MAG
98-26.03.18

MANDARIN
firma il polo della
CERAMICA MADE IN ITALY

IL TPP È RINATO
e vale **10MILA MILIARDI DI DOLLARI**

LA SCELTA DI LINKLATERS

FALCONE:
«VENTURE CAPITAL, parte del sistema imprenditoriale»

Parla l'ad di Principia sgr, tra i più grandi player del comparto.
«Il settore in Italia deve fare il salto di qualità».
Il gruppo punta alle filiere e guarda all'Europa

SAVE **THE DATE**

Tax 2018 Awards by legalcommunity

16.04.2018 • Milano

IP&TMT 2018 Awards by legalcommunity

14.05.2018 • Milano

legalcommunity week

11-15.06.2018 • Milano

Corporate MUSIC contest

13.06.2018 • Milano

Corporate 2018 Awards by legalcommunity

14.06.2018 • Milano

LC DIVERSITY AWARDS 2018

05.07.2018 • Milano

legalcommunity Italian Awards

12.07.2018 • Roma

Labour 2018 Awards by legalcommunity

01.10.2018 • Milano

inhousecommunity Awards

15.10.2018 • Milano

foodcommunity Awards

29.10.2018 • Milano

financecommunity Awards

19.11.2018 • Milano

savethebrand 2018 by LC Publishing Group

27.11.2018 • Milano

inhousecommunity Awards TICINO 2018

13.12.2018 • Svizzera

Energy 2019 Awards by legalcommunity

31.01.2019 • Milano

Finance 2019 Awards by legalcommunity

21.02.2019 • Milano

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

AVVOCATI DIPENDENTI, una battaglia **POSSIBILE**

di nicola di molfetta

Lo scorso 22 marzo, il presidente dell'associazione forense MGA, **Cosimo D. Matteucci**, ha presentato una denuncia al ministero e all'Ispettorato nazionale del Lavoro contro lo sfruttamento degli avvocati negli studi legali.
La denuncia fa riferimento al diffuso malcostume che vedrebbe molti professionisti utilizzare il lavoro di colleghi meno "forti" sul mercato divenendo, di fatto, i loro principali se non unici clienti e corrispondendo loro paghe minime (poche centinaia di euro) e in alcuni casi "a nero".
Del tema ci siamo già occupati in altre occasioni. Ma questa iniziativa di MGA lo impone nuovamente alla nostra attenzione.
Tra gli avvocati, in molti si dicono scettici sull'effetto che questo gesto potrà avere nella pratica.
Ma l'importanza di questa azione appare soprattutto politica.

«Quello che in passato abbiamo scritto a proposito dei **praticanti** ci sentiamo di ripeterlo e ribadirlo con maggiore forza anche per i collaboratori. La professione **dovrebbe occuparsene**. E quando diciamo la professione intendiamo i suoi **organi istituzionali**»

L'avvocatura contemporanea ha tante facce. In questo numero di *MAG* raccontiamo alcune storie (si pensi alla copertina dedicata a Linklaters o all'intervista a **Bruno Gattai**) da cui emerge chiaramente che il capitale umano sarà tra i principali fattori della competitività degli studi legali d'affari nel prossimo futuro. E questo nonostante l'arrivo dell'intelligenza artificiale e di tutte le soluzioni tecnologiche che, apparentemente, potrebbero implicare un calo drastico del fabbisogno di forza lavoro in queste strutture.
«Siamo convinti che, a tendere, avere le persone migliori sarà ciò che renderà uno studio vincente rispetto agli altri», dice Gattai. «Il futuro del settore si giocherà sul tema dell'agile working», gli fa eco **Andrea Arosio**, managing partner italiano della law firm del magic circle.

Quindi da una parte abbiamo una fetta (minoritaria) del mercato dei servizi legali che oggi è impegnata nel tutelare al massimo la figura dei collaboratori. E dall'altra c'è il mondo contro cui puntano il dito alcune associazioni forensi.
Cosa separa questi universi e questi modi di vivere la professione?

Qualcuno direbbe la geografia. Ma non sarebbe del tutto corretto. Milano e in parte anche Roma sono la casa base di molte di queste strutture virtuose. Vero. Ma il territorio nazionale sta vedendo nascere molte realtà locali che si impegnano a realizzare progetti professionali moderni, in cui l'approccio a questo lavoro segue logiche imprenditoriali e quindi tutela e valorizza anche i legali "monomandatari".
Ciò che divide questi mondi, quindi, è la visione della professione che hanno gli avvocati stessi. Progressista o passatista. La prima accetta l'idea che l'attività legale oggi non possa che essere organizzata e necessariamente richieda l'impegno di un collettivo professionale che per la sua essenzialità va tutelato economicamente e non solo. La seconda langue in un modello individualistico, che considera l'universo

forense un ambiente disseminato di avvocati tutti indistintamente in concorrenza gli uni con gli altri.

Quello che in passato abbiamo scritto a proposito dei praticanti ci sentiamo di ripeterlo e ribadirlo con maggiore forza anche per i collaboratori. La professione dovrebbe occuparsene. E quando diciamo la professione intendiamo i suoi organi istituzionali. Tollerare che ci siano avvocati che possono prendere collaboratori senza alcun tipo di dovere di correttezza nei loro confronti è francamente inaccettabile.

Siamo arrivati agli studi spa ma non abbiamo ancora avuto la capacità (o la volontà?) di gestire di petto un fenomeno che inesorabilmente acquisirà dimensioni sempre più rilevanti. E il motivo di questa ineluttabilità è presto spiegato: in Italia ci sono troppi avvocati. Troppi per un mercato dalle dimensioni contenute. Troppi per un Paese in cui si pensa allo studio legale solo quando c'è da litigare con qualcuno. Troppi per un contesto in cui gli stessi professionisti sono restii a seguire la domanda e a intuire quali settori potrebbero produrre lavoro e mandati per i loro uffici.
In questo scenario è evidente che un numero sempre crescente di giuristi avrà bisogno di lavorare per altri colleghi. E proprio per questo avrà bisogno di essere tutelato in questi rapporti.

«Il mondo è **cambiato**. Perché l'avvocatura dovrebbe fare **eccezione**?

La strada giusta è quella delle ispezioni a tappeto auspicata da MGA? Difficile da dire.
A nostro parere, però, servirebbe piuttosto una battaglia culturale e di informazione. Una battaglia positiva. Dedicata a rendere noti modelli organizzativi e best practice di riferimento che possano essere presi ad esempio o ispirare gli "imprenditori" forensi. Una battaglia che deve cominciare dalla formazione e nelle Università. Ma che deve trovare una sponda anche nella categoria. Perché questo sforzo resterà inutile se allo stesso tempo le istituzioni forensi non decideranno di affrontare la situazione. Ponendo fine ai casi patologici. E dotandosi di regolamenti (perché non è sempre necessaria una legge) che obblighino chiunque ritenga di avere bisogno di collaboratori nel suo studio a garantire a costoro adeguata retribuzione e le tutele di base.

Il mondo è cambiato. Perché l'avvocatura dovrebbe fare eccezione? ■

24

36

50

80

73

LEGAL

19 Il barometro del mercato
Gop guida la vendita di Centostazioni Retail

24 L'intervista
Gattai e il fattore umano

30 In manovra
Nunziante Magrone, pronti a crescere

32 Tagliandi
Hogan Lovells, ricavi a quota 30 milioni

36 Strategie
La scelta di Linklaters

44 Questioni di genere
Avvocate, parità on board

50 Il punto
Del Prete: ecco perché è utile avere un avvocato in cda

55 Focus on
Antitrust, ecco l'agenda del 2018

62 Grande schermo
Backstage di un contratto da Oscar

92 Law leaders
Maria Cristina Storchi e il valore dell'autenticità

FINANCE

79 Follow the money
Il TPP è rinato e vale 10mila miliardi di dollari

80 Finance talks
Falcone: «Venture capital, parte del sistema imprenditoriale»

85 Private equity & more
Mandarin firma il polo della ceramica Made in Italy

VOTA IL TUO PREFERITO

Corporate Awards 2018

by legalcommunity

Giovedì 14 giugno 2018 • Milano

#LcCorporateAwards

Main sponsors

Accuracy

ethica group

HL TRAD Legal & Financial Translation

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

62

85

44

110

116

IN HOUSE

66 Diverso sarà lei
Ferrovie contro gli stereotipi di genere nelle carriere tecniche del trasporto ferroviario

68 Gli inclusivisti
Panino Giusto: «Qui manager è donna»

73 Inhouse
Celoria: la mia partita è quella della comunicazione

FOOD

110 Protagonisti
Riedel, la forma del vino

116 Le cucine
Di madre in figlia, quel Capriccio sul Garda

121 Calici e pandette
Spertino Grignolino d'Asti, che felicità scoprirlo con voi

124 Le tavole della legge
Alla cupola, pranzo in piena luce

12 Agorà
Simoneschi nuovo equity partner di Pedersoli

97 Istruzioni per l'uso
Marketing manager nello studio legale: 3 esperienze a confronto

104 Tempo libero
Le versioni a due porte di classe c ancora più sportive

105 L'intruso
Un party per Herbert Smith in attesa di nuovi arrivi

106 AAA cercasi
13 posizioni aperte in 6 studi legali

SAVE THE DATE

11-15.06.2018

Milan

legalcommunity week

#legalcommunityweek

Main sponsors

Accuracy

aspo

BonelliErede

CAGNOLA & ASSOCIATI STUDIO LEGALE

CastaldiPartners 1996

CHIOMENTI

大成 DENTONS

ethica group

Gatti Pavesi Bianchi

unbuonavvocato.it

Supported by

AIGI Associazione Italiana Giuristi di Impresa

ASLA

CAMERA ARBITRALE DI MILANO

ECLA European Company Lawyers Association

Media partners

legalcommunity.it

financecommunity.it

inhousecommunity.it

foodcommunity.it

For more information: Helene.Thiery@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870

legalcommunity.it

financecommunity.it

inhousecommunity.it

foodcommunity.it

Cerca legalcommunity su Available on the App Store GET IT ON Google play e seguici su

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

MAG

N98 | 26.03.2018

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
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
amministrazione@lcpublishinggroup.it

Per informazioni
info@lcpublishinggroup.it

Hanno collaborato
gian luca zampa, odile robotti, paolo lanciani, mario alberto catarozzo, uomo senza loden, giacomo mazzanti

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

legalcommunity.it

Notarbartolo & Gervasi

sono lieti di invitarLa all'incontro

Brevetto Unitario, Tribunale Unificato dei Brevetti

e il loro impatto sulle Strategie Aziendali

Mercoledì 11 aprile 2018 • ore 17,00

Spazio Chiossetto Via Chiossetto, 20 • Milano

Ore 17,00 Inizio dell'incontro con interventi a cura di:

Sergio Lasca - Head of Intellectual Property, **Pirelli**
Natale Pimpinelli - Intellectual Property Manager, **Heidelberg Cement AG**
Diego Pallini Gervasi - Managing Partner, **Notarbartolo & Gervasi**

PER INFORMAZIONI • martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it • 02 84243870

Lateral

Simoneschi nuovo equity partner di Pedersoli

Come anticipato da *legalcommunity.it* (*qui la news*) **Francesco Simoneschi** *(foto)* entra in Pedersoli in qualità di equity partner e responsabile del dipartimento di diritto del lavoro.
Con l'avvocato fanno il loro ingresso nello studio **Alessandro Crosta** e **Andrea Scarpellini** rispettivamente con il ruolo di counsel e associate.
Le nuove nomine rafforzano ulteriormente il dipartimento giuslavoristico di Pedersoli in cui già operano il partner **Alessandro Tufani**, del senior associate **Stefano Lava** e degli associate **Francesco Airaldi** e **Francesca Pistol** con **Chiara Ciociola**, trainee.

Cambio di poltrona

Giacobbe in Credit Suisse come coo

Nuovo professionista per Credit Suisse. Si tratta di **Luca Giacobbe**, proveniente da Ubs, che entra nel gruppo svizzero quale chief operating officer.
Giacobbe, 35 anni, era da 12 anni in Ubs dove ha ricoperto diverse posizioni in ultimo come head of business management per l'area Italia e Spagna. Nello specifico Giacobbe ha seguito per il gruppo l'integrazione della piattaforma Santander.
Entra in Ubs nel 2006 dopo una laurea in economia aziendale in Bocconi.
In Credit Suisse risponderà a **Stefano Vecchi** alla guida di Credit Suisse Italy spa supportandolo nell'ulteriore fase di sviluppo della banca in Italia.

Rumors

Curri è head of group general legal affairs di Generali

Secondo quanto risulta a *inhousecommunity.it*, **Furio Curri** è stato nominato head of group general legal affairs di Generali, a capo della funzione Group General Legal Affairs, recentemente così rinominata. Curri continua a riportare alla head of group legal affairs **Stefania Bergamo**.

I FINALISTI

IP & TMT 2018 Awards

by legalcommunity

Lunedì 14 maggio 2018 • Milano

#LcIpTmtAwards

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

Strategie

Calvi per la regolamentazione finanziaria di Gattai Minoli Agostinelli

Lo studio Gattai Minoli Agostinelli & Partners costituisce il dipartimento di regolamentazione finanziaria con l'ingresso, in qualità di partner, di **Andrea Calvi** che ne diviene il responsabile guidando un team composto dagli associate **Nicolò Vignali** e **Alberto Prade**.
Calvi proviene dallo studio legale Galbiati, Sacchi e Associati. In precedenza, aveva svolto attività professionale ventennale presso lo studio Loiacono e Calvi.

Cambio di poltrona

Comba entra in KPMG

Fabio Comba è il nuovo direttore risorse umane della funzione advisory di Kpmg.
Comba ha una ventennale esperienza in ambito hr, maturata in aziende italiane e internazionali di diversi settori, tra cui NH Hotel, Bulgari, Loro Piana, Valeo e Nestlé.

L'incarico

Micciché presidente della Lega Serie A

Gaetano Micciché *(foto)* è il nuovo presidente della Lega Serie A. Le 20 società del massimo campionato di calcio italiano, riunite in assemblea a Milano, hanno confermato il consenso unanime per il presidente di Banca Imi, la banca di investimento del gruppo Intesa Sanpaolo.
Il banker entrerà in carica al rinnovamento completo della governance – oltre all'ad anche i quattro consiglieri di Lega, un indipendente e due federali – e a conclusione del commissariamento affidato al presidente del Coni, **Giovanni Malagò**.
Proprio lui ha indicato ai 20 club la candidatura del banchiere palermitano, classe 1950.
Nel suo nuovo ruolo Micciché ha "obiettivi quantitativi per fare aumentare ricavi e profitti delle società" e "obiettivi qualitativi" mettendo insieme il calcio con la cultura italiana.
Secondo il nuovo presidente della Lega di Serie A, "il mondo del calcio deve diventare una realtà sempre più grande dove si possano perseguire gli interessi di tutti".

INTERNATIONAL CONFERENCE

The Business Relationships
between the MENA Region and Italy

Tuesday, June 12
Westin Palace Milan
Piazza della Repubblica 20
20124 Milan

SPEAKERS*

- **Nicolas Bourdon** Partner *Accuracy* (Paris)
- **Zane Hedge** Partner *Accuracy* (Dubai)
- **Stefano Simontacchi** Co-Managing Partner *BonelliErede* - Advisor to the *Foreign Affairs and International Cooperation Ministry* for Africa and the Mediterranean Region (Milan)
- **Stefano Azzali** Secretary-General *Milan Chamber of Arbitration* & President *IFCAI* (Milan)
- **Mohamed Elmogy** Head of Legal & General Counsel Egypt, Libya and Sudan *Sandoz* (Cairo)
- **Karima Farah** Legal Director & Internal Audit Director *Sorfert Algérie* (Oran)
- **S. E., Albert Tshiseleka Felha** Ambassador of the *Democratic Republic of the Congo* in Italy, Extraordinary and Plenipotentiary at *FAO*, *FIDA*, *PAM*, Dean of the Group of African Ambassadors in Rome (Rome)
- **Karen Jabbour** Senior Legal Counsel *Banque du Liban* (Beirut)
- **Jonathan Marsh** International General Counsel *Total* Marketing Services and President of *ECLA* (Paris)
- **Mahmoud Shaarawy** Group Legal Director *Elsewedy Electric* (Cairo)
- **Umberto Simonelli** Chief Legal & Corporate Affairs Officer and Board Secretary of *Brembo Group* (Dalmine)
- **Walid Sowaidan** Area General Counsel Central & Eastern Europe, Middle East & Africa *3M* (Dubai)

PROGRAM**

8,45 am	**Registration & Welcome coffee**
9,00 am	**Greetings**
9,15 am	**Conference** "Italy as a hub for investments in Africa and the Middle-East"
10,30 am	**Coffee Break**
10,45 am	**Conference** "International investments in Africa & the Middle East: what next"
12,45 pm	**Q&As**
13,00 pm	**Lunch Buffet**
14,30 pm	**Breakout Sessions** "The legal & tax framework of specific regions" *Breakout Session A* The business relationships between Italy and Africa *Breakout Session B* The business relationships between Italy and the Middle-East
16,00 pm	**Closing**

MODERATORS

- **Nicola Di Molfetta** Editor-in-Chief *Legalcommunity.it*
- **Rosailaria Iaquinta** Journalist *Inhousecommunity.it*
- **Laura Morelli** Journalist *Financecommunity.it*

Partners Accuracy BonelliErede

Supported by AIGI ASLA CAMERA ARBITRALE DI MILANO ECLA

*Panels to be completed - ** In progress

For more information: Helene.Thiery@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870

Nomine

Befani cresce in Foresight

Simona Befani *(foto)* è stata nominata Head of Southern Europe Legal Department di Foresight Group, gestore di fondi indipendente, attivo nel settore delle infrastrutture energetiche rinnovabili, con oltre 3 miliardi di euro in gestione e uffici in UK, Italia, USA e Australia. La nomina sarà effettiva da maggio.
In Foresight da sette anni è specializzata in operazioni di project financing e m&a e attualmente è responsabile del dipartimento legale Sud Europa con particolare focus nei settori private debt e energy.
Ha maturato una precedente esperienza di 5 anni nel dipartmento banking/project finance di Allen&Overy (Italia e Londra) e di Cba.

Arrivi

Indosuez Wealth Italia, entra Maria Pia D'Angella

Indosuez Wealth Management Italia annuncia l'ingresso di **Maria Pia D'Angella** nel ruolo di senior wealth manager. La professionista si occuperà dello sviluppo del business del wealth management e riporterà direttamente a **Luca Caramaschi**, direttore generale di Indosuez Wealth Management Italia.
D'Angella proviene da Deutsche Bank dove ha ricoperto il doppio ruolo di senior wealth manager e team head nell'ambito della divisione Asset & Wealth Management dal 2006.

Ingressi

Oncia co-head banking di Giliberti Triscornia

A un anno dall'arrivo di **Edoardo Mistretta**, già socio dello studio Lms, Giliberti, Triscornia e Associati prosegue la sua crescita e conferma la capacità di attrarre giovani talenti, potenziando la practice di banking dello studio.
Il nuovo socio, **Carmine Oncia** *(foto)*, proviene dallo studio Grimaldi dove era equity partner. Affiancherà **Federico Fischer** quale co-head della practice di banking and finance, portando nuove competenze e rafforzando quelle esistenti. Specializzato in real estate finance, syndicated loans, leverage finance, structured finance e project finance, assiste banche, fondi e società, anche in operazioni cross-border.

Promozioni

Pimco, Gandolfi è managing director

Alessandro Gandolfi, country head di Pimco in Italia, è stato nominato managing director, nell'ambito della tornata di promozioni del gruppo che ha riguardato altri sei colleghi in tutto il mondo. Gandolfi, prima di entrare a far parte della casa di investimento di Newport Beach nel 2006 come responsabile dello sviluppo del business italiano, ha guidato l'attività istituzionale di asset management presso la società di gestione del gruppo Sanpaolo IMI. Vanta 15 anni di esperienza nel campo degli investimenti.

Ingressi

Meloni per l'hr di Tim

Riccardo Meloni entra a far parte del gruppo Tim con il ruolo di responsabile della funzione human resources & organizational development. Meloni proviene dal gruppo Finmeccanica, nel quale ha lavorato dal 2008 ricoprendo diversi ruoli nelle varie società affiliate. Da gennaio 2016 era alla guida delle risorse umane e organizzazione della divisione sistemi avionici e spaziali di Leonardo.

In crescita

Promozioni in Dentons

Davide Traina *(foto)* è un nuovo partner di Dentons. Entrato nello studio nell'ottobre 2015, l'avvocato opera all'interno del dipartimento di litigation & arbitration, guidato da **Sara Biglieri** (head of Europe litigation group).
Benché non sia ancora terminata la campagna di lateral hire (si veda il *numero 97 di MAG*) Dentons, dunque, cresce anche per linee interne. Oltre al nuovo partner di recente sono stati promossi nel ruolo di counsel **Franco Gialloreti** e **Edoardo Galeotti** della practice di banking & finance e **Luca Guidotti** della practice di tax.

AUMENTI DI CAPITALE

CON EARN OUT E BONUS SHARES

La Commissione Società del Consiglio Notarile di Milano si è espressa a favore degli aumenti di capitale con *earn out* e con emissione di *bonus shares*.
La massima n. 170 del 7 novembre 2017 argomenta che è legittimo inserire in delibere di aumento di capitale con conferimento d'azienda meccanismi di *earn out* in cui si preveda l'emissione, sospensivamente condizionata ad un momento successivo, di ulteriori azioni da assegnarsi solo se si verificano determinate condizioni relative ai risultati economici dell'azienda conferita.
Così come è legittimo deliberare aumenti di capitale in denaro prevedendo l'emissione, anche in questo caso sospensivamente condizionata ad un momento futuro, di nuove azioni da assegnare a chi rimane 'fedele' alla società, non vendendo il suo pacchetto azionario – sottoscritto in occasione dell'aumento – per un determinato periodo di tempo.
Sono senza dubbio due valide opzioni da valutare al momento di negoziare operazioni di investimento. Resta però ferma, in ogni caso, l'esigenza di garantire il pieno rispetto delle norme del diritto societario poste a presidio della corretta formazione del capitale sociale.
Bisogna prestare attenzione, infatti, a dare esecuzione al secondo aumento, quello delle azioni *earn out* e delle azioni *bonus*, assicurandosi che sia coperto dalle corrispondenti riserve. Riserve che erano adeguate al momento della delibera, ma che, al momento di assegnare le nuove azioni, potrebbero non esserlo più.
Le società con azioni senza valore nominale possono ovviare a tale problema, procedendo con l'emissione delle nuove azioni derivanti dall'*earn out*, o con l'emissione delle *bonus shares*, senza un corrispondente, ulteriore, aumento del capitale sociale, avendo come effetto la riduzione della parità contabile delle azioni già emesse.
Le altre società per azioni e le s.r.l. devono per forza fare quadrare i conti. In tal caso è più complesso strutturare aumenti di capitale con *earn out* e *bonus shares*, ma, come detto, sono ipotesi che vale la pena prendere in considerazione.

GOP guida la vendita di Centostazioni Retail

L'operazione è legata al processo di riorganizzazione societaria. Intanto Giglio Group passa allo Star. Mentre l'imprenditore Giovanni Zaccanti compra Parmacotto

Fusioni acquisizioni, bancario, capital markets e per non parlare dell'antiturst. Il trend delle operazioni segnalate sul fronte del mercato dei servizi legali in Italia si è mosso in ordine sparso nelle ultime due settimane. Big deal sostanzialmente non pervenuti. Fanno eccezione alcune operazioni di financing a livello internazionale. Per il resto, si segnalano l'avvio della gara per la cessione di Centostazioni Retail, la vendita di Parmacotto e il passaggio dall'Aim allo Star di Giglio Group.

I FINALISTI

Tax Awards 2018

by legalcommunity

Lunedì 16 aprile 2018 • Milano

#LcTaxAwards

Main Sponsors

ArKadia TRANSLATIONS
words connecting worlds

ethica group

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

Al via la procedura per la cessione di Centostazioni Retail

Parte la procedura per la cessione di Centostazioni Retail.
Lo studio Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners (Gop) assiste Ferrovie dello Stato Italiane nella cessione – insieme a Rete Ferroviaria Italiana – del 100% del capitale sociale della costituenda società CS Retail e nell'affidamento alla medesima del contratto attribuente il diritto di sfruttamento economico in esclusiva degli spazi commerciali e pubblicitari di cinque stazioni ferroviarie: Milano Porta Garibaldi, Roma Ostiense, Padova (attualmente gestite da Centostazioni) nonché Torino Porta Susa e Napoli Afragola (attualmente gestite da RFI).
Questa operazione rientra nel progetto di riorganizzazione societaria avviata da FS che ha come obiettivo quello riqualificare e valorizzare l'attività di sfruttamento commerciale di complessi immobiliari di pertinenza di alcune stazioni ferroviarie di medie dimensioni a vocazione spiccatamente retail.
Gop assiste la direzione legale del Gruppo Ferrovie dello Stato guidata da **Elisabetta Scosceria** con un team composto dai partner **Francesco Gianni** e **Gabriella Covino**, nonché dal counsel **Roberto De Simone**. Gli aspetti di diritto amministrativo sono seguiti dal partner **Biagio Giliberti** e gli aspetti tax dal partner **Luciano Acciari**.
Le manifestazioni di interesse dovranno pervenire all'advisor Pwc entro il 13 aprile.

La practice
Corporate m&a
Il deal
Vendita di Centostazioni Retail
Gli studi
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, Pwc
Gli avvocati
Elisabetta Scosceria *(FS)*; Francesco Gianni, Gabriella Covino, Roberto De Simone, Luciano Acciari, Biagio Giliberti *(Gop)*
Il valore
-

Elisabetta Scosceria

Francesco Gianni

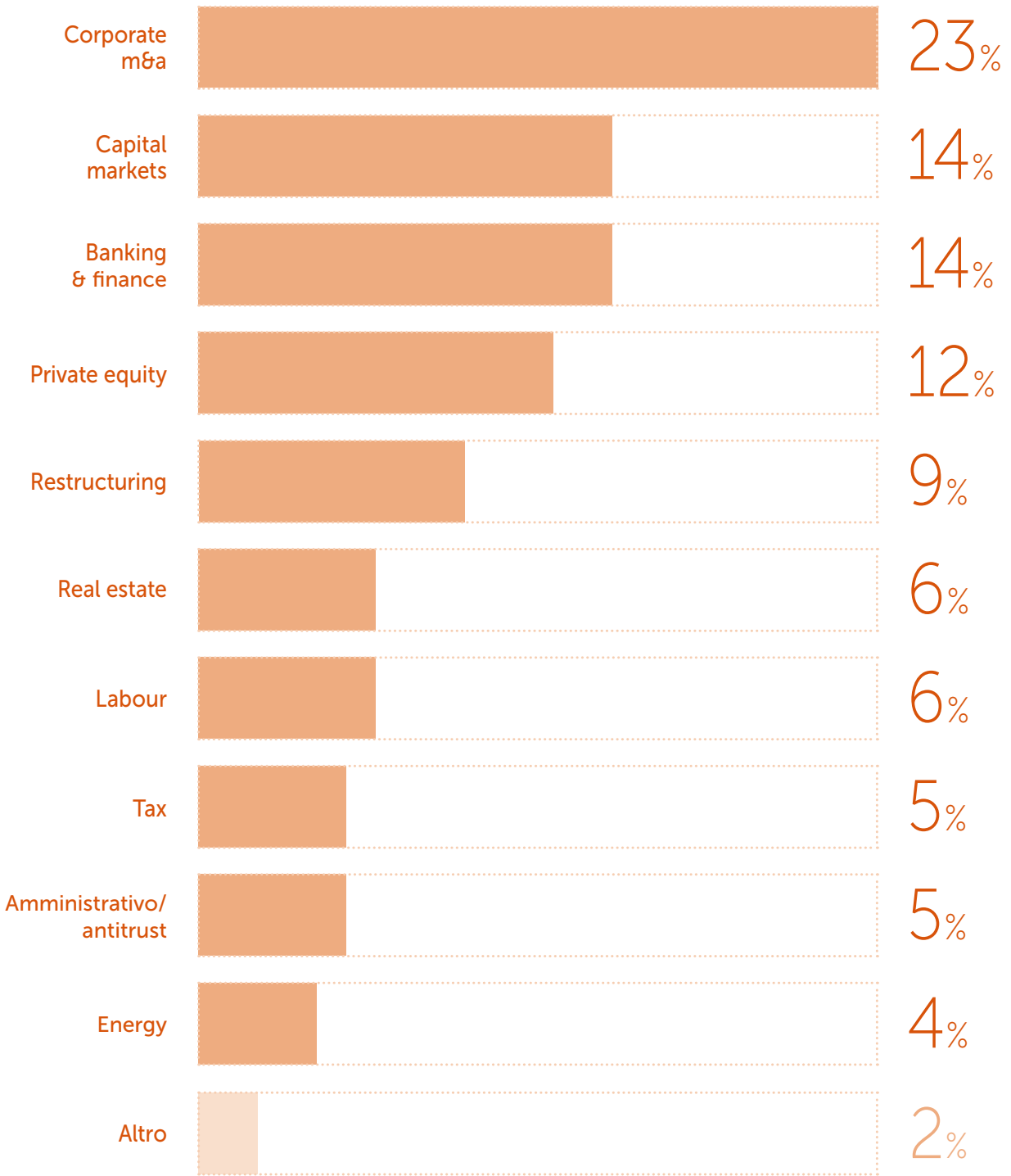
Giglio Group passa all'MTA

Carnelutti e Lombardi Segni e Associati hanno prestato assistenza nell'ambito del processo di ammissione a quotazione di Giglio Group, azienda italiana attiva nell'ambito dei media e del broadcast televisivo, sul Mercato Telematico Azionario (MTA) organizzato e gestito da Borsa Italiana dall'Aim.
In particolare la società di e-commerce 4.0 è passata ufficialmente dal segmento Aim allo Star dopo il via libera dalla Consob il 15 marzo scorso.
Nel'operazione Giglio è stata

Gabriella Covino

Luciano Acciari

I SETTORI CHE TIRANO



Periodo: 12 marzo 2018 - 25 marzo 2018
Fonte: legalcommunity.it

assistita da Banca Finnat Euramerica quale sponsor, specialist e nomad mentre Mazars Italia ha agito quale advisor finanziario. Per Finnat ha agito un team composto da **Giulio Bastia**, **Alberto Verna**, **Adelaide Mosca e Francesco Collettini**.
Per Mazars ha lavorato un team guidato dal partner **Stefano Gnocchi** e composto da **Matteo Mancaruso**, **Silvia Carrara**, **Orsilda Toma** ed **Eugenio Mittiga**.
Sul fronte legale, Lombardi Segni ha assistito Banca Finnat Euramerica in qualità di sponsor con un team composto dal partner **Antonio Segni** e dall'associate **Pierangelo Totaro**.
Carnelutti ha agito in qualità di advisor legale e fiscale di Giglio Group con un team composto dai soci **Renata Ricotti**, per la parte fiscale, **Claudio Lichino** e **Filippo Grillo**, per la parte legale e regolamentare.

La practice
Equity capital markets
Il deal
Ipo Giglio Group
Gli studi
Lombardi Segni e Associati
Gli avvocati
Antonio Segni *(Lombardi Segni e Associati)*;
Claudio Lichino *(Carnelutti)*
Il valore
-

Giovanni Zaccanti compra Parmacotto

Antonio Segni

Claudio Lichino

RTZ Legal e RTZ hanno assistito l'imprenditore **Giovanni Zaccanti**, già socio fondatore di Saeco e di Caffitaly, nel processo di acquisizione della maggioranza del capitale sociale e degli strumenti finanziari partecipativi di Parmacotto, partecipando inoltre alla definizione degli accordi con i fornitori strategici di Parmacotto nel quadro di ristrutturazione del processo industriale e strategico imprenditoriale.
RTZ Legal ha assistito l'industriale Giovanni Zaccanti con un team guidato dagli avvocati **Massimiliano Ferrari** e **Zakaria Abouabid**, e composto da **Chiara Abbatecola**, **Lorenza Cavicchini**, **Valentina Coliva** e **Alessandra Bettati**.
Il team RTZ è stata guidato da **Lorenzo Rutigliano** e **Mirco Zucca** con il coinvolgimento di **Ilia Greco Diletta**.

Massimiliano Ferrari

La practice
Corporate m&a
Il deal
Acquisizione di Parmacotto
Gli studi
Rtz Legal
Gli avvocati
Massimiliano Ferrari, Zakaria Abouabid *(Rtz)*
Il valore
-

GATTAI e il fattore UMANO

Bruno Gattai

Il fondatore di Gattai Minoli Agostinelli racconta a *MAG* la nuova organizzazione dello studio. Un assetto concepito per valorizzare i talenti più giovani. Record (+25%) per l'incassato 2017

Per lo studio Gattai Minoli Agostinelli, il 2017 si è chiuso con una crescita importante. Più 25% di incassato che, in questo modo, è arrivato a una quota stimabile di 29 milioni di euro, con una marginalità di circa il 60%.

Un risultato rilevante perché, come ricorda **Bruno Gattai** in questa intervista a *MAG*, «è stato la conseguenza di una crescita

24

PARTNER

100

IL TOTALE DEI FEE EARNERS

collettiva. Il risultato di un lavoro a cui hanno partecipato tutti i professionisti dello studio». Il 2017 è stato un anno senza operazioni "monstre". E proprio per questo ha messo in luce la qualità della squadra che negli ultimi cinque anni si è riunita attorno al progetto Gattai Minoli Agostinelli. Una squadra che continua a crescere per linee esterne, come dimostra il recente ingresso di **Andrea Calvi**, arrivato da Galbiati Sacchi per costituire la practice di regolamentare finanziario. Ma anche una squadra capace di valorizzare i suoi talenti più giovani, come s'è visto con la nomina a soci di **Andrea Taurozzi**, **Valentina Lattanzi** e **Federico Bal**.
«Il capitale umano», dice Gattai, «è una delle cose fondamentali per noi. Siamo convinti che, a tendere, avere le persone migliori sarà ciò che renderà uno studio vincente rispetto agli altri».
Ma per assicurarsi la gente migliore, bisogna attrarla, farla star bene e formarla. «E questo è quello che stiamo cercando di fare».

In che modo?
Intanto abbiamo creato una *unit* dedicata alle due diligence. Sono sei persone che fanno questo lavoro e si occupano anche di alimentare e curare il know how dello studio leggendo le riviste, curando le newsletter, svolgendo le ricerche...

Sono basate nella vostra sede di via Manzoni a Milano?
Non sono qui, ma in un *Regus* in piazza Duomo. Questioni di spazio. Ma ci interessava partire il prima possibile. Volevamo vedere come andava per regolarci sulle dimensioni da tenere.

E come sta andando?
Siamo molto contenti dell'esordio.

Poi?
Stiamo lavorando sul knowledge management assieme a una software house ed entro la fine dell'anno avremo a disposizione un programma che consentirà ai nostri ragazzi di avere un aiuto enorme.

Ovvero?
Stiamo mettendo in ordine tutti gli standard contrattuali che utilizziamo con maggiore frequenza. Li abbiamo analizzati e discussi clausola per clausola all'interno di una sorta di comitato scientifico dello studio. Domani, quando saremo pronti,

«Abbiamo **creato** una ***unit*** dedicata alle due diligence. Sono **sei persone** che si occupano anche di alimentare e curare il **know how** dello studio»

avremo a disposizione un sistema che funziona come una guida ragionata aiutando i ragazzi a seguire un percorso che in pochi passaggi consentirà loro di produrre una bozza quasi perfetta perché, clausola per clausola, sarà già stata validata da parte dello studio.

Lei ha detto che i vostri ragazzi «devono star bene, formarsi e avere una prospettiva di carriera». In cosa si traduce tutto questo?
Sullo star bene, stiamo immaginando una serie di iniziative. Per esempio, abbiamo già dato a tutti loro l'assicurazione sanitaria. Hanno una copertura molto importante, valida anche all'estero.

3

LE SEDI: MILANO, ROMA, LONDRA

Formazione?
Sul piano della formazione da un lato organizziamo seminari interni, dall'altro cerchiamo di coinvolgere i giovani in tutte le fasi delle operazioni per fare in modo che imparino le cose sul campo.

E poi c'è la questione carriera...
Abbiamo definito un percorso lineare e trasparente. Al di là delle fasce e della progressione al loro interno, abbiamo detto ai ragazzi che arriverà un momento della loro carriera (quando sono nelle fasce più alte) in cui gli si dirà chiaramente se avranno la possibilità di diventare partner oppure no.

Perché è importante?
Il concetto è che un ragazzo ha il diritto di sapere che prospettive di crescita ha all'interno dello studio quando è ancora in tempo per decidere se proseguire la sua attività professionale in house oppure dedicandosi ad altre cose.

«Un **ragazzo** ha il **diritto** di sapere che prospettive di **crescita** ha all'interno dello studio quando è ancora in tempo per **decidere** del suo **futuro**»

E questo a che età avviene?
L'età è intorno ai 36-37 anni. Poi ci sono ragazzi che lo studio potrà avere interesse a tenere, al di là del fatto che non siano *on track* per la partnership.

E loro cosa diventeranno?
Per loro la prospettiva sarà quella di arrivare a essere senior counsel. Si tratterà di una crescita importante ma diversa, capace comunque di dare soddisfazioni in termini economici e di prestigio, all'interno di un posto dove si sta bene.

Per far questo è stato necessario modificare la struttura della partnership?
Quando siamo partiti avevamo bisogno di

LAWYERS' TENNIS CUP

sponsored by
Prata & Mastrale
HOUSE OF TAILORING

Invito alla
FINALE 2018

STLEX VS UNION TENNIS

DOMENICA 8 APRILE 2018 ORE 10

Campo Tribuna "Porro Lambertenghi"
Tennis Club Milano Alberto Bonacossa
Via G.Arimondi, 15 Milano

Al termine della finale verranno premiati
i vincitori dei MUFG MVP 2018

Prata & Mastrale
HOUSE OF TAILORING

MUFG

MilanoVino
Ricercato per il quotidiano

Robintur
Travel Partner
Viaggia con Noi
VIALE SAN MICHELE DEL CARSO, 10
VIA PRINCIPE EUGENIO, 8
MILANO

NaKe sport

legalcommunity.it

unbuonavvocato.it

inhousecommunity.it

ottica SANTOSPIRITO

OLIO D'OLIVIA

ONE

THIS
design & decor

www.lawyerstenniscup.com

«Noi vogliamo essere un polo di attrazione per i migliori talenti possibili. Tutto quello che stiamo facendo va esattamente in questa direzione»

Bruno Gattai

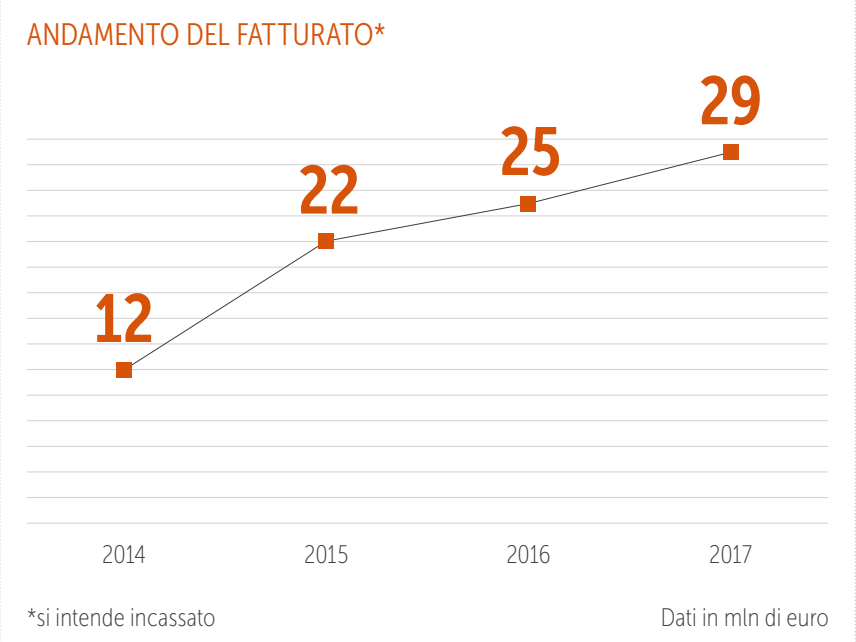
due categorie di partnership. Inizialmente, come si dice, "non eravamo nessuno". Per crescere dovevamo attirare le persone. E per riuscirci dovevamo poter prospettare almeno una junior partnership a chi era counsel o qualcosa del genere negli studi da cui proveniva.

Ma?
Ma questo modello a lungo andare ha delle implicazioni interne. La junior partnership diventa qualcosa che in tanti cominciano a considerare accessibile e in molti cominciano ad aspettarsi. Però lo studio nel frattempo è cambiato. Questa partnership è diventata importante. E non potevamo correre il rischio di ritrovarci nel giro di pochi anni con "40" junior partner.

E quindi avete deciso di eliminare questa figura...
Esatto e abbiamo scelto di avere un'unica linea di partner. Allo stesso tempo abbiamo spiegato ai ragazzi come funzionerà. Quelli

3
I SOCI PROMOSSI

60
LE SEDI: MILANO, ROMA, LONDRA



che avranno possibilità di diventare soci diventeranno prima counsel e poi, dopo un paio d'anni, potranno diventare soci.

I junior non partecipavano all'equity?
In realtà i junior erano soci ma partecipavano solo a una parte degli utili. Adesso invece non solo sono soci dell'associazione ma partecipano alla torta degli utili in base alle quote che posseggono.

Chi saranno i giovani adatti alla partnership? Gli originator?
Il *partner's material* da noi non è solo la capacità di portare lavoro. Noi puntiamo da sempre su gente capace di fare il lavoro e che, proprio perché capace, viene apprezzata dal cliente e dal mercato e così comincia a ricevere altro lavoro. Un giovane a cui affidiamo un cliente e che è capace di conquistarselo, di sviluppare due volte il lavoro che quel cliente ci dava prima, è uno che ha delle chance. Poi può esserci quello che oltre a essere bravo ha anche dei contatti.

Come si dice: lavoro chiama lavoro...
Credo molto in questo principio del lavoro chiama lavoro. Noi i nostri incarichi li abbiamo sempre presi così.

Questa attenzione al capitale umano determinerà un cambiamento nelle strategie di recruiting?
Sul mercato andremo sicuramente per reclutare giovani in gamba. Nella nostra core practice non abbiamo mai preso soci. L'unica eccezione è stata quella di Piero Albertario, per ragioni che già ci siamo detti... Non ci interessa aggiungere nomi che portano lavoro e conflitti. Abbiamo aggiunto, invece, practice.

Cosa succederà? Dobbiamo aspettarci più attenzione alla crescita interna, d'ora in poi?
Noi vogliamo essere un polo di attrazione per i migliori talenti possibili. Tutto quello che stiamo facendo va esattamente in questa direzione. Vogliamo che la gente ci tenga in considerazione quando decide dove andare a lavorare. Dopodiché ci sono anche delle practice in cui o non siamo ancora presenti o potremmo esserlo di più.

In questi casi, i lateral hire resteranno la strada da percorrere?
Esatto, in questi casi potremo valutare l'inserimento di soci dall'esterno. Il recente arrivo di Calvi va esattamente in questa direzione. ■

NUNZIANTE MAGRONE, pronti a CRESCERE

Tempo scaduto per le strutture di medie dimensioni. «Guardiamo a nuovi lateral hire». L'internazionalità? «È fondamentale, ma noi restiamo italiani e indipendenti»

Da sinistra: Gianmatteo Nunziante, Francesco Abbozzo Franzi e Gianmarco Mileni Munari

A cavallo del cambio di stagione, con la primavera che si affaccia timidamente nel grigio milanese, si respira aria di novità. *MAG* incontra il managing partner, **Gianmatteo Nunziante**, e i soci **Francesco Abbozzo Franzi** e **Gianmarco Mileni Munari** dello studio Nunziante Magrone. La boutique, 50 professionisti, 11 soci equity, tre sedi in Italia (Roma, Milano, Bologna) e un fatturato stimabile più o meno a metà strada tra cinque e dieci milioni, è in piena manovra.

I soci condividono la consapevolezza che una struttura multipractice di queste dimensioni, che voglia stare sul mercato essendo competitiva, deve necessariamente cambiare passo e investire sull'incremento delle proprie dimensioni. «Lo studio», dice Nunziante, «al momento è chiaramente una realtà mid tier. Siamo consapevoli che in un contesto globale strutture di queste dimensioni o più piccole faranno sempre più fatica a sopravvivere nei prossimi cinque anni. Mi riferisco in particolare a chi come noi si occupa di diverse materie e non ha un'impostazione da boutique specialistica».

Con il recente *retirement* di **Livia Magrone**, per lo studio fondato nel 2002 da Gianmatteo Nunziante e **Giandomenico Magrone** (scomparso pochi anni fa) si è compiuto un primo passaggio generazionale.
Lo studio ha registrato l'uscita di alcuni soci storici, come **Cesare Lanciani** o **Gabriele Crespi Reghizzi** e l'ingresso di nuovi professionisti come il trio ex Jenny formato da Mileni Munari, **Ruben Pescara** e **Giuseppe Cucurachi** arrivati nel 2015 e dedicati nell'ordine a corporate m&a, real estate e diritto del lavoro, **Niccolò Ferretti** (entrato nel 2016) in carico per l'attività Ip e più di recente (2017) **Claudio Giordano** arrivato in squadra da Macchi di Cellere Gangemi per occuparsi di tax.

Ma lo studio non ha ancora finito. «Milano è diventata pivotale», dice Nunziante, «qui certamente continueremo a crescere. Ma anche Roma sarà oggetto di investimenti: vogliamo rinvigorire la fascia dei 40enni».
Lo studio tendenzialmente continuerà a osservare una sorta di divisione dei ruoli tra le proprie sedi. Roma dovrebbe crescere ancora nell'amministrativo e nel litigation (che vale il 30-35% del volume d'affari). Mentre Milano, aggiunge Mileni Munari, «si focalizzerà di più sul corporate commercial. Riteniamo che sia più congeniale alla piazza».
I soci non escludono che questa fase possa portare anche all'integrazione con piccole boutique. «Tra gli studi di piccole dimensioni», dice Mileni Munari, «sono tanti quelli che si interrogano su come affrontare il futuro».

Lo studio da diversi anni ha anche creato delle alleanze che lo hanno portato ad avere una presenza in Turchia e Albania oltreché a sviluppare dei desk dedicati a Giappone, Russia e Mediterraneo. Il percorso di crescita che i soci stanno programmando, però, non passerà attraverso un processo di fusione o integrazione con studi all'estero. «Io credo molto nel modello Slaughter and May», dice Nunziante che nella law firm magic circle ha lavorato all'inizio della sua carriera, «bisogna essere uno studio nazionale, forte sul territorio e capace di interfacciarsi con altri studi all'estero. Continuo a pensare che non ci sia bisogno di fondersi con uno studio straniero per acquisire maggiore visibilità all'estero e maggiori clienti. Bisogna piuttosto rafforzarsi e avere una base locale ben radicata».

Lo studio, ricordano i soci, a oggi ha un buon mix tra clientela italiana (60%) ed estera (40%). E ciò anche in virtù della sua tradizionale reputazione internazionale. Francesco Abbozzo Franzi ricorda come «sin dai tempi in cui eravamo studio Ardito, noi siamo stati un punto di riferimento in Italia per le imprese straniere».

Insomma la crescita sarà sul fronte interno. E seguirà un criterio di fondo ben preciso. «Non vogliamo creare un condominio o fare gli affittacamere», dice Abbozzo Franzi. «Vogliamo realizzare un'integrazione vera assieme a professionisti che condividano e si riconoscano in un determinato progetto e abbiano voglia di contribuire alla sua crescita». L'insegna Nunziante Magrone appartiene allo studio che ormai ha un'impostazione istituzionale. «Pensiamo che sia un plus anche in termini di attrazione di altri professionisti che entrando in questa associazione sanno di lavorare alla crescita di un goodwill collettivo». ■

LA STORIA

L'insegna Nunziante Magrone compare sul mercato nel 2002 quando Gianmatteo Nunziante e Giandomenico Magrone decidono di fondere i rispettivi studi. Gianmatteo Nunziante aveva fondato il suo studio appena quattro anni prima, nel 1998, dopo gli anni di formazione trascorsi negli studi Ardito, Ruffolo, Slaughter & May e Brosio Casati. Lo studio Magrone, invece, era una delle insegne più rilevanti della scena nazionale, nato nel 1980 dopo l'uscita di Giandomenico Magrone da Chiomenti e passato per una serie di alleanze (prima Magrone Pasinetti poi Ardito e Magrone) fino alla definitiva integrazione con Nunziante. ■

HOGAN LOVELLS, ricavi a quota 30 MILIONI

Cresce il business in Italia. La focalizzazione sulle industry funziona. E lo studio si fa promotore del Paese tra gli investitori esteri. Prosegue, intanto, la ricerca di soci. Nuova sede a Roma

Luca Picone

Il fatturato è in crescita. Così come l'organico. Hogan Lovells è tra le più attive law firm internazionali presenti in Italia. A Roma ha da poco cambiato sede. E nel corso dell'ultimo anno ha riscontrato il buon esito della decisione strategica di focalizzare il proprio sviluppo puntando sugli industry sector oltreché sulla classica organizzazione per aree di pratica. Il tutto, racconta **Luca Picone** a *MAG*, da circa un anno managing partner dello studio qui nella Penisola, in un contesto che vede un rinnovato interesse da parte dei capitali internazionali nei confronti dell'Italia. Qui i deal cross border sono cresciuti del 67% raggiungendo un valore di 29 miliardi e nel frattempo sono state ben 220 le società tricolori che hanno fatto spazio a soci stranieri nel loro capitale (si veda il numero 92 di *MAG*).

Si tratta di un trend che Hogan Lovells ha fotografato con precisione assieme al Politecnico di Milano in uno studio che ora si appresta a presentare in giro per il mondo. «Saremo a Londra il prossimo 10 aprile», dice Picone, «il 19 a Zurigo e poi proseguiremo a maggio con un evento a Monaco e a giugno in Asia». È un'attività «che stiamo portando avanti assieme al ministero degli Affari esteri e Ice».
L'avvocato rispedisce al mittente la retorica della "svendita" del Paese o della sua colonizzazione. «Sono polemiche quasi sempre prive di fondamento», ribatte, «gli investitori esteri di solito comprano pagando bene e continuano a investire sostenendo la crescita e l'internazionalizzazione delle nostre aziende». In buona sostanza, forniscono quegli strumenti che diversamente le imprese nazionali farebbero fatica a trovare: «Si tratta di strumenti che permettono all'eccellenza italiana di essere più visibile all'estero».

Nel corso degli ultimi due anni, Hogan Lovells si è occupatro, tra le altre, del passaggio di Polynt a Reichhold (deal da 700 milioni di euro), così come della vendita (416 milioni) di Società Energie Rinnovabili a Glenmont Partners, ovvero dell'acquisizione di Brevini Fluid Power da parte di Dana

Incorporated (280 milioni).

Il 2017, per Hogan Lovells, si è chiuso con il fatturato in aumento del 9% rispetto all'anno precedente pari a ricavi stimabili a 30 milioni di euro (30,2 per l'esattezza). La crescita del giro d'affari si è accompagnata con un aumento delle risorse professionali dello studio che oggi conta 110 avvocati (inclusi i praticanti) e una nuova sede a Roma. «Abbiamo fatto una scelta strategica in controtendenza», dice Picone. «Ci siamo recentemente spostati in una sede di assoluto standing, a pochi passi da via Veneto e ne siamo molto fieri». Restano un capitolo aperto i lateral hire di soci che Picone, già un anno fa aveva dichiarato di voler realizzare. «I lateral hire sono materia complicata. Serve la giusta congiuntura astrale perché vadano a buon fine: occorre trovare il giusto profilo professionale che risponda alle nostre esigenze e si possa inserire al meglio nella nostra struttura. Si tratta di un tema di cui abbiamo già parlato. Abbiamo sul tavolo alcune opportunità che stiamo considerando; ma non abbiamo fretta. Per noi è importante individuare le persone giuste, al momento giusto. Un errore in questo campo, lo si paga caro. Meglio fare le cose con prudenza e cautela, pronti ad accelerare il processo a fronte di concrete opportunità. Come le ho già detto lo scorso anno: sul tema siamo sia opportunistici, sia strategici. Ma al momento non possiamo dire nulla di più».

Picone, invece, sottolinea i buoni risultati che l'organizzazione per industry sector sta portando allo studio. «I clienti hanno bisogno di avvocati che conoscano il loro settore otre che le tecnicalities legate alle diverse aree di pratica», dice Picone. Lo studio, in particolare, vede crescere il proprio posizionamento nel digital, dove il team di **Marco Berliri** «ha ormai un posizionamento d'eccellenza assoluta. È un team di frontiera». Qui Hogan Lovells sta, per esempio, affiancando da due anni Google (cliente che lo studio ha acquisito in Italia) sul fronte delle driverless cars. «Dopo l'approvazione del decreto smart road», afferma Picone, «siamo stati contattati

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

ccm
comitato collaborazione medica
curiamo chi cura

Luca Picone

«I lateral hire sono materia complicata. Serve la giusta congiuntura astrale perché vadano a buon fine: occorre trovare il giusto profilo professionale che risponda alle nostre esigenze e si possa inserire al meglio nella nostra struttura»

anche da diverse case automobilistiche per avviare studi di fattibilità». L'avvocato, inoltre, sottolinea come questo settore sia poliedrico e il lavoro nelle questioni che lo riguardano coinvolgano numerose competenze dello studio. «Occuparsi di digital significa occuparsi di privacy, contrattualistica commerciale, societario, brevetti, licenze e così via».

Lo studio è poi molto attivo nel pharma. «È un settore dove riusciamo a svolgere un'attività regulatory che ci distingue oltre ad un'assistenza specifica nel contenzioso brevettuale, product liability e corporate privacy. Abbiamo competenze tecniche specifiche e questo ci permette di instaurare un rapporto con i clienti partendo da attività di nicchia».
A Londra Hogan Lovells ha persino un team di biologi e medici nel *life sciences team* che lavora al fianco degli avvocati per la preparazione delle cause. È come se fossero periti interni sempre a disposizione dei professionisti dello studio che in questo ambito non si fa sfuggire anche operazioni straordinarie. Di recente, per esempio, il socio **Francesco Stella** si è occupato dell'acquisizione del 45% di GreeneBone Ortho per conto di Helsinn Healthcare. «Anche questo», prosegue Picone, «è un settore che impegna molte competenze».

Infine, lo studio si conferma molto presente nell'energy, dove ha da poco chiuso l'uscita di Esso dalla distribuzione in Italia, così come nella moda (tutela marchi, licenze, contrattualistica, m&a) dove ha gestito l'uscita di Trilantic Europe da Betty Blue, coì come l'acquisizione di Philippe Model da parte di 21 Investimenti. ■

MAG incontra Andrea Arosio, managing partner della law firm magic circle in Italia. L'arrivo di Casati «è una grande opportunità». L'offerta dello studio «non ha limiti». Il futuro? «Si gioca sull'agile working»

LA SCELTA DI LINKLATERS

Andrea Arosio

uando a ottobre 2016, **Corrado Passera** (ex numero uno di Intesa Sanpaolo, poi ministro dell'economia del governo Monti e oggi a capo di Spaxs, la prima spac "bancaria" italiana) ha provato a lanciare un piano per il salvataggio di Mps che puntava all'acquisizione di una quota di maggioranza dell'istituto senese, **Roberto Casati** era lì. L'operazione, com'è noto, non è andata in porto. Ma rende bene l'idea del profilo del professionista di cui si sta parlando. Un avvocato che viene chiamato in campo quando ci sono partite complesse da giocare. Quelle in cui l'assistenza legale non ha una semplice funzione d'accompagnamento o di cornice rispetto alla realizzazione di un piano d'affari, ma è considerata uno dei fattori che potrà concorrere in maniera essenziale a determinarne il successo.
L'avvocato, del resto, fa parte di quell'empireo dell'avvocatura d'affari nazionale in cui, secondo l'ultima edizione della directory Chambers, siedono nomi del calibro di **Michele Carpinelli**, **Sergio Erede**, **Francesco Gianni** e **Bruno Gattai**. E non a caso, negli anni recenti, ha legato il suo nome a una lunghissima sequenza di operazioni d'alto profilo. È stato al fianco di Generali durante il tentativo di scalata di Intesa Sanpaolo, ha assistito (assieme a Carpinelli) Rcs nel pieno della battaglia per la conquista del suo controllo tra **Urbano Cairo** e la cordata guidata da **Andrea**

NICOLA
DI MOLFETTA

2006-2016

AVVOCATI D'AFFARI

SEGRETI • STORIE • PROTAGONISTI

Per acquistare la tua copia del libro

CLICCA QUI

Bonomi, così come ha gestito per conto dei Moratti la vendita dell'Inter al magnate **Erick Thohir** o l'acquisizione di Indesit da parte della multinazionale Whirlpool.

Tutto questo basterebbe già a spiegare come mai i soci italiani di Linklaters abbiano considerato «un'opportunità unica» la possibilità di «aprire le porte dello studio a Casati» quando questi, arrivato al suo settantesimo natale (che in realtà compirà il prossimo 26 aprile), sarebbe dovuto uscire dalla partnership di Cleary Gottlieb, law firm americana in cui ha trascorso gli ultimi 14 anni della sua carriera. Ma c'è dell'altro. E lo spiega bene in questa esclusiva intervista a *MAG* **Andrea Arosio**, managing partner di Linklaters in Italia.
Potremmo parlare di fattore umano. Affinità intellettuale. Vicinanza di pensiero. E profonda conoscenza. «C'è tutto un blocco dello studio – ricorda Arosio – che non solo condivide un passato in Allen & Overy (primo studio internazionale di cui Casati ha fatto parte, *ndr*) ma ha in comune anche una storia in Brosio Casati», ovvero la boutique che l'avvocato milanese fondò assieme a **Guido Brosio** nel 1981.

«Roberto Casati – prosegue Arosio – è una figura unica nel panorama italiano. È uno dei pochi *grey haired* nel settore m&a che ha sempre operato a livello altissimo e che ha sposato gli studi internazionali e la loro filosofia. E l'ha fatto ante litteram. In Brosio Casati si applicava il lockstep quando nessuno, o quasi, qui in Italia sapeva cosa fosse». Il motivo è semplice. Casati ha avuto il suo imprinting di giurista d'affari negli Stati Uniti. Ll.M. alla Law school dell'Università del Michigan,

Andrea Arosio

TEMPI NUOVI

Com'è noto, l'avvocato Casati è uscito dalla partnership di Cleary Gottlieb per raggiunti limiti d'età e sostanziale inderogabilità delle regole associative. A dire il vero, però, anche in Linklaters lo statuto fissa un limite d'età alla permanenza nella partnership dei propri soci. Limite la cui soglia è addirittura stabilita a 65 anni.
Tuttavia, come spiegano dallo studio, si tratta di una clausola derogabile come dimostra l'arrivo del nuovo socio.
Un dato che evidenzia quanto si sia evoluto l'atteggiamento delle law firm inglesi nel corso degli anni. La rigidità di un tempo ha fatto spazio, con la trasformazione in senso globale di queste organizzazioni, a una flessibilità che le rende più forti a livello locale e capaci di cogliere opportunità che in passato non sarebbe stato possibile intercettare.

laurea (oltreché alla Statale di Milano) alla Columbia e poi le prime esperienze in law firm come Baker Mckenzie e soprattutto Sullivan & Cromwell, a New York.

A chi gli fa notare che questo ingresso nel team italiano sembra contraddire il "patto generazionale" su cui Arosio stesso ha fondato la practice italiana di Linklaters undici anni fa (tutti soci, all'epoca, under 50, tutti accomunati da un modo nuovo di approcciare la professione), l'avvocato risponde senza difficoltà: «Fino a questo momento non avevamo mai cercato una figura più senior nel corporate o in altre practice. Non avevamo mai avanzato discussioni con alcuno». E poi aggiunge: «Quando si è presentata l'opportunità di prendere con noi Casati non abbiamo pensato nemmeno per un secondo di dire di no. Era un'operazione che aveva chiaramente senso perché riguardava proprio lui. È vero che ha una seniority diversa da quella del resto del gruppo, però ha un profilo che si sposa benissimo con quella che è la nostra cultura di studio, la nostra filosofia e la nostra mentalità. Siamo assolutamente allineati sul piano strategico, sul modo di vivere la professione e sul modo di essere avvocati d'affari in questo Paese e in questo momento storico».

A proposito di strategia, «lo studio – ricorda Arosio – sin dall'inizio si è dato come obiettivo il perseguimento dell'eccellenza in ogni settore in cui fosse stato presente. Con Casati avremo la possibilità di schierare un corporate di assoluto primo livello». L'avvocato, infatti, integra con la sua esperienza e la sua autorevolezza una practice che negli anni è riuscita a fare tanto e a crescere in modo significativo. Solo nel 2017, il team, con i soci **Giovanni Pedersoli**, **Giorgio Fantacchiotti** e **Pietro Belloni** ha lavorato a 23 operazioni per 13,9 miliardi di valore complessivo (si veda il *numero 94 di MAG*) posizionandosi tra i Best 10 per numero di deal. Tra questi, per esempio, l'assistenza a Burlington

Negli ultimi 3 anni in Linklaters...

SOCI **PROMOSSI**	SOCI **ENTRATI**	
2015	2016	2018
LUCIO D'AMARIO	**LUCA DAL CERRO**	**ROBERTO CASATI**
COMPETITION/ANTITRUST	TAX	CORPORATE/M&A

Corporate MUSIC contest

II Edizione

#CorporateMusicContest

13.06.2018 • ore **19,30**

Fabrique • Milano

Business Lawyers, Bankers e Managers si affronteranno a suon di ROCK!

Ingresso: Euro 10,00

Il ricavato della vendita dei biglietti sarà devoluto in beneficenza al Comitato Collaborazione Medica

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

LC publishing group in collaborazione con unbuonavvocato.it

Con la partnership di ccm comitato collaborazione medica

Andrea Arosio

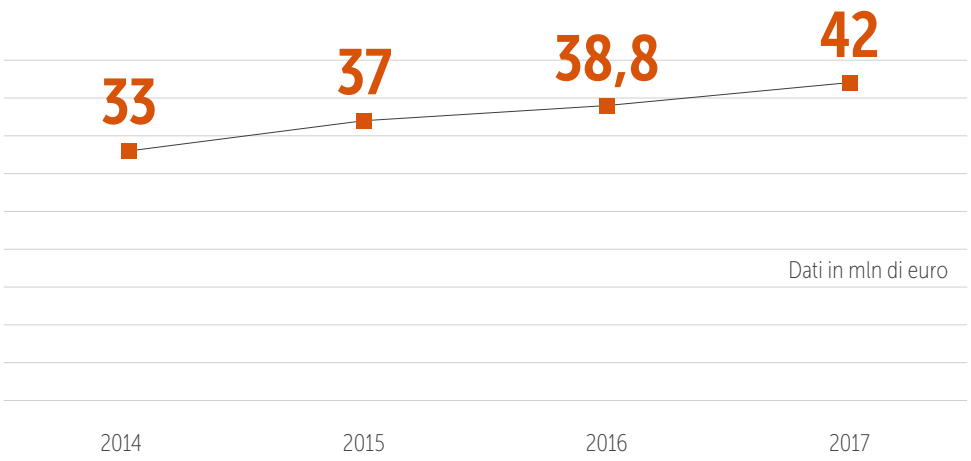
Loan Management nell'acquisizione del 44,86% di Prelios, così come la vendita di Allfunds Bank per conto di Santander, Intesa, Warburg Pincus e General Atlantic, oppure l'acquisizione del 95% di Morval Vonwiller per conto di Intesa Sanpaolo.
In questo modo, un «corporate di primo livello» si va ad aggiungere alle practice di banking & finance e capital markets in cui lo studio vanta da tempo una sostanziale leadership di mercato. Si pensi al mercato dei capitali, dove la law firm ha mandato in porto l'aumento di capitale da 13 miliardi di euro di Unicredit così come diverse operazioni sul fronte npls al fianco di Cerberus European Investments e Bain Capital Credit. Ma anche nel banking puro, dove Linklaters si è recentemente occupato del rifinanziamento del debito Almaviva così come del finanziamento concesso da Unicredit e Intesa Sanpaolo a Deutsche Asset Management e InfraVia Capital Partners per l'acquisizione di Save.

«L'offerta Linklaters – sottolinea Arosio – così come integrata da Casati, ha il vantaggio di non avere limiti su qualsiasi tipologia di operazione complessa. Con lui potremo gestire qualsiasi operazione di m&a strategico avendo tutti i tasselli necessari per svolgere ogni incarico al massimo livello». La logica, quindi, è quella di consolidarsi sempre di più sulle operazioni ad alto valore aggiunto, le operazioni complesse. «È lì che si gioca la partita – dice Arosio –. Bisogna riuscire a muoversi insieme al mercato, puntando su operazioni e prodotti innovativi, quelli a cui viene riconosciuto uno specifico valore aggiunto. Diversamente, non si riesce a stare in questo modello di business». E questo, aggiunge il managing partner che ha appena archiviato un altro anno di crescita con il fatturato della sede italiana della law firm magic circle che ha sfondato il tetto dei 40 milioni (42 secondo la stima di *MAG*, +8% sul 2016), «sarà sempre più vero per via dell'ingresso delle tecnologie e del ricorso all'alternative resourcing nella professione».

Qui Linklaters è in partita già da tempo. Lo studio, a livello globale, è stato tra i primi a investire nell'intelligenza artificiale sviluppando un sistema denominato Nakhoda per l'analisi legale e la caratterizzazione dei documenti. In Italia non è ancora impiegato ma è solo questione di tempo. «L'intelligenza artificiale non è ancora applicabile ovunque in modo generalizzato. Detto questo, la tecnologia è molto presente nel

L'andamento

IL FATTURATO (STIMATO) DI LINKLATERS IN ITALIA TRA IL 2014 E IL 2017



nostro lavoro visto che usiamo specifiche piattaforme per gestire certi lavori di due diligence, così come per la comunicazione interna e quella con i clienti relativa alle varie fasi delle operazioni». Poi c'è il capitolo alternative resourcing in cui l'Italia ha fatto da apripista con il progetto Lecce (si veda il *numero 85 di MAG*). L'ufficio salentino «sta andando molto bene. Siamo già a 10 professionisti, traguardo che pensavamo di raggiungere in 18 mesi e che invece si è concretizzato in meno di un semestre».

Il trasferimento di una parte del processo produttivo dello studio in un'area geografica dove quel tipo di lavoro è compatibile con le attuali condizioni di mercato ha fatto molto discutere. Tuttavia, è convinto Arosio, «il futuro del settore si giocherà sul tema dell'agile working. Noi avvocati dobbiamo cominciare a guardare con curiosità quello che già sta accadendo in altri settori. E poi dobbiamo renderci attori del cambiamento anche nel nostro settore».

Ma cosa vuol dire cambiare il mind-set con cui gli avvocati si approcciano alla professione? Per Arosio significa «accettare che si possa concepire diversamente il modo di fare gli avvocati d'affari oggi. Questo non vuol dire solo lavorare da casa, o da un altro ufficio o lavorare in movimento. Ma anche cambiare le modalità di collaborazione, si pensi al part time, così come ai nuovi percorsi di carriera».

La crescita interna resterà oggetto di attenzione. Riuscire a portare persone alla partnership sarà un obiettivo sempre perseguito. Ma non si può non tenere in considerazione che il mercato non cresce più come in passato e che gli spazi si restringono. «Oggi – conclude Arosio – ai collaboratori bisogna garantire work life balance. È diverso il patto che si fa tra studio e associate. Il bilanciamento e la flessibilità sono un nuovo valore». ■

AVVOCATE, parità ON BOARD

Morrow Sodali ha fotografato in esclusiva per *legalcommunity.it* e *MAG* la presenza di legali tra i consiglieri d'amministrazione dei gruppi quotati sul Ftse Mib

È quasi parità tra avvocati donna e uomo nei consigli di amministrazione delle società quotate sul Ftse Mib di Borsa Italiana.

Lo rivelano i dati raccolti da Morrow Sodali a fine marzo 2018 per fotografare – in esclusiva per *legalcommunity.it* e *MAG* – la presenza di legali tra i board member dei gruppi del principale listino azionario di Piazza Affari, escludendo le società di diritto estero e quelle incorporate in altre giurisdizioni. La ricerca dell'advisor per i servizi di corporate governance si è concentrata solo sui professionisti che hanno come primaria attività quella dell'avvocato, lavorando a tempo pieno in uno

studio legale o presso un ufficio in house di un'impresa, e non semplicemente sui consiglieri con riconosciute competenze giuridiche.

Nei cda delle aziende prese in considerazione siedono in totale 32 avvocati, tra questi 15 donne.

CHI SONO

Nel dettaglio, le avvocate nei consigli indicate da Morrow Sodali sono **Gaudiana Giusti**, ex general counsel di Veneto banca, in A2A; **Annalisa Pescatori**, partner di Grimaldi studio legale, in Banca Generali; **Valeriana Maria Masperi**, che collabora stabilmente con lo studio legale di Bologna del professor **Michele Sesta**, in Bper Banca; **Antonella Musy**, dello studio legale Musy Bianco e Associati, in Buzzi Unicem; **Patrizia Albano**, responsabile direzione affari societari e segreteria societaria di Prada, in FinecoBank; **Alberta Figari**, partner di Clifford Chance, in Generali; **Federica Lolli**, legal director di LyondellBasell, in Italgas; **Marina Rubini**, of counsel di Dla Piper, in Leonardo; **Francesca Isgrò**, partner di Orrick, in Poste Italiane; l'avvocata e consulente **Michaela Castelli** in Recordati; **Nicla Picchi**, fondatrice dello studio Picchi & Associati, in Saipem e Unipolsai; **Lucia Calvosa**, titolare dell'omonima insegna e avvocata di ACDlex, in Telecom Italia; **Gabriella Porcelli**, senior advisor di Philip Morris Italia, in Terna; **Francesca Bazoli**, socia senior di Studium 19.12, componente del consiglio di sorveglianza di Ubi Banca; e l'avvocata **Maria Rosaria Maugeri** in Unipolsai.

LE RAGIONI

Tra le ragioni per cui un numero maggiore di donne, e conseguentemente anche di avvocate, siede oggi nei consigli di amministrazione, c'è senz'altro la legge

Gabriella Porcelli

«Il quadro normativo ha sicuramente favorito l'ingresso delle donne e delle giuriste nei cda»

Gabriella Porcelli

n. 120/2011 sulle quote di genere, che obbliga le quotate ad avere negli organi sociali almeno un quinto del genere meno rappresentato e di almeno un terzo al secondo e terzo rinnovo. «Il quadro normativo ha sicuramente favorito l'ingresso delle donne e delle giuriste nei cda, visto che siamo ancora in una fase di applicazione delle norme. Diverse società stanno ancora lavorando per adeguarsi alla richiesta di arrivare ad avere in consiglio, la quota di genere del 30%», commenta a *MAG* Gabriella Porcelli.

Ma più di ogni altra cosa, la legge Golfo Mosca ha favorito un cambiamento

Fabio Bianconi

«Gli avvocati sono molto utili perché esperti nell'interpretazione di alcune materie specifiche»

Fabio Bianconi

culturale, secondo **Romina Guglielmetti**, avvocata titolare di Starclex e membro del consiglio direttivo di Nedcommunity (l'associazione italiana degli amministratori non esecutivi e indipendenti, componenti degli organi di governo e controllo delle imprese) e dei cda di Tod's, Servizi Italia, Compass Banca, Pininfarina, ACF Fiorentina e sindaco effettivo di Enel. «Le società si sono rese conto dell'opportunità di avere una rappresentanza differenziata all'interno dei propri consigli di amministrazione e alcune si sono adeguate anche volontariamente (si pensi alla Fiorentina o Ntv, che pur non avendo alcun obbligo di legge hanno inserito delle donne in cda) percependo il vantaggio che deriva dall'avere una squadra "diversa", su tanti aspetti, soprattutto sul fronte delle competenze», dichiara l'avvocata.

C'è infatti, per il caso specifico delle avvocate, l'elemento della professionalità. «Il ruolo di amministratore è diventato progressivamente sempre più complesso. Ci sono oggi numerose decisioni che, a livello di processo, presentano tecnicismi tali per cui non si può prescindere da abilità specifiche in materia giuridica. E di corporate governance. Questo non significa che gli avvocati siano indispensabili, ma che al pari di altre figure professionali possono essere molto utili», continua Guglielmetti.

Un'osservazione che trova riscontro nella domanda di amministratori che viene dal mercato e che richiede «un mix adeguato di competenze all'interno dei consigli, tra cui quelle legali», afferma **Fabio Bianconi**, director di Morrow Sodali. «Gli avvocati sono molto utili perché esperti nell'interpretazione di alcune materie specifiche. Non mi riferisco banalmente alla contrattualistica, argomento di cui alcuni cda nemmeno si occupano. Ma al coordinamento delle transazioni con parti correlate, agli aspetti legati alla gestione dei rischi, e ai profili della governance». Tutti argomenti, secondo Bianconi, nei quali una spiccata competenza giuridica può dare grande valore aggiunto. Inoltre, tra le expertise oggi più richieste, spiega il professionista, si annoverano le conoscenze in materia di cyber security e gestione dei big data, argomenti cari ai legali che seguono da vicino le tematiche di proprietà intellettuale.

PARITÀ FORMALE O REALE?

Ma il contributo delle donne nei cda è riconosciuto e valorizzato allo stesso modo

unbuonavvocato.it

LAVORI E INCASSI

Il **primo**
marketplace
di **domanda**
e **offerta**
di **servizi legali**
consumer

SCARICA L'APP SU

Available on the App Store

GET IT ON Google play

Per informazioni:

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

AVVOCATI NEI CDA DEL FTSE MIB

[1]Componenti del Consiglio di Sorveglianza

SOCIETÀ	BOARD MEMBER (NR)	AVVOCATI (%)	NOME
Media	12,7	8,5%	
A2A	12	8%	Giusti Gaudiana
ATLANTIA	15	/	
AZIMUT	12	/	
BANCA GENERALI	9	11%	Annalisa Pescatori
BANCO BPM	19	/	
BPER BANCA	15	7%	Valeriana Maria Masperi
BREMBO	11	9%	Umberto Nicodano
BUZZI UNICEM	12	8%	Antonella Musy
CAMPARI	11	9%	Eugenio Barcellona
ENEL	9	11%	Alberto Bianchi
ENI	9	11%	Andrea Gemma
FINECOBANK	9	11%	Patrizia Albano
GENERALI	13	8%	Alberta Figari
INTESA SANPAOLO	19	/	
ITALGAS	9	22%	Maurizio Dainelli, Federica Lolli
LEONARDO	12	17%	Guido Alpa, Marina Rubini
LUXOTTICA	14	/	
MEDIASET	17	/	
MEDIOBANCA	15	7%	Alberto Lupoi
MONCLER	11	/	
POSTE ITALIANE	9	22%	Carlo Cerami, Francesca Isgrò
PRYSMIAN	11	/	
RECORDATI	9	11%	Michaela Castelli
SAIPEM	9	22%	Nicla Picchi, Federico Ferro Luzzi
SALVATORE FERRAGAMO	13	8%	Umberto Tombari
SNAM	9	/	
TELECOM ITALIA	15	7%	Lucia Calvosa
TERNA	9	11%	Gabriella Porcelli
UBI BANCA[1]	15	20%	Mario Cera, Francesca Bazoli, Pierpaolo Camadini
UNICREDIT	17	6%	Vincenzo Calandra Buonaura
UNIPOL	22	9%	Massimo Desiderio, Pier Luigi Morara
UNIPOLSAI	18	17%	Maria Rosaria Maugeri, Nicla Picchi, Francesco Vella
YOOX	11	9%	Stefano Valerio

Fonte: Morrow Sodali. L'elenco esclude le società di diritto esterno e quelle incorporate in altre giurisdizioni e menziona solo i professionisti che hanno come primaria attività quella dell'avvocato.

di quello degli uomini? Guadagnano e hanno voce in capitolo al pari dei colleghi maschi? «È difficile fare generalizzazioni su un tema come questo – risponde Porcelli – perché dipende dalle specificità dei singoli board. Per la mia esperienza non trovo alcuna differenza tra consiglieri uomini e donne e c'è un rapporto paritetico anche nella remunerazione, che è uguale per tutti i consiglieri. Ma non escludo che in determinate situazioni, i rapporti di forza possano essere diversi e possa esservi un divario. Penso ai casi per cui magari è stato chiesto alle donne di entrare in un cda tanto per rispettare il requisito di legge, ma poi alle stesse non viene lasciato un significativo spazio di dialogo».

Romina Guglielmetti

PREVISIONI PER IL FUTURO

Ma le previsioni della Golfo Mosca sono in esaurimento. Salvo per le società che si sono quotate dopo il primo anno di entrata in vigore, il prossimo mandato potrebbe essere il terzo e ultimo. «Il ruolo delle donne nei cda è più in pericolo di quanto ci si possa immaginare», commenta Guglielmetti. Lo scopo ultimo della legge e dei regolamenti attuativi del febbraio del 2012 che hanno esteso le previsioni alle società pubbliche, era quello di mettere i gruppi in condizioni di non avere più bisogno di una norma. Ma non è detto, stando al pensiero dell'avvocata, che le società continueranno a essere virtuose in termini di parità di genere.
Tuttavia, «un ulteriore provvedimento coercitivo potrebbe essere percepito come una forzatura e rischierebbe addirittura di ostacolare la parità, creando meccanismi discriminatori di selezione dei talenti per l'appartenenza a un genere piuttosto che all'altro. La raccomandazione della legge, in linea con le indicazioni che ha dato la presidente del comitato per la corporate governance Patrizia Greco, dovrebbe piuttosto passare al mondo dell'autodisciplina affinché le società si impegnino a rispettare i principi della legge 120 su base volontaria», dichiara Guglielmetti.

> «Il ruolo delle donne nei cda è più in pericolo di quanto ci si possa immaginare»
>
> Romina Guglielmetti

Un'estensione della legge o la previsione di una nuova normativa ad hoc sarebbe utile invece secondo Porcelli perché «degli obblighi più stringenti continuerebbero a stimolare le società a prestare attenzione al rispetto di determinati requisiti. Un conto è che si tratti di una raccomandazione un altro è che, in caso di inadempienza, siano previsti richiami specifici della Consob e sanzioni».(*r.i.*)

Tiziana Del Prete

DEL PRETE: ecco perché è utile avere UN AVVOCATO IN CDA

La socia di Grimaldi è un'avvocata non in "quota" e spiega a *MAG* qual è il valore aggiunto di un giurista all'interno di un consiglio di amministrazione di una società in crisi

Dell'utilità della presenza di un avvocato all'interno di un consiglio di amministrazione *MAG* ha parlato con **Tiziana Del Prete**, partner di Grimaldi e consigliera ad oggi di Rosehope Limited, Dulevo International, Lampogas, Four Seasons Italy, Settala Gas, Gas Adige Legnago, Atesina Gas e Adige Fire.

L'avvocata, storicamente specializzata in m&a, ha sviluppato negli anni un'expertise in materia di ristrutturazioni societarie che l'ha portata a entrare, su richiesta dei clienti, nei board di aziende in crisi. Una integrazione di competenze che, come spiega la professionista, ha seguito l'andamento del mercato: «Mentre un tempo gli investitori compravano società in piena salute, da un certo momento in poi ha iniziato ad accadere che sempre più frequentemente si trovassero a sostenere imprese in crisi».

Il suo ingresso nei diversi cda non è quindi mai stato legato all'esigenza dell'azienda di rispondere a un obbligo di legge che richiedesse la presenza di una quota di genere, ma alla sua esperienza maturata in ambito di riorganizzazioni societarie e operazioni straordinarie.

Avvocata Del Prete, secondo lei perché può essere utile per una società in crisi avere un avvocato all'interno del proprio consiglio di amministrazione?
È utile anzitutto per misurare il livello del rischio a cui il gruppo è esposto. Inoltre serve a garantire il corretto equilibrio all'interno della compagine societaria e un certo livello di formalismo al momento di prendere le delibere.

Per quale motivo?
Molto spesso, quando gli investitori fanno il proprio ingresso nella società in crisi, si ritrovano a operare in contesti gestiti a livello familiare, dove le decisioni venivano prese in maniera informale e non erano trattate come momenti fondamentali della vita societaria. La presenza del giurista favorisce il cambio di prospettiva dell'imprenditore in questo senso.

Ci sono altri vantaggi secondo la sua esperienza?
L'avvocato può giocare un ruolo importante nel processo decisionale strategico che è alla base del futuro della società. La competenza giuridica all'interno del board consente di impostare nella giusta direzione e sin dall'inizio le strategie di investimento, dismissione o sviluppo del business.

In che modo?
Siedo in diversi cda di aziende che hanno fatto operazioni straordinarie. Il mio ruolo all'interno di questi ha consentito alle società di evitare passaggi inutili, trovando la via giuridica da percorrere per raggiungere gli obiettivi

05 . 07 . 2018

MILANO

SAVE THE DATE

LC DIVERSITY AWARDS 2018

#LcDiversityAwards

Con il supporto di

ASLAWomen

PWN | MILAN
PROFESSIONAL WOMEN'S NETWORK

Valore D
più donne, più talento, più impresa

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

prefissati. Ci sono tecnicismi che, a differenza di un qualsiasi altro consigliere, un avvocato conosce e che può indicare agli amministratori. Questo consente anche di risparmiare molto tempo, soprattutto se tra l'avvocato e l'imprenditore o l'investitore c'è un rapporto di grande fiducia reciproca.

«Ci sono **tecnicismi** che, a differenza di un qualsiasi altro consigliere, un avvocato **conosce** e che può indicare agli amministratori»

Sono tanti gli avvocati che, come lei, decidono di entrare nei consigli di amministrazione di società in crisi?
No, sono pochi. Sono incarichi rischiosi, soprattutto se le cose non vanno nel verso sperato. Perché il salvataggio può andare o buon fine oppure no. Un conto è fare l'advisor legale in una situazione di crisi, un conto è compartecipare alle azioni dell'azienda. Io stessa accetto di entrare nei consigli di società in crisi solo quando mi fido degli investitori e credo che il piano da implementare renda solide le prospettive del salvataggio.

Finora abbiamo parlato del ruolo dell'avvocato nei cda di aziende in crisi. Quando invece l'impresa è sana, crede possa essere comunque utile avere un giurista all'interno del consiglio?
Certamente sì. L'avvocato può dare supporto alle strategie di investimento. Quando si definisce un piano di ristrutturazione bisogna seguire un percorso preciso e il giurista può aiutare la società a rimanere sui binari, un'esigenza fondamentale perché i consiglieri non incorrano in responsabilità personali.

Quali possono essere i rischi in questi casi?
Quando la società è in crisi i rischi sono evidenti. Ma anche le aziende in bonis possono esporre i consiglieri a rischi. Per esempio, quando la compagine societaria non è in pieno accordo, può succedere che le posizioni assunte in sede di consiglio vengano messe in discussione successivamente e, in quei casi, si può incorrere in potenziali azioni di responsabilità da parte degli azionisti.

Dei rischi ci sono sempre dunque...
Stare seduti in cda è un grandissimo atto di responsabilità ecco perché è necessario che ci sia grande fiducia reciproca tra consiglieri e investitori/imprenditori. Bisogna essere sicuri che non ci siano delle situazioni per cui questi ultimi possano fare delle cose che potrebbero metterti in difficoltà.

Chiarita quale può essere l'utilità di un giurista all'interno di un board, qual è invece per l'avvocato il vantaggio di fare il consigliere?
La fidelizzazione del cliente, che è poi lo scopo del lavoro dell'avvocato d'affari. Si creano rapporti solidi. Non è una questione di compensi, ma il fatto

«La **competenza** giuridica all'interno del board consente di impostare nella **giusta direzione** e sin dall'inizio le strategie di investimento, dismissione o **sviluppo del business**»

di essere poi l'avvocato di riferimento di quel gruppo. Nel mio parterre di clienti ci sono aziende con cui lavoro da più di vent'anni, come Four Seasons, o di dieci, come Ingersoll Rand.

Diventa anche un punto di riconoscimento professionale?
Certamente. Che un cliente ti chieda di entrare nel proprio consiglio di amministrazione è un'attestazione di stima.

Non c'è il rischio di incorrere in conflitti di interesse?
Il conflitto è esattamente l'opposto a mio avviso. Se io sono seduta nel consiglio di un'azienda per cui lavoro anche come consulente è poco probabile che si verifichino conflitti.

Le è mai capitato di trovarsi davanti a una situazione di conflitto?
Mi è capitato di dover evitare di affidare al mio studio una causa perché io ero seduta nel consiglio. Ma, francamente, non ho mai vissuto conflitti di interesse.

Per evitare i conflitti nelle law firm oltremanica e oltreoceano l'assunzione di questi incarichi è limitata a rare eccezioni che devono essere approvate dai vertici di studio...
Sì, era così in Clifford Chance, studio di cui sono stata partner. Sono scelte legate più che altro alla preoccupazione che il socio incorra in azioni di responsabilità e che lo studio ne paghi poi le conseguenze. Per la mia personale esperienza, l'incarico in un board è totalmente compatibile con il lavoro del consulente. Chiaramente bisogna fare attenzione e non accettare di entrare in qualunque consiglio, ma solo in quelli in cui si ripone grande fiducia nell'azionista. Le situazioni vanno sempre valutate caso per caso.

Come si concilia invece la partecipazione ai consigli con il lavoro dello studio in termini di tempo?
I cda non si riuniscono tutti i giorni, ma solo quando serve...per l'approvazione del progetto di bilancio, per discutere di qualcosa di rilevante. In termini di tempo, un consiglio al mese non è così oneroso. Poi dipende anche da che tipo di approccio si ha al lavoro.

In definitiva si tratta di una scelta del singolo professionista, e non dello studio presso cui presta il proprio servizio...
Assolutamente sì. Nessuno ti può imporre una scelta. Sta al singolo avvocato. *(r.i.)* ■

ANTITRUST, ecco l'agenda del 2018

dieci temi più rilevanti nella galassia antitrust per il 2018 certamente gravitano intorno ai cambiamenti tecnologici e all'innovazione, in un contesto, peraltro, globale caratterizzato da impulsi protezionistici che alimentano un diffuso clima di incertezze sul futuro delle relazioni e degli scambi commerciali su scala globale.

1 IL CONTESTO ECONOMICO INTERNAZIONALE

Nel 2018 si dovrebbe assistere ad eventi significativi in grado di ridefinire lo spazio normativo in cui definire le strategie commerciali delle imprese. Ciò sia in Europa dove, alle prese con Brexit, si cerca di dare forma ad un nuovo accordo commerciale con il Regno Unito con le opzioni del modello norvegese, di quello canadese ovvero della semplice applicazioni degli accordi WTO sul tavolo; sia negli Stati Uniti del Presidente **Donald Trump**, con la rivisitazione dei maggiori accordi sugli scambi commerciali con i partner europei (Ttip) e asiatici (Tpp). Inoltre, l'affermazione di dinamiche sociali, politiche ed economiche differenti a livello nazionale e regionale potrà essere in grado di influenzare l'attuazione delle normative antitrust a tutela dei mercati. Per darne contezza, basta solo citare le profonde divergenze sulle due sponde dell'atlantico tra la Commissione europea e l'azione della Federal Trade Commission (FTC) e del Department of Justice (DoJ) in relazione alla valutazione delle condotte unilaterali delle piattaforme digitali (si pensi, ad esempio, al caso Google).

2 LA RIPROPOSIZIONE DEL PROTEZIONISMO

L'ondata protezionistica che ha caratterizzato alcune importanti economie mondiali avrà verosimilmente ripercussioni sulle attività di m&a cross-border, con regole più restrittive in materia di investimenti stranieri e un maggior spazio di intervento governativo a tutela di interessi pubblici nazionali. In particolare, oltre ai settori tradizionalmente interessati, quali la difesa e la sicurezza nazionale, si registra un'espansione degli interventi governativi nei settori dell'infrastruttura energetica, delle telecomunicazioni,

UNIONE DEGLI AVVOCATI EUROPEI

ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA TUTELA DELLA CONCORRENZA

ASSOCIAZIONE ANTITRUST ITALIANA

SAVE THE DATE ANTITRUST

XIII CONVEGNO

MAY 24th-25th,2018

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

CASA DEI CARRARESI - TREVISO - VIA PALESTRO 33/35

In collaborazione con:

FONDAZIONE CASSAMARCA
Monti Musoni ponto dominorque Naoni

Media partner

legalcommunity.it

inhousecommunity.it

Con il patrocinio di:

CENTRO DI ECCELLENZA JEAN MONNET DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

SEGRETERIA DEL CONVEGNO

RUCELLAI&RAFFAELLI
STUDIO LEGALE

Avv. Michela Dall'Angelo · Dott.ssa Carlotta Frascoli
Via Monte Napoleone, 18 - 20121 Milano
Tel (+39) 02.7645771 - E-mail: treviso@rucellaieraffaelli.it - www.trevisoantitrustconference.com

farmaceutico e dell'innovazione high-tech, anche attraverso l'introduzione di normative *ad hoc*, come sta facendo la Commissione europea, ovvero con l'espansione di regimi già esistenti in materia di investimenti stranieri, come in Italia il recente ampliamento della normativa anche nota come *Golden Powers* ora applicabile anche all'acquisizione di imprese attive nel settore digitale e dell'intelligenza artificiale.

3 LE INNOVAZIONI IN SEDE DI VALUTAZIONE DELLE CONCENTRAZIONI

L'impatto delle operazioni di concentrazione sull'innovazione tecnologica è peraltro oggetto di un forte interesse della Commissione europea, anche se fino a ora qualsiasi valutazione antitrust in materia finiva per essere teorica, posta la difficoltà pratica di prefigurare gli effetti delle operazioni sull'innovazione. La Commissione ha, tuttavia, elaborato nuove teorie accusatorie alla luce delle quali valutare gli effetti di una operazione sugli incentivi delle imprese interessate a investire in attività di ricerca e sviluppo (R&S) anche se molto distanti dall'immissione sul mercato di un nuovo prodotto. In *Dow/DuPont* si segnala la differente valutazione degli effetti della transazione sull'innovazione, da un lato, della Commissione europea, secondo la quale l'operazione avrebbe condotto a una riduzione degli investimenti in materia di R&S riducendo l'output "innovazione" sul mercato in futuro, e dall'altro lato del DoJ statunitense, per il quale le condizioni del mercato statunitense non consentivano di pervenire alla stessa conclusione.
Altro nuovo tema che probabilmente vedrà una ancora maggiore attenzione nel 2018 è rappresentato dalla valutazione, sempre nell'ambito del controllo preventivo delle operazioni di concentrazione, degli effetti concorrenziali delle partecipazioni di minoranza detenute da investitori istituzionali in imprese concorrenti, in particolare in relazione in presenza di strutture di mercato oligopolistiche. Sempre in *Dow/DuPont* la Commissione ha valutato la presenza di diffuse partecipazioni di minoranza di identici gruppi di azionisti di rifermento all'interno dei principali *player* dell'industria agrochimica, ritenendola come elemento che determinava di per sé, a prescindere da qualsiasi forma di controllo da parte di uno o più di questi investitori istituzionali, di un più alto livello di concentrazione del mercato non riflesso dai tradizionali sistemi di misurazione della concentrazione del mercato, quali l'Herfindahl-Hirschman Index (HHI). Ciò ha importanti implicazioni tecniche in quanto, tanto maggiore è il livello di concentrazione del mercato, come risultante dall'indice HHI, tanto più severa potrà essere la valutazione dell'operazione da parte dell'autorità antitrust competente.
Infine, sempre nel contesto del controllo preventivo delle operazioni di concentrazione, al consolidato scetticismo americano nei confronti delle operazioni conglomerali, si contrappone di recente un certo attivismo della Commissione europea. Un filone questo che, se combinato con l'attenzione mostrata per il settore digitale e l'intenzione di queste ultime di ampliare la propria offerta entrando in mercati fino ad oggi "riserva di caccia" di altri operatori (si pensi al sistema bancario e alle attività digitali c.d. "fintech"), sembra essere foriero di una stagione dove le grandi concentrazioni conglomerali saranno oggetto di un attento scrutinio.

4 LA GESTIONE DEI RISCHI REGOLATORI CONNESSI A DIFFERENTI REGIMI NAZIONALI DI CONTROLLO DELLE CONCENTRAZIONI

Il 2018 vedrà anche l'acuirsi di un problema legato all'esistenza di molteplici e differenti regimi di controllo che, in relazione a un'unica operazione, implicano differenti obbligazioni a carico delle imprese: dall'obbligo di notifica a quello di sospensione

dell'operazione in pendenza di autorizzazione, non sempre trattati in maniera omogenea nei vari Paesi. Tanto la mancata notifica, quanto l'attuazione prematura dell'operazione – che come è noto deve essere di regola notificata e non può essere attuata prima della sua approvazione da parte della competente autorità antitrust - può determinare la comminazione di pesanti sanzioni. In relazione al *gun jumping*, inoltre, diviene imprescindibile la chiara individuazione di uno spartiacque tra legittime attività di preparazione dell'integrazione tra imprese in vista del *closing* e l'illecita attuazione prematura dell'operazione.
Altra questione che sarà sempre di stretta attualità nel 2018 è rappresentato dall'aumento del volume di informazioni e documenti richiesti dalle autorità in sede di valutazione di un'operazione di concentrazione si affianca l'approccio più rigoroso assunto dalle autorità stesse, ad esempio dalla Commissione Europea, nel valutare le informazioni fornite, con pesanti sanzioni inflitte alle imprese per aver fornito dati incorretti o ingannevoli.

5 LE PIATTAFORME DIGITALI

Con la crescita esponenziale dell'informazione digitale si è consolidata l'importanza, in termini economici e sociali, delle piattaforme digitali e della raccolta pubblicitaria online. L'industria tecnologica online manifesta un crescente grado di concentrazione, dove l'accumulazione di dati, potrebbe essere vista come fonte di accrescimento del potere di mercato degli *incumbents*, erigendo barriere all'ingresso per i nuovi entranti. A seguito della sanzione record comminata nei confronti di Google dalla Commissione Europea, si pongono le iniziative delle autorità garanti della concorrenza sud-coreana e giapponese. Ci si interroga, tuttavia, sulla correttezza dell'attenzione posta dalle autorità su un settore caratterizzato da elevata innovazione tecnologica e ad una rapidità dei cambiamenti legati all'introduzione di nuove tecnologie. Alcuni hanno al contrario posto in dubbio idoneità degli strumenti a disposizione delle autorità antitrust per garantire un'efficace tutela dei consumatori e della struttura competitiva dei mercati online, chiedendosi se sono necessari interventi regolatori. Il settore è stato interessato da diverse iniziative: il controverso, e allo stato ancora pendente, intervento del *Bundeskartellamt* nei confronti di Facebook, dove l'autorità tedesca tenta di ricostruire una fattispecie di abuso di posizione dominante basata sulla violazione della privacy degli utenti; le indagini di settore dell'autorità francese sulla raccolta pubblicitaria *online*; e l'indagine conoscitiva sui Big data, avviata congiuntamente dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, dal Garante della Privacy e dall'Autorità delle Comunicazioni. L'intera materia sarà, infine, attraversata dal regolamento europeo in materia di protezione di dati personali, GDPR, che entrerà in vigore a maggio 2018 e che introdurrà regole più restrittive in materia di trasferimento dei dati personali.

6 DISTRIBUZIONE E STRATEGIE DI PREZZO

Il 2018 vedrà altresì confrontarsi consolidati principi antitrust con la possibilità di valutare nuove forme pseudo-collusive di definizione dei prezzi di vendita di beni e servizi, quali quelle connesse all'uso di algoritmi matematici da parte delle imprese. L'indagine settoriale sull'e-commerce della Commissione Europea nel 2017 ha rivelato l'esistenza di un sistema ben consolidato di clausole tra distributori e rivenditori in materia di definizione dei prezzi di rivendita che possono essere ritenute di dubbia compatibilità col diritto antitrust. Mentre negli Stati Uniti prevale un approccio più permissivo nei confronti degli accordi di distribuzione e delle clausole RPM, le autorità garanti in Asia e in Europa, in particolare

in Germania, hanno dimostrato di essere particolarmente sensibili verso quelle restrizioni volte a impedire ai rivenditori online di praticare prezzi inferiori rispetto a quelli offline. Discorso diverso invece per gli accordi di distribuzione selettiva, che consentono, come confermato dalla sentenza Coty della Corte di Giustizia, di impedire la rivendita online, anche attraverso piattaforme, di beni di lusso, qualora in grado di pregiudicare il prestigio del marchio.
Anche nel 2018 continuerà il trend, ispirato dall'obiettivo, tradizionalmente estraneo alle politiche antitrust, di raggiungere condizioni di maggior equità e correttezza nelle relazioni commerciali. Il 2017 ha visto, infatti, le autorità intervenire sull'imposizione di prezzi ingiustificatamente gravosi da parte di imprese dominanti, in particolare nei settori farmaceutico e tecnologico, con i casi Pfizer nel Regno Unito, Aspen in Italia e Qualcomm in Cina.
Infine, poco cambierà per le imprese dominanti in relazione alle loro pratiche scontistiche, che continueranno ad esporle a possibili contestazioni antitrust. Infatti, anche se la maggior flessibilità nella valutazione degli sconti esclusivi introdotta dalla decisione *Intel* della Corte di Giustizia sposterà il baricentro dell'analisi da una valutazione *per se* di illegalità a una basata sugli effetti di queste pratiche, è questa un'area dove l'analisi economica è ben lontana dal condurre a conclusioni univoche.

7 INDAGINI ANTITRUST SU SCALA GLOBALE

Si contano almeno 130 paesi che hanno istituito autorità garanti della concorrenza e molteplici accordi di cooperazione tra queste. A fronte di questo dato, l'esposizione delle imprese ad azioni di *enforcement* pubblico e privato è notevolmente cresciuta. Un esempio concreto è costituito dal cartello pezzi di ricambi auto, in cui 50 imprese hanno fronteggiato procedimenti in ben 10 giurisdizioni diverse. A ciò si aggiungono nuovi strumenti di indagine a beneficio delle autorità, con l'introduzione di meccanismi in grado di favorire l'attività di denuncia da parte degli informatori, i c.d. *whistleblowers* (è recente l'introduzione da parte della Commissione Europea di un sistema, molto simile a quello tedesco, che favorisce il *whistleblowing)*. Tutto ciò amplifica la necessità per le imprese di istituire procedure interne di *compliance* antitrust efficaci e ben strutturate, perché potrebbero giocare un ruolo in sede di determinazione dell'ammontare della sanzione. Anche i meccanismi di repressione dell'illecito antitrust sono oggetto di revisione, con un numero crescente di giurisdizioni che stanno introducendo, in aggiunta alle sanzioni pecuniarie, forme di responsabilità penale individuale e/o promuovono il private *enforcement*. Infine, lo stesso meccanismo della domande di clemenza richiederà un'attenta analisi costi-benefici da parte delle imprese, innanzitutto in relazione alla scelta delle giurisdizioni in cui presentare domanda di clemenza, posto che le autorità di altre giurisdizioni potrebbero avviare loro indagini a seguito dell'attivazione della prima; in secondo luogo perché quanto confessato in merito al compimento dell'illecito in una giurisdizione, potrebbe favorire azioni di risarcimento danni in altre e diverse giurisdizioni, posto che non è stato adottato un approccio uniforme da parte delle autorità garanti sulla secretazione delle domande di clemenza; da ultimo, perché le domande di clemenza non escludono la responsabilità per altri illeciti integrati attraverso la violazione antitrust.

8 IL CONTENZIOSO CIVILE ANTITRUST

Ed è proprio il contezioso civile in materia antitrust uno dei trend principali attesi nel 2018. La direttiva europea sul *private enforcement* (2014/104/UE) è stata definitivamente attuata dagli Stati Membri nel dicembre 2016, non solo armonizzando aspetti procedurali e

sostanziali, ma introducendo importanti modifiche alle regole del processo civile, quali in particolare la previsione di un sistema di *discovery* decisamente più forte di quello esistente, laddove ora il giudice può sanzionare in maniera pesante chi non ottempera all'ordine di esibizione dei documenti e altresì prevedendo la vincolatività della decisione dell'autorità antitrust nazionale (in Italia, l'AGCM) per il giudice in sede di causa per danni. Proprio quest'ultima novità si ritiene che condurrà certamente ad un incremento delle azioni risarcitorie da parte dei privati, per le quali, infine, si attendono nel 2018 nuove misure legislative, anche a livello europeo, che favoriscano l'esperimento di azioni di classe per il risarcimento antitrust. In Asia, in particolare in Cina, ci si aspetta la conferma del *trend* degli ultimi anni che ha visto i tribunali cinesi particolarmente attivi sul contenzioso risarcitorio antitrust.

9 DIRITTO ANTITRUST E GESTIONE DEL PERSONALE

Il mercato del lavoro, come qualsiasi altro mercato, è soggetto al diritto antitrust. Accordi tra imprese, anche non concorrenti sui mercati dei beni e servizi, diretti a impedire l'assunzione reciproca dei dipendenti propri e altrui può costituire un illecito sotto il profilo antitrust. Negli Stati Uniti, tali tipologie di accordi sono state vietate e hanno scatenato azioni *follow-on* di risarcimento poi definite con transazioni multimilionarie e un grave danno reputazionale per le imprese coinvolte. Sul tema si registra una differenza di vedute tra le due sponde dell'Atlantico, con il DOJ che considera questi accordi come violazioni particolarmente gravi del diritto antitrust, illeciti *per se*, e la Commissione Europea che tende a valutare una serie di effetti, tra cui la diminuzioni della concorrenza nella selezione dei lavoratori più qualificati, le limitazioni per i lavoratori all'accesso a posizioni meglio remunerate o la possibilità per i lavoratori di cambiare facilmente il proprio lavoro nel settore prescelto. Infine, tanto in Europa quanto altrove, un rischio antitrust, nelle forme dell'attività collusiva tra acquirenti, si palesa ogniqualvolta le imprese scambiano informazioni in merito a salari o altre condizioni contrattuali impiegate nei contratti in essere con i loro dipendenti.

10 AIUTI DI STATO

Il concetto di aiuto di stato è limitato unicamente all'Unione europea e, quindi, a differenza dei precedenti temi, ha un rilievo più a carattere regionale. Ciò non toglie, tuttavia, che la materia degli aiuti di Stato dovrebbe essere di particolare rilievo, con riferimento alla valutazione dei sistemi di tassazione che consentono alle imprese attive nel settore digitale *online* di sopportare un carico fiscale inferiore rispetto a quello sopportato dalle imprese attive *offline*. Tutto ciò ha evidenti ripercussioni sulla concorrenza ed è per questo che la Commissione Europea è stata particolarmente attiva su questo fronte, con i procedimenti nei confronti di Lussemburgo (*Amazon*), Irlanda (*Apple*) e Regno Unito (per le regole in materia di *transfer pricing*). Il divieto di aiuti di Stato è stato fatto valere dalla Commissione anche in aree diverse, quali il settore energetico e quello bancario. In relazione a quest'ultimo, ad esempio, nel 2017 si sono avute le decisioni di autorizzare gli aiuti in relazione alla liquidazione controllata delle banche italiane Veneto Banca e Popolari di Vicenza e al salvataggio di Monte dei Paschi, a conferma della duttilità di questo strumento nelle mani della Commissione che le consente di tenere conto di più ampi obiettivi di *policy* normativa.
In conclusione, il 2018 si presenta come un anno particolarmente ricco sotto il profilo delle novità che caratterizzeranno questa area del diritto e dell'economia. ■

* *partner del gruppo "Antitrust, competition and trade" di Freshfields Bruckhaus Deringer*

MARAZZA & ASSOCIATI
STUDIO LEGALE

LAVORO AGILE E SICUREZZA SUL LAVORO

Già prima dell'entrata in vigore della L. n. 81 del 22 maggio 2017, che disciplina il lavoro agile, le grandi imprese hanno fatto ricorso a tale nuova forma di prestazione lavorativa, attraverso la sottoscrizione di specifici accordi aziendali prevedenti regolamentazioni condivise volte ad introdurre nuove forme di flessibilità oraria e di luoghi riservate a determinati profili professionali. Solo in un momento successivo, quindi, il nostro ordinamento ha regolamentato il suddetto fenomeno, anche al fine di favorire il ricorso allo *smart working* da parte delle piccole e medie imprese.

Il legislatore, oltre a "promuovere" la prestazione lavorativa che viene eseguita in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, previsti dalla legge e dalla contrattazione collettiva, ha altresì previsto una specifica e peculiare disciplina in tema di salute e sicurezza del lavoratore agile. Più precisamente, la L. n. 81/2017 stabilisce che il datore di lavoro è tenuto a garantire la salute e la sicurezza del lavoratore agile, prevedendo che, con cadenza almeno annuale, venga consegnata al dipendente e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza una specifica informativa scritta in cui sono individuati i rischi generali e specifici connessi alle particolari modalità di svolgimento della prestazione (art. 22, comma 1).

Alla luce della suddetta disciplina, si pone il problema della effettiva possibilità per il datore di lavoro di garantire la salute e la sicurezza del lavoratore in un ambiente di lavoro di cui l'azienda non può avere concreta conoscenza e sul quale non può intervenire direttamente per rimuovere ogni eventuale fattore di rischio. Per tale motivo, la legge ha previsto un coinvolgimento attivo dei dipendenti ed una responsabilizzazione degli stessi ai fini del raggiungimento degli obiettivi in tema di salute e sicurezza sul lavoro. Il lavoratore agile è tenuto a "cooperare" in modo da agevolare l'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro con lo scopo di fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali (art. 22, comma 2).

Avv. Alessandro Sampaolesi
Marazza & Associati

E' chiaro che i luoghi di lavoro scelti dai dipendenti, nella maggior parte delle ipotesi, non possono garantire livelli di sicurezza pari a quelli degli abituali luoghi della prestazione all'interno dell'impresa.

Questo significa che il datore di lavoro dovrà essere particolarmente attento a non autorizzare forme di lavoro agile laddove il dipendente non abbia fornito la prova di avere scelto un luogo di lavoro che rispetta i livelli minimi di sicurezza. In via prudenziale, molte aziende hanno previsto specifici corsi di formazione destinati agli *smart workers* finalizzati proprio alla corretta individuazione dei luoghi esterni di lavoro ed all'informazione delle peculiari misure di prevenzione che possono essere adottate, ad esempio, anche in ambito domestico, subordinando l'accesso a tale forma di lavoro all'effettiva partecipazione da parte dei lavoratori ai suddetti percorsi formativi.

Per le imprese, pertanto, adottare un modello di *smart working* può rappresentare una fase di trasformazione particolarmente impegnativa, anche sotto il profilo dell'individuazione delle idonee misure di sicurezza da applicare al personale coinvolto. Il superamento di tali complessità, però, può tradursi in numerosi benefici, anche in termini di produttività, per il personale ed in un concreto vantaggio competitivo dell'azienda in uno scenario economico e produttivo sempre più dinamico.

Manuela Cavallo

BACKSTAGE di un contratto DA OSCAR

Parla Manuela Cavallo, di Portolano Cavallo, advisor di Luca Guadagnino, regista di "Chiamami col tuo nome": «Occuparsi degli aspetti legali di un film è come fare m&a»

La vittoria agli Oscar 2018 dello scorso 4 marzo per la migliore sceneggiatura non originale è stata solo una conferma del riconoscimento internazionale avuto da "Chiamami col tuo nome", l'ultima opera cinematografica di **Luca Guadagnino**. Il film, di produzione indipendente e poi acquistato da Sony Pictures, era in nomination anche come miglior film, migliore attore protagonista (**Timothée Chalamet**) e migliore canzone originale (Sufjan Stevens - Mistery of love), ha ottenuto tre candidature al Golden Globe 2018 e ha vinto il premio BAFTA - British Academy of Film and Television Art 2018 per la migliore sceneggiatura.
A contribuire al successo del film, oltre alla troupe e alla produzione, c'è stato anche

lo studio Portolano Cavallo, che ha assistito la società di produzione di Guadagnino, la Frenesy Film Company.
In particolare, il team guidato dalla socia **Manuela Cavallo** ha gestito e coordinato tutti gli aspetti contrattuali, dalla fase di sviluppo e realizzazione dell'opera, come ad esempio l'adattamento dal libro o l'accordo di co-produzione con la società francese La Cinefacture, fino alla distribuzione.
Lo studio opera da tempo nel settore cinematografico e nella sua "wall of fame" conta film come *A Bigger Splash*, diretto sempre da Guadagnino nel 2015, *James Bond: Quantum of Solace* (regia di Marc Forster, 2008), *Mangia Prega Ama* (Ryan Murphy, 2010) e *Bastardi senza gloria* (Quentin Tarantino, 2009).
Si tratta di «un'attività molto varia e richiede competenze diversificate», spiega Cavallo a *MAG*, «e spesso parte molto in anticipo, anche anni prima che il film venga effettivamente realizzato». E la complessità è diversa a seconda del prodotto, della società produttrice e, soprattutto, del livello di internazionalizzazione.

Avvocata Cavallo, di cosa si occupa un legale di una casa di produzione?
Generalmente l'assistenza legale a un film è un processo molto lungo e richiede competenze trasversali, perché dipende da quali aspetti contrattuali sono oggetto del lavoro legale. In questo caso abbiamo assistito la società di produzione Frenesy Film Company di Luca Guadagnino e quindi ci siamo occupati e abbiamo coordinato tutti gli aspetti legali del film in tutte le sue fasi di preparazione alla distribuzione.

Che complessità avete trovato su questo fronte?
Dal libro di André Aciman c'erano stati precedenti tentativi di realizzare il progetto e di conseguenza abbiamo dovuto ricostruire tutta la catena dei diritti e non solo quelli legati alla cessione dei diritti dell'autore del libro. Ad esempio abbiamo dovuto verificare l'esistenza di diritti da parte di diversi soggetti, come eventuali altri sceneggiatori, che avevano lavorato al progetto in passato.

Quali sono state poi le fasi successive?
Innanzitutto la stipula dei contratti di finanziamento che comprendono gli aspetti legati al tax credit, ossia al credito d'imposta per gli investimenti nel settore cinematografico, e che cambiano a seconda dei soggetti coinvolti, che siano co-produttori, in questo caso la società francese La Cinefacture, o soggetti estranei al mondo cinematografico come banche e imprese che beneficiano del cd. tax credit esterno. Successivamente è la volta dei contatti con gli attori e i capo reparto, per poi passare a quelli di post-produzione e infine a quelli di distribuzione, fase in cui la parte più grande del nostro lavoro termina.

Un'assistenza a tutto tondo, dunque…
Esattamente. Occuparsi di un film è come seguire un'operazione m&a: oltre alle conoscenze specifiche servono competenze trasversali.

FREE DOWNLOAD AVAILABLE ON

legalcommunity.it

financecommunity.it

inhousecommunity.it

foodcommunity.it

Available on the App Store

GET IT ON Google play

Quali esattamente?
Oltre al diritto d'autore, quello preponderante, occorre conoscere il diritto finanziario e bancario, il diritto del lavoro o la contrattualistica commerciale dai contratti di appalti ai contratti di locazione delle location in cui si gira, specie quando poi si è all'estero, perché bisogna coordinarsi con avvocati stranieri, nonché molta proprietà intellettuale, in particolare per ciò che riguarda temi di product placement. A questo proposito è importante è la fase di clearance, che si svolge per verificare eventuali aspetti critici o diritti da liberare, ad esempio quelli legati all'utilizzo di prodotti o marchi all'interno di una pellicola.

Quante persone dello studio sono state coinvolte?
Nel team eravamo in tre. Alcune fasi sono più intense di altre e con esso anche il coinvolgimento degli avvocati dello studio. A questo va aggiunto un avvocato basato a Los Angeles che si è occupato di tutta la contrattualistica regolata dal diritto americano.

Quali son stati secondo lei gli aspetti più sfidanti?
Molta della complessità è legata alla presenza di soggetti di diversa nazionalità. Il film è italiano ma la produzione e il cast sono internazionali e bisogna rispettare le legislazioni di origine per molti aspetti. Ad esempio per gli attori e sceneggiatori, spesso iscritti a organizzazioni sindacali quali lo Screen Actors Guild i primi e il Writers Guild of America i secondi, i contratti vanno stilati con riferimenti adeguati alla legge statunitense, versando contributi ai rispettivi organi sindacali secondo regole precise. Ma non solo.

Cos'altro?
Bisogna essere capaci di reagire agli imprevisti. Ad esempio una banale pioggia può provocare ritardi che si traducono in extra costi per la produzione, quindi occorre rinegoziare i contratti, a partire da quelli degli attori, o modificare il piano di produzione per evitare ritardi. Oppure in caso di incidente sul set bisogna essere pronti a lavorare, anche con un penalista se necessario, in modo da capire quali risvolti potrebbero esserci per la produzione. Ritardi o incidenti di varia natura possono influire anche in maniera importante sul budget e i costi, il che incide molto nelle produzioni indipendenti che hanno budget contenuti.

Come avviene la scelta di uno studio legale in questo settore?
Nelle grandi produzioni americane ci possono essere beauty contest, ma solitamente la scelta avviene sulla base di un rapporto di fiducia consolidato con i registi o i produttori.

Vi rivedremo presto al cinema?
Probabilmente sì, al momento siamo a lavoro su alcuni progetti, tra i quali il remake, sempre a opera di Luca Guadagnino, di Suspiria, film di Dario Argento del 1977. (*l.m.*)

Mauro Ghilardi

FERROVIE CONTRO GLI STEREOTIPI DI GENERE nelle carriere tecniche DEL TRASPORTO FERROVIARIO

Abbattere gli stereotipi legati alla presenza femminile nelle carriere tecniche del trasporto ferroviario, partendo dalla radice. È questo l'obiettivo alla base di "In viaggio con l'altra metà del cielo", un percorso formativo alla scoperta dei mestieri tecnici delle Ferrovie dello Stato Italiane destinato a bambine e studentesse delle scuole superiori che, ideato e realizzato con la fondazione no profit Bet She Can, ha preso il via proprio nelle ultime settimane.

Per parlare del progetto - che si inserisce nel più ampio programma Women In Motion, avviato dal gruppo a maggio 2017, *MAG* ha parlato con **Mauro Ghilardi**, direttore centrale risorse umane e organizzazione di FS Italiane.

Perché avete portato avanti un progetto rivolto alle bambine e alle giovani adolescenti?
Per una questione etica. Come grande gruppo industriale abbiamo una responsabilità nel promuovere la diversità e abbattere gli stereotipi di genere. E anche per una ragione economica. Autorevoli

studi dimostrano che avere più donne in azienda porta maggiori profitti. I settori tecnici purtroppo vedono ancora una fortissima presenza maschile, ma stiamo cercando di invertire la rotta con i nostri progetti. Il nostro impegno è anche a livello europeo, come dimostra la firma della Piattaforma europea del settore dei trasporti, nata con l'obiettivo di promuovere l'occupazione femminile nel settore dei trasporti e garantire i principi di pari opportunità. Oggi la percentuale di donne in questo settore è solo il 22%, un dato davvero insoddisfacente.

Perché è importante che le aziende si impegnino su questi temi?
Perché è l'unico modo per affrontare le sfide del futuro e continuare a essere competitivi. Il mondo del lavoro sta cambiando velocemente, la *disruption* digitale è in atto e le ragazze oggi chiedono esempi positivi, supporto per superare gli stereotipi, abbattere il soffitto di cristallo e comprendere che possono avere una carriera soddisfacente in qualsiasi ramo aziendale. Quello che conta è fornire loro gli strumenti per poter scegliere liberamente e con più consapevolezza il percorso professionale da intraprendere.

Quante sono le donne con carriere tecniche all'interno del gruppo?
Il 15%. Percentuale che scende allo 0,8% nel settore macchina e al 2,8% nelle aree di manutenzione. Il numero è cresciuto, ma c'è ancora molto da fare. Per questo abbiamo introdotto una policy per cui tutte le società del gruppo devono attivare processi di selezione che prevedano nella rosa dei candidati il 50% di donne, secondo un principio di *comply or explain*. Ovviamente gli attori in gioco per raggiungere la piena uguaglianza dei diritti sono diversi. In primis la società civile, poi il mondo del business e, non ultimo, quello legislativo. I legislatori, infatti, possono introdurre fondamentali strumenti normativi. Senza dimenticare che, per far crescere il numero di donne nel mondo del lavoro, è necessario promuovere anche politiche familiari che favoriscano forme di flessibilità. Ad esempio lo smart working.

Il progetto Women in Motion è stato avviato a maggio scorso, vi sta già dando dei risultati?
Sì e anche soddisfacenti. Grazie al progetto le candidature di donne con diploma tecnico sono aumentate in pochi mesi del 50%.

SAVE THE DATE

2018
savethebrand

by LC Publishing Group

Martedì 27 novembre 2018 • Milano

In partnership con ICM Advisors

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

#SaveTheBrand

Main Partners

CastaldiPartners 1996

CLA Consulting Ceppellini Lugano & Associati

LATHAM&WATKINS

MAISTO E ASSOCIATI

Elena Riva

PANINO GIUSTO: «QUI MANAGER È DONNA»

Elena Riva, presidente della società, racconta a *MAG* da dove nasce l'attenzione alla diveristy in azienda e perchè

Elena Riva, imprenditrice insieme al marito **Antonio Civita** dello storico marchio Panino Giusto (PG), ha il pallino dell'inclusione. Crede che si faccia coi fatti più che con le parole e che sia contagiosa: infatti lei fa e poi cerca di "contagiare" gli altri player della ristorazione coinvolgendoli nelle iniziative che ha avviato. Come per esempio quella a favore dei giovani rifugiati (in collaborazione con la Fondazione AVSI) battezzata "Cucinare per ricominciare". Panino Giusto ha messo a disposizione la propria competenza formativa per insegnare a un gruppo di rifugiati un lavoro nel campo della ristorazione in modo che potessero ricominciare nel nostro Paese. Il 90% dei partecipanti è stato assunto al termine del tirocinio, sia da Panino Giusto che dalle altre aziende che nel frattempo si erano felicemente lasciate "contagiare" dall'entusiasmo di Elena.

Anzitutto le chiedo di presentarsi ai lettori...
Sono cresciuta in Brianza in una famiglia di imprenditori con una forte cultura dell'etica e del "far bene", sono orgogliosa delle mie radici ma ho sempre avuto e ascoltato una spinta interiore a conoscere e confrontarmi con culture diverse dalla mia
Non è un caso che abbia sposato un uomo di origini napoletane, con il quale condivido vita e lavoro. Abbiamo tre figli e portiamo avanti assieme il nostro sogno imprenditoriale: portare nel mondo il panino di qualità rendendolo un'icona del made in Italy. Ho studiato a Milano dove mi sono laureata alla Bocconi e a questa città devo molto, perché è qui che sto realizzando i miei sogni.

Che ruolo ricopre in azienda?
Sono la presidente di Panino Giusto SpA e board member della Fondazione Accademia del Panino Italiano, fondazione culturale nata per dare identità e valore a questo concetto gastronomico. L'attività che mi impegna oggi con maggiore passione in azienda è l'area della social responsibility, con progetti che creo e conduco in collaborazione con l'hr e che riguardano l'affermazione del valore e del talento delle persone sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

Da dove è partita Panino Giusto nell'affrontare l'inclusione e perché?
Da quando abbiamo acquisito PG nel 2010 ci siamo concentrati sulla formazione dei nostri collaboratori, puntando in particolare sui giovani, l'età media dei 450 dipendenti del gruppo è di 24 anni, ai quali offriamo un percorso formativo personalizzato e continuativo.
Il tema dell'inclusione ci è stato sollecitato dall'esterno spingendoci a delle riflessioni sulla nostra realtà. Ci siamo resi conto che questo valore era già presente in azienda poiché il 33% dei dipendenti non è di origine italiana e il 43% di loro è rappresentato da donne. Mi piace sottolineare anche che l'86% dei nostri store manager è donna, la maggior parte delle quali sotto i 30 anni.
Riflettere su questo valore ci ha spinto a fissare obiettivi migliorativi e ampliare il tema dell'inclusività su altri aspetti.

Chi si occupa di inclusione oggi in Panino Giusto?
È un tema per noi così importante che ho deciso di implicarmi personalmente nella realizzazione di questi progetti oltre che nella loro ideazione; ma perché siano progetti vincenti devono coinvolgere tutta l'azienda; per questo motivo mi affianca la nostra responsabile delle risorse umane e i consulenti addetti alla formazione.

Ci da una panoramica delle vostre iniziative rivolte all'inclusione?
Quest'anno abbiamo avviato un percorso diversity & inclusion all'interno del quale abbiamo inserito progetti sia a favore dell'integrazione di ragazzi rifugiati e richiedenti asilo nel nostro Paese, con un modulo speciale dedicato alle ragazze. Stiamo inoltre avviando una collaborazione a un progetto di mentoring nel campo della formazione professionale per giovani che desiderano imparare il mestiere e esercitarlo nel proprio Paese.
All'interno dell'azienda abbiamo invece avviato un progetto di valorizzazione del talento femminile e incrementato le politiche di welfare aziendale con un progetto specifico a supporto delle neo mamme.

Di quali risultati di inclusione siete particolarmente orgogliosi? Ci descrive più in dettaglio le iniziative che hanno avuto più successo?
Siamo molto orgogliosi di "Cucinare per ricominciare" un progetto che si fonda sul binomio formazione professionale e inserimento lavorativo. Nel 2016 abbiamo iniziato a interessarci al tema

Linklaters

legalcommunity.it

sono lieti di invitarLa all'incontro

LE IMPRONTE DELLA **DIVERSITY**

Il cammino delle Pari Opportunità nelle imprese e nelle professioni

GIOVEDÌ 24 MAGGIO 2018
ORE 17,15
TORRE DEL PARCO
Via Torre del Parco, 1 • Lecce

Moderatore
Nicola Di Molfetta Direttore di *legalcomunity.it*

Ore 17,30
Saluti Istituzionali
a cura di **Carlo Salvemini** Sindaco di Lecce

Interventi

Unconscious Bias
a cura di **Annalisa Palmieri** Psicologa *Linklaters*

Gender equality e pari opportunità
a cura di **Silvia Miglietta** Assessore alle Pari Opportunità e ai Diritti Civili del Comune di Lecce

Worklife balance
a cura di **Andrea Arosio** Managing Parner Italia *Linklaters*

Tavola rotonda

Ore 18,45
Leadership al femminile con la partecipazione di
Luciana Delle Donne CEO & Founder *Made in Carcere*
Sandra Mori General Counsel Europe *Coca-Cola Italia*
Presidente *Valore D*
Claudia Parzani Managing Partner Weeleg *Linklaters*
Isabella Potì Sous chef & co-owner, pastry chef *Bros'*

Ore 20,00 *Light Cocktail*

Con il patrocinio di Valore D — più donne, più talento, più impresa

PER INFORMAZIONI
francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • 02 84243870

«Da quando abbiamo acquisito PG nel 2010 ci siamo concentrati sulla **formazione** dei nostri **collaboratori**, puntando in particolare sui giovani, l'età media dei 450 dipendenti di Panino Giusto è di **24 anni**, ai quali offriamo un percorso formativo personalizzato e continuativo»

dei migranti, attorno al quale si era acceso un dibattito molto forte in tutto il Paese; basti pensare che a Milano in 4 anni sono state accolte oltre 100mila persone. Insieme alla Fondazione AVSI, abbiamo deciso di mettere la nostra competenza formativa a favore dei giovani rifugiati per insegnare loro un lavoro nel nostro campo e assumerli, dopo un tirocinio di sei mesi nei nostri locali. Il test ha funzionato bene e per questo motivo l'anno successivo abbiamo chiesto a altri player della ristorazione di aderire al progetto mettendo a disposizione dei tirocini presso i loro ristoranti.

Risultati?
In questo modo tutti i ragazzi beneficiari del progetto hanno avuto la formazione "on the job" e il 90% è stato assunto al termine del tirocinio, sia da Panino Giusto che dalle altre aziende partecipanti. Questa è stata la soddisfazione più grande e ci ha confermato come il lavoro possa essere uno strumento efficace di integrazione.
A breve partirà la terza edizione del progetto "Cucinare per ricominciare" che quest'anno avrà, come dicevo, anche un modulo esclusivo dedicato all'empowerment femminile (per le donne partecipanti al progetto, che hanno qualche sfida in più in quanto donne); sono fiera di quante aziende abbiano offerto il loro contributo formativo per questo ulteriore progetto poiché si afferma sempre di più che le aziende debbano implicarsi nel sociale con la propria specifica esperienza, i loro valori e il loro tempo, uno dei beni oggi più preziosi.

Ci racconta di un'iniziativa che rifareste diversamente, cosa non è andato secondo le previsioni e cosa avete appreso?
Per molti anni abbiamo sostenuto un progetto di cooperazione internazionale che avevamo chiamato: "Pancia piena cuor contento". Si trattava di centri alimentari in Sud America per combattere la denutrizione e la malnutrizione infantile. Appena il centro diventava autosufficiente le risorse venivano sposate nell'avvio di un nuovo centro in una diversa località. Contavamo di condividere il progetto anche con altre aziende ma ci siamo arresi davanti all'evidenza che il coinvolgimento non funzionava se richiesto solo in termini economici. Da questo insuccesso abbiamo capito che le aziende devono implicarsi direttamente, personalmente, con quello che sanno fare. A quell'insuccesso dobbiamo la gioia di vedere che i progetti successivi invece funzionano!

Ci parla delle sfide ancora aperte per migliorare l'inclusione?
L'inclusione è un percorso continuativo, la prima sfida che ci siamo posti è favorire la

«Insieme alla **Fondazione AVSI** abbiamo deciso di mettere la nostra competenza **formativa** a favore dei giovani **rifugiati** per insegnare loro un lavoro nel nostro campo e **assumerli**, dopo un tirocinio di sei mesi nei nostri locali»

crescita delle donne nelle posizioni apicali. Se quasi il 90 % dei nostri store manager sono donne è altrettanto vero che non abbiamo ancora country managers donne e che la presenza femminile dei board e nelle società controllate è ancora troppo bassa. Siamo partiti dal talento femminile ma stiamo già riflettendo sui progetti legati al tema della differenza generazionale e della disabilità. Ci vorrà tempo, ma sono convinta che sarà un processo inarrestabile.

Mi dia la sua definizione di inclusivista?
Per una definizione vorrei citare un pensiero di Margaret Mead, un'antropologa americana che affermava: "Se vogliamo creare una cultura ricca di valori diversi dobbiamo saper riconoscere l'intera gamma delle potenzialità umane, quindi incoraggiare una società in cui ogni diverso dono possa trovare il posto adatto a sé".

Convinca qualcuno a diventare inclusivista....
Credo che in questo campo convincano più i fatti di mille parole. Io porto una piccola esperienza ma concreta e... molto contagiosa!

**Amministratore unico di Learning Edge*

CELORIA: la mia partita è quella della comunicazione

A 15 mesi dal suo arrivo all'Inter Federica Celoria apre le porte dell'ufficio legale a *MAG*

In house per vocazione, **Federica Celoria** è da gennaio 2017 head of legal di F.C Internazionale. «Quando ho fatto la mia prima esperienza da legale interno ho capito che quella era la mia strada, la mia passione. Il mio, oggi, è un ruolo da manager non da tecnico ed è proprio quello che mi piace di più», confessa a la professionista.
MAG l'ha incontrata per fare con lei un bilancio di questi primi 15 mesi al vertice della direzione legale del club nerazzurro. E per farsi raccontare quali sono le sfide con cui si misura quotidianamente.

Avvocata Celoria, come è andato questo primo anno abbondante di attività?
Quando sono arrivata l'ufficio legale andava riorganizzato. Sebbene ci fossero due validissimi collaboratori che avevano portato avanti l'ufficio per quasi un anno intero, non c'erano delle vere e proprie procedure e dei processi organizzati.

Da dove ha cominciato?
Ho cercato di educare tutte le persone che collaborano con l'ufficio legale spiegando loro che non si può bussare alla porta e richiedere un contratto, ma che occorre rispettare modalità, tempi e procedure per facilitare e snellire il business e il lavoro quotidiano di tutti.

A che punto è in questo percorso?
Non siamo ancora arrivati dove desidero, anche perché bisogna relazionarsi con il modo di lavorare della nostra proprietà cinese, che ha una cultura molto diversa dalla nostra. Ma piano piano stiamo completando quasi tutto.

A fine 2017 c'è stato il bond della società da 300 milioni. Si è trattato del primo prestito obbligazionario emesso da un club calcistico italiano sul mercato internazionale dei capitali, rivolto a diverse tipologie di investitori istituzionali di portata globale.
Che ruolo ha avuto l'ufficio legale nell'operazione?
Abbiamo lavorato al fianco del cfo e dell'ad, con l'aiuto dei consulenti esterni, il cui contributo è stato fondamentale. La direzione legale interna ha rappresentato il punto di riferimento sulla parte documentale e ha dato un supporto strategico. In particolare, Cesare Scalia, uno dei miei collaboratori, che è specializzato nella materia debt capital markets, ha seguito in prima linea tutta l'operazione.

Gli accordi commerciali sono una delle fonti principali di ricavi per un club calcistico. L'ufficio legale se ne occupa? Come?
Noi ci occupiamo direttamente di tutti gli accordi commerciali sul territorio e collaboriamo costantemente con l'ufficio legale della proprietà di Suning per lo sviluppo delle opportunità commerciali in Asia e nel resto del mondo con le nostre scuole di calcio Inter Academy.

«Le squadre di calcio **si trasformano** sempre più in **media company** e questo cambiamento apre **scenari interessanti**»

SAVE THE DATE

inhousecommunity Awards

IV EDIZIONE

Lunedì 15 ottobre 2018 • Milano

#IhcommunityAwards

Main Partners

CARNELUTTI LAW FIRM

CastaldiPartners 1996

CHIOMENTI

FOGLIA & PARTNERS TAX • LEGAL

LATHAM & WATKINS

ORSINGHER ORTU avvocati associati

PORTOLANO CAVALLO

Sponsors

Accuracy

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

Seguite anche il calciomercato?
La parte sportiva di negoziazione dei contratti viene gestita storicamente da un consulente esterno, l'avvocato Capellini, che è qui da oltre 15 anni. Noi subentriamo per la parte dei diritti d'immagine e lo sfruttamento degli stessi.

E il brand invece...?
Certamente. Proprio quest'anno ci stiamo dedicando in modo particolare alla protezione del brand, in particolare contro il fenomeno della contraffazione. Per farlo cerchiamo di coordinarci anche con le altre squadre. Per la società proteggere il brand e valorizzarlo è molto importante.

A cos'altro lavorate?
C'è un day by day infinito. L'ufficio legale si occupa di tutte le questioni legali delle società del gruppo, quindi ogni giorno c'è qualcosa da "dirigere".

C'è qualche dossier o progetto in particolare che state portando avanti?
Un progetto importante riguarda la nostra nuova Inter Media House. Bisogna considerare infatti che le squadre di calcio si trasformano sempre più in media company e questo cambiamento apre scenari interessanti: dalla gestione dei diritti ai contratti per tutelare i nostri media asset fino ad arrivare alla distribuzione delle nostre produzioni su media terzi, basti pensare a Netflix e al proliferare delle piattaforme OTT che cambieranno il modo di consumare contenuti sportivi.
Poi ci sono vari progetti a breve e a lungo termine (secondo indiscrezioni di stampa i nerazzurri starebbero pensando di cambiare casa passando da corso Vittorio Emanuele a viale della Liberazione, nei pressi dell'area di Porta Nuova, *ndr*), ma quello su cui siamo maggiormente concentrati è il financial fair play (il progetto introdotto dal comitato esecutivo UEFA che disciplina le finanze delle società calcistiche europee, *ndr*).

In che modo l'ufficio legale lavora al fair play finanziario?
È un lavoro di sinergia con il dipartimento commerciale che supportiamo in maniera propositiva con soluzioni legali che possano generare ricavi.

«Il nostro **contributo** all'attività commerciale e finanziaria va ben **oltre l'organizzazione** dei processi interni e la stesura dei contratti. L'ufficio legale contribuisce in maniera efficace alla **definizione della strategia commerciale**»

Ci fa un esempio?
Spesso suggeriamo delle soluzioni "creative" per sfruttare al meglio i nostri *asset*. A giugno scorso, ad esempio, abbiamo esteso il nostro contratto di *naming rights* al fine di commercializzare in territori asiatici prodotti elettronici in co-branding, costruendo una fonte di ricavi addizionali per l'Inter.

Quindi il nostro contributo all'attività commerciale e finanziaria va ben oltre l'organizzazione dei processi interni e la stesura dei contratti in quanto l'ufficio legale contribuisce in maniera efficace alla definizione della strategia commerciale.

Passando all'organizzazione, come è strutturato l'ufficio legale?
Siamo in tre. Ho cercato di spartire equamente le varie mansioni sulla base delle preferenze e delle *expertise* dei miei collaboratori. Questo perché per me è importante che ci sia un'atmosfera stimolante all'interno del team. Penso infatti che tutto funzioni molto meglio quando le persone lavorano in maniera appassionata e sono soddisfatte di quello che fanno. Ci sono Cesare Scalia, che ha curato il bond e che segue anche la parte corporate e la compliance, e Michela Tommaseo, che si occupa della parte commerciale e delle squadre giovanili.

E lei coordina...Quali sono le difficoltà maggiori secondo lei?
La più grande difficoltà è gestire la comunicazione, che penso sia uno

dei driver fondamentali all'interno di qualsiasi società. Io cerco di fare da *trait d'union* per il nostro top management. E qui è un po' più complicato, forse per l'altissima presenza di uomini, visto che la comunicazione è una prerogativa tipicamente femminile.

E come lo fa?
Cerco di smussare le situazioni, perché voglio portare a casa il risultato. Faccio sedere le persone intorno a un tavolo e non le faccio uscire dalla stanza finché non si sono parlate. Io non amo rimandare le decisioni e spingo affinché vengano prese le decisioni. Poi non funziona sempre, ma io ci provo e non desisto fino a quando non ho risolto il problema.

Con la proprietà cinese come comunicate invece? Avete trovato una soluzione veloce e semplice?
Comunicare con la proprietà non è facile per le differenze culturali, ma la costante presenza di Steven Zhang in Italia ci aiuta molto e insieme stiamo cercando di trovare un punto d'incontro per migliorare sempre di più il metodo di collaborazione.

L'ambiente calcistico, almeno nell'immaginario comune, è prettamente maschile. Come è riuscita a inserirsi in questo contesto?
Bisogna guadagnarsi il rispetto, non farsi sopraffare ed essere, per forza di cose, non troppo femminili. Io devo sedermi a un tavolo di uomini, non posso scandalizzarmi se viene usato un linguaggio colorito anzi, a volte sono io stessa a caricarlo. È importante essere decisi e fermi, ma anche avere quella sensibilità che ti consente di comprendere le situazioni.

Lei è tifosa? Come si vive il tema del business con quello della fede calcistica?
Non amo particolarmente il calcio. Ma qui ci sono tanti tifosi ed è complicato. Essere distante dal prodotto mi facilita il lavoro, mi rende più equilibrata e focalizzata, perché qua il lunedì è una giornata sempre delicata a seconda di quale sia stata la performance della squadra. In compenso, credo questo sia uno dei mondi più interessanti in cui lavorare, per via del suo dinamismo, del suo appeal, e della sua grande visibilità...

SAVE THE DATE

13 . 12 . 2018

SVIZZERA

inhousecommunity Awards

TICINO 2018

#IhcommunityAwardsTicino

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

IL TPP È RINATO e vale **10MILA MILIARDI DI DOLLARI**

A Santiago del Cile lo scorso 8 marzo 11 Paesi hanno ridato vita a un accordo commerciale che sembrava morto e sepolto dopo la bocciatura del presidente degli Stati Uniti **Donald Trump** lo scorso anno: il Partenariato transpacifico (Tpp).

A firmare quello che ora è conosciuto come "Accordo globale e progressivo per il partenariato trans-Pacifico" (Cptpp) sono stati i Ministri degli Esteri di Australia, Brunei, Canada, Cile, Giappone, Malaysia, Messico, Nuova Zelanda, Perù, Singapore e Vietnam, ossia i rappresentanti di un mercato da mezzo miliardo di persone. L'accordo vale il 18% del Pil mondiale (con gli Usa sarebbe stato il 40%) pari a circa 10mila miliardi di dollari.

Il Tpp, voluto dall'amministrazione Obama, era stato firmato a febbraio 2016 dopo anni di negoziati ma non era ancora entrato in vigore al momento dell'insediamento di Trump, il quale invece lo ha considerato un pericolo per i lavoratori statunitensi ritirando gli Usa. Il nuovo accordo contiene quasi tutte le disposizioni del testo originale, escluse alcune questioni relative alla proprietà intellettuale che erano state imposte da Washington, e prevede fra le altre cose la rimozione di barriere doganali e non tariffarie e l'attuazione di norme comuni in diversi settori di attività degli 11 Paesi. Una volta firmato, l'accordo entrerà in vigore 60 giorni dopo la ratifica da parte di almeno sei degli 11 Stati.

La creazione del Cptpp è "un messaggio politico forte della regione Asia-Pacifico al resto del mondo", ha detto l'ospite della cerimonia, il ministro degli Esteri cileno **Heraldo Munoz**, al fianco della presidente **Michelle Bachelet**. "Il commercio internazionale è vivo e vegeto, contrariamente a quanto ritengono alcuni", ha detto Munoz, facendo riferimento all'annuncio di Trump di dazi su acciaio e alluminio. Per molti, inoltre, l'uscita degli Stati Uniti ha lasciato aperta la strada alla Cina, anch'essa al di fuori dell'accordo ma attiva in negoziazioni bilaterali con molti dei Paesi asiatici firmatari.

Antonio Falcone

FALCONE: «VENTURE CAPITAL, parte del sistema imprenditoriale»

Parla l'ad di Principia sgr, società tra i più grandi player del comparto. «Il settore in Italia deve fare il salto di qualità». Il gruppo punta alle filiere e guarda all'Europa

Il problema del venture capital in Italia è che se ne parla molto ma solo pochi hanno capito il suo valore a livello di sistema». **Antonio Falcone**, amministratore delegato di Principia sgr, ha le idee chiare circa il mondo degli investimenti in startup. «I Pir sono stati un'enorme occasione persa per il venture capital e per il Paese intero», sostiene.
In Italia quello del venture capital è un comparto ancora piccolo rispetto al resto d'Europa (si veda il box) e per Falcone «è arrivato il momento di fare il salto di qualità» anche attraverso la creazione di un «track record di operazioni e rendimenti».
Ed è quello che Principia, una delle sgr più attive sul mercato italiano, sta cercando di fare con l'obiettivo di «diventare un operatore paneuropeo sia in termini di investimenti che di riconoscimento, quindi con la capacità di attirare gli investitori stranieri».
Oggi il gruppo conta cinque fondi, uno liquidato e uno in scadenza (legati alla precedente gestione quando la società si chiamava Quantica sgr) e tre lanciati tra il 2014, anno di arrivo del nuovo management, e il 2017, mentre ci sarebbe un altro fondo in arrivo a breve. La strategia di investimento? «Puntare sulla filiera e partire dalle primissime fasi di pre-seed e seed capital fino alle pmi». Con l'obiettivo, da qui a cinque anni di diventare «la prima piattaforma italiana nel venture capital per specializzazione».

FONDI E FILIERE

Nel dettaglio, l'ultimo lanciato in ordine di tempo, nel luglio 2017, è stato il Fondo V, Ùtopia, realizzato in collaborazione con Fondazione Golinelli di Bologna con il ruolo di anchor investor. L'obiettivo di raccolta è di 70 milioni di euro con un target di investimento molto preciso: istituti di ricerca clinica e brevetti sia in fase avanzata che nella seconda fase di gestione della proprietà intellettuale.
Il focus sarà su quelle realtà che sviluppano molecole curative, device di prevenzione, diagnostica avanzata e per la prevenzione. Ùtopia, spiega **Falcone** «è il proseguimento del percorso creato alla fine del 2014 con il Fondo III Healthcare». Si tratta del terzo fondo del gruppo, con una dotazione iniziale di 206 milioni dei quali oltre 100 milioni investiti in 11 realtà fra cui CheckMab, spin off della Statale di Milano, Clinical Trial Center, spin off della Fondazione Policlinico Universitario Agostino Gemelli di Roma, e Trifarma. Il ticket medio di investimento va dai 500 mila euro ai 2,5 milioni, soprattutto per ricerca e brevetti.
«La strategia è quella di trovare gli spazi vuoti nel venture capital italiano, in particolare nelle filiere di settore», spiega Falcone. Oggi sono due quelle considerate. Oltre all'health c'è anche la il settore moda e design. Per presidiarlo il team ha lanciato nel maggio 2017 il quarto fondo, denominato Alis, con un obiettivo di raccolta di 150 milioni da investire in società che già promuovono il

SAVE THE DATE

financecommunity Awards

Lunedì 19 novembre 2018 • Milano

#FinancecommunityAwards

Main Partners

CARNELUTTI LAW FIRM · CHIOMENTI · CLEARY GOTTLIEB · CURTIS

大成 DENTONS · DLA PIPER · Gatti Pavesi Bianchi · GIANNI·ORIGONI GRIPPO·CAPPELLI PARTNERS

LATHAM&WATKINS · Legance AVVOCATI ASSOCIATI · LOCONTE & PARTNERS · MAISTO E ASSOCIATI

PEDERSOLI STUDIO LEGALE · Shearman SHEARMAN & STERLING · Simmons & Simmons

Sponsors

Accuracy · ArKadia · axitea SECURITY EVOLUTION · aspo

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

> «La **strategia** è quella di trovare gli **spazi vuoti** nel venture capital italiano, in particolare nelle **filiere di settore**»

made in Italy della moda, startup, spin-off industriali e pmi emergenti. I ticket di investimento medio saranno tra i 5 e i 10 milioni in pmi e in raggruppamenti di micro imprese artigiane del settore che fatturano dai 4 agli 8 milioni. Si tratta di «realtà che non sono appetibili ai grandi operatori, più concentrati in aziende di fascia alta, ma che hanno molto bisogno di investitori che li supportino», osserva. A far parte del management team ci sono, fra gli altri, **Nicola Giuggioli,** già imprenditore con esperienza nella consulenza ai marchi del lusso e fondatore di Eco-Age Limited, **Ann Marie Scichili**, con esperienze in gruppi fra i quali Banana Republic, Donna Karan e Value Retail, **Piero Angelone** e **Susanna Luzzati**.

STRATEGIA E OBIETTIVI

Il vantaggio di avere dei fondi filiera per Falcone «è che consentono sinergie fra i veicoli ad esempio nelle attività di scouting, ricerca e selezione, ma poi ogni singolo fondo ha una propria autonomia ed è estremamente specializzato. «La specializzazione è fondamentale se si vuole investire nella filiera – spiega– e questa è possibile soprattutto grazie al fattore umano: le persone che scegliamo alla guida dei fondi devono conoscere il settore in termini reali, saper guardare cosa è valido e valutare il business. Il lato finance è importante ma viene dopo. Prima bisogna capire se il business c'è e vale. Ad esempio nel settore medicale quella ricerca ha del potenziale, se ci sono impatti regolatori». I team di Principia contano dalle sette persone del terzo

IL VENTURE CAPITAL IN ITALIA E IN EUROPA

Il venture capital italiano rallenta nel 2017. Stando ai dati di Aifi nell'ultimo Rapporto ricerca Venture Capital Monitor, lo scorso anno si è chiuso con 57 nuovi investimenti, in decrescita rispetto ai 92 del 2016 (-38%). Il numero degli investitori attivi (coloro che hanno fatto almeno un'operazione durante l'anno) si attesta a 69, -16%, rispetto al 2016 dove erano 82 mentre il numero degli investimenti è stato pari a 153 (erano 205 nel 2016). L'investimento medio nelle operazioni di start up e seed è di circa 3,9 milioni, per un totale investito di poco più di 200 milioni di euro. Cifre che, se comparate al resto d'Europa, ci spingono indietro quanto a rilevanza nel settore. Stando a Kpmg, nel Vecchio Continente il settore ha registrato 535 deals solo nell'ultimo trimestre del 2017, per un totale di 5,7 miliardi di dollari investiti. Nello stesso periodo nel Regno Unito gli investimenti sono stati pari a oltre 2,5 miliardi, in Germania 400 milioni e in Francia 275 milioni (per un totale di 2,6 miliardi nell'intero anno).

> «**I primi 20** fondi europei hanno una dimensione compresa **tra i 200 e gli 800 milioni** mentre in Italia un fondo da 50 milioni è considerato già grande»

fondo fino alle quattro degli ultimi due veicoli di investimenti. «Per fine anno l'idea è di superare le 25 unità d'organico interno oltre alle 10 persone che ruotano attorno come consulenti», aggiunge l'ad. In questo contesto, prima di lanciare un fondo «portiamo avanti un grande lavoro di pipeline e di assunzione. Investiamo prima del lancio e reinvestiamo i guadagni nella crescita dell'azienda. Questo è anche un modo per essere più credibili con gli investitori: se chiedi risorse importanti non puoi portare solo investimenti ma devi dare loro un progetto, una pipeline, una storia». L'obiettivo finale è «diventare un fondo paneuropeo e di grande dimensione» con un asset allocation in linea con quella attuale, ossia circa 70-80% in Italia e il resto all'estero.

VALORE SISTEMICO

Questo perché, così come per gli operatori di private equity è difficile superare certi volumi restando focalizzati sull'Italia, ciò vale anche per chi lavora nel venture capital. «I primi 20 fondi europei hanno una dimensione compresa tra i 200 e gli 800 milioni – osserva Falcone – mentre in Italia un fondo da 50 milioni è considerato già grande».
Il problema per Falcone è che «a oggi si parla molto di startup e venture capital ma pochi hanno una visione chiara e precisa di cosa sia questo settore». È vero che è un settore più rischioso ma, spiega l'ad, «se ben gestito da innanzitutto rendimenti interessanti» e in secondo luogo «è necessario per lo sviluppo del sistema economico in generale, perché rappresenta la primissima fase dell'innovazione delle imprese. Se le iniziative per il settore resteranno slegate dal sistema economico allora non si andrà mai avanti. Oggi pochi vedono il venture capital come un'industria vera e propria che fa parte del sistema», osserva. Al contrario invece di altri Paesi europei come la Francia: «Lì il presidente Macròn ha realizzato un fondo da 10 miliardi per il venture capital e ha creato un acceleratore pubblico che fa call da 120mila euro a startup. In Italia si fanno call da 30mila euro. Dove pensiamo che andranno le risorse più promettenti?».
Il settore è però ancora giovane, e, per Falcone «non ha ancora avuto il tempo di mantenere le promesse per ciò che riguarda i risultati». Per il futuro però i segnali positivi. E se nel 2017 abbiamo visto un rallentamento, nel 2018, sottolinea, «credo ci sarà un cambiamento importante anche perché o seguiamo il macro trend internazionale e ci avviciniamo ad altri Paesi europei, oppure rischiamo di perdere attrattività e quindi di allontanare le iniziative di qualità».

Lorenzo Stanca

MANDARIN firma il polo della CERAMICA MADE IN ITALY

Il mercato globale vale 60 miliardi. L'Italia è il quinto produttore e primo nel segmento lusso. Con Italcer il fondo italo-cinese punta ai 300 milioni di fatturato. E poi alla Borsa

Non solo arredo bagno o utensili per la cucina. Nel nuovo millennio la ceramica si è aperta a nuovi utilizzi come rivestimenti di palazzi, ripiani, pavimenti in gras che richiamano il legno o il marmo: un giro d'affari che a livello globale ha raggiunto i 60 miliardi di dollari per 12 miliardi di mq di ceramica venduti. Così come in altre nicchie, anche qui l'Italia si posiziona fra i principali player al mondo, soprattutto nell'alto di gamma.
Ed è in questa fascia di mercato che il fondo italo-cinese Mandarin Capital Partners ha deciso di puntare assieme a investitori italiani, tra i quali Intesa Sanpaolo, e stranieri, attraverso la creazione di Italcer. Si tratta di una holding, gestita attraverso il terzo fondo, che, come spiegano il managing partner **Lorenzo Stanca** e il partner **Andrea Tuccio**, «vuole essere un cluster di imprese d'eccellenza del settore della ceramica di lusso che in Italia oggi è molto frammentato e in cui si possono realizzare importanti economie di scala». Italcer è guidata da **Graziano Verdi,** manager di lungo corso del settore già alla guida

Andrea Tuccio

di Koramic e Graniti Fiandre, che si occupa della parte operativa e strategica ed è stato fra i promotori dell'iniziativa.

DA LA FABBRICA A DEVON & DEVON

A oggi Mandarin ha realizzato attraverso Italcer tre acquisizioni raggiungendo un fatturato aggregato di 85 milioni di euro. Per quest'anno, spiegano i registi del progetto, «siamo a lavoro su altre operazioni per arrivare almeno a 95 milioni di euro di fatturato complessivo». L'obiettivo finale è creare, auspicabilmente entro il 2019, una realtà grande 2-300 milioni di fatturato, con un ebtida del 20%, per poi quotarla in Borsa.
La prima operazione, avvenuta nel maggio scorso con l'assistenza di Oaklins Arietti, è stata quella di La Fabbrica, azienda di Castel Bolognese in provincia di Ravenna che fattura 50

financecommunity.it

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

Seguici anche sui nostri canali social

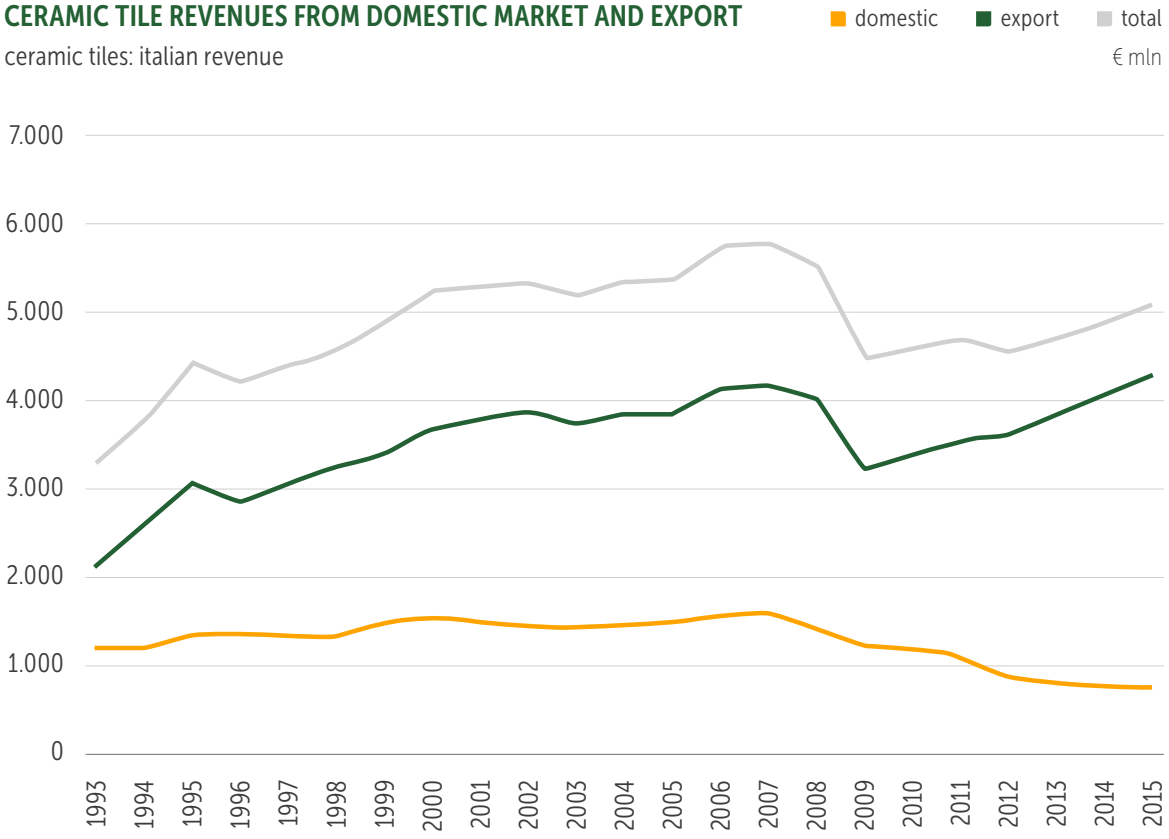
Iscriviti alla newsletter e resta in contatto

www.financecommunity.it

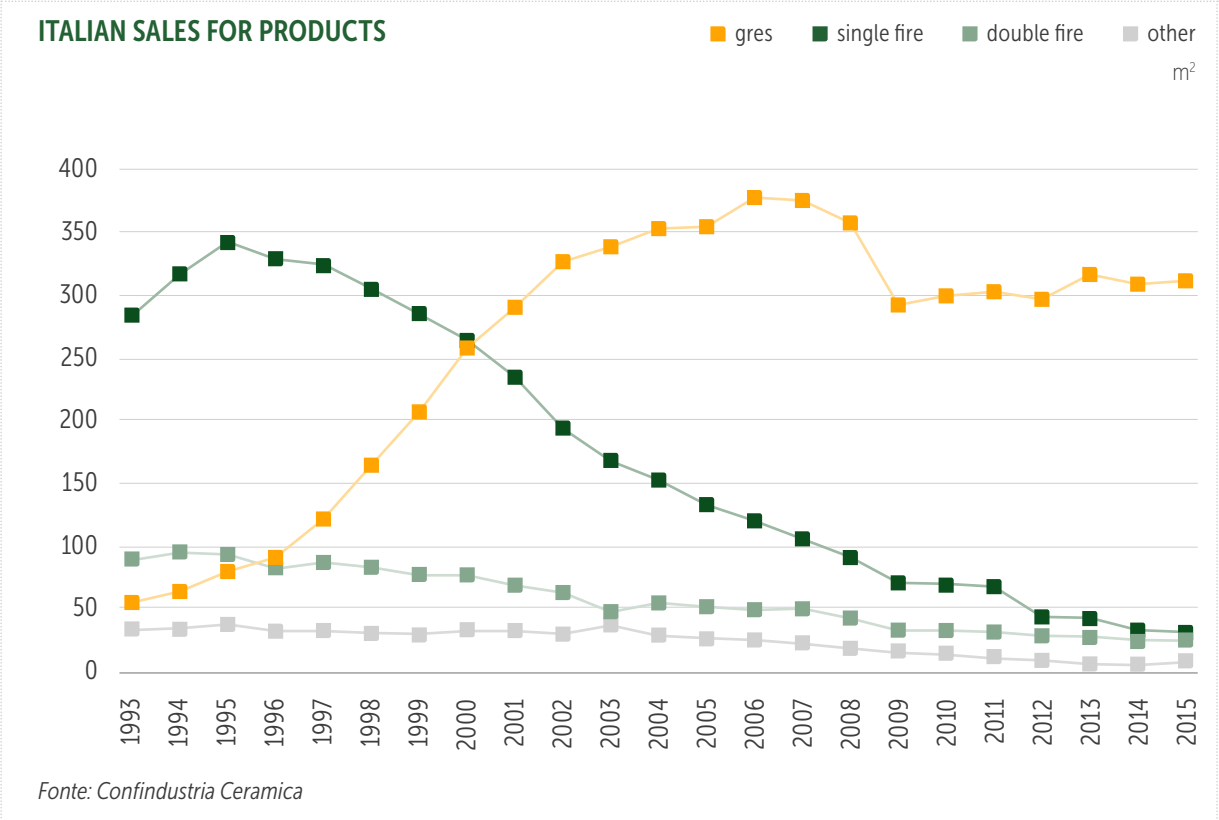
milioni e registra un tasso di crescita del 12%. «È la realtà più giovane del gruppo, in quanto nata negli anni '90, ed è specializzata nell'alto e nell'altissimo di gamma in particolare nella produzione a marchio Ava di lastre di grandi dimensioni, circa 1,60 per 3,20 metri, a sostituzione di altri materiali per piani dai tavoli ai rivestimenti di palazzi», spiega Stanca. Poi ci sono state Elios Ceramica, produttore di Fiorano Modenese nel comparto medio di gamma, e nell'ottobre scorso Devon & Devon, fra le aziende più prestigiose al mondo nel settore del bathroom design. Al fianco, i legali dello studio Legance e in particolare il socio **Marco Gubitosi**. «Questa acquisizione ci ha permesso di allargare l'offerta di prodotto con tutte le produzioni per l'arredo bagno, dalle vasche agli specchi», aggiunge Tuccio, spiegando che lo scopo con questa operazione «era quello di ampliare l'offerta prodotto a quello che è l'ambiente più vicino al mondo della ceramica, il bagno appunto, nonché aumentare la percezione del brand all'estero, dove questa azienda è molto nota». Devon & Devon quest'anno

CERAMIC TILE REVENUES FROM DOMESTIC MARKET AND EXPORT

ceramic tiles: italian revenue



Fonte: Confindustria Ceramica



Fonte: Confindustria Ceramica

prevede di realizzare ricavi consolidati vicini a 17 milioni di euro, in crescita del 7-8% sul 2016, con circa tre milioni di ebitda. Il 75% del fatturato arriva dall'export in più di 80 Paesi, in testa Europa, Usa, Asia e Middle East.

QUINTO PRODUTTORE

Le potenzialità sono enormi. Basti pensare che l'Italia è in generale tra il quinto e il sesto produttore al mondo come quantità con circa 400 milioni di mq di ceramica all'anno (circa il 12% in meno rispetto a prima della crisi) ai quali vanno aggiunti 100 milioni di mq prodotti all'estero.

Nel complesso, stando ai dati di Confindustria Ceramica e Istat, la domanda di piastrelle in ceramica è cresciuta costantemente negli ultimi 30 anni e nel 2017 l'industria italiana ha registrato volumi di produzione e vendite intorno ai 425 milioni di metri quadrati, derivanti da esportazioni nell'ordine di 340 milioni e vendite sul mercato nazionale per 85 milioni. Per quest'anno, inoltre, Prometeia e Confindustria Ceramica stimano una domanda globale extra di piastrelle per 1 miliardo di mq.
La produzione, aggiungono Stanca e Tuccio, «avviene in particolare nel distretto emiliano-romagnolo che va da Modena a Sassuolo, da cui proviene

PRODUZIONE MONDIALE in milioni di mq

	2011	2012	2013	2014	2015
Cina	4.800	5.200	5.700	6.000	5.970
Brasile	844	866	871	903	899
India	617	691	750	850	850
Spagna	392	404	420	425	440
Vietam	380	290	300	360	440
Italia	400	367	363	382	395
Indonesia	320	360	390	420	370
Turchia	260	280	340	315	320
Iran	475	500	500	410	300
Messico	221	231	230	230	242
TOP 10	8.709	9.189	9.864	10.270	10.226
Globale	**10.626**	**11.224**	**11.958**	**12.373**	**12.355**

Fonte: Aimac survey dept. "World production and consumption of ceramic tiles" 2016

la maggioranza delle aziende, e arriva fino alla Toscana».
Unendo insieme queste aziende il vero salto qualitativo avviene attraverso la marginalità. Questa, osservano, «è il vero elemento per valutare l'andamento delle imprese del settore perché è indice del costo al mq. Nel caso di un polo come Italcer questo diminuisce grazie alla maggiore efficienza, all'effetto scala e la specializzazione degli impianti».

USA, EUROPA, CINA

In questa partita è l'export a farla da padrone. Nel 2015 l'Italia ha esportato 317 milioni di mq di ceramica, terza dopo la Cina e la Spagna, con una quota mondiale di mercato dell'11,6%, ma prima se si guarda al prezzo medio: 13,7 euro al mq, che fanno un giro d'affari di 4,3 miliardi (si veda la tabella). La ceramica italiana all'estero, dunque, è inferiore in termini di quantità ma ha un valore decisamente più alto di tutti gli altri prodotti in circolazione.
Il fatturato delle aziende italiane arriva di media per l'80% dall'estero e fra i Paesi principali ci sono innanzitutto gli Usa. Qui Italcer punta a svilupparsi, anche perché, spiegano, «negli Stati Uniti l'uso della ceramica è crescente al posto della moquette e a oggi la domanda è decisamente inferiore all'offerta». Per il momento il gruppo conta nella regione una

PRINCIPALI PAESI ESPORTATORI

in milioni di mq

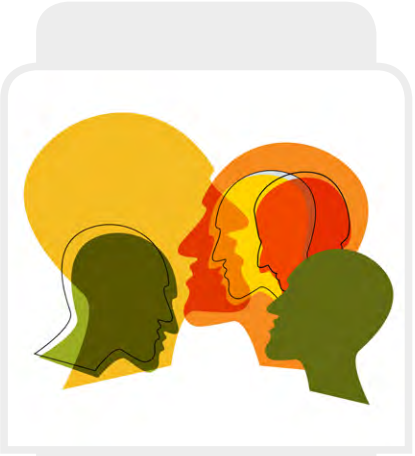
	2012	2013	2014	2015	produzione domestica %	% export mondiale	% var 14/15	valore (milioni €)	prezzo medio €/mq
Cina	1.086	1.148	1.110	1.089	18,2%	39,8%	-1,9%	n.a	n.a
Spagna	296	318	339	378	85,9%	13,8%	11,5%	2.452	6,5
Italia	289	303	314	317	80,2%	11,6%	0,9%	4.318	13,7
India	33	51	92	122	14,4%	4,5%	32,6%	498	4,1
Iran	93	114	109	112	37,3%	4,1%	2,8%	380	3,4
Turchia	92	88	85	77	24,1%	2,8%	-8,9%	451	5,9
Brasile	59	63	69	77	8,6%	2,8%	11,0%	265	3,4
Messico	63	64	62	61	25,2%	2,2%	-1,6%	320	5,2
Eau	54	58	55	54	71,1%	2,0%	-1,8%	297	5,5
Polonia	42	48	42	42	30,4%	1,5%	0,0%	222	5,3
TOP 10	2.107	2.255	2.277	2	24,2%	85,1%	2,2%		
Globale	**2.524**	**2.666**	**2.695**	**2.735**	**22,1%**	**100,0%**			

Fonte: Aimac survey dept. "World production and consumption of ceramic tiles" 2016

presenza commerciale: «Faremo degli accordi di production agreement locali dedicando parte della capacità produttiva alla nostra collezione con prodotti disegnati all'interno del gruppo», spiegano. Nel frattempo sono a lavoro per realizzare stabilimento nel Tennessee, dove «esiste un distretto simile a quello italiano ricreato da produttori del nostro Paese», raccontano. Complessivamente la regione vale il 15% del fatturato aggregato.
Fra gli altri mercati più rilevanti c'è anche la Cina, che oggi pesa il 2% ma che secondo i due professionisti potrebbe crescere, a circa il 5-6%, catturando quella fascia più piccola ma più danarosa di popolazione. Poi ci sono il Medio Oriente e l'India, dove il lusso è in crescita, anche se il mercato principale resta l'Europa, in particolare Germania, Francia, Regno Unito e Svizzera. L'Italia pesa per il 15-20% del totale.
Quanto all'aspetto commerciale, l'idea è quella di diminuire il canale retail di Iltacer, tranne l'e-commerce «che è in crescita e va potenziato», e aumentare il dialogo con rivenditori e intermediari. In questo settore, infatti, «è fondamentale essere capaci di inserirsi all'interno dell'offerta degli intermediari, come ad esempio studi di architettura che realizzano strutture ricettive o abitazioni di lusso».

MARIA CRISTINA STORCHI e il VALORE dell'AUTENTICITÀ

Come si passa dal voler fare la psicologa o la studiosa di lettere antiche a diventare partner di Latham&Watkins, primo studio classificato tra le *Am Law 100 firm* con entrate per più di 3 miliardi di dollari nel 2017? È quello che abbiamo scoperto incontrando l'avvocata **Maria Cristina Storchi**, esperta di corporate e capital market, m&a, restructuring e team leader in importanti operazioni nazionali e cross-border. Dopo aver mosso i primi passi nella professione, quasi riluttante, ha messo a fuoco il suo obiettivo e l'ha perseguito con costanza e coerenza. Una persona profondamente responsabile e determinata ma senza ambizioni da prima donna; una team player, che ama condividere i propri successi e che non ha timore di riconoscere il valore di chi lavora con lei. Si aggiunge ai *Law Leaders* il profilo di una persona autentica che ha saputo realizzarsi e affermarsi professionalmente puntando soprattutto sull'etica del lavoro e la curiosità intellettuale.
Storchi sa mettere velocemente a proprio agio il suo interlocutore con i modi informali e l'atteggiamento accogliente tipici di chi ha una personalità ricca e sfaccettata. Una donna consapevole, che non ha timore di far cogliere luci e ombre del suo carattere, di riconoscersi perfezionista e al tempo stesso imperfetta e che è capace di condividere le proprie fragilità senza il timore di apparire debole. Una persona intensa in contatto con il suo mondo emotivo, senza esserne vittima. La sua capacità di stabilire una relazione autentica, la determinazione e la perseveranza, espresse con lealtà e correttezza, sono i suoi vantaggi competitivi.



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.

PROGECT
Facility Management

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.

Progect 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@progect.ch
www.progect.ch

Una professionista appassionata che ha scelto la propria practice area, anche per il gusto di confrontarsi con interlocutori che non esita a definire "super intelligenti". Piuttosto che il far valere il sapere acquisito e consolidato anche grazie alla sua notevole esperienza professionale, Maria Cristina Storchi del suo lavoro ama la possibilità di risolvere problemi complessi: cercare e riconoscere interdipendenze non evidenti o possibili implicazioni nel lungo termine e quindi elaborare strutture e soluzioni che vadano oltre la *best practice by the books* e siano profondamente aderenti e rispondenti alle specifiche esigenze del caso e del cliente. Fortemente orientata al risultato, è animata da una vena perfezionista che non le impedisce, però, di segnalare un eventuale problema; la combinazione di trasparenza e determinazione infonde nei suoi clienti un profondo senso di fiducia, favorendo lo sviluppo di relazioni professionali che durano nel tempo.

TRE PIETRE MILIARI

Abbiamo accennato a come inizialmente gli studi di Giurisprudenza siano stati un ripiego voluto dal padre per garantire alla figlia una futura indipendenza. Dopo la laurea, nella prima fase della sua vita professionale Maria Cristina Storchi si avvia alla carriera accademica in qualità di assistente del professor Scorza, presso il cui studio esercita anche la professione, benché dietro le quinte. Sono gli anni che gettano profonde e solide basi di diritto, fatte di studio, opportunità di esposizione a eccellenze accademiche quali i professori Jaeger, Denozza, Sacchi e Rossi e di lunghe ricerche e molti atti scritti e revisionati nei minimi dettagli.
Quando comprende di volersi dedicare pienamente alla pratica, matura l'aspirazione di lavorare non solo nel settore bancario e assicurativo ma anche di mettere a frutto le proprie competenza in materia societaria, e riconosce il bisogno di fare parte di uno studio che le offra tale opportunità. Inizialmente preferisce entrare in Cera Cappelletti Bianchi, rinunciando all'offerta di Erede e Associati che all'epoca le sembra un contesto troppo distante da quello a cui era abituata fino ad allora. Un anno dopo il suo ingresso, però, i due studi si fondono e Storchi si trova catapultata in uno studio estremamente dinamico e in forte espansione. Dopo un anno di lavoro l'avvocato Erede la coinvolge in importanti operazioni, spingendola a esporsi sempre più in prima persona con i clienti. Il suo senso di responsabilità, la sua onestà nell'ammettere i rari errori e le sue qualità di professionista la portano nel 2000 a diventare apprezzata socia dello studio.
Nel 2008 entra in Latham&Watkins, uno studio americano che la espone a una diversa cultura professionale. Anche in questo nuovo ambiente la sua correttezza e trasparenza vengono apprezzate, soprattutto perché non date per scontate da chi deve affidarsi e affidare i propri clienti dalla California all'Italia. La accompagna in quest'avventura il collega avvocato **Andrea Novarese**, che come lei arriva da quello che all'epoca era Bonelli Erede Pappalardo. Il tandem professionale, complementare per practice e competenze e affine nei valori e nell'approccio al cliente, si consolida negli anni e rimane forte ancora oggi.

IL CONTESTO OPERATIVO

Diversamente da altre scelte fatte da studi internazionali che hanno aperto in Italia, Latham&Watkins è un unico studio a livello mondiale. Questo fa si che la relazione con la sede principale non sia tra studi e mediata fortemente da strutture manageriali, ma direttamente con i singoli professionisti.
Il rischio di una struttura che, pur auspicando la collaborazione tra colleghe

e colleghi premia significativamente le performance dei singoli è di spingere all'individualismo soprattutto chi agisce distante dal cuore dello studio. Storchi ritiene tuttavia che autonomia e senso di responsabilità da una parte e propensione alla collaborazione e orientamento al lavoro di squadra, dall'altra, siano preziose per eliminare o almeno mitigare questo rischio.
L'avvocato con autoironia si definisce una "computer illiterate" benché, ovviamente, la relazione con i clienti e le frequenti collaborazioni internazionali le siano estremamente facilitate dalla tecnologia. Pensando agli sviluppi delle intelligenze artificiali in relazione alle *due diligence*, ricorda come l'avvocato Erede, con sua sorpresa, venisse personalmente a verificare le informazioni in occasione di alcune pratiche estremamente rilevanti. Come per altri *Law Leaders* anche l'avvocata Storchi vede nella tecnologia un'opportunità più che un rischio: il valore aggiunto dato, non solo dall'intuizione, ma anche dalla capacità relazionale nel gestire equilibri delicati e tensioni importanti sembra un aspetto destinato a restare appannaggio prevalente, se non esclusivo, del professionista.
Quando periodicamente, come tutti i partner del suo studio, l'avvocata Storchi deve creare il proprio report relativo alle attività di *business development* svolte, confessa di essere in difficoltà. Questo non per mancanza di *origination*, ma perché lo sviluppo commerciale, per lei, più che una pratica fatta di eventi e azioni mirate in genere, è una naturale conseguenza del suo lavoro: il suo stile accessibile e personale, unito alla sua etica professionale e competenza fanno sì che colleghi, controparti e clienti la individuino come un partner cui affidare mandati; la cura e lealtà con cui li esegue, poi, fanno sì che quelle relazioni professionali evolvano e si conservino negli anni.

*De Micheli Lanciani Motta
Psicologi del Lavoro Associati

unbuonavvocato.it

Il **primo marketplace**
di **domanda** e **offerta**
di **servizi legali consumer**

LAVORI E INCASSI

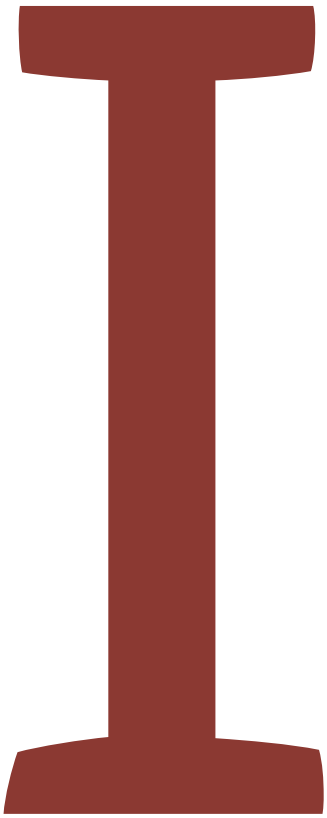
SCARICA L'APP SU

Available on the App Store

GET IT ON Google play

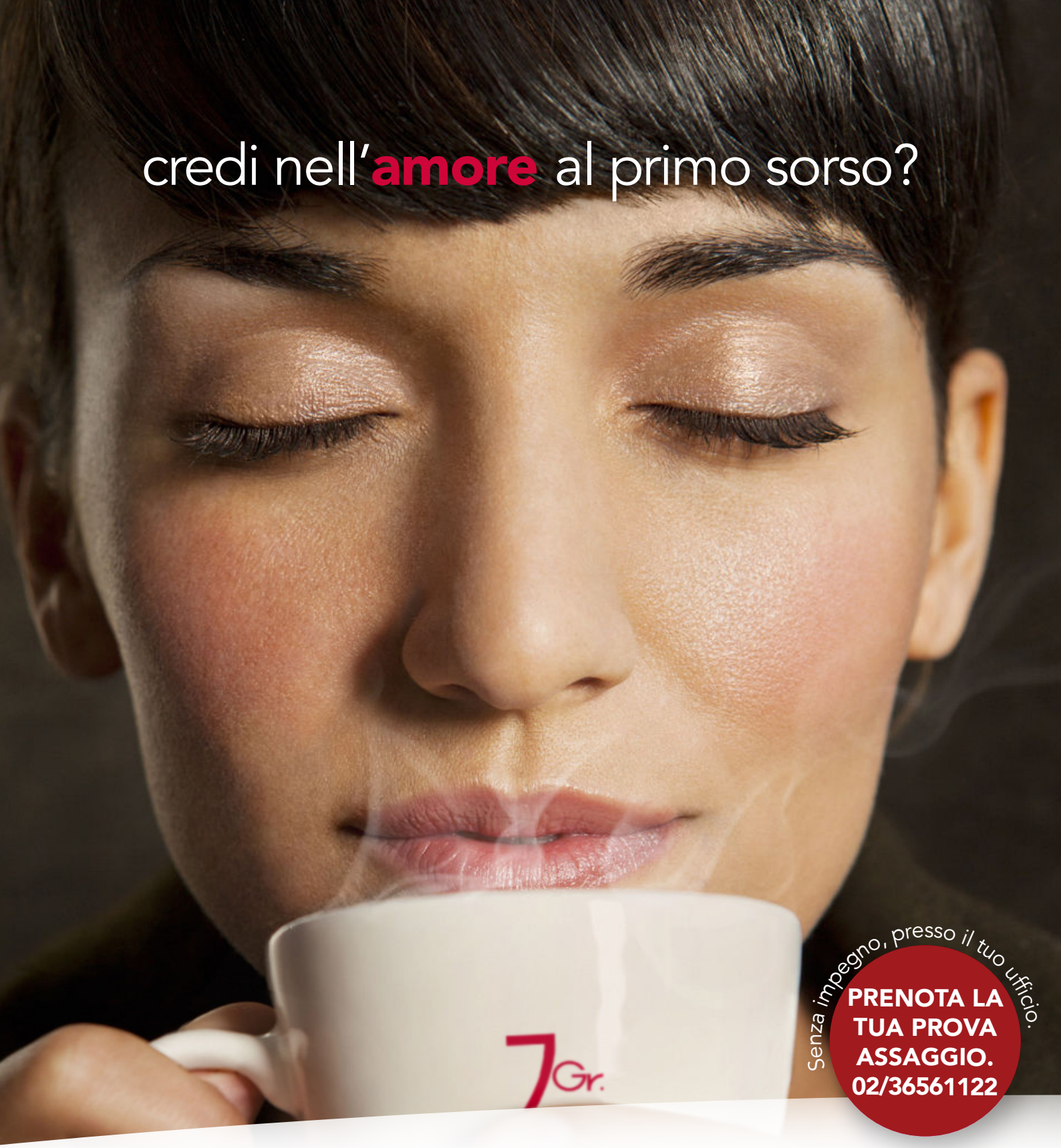
Per informazioni: **www.unbuonavvocato.it** · **info@unbuonavvocato.it** · **+39 02 8424 3870**

MARKETING MANAGER
nello studio legale:
3 ESPERIENZE
A CONFRONTO



l viaggio nel mondo dei marketing & communication manager continua in questa puntata attraverso le esperienze di chi le cose le vede da dentro e contribuisce ogni giorno a costruirle.
Abbiamo visto nella precedente puntata (*MAG numero 97*) come il responsabile marketing sia una funzione sempre più presente negli studi legali (e non solo) e come prenda forme e qualifiche diverse a seconda dei contesti organizzativi.
Vanno pertanto distinte quanto a contenuti e qualifiche il marketing manager dal business developer manager, dal HR manager, dal communication manager, dall'event manager. Queste sono tutte figure manageriali di staff che affiancano e supportano gli studi nella predisposizione di strategie e percorsi tendenti a migliorare l'organizzazione e lo sviluppo del business.
La tradizionale tendenza dell'avvocato a fare tutto da sé sta oramai lasciando spazio all'idea di investire su figure adeguate che, con un background diverso da quello giuridico, arricchiscano lo studio di nuove competenze e di una nuova mentalità.
Ricordiamoci sempre che il primo passo per introdurre cambiamenti e, quindi, miglioramenti in un'organizzazione di studio, è quello di lavorare sulla mentalità, sulla chimica mentale delle persone sensibilizzandole e aiutandole ad allargare le proprie prospettive per poter vedere le cose in modo diverso, innovativo e funzionale. Questo è il compito del coach.
Il secondo passaggio è quello di fornire strumenti e conoscenze utili per prendere decisioni e per poter scegliere: questo è il compito del formatore in soft skills manageriali e imprenditoriali.
Preparato il terreno, come fa il contadino che dissoda prima di seminare, ecco che sarà utile scegliere i semi giusti da piantare, con la mentalità del "buon investimento" e non del "risparmio". Ricordiamoci sempre che il vero capitale di uno studio professionale è il capitale umano, sia nel senso di collaboratori che lavorano nello studio portando competenze professionali e umane, sia nel senso di capitale di relazioni esterne (network di contatti e relazioni).
Il mio personale suggerimento, quindi, è di non risparmiare sulle risorse umane, ma di investire. Scegliete i migliori in relazione alle vostre concrete esigenze e agli obiettivi che vi ponete e non scegliete chi costa meno o chi è più facile da trovare. Così come non affrontereste una traversata oceanica con un peschereccio un po' sgangherato, allo stesso modo non possiamo pensare di affrontare la traversata di questo nuovo mercato senza la strumentazione necessaria.

Vediamo ora cosa hanno risposto alle nostre domande professionisti del marketing e della comunicazione che



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.

da anni dedicano le proprie energie allo sviluppo del business degli studi legali. Abbiamo scelto tre professioniste che rappresentano tre "mondi" del mercato legale oggi: uno studio internazionale di grandi dimensioni, uno studio italiano molto attivo e in forte espansione di medie dimensioni e una libera professionista che dopo aver svolto per anni la propria attività in diversi studi italiani e internazionali di grandi dimensioni ha scelto la strada della libera professione (free lance) mettendo la propria esperienza al servizio di studi professionali che vogliono intraprendere la strada della comunicazione di business in modo strutturato e strategico.

*Abbiamo quindi incontrato la dottoressa **Roberta De Matteo**, BD&Communications senior country manager di Orrick, studio di matrice americana presente da anni sul territorio italiano.*

Cara Roberta, quali sono le figure che le grandi law firm ricercano oggi sul mercato?
Ormai da qualche tempo la tendenza degli studi di grandi dimensioni, che hanno già la possibilità di avvalersi di un team interno dedicato al marketing, è quella di orientarsi verso la ricerca e l'inserimento di profili che facilitino l'ampliamento del proprio giro d'affari investendo in professionisti dedicati principalmente alle attività di business development e alle relazioni esterne. Si tratta di figure che affiancano i partner dello studio nella condivisione delle scelte strategiche, la redazione e pianificazione del bunsiness plan e in grado di generare e attrarre opportunità di business. Si sta affacciando inoltre, con le dovute cautele e compatibilità deontologiche italiane, l'idea di dotarsi di un "sales manager", ruolo già piuttosto diffuso e radicato nell'organico degli studi internazionali al di fuori dei nostri confini.

Quali competenze e caratteristiche professionali e personali bisogna possedere per intraprendere questa carriera?
La prima risposta che mi viene in mente è "tutte". Dall'empatia alla curiosità, dalla propositività all'ascolto, dalla competenza strategica a quella interconnettiva. Purtroppo ad oggi non esiste un percorso formativo

specifico per questo ruolo e troppo spesso si impara sul campo attraverso un cammino tortuoso. Vorrei però immaginare che presto chi desideri diventare un "business people", come mi piace definire all'americana i nostri profili, possa poter contare su un accompagnamento educativo di eccellenza e qualificato a partire dai più giovani.

Per confrontare l'esperienza di un profilo manageriale senior, come quello di Roberta, con un profilo più junior appartenente ad uno studio italiano molto attivo e in forte crescita, abbiamo rivolto alcune domande alla dottoressa ***Chiara Greco****, responsabile comunicazione marketing dello Studio Legale Albé&Associati.*

Gentilissima Chiara, quale è il ruolo che in uno studio legale di medie dimensioni è chiamato a ricoprire un responsabile marketing in base alla tua esperienza?
Il mio ruolo all'interno dello studio è trasversale. Innanzitutto, affianco i partner nelle scelte strategiche di marketing. Mi occupo di comunicazione classica e digitale, attraverso il costante monitoraggio del sito internet e delle piattaforme social. Gestisco l'archivio digitale e cartaceo delle attività di marketing e supporto i partner nella preparazione di analisi e ricerche ai fini del BD. Organizzo i convegni di formazione, e progetto tutte le iniziative di interesse civico, sociale e culturale cui lo studio si dedica molto.

Tu sei partita senza avere una competenza specifica nel settore legal. Quali scelte hai compiuto per formarti ed essere diventata una esperta di questo settore?
Albè&Associati è la mia prima esperienza nell'ambito legal, un settore con cui prima non mi ero mai interfacciata, anche se l'interesse per la comunicazione e il marketing, soprattutto digitale, l'ho sempre avuto, essendomi laureata in scienze linguistiche e della comunicazione. Ancora oggi è tutto una scoperta. Consapevole che ho ancora molto su cui lavorare, mi piace mettermi costantemente alla prova aggiornandomi professionalmente con corsi di formazione e relazionandomi

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

con professionisti esperti del marketing legale.

Ci spostiamo a questo punto nella direzione di chi è passato dallo svolgere tali attività dal di fuori dello studio professionale, come consulente esterno che mette la propria esperienza a disposizione di chi necessità di strumenti e strategie per sviluppare la brand reputation e il proprio business. Incontriamo così la dottoressa ***Elena Santoro****, esperta di legal marketing e comunicazione, libera professionista e founder di A Quiet Place.*

Quali possono essere, cara Elena, le prospettive di chi si è specializzato nel Legal marketing come freelance?
Il mercato degli studi legali e fiscali ha grandissime potenzialità, ancora in larga parte inespresse. Basta sfogliare i dorsi economici dei principali quotidiani italiani per capire come i professionisti stiano prendendo sempre più spazio sulle loro pagine come autorevoli opinion maker del mercato e come categoria sempre più in grado di anticipare i trend e di farli propri. Penso all'impiego di strumenti di intelligenza artificiale e alla capacità di assistere i clienti con un advisory in costante cambiamento. Quindi, le prospettive sono altrettanto infinite.

Cosa suggerisci a chi intraprende la via della libera professione come esperto marketing per gli studi legali?
È una professione che inizia ora una sua fase di maturità e che viene finalmente pienamente riconosciuta anche dal mondo della stampa nella sua capacità di portare valore aggiunto. L'esperienza interna allo studio è secondo me estremamente utile per cogliere dinamiche che possono

essere di ostacolo rispetto al fare marketing per aziende tradizionali. E, insieme, l'esperienza di gestione della comunicazione per aziende business to business o consumer può dare un grande valore aggiunto per sviluppare progetti innovativi ad hoc. Sorprendentemente, gli studi legali sanno essere molto disponibili per strategie di comunicazione non convenzionali, più di quanto non si possa immaginare. Anzi, è proprio l'individuazione di una specifica identità di comunicazione a fare la differenza sul risultato finale.

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

LE VERSIONI A DUE PORTE DI **CLASSE C ANCORA PIÙ SPORTIVE**

Info: www.mercedes-benz.it

Il design affinato, la plancia digitale e l'assetto dynamic body control accentuano la sportività e aumentano il piacere di guida.
Gli addetti AMG allo sviluppo hanno ulteriormente migliorato la dinamica di marcia apportando una serie di modifiche. Il motore V6 da 3,0 litri ora eroga 287 kW (390 CV), cioè 17 kW (23 CV) in più di prima. La coppia massima di 520 Nm è disponibile nell'ampia gamma di regimi tra 2.500 e 5.000 giri/min. La nuova C 43 4MATIC Coupé accelera da 0 a 100 km/h in 4,7 secondi, la cabriolet in 4,8 secondi. La velocità massima è limitata elettronicamente a 250 km/h.

Plancia digitale e atmosfera lounge, gli interni sportivi con sedili originali effetto integrale si distinguono per il maggior prestigio e le forme fluide. E con il restyling vengono traghettati nell'era digitale.
Nella cabriolet è possibile azionare la capote dall'esterno con i tasti «Apri» e «Chiudi» della chiave della vettura.
Le versioni coupé e cabriolet saranno in vendita a partire da luglio.

Un party per Herbert Smith
in attesa di nuovi arrivi

Martedì 20 marzo, all'evento inaugurale dei nuovi uffici milanesi di Herbert Smith Freehills, che ha aperto i battenti i primi di gennaio, alla presenza di un centinaio di ospiti, tra stampa e professionisti di veri settori, **Laura Orlando** ha presentato il team internazionale.
Nelle sale del Museo Diocesano ha debuttato ufficialmente in Italia anche **Sebastian Moore**, avvocato specializzato nel contenzioso brevettuale con un particolare focus su Life Sciences, che con un team di tre associate integrerà la squadra di Orlando, già composta da un senior counsel, tre associate e una trainee. A breve verranno annunciati nuovi ingressi e entro fine anno lo studio milanese potrà contare su 20 professionisti.
A festeggiare la nascita del nuovo studio sono accorsi i rappresentanti di Herbert Smith Freehills arrivati dai diversi uffici, primo tra tutti da UK ma anche da Spagna, Francia e Australia.

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

RECRUITMENT

La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 13 posizioni aperte, segnalate da 6 studi legali: Dentons; Galante e Associati Studio Legale; La Scala; Russo De Rosa Associati; Studio Legale Sutti; Studio Legale Verzelli.
I professionisti richiesti sono più di 15 tra praticanti, avvocati, associate, commercialisti.
Le practice di competenza comprendono: societario, tributario, contabilità, corporate m&a, litigation & arbitration, banking & finance, capital markets, real estate, servizi di investimento, recupero crediti, esecuzioni immobiliari, due diligence, proprietà intellettuale, concorsuale, diritto commerciale e diritto pubblico dell'economia.

DENTONS

Sede. Milano
Posizione aperta 1. Trainee/ associate 1-3 anni di esperienza
Area di attività. Capital markets
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. Il candidato deve avere maturato esperienza nell'ambito del diritto del mercato dei capitali all'interno di uno studio internazionale o di un primario studio italiano. È necessaria la conoscenza fluente della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv completo di track record e dettagliando gli studi svolti
Riferimenti.
recruitment.milan@dentons.com

Sede. Milano
Posizione aperta 2. Avvocato 1-3 anni di esperienza
Area di attività. Banking & finance
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. Il candidato deve avere maturato esperienza all'interno di uno studio internazionale o di un primario studio italiano nell'ambito del diritto dei mercati finanziari e della regolamentazione bancaria, finanziaria e assicurativa e conoscere la normativa primaria e secondaria applicabile alla prestazione dei servizi bancari, finanziari, di investimenti, assicurativi e di gestione collettiva del risparmio. È necessaria la conoscenza fluente della lingua inglese. È titolo preferenziale un corso di studi e una laurea con tesi in materia rilevante. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv dettagliando gli studi svolti
Riferimenti.
recruitment.milan@dentons.com

Sede. Roma
Posizione aperta 3. Avvocato 1-3 anni di esperienza
Area di attività. Corporate m&a
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. Il candidato deve aver maturato esperienza nell'area sopra indicata all'interno di uno studio internazionale o di un primario studio italiano e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv completo di track record
Riferimenti.
recruitment.milan@dentons.com

Sede. Milano
Posizione aperta 4. Praticante
Area di attività. Litigation & arbitration
Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il candidato deve aver conseguito la laurea in giurisprudenza con minima votazione di 107/110 e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale
Riferimenti.
elisa.deangelis@dentons.com

GALANTE E ASSOCIATI STUDIO LEGALE

Sede. Roma
Posizione aperta 1. Senior associate
Area di attività. Diritto bancario e assicurativo, gestione collettiva (in particolare, fondi real estate e private equity), servizi di investimento
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. Sono richiesti almeno 7 anni di esperienza nei settori/aree di attività sopra indicate con piena autonomia, inglese fluente, disponibilità a trasferte sul territorio italiano, principalmente Milano e Nord-Est
Riferimenti.
Inviare dettagliato cv a galanteeassociati@ga-lex.it

Sede. Roma
Posizione aperta 2. Associate
Area di attività. Diritto bancario e assicurativo, gestione collettiva (in particolare, fondi real estate e private equity), servizi di investimento
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. Sono richiesti almeno tre anni di esperienza nei settori/aree di attività sopra indicate con adeguato livello di autonomia, inglese fluente, disponibilità a trasferte sul territorio italiano, principalmente Milano e Nord-Est
Riferimenti.
Inviare dettagliato cv a galanteeassociati@ga-lex.it

LA SCALA

Sede. Milano
Posizione aperta 1. Associate
Area di attività. Esecuzioni immobiliari
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. La Scala cerca un giovane avvocato che abbia maturato una buona esperienza nelle aree del recupero crediti e delle esecuzioni immobiliari in ambito bancario. Costituisce titolo preferenziale la conoscenza del gestionale EPC (Ex Parte Creditoris) o di altri software utilizzati da istituti di credito. Sono inoltre richieste padronanza del pacchetto office, flessibilità e serietà, autonomia e capacità di lavorare in team
Riferimenti.
I candidati interessati ed in possesso dei requisiti richiesti sono invitati ad inviare un cv dettagliato e una breve lettera di presentazione all'indirizzo mail: recruitment@lascalaw.com, citando come riferimento "Associate – Team Esecuzioni Immobiliari"

Sede. Milano
Posizione aperta 2. Associate & trainee
Area di attività. Due diligence
Numero di professionisti richiesti. 2/3
Breve descrizione. La Scala cerca un avvocato, un praticante abilitato e/o un dottore in giurisprudenza per la gestione di attività di due diligence consistente nella valutazione e recuperabilità di crediti non performing di provenienza bancaria. Il candidato ideale ha maturato una buona esperienza nelle aree del recupero crediti e delle esecuzioni forzate in ambito bancario. Costituiscono titolo preferenziale la conoscenza di un gestionale interno delle banche (come per es EPC e LAWEB), e l'aver svolto in precedenza attività di due diligence su portafogli di crediti bancari. È richiesta una conoscenza fluente della lingua inglese, oltre che la padronanza del pacchetto office, flessibilità, serietà e predisposizione al lavoro in team. È richiesta disponibilità ad effettuare trasferte su tutto il territorio nazionale e all'estero
Riferimenti.
I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti sono invitati ad inviare un cv dettagliato e una breve lettera di presentazione all'indirizzo mail: recruitment@lascalaw.com, citando come riferimento "Collaboratore – Team Due diligence"

Sede. Milano
Posizione aperta 3. Trainee
Area di attività. Concorsuale
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. La Scala cerca un praticante che abbia maturato una precedente esperienza in ambito fallimentare.
Costituisce titolo preferenziale la conoscenza di un gestionale interno delle banche, come

ad esempio EPC. Sono inoltre richieste una buona padronanza del pacchetto Office, flessibilità, massima serietà e predisposizione al lavoro in team
Riferimenti.
I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti sono invitati ad inviare un cv dettagliato e una breve lettera di presentazione esclusivamente all'indirizzo mail: recruitment@lascalaw.com, citando come riferimento "Trainee – Team Concorsuale"

Sede. Milano
Posizione aperta 4. Associate
Area di attività. Contenzioso bancario
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. La Scala cerca un giovane avvocato che abbia maturato una precedente esperienza nell'area del contenzioso bancario. Costituisce titolo preferenziale la conoscenza del gestionale EPC (ex parte creditoris) o di altri software utilizzati da istituti di credito. Sono inoltre richieste padronanza del pacchetto office, flessibilità e serietà, autonomia e capacità di lavorare in team
Riferimenti.
I candidati interessati ed in possesso dei requisiti richiesti sono invitati ad inviare un cv dettagliato e una breve lettera di presentazione all'indirizzo mail recruitment@lascalaw.com, citando come riferimento "Associate – Team Contenzioso Bancario"

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Sede. Milano
Posizione aperta 1. Collaboratore commercialista abilitato
Area di attività. Societario, tributario, contabilità, m&a
Numero di professionisti richiesti. 2
Breve descrizione. Collaboratore con 3/7 anni di esperienza in primari studi professionali
Riferimenti.
info@rdra.it

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 nelle aree sopra descritte. 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

LE TAVOLE DELLA LEGGE

RIEDEL
la forma
DEL VINO

Di madre in figlia,
QUEL CAPRICCIO
SUL GARDA

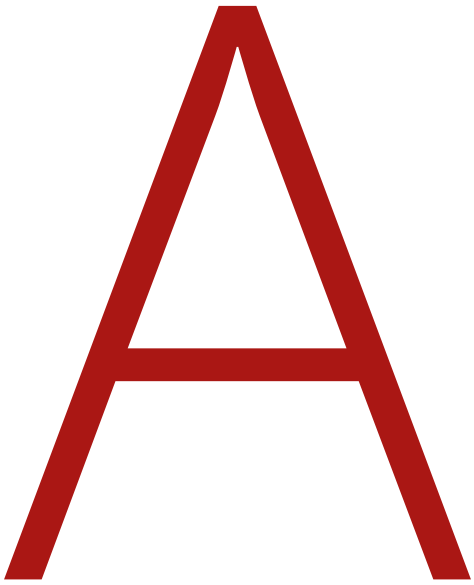
SPERTINO
Grignolino d'Asti,
che felicità scoprirlo
con VOI

ALLA CUPOLA,
pranzo in
PIENA LUCE

RIEDEL, la forma DEL VINO

MAG a colloquio con il numero uno del gruppo austriaco che ha segnato la storia della cultura enoica mondiale. In Italia ha una partnership consolidata con Gaja. La Borsa? «No grazie»

Maximilian Riedel



prire il capitale a un socio finanziario o andare in Borsa? «Non pensiamo a nulla di tutto questo». *MAG* ha parlato con **Maximilian Riedel**. Quando si dice Riedel nel mondo si parla di cristallo. E più nello specifico di bicchieri. L'impresa riuscita a questa famiglia austriaca con più di 260 anni di storia imprenditoriale alle spalle è stata quella di intuire che quando si parla di vino, il contenitore può valere quanto il contenuto. Bere da un calice adatto migliora, anzi esalta l'esperienza gustativa fino a renderla unica. Realizzare questi calici è diventata un'arte che ha reso il brand Riedel e i suoi prodotti un'icona mondiale.
Le cifre di questo impero di cristallo? L'azienda preferisce non fornirle. Ma per averne un'idea, basta andare sulla versione in lingua tedesca di Wikipedia (qui il link): parliamo di una realtà con circa 400 dipendenti (che arrivano a 1.300 con quelli acquisiti da Nachtmann e Spiegelau) e ricavi per 260 milioni di euro (dato risalente al 2013).

Maximilian Riedel, oggi presidente e amministratore delegato dell'azienda di famiglia, è il rappresentante dell'undicesima generazione. E come i suoi predecessori è convinto che Riedel debba continuare a essere l'azienda di famiglia. Dopo le acquisizioni del 2004, la società ha raggiunto un assetto stabile e per il momento non ha in programma altre operazioni di acquisizione.
Ciò che invece continua è la creazione di nuovi prodotti. A febbraio, in occasione di Homi, Riedel ha presentato il suo decanter Dog, ultimo esemplare di una collezione ideata per festeggiare il capodanno cinese.

Dottor Riedel, come mai questa attenzione all'oroscopo cinese?
Il calendario cinese è diventato per noi una tradizione da rispettare. Il primo decanter della serie è stato il Dragon del 2012. Successivamente, abbiamo ideato il serpente Boa nel 2013, poi il Cavallo nel 2014 e infine Ayam il gallo nel 2017. In particolare, il serpente rappresenta il mio anno di nascita. L'animale è anche protagonista di una collezione di decanter, la "serie Snake" che include Eve (2009, dedicata alla mia amata madre Eva), che ricorda un cobra, Mamba (2011) e Boa (2013).

Il mercato cinese è cresciuto molto negli ultimi anni per chi produce vino: quindi anche per chi realizza calici? Che potenzialità ha?
Il mercato del vino in Cina sta entrando in una nuova fase. L'emergere della classe media cinese e la forte crescita interna hanno fatto nascere nuovi bisogni tra la popolazione. Questo ha comportato un aumento del consumo di vini: in soli due anni la Cina è diventata uno dei primi mercati al mondo per le importazioni di questo prodotto. Questo indubbiamente ha avuto degli effetti positivi sulla nostra attività e sulla richiesta dei nostri calici funzionali: più aumenta il numero di esperti e appassionati di vino, più si fa forte l'esigenza di avere il recipiente più adatto alla degustazione.

Cina a parte, quali sono i mercati che stanno andando meglio per voi?
Al momento le esportazioni rappresentano il cardine del nostro business. Usa, Giappone e Australia sono per noi mercati chiave ed è in queste geografie che celebriamo da anni il nostro successo. La strategia per il futuro è quella di entrare in nuovi mercati come l'Africa e l'America Latina, ma anche di puntare con maggiore spinta sul mercato cinese.

«Al momento le esportazioni rappresentano il cardine del nostro business. Usa, Giappone e Australia sono per noi mercati chiave»

E l'Italia?
Da oltre 20 anni il nostro partner in Italia è Gaja distribuzione ed è grazie al contributo personale della famiglia Gaja (azienda piemontese, tra i più importanti produttori di vino d'Italia, *ndr*) che siamo riusciti a crescere ogni anno sul mercato italiano. L'Italia è sempre stata per noi una delle piazze principali essendo un luogo di produzione e consumo di vino pregiato. Inoltre, Riedel è molto attenta al design del vetro e Venezia è uno dei posti migliori al mondo per questo.

Avete collaborazioni?
La nostra azienda collabora dal 2014 con l'Istituto Veneto di Scienze Lettere ed Arti e sponsorizza il premio internazionale *Glass in Venice*, un progetto realizzato insieme alla Fondazione Musei Civici di Venezia per valorizzare il patrimonio artistico del vetro dei maestri artigiani di Murano. Questa collaborazione ha portato alla creazione del Riedel Award, una manifestazione che premia i giovani artisti e designer (under 30) provenienti da tutto il mondo che presentano un portfolio di stoviglie e accessori per la casa in vetro, realizzati attraverso l'utilizzo di una o più tecniche di produzione. A settembre 2018 ci sarà la quinta edizione.

Chi sono i vostri migliori clienti nel nostro Paese?
La nostra fonte principale di fatturato in Italia viene dall'ospitalità.

A proposito di ristoranti e ristoratori italiani, chi sono i più attenti nella scelta e nella cura dell'assortimento dei calici?
I ristoratori più attenti alla carta dei vini dovrebbero a scegliere calici adeguati in cui servire ai propri clienti i vini prestigiosi. Per ottenere davvero il massimo da un buon vino, tutti, specialmente i ristoratori, dovrebbero selezionare con cura e attenzione il calice giusto. Un vino può presentare caratteristiche completamente diverse in base al bicchiere in cui viene servito. Proprio per questo motivo Riedel cerca di educare migliaia di consumatori ogni anno organizzando degustazioni in tutto il mondo. Spero che in un Paese così fortemente legato alla cultura del vino, quale è l'Italia, questo messaggio sia oggi ben chiaro e radicato.

SEEDS & CHIPS

THE GLOBAL FOOD INNOVATION SUMMIT

SEE YOU IN MAY!

SAVE THE DATE

May 7-10, 2018

MiCo - Milano Congressi • Milano, Italy

www.seedsandchips.com #SaC18

MEDIA PARTNER:

foodcommunity.it foodcommunitynews.com

legalcommunity.it financecommunity.it

Maximilian Riedel

«L'Italia è sempre stata per noi una delle piazze principali essendo un luogo di produzione e consumo di vino pregiato»

Chef o produttori di vino sono mai stati anche vostri consulenti nello studio e realizzazione di nuovi prodotti?
Certamente, produttori ed esperti di vino sono i nostri partner strategici principali. Per questo motivo organizziamo periodicamente degustazioni e workshop che coinvolgono i veri protagonisti del settore enologico che vogliono valorizzare i loro vini. E ciò può avvenire attraverso la scelta del calice più adatto, progettato per vitigni specifici.

Più di recente invece avete fatto un bicchiere per la coca cola: avete detto subito di sì o avete vissuto un piccolo dilemma?
La collaborazione con Coca-Cola Company è stata avviata cinque anni fa, nel 2013. La società ci ha contattato all'epoca chiedendoci di realizzare un bicchiere adatto a esaltare il gusto della Coca-Cola e noi non ci tiriamo mai indietro in questi casi! Siamo stati entusiasti di avere l'opportunità di progettare un bicchiere per uno dei marchi più apprezzati al mondo e offrire ai consumatori un recipiente in grado di offrire l'esperienza ottimale della Coca-Cola.

Chi se n'è occupato?
È stata una sfida straordinaria che abbiamo portato avanti con un team guidato da mio padre Georg J. Riedel e composto da esperti della famosa cola. Il gruppo ha esplorato le differenze di sapore date dalle diverse forme e il risultato è stato incredibile: un prodotto che, ispirato all'iconica bottiglia della Coca-Cola, è in grado di esaltare il gusto della bevanda.

Ha avuto successo?
Assolutamente sì.

Altra collaborazione al di fuori del mondo del vino è stata quella con Nespresso. Anche qui le chiedo: con quali risultati?
Esattamente come un buon vino, anche

il caffè merita un recipiente adeguato che ne valorizzi al massimo il gusto. Questa è la ragione che sta dietro a ogni nostra collaborazione. Insieme ai principali sommelier del caffè di Nespresso abbiamo creato le tazzine Nespresso.

Riedel ha dimostrato che bere un bicchiere di vino è un'esperienza che cambia molto a seconda del vino e del bicchiere in cui lo si beve: è stata una rivoluzione...
Siamo oggi leader mondiali nel settore dei calici funzionali. Numerosi workshop in tutto il mondo con produttori di vino, sommelier e maestri del vino hanno dimostrato la qualità dei nostri prodotti. I migliori produttori di vino e sommelier al mondo raccomandano i nostri calici, un riconoscimento che ci inorgoglisce.

Avete dato forma al vino: come funziona?
Il vitigno è uno degli elementi chiave che determina l'equilibrio tra sapore fruttato, acidità, tannini e alcol. Mio nonno, mio padre e io siamo riusciti a trovare le forme che consentono al vino la migliore evoluzione aromatica. Fattori principali sono il diametro del bicchiere e la forma del bordo, influiscono nell'incontro tra il vino e il palato. L'armonia tra queste due caratteristiche è in grado di trasformare un sorso in un piacere perfetto, la disarmonia porta alla delusione.

Non esiste un calice universale?
No. Non crediamo esista. Ci sono alcune forme che sono adatte a diverse varietà di uva e altre specifiche per i vini più popolari (come il Cabernet, Pinot Noir, Syrah e Chardonnay). Ci aspettiamo che i nostri clienti possiedano tutti i bicchieri della nostra vasta collezione. A casa invece, il calice che non può mancare è quello studiato per il proprio vino preferito.

Voi siete una impresa familiare. Com'è composto l'azionariato?
Siamo un'azienda a conduzione familiare al 100%.

«Nel 2004 Riedel ha rilevato il gruppo tedesco Nachtmann e la sua controllata Spiegelau. Non abbiamo in previsione altre acquisizioni per il momento»

La vostra crescita, negli anni, è passata anche per acquisizioni. Ricordo quella della Nachtmann. Ce ne sono state altre dopo il 2004?
Nel 2004 Riedel ha rilevato il gruppo tedesco Nachtmann e la sua controllata Spiegelau. Da allora, i marchi Riedel, Nachtmann e Spiegelau sono stati venduti con il nome Riedel Glass Works, quello di uno dei maggiori produttori dei più prestigiosi calici in Europa. Siamo molto contenti della nostra organizzazione. Non abbiamo in previsione altre acquisizioni per il momento.

Borsa, fondi, ecc: pensate che in futuro il capitale si possa aprire?
No, niente di tutto questo.

Giuliana Germiniasi

MAG ha incontrato Giuliana Germiniasi che, assieme a Francesca Tassi, guida il ristorante fondato dai suoi genitori nel 1965. Un business consolidato a cui si affiancano l'attività di catering e il bistrot contemporaneo Sacro et Profano

Di madre in figlia, quel CAPRICCIO SUL GARDA

«Gli uomini di mare hanno di fronte l'infinito ed è per questo che possono fare sogni grandissimi. Gli uomini di lago riescono a vedere l'altra sponda e quindi sognano ma con i piedi per terra». La frase appartiene a un bresciano legato intimamente alla cultura del lago: il rocker **Omar Pedrini**. E si attaglia perfettamente alla storia di **Giuliana Germiniasi** e di sua figlia **Francesca Tassi** che insieme fanno splendere una delle stelle più luminose della scena gourmand gardesana. Parliamo del Capriccio di Manerba.

taste

OF MILANO

L'evento dove gustare Milano

THE MALL - PORTA NUOVA

10 > 13 MAGGIO 2018

acquista il tuo biglietto su
tasteofmilano.it

Assaggia | Condividi | Sperimenta | Divertiti

media partner: foodcommunity.it

Aperto nel 1965 dai genitori di Giuliana, il ristorante ha conquistato una stella Michelin (che ancora oggi conserva) nel 1999.
Quella del Capriccio di Manerba è una storia di cucina e di famiglia. Di passione e senso del dovere. «Finite le scuole superiori», racconta a *MAG* chef Germiniasi, «mi sarebbe piaciuto viaggiare e andare all'estero. Mia mamma, però, all'epoca mi chiese, visto che il ristorante aveva un'attività stagionale, di restare e dare una mano per l'estate. "Tanto per viaggiare ci sarebbe stato tempo". Di fatto, da quel momento ho cominciato un lavoro che mi ha assorbita sempre di più».
Molti anni dopo, siamo nel 2009, la scomparsa prematura del grande sommelier **Giancarlo Tassi**, marito di chef Giuliana e suo partner nella gestione del Capriccio, fa sì che anche Francesca decida di mettere da parte il sogno di fare l'avvocato penalista e decida di affiancare sua mamma nella difesa di quanto fatto fino a quel momento nel campo della ristorazione nonché nel suo sviluppo. Francesca Tassi, anche lei divenuta sommelier, ha immaginato la nuova lounge del ristorante e proposto un servizio meno ingessato, dando un'impronta nuova al ristorante di famiglia.
Sogni e piedi per terra.

«Oggi Francesca», racconta la chef, «guida la sala e si occupa di gestire tutte le questioni burocratiche che riguardano il ristorante». «Mia figlia», prosegue, «mi tiene sempre in movimento. È molto attiva, pronta a cambiare, a volere esplorare opportunità diverse. Così innoviamo, ma con grande attenzione alla tradizione che coltiviamo, senza lasciare che ci limiti».

Giuliana Germiniasi ha imparato il mestiere in cucina. Ma partendo dalla pasticceria. «All'epoca ero stata assegnata alla sala. Facevamo una cucina straordinaria ma i dolci secondo me non erano all'altezza del resto. Il pasticciere dell'epoca una volta mi disse provocatoriamente: "se non ti piacciono perché non li fai tu?". E così ho cominciato».
Ha studiato tanto avendo modo di imparare da maestri come **Frederic Bourse**, **Gianluca Fusto** ed **Enrico Parassina**. Mentre la sua maestra di cucina è stata mamma **Mary Veggio**. «Autodidatta anche lei, ma molto avanti». Ha cominciato a proporre piatti di mare già alla fine degli anni Settanta quando la proposta territoriale era ciò che tutti (i clienti) si aspettavano e tutti (i ristoratori) offrivano. «Il chilometro zero cerco di rispettarlo», dice la chef, «ma senza che questo mi limiti. Mi piace fare ricerca. Io faccio molto pesce di mare ed è ovvio che in questo caso il chilometro zero è impossibile. Per altre cose, invece, sono legatissima al territorio: come nel caso della polenta di Storo o delle farine di molino Pasini».

© Tiziano Cristofoli 2017

Francesca Tassi

Agli insegnamenti di sua madre, Giuliana Germiniasi ha affiancato, anno dopo anno, viaggi alla scoperta di luoghi e sapori andando a far visita alle cucine di tanti colleghi e corsi tenuti da grandi cuochi internazionali. «Di recente ho frequentato un corso con lo staff di **Ferran Adrià**.
«La mia cucina deve dare certezze», dice la chef del Capriccio, «deve conquistare il palato immediatamente, al primo boccone. La curiosità, la bellezza, la materia prima sono i miei capisaldi. Più delle tecniche che fanno scena, mi interessano le cotture e le salse. Tutto il resto è un contorno».

La cucina è gestita con spirito di squadra. «Ci sono ragazzi che vengono da altri stellati. E ragazzi che hanno fatto esperienza in albergo e in cucine che fanno ristorazione di massa. A me servono sia gli uni che gli altri». Con chi ha lavorato negli stellati c'è sempre un confronto. Chi arriva da cucine più grandi, invece, ha velocità e manualità eccellenti. Il mix funziona. «Alla fine, questa è una squadra vincente».
Un'organizzazione che muove circa 500mila euro di ricavi annuali e a cui si affiancano anche l'attività di catering e il bistrot Sacro et Profano. Inizialmente si chiamava Gusto, «poi lo abbiamo completamente rinnovato e ribattezzato. Si trova all'interno di una chiesa sconsacrata del 1.300. Qui si mangia solo carne, in un ambiente più informale e giovanile». Perché la diversificazione dell'offerta è ormai diventata un fattore essenziale per chiunque voglia fare impresa nella ristorazione e avere una marginalità adeguata.
Mentre se parliamo di futuro, la seconda stella, potrebbe essere un obiettivo da inseguire. La cucina si è ormai consolidata a un livello altissimo. E adesso, sotto la guida di Francesca Tassi, anche la sala ha raggiunto uno standard d'eccellenza. «Quando lavori con passione un obiettivo te lo dai sempre», conclude Giuliana Germiniasi. L'importante è sognare, ma con i piedi per terra.

SAVE THE DATE

29 . 10 . 2018

MILANO

foodcommunity Awards

#FoodcommunityAwards

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

SPERTINO GRIGNOLINO D'ASTI, che felicità SCOPRIRLO CON VOI

A cosa servono gli amici? Domanda solo apparentemente innocua.
Innanzi tutto, la definizione (quanto piacciono, a noi *m&a lawyers*, le definizioni!) di amico muta nel tempo. Da bambini, l'amico è quello con cui ti azzuffi, che ti rovina il castello di sabbia in spiaggia (stortignaccolo, ma che a noi sembrava degno di Frank Lloyd Wright), che ha il fiocco sempre ben annodato e dritto (ebbene sì, noi, alle elementari, avevamo il grembiule nero e il fiocco blu), che ha la cartella sempre in ordine e le matite temperate.
Quando sei più grandicello, l'amico è quello che suona il pianoforte meglio di te (non era proprio così, ma mentre i miei pensavano che sminuire fortificasse, i genitori del mio amico erano certi che esaltare un mediocre fosse uno stimolo), legge tomi di filosofia e visita musei, vince tornei di tennis (però io all'esame di terza media ho avuto ottimo e l'amico no: beccati questo!).
Passa il tempo e l'amico è quello con cui parli di ragazze irraggiungibili: ovviamente – a suo dire - non per lui.
Arriva l'università: l'amico prepara istituzioni di diritto privato in quattro giorni e prende trenta, mentre tu studi tre mesi (però

prendi 30 e lode!), ha la Golf GTI, che peraltro non sa guidare, ed è circondato da ragazze da sogno. Cresci ancora e l'amico è sempre quello con cui parli di donne – e non più di ragazze- irraggiungibili, ovviamente, per te. Però la migliore la sposi tu (e il famoso amico non lo ammetterà mai).
Intendiamoci: Uomo senza Loden ha mietuto (la serenità familiare mi impone di precisare che questo accadeva molto prima del matrimonio) alcuni successi e quindi talvolta, anche ben più che talvolta, è stato lui il famigerato amico. Però senza desiderio di primeggiare a danno di altri.

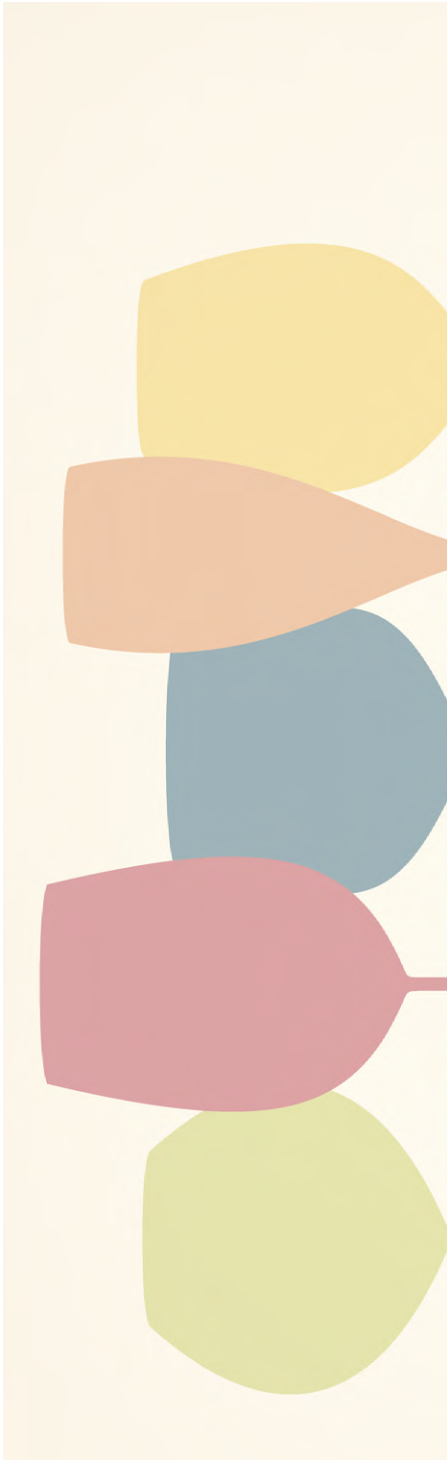
Vogliamo parlare di professione, di chi, come me, ha iniziato quando le law firm non esistevano, ma esistevano solo gli studi legali? Penso a quando (e **Duchesne,** al secolo **Federico Baccomo**, bene ne ha scritto nel suo blog *Studio Illegale* e nei libri che gli sono seguiti) il tuo (cioè il mio) capo apparentemente amico tale era solo perché le tue *billable hours*, che finivano sul suo conto-soci, erano molte più della media. D'altra parte, uno studioso di tattiche di guerra sostenne, grosso modo, che per sconfiggere un nemico, un concorrente, è sempre assai utile trasformare questo in un amico: così questi abbassa le difese. Lezione che, sia detto per inciso, non ho mai imparato.
Ma allora ci domandiamo: chi è l'amico? Che cosa è l'amicizia? Ho la risposta. L'amico, il solo amico possibile a un certo punto, è quello che si diverte con il vino assieme a te, senza farne una questione di principio o di riscatto sociale. Sa che gli amici "in vino" sono fonte di informazione, ma soprattutto una scusa per una bottiglia in più. Ecco dunque un distillato di saggezza degno di Siddartha (il quale era certamente astemio. Il che spiega perché ci mise così tanto a raggiungere l'illuminazione). Il vero amico è quello con il quale dividi il vino. Anche una sola volta, e sarà l'amico di un'ora. O quello che ti suggerisce un vino che non conosci. E condivide con te la gioia della scoperta.
Ergo, Uomo senza loden è vostro amico.
Brindo allora all'amico che mi ha fatto assaggiare Spertino Grignolino d'Asti doc 2016. Mi sono avvicinato a questo vino con sospetto: ho sempre ritenuto il Grignolino un vinello senza pretese e merito. Sbagliavo. Questo Grignolino è sorprendente (ho letto una bella definizione, semplicemente perfetta: elegante e schivo) e non desidera essere altro se non se stesso. Niente botte, grande o piccola (chi lo ha fatto ha generato mostri), niente forzature.

Colore di un rosso cerasuolo trasparente e brillante che trasmette felicità e che trasforma il bicchiere in un gioiello luminoso. Profumi intriganti, per certi versi inconsueti nella loro combinazione, composti da delicate note di frutti di bosco, note floreali primaverili, pepe evidente, qualche spezia, in particolare chiodo di garofano, un sottofondo di cuoio gentile, un sorgere di lampone gentile quasi a mo' di caramella, forse una vaga fragola. In bocca sapido e fresco, con tannini moderatissimi, equilibrato, senza quella nota retro-olfattiva tendenzialmente amara che talvolta caratterizza questo vino.

Il vero amico è quello
con il quale dividi il vino.
Anche una sola volta,
e sarà l'amico di un'ora.
O quello che ti suggerisce
un vino che non conosci.
E condivide con te la gioia
della scoperta

Elegante, schivo e gentile, dicevo: adatto a serate di raffinata semplicità, con piatti non eccessivamente saporiti o succulenti, però preparati con amorosa cura. Affettati preziosi (lo vedo bene con un culatello), formaggi di media stagionatura non erborinati, tonnarelli cacio e pepe, una pizza margherita con mozzarella di bufala (niente origano, ovviamente), una tartare di fassona (chianina *next time, please*) condita come si deve. Mi raccomando: senape, capperi, cipolla, worcester, tabasco e tuorlo d'uovo di gallina (di gallina: la quaglia lasciamola ai tempi di carestia), un misto di pesci crudi, un filetto appena rosato. Provateci: sarete eleganti davvero, eversivi, originali e senza ostentazione.
Un vino per pochi: esperti, rilassati, gentili. Oltre tutto a un prezzo assolutamente abbordabile (impareremo mai dai francesi che i prodotti unici devono essere pagati per bene?).
PS: Ovviamente non sono così cinico. Sono gli altri che mi disegnano così. In altri termini: legittima difesa.

** 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*

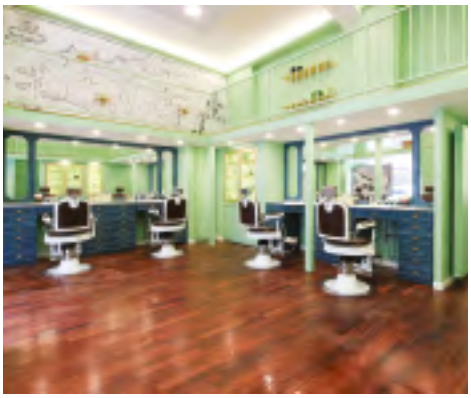


ALLA CUPOLA, pranzo in PIENA LUCE

Di recente sono tornato a pranzo al Park Hyatt, una delle tappe gourmet del salotto del gusto milanese (leggasi Galleria Vittorio Emanuele II). Mi hanno accolto diverse novità. La principale è rappresentata dal fatto che La Cupola, il cuore dell'Hotel, è diventata anche il fulcro dell'attività ristorativa mattutina prendendo il posto di Mio che ora è un bar al 100% (in cui presto dovrebbe debuttare un mixologist di fama).
La scelta di spostare sotto la cupola di vetro del salone centrale dell'albergo il pranzo (qui in realtà si può mangiare a orario continuato, fino alla cena) risulta molto azzeccata. La sensazione di un *déjeuner en plein air* rende davvero piacevole il pasto.
Protagonista la cucina di chef **Andrea Aprea** (due stelle Michelin con il Vun, sempre all'interno del Park Hyatt ma aperto solo a cena) che, in questo contesto, si esprime in piatti semplici, legati alla tradizione ed eseguiti a regola d'arte. Io e i miei commensali abbiamo provato il suo famoso club sandwich e lo abbiamo abbinato a una cotoletta (d'obbligo), uno spaghetto al ragù d'anatra e un'insalata di radicchio gorgonzola miele e nocciole.
Il pasto può essere accompagnato da un calice di vino (opzioni molto valide) e chiuso da una piccola ma intrigante selezione di dolci creativi tra cui, però, non manca il tiramisù.
Servizio eccellente. Conto? Non economico, ma adeguato al contesto. E poi, come si dice, il benessere non ha prezzo.

LA CUPOLA
presso Park Hyatt
Via Tommaso Grossi 1
20121 Milano MI
02 8821 1234

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



ALL’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

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