**, partner di Alcedo sgr che di recente ha seguito l'acquisizione del 60% di Atlantic Stars, **Alessandra Stea**, nel cda di Private Equity Partners, e **Sara Bertolini**, managing director in Dea Capital. Una menzione va poi a **Luisa**

Todini, ex presidente di Poste Italiane e oggi partner di Green Arrow Capital, nonché membro indipendente del consiglio di sorveglianza di Rothschild & Co. e del cda della LUISS Guido Carli, e a **Roberta Benaglia**, numero uno del fondo dedicato al fashion Style Capital. Nel private debt, di recente, Anthilia Capital Partners Sgr ha nominato partner quattro professionisti tra cui tre donne: **Katia Bolzoni**, **Anne-Sophie Chouillou** e **Barbara Ellero**.

Quanto ai fondi internazionali, in Bain & Co. spiccano le partner **Claudia D'Arpizio** e **Federica Levato**, focalizzate sul settore del lusso l'una e consumer l'altra, mentre in Alpha Private Equity l'unica socia è la stimata **Valentina Pippolo**. Nel fondo dal 2007, la professionista ha lavorato in numerosi deals in settori fra i quali building e construction, distribuzione, retail, oil and gas e consumers goods. **Silvia Oteri** è poi l'unica partner italiana di Permira, fondo di cui fa parte dal 2004 e attraverso il quale ha seguito operazioni con gruppi come Ferretti, Findus Italy, Grandi Navi Veloci mentre in Varde Partners c'è la senior advisor **Carlotta de Franceschi**, ex banker di Goldman Sachs, Merrill Lynch e Credit Suisse e in tra i consiglieri economici di Palazzo Chigi. Neuberger Bergman



Valentina Franceschini



Sonia Lorenzet



Silvia Oteri

financecommunity.it

Il **PRIMO** strumento
di **INFORMAZIONE**
completamente **DIGITALE**
sui protagonisti del mercato
FINANZIARIO in Italia



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter e
resta in contatto



www.financecommunity.it

è poi rappresentata dalla managing director **Patrizia Micucci**, già numero uno in Italia di Société Générale. Infine, passando agli istituzionali, nel Fondo Italiano d'Investimento spiccano **Paola Borracchini**, chief operating officer dal 2010, e **Cristina Bini**, partner responsabile del venture capital, in Cdp c'è poi la chief business officer **Antonella Baldino** mentre in F2i l'unica partner donna è **Laura Pascotto**, attiva in molte operazioni di m&a, ristrutturazioni finanziarie, finanziamenti e collocamenti azionari fra le quali la privatizzazione di Aeroporti di Roma e l'acquisizione da parte di Gemina della partecipazione di Macquarie in AdR. Nel fondo infrastrutturale sono presenti anche le senior partner **Alessandra Moiana**, cfo, e **Rita Ciccone**, responsabile di area legale. In un fondo (Investindustrial) lavorava anche **Arabella Caporello**, poi approdata in politica, co-fondatrice del circolo Pd della Pallacorda, diventata direttore generale del Comune di Milano (prima City manager donna della storia della città) nella giunta di **Giuseppe Sala**, incarico che ricoprirà fino a fine giugno, nel frattempo è entrata nel cda di Italiaonline.

CASA GREYJOY LA CONSULENZA



Nel mondo della consulenza finanziaria molte delle donne presenti guidano realtà indipendenti e di dimensioni più in linea con il mercato italiano. Fra queste c'è **Mara Caverni**, managing partner di New Deal Advisors e in precedenza responsabile del mercato private equity in Italia, e membro del global team di private equity, di PwC. Caverni è anche nel board di Erg e di Cerved e presidente di Snaitech nonché fra le fondatrici del club di donne della



Antonella Negri-Clementi

finanza DClub, di cui fa parte anche **Antonella Negri-Clementi**, presidente e ceo di Global Strategy, società di consulenza strategica e finanziaria che ha fondato nel 2006.

Sul mercato spicca poi **Corinna Zur Nedden**, nominata lo scorso aprile ad di Ambromobiliare advisor finanziario quotato all'Aim Italia di Borsa Italiana, mentre fra le società di revisione vanno citate **Emanuela Pettenò**, partner e responsabile del transaction services di PwC, **Chiara del Prete**, socia in Mazars, e **Bianca Bonaldo**, senior consultant di Bdo. Nelle boutique di advisory fra le più attive sul mercato ci sono poi **Paola Tondelli** e **Valentina Salari** rispettivamente partner e director di Vitale & Co, ma anche **Gaia Mazzalveri**, co-responsabile investment banking e responsabile financial institutions in Equita sim, **Cristina Calderoni** di Ethica Corporate Finance, **Patrizia Rossi** alla guida del corporate broking di Alantra in Italia, le tre managing partners di Electa Group, **Angela Oggioni**, **Angelica Pellizzari** e **Daniela Deghi** e **Simona Collica** di Essentia Advisory. Infine, una menzione particolare va anche a **Valentina Roggiani** e **Lorena Ponti**, giovani fondatrici di Per Consulting, società di consulenza per aziende in situazioni di crisi e ristrutturazioni.



Antonella Pagano



Marina Natale



Barbara Lunghi

CASA TYRELL OLTRE LA BANCA



L'evoluzione diverse riguarda anche la governance nel mondo nella finanza e coinvolge professioniste dei campi più disparati, a cominciare dalle avvocate. Per citarne qualcuna, **Stefania Bariatti**, of counsel dello studio Chiomenti, dalla fine dello scorso anno è presidente di Monte dei Paschi di Siena, di cui era consigliere dal 2015, **Claudia Parzani**, partner di Linklaters, è da aprile 2017 presidente del cda di Allianz Italia e infine **Catia Tommasetti**, socia di BonelliErede, è da poco la prima presidente donna della Banca Centrale della Repubblica di San Marino, dopo essere stata in passato anche presidente della multiutility romana Acea. Avvocato è pure **Alessandra Perrazzelli**, già country manager e general counsel di Barclays Italia e oggi vicepresidente di A2A. È una delle donne più attive sul fronte della parità di genere nella finanza e fra le altre cose segue il progetto Clubhouse For Leading Women all'interno della Clubhouse Brera.

A lavoro in società finanziarie ci sono poi le regine dei crediti deteriorati cioè **Antonella Pagano**, numero uno in

Italia del gruppo norvegese Lindorff - Intrum Iustitica, nonché responsabile dell'accordo stipulato dal gruppo con Intesa Sanpaolo su 10,8 miliardi di sofferenze, e **Marina Natale**, amministratore delegato della Sga, la "bad bank" che gestisce i 17,7 miliardi di npls delle ex Popolare di Vicenza e Veneto Banca. Attenta alla diversity è poi Borsa Italiana, dove spiccano fra le altre **Barbara Lunghi**, capo dei Primary Markets dal 2016, **Patrizia Celia**, head of large caps e **Marta Testi**, responsabile del programma Elite in Italia ed Europa. In occasione del premio Women in Finance, organizzato da Freshfields e l'ambasciata del Regno Unito, il ceo **Raffaele Jerusalem** ha annunciato l'impegno del gruppo di arrivare a una presenza di almeno il 40% di donne di alto livello.

CASA MARTELL / SAND IL RISPARMIO AL FEMMINILE



Un accenno, infine, va fatto al settore del risparmio gestito, il più femminile di tutti i settori finanziari. Qui spicca, fra le altre, **Paola Pietrafesa**, dal marzo

scorso ad di Allianz Bank. Pietrafesa è entrata in Allianz nel 2005 e in passato è stata vice direttrice generale con responsabilità per le funzioni strategiche legal & compliance e segreteria societaria. Ceo è anche **Cinzia Tagliabue**, da giugno 2017 numero uno di Amundi Pioneer Italia. Fra le più attive ci sono poi **Alessandra Losito**, responsabile della branch di Roma di Pictet e membro dell'Italian executive committee del gruppo, **Manuela D'Onofrio**, condirettore generale- head of investments and products in Cordusio Sim e banker di punta del gruppo, **Ilaria Romagnoli** numero uno del private banking di Rothschild Wm e **Alberica Brivio Sforza**, senior private banker per la clientela uhnwi di Jp Morgan Private Banking.

Da Cordusio invece **Manuela Soncini**, nel ruolo di responsabile dell'ufficio wealth planning, è approdata in Credit Suisse dove ha trovato anche **Anna Guglielmetti** a capo del Fixed Income di Credit Suisse Am e **Paola Menetto**, coo. Infine, tra le prime linee di Deutsche Bank ci sono **Sheila Zanchi**, dal 2015 responsabile dei prodotti d'Investimento, assicurativi e del servizio advisory per la divisione italiana del canale retail, **Alessandra Coletto**, managing director, head of collection & recovery di Db e ceo di Db Mutui e infine **Emanuela Maria Giusti**, responsabile del credit risk management private & commercial clients dal settembre 2016. ■

FRESHFIELDS: FARE EMERGERE IL TALENTO

La situazione delle donne nel mondo degli affari «è ancora sbilanciata verso gli uomini soprattutto nei livelli apicali» ma per ottenere dei risultati «non serve essere distruttivi, occorre invece lanciare iniziative costruttive che siano utili a tutti, sia in termini di networking che di business». Ne sono convinti gli avvocati **Nicola Asti** e **Luca Capone**, rispettivamente managing partner e partner dello studio Freshfields in Italia e fra i promotori della prima edizione italiana dei Women in Finance Awards, riconoscimento per le donne della finanza nato nel Regno Unito e replicato a Milano lo scorso marzo, al quale ha collaborato anche *financecommunity.it* quale media partner. Il premio, che ha visto la partecipazione di oltre 70 candidate e più di 30 gruppi finanziari e che vedrà una seconda edizione, ha l'obiettivo di «far emergere e valorizzare il talento a prescindere dal genere o dagli orientamenti», spiegano. Per Asti, che è anche membro del 30% Club fin dall'avvio nel 2015, «le vincitrici e le numerose candidate dimostrano le loro competenze con i risultati e le mettono a disposizione nel mondo del lavoro, anche quello a maggiore impronta maschile. Porre le donne al centro delle strategie di sviluppo di un'azienda è fattore conclamato di crescita».

In aggiunta, per gli avvocati «se un gruppo di persone investe sul talento e sul business promuovendo iniziative simili può diventare un modello e dare il buon esempio anche ad altre realtà». L'iniziativa rientra nelle attività del Gender diversity group, un team interno allo studio di circa 50 persone dislocate tra Roma e Milano che organizza incontri formativi, meeting con protagonisti del mondo legale e finanziario e momenti di riflessione in chiave business. ■

FRONTIS

missione NPLS



Massimiliano Bertolino



Lucia Lami

La società si occupa specialmente di acquisire o gestire «crediti singoli di grandi dimensioni» spiega a *MAG* Massimiliano Bertolino, amministratore delegato

S

di crediti deteriorati tra Intesa Sanpaolo e lo svedese Intrum Lindorff o l'acquisizione di Agecredit da parte del polacco Kruk, focalizzati su small ticket unsecured, principalmente retail e consumer.

servicer, esperti di recupero, acquirenti. Il consolidamento del mercato delle non performing exposures, ossia tutti quei crediti più o meno difficili da recuperare, ha portato all'arrivo o alla nascita di una molteplicità di operatori di varia natura pronti a conquistare il proprio spazio, anche attraverso accordi e m&a. I casi più recenti sono la partnership su 10,8 miliardi

D'altronde è un mercato fra i più grandi d'Europa. Stando agli ultimi dati di PwC, i crediti deteriorati in Italia - quadruplicati dal 2008 al 2015 - a fine 2017 erano pari a 264 miliardi lordi.

Ma per sopravvivere in un settore che sta diventando sempre più competitivo la parola chiave è una: la specializzazione. «Avere una precisa area di attività non permette solo di differenziarsi sul mercato, ma consente anche di trovare delle nicchie in cui le opportunità di business sono molteplici», spiega a MAG **Massimiliano Bertolino**, amministratore delegato di Frontis Npl.

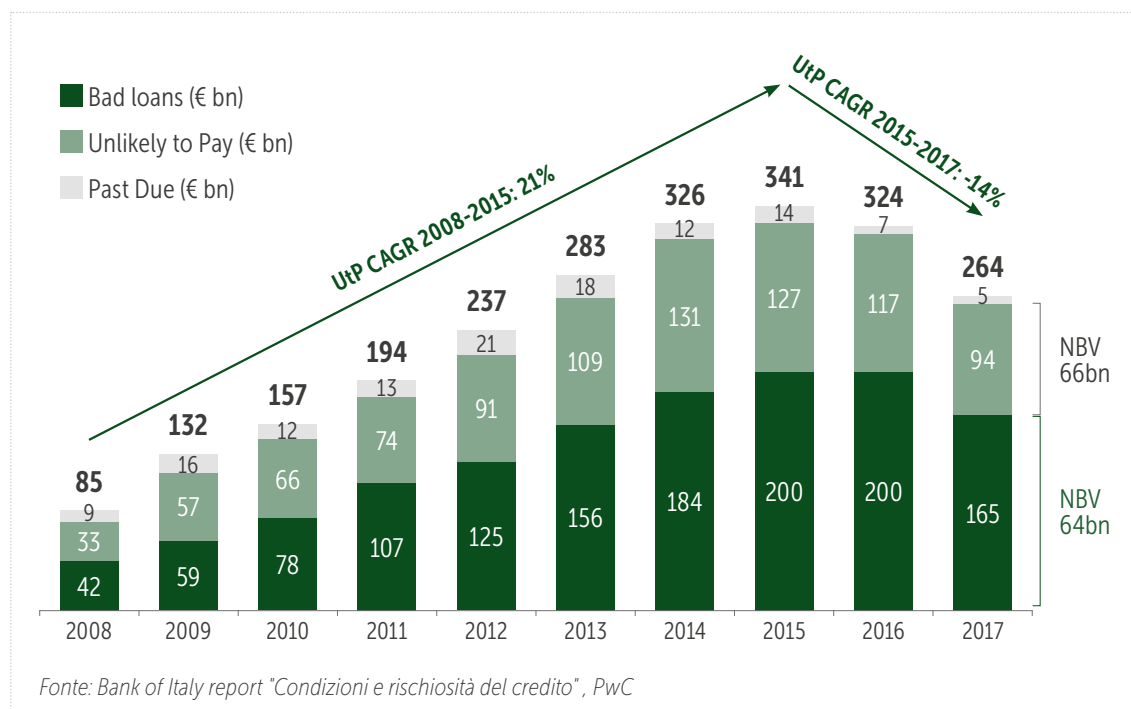
SINGLE CREDIT

La società, fondata nel 2009 da Bertolino assieme all'avvocata **Lucia Lami** ora responsabile del recupero crediti, è una boutique che svolge attività di investimento e gestione di npls, soprattutto corporate con sottostante immobiliare di alto livello con

un'esposizione lorda che varia dai 500mila ai 40milioni di euro e un taglio medio di circa 1 milione.

Una "nicchia" di mercato, se così si vuole chiamare un comparto che, osserva Bertolino, «su oltre 200 miliardi di crediti deteriorati complessivi, di cui quasi la metà sono ipotecari, vale circa 80 miliardi». Un dato in crescita: la componente secured, sempre stando alle stime di PwC, negli ultimi anni è aumentata di peso, passando dal 36% sul totale Bad Loans del 2008 al 49% del 2017.

In questo scenario Frontis Npls si occupa specialmente di acquisire o gestire «crediti singoli di grandi dimensioni», spiega l'ad che aggiunge: «Non partecipiamo a gare per grandi portafogli perché ciò non consentirebbe di estrarre il maggiore valore dai singoli asset». I crediti sono legati a immobili di pregio e di lusso in tutta Italia, un lavoro che «richiede competenze specifiche poiché la gestione e il recupero deve essere





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

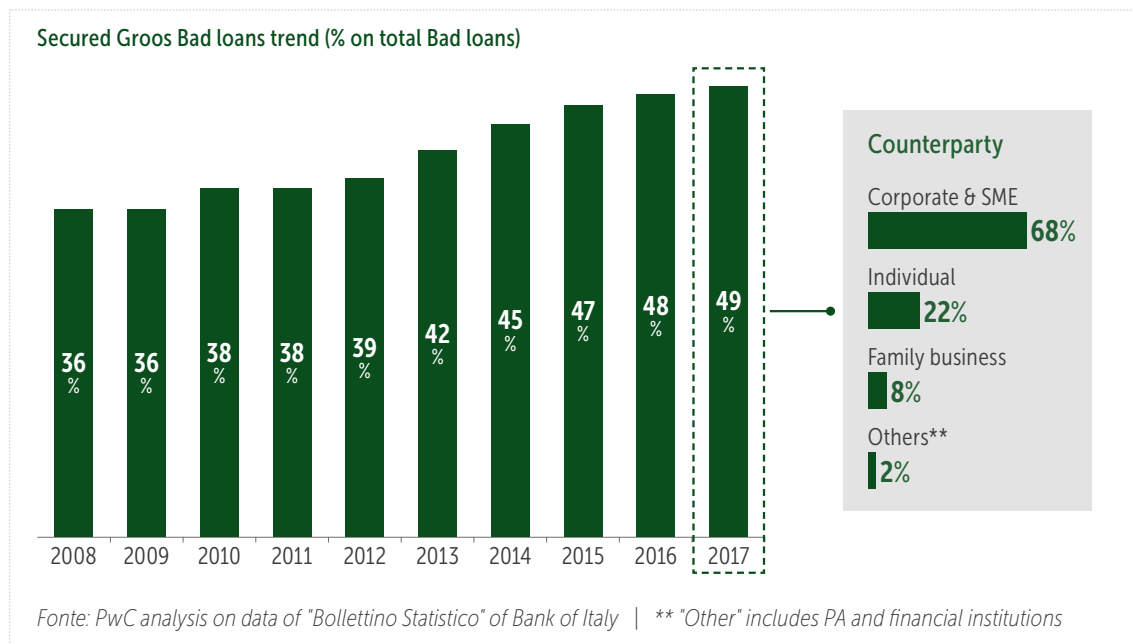
Milano

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



fatto per ogni singolo credito, immobile per immobile. Solo in questo modo si può comprendere il valore dell'asset e riuscire a farlo emergere», aggiunge Bertolino.

Nel loro caso, la specializzazione sembra pagare. A oggi la società - 35 persone più collaboratori sparsi sul territorio - conta un patrimonio immobiliare gestito da 113 milioni di euro, 1.500 crediti in

gestione e 2,78 miliardi di asset, in crescita dell'88% rispetto al 2016. Di questi 165 milioni derivanti da banche fra cui Popolare dell'Etruria, Bnl, Bper, Popolare di Vicenza, Ubi Banca e Deutsche Bank, e oltre 2,5 miliardi derivanti da cartolarizzazioni per fondi di investimento. Il 90% degli asset è legato ad Algebris, la società di investimento guidata da **Davide Serra**, «con la quale



Massimiliano Bertolino

L'attività specializzata e la joint venture con Algebris hanno consentito di **raddoppiare il fatturato**, che si prevede in crescita anche per il 2018

abbiamo una partnership dal 2014», spiega Bertolino. L'attività specializzata e la joint venture con Algebris hanno consentito alla società di crescere molto e arrivare lo scorso anno a raddoppiare il proprio fatturato pari a 7 milioni, che si prevede in crescita per il 2018, anche perché il gruppo sta guardando anche ad altri asset, come gli unlikely to pay. Per Bertolino gli Upt sono «la nuova frontiera del mercato», un comparto «interessante» che è sì più complesso da quello degli npls ma che per l'ad «non è poi così diverso perché dipende dal singolo credito. Ad esempio ci sono utp che sono in realtà solo sofferenze ritardate, altre vedono un maggiore coinvolgimento del debitore ed è con lui che devono essere gestite».

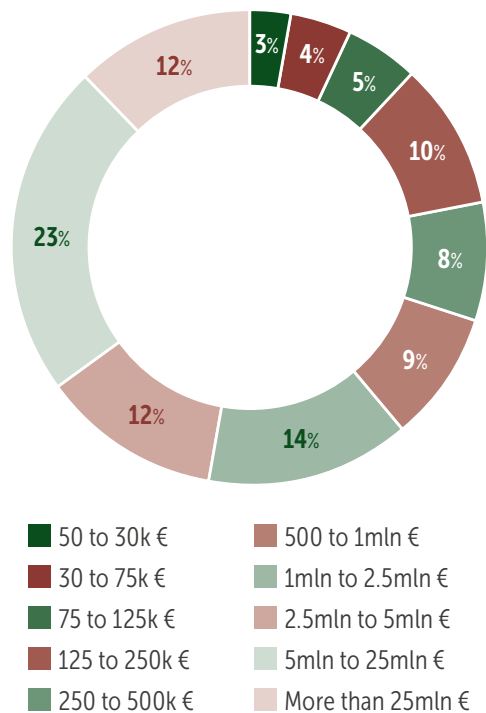
IL NODO ASTE IMMOBILIARI

Nonostante le potenzialità del settore immobiliare di lusso in sofferenza, recuperare e immettere nuovamente sul mercato questo tipo di edifici non è cosa semplice, soprattutto quando questi sono incagliati in un procedimento fallimentare.

Per Bertolino, da un punto di vista normativo «sarebbe necessario rendere più efficiente la gestione di questi crediti implementando strumenti come le Reoco, cioè le società che intervengono nelle aste immobiliari», un comparto in calo a livello di volumi ma ancora significativo: l'osservatorio di Assicom Ribes (gruppo Tecnoinvestimenti) conta circa 234mila procedure (comprese quelle non residenziali) in tutto il 2017 (- 6% rispetto al 2016).

«Le Reoco sono uno degli strumenti più efficaci perché consentono di trasformare un credito in un immobile sul quale si può lavorare attivando

Breakdown of Gross Bad Loans by ticket size



tutta e la filiera immobiliare su quello specifico asset evitando che resti bloccato in una procedura fallimentare», osserva l'ad, che aggiunge però come oggi «ci sono ancora molte incertezze che impediscono il lavoro: le aste immobiliari rappresentano la fase finale del nostro lavoro perché sono un modo per riportare gli immobili sul mercato. Sono quindi molto importanti, ma occorre rendere il sistema più efficiente, migliorando i tempi e i prezzi per attirare l'interesse dei non professionisti». Inoltre «a oggi le aste non sono molto liquide, tolto ad esempio Milano, e quindi il valore degli immobili scende». Allo stesso tempo sulle Reoco «chiediamo da tempo una semplificazione della loro costituzione per agevolare il mercato» perché per Bertolino «se un immobile resta bloccato, il problema è per tutto il settore e per l'intera economia perché si perde del potenziale valore». (l.m.) ■

FINANZA DIGITALE vs tradizione



Sui mercati dei capitali le grandi banche di investimento hanno visto progressivamente erodere la loro base ricavi, registrando nel 2017 un calo delle revenue del 3% (era -1% nel 2016) a 220 miliardi di dollari: il quinto anno consecutivo con il segno meno.

Perché questo declino? Le ragioni sono molteplici e vanno dall'instabilità dei mercati alla regolamentazione, dal calo delle commissioni a quello dell'attività di trading Ficc (fixed income, currencies and commodities). Ma per The Boston Consulting Group a peggiorare la situazione (per le banche) ci sta pensando anche la finanza digitale.

Stando all'ultimo report intitolato "Global Capital Markets 2018: Embracing the Digital Migration" della società di consulenza strategica, se nel 2006 le banche d'investimento pesavano per il 48% dei ricavi totali generati dai mercati, nel 2017 la percentuale si è ridotta al 33%. Di contro, i ricavi dei data e analytics provider continuano a crescere: +7% dal 2016 al 2017 a quota 48 miliardi di dollari.

Di fronte alla forza disruptive del digitale, le grandi banche hanno reagito nel modo tradizionale, ovvero agendo sui prezzi per sottrarre quota di mercato ai concorrenti, e riducendo i costi. Una mossa che ha contenuto i danni ma che non è servita e dare una spinta al Roe (return on equity) e a fronteggiare il cambiamento.

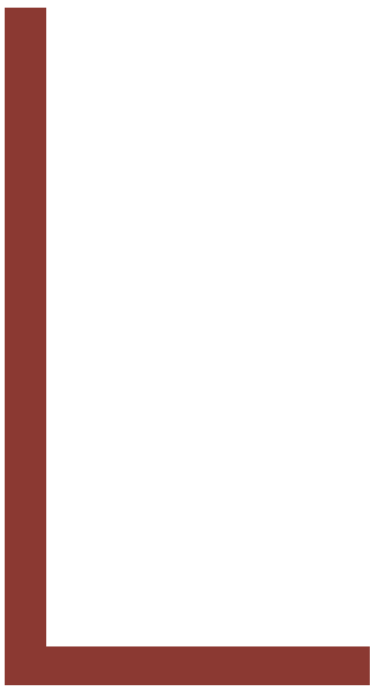
Ciò che va capito, spiega Bcg, è che il digitale ha portato a una migrazione di valore dai tradizionali mercati capitali ai nuovi prodotti e servizi resi possibili dalle tecnologie innovative basate sul web, il cloud, l'analisi dei big data e l'intelligenza artificiale.

A cambiare è dunque il modello di business in sé ed è passato dal prodotto alla piattaforma. Le banche d'investimento fanno però fatica a orientarsi perché ancora troppo strutturate in funzione del prodotto e del modo di produrlo al costo minimo piuttosto che sulla relazione con il cliente. Ma il momento di affrontare la sfida digitale è arrivato. Per farlo occorre rivedere le organizzazioni, ridisegnare i sistemi informativi e dotarsi delle risorse umane che più sono in grado di capire tutte le implicazioni che questa sfida reca con sé. ■

COME SARÀ



L'ARBITRO ASSICURATIVO



Lo schema di decreto legislativo (protocollo RGS 0026983/2018) attuativo in Italia della Direttiva UE 2016/97 sulla distribuzione assicurativa ha previsto che, con decreto del ministero dello Sviluppo Economico e su proposta di IVASS, verrà istituito l'“Arbitro Assicurativo”, omologo in ambito assicurativo dell'Arbitro Bancario Finanziario (ABF).

L' "Arbitro Assicurativo", prevedibilmente, avrà dunque una struttura e un funzionamento analoghi a quelli dell'ABF in relazione alla cui esperienza, ormai quasi decennale, si può pertanto fare qualche riflessione azzardando un minimo di previsione.

Polo decisionale alternativo alla giustizia ordinaria ed emanazione della Banca d'Italia (di concerto con il CICR), ABF è sorto con la garanzia genetica dell'imparzialità e della specializzazione, venendo salutato con favore non solo perché prometteva di deflazionare la giustizia ordinaria, ma anche perché destinato a creare nel tempo autorevoli filoni interpretativi sulle principali tematiche controverse, con evidenti effetti virtuosi in termini di chiarificazione e uniformazione, in una materia che aveva visto vorticosi sovrapposizioni normative e variegati interpretazioni giurisprudenziali.

ABF dirime pertanto le controversie tra intermediario e cliente emettendo decisioni non vincolanti ma comunque munite di un corollario ad alta deterrenza, che consiste nella facoltà di pubblicare sul proprio sito web il nominativo delle imprese rimaste "inadempienti" a tali decisioni (pubblicazione estensibile anche a due quotidiani ad alta diffusione nazionale). Una sorta di sanzione reputazionale, cui il mercato attribuisce una certa rilevanza e che sembra garantire un generalizzato rispetto delle decisioni da parte di banche ed intermediari.

Un sistema ingegnoso, dunque, premiato da un indubbio successo di numeri (sempre crescenti in questi anni).

Anche nel caso dell'Arbitro Assicurativo vi è l'esigenza di base, effettivamente percepita, di fornire una linea interpretativa equilibrata ed autorevole in una materia che negli anni è stata interessata da numerose novelle legislative e che vede un massiccio ricorso al contenzioso ordinario con esiti non di rado disomogenei. L' "Arbitro Assicurativo" nasce pertanto con le medesime aspettative che avevano preceduto l'istituzione dell'ABF e che, purtroppo, non sempre sono state soddisfatte, in termini di (casi di) discordanza di interpretazioni tra i vari Collegi su controversie dello stesso tipo, di rallentamento dei tempi di decisione dovuto al carattere "massivo" dei ricorsi e di impoverimento della cura e dell'attenzione al caso specifico. Alla luce di questa esperienza, si auspica dunque che l'Arbitro Assicurativo non si traduca in un mero passaggio arbitrale a basso costo (con pronunce giuridicamente non impeccabili) che la massa degli assicurati insoddisfatti nelle loro richieste possa intraprendere in via alternativa ad una giustizia ordinaria cui fare comunque ricorso in caso di esito sfavorevole.

Ciò di cui il nostro sistema non ha bisogno, in altre parole, è la creazione di un nuovo "mercato nel mercato" che lasci invariati i problemi di fondo, finendo per alimentare soltanto nuovi e vecchi operatori del settore, i cui costi finirebbero, nel lungo termine, per ricadere sul consumatore. ■

**D'Argenio Polizzi e Associati*

Niccolò Ferretti



La curiosità di **NICCOLÒ FERRETTI**

II

C

ome funziona?" È questa la domanda che **Niccolò Ferretti**, a capo del dipartimento di Proprietà Intellettuale di Nunziante Magrone, pone ai suoi clienti. La passione per la materia emerge ogni volta in cui l'avvocato Ferretti ci spiega come sia affascinato dall'opportunità di confrontarsi con brevetti che lo espongono a tecnologie innovative e ambiti scientifici molto avanzati. «La sfida consiste nel addentrarmi in materie tecniche, dove sono i dettagli a fare la differenza e a dover essere valutati sul piano giuridico», ci spiega Ferretti, «questo vuol dire anche saperlo spiegare poi al giudice». Incontriamo, per questa puntata di Law Leaders, una persona curiosa e ancora innamorata dell'ambito del diritto che ha scelto come propria specializzazione ancora

prima che, in Italia, a Firenze, vi fosse una cattedra dedicata. Come si evolve la carriera di uno specialista? Nel caso di Ferretti, dopo la scoperta della sua materia in occasione di un Erasmus in Olanda tra il '96 e il '97 e di un master al Politecnico di Milano, parte con un invito. L'allora docente del master Giovanni Casucci riconosce in lui un potenziale apprendista e lo invita a seguirlo in Gianni Origoni. Ferretti inizia così un viaggio che attraverso vari studi lo vede crescere professionalmente come esperto IP, fino a quando, a inizio 2016, sente che è il momento di fare "un balzo dal nido".

Anche se scopriremo più avanti che non si tratta di un balzo da pulcino, ma di un passaggio evolutivo di un professionista che fin da subito a fatto proprio il monito del proprio mentore: "Un bravo avvocato è tale se ha clienti propri."

Da specialista di una materia all'epoca considerata da lui stesso come "la materia del futuro", l'avvocato Ferretti aveva intuito in tempi non sospetti quanto sarebbe stato rilevante il passaggio dagli asset tangibili a quelli intangibili. Ha potuto seguire l'evoluzione dell'offerta di questo mercato di nicchia. Inizialmente era considerata una branca minore del diritto commerciale servita dai pochi grandi professori che se ne occupavano. Nel tempo, prima sono nate le boutique specializzate e poi anche i grandi studi hanno creato i propri dipartimenti dedicati all'IP. Questo evidenzia come, benché possa dare un vantaggio iniziale, il solo essere pionieri di un mercato non sia garanzia di successo; proviamo a scoprire cosa abbia reso Niccolò Ferretti avvocato dell'anno ai recenti Legalcommunity IP & TMT Awards 2018.

TRE PIETRE MILIARI

Scegliere di specializzarsi per molti avvocati, anche oggi, è considerata una rinuncia. Questa infatti, soprattutto in un mercato descritto dai senior come estremamente competitivo, sembra una strada che rischia di far perdere delle opportunità. Ma la scelta di Niccolò Ferretti più che da un calcolo nasce da un genuino interesse e solo poi si è rilevata, almeno nel suo caso, vincente. Da una parte gli studi crescendo in dimensioni hanno richiesto crescenti specializzazioni, dall'altra un interesse verticale permette di attestarsi molto prima come esperti e poi di fare perno sulla propria competenza per servire industry diverse e allargare il proprio perimetro d'azione. Non da ultimo va osservato come proprio il fatto di esprimere passione e determinazione nel volersi affermare in questo ambito particolare lo abbia fatto notare dal suo allora professore di master e futuro mentore.

Una relazione di mentorship nata ancora durante la pratica e proseguita per quindici anni lascia una traccia profonda



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



EUROPEAN CORPORATE COUNSEL SUMMIT

21 – 22 June 2018 | Fairmont Le Montreux Palace | Montreux | Switzerland

The European Corporate Counsel Summit is our flagship event that brings leading in-house counsels with specialist international law firms and legal services providers together through our recognized one-on-one business meetings methodology. As an invitation-only event taking place behind closed doors, the summit offers Global/European GCs an intimate environment for a focused discussion of key new drivers shaping the legal profession.

The pre-selected one-on-one business meetings provide access to managers of the largest corporate legal budgets in Europe – in-house counsel with direct responsibility for researching and selecting law firms. A thorough selection process ensures a qualified audience, which grants unparalleled business and networking opportunities in a luxurious and stimulating environment.

A SAMPLE OF CONFIRMED ATTENDEES INCLUDE

Cameron Craig, Deputy General Counsel, Data Privacy & Digital – Group Head of Data privacy, **HSBC**

Martim Della Valle, VP Compliance, **Anheuser-Busch inBev**

Enrique Rueda, Chief Compliance Officer & Head of Group Security, **Nestlé**

Denis Kelleher, Head of Privacy EMEA, **LinkedIn**

Juerg Peter, Head of Corporate M&A, **Intel Corporation**

MEDIA PARTNER

legalcommunity.it

inhousecommunity.it

inhousecommunityus.com

FOR MORE INFORMATION, PLEASE CONTACT

DEBORAH SACAL | dsacal@marcusevansch.com or visit
<https://events.marcusevans-events.com/ecc-2018-legal-community-it>

marcusevans[®]

in un professionista. Già le primissime fasi di questo rapporto raccontano di una dinamica complessa. Da una parte l'ingresso in un grande studio, Gianni Origoni, preceduta da uno stage propedeutico presso gli allora partner Linklaters a Londra; dall'altra il lavoro "a bottega" dal proprio maestro nel dipartimento dello studio. Un impulso evolutivo a questa relazione arriva dallo stesso professor Casucci che da subito condivide con il giovane Ferretti la sua visione di professionista: un avvocato con clienti propri. È così che, seguendo l'esempio del proprio mentore, l'avvocato Ferretti costruisce una propria base clienti arrivando, negli ultimi cinque anni di collaborazione col proprio mentore a gestire esclusivamente i propri mandati, in una sorte di partnership tra "quasi pari".

In questo scenario non sorprende che Niccolò Ferretti ci spieghi come, fin dall'inizio della loro collaborazione, in modo del tutto trasparente, non abbia mai smesso di guardarsi "intorno". Questo non perché volesse lasciare il suo mentore, ma perché voleva scegliere di rimanere piuttosto che viverlo come un ripiego o una scelta di comodo. Tuttavia, non era possibile condividere la leadership di un dipartimento specialistico, esperienza che a questo punto della sua carriera per Niccolò Ferretti era matura. Così, inizia a cercare un'opportunità che gli permetta di guidare un dipartimento IP, in uno studio che abbia ancora una dimensione relazione "umana", ma che abbia anche chiari obiettivi e il potenziale di crescere. Queste condizioni si sono concretizzate in Nunziante Magrone, dove l'avvocato Ferretti ha accettato la sfida di aprire il proprio dipartimento e fondare un team dedicato all'IP.

IL CONTESTO OPERATIVO

Per uno specialista la propria organizzazione può costituire sia un grande valore aggiunto, ma anche un potenziale vincolo. Questo anche perché la clientela di uno specialista, almeno in parte, si compone di colleghe e colleghi e non solo di aziende. Niccolò Ferretti sembra

aver individuato e concordato con i soci storici dello studio quel delicato equilibrio tra l'essere una cosa sola, "perché l'unione fa la forza", e allo stesso tempo una boutique d'eccellenza all'interno di un'organizzazione più ampia. Una sfida che nel vissuto di Ferretti si gioca più sul lato umano, nella stima e nella fiducia reciproche, che sulla carta con accordi formali e strategie.

Se da una parte, come per molti LawLeaders che abbiamo incontrato, la tecnologia costituisce una sfida cui adattarsi nella propria quotidianità professionale, dall'altra è al centro della sua attività di avvocato. "La necessità di semplificare e talora banalizzare concetti e nozioni complessi, che sono alla base dei brevetti dei miei clienti," ci spiega Ferretti, "mi permette di confrontarmi con tecnici esperti e di comprendere trovati che sarebbero altrimenti ben lontani dalla mia forma mentis". È così che la tecnologia ha una rilevanza, non tanto nel suo operare da avvocato, quanto come oggetto del suo discernere giuridico.

Abbiamo già accennato come, anche per la visione della professione passatagli dal suo mentore, l'avvocato Ferretti abbia da sempre considerato il business development come una parte integrante del suo essere professionista. Come per molti colleghi "la ricetta" dei convegni, seminari, delle docenze ai master e dei corsi specialistici sembra essere l'essenza della sua strategia. Va ovviamente ribadito come il fatto di scegliere da subito una specializzazione abbia accelerato il suo percorso professionale, rendendolo presto spendibile come esperto. Ma cosa fa la differenza e lo rende efficace in questo genere di eventi e corsi, nonostante lo sentisse inizialmente come una forzatura della sua indole riservata e si rimproveri ancora oggi di preparare sempre "slide troppo scritte"? È la passione che lo anima autenticamente e visibilmente ogni volta che parla della sua materia e che lo rende estremamente credibile e autorevole agli occhi del proprio interlocutore o pubblico. ■

**De Micheli Lanciani Motta
Psicologi del Lavoro Associati*



5 PRINCIPI del COACHING applicati alla professione FORENSE

Una nuova mentalità e nuove strategie di pensiero possono dare la svolta anche nella professione forense.

Che l'avvocato oggi debba essere anche manager e imprenditore lo abbiamo affrontato più volte in questa rubrica. Vediamo oggi come la disciplina

del coaching può dare quella spinta innovativa a una professione in profondo cambiamento.

Innanzitutto va chiarito che coaching vuol dire mentalità e poi azione. Nel coaching le tre fasi che si affrontano sono chiarezza (quindi la definizione di obiettivi e di risorse), focus (quindi la definizione delle priorità di azione), azione (mettere in pratica per attivare processi di cambiamento). Senza azione non c'è cambiamento e senza una nuova mentalità non ci possono essere nuovi comportamenti da cui derivano risultati.

1. COME PENSIAMO DETERMINA IL NOSTRO MONDO

Come diceva Epicuro: “L’uomo è misura del mondo”. Ciascuno di noi si forma una propria mappa della realtà e da quel momento vivrà quella ricostruzione, non la realtà per quello che è. La PNL (Programmazione Neuro Linguistica) dice infatti che “la mappa non è il territorio”, intendendo come mappa la ricostruzione soggettiva che ciascuno fa della realtà (territorio). Quando siete in macchina in una città nuova e vi muovete guidati dal navigatore voi seguirete la mappa e non le strade della città; se la mappa non dovesse essere aggiornata, voi non prenderete quelle nuove strade che nella realtà ci sono. Ecco, qualcosa di analogo accade anche nella nostra mente. Ci formiamo un’idea di una certa situazione, interpretiamo un certo episodio ed ecco che abbiamo formato la mappa che vivremo. Questa è la ragione per cui due persone ricostruiscono e poi vivono in modo molto diverso la stessa situazione. Pensate anche a come due fratelli possono raccontare in modo molto diverso la propria famiglia di origine, oppure come due partner in coppia vivono in modo diametralmente opposto un certo episodio non riuscendo a capirsi e quindi a trovare un punto di contatto tra le versioni soggettive. Questo accade in quasi tutti i conflitti dove ciascuno pensa di essere dalla parte della ragione. Facciamo ora il passo successivo. Posto che non conta tanto il fatto in sé, quanto la ricostruzione soggettiva dello stesso, vediamo ora l’impatto emotivo che avrà su di noi e sulle nostre azioni. I quattro passaggi che determinano i nostri risultati sono: COME PENSO determina lo STATO D’ANIMO, che determinerà

le AZIONI che compiremo, che a loro volta porteranno dei RISULTATI. Si capisce bene come in questa sequenza tutto parta dal come pensiamo: nella ricostruzione dei fatti, nella loro interpretazione, nelle convinzioni e pregiudizi risiede tutta la forza del processo che metteremo in atto poi con l’azione. La maggior parte di noi agisce sui fatti in sé, sull’esterno come se tutto dipendesse dall’accaduto, quando invece solo in parte è determinato dalle circostanze esterne. Questa presa di coscienza è il primo passo per attivare processi di cambiamento personali e professionali. Riportare “dentro di sé” il potere e la responsabilità di cambiare le cose cambia il modo di vedere e di interpretare ha un effetto dirompente sulle vite delle persone, perché vuol dire riprendere in mano le redini del proprio destino, invece di vedersi in balia degli eventi come oggetti esposti alle correnti della realtà.

2. PORSI OBIETTIVI CHIARI

Il secondo principio che il coaching ci insegna è che se non si ha una meta non si può avere neppure una strategia per raggiungerla. Il concetto di “strategia” è necessariamente relativo: può essere strategico un modo di agire solo se si ha un obiettivo da raggiungere; infatti, un comportamento può essere strategico verso un obiettivo e non strategico verso altri. Se avete come obiettivo, per esempio, far comprendere a un collaboratore un suo errore perché non lo commetta più in futuro, può essere utile che lo prendiate con le buone e gli facciate una serie di domande per capire da dove parte e cosa non gli è chiaro. Se, al contrario, avete come obiettivo solo farvi rispettare dal collaboratore, allora potrà essere strategico alzare la voce e mostrare un atteggiamento minaccioso. Nulla

unbuonavvocato.it

LAVORI E INCASSI

Il primo
marketplace
di domanda
e offerta
di servizi legali
consumer



SCARICA L'APP SU



Per informazioni:

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

è sempre giusto o sbagliato se non in funzione di un obiettivo. Il primo passo, pertanto, è chiedersi cosa vogliamo perseguire. Solo dopo aver fissato con chiarezza tale meta potremo definire la relativa strategia, provare ad applicarla e verificarne i risultati per poi apportare eventuali correttivi funzionali.

3. ESSERE FLESSIBILI NELL'AZIONE

Ciascuno di noi elabora strategie e schemi di comportamento per cercare di avere risultati, più o meno consapevolmente. Poiché nel tempo cambiamo e le circostanze cambiano, ecco che sarà importante introdurre nella nostra mentalità flessibilità per poter adattare i nostri comportamenti ai cambiamenti. Essere rigidi, ripetitivi, infatti, non porta buoni risultati, perché si rischia di renderci decontestualizzati e quindi inefficaci. La flessibilità di azione unita alla chiarezza degli obiettivi e alla determinazione nel perseguirli sono gli elementi cardine per il successo. Molti, invece, sono rigidi nell'azione nonostante abbia già dimostrato in precedenza la mancanza di efficacia, per cui ripetere gli stessi comportamenti porterà agli stessi risultati già avuti.

4. COSTRUIRE LA PROPRIA MOTIVAZIONE

La motivazione è la vera benzina che ci porterà a raggiungere i risultati anche davanti alle difficoltà, senza che queste possano diventare ostacoli insormontabili. Prima di partire, quindi, è necessario non solo sapere cosa vogliamo ottenere, ma anche quanto ci teniamo al loro raggiungimento. Chi parte già con poca motivazione facilmente

desisterà davanti alle prime difficoltà. Chiediamoci quindi “quanto conta per me” e “cosa sono disposto a rischiare o sacrificare” per quel risultato. Tutto ha un prezzo e nulla si ottiene senza sacrificio. Quanto più i risultati sono ardui, quanto più sono di lunga data, tanta più motivazione dovremo avere per poter completare il percorso. Chi ha successo non si ferma là dove gli altri hanno mollato, questa è una regola d'oro da tenere sempre presente.

5. GLI ERRORI SONO SOLO CARTELLI STRADALI

Molti di noi agiscono solo quando sono “certi” dei risultati o di non commettere errori. Come possiamo immaginare, la certezza non esiste, esistono solo gradazioni di probabilità. Oltre a ciò dobbiamo chiederci cosa sono in realtà gli errori. Una bella definizione che mi venne data anni fa fu che gli errori sono cartelli stradali, semplicemente cartelli stradali. Essi indicano che la direzione intrapresa non va bene, che dobbiamo tornare indietro o cambiare strada. Nient'altro. Il nostro compito è quindi saper leggere tali cartelli per non continuare imperterriti su strada sbagliate e provare altre direzioni. La vita in fondo è un tentativo continuo, ciò che conta è saper aggiustare la traiettoria cammin facendo evitando di comportarci come criceti in una ruota ripetendo sempre le stesse azioni e gli stessi errori. Errare è umano, come dicevano i latini, ma è il perseverare nell'errore che è il vero problema. Niente colpa davanti all'errore, bensì assunzione di responsabilità e voglia di intraprendere nuove direzioni verso la meta prefissata.

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



AUDI Q8

IL NUOVO VOLTO DELLA FAMIGLIA Q

Info: www.audi.it

Audi Q8 coniuga il meglio di due mondi: l'eleganza di una coupé a cinque porte e la versatilità di un grande SUV.

Il nuovo modello top di gamma della famiglia Q può contare sul design muscoloso, l'abitacolo generosamente dimensionato, le più moderne tecnologie di azionamento dei comandi, l'assetto votato alle massime performance e gli intelligenti sistemi ausiliari.

Plus che rendono Audi Q8 una raffinata compagna di viaggio, tanto per il lavoro quanto per il tempo libero. Il lancio del nuovo SUV coupé avverrà nel corso del terzo trimestre del 2018. ■





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

RECRUITMENT

La rubrica *Legal Recruitment* by legalcommunity.it registra questa settimana 9 posizioni aperte, segnalate da 8 studi legali: BonelliErede, De Matteis Law, Dentons, Hogan Lovells, Russo De Rosa Associati, Santa Maria Studio Legale, Studio Legale Sutti, Studio Legale Verzelli. I professionisti richiesti sono più di 9 tra praticanti, avvocati, associate, commercialisti, assistenti e bd.

Le practice di competenza comprendono: diritto del lavoro, payments regulation, diritto civile e commerciale, diritto pubblico dell'economia, proprietà intellettuale, contenzioso commerciale e internazionale, litigation & arbitration, marketing - business development, banking & finance, societario, tributario, contabilità, m&a, recupero crediti.

BONELLIEREDE

Sede. Milano

Posizione aperta. 1. Praticante

Area di attività. Lavoro

Numero di professionisti richiesti. 2

Breve descrizione. BonelliErede ricerca un brillante neo laureato/praticante da inserire presso la sede di Milano nel dipartimento di Lavoro. Verrà valutato positivamente l'aver svolto la tesi di laurea ovvero uno stage o altra esperienza in ambito del diritto del lavoro

Riferimenti. È possibile candidarsi tramite LinkedIn oppure scrivendo a

careers@belex.com

(Rif. Ricerca Lavoro Milano)

DE MATTEIS LAW

Sede. Roma

Posizione aperta. Avvocato

Area di attività. Payments regulation

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Desired Skills and Experience:

- University degree in law with highest honors
- Excellent command of English (level C2 or C1)
- Admitted to the bar
- Desire to specialize in payments regulation
- Experience in assisting multinational organizations

We offer competitive salaries and an energetic and motivated

office environment. Strict meritocracy, excellence and ethical integrity are the name of the game at De Matteis Law
Riferimenti.

Please send your cv to
info@dematteislex.com

DENTONS

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Paralegal

Area di attività. Litigation & arbitration

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il candidato deve aver conseguito la laurea breve o magistrale in giurisprudenza e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando le esperienze maturate, e una lettera motivazionale

Riferimenti.

recruitment.milan@dentons.com

Sede. Milano

Posizione aperta 2. Assistant

Area di attività. Marketing and business development

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. La risorsa si occuperà prevalentemente di: redazione di pitch nazionali e internazionali, credentials, capabilities, cvs e presentazioni; preparazione di brochure, comunicazioni per i clienti, newsletter, alert e altro materiale di marketing, interagendo con i colleghi europei dei team digital e creatives; elaborazione di submission per directory italiane e internazionali; aggiornamento e implementazione di database locali e del network;

supporto generale ai progetti e alle iniziative di marketing e comunicazione sia locali che internazionali. Si richiede: esperienza di almeno tre anni nella funzione marketing and business development nell'ambito dei servizi professionali e preferibilmente di uno studio legale internazionale; ottima conoscenza della lingua inglese parlata e scritta; flessibilità, capacità di lavorare in team, approccio proattivo e problem solving; capacità di lavorare con scadenze brevi e di gestire più incarichi allo stesso tempo; ottima conoscenza applicativi Office su piattaforma Windows. Si offre: inserimento in un team internazionale giovane e dinamico; contesto stimolante e ottimo clima organizzativo; contratto a tempo indeterminato. Chi siamo: Dentons è lo studio legale più grande al mondo, con 9mila professionisti e oltre 163 uffici in 70 Paesi. In Italia lo studio ha aperto nell'ottobre del 2015 l'ufficio di Milano e, successivamente, quello di Roma. Conta oltre 150 persone e offre assistenza legale e fiscale full service.

Si pregano i candidati di inviare il proprio cv e una lettera motivazionale

Riferimenti.

recruitment.milan@dentons.com

HOGAN LOVELLS

Sede. Roma

Posizione aperta 1. Stagiaire/Trainee

Area di attività. Dipartimento di Financial Institutions - Il dipartimento presta consulenza di natura regolamentare e assistenza stragiudiziale ai principali player del settore finanziario, tra cui banche, società di gestione del risparmio, imprese di investimento, istituti di pagamento, istituti di moneta elettronica, italiani ed esteri, nelle tematiche relative ad esempio allo svolgimento delle attività, alla strutturazione e commercializzazione di prodotti, agli obblighi anti-riciclaggio

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. La/il candidata/o ideale è un/a neolaureato/a con tesi di laurea e/o esami in diritto bancario, finanziario, dei mercati finanziari e/o assicurativo, votazione minima 105/110, con spiccato ed effettivo interesse per il settore.

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

eventuali esperienze formative e/o professionali svolte all'estero saranno positivamente valutate

Riferimenti.

Inviare dettagliato

Curriculum Vitae all'indirizzo mail

Careers.Italy@hoganlovells.com,

con specifico riferimento all'annuncio (Financial Institutions – MAG)

inhousecommunity.it

Il **PRIMO** strumento
di **INFORMAZIONE**
completamente **DIGITALE**
sui protagonisti del mondo
IN HOUSE in Italia



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter e
resta in contatto



www.inhousecommunity.it

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@ardra.it

SANTA MARIA STUDIO LEGALE

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Praticante o avvocato

Area di attività. Diritto bancario e finanziario, regolamentare e materie affini

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Si ricerca un candidato, praticante o che abbia conseguito il titolo di avvocato da non oltre quattro anni; ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata; propensione per (o esperienza in) ambito bancario e finanziario. Regolamentare e/o 'transactional' con possibile coinvolgimento anche in settori affini (commerciale, societario).

Età non superiore a 33 anni

Riferimenti. Inviare curriculum vitae all'indirizzo:

santamaria@santalex.com, con

Oggetto: Candidatura

Legalcommunity

STUDIO LEGALE SUTTI

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Associate (neolaureati, praticanti o giovani avvocati o commercialisti italiani, o con titoli equivalenti in paesi della UE, della CSI o dei Balcani)

Area di attività. Diritto commerciale, diritto pubblico dell'economia, proprietà intellettuale, contenzioso commerciale e internazionale

Numero di professionisti

richiesti. Indeterminato

Breve descrizione. Lo studio legale Sutti seleziona neolaureati, praticanti o giovani avvocati o commercialisti italiani, o con titoli equivalenti in paesi della UE, della CSI o dei Balcani, per un inserimento come associates nel proprio dipartimento di diritto commerciale e diritto pubblico dell'economia, e neolaureati, praticanti o giovani avvocati o agenti brevettuali italiani per un inserimento come associates nel proprio dipartimento di diritto industriale, in particolare nelle sedi di Milano ma con disponibilità a trasferimenti temporanei in Italia e all'estero secondo necessità

Riferimenti.

Per partecipare alla relativa selezione è necessario sottoporre preventivamente un curriculum vitae completo all'indirizzo recruitment@sutti.com, e, in caso un interesse di massima dello studio per il profilo dell'interessato venga confermato, partecipare a uno o due colloqui sempre presso gli uffici milanesi dello SLS

STUDIO LEGALE VERZELLI

Sede. Bologna

Posizione aperta 1. Collaboratore di studio (praticante o giovane avvocato)

Area di attività. Diritto civile e commerciale sia in ambito stragiudiziale che giudiziale nonché nell'area del recupero crediti e delle esecuzioni

Numero di professionisti richiesti. Indeterminato

Breve descrizione. Lo studio seleziona un praticante con un grado di autonomia tale da consentire la gestione degli incarichi affidati o un giovane avvocato, che abbiano maturato una buona esperienza nel diritto civile e commerciale sia in ambito stragiudiziale che giudiziale nonché nell'area del recupero crediti e delle esecuzioni. I requisiti necessari sono un voto di laurea pari o superiore a 107, ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata e ampia disponibilità al lavoro in team

Riferimenti. I candidati interessati in possesso dei requisiti richiesti sono invitati ad inviare un cv dettagliato con esperienze e capacità riferite all'attività professionale svolta all'indirizzo

recruitment@castiglione47.com



Cosa c'è nel **MENÙ**
del **2018**

LA CO-MAKERSHIP
entra in **CANTINA**

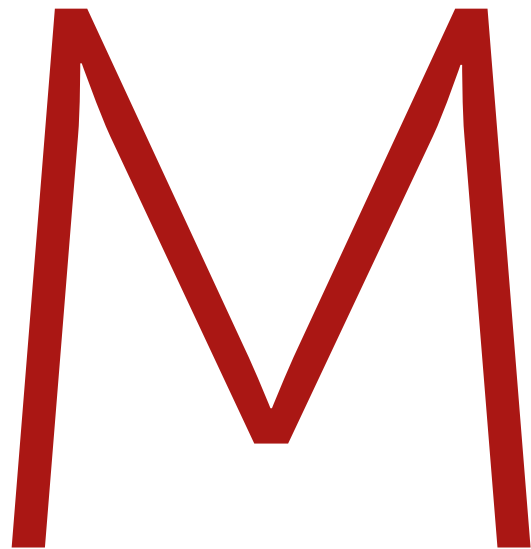
BOOM
Riserva 2016,
birra creativa

OBICÀ,
il regno della
MOZZARELLA



Anna Capella

Cosa c'è nel MENÙ del 2018



Mancanza di acqua, cibo, povertà, cambiamenti climatici, sovrappopolazione, minacce all'ambiente ... viviamo in un'epoca di cambiamenti rapidissimi, interconnessioni globali e rivoluzioni che possono avvenire da un momento all'altro.

Anche il mondo del food&beverage è sempre più soggetto a mutamenti di diverso tipo, sia nell'approccio dei consumatori al settore, sia nell'introduzione di novità che sconvolgono i trend precedenti. Edelman, prima agenzia indipendente al mondo di relazioni pubbliche e communications marketing, come ogni anno, ha condotto uno studio che ha interessato i 29 mercati del network e che fornisce alcuni spunti di riflessione sulle tendenze culinarie e culturali che stanno plasmando il settore nel corso del 2018. È un'indagine che ci aiuta a comprendere l'impatto che le tendenze possono avere nel futuro del settore alimentare e delle bevande, in quello della società in senso lato e dei nostri gusti personali.

Vediamo di seguito i 15 principali trend per l'anno in corso su cui si focalizzeranno l'attenzione e gli sforzi delle aziende alimentari e delle bevande.



Vegano. Vegetariano. Senza Glutine. Flexitariano. Se prima eravamo quello che mangiavamo, adesso a determinare ciò che siamo è la comunità in cui ci identifichiamo. In un mondo sempre più digitale e connesso, il nostro stile di vita alimentare è ciò che ci permette di entrare a far parte di gruppi più grandi: il cibo si aggiunge dunque alla cultura, alla lingua e all'ideologia come strumento di aggregazione. In Italia cresce in particolare il gruppo dei flexitariani, i vegetariani "casuali" (quelli che non vogliono completamente abbandonare la carne, ma vogliono beneficiare comunque di uno stile di vita vegetariano). Un altro trend in aumento è quello della dieta 'Stop&Go', ovvero quel regime alimentare che concede una pausa programmata dallo stile alimentare adottato e che permette di evitare le abbuffate fuori controllo.



Le aziende del settore food&beverage sono sotto pressione per una nuova esigenza sempre più comune ai loro consumatori, non più interessati a mangiare come atto di per sé, bensì propensi a godere di nuove esperienze attraverso il cibo. Gli alimenti diventano così un mezzo per scoprire nuove culture e nuovi valori che li rappresentino. Questo ha portato le aziende di fronte a un bivio: cambiare o rimanere sulle proprie posizioni?

Molte hanno scelto di investire in maniera importante in innovazione, a favore di nuovi prodotti più salutari, "emozionali" e sostenibili.



Minacciati dal clima mutevole e sempre meno prevedibile, alcuni cibi stanno vivendo una fase di pericolo: avocado, caffè, cacao, pesci tropicali rischiano infatti di sparire dalle nostre tavole e la lista non termina qui. I dibattiti che ruotano intorno a questo argomento riguardano principalmente il lievitare dei prezzi di questi prodotti e l'impiego della tecnologia per assicurare cibo a una popolazione che continua a crescere.



Tutti pazzi per l'immagine da incorniciare e condividere sui social, ma la palette cromatica da sola non basta più. I consumatori vogliono infatti poter mostrare anche la consistenza dei cibi. Questa riflessione diventa chiave alla luce dei cambiamenti che la realtà aumentata sta portando e le esperienze multisensoriali che questa sarà in grado di fornire. Gli alimenti con consistenze e colori speciali sono particolarmente interessanti per la generazione dei più giovani, più sensibile alla ricerca di nuove esperienze ed emozioni. Senza contare che le preferenze di colore possono mutare da paese a paese (nero di seppia piuttosto che un viola ritenuto più trendy, ad esempio).



La salute dell'intestino non è più un argomento tabù. Se ne parla più apertamente e si è più informati, soprattutto considerando che, secondo studi recenti, la salute dell'intestino è strettamente collegata a patologie come l'obesità, il diabete, le allergie, ecc. La 'promozione' di prodotti buoni ha assunto un ruolo sempre più centrale con probiotici e prodotti fermentati in prima linea nel percorso quotidiano verso la salute.

Ma non solo, bevande particolari come la kombucha (tè addolcito e fermentato con una consistenza solida) stanno acquisendo sempre più importanza per le loro proprietà benefiche, così come stiamo assistendo a un vero e proprio boom per la curcuma, lo zenzero e l'aloe vera.



La strada verso un'alimentazione quanto più possibile orientata verso le piante sembra essere senza ritorno: un'offerta di cibo 'veggie' sempre più ampia inizia a essere presente ovunque e molte aziende stanno prendendo in considerazione gli ingredienti derivati da vegetali anche in funzione di una migliore reputazione del proprio brand. Nonostante non si sappia se il futuro dell'alimentazione preveda una totale esclusione della carne dalla scelta dei consumatori, la tecnologia si sta certamente muovendo per trovare soluzioni che possano incontrare le loro aspettative in relazione a sostenibilità e gusto.



Anche la cultura del cocktail si sta spostando verso drink più salutari e sostenibili: i mixologist lavorano costantemente



The Food Industry Monitor

Il Food Industry Monitor è l'osservatorio sulle performance delle aziende italiane del settore alimentare realizzato dall'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo.

**INNOVAZIONE,
PRODUTTIVITÀ
E CRESCITA**

LA LEZIONE DEL
SETTORE ALIMENTARE

22 Giugno 2018 ore 10.00

Albergo dell'Agenzia | via Fossano, 21 - Pollenzo

Per richiedere l'accREDITO,
si prega di scrivere a

relazioniesterne@unisg.it



Università di Scienze
Gastronomiche di Pollenzo
University of Gastronomic Sciences of Pollenzo



GRUPPO BANCA DEL CERESIO
Lugano Milano Londra

Con il patrocinio di



Media Partner

foodcommunity.it

foodindustrymonitor.com

nell'ottica di soddisfare i bisogni di consumatori più consapevoli e attenti alla salute. Ciò a cui puntano sono mix di ingredienti sempre più organici e gluten free, piuttosto che alcolici.

Non si tratta di un'esclusione dell'alcol di per sé, ma è in atto una rivoluzione del gusto, con preferenze verso sapori più naturali a discapito di zuccheri e dolcificanti – il cui uso è già in diminuzione nei cibi.

Le drink list propongono vini organici a minore gradazione alcolica, birre senza glutine, cocktail senza zucchero ma con ingredienti salutari.

In Giappone, ad esempio, è in crescita il consumo di bevande analcoliche a seguito di un disinteresse da parte della generazione giovanile nei confronti di quelle alcoliche.

A Città del Messico Mica Rousseau del Four Season è diventato famoso per i suoi cocktail con tè o superfood come l'acai (conosciuti come cocktail sostenibili).

Senza andare troppo lontano, anche in UK i giovani bevitori di alcol sono sempre più consapevoli e si prevede un maggiore consumo di bevande alcohol free come ad esempio Seedlip, un analcolico frutto di un'attenta distillazione di fieno, piselli, menta, rosmarino, timo e luppolo.



L'e-commerce ha trasformato il modo di acquistare dei consumatori e il modo di porsi da parte dei grocer nei confronti del mercato grazie alla raccolta di informazioni utili a comprendere il comportamento degli utenti quando sono sulle piattaforme di shopping online.

È fondamentale per i consumatori ricevere dai grocer la migliore esperienza possibile in termini di rilevanza, efficienza e affidabilità. Pensiamo ad Amazon, Walmart e Google che già ora forniscono promozioni, suggerimenti e offerte, capitalizzando sui comportamenti e le abitudini d'acquisto.



Le possibilità offerte dai cibi in termini di sapori, consistenze e combinazioni sono infinite: con un occhio alla sostenibilità e l'altro alla creatività, si cerca non solo di utilizzare tutte le proprietà del cibo per beneficiare nel modo più completo delle sue proprietà, ma anche di combinare gli avanzi per creare nuove ricette.

Se ciò da un lato riduce gli sprechi, dall'altro apre possibilità verso nuovi ingredienti prima sconosciuti ai più. Inoltre, porta a interpretazioni innovative di uno stesso alimento.

L'esplorazione culinaria e l'attenzione alla sostenibilità accomunano tutti i Paesi del mondo in modo differente: in Giappone, ad esempio, gli avanzi della carne vengono utilizzati nella preparazione di una bevanda dolce e non alcolica. Dall'altra parte del mondo, negli US, sono molti gli chef che propongono ricette che utilizzano tutte le parti di uno stesso ingrediente.



Grande attenzione da parte dei consumatori ai funghi, non solo per il loro gusto ma anche per le loro proprietà nutritive e salutistiche. In molti Paesi vengono proposti nella preparazione di drink, caffè, smoothies e infusi: in Asia sono tradizionalmente utilizzati come supplementi nutritivi nelle abitudini alimentari; a Londra il caffè alla East London Juicy Company contiene funghi. In America Latina due cuochi brasiliani hanno introdotto nel loro menu il cappuccino mushroom. Secondo Nutraingredients.com, inoltre, i funghi contengono numerosi composti bioattivi che hanno effetti positivi sulla salute.



Le food hall puntano su esperienze dirette, culturali e di alta qualità. Sono i luoghi dalla sperimentazione che, a differenza dell'e-commerce, "umanizzano" il customer journey: i clienti possono vedere da vicino i prodotti, annusare il loro profumo, assaggiarli, e, attraverso l'acquisto, portare l'esperienza vissuta a casa per poi ritornare nella maggior parte dei casi. Eataly è forse il miglior esempio in Italia e non solo.

Nel Sud del Pacifico alcuni department store prevedono alcune aree dove oltre al supermercato vi sono dei bento restaurant, dove fare uno spuntino prima di andarsene. Ad Amsterdam, invece, la concezione delle food hall è più urban chic: sono visti sotto un'ottica più trendy, come gourmet di sé stessi.

A Londra, Harrods è super-trendy, al servizio del consumatore con informazioni in tempo reale sui prodotti (quando il pane viene sfornato, ad esempio).

L'apertura dei Grocerants (di cui il Grand Central Market a Los Angeles è il più notevole) è il riflesso delle nuove esigenze dei consumatori, che sempre più richiedono una fusione tra l'esperienza grocer e quella dei ristoranti.



I nuclei familiari nel corso degli ultimi anni sono cambiati, ci si sposa sempre più tardi o addirittura non ci si sposa ed è aumentata la popolazione anziana che tende a vivere da sola.

Le aziende del food&beverage hanno conseguentemente dovuto adattare i propri prodotti sia dal punto di vista delle porzioni, sia nel packaging che li contiene; inoltre è notevolmente più ampia l'offerta per lo specifico target dei single.

Il ridimensionamento dell'offerta alimentare non è da considerarsi solo una conseguenza della modifica del tipo di consumatori, ma è anche dettato dalla maggior attenzione per gli sprechi ambientali e di tempo.

organizza



1^oCEMI

22
JUNE
2018 COMMODITIES
EXCHANGE
MILANO



22 GIUGNO 2018
DALLE 10.00 ALLE 17.00
PALAZZO DEL GHIACCIO, MILANO



Il primo evento annuale in Italia
dedicato al mondo delle agrocommodity:
un'intera giornata di business per incontrare
i principali operatori internazionali del settore

OFFICIAL
PARTNER

INTESA  SANPAOLO

SPONSOR

BUNGE

200

SGS

SPONSOR
TECNICO

 **sitagri**
Powered by Farming

MAIN
PARTNER

CEREALDOCKS
Agricoltura Alimentazione Ambiente

 **Tampieri**

CON IL
PATROCINIO DI

 CAMERA DI
COMMERCIO
MILANO
MONZABRIANZA
LODI

MEDIA
PARTNER

foodcommunity.it



I cocktail al gusto di fiori – violetta, ibiscus, sambuco, lavanda, rosa – sono molto popolari: caffelatte con lavanda, tè all'ibiscus o alla rosa, dolci alle violette, vini frizzanti al sambuco saranno molto presto la norma e non più delle varianti innovative.

In tutto il mondo si rileva un interesse sempre maggiore per i fiori edibili e il loro utilizzo come ingredienti per torte dolci e salate o semplici decorazioni.



Il packaging è sempre più strumento di connessione con i consumatori, sia quando viene utilizzato come mezzo di condivisione della purpose del brand, sia quando il suo “aspetto” e i suoi colori comunicano un messaggio e/o un benefit preciso.

In Giappone ad esempio la Nissin Noodles ha collaborato con un noto disegnatore perché apparissero dei messaggi attrattivi sul packaging.

In Danimarca invece, dopo la campagna “Share a Coke”, molte aziende hanno iniziato a personalizzare i packaging con stampe speciali, per suscitare un legame emotivo e personale con i loro consumatori.



La tracciabilità e la trasparenza totale sono alla base di ogni relazione brand/ consumatore. Secondo lo studio di Edelman “Earned Brand 2017”, il 30% dei consumatori globali, nelle sue abitudini di spesa, è guidato dalla fiducia nei brand, molto più di quanto facesse cinque anni fa.

I consumatori richiedono trasparenza completa e totale: non è più sufficiente sapere cosa mangiano o bevono, è importante conoscere l'origine e la provenienza, qual è il processo produttivo, qual è il livello di sicurezza...

Oggi, grazie anche alla tecnologia, le aziende hanno l'opportunità di offrire ai propri consumatori i mezzi per meglio conoscere i loro prodotti così come l'impegno verso una maggiore tracciabilità e trasparenza. 

** Deputy general manager
& consumer Brand marketing
Practice Business Leader - Edelman Italy*

LA CO-MAKERSHIP entra in **CANTINA**

Matteo Sardagna Einaudi e Antonietta Tedeschi raccontano a *MAG* come sta funzionando la loro alleanza e cosa dovremo aspettarci in futuro



Antonietta Tedeschi e Matteo Sardagna Einaudi

Lunione fa la forza. Anche nel settore vitivinicolo. Questa convinzione ha spinto le aziende Tedeschi e Poderi Luigi Einaudi a consolidare la loro offerta dando vita a una partnership che punta alla condivisione della rete vendite e della logistica. Tedeschi è una delle aziende storiche della Valpolicella, produce vini potenti, eleganti e dotati di grande personalità e tipicità. Ha un fatturato di 5,4 milioni di euro e produce 500mila bottiglie l'anno. Poderi Luigi Einaudi, dopo la recente acquisizione di Monvigliero (1,5 ettari a Verduno), punta a raggiungere quota 100mila bottiglie di Barolo nel 2020. Il fatturato 2017 si assesta a 2,5 milioni di euro con una previsione di crescita a

4-4,5 milioni nei prossimi anni a seguito dei nuovi investimenti. Tornando alla partnership, le due cantine condividono anche l'obiettivo di rafforzare la competitività, attraverso iniziative di distribuzione, comunicazione e co-makership tra tutti gli attori in gioco. MAG ne ha parlato con **Matteo Sardagna Einaudi** e **Antonietta Tedeschi** che rivelano: «È un progetto aperto al coinvolgimento di altri produttori».

Come è nata l'idea di questa partnership?

In un contesto caratterizzato da un sensibile cambiamento del processo d'acquisto dei clienti e da un'estrema frammentazione dell'offerta, abbiamo pensato di intraprendere un nuovo modello organizzativo e manageriale, in grado di governare la complessità attraverso la co-makership, per recuperare efficienza e forza sul mercato.

Perché vi siete scelti? Come nasce il vostro rapporto?

Tedeschi e Poderi Einaudi sono aziende da sempre impegnate nella valorizzazione delle peculiarità vitivinicole della Valpolicella e delle Langhe. Le nostre sono due realtà con una lunga tradizione di governance familiare, che negli ultimi anni hanno effettuato importanti scelte d'investimento in vigna e in cantina, con lo scopo di accrescere il valore della propria produzione e di contribuire alla crescita dei rispettivi territori d'appartenenza.

In cosa consiste, in pratica, la partnership?

Abbiamo realizzato una rete d'impresa, mediante la quale i produttori partner, pur restando autonomi e non legati da vincoli di partecipazione, gestiscono alcune attività in collaborazione. Si tratta di un'integrazione orizzontale di supply chain, finalizzata alla condivisione di risorse e competenze per migliorare la propria presenza sul mercato nazionale.

A che punto siete?

Nella prima fase della partnership ci siamo concentrati sugli aspetti legati allo sviluppo commerciale e alla gestione logistica degli ordini dei clienti. In particolare, abbiamo condiviso circa il 70% delle reti vendite delle aziende, per poter migliorare l'efficienza di gestione della rete commerciale e aumentare l'appeal delle aziende partner nel portfolio degli agenti di commercio e dei distributori.

Con quale effetto?

In virtù di tale condivisione, abbiamo potuto lanciare l'iniziativa degli ordini in abbinamento, ossia la possibilità offerta ai clienti di acquistare i vini di Poderi Einaudi e Tedeschi con un unico ordine, andando incontro all'esigenza, sempre più avvertita dalla clientela Ho.Re.Ca., di ottimizzare gli acquisti in ottica just in time. Al fine di gestire gli ordini in abbinamento, abbiamo implementato un deposito comune nella cantina Poderi

«La finalità della nostra partnership è gestire la complessità del mercato attraverso un approccio collaborativo tra i produttori»

Einaudi, con i vini del partner Tedeschi, dove sono processati gli ordini in abbinamento e predisposti i carichi per la spedizione ai clienti.

E adesso?

La finalità della nostra partnership è gestire la complessità del mercato attraverso un approccio collaborativo tra i produttori coinvolti. In questi anni siamo riusciti a consolidare la presenza delle aziende sul mercato nazionale, salvaguardando le aree in cui eravamo già ben presenti e ampliando

«Stiamo già sviluppando iniziative di co-marketing, condividendo i costi e le relazioni dei singoli produttori, al fine di migliorare, in particolare, la comunicazione verso i diversi target d'interesse»



Antonieta Tedeschi e Matteo Sardagna Einaudi

l'introduzione dei vini Einaudi e Tedeschi in quelle aree più periferiche, dove è stato sempre difficile vendere per la forte specializzazione vitivinicola territoriale e la limitata apertura della clientela verso i vini di altre regioni d'Italia.

Il prossimo step è il marketing?

Grazie alla partnership abbiamo potuto rendere più organica la rete vendite delle aziende, con il coinvolgimento dei partner commerciali più adeguati alla proposta dei vini dei partner e al loro posizionamento medio-alto. Per il futuro ci aspettiamo certamente di incrementare questo vantaggio competitivo, con una continua differenziazione di servizio della proposta commerciale. Stiamo già sviluppando iniziative di co-marketing, condividendo i costi e le relazioni dei singoli produttori, al fine di migliorare, in particolare, la comunicazione verso i diversi target d'interesse. Aspetto sul quale ci stiamo concentrando in questa fase 2.0 della partnership, perché vogliamo sfruttare la forza della collaborazione per valorizzare non solo il progetto in sé, ma innanzitutto le iniziative dei singoli produttori, la loro storia, le loro eccellenze, gli investimenti sul territorio.

Un percorso in linea di continuità con quanto fatto finora...

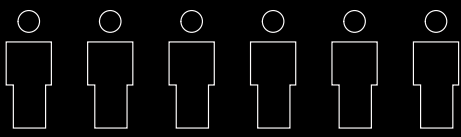
In questi anni tanto Poderi

LUNEDÌ, 29 OTTOBRE

TEATRO NUOVO

Piazza San Babila, 3 • Milano

foodcommunity Awards



SAVE THE DATE

#FoodcommunityAwards

PER INFORMAZIONI:

francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

+39 02.8424.3870



Matteo Sardagna Einaudi

Einaudi quanto Tedeschi hanno investito sul territorio, acquisendo nuovi vigneti e facendo ricerca. Poderi Einaudi ha incrementato la propria capacità produttiva, con l'acquisizione di nuovi vigneti nelle migliori aree del Barolo e l'ampliamento della cantina. Tedeschi ha investito nel 2006 nell'area DOC della Valpolicella, acquisendo Maternigo, una tenuta di 84 ettari. Guardando al futuro, certamente affronteremo anche la tematica che riguarda il procurement, ossia la possibilità di fare insieme gli acquisti di tutti i materiali standardizzabili utili al processo produttivo delle singole aziende.

Possiamo quindi parlare di economie di scala sul fronte della promozione e delle vendite?

L'obiettivo iniziale della

partnership era di rendere più efficace l'azione promozionale e di vendita, al fine di garantire la competitività delle aziende sul mercato. Indubbiamente, la condivisione delle risorse, compresa la rete vendite, ha indotto un miglioramento dell'efficienza di gestione; lo sviluppo in comune di iniziative commerciali e di marketing ha portato a un aumento dei volumi gestiti, generando così un aumento della forza contrattuale dei partner e, quindi, un'ottimizzazione dei costi.

Nel settore vinicolo assistiamo a molte acquisizioni e concentrazioni: come vedete questa tendenza?

Nel corso di questi ultimi venti anni abbiamo visto nascere molte nuove cantine, alcune per iniziativa di viticoltori che

hanno deciso di integrare anche l'attività di imbottigliamento, altre quali operazioni di diversificazione di investimento di molti imprenditori di altri settori. Tutto ciò ha certamente contribuito a dare un forte impulso al settore, in termini di quantità prodotte e a livello mediatico, ma ha anche alimentato un'importante frammentazione dell'offerta. Le operazioni di concentrazione cui stiamo assistendo in questi ultimi anni sono il frutto di un normale consolidamento delle posizioni di mercato, una sorta di razionalizzazione dell'offerta, che rappresenta una conseguenza comune a tanti altri settori cresciuti velocemente.

La vostra partnership potrebbe preludere a qualcosa di più in futuro?

Siamo fortemente convinti di far

«Stiamo già lavorando sull'ipotesi di un'integrazione dei processi di acquisto dei materiali standardizzabili, al fine di ottenere un vantaggio di scala sui costi delle forniture; ma anche sull'individuazione di partner logistici»

crescere la nostra partnership, con il coinvolgimento di altri produttori che rappresentino espressioni eccellenti dei rispettivi territori di appartenenza. I progetti in cantiere sono diversi e ci vedranno impegnati nei prossimi anni in un processo di rafforzamento della co-makership, aprendo nuovi ambiti di collaborazione. Stiamo già lavorando sull'ipotesi di un'integrazione dei processi di acquisto dei materiali standardizzabili, al fine di ottenere un vantaggio di scala sui costi delle forniture; ma anche sull'individuazione di partner logistici in grado di supportarci nella gestione della movimentazione dei vini e delle spedizioni. Inoltre, l'estensione della collaborazione alla gestione dei mercati esteri sarà senz'altro un altro ambito in cui ricercare efficienza di gestione e miglioramento dell'introduzione commerciale.

Quanto è importante il tema dell'identità anche imprenditoriale per chi fa il vostro lavoro?

Il tema dell'identità produttiva dei partner è un requisito per la partecipazione alla partnership. Si intende far riferimento all'identità che i singoli produttori hanno costruito nel corso degli anni, con il loro operato, le loro scelte, gli investimenti sul territorio. Il nostro è un settore strettamente legato alle specificità territoriali, alla storia delle grandi Famiglie del vino; per cui è imprescindibile nel modello di business di un produttore di vini investire risorse per costruire e rafforzare il proprio legame con il territorio e la propria identità produttiva. È evidente che tutto ciò porta anche ad un'assunzione di responsabilità da parte dei produttori, i quali sono letteralmente vincolati, nelle loro scelte, al rispetto della propria identità, senza compromessi e sempre con le idee ben chiare.

Ciò non toglie che abbiate anche voi investito in nuovi vigneti, rilevato altre aziende e cercato di aumentare le dimensioni e la varietà dell'offerta: è una strada obbligata?

È una strada obbligata nel momento in cui si intende rafforzare l'identità dell'azienda, come nel caso di Poderi Einaudi e Tedeschi. Come già detto, la brand identity si costruisce nel tempo, dando valore alle specificità della propria azienda. In virtù di ciò, gli investimenti delle aziende partner, in particolare per l'acquisizione di nuovi vigneti, sono una strada imprescindibile per coprire sempre meglio i segmenti di più alto posizionamento nel mercato, aumentando così la visibilità e la reputazione dei marchi.

Il sistema Italia, in tutto questo, vi aiuta a sufficienza? Cosa servirebbe al comparto?

Indubbiamente, la mancanza di una cultura della collaborazione tra imprenditori caratterizza il sistema Italia. Oggi le reti d'impresa stanno conoscendo una stagione felice, con il crescere delle iniziative in diversi settori. Tuttavia, bisogna continuare a lavorare affinché emerga una cultura del "fare sistema", di superamento della logica del fare da solo, per abbracciare l'idea di mettere a fattor comune le esperienze, le competenze e le specificità. Il sistema legislativo dovrebbe incoraggiare le iniziative di co-makership, anche attraverso provvedimenti che sollecitino gli imprenditori a fare sistema. ■

BOOM

Riserva 2016, birra creativa

Anche quest'anno è arrivato il caldo: dopo averlo così a lungo invocato, ora ce ne lamentiamo. L'alternanza sgradevole tra afa e temporali simili a rionali rovesci sub-tropicali alimenta un nuovo corso di lamentele, peraltro utilissimo in parecchie situazioni durante le quali, in assenza di descrizioni di devastanti bombe d'acqua (sic!), gli argomenti languirebbero.

Lo confesso: a causa del caldo, una sera ho tradito. Mi sono nuovamente¹ dato alla birra.

Tornato a casa il senso di colpa si è fatto opprimente e sembrava non volermi abbandonare. In quell'attimo che precede il sonno, lo spirito del vino mi è apparso e mi ha sorriso. Il vino, sappiamo, è generoso: non ha gelosie, non teme il confronto, sopporta le nostre piccole trasgressioni, perdona gli attimi di debolezza. Egli sa che qualche occasionale deviazione non turberà il rapporto, profondo e indissolubile, che a lui ci lega.

BB (Birrificio Barley) Boom Riserva 2016 nasce a Maracalagonis, in provincia di Cagliari. Più che una birra un inno alla creatività: e Nicola Perra ben si merita l'appellativo di creativo. Grazie all'impiego non nuovo della sapa (mosto cotto) questa volta di vermentino (il che dimostra che ho tradito il nettare di Bacco assai meno di quanto una valutazione superficiale indurrebbe a pensare), Perra apre nuovi orizzonti e rende più sottile il muro del sospetto che divide gli amanti del vino dagli estimatori della birra.

Boom Riserva è anche inconsapevolmente modaiola: il suo colore bronzo dorato (non brillate dato che il prodotto non è filtrato) potrebbe ricordare un orange wine, oggi come oggi il massimo del cool. Come dire: "Orange is the new orange".

Ai giovani seduttori – mi permetto una digressione - consiglio di gettare sul tavolo, con annoiata disinvoltura, l'espressione Italian Grape Ale: la biondina da hamburger e patatine ne resterà sopraffatta, mentre

¹ Perché nuovamente? Perché, come forse solo il direttore e io ricordiamo, questa rivista ha già ospitato una simile trasgressione. D'altra parte si sa: semel in anno...



la brunetta griffata e un po' rigida penserà che, in fondo, la scelta di una birra non è dettata da tirchieria e dunque potrebbe valutare di concedervi una piccolissima chance, ovviamente a condizione, ricordatelo, che alla prossima uscita non vi sia che champagne.

Dimentichiamoci modaioli (in fondo non ci interessano) e giovani seduttori (è l'invidia che parla) e veniamo a noi: anzi, BB Boom. Al naso, sorprendentemente ma non troppo, un pungente profumo di uva bianca non ancora pienamente matura introduce note immediatamente floreali di nasturzio che giocano con l'arachide, la mela cotogna, la nota erbacea, il mango maturo e piccante. L'evoluzione olfattiva vira verso profumi agrumati che si rincorrono senza tregua: dal pompelmo alla scorza di arancia, dal limone al bergamotto, per poi atterrare sui sentori complessi del malto evocativi di un prodotto scozzese. E l'uva bianca sempre ritorna e sempre rilancia. Se fosse una forma musicale, BB Boom sarebbe una fuga.

Al palato BB Boom appare sorprendentemente leggera. Elegante nella sua pacatissima effervescenza che alleggerisce la sensazione di pesantezza tattile che mi pare di ritrovare nelle birre dal carattere complesso. Raffinata anche in bocca, con un'evidente coerenza rispetto alle sensazioni olfattive che inevitabilmente si perdono nel duetto tra una tenue dolcezza e una malinconica sensazione di amaro.

Gli abbinamenti possono essere i più vari: primi estivi e sbarazzini, carni e pesci alla brace, una frittata di erbe di campo, formaggi di media stagionatura. Forse anche qualche ostrica. E dato che siamo in Sardegna, immagino che l'abbinata tra BB Boom e piatti con marcata presenza di bottarga potrà riservare piacevoli sensazioni. Una nota di chiusura: temperatura rigorosamente sotto controllo e niente boccali in stile bavarese.

** 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*



OBICÀ, il regno della MOZZARELLA

Dedicare un locale o un format a un prodotto specifico è una sfida difficilissima. Riuscire a non risultare banali e nell'offerta e trovare ricette che esaltino davvero il prodotto non è una impresa da poco. Ma è l'impresa che senz'altro è riuscita a Obicà, il primo mozzarella bar del mondo che a Milano ha tre indirizzi cittadini: in Duomo, in Centrale e a Brera. Quest'ultimo è quello che amo di più. Ed è quello dove mi è capitato di pranzare di recente. Ho cominciato con un assaggio di mozzarella di bufala (ho scelto la classica, ma si può provare anche quella affumicata) e poi ho ceduto alla tentazione di provare la burrata. Per me, andriese doc, esame superato. Con le mie commensali abbiamo diviso una pizza margherita (impasto leggero e condimento equilibrato) e poi ho preso l'hamburger rock firmato da **Alessandro Borghese**: delizioso e anche questo perfettamente equilibrato nel condimento e nel gusto. Molto divertente la filosofia dei piattini, assaggi di varie specialità pensati per consentire la condivisione (siamo anche al food sharing) di diverse proposte tra commensali (da provare le zeppole rock, sempre di chef Borghese).

Da segnalare l'attenzione a rinnovare l'offerta con special mensili. I nodini di fiordilatte sono l'ingrediente principe di giugno.

Da premiare con un bonus la cantina. L'offerta di vini non è vasta, ma la selezione punta su bottiglie di pregio dall'ottimo rapporto qualità prezzo.

Per finire, chi ha assaggiato il tiramisù lo ha promosso a pieni voti. La mia torta caprese si è difesa bene.

Un indirizzo da tenere sempre presente quando si passa in quel di Brera. 🍷

OBICÀ BRERA

Via Mercato 28, Milano

02 86450568

brera@obica.com

foodcommunity.it

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

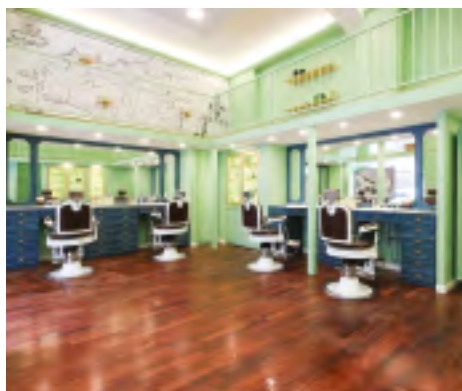
“LA VERA RICCHEZZA È IL TEMPO. RITAGLIANE PER TE STESSO”



APERTO 7 GIORNI SU 7
DALLE 10 ALLE 20



ONLINE SHOP
BARBERINOSWORLD.COM



A

LL'INTERNO DI ANTICHI PALAZZI, BARBERINO'S FA RIVIVERE L'ATMOSFERA DI UNA STORICA BARBERIA ITALIANA. AMBIENTI SOFISTICATI ED ELEGANTI PENSATI PER QUEI GENTLEMEN ESIGENTI CHE DESIDERANO RISCOPRIRE I RITUALI DELLA RASATURA E DEL TAGLIO CAPELLI SECONDO LA MIGLIORE TRADIZIONE ITALIANA

BARBERINO'S - CLASSIC ITALIAN BARBER
MILANO

CORSO MAGENTA, 10 - VIA CERVA, 11 - CORSO DI PORTA ROMANA, 72
TEL. (+39) 02 83439447 - INFO@BARBERINOSWORLD.COM