

MARCHI

«Vogliamo
essere la

**BANCA
D'AFFARI**

delle **PMI**

del **NORD-EST**»

Il gruppo di Conegliano punta alla crescita. Non solo minibond e cartolarizzazioni ma anche npls e utp. Allo studio anche il lancio di un fondo di turnaround e del quarto di private equity

DELOITTE
«COSTRUIAMO
LO STUDIO
DEL FUTURO»

L'ITALIA NEL 2018,
what's next?

SPECIALE
LEGALCOMMUNITY
Finance Awards
2018

SAVE THE DATE

11-15.06.2018

Milan

legalcommunity week

#legalcommunityweek

Main sponsors



BonelliErede



CASTALDI PARTNERS
1996

CHIOMENTI

Gatti Pavesi Bianchi



Supported by

CAMERA
ARBITRALE
MILANO

Risoluzione delle
controversie



Media partners

legalcommunity.it

financecommunity.it

inhousecommunity.it

foodcommunity.it

GRANDE FERMENTO sotto il cielo **DEL LEGAL MARKET**

di nicola di molfetta

G

li ultimi sette giorni sono stati caratterizzati da una sarabanda di breaking news sul fronte cambi di poltrona nel mercato dei servizi legali. In alcuni casi si tratta di rumors, in altri di passaggi ormai ben definiti e già calendarizzati. Fatto sta che la sensazione che si respira, guardando il settore dall'esterno, è che ci troviamo al crocevia con l'inizio di una nuova stagione.

«Tutto cambia», abbiamo scritto nell'ultimo editoriale del 2017 ([si veda il numero 92 di MAG](#)). E in effetti molte cose stanno cambiando.

Ci sono dei cicli che si stanno chiudendo. E come sempre accade, per una fase che giunge al termine ce n'è un'altra che comincia. Tutti i principali player del settore sono impegnati a fare i conti con l'evoluzione in corso. Chi per conservare il primato raggiunto. Chi per migliorare il proprio posizionamento. Chi per rientrare, di fatto, nel giro che conta riuscendo magari persino a ribaltare l'ordine vigente fino a questo momento.

In questo numero di MAG abbiamo dedicato la copertina al progetto Deloitte Legal. Per coincidenza, poco più di un anno fa, avevamo puntato il faro sul percorso di Tls PwC. Mentre a luglio 2016 vi avevamo raccontato i progetti (puntualmente in fase di attuazione) di EY. Il ritorno delle big four tra i protagonisti del legal market nazionale, noi lo avevamo addirittura preconizzato nel 2014 (era [il numero 13 di MAG](#)). Tranquilli. La redazione non si è dotata di sfere di cristallo. Ma da sempre coltiva l'abitudine di guardare cosa accade all'estero e di provare a immaginare quale sarà il riflesso di certe tendenze nella nostra Penisola. L'Inghilterra funziona spesso come finestra sul futuro. E il ritorno di prepotenza dei big mondiali della consulenza nel mercato dei servizi legali (da cui erano stati loro malgrado allontanati dopo lo scandalo Enron) è una tendenza in atto ormai da diverso tempo Oltremania.

In Italia, invece, queste realtà hanno una partita tutta da giocare. E in mano, si ritrovano carte che molti dei loro competitor non posseggono. Il valore della presenza globale, la forza pervasiva delle diverse linee di servizio tramite cui vengono a contatto delle aziende, l'economicità della loro offerta multidisciplinare, l'alto tasso tecnologico dei loro prodotti e la capacità di impiegare risorse importanti per attrarre i talenti che servono a giocare questa partita, a nostro parere, rendono gli studi professionali dei big della consulenza player potenzialmente in grado di avere un effetto dirompente sulla scena.

«L'Inghilterra funziona spesso come **finestra sul futuro**. E il ritorno di prepotenza dei **big mondiali della consulenza** nel mercato dei servizi legali (da cui erano stati loro malgrado allontanati dopo lo scandalo Enron) è una **tendenza** in atto ormai da diverso tempo»

A tutto questo, poi, si aggiunge un ulteriore vantaggio competitivo: sono generalmente sottovalutati.

Non mi è ancora capitato di parlare con un socio di uno dei principali studi legali presenti in Italia che mi abbia confessato di guardare (quantomeno) con attenzione le manovre in corso in queste realtà. Tutti continuano a considerarle distrattamente. Tutti continuano a richiamare una sorta di differenza ancestrale tra l'offerta legale che arriva dalle tradizionali associazioni professionali (siano esse nostrane o di matrice straniera) e quella che queste strutture sono in grado di mettere sul piatto. Quasi che mercato e competitività fossero, ancora oggi, una questione di lignaggio.

«Il cambiamento è in atto.
Il nostro mestiere, come sempre,
sarà quello di raccontarvelo»

Ora, lungi da noi sostenere che la storia sia già scritta. Siamo cronisti e ci limitiamo a registrare e, per quanto nelle nostre possibilità, analizzare certi movimenti.

Tuttavia ci sembra quantomeno *naïf* considerare (come fanno tanti avvocati abbarbicati sulle loro poltrone di pelle umana nelle stanze presidenziali dei loro studi tradizionali) “nulla di preoccupante” il ritorno in campo di operatori che, già solo in virtù delle economie di scala che sono in grado di sfruttare e mettere a beneficio dei loro clienti, appaiono l'interlocutore più naturale per quelle aziende sempre più attente alla gestione dei loro budget.

A tutto ciò, infine, si aggiunga che queste realtà (in cui sono nati e cresciuti professionalmente tanti avvocati che oggi guidano importanti studi attivi in Italia) stanno rapidamente recuperando la loro forza attrattiva nei confronti di professionisti quotati sul mercato. Il che dovrebbe anche aiutarle a costruire un posizionamento reputazionale nuovo, capace di spazzar via buona parte della diffidenza che molti competitor, tentati dalla loro *business proposition*, continuano a mostrare. Ogni lateral di qualità, in questo scenario, potrebbe avere l'effetto della proverbiale goccia che scava la pietra.

Il cambiamento è in atto. Il nostro mestiere, come sempre, sarà quello di raccontarvelo. ■

36



30



79



58



62

LEGAL

21

Il barometro del mercato
Coin ritorna italiana

26

Mercato
Roberto Casati passa a Linklaters

28

All'estero
Pavia e Ansaldo compie 20 anni in Giappone

30

Spotlight
Dentons da record il metodo Sutti

36

Strategie
Deloitte: «Costruiamo lo studio del futuro»

44

Il punto
Avvocati in spa, ecco cosa dice l'Agenzia delle entrate

48

Verso sud
Cavallaro: «Agli avvocati serve una visione imprenditoriale»

79

Speciale awards
Legalcommunity Finance Awards 2018

98

Law leader
Il vigore di Stefano Bianchi

FINANCE

52

News & the city
L'Italia nel 2018, what's next?

56

Follow the money
L'Europa cresce, ecco i settori che tirano

58

Faccia a faccia
Marchi (finint): «Vogliamo essere la banca d'affari delle pmi del nord-est»

64

A proposito di...
Accuracy sceglie Milano per il suo forensic tech lab

Willis Towers Watson
assiste ogni anno in
tutto il mondo

progetti M&A

+ 1.000

Mergers & Acquisitions per gli Studi Legali

Soluzioni e servizi a supporto di operazioni di finanza straordinaria



Willis Towers Watson è leader in Italia

Il Broker scelto da **più del 50% dei primi 50 studi legali**
nazionali e internazionali

Le operazioni di finanza straordinaria espongono le parti interessate a rischi che possono essere gestiti, oltre che con tradizionali strumenti di tipo finanziario, anche attraverso soluzioni assicurative.

In questo contesto, Willis Towers Watson supporta i diversi attori coinvolti nelle varie fasi della transazione, agevolando il buon esito dell'operazione.

Fase di valutazione dell'investimento

Risk & Insurance Due Diligence

- Identificazione e quantificazione del rischio
- Identificazione dei costi assicurativi e predisposizione del business plan

Fase di realizzazione della transazione

Transactional Insurance Solutions

- Warranty & Indemnity (W&I)
- Tax Opinion Liability
- Litigation Buyout

Willis Towers Watson è una società di consulenza e brokeraggio leader a livello mondiale, che aiuta i clienti di tutto il mondo a trasformare i rischi in un percorso di crescita. Fornisce soluzioni nella gestione del rischio, nell'ottimizzazione dei benefit, nello sviluppo dei talenti che rinforzano il capitale, proteggendo le aziende e le persone.

Guido Ruozzi

Sales Director - Financial Institutions
+39 02 47787300

Guido.Ruozzi@WillisTowersWatson.com

68



74



118



123



12

IN HOUSE

66

Diverso sarà lei
Vuoi cambiare sesso?
Paga Herbert Smith Freehills

68

Obiettivo in house
Compliance sine qua non

74

Profili
Montanari, l'umanista prestata ai numeri

FOOD

118

Le frontiere dell'innovazione
Finanza a tutto campo... e tavola

123

Le cucine
Tony Lo Coco: «ai sogni non serve un business plan»

130

Calici e pandette
Grumello Rocca De Piro, puro come la neve

132

Le tavole della legge
Da Felice a Testaccio... Ma anche a Milano

12

Agorà
Tradati e Bonante pronti a passare in Gatti Pavesi Bianchi

103

Arte e legge
Le ragioni del collezionismo corporate

108

Istruzioni per l'uso
Marketing manager nello studio legale: la professione del futuro

112

tempo libero
Upgrade in business class, la nuova Audi A6 berlina

113

AAA cercasi
16 posizioni aperte in 7 studi legali

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

foodcommunity.it

inhousecommunity.it

financecommunity.it

legalcommunity.it



Cerca legalcommunity su



e seguici su

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



N97 | 26.02.2018

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.petrovito@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

stefano damagino, 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

**NICOLA
DI MOLFETTA**

2006-2016

AVVOCATI D'AFFARI

SEGRETI • STORIE • PROTAGONISTI

Per acquistare la tua copia del libro

CLICCA QUI





Rumors

Tradati e Bonante pronti a passare in Gatti Pavesi Bianchi

Giro di poltrone in vista ai piani alti del mercato labour. Secondo quanto risulta a *legalcommunity.it*, lo studio Gatti Pavesi Bianchi si appresta ad aprire le porte a due nuovi soci specializzati in diritto del lavoro. Si tratta di **Paola Tradati** (foto a sx) e **Nicola Bonante** (foto a dx) entrambi, attualmente, partner dello studio Gianni Origoni Grippo Cappelli (Gop).

Il cambio di poltrona, sempre secondo quanto risulta a *legalcommunity.it*, dovrebbe essere formalizzato nei prossimi giorni. E il passaggio al nuovo studio dovrebbe perfezionarsi entro il mese di aprile.

Paola Tradati e Nicola Bonante erano entrati nelle fila di Gop a fine 2012 assieme a un team tutto proveniente dalla boutique giuslavoristica Toffoletto De Luca Tamajo.

Il loro ingresso in Gatti Pavesi Bianchi, inoltre, dovrebbe coincidere con un altro importante cambio di poltrona nel settore: il passaggio di **Francesco Simoneschi**, già a capo del labour nella superboutique fondata da **Carlo d'Urso**, in Pedersoli.

Se l'ingresso dovesse essere confermato, per Pedersoli si tratterebbe di un importante rafforzamento della propria capacità di azione sul fronte labour.

Nuovi arrivi

Pastori alla guida del China desk di EY

Nuovo arrivo nel team legal di EY. Si tratta dell'avvocata **Alessia Pastori** che, secondo quanto appreso da *legalcommunity.it* fa il suo ingresso nel team guidato da **Stefania Radoccia**, con la qualifica di associate partner.

Pastori sarà la responsabile del China Desk dello studio legale tributario per l'area Mediterranea (Italia, Spagna, Portogallo) coordinandosi con i China desks esistenti delle altre service lines nell'ambito del China Overseas Investment Network, espressione dell'impegno di EY di fornire servizi integrati alle imprese cinesi che stanno investendo in Europa e alle società italiane ed europee che investono nel mercato cinese.

Pastori proviene da Gianni Origoni Grippo Cappelli, dov'era counsel e coordinatrice del China desk in Italia, e porta con sé l'associate **Zhuoqun Wang**. Prima di entrare in Gianni Origoni Grippo Cappelli, Pastori ha lavorato in Nctm e precedentemente in Camozzi Bonisconi.

SAVE THE DATE ANTITRUST

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



Cambio di poltrona
Daniele La Cognata
 passa a Merck Italia

Il nuovo head of legal global manufacturing and supply di Merck Italia è **Daniele La Cognata** (foto).

La Cognata proviene da GSK Vaccines dove ha lavorato dal settembre 2015 in qualità di director assistant general counsel. In precedenza era head of legal and compliance Western Romance Countries and Southern Europe Cluster di Novartis Vaccines and Diagnostics. Nei primi anni della sua carriera ha maturato esperienza presso diversi studi legali, tra cui Hogan Lovells.

In manovra

Carnelutti nomina cinque soci
 e coopta Pappalettera nel cdg

La novità più importante? Forse la cooptazione di **Carlo Pappalettera** (foto) nel comitato di gestione dello studio. Ma per Carnelutti, secondo quanto anticipato da *legalcommunity.it*, il 2018 comincia con diverse notizie. A partire dall'ampliamento della partnership.

L'assemblea dei soci ha eletto cinque nuovi partner. In particolare, i promossi sul campo sono quattro: **Marco Annoni** (34 anni) specializzato in Ip, **Filippo Grillo** (32 anni) che si occupa di m&a e private equity, **Stefano Mele** (39 anni) dedicato a privacy e diritto delle tecnologie e **Marco Sartori** (36 anni) attivo in diritto del lavoro.

Invece, arriva da Lombardi Segni, **Christian Patelmo** (39 anni) specializzato in litigation e arbitration.

Allo stesso tempo lo studio ha deciso di affidare al socio **Francesco Francica** la responsabilità del dipartimento di diritto amministrativo e a New York ha rafforzato la squadra di litigation con l'ingresso del partner **Alexander Tripp**.

Quanto alla cooptazione di Carlo Pappalettera nel comitato di gestione, si tratta di una novità di rilievo soprattutto sul piano "politico" visto che sembra confermare il buon andamento della collaborazione avviata da Carnelutti con l'ex Giliberti ormai due anni fa.

Infine, l'assemblea ha anche registrato la fine della collaborazione tra lo studio e l'avvocato **Niccolò Bastianini**. Una scelta, si apprende, consensuale. Bastianini proseguirà la sua attività con un proprio studio legale.



Corporate **MUSIC** *contest*

II Edizione

#CorporateMusicContest



13.06.2018 • ore 19,30

Fabrique • Milano

**Business Lawyer, Banker e Manager
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



in collaborazione con

unbuonavvocato.it

Con la partnership di



In movimento

Iascone in LED Taxand da Grande Stevens

LED Taxand consolida il dipartimento di International Tax con l'ingresso di **Euplio Iascone** in qualità di junior partner.

Con precedenti esperienze prima in KStudio Associato, poi per 12 anni in Maisto e Associati e successivamente in Grande Stevens. Euplio Iascone va a inserirsi nel team di International Tax dello Studio.

Cambio di poltrona

Quattrocchi nuova head of Tax di CNH Industrial

Zahira Quattrocchi è la nuova head of tax per l'Emea region di CNH Industrial.

Quattrocchi proviene da Barilla, gruppo nel quale era entrata nel luglio 2012 in qualità di group tax director. In precedenza ha lavorato per Ingersoll Rand, Shell, Bayer e la società di consulenza EY. Nel suo nuovo ruolo la professionista dirigerà un team composto da sei persone.

Secondo quanto risulta a *inhousecommunity.it* in Barilla dovrebbe prendere il suo posto **Gian Luca Tagliavini**, tax director Europe del gruppo.

Nomine

Tre nuovi soci in Gattai Minoli Agostinelli

Lo studio Gattai Minoli Agostinelli & Partners prosegue nel processo di crescita e di valorizzazione delle risorse interne con la nomina di tre nuovi equity partners, **Andrea Taurozzi**, **Valentina Lattanzi** e **Federico Bal**.

Con le nuove nomine salgono quindi a 23 i soci dello studio.



Promozioni

Geninatti Satè e Penna, soci in Legance

Due nuovi soci e sei senior counsel. Tempo di promozioni in Legance. Nella partnership entrano **Luca Geninatti Satè** (foto) e **Marco Penna** rispettivamente attivi sul fronte energy, ambientale (il primo) e intermediari finanziari e assicurativo il secondo.

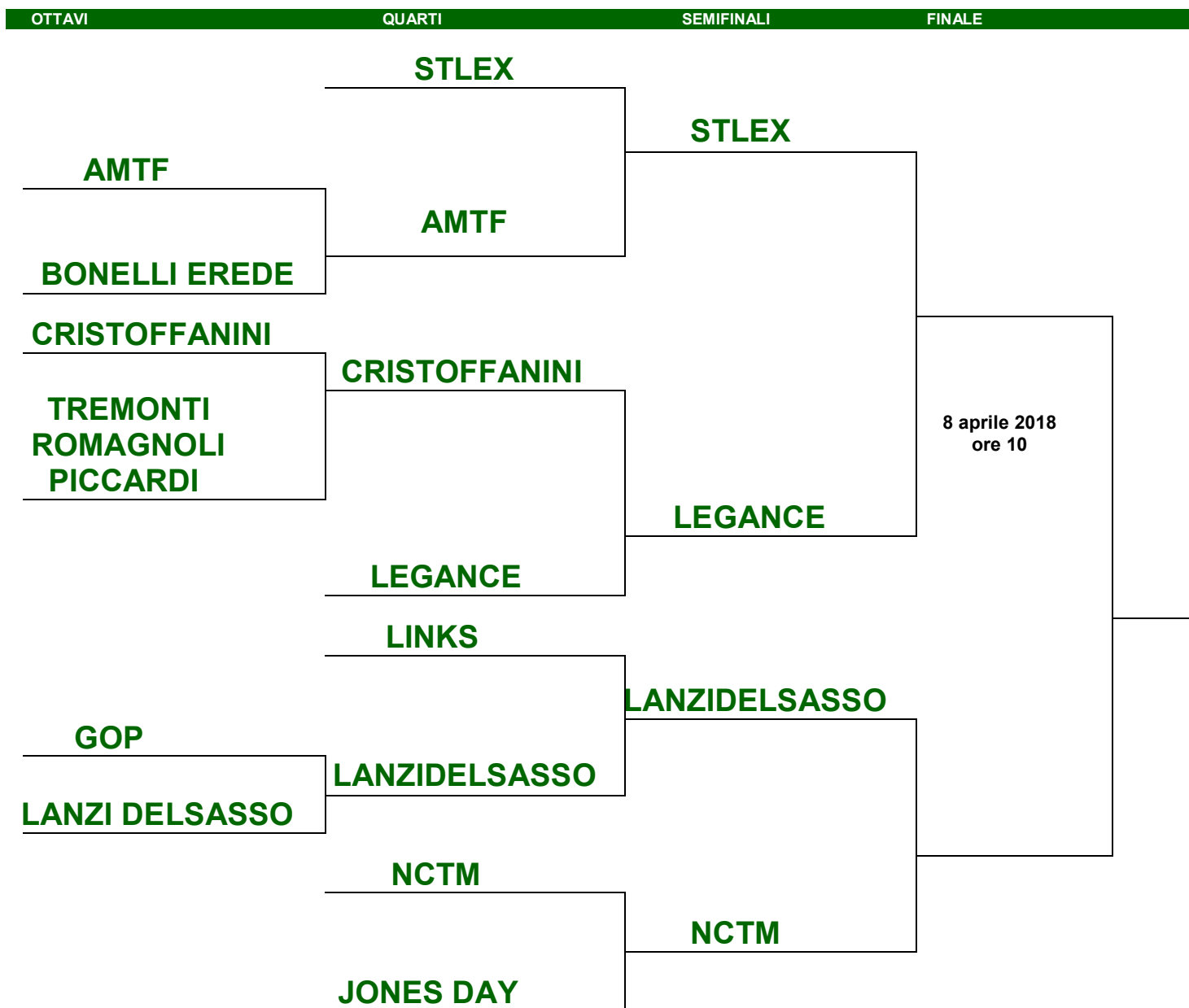
Per effetto di queste nomine sale a 33 il numero complessivo dei soci di Legance.

Contestualmente, lo studio ha ufficializzato anche la nomina di sei nuovi senior counsel, si tratta di: **Tommaso Bernasconi**, **Andrea Botti**, **Francesco Florio**, **Giacomo Gitti**, **Marco Iannò** e **Antonio Siciliano**.



sponsored by
Prata & Mastrale
HOUSE OF TAILORING

TABELLONE FINALE



Nomine

Amundi, Matti responsabile delle small e mid caps in Europa

Cristina Matti è stata nominata responsabile delle Small & Mid Cap Equities and Country Strategies di Amundi, con l'incarico di supervisionare il portfolio dei fondi Pan-European Small e Mid-Cap ed Euroland Small e Mid-Cap, così come le strategie del gruppo nel comparto.

Riporta a **Diego Franzin**, head of equity investment platform.

Matti era co-head European Small & Mid-Caps di Amundi da luglio 2017. In precedenza è stata responsabile dello European Small & Mid-Caps per Pioneer Investments dal 2001, e head of country strategies dal 2007.

Prima di focalizzarsi sul comparto small cap markets, la professionista è stata membro dello European Equity team in Pioneer Investments dal 1996- 2001.

Cambio di poltrona

Andrea de Min entra in Gsk

Andrea de Min è entrato nel gruppo farmaceutico GSK in qualità di legal director. De Min è specializzato nel settore farmaceutico, nel quale opera da diversi anni, con particolare expertise nelle problematiche legate alla proprietà intellettuale, agli aspetti normativi e agli accordi commerciali.

De Min proviene da Alcon Italia dove ha lavorato dal novembre 2013 in qualità di head of legal & compliance. In precedenza era legal counsel assets protection & development di Novartis. Nei primi anni della sua carriera ha maturato esperienza presso diversi studi legali, tra cui Hammonds e Hogan Lovells.



Nuovi player

Bisaro in LegisLAB per rafforzare l'energy

Cresce la squadra di LegisLAB con l'ingresso di una nuova partner. Si tratta di **Francesca Bisaro** (foto), che in passato, tra i diversi incarichi svolti, è stata anche general counsel di Asja Ambiente Italia, gruppo piemontese specializzato nella produzione di energia da fonti rinnovabili, e, prima ancora, di Asm (società poi confluita in A2a). Proprio l'esperienza maturata nel settore porterà Bisaro a occuparsi dello sviluppo della practice energy di LegisLAB. Nato meno di due anni fa, LegisLAB, specializzato nell'assistenza di realtà attive in settori ad alta intensità di regolamentazione, conta tre uffici (Milano, Torino e Roma) e un team di circa 25 avvocati.

Nuovi arrivi

Vitiello entra come socia in Rcc

Nuovo socio per lo studio legale Rcc. Si tratta di **Veronica Vitiello** specializzata nel settore del real estate e proveniente da Bureau Plattner.

L'avvocata ha maturato la sua esperienza professionale in diversi studi internazionali e italiani, tra i quali Freshfields Bruckhaus Deringer, dove ha lavorato per la maggior parte della propria carriera professionale, e Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, occupandosi prevalentemente di operazioni nazionali e cross border nel settore del real estate, e in particolare, di acquisizioni, dismissioni e joint-ventures, operazioni di sviluppo immobiliare, fondi immobiliari, con competenze specialistiche in materia di diritto amministrativo e ambientale e consolidata esperienza anche in diritto societario.



Bivi

Si separano le strade di Foglia e Cisternino

Conclusa l'esperienza avviata a dicembre 2015 come Foglia Cisternino & Partners

([si veda qui l'articolo](#)) **Giuliano Foglia** (foto a sx) e **Christian Cisternino** (foto a dx), proseguono la loro attività separatamente.

Foglia & Partners, in cui operano oltre al name partner anche i soci **Matteo Carfagnini** e **Duccio Casciani** prosegue il progetto avviato alla fine del 2015 con buona parte del team iniziale.

Cisternino, invece, ha dato vita a un nuovo progetto professionale assieme a **Massimo Desiderio** e **Gianni Beccari**. Il nome del nuovo studio è Cisternino Desiderio & Partners e con tutta probabilità non si occuperà solo di fiscale e tributario. Desiderio ha cominciato nel 1993 in Bankitalia. Poi nel 1997 ha svolto la professione in Bussoletti Nuzzo & Associati. Dal 2000 è stato responsabile del settore legale di Assogestioni e dal 2002 ha avviato una collaborazione prima con Haarmann Hemmelrath & Partner nel settore banking & finance / regulatory, seguita (dal 2005 al 2010) a una con Gianni Origoni Grippo & Partners. Successivamente ha proseguito con un proprio studio, fino a fondare Cisternino Desiderio & Partners. Quanto a Beccari, infine, prima di associarsi a questo nuovo progetto, ha collaborato per circa 18 anni con diversi studi, tra cui Sts Deloitte.

Promozioni

Leandri a capo del marketing di Opel

Andrea Leandri (foto) è il nuovo direttore marketing di Opel. In azienda dal 2005, il manager ha ricoperto diverse cariche proprio nel marketing, sia in Italia sia nella regione Sud Europa, ma anche nel campo delle vendite e, più recentemente, alla guida del reparto sales planning come direttore sales planning and business operations. Precedentemente aveva lavorato in Mercedes-Benz, occupandosi di marketing e del lancio di Smart in Italia. Nel suo nuovo ruolo Leandri subentra a **Nicola Benai**, direttore marketing in Opel Italia dal 2012, che va a dirigere il reparto di sales effectiveness & customer experience, volto a migliorare l'efficienza dei processi di vendita e di fidelizzazione del cliente. In questa posizione continuerà a riportare a **Roberto Matteucci**, amministratore delegato di Opel Italia.



Nomine

Sainati è head of liability di Allianz Gcs in Italia

Allianz Global Corporate & Specialty SE, compagnia del Gruppo Allianz specializzata nei rischi corporate, ha nominato **Giovanni Sainati** head of underwriting liability per l'Italia.

Il manager farà anche parte dell'Executive Management Team italiano e riferirà direttamente a **Nicola Mancino**, ceo di AGCS Italia.

Giovanni Sainati ha 27 anni di esperienza nel settore assicurativo. Dal 2006 ha lavorato per AIG Europe a Milano dove ha assunto il ruolo di chief underwriter officer liabilities e più di recente come financial lines & liabilities specialties manager. Dal 2000 al 2006, è stato responsabile dell'Underwriting International Casualty di Zurigo. In precedenza ha lavorato per Allianz Subalpina in qualità di liability manager, e ha iniziato la sua carriera presso la Milano Assicurazioni.

Cambio di poltrona

Zecca senior legal counsel & business operations di Mondo Tv Group

Paolo Zecca è senior legal counsel & business operations di Mondo Tv Group. La nomina è effettiva da febbraio.

Zecca proviene dallo studio legale Eversheds, dove ha lavorato dal marzo 2001 con la carica di associate prestando assistenza, all'interno del commercial e corporate practice group della firm, a clienti attivi nei settori IT & TLC, Media & Entertainment e rinnovabili.



ritorna italiana

La catena di grandi magazzini viene rilevata dalla cordata Centenary assistita da Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners. Lo studio firma anche un mega contratto nel settore del gas naturale

Fusioni acquisizioni, energy, capital markets. Il mercato dei servizi legali corre e mostra grande dinamismo. Anzitutto nel corporate m&a dove abbiamo registrato, tra le tante operazioni, il ritorno in Italia della proprietà di Coin ceduta da Bc Partners alla cordata di investitori (formata in gran parte dal management dell'azienda) denominata Centenary. Sul fronte del mercato dei capitali e in particolare delle quotazioni in Borsa, invece, sono ancora le Spac a essere

protagoniste con il debutto a Piazza Affari di Life Care Capital. L'energy, intanto, conferma le premesse di inizio anno e vede legali italiani impegnati anche in importanti operazioni internazionali come la firma di due contratti per l'acquisto di gas naturale da parte degli egiziani di Dolphinus.

Coin passa alla cordata Centenary

I grandi magazzini Coin tornano italiani. L'intero capitale sociale, infatti, è stato venduto dall'inglese Bc Partners a Centenary, cordata

partecipata dal management team di Coin e altri investitori. L'operazione ha visto al lavoro lo studio Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners (Gop) al fianco degli acquirenti, mentre i venditori (Gruppo Coin e BC Partners) sono stati affiancati da Latham & Watkins. Più nel dettaglio, Gop ha agito con un team composto dai partner **Roberto Cappelli** e **Andrea Gritti** e dagli associate **Valentina Van den Borre** e **Eugenia Scipioni**. Gli aspetti finance sono stati seguiti dal partner **Matteo Bragantini**, coadiuvato dal senior associate **Marco Gatta** e dall'associate **Giuliana Santamaria**. Latham & Watkins ha schierato un team guidato dal partner **Stefano Sciolla** e composto dai soci **Antonio Coletti** e **Giancarlo D'Ambrosio**, con gli associate **Giorgia Lugli**, **Silvia Milanese**, **Guido Bartolomei**, **Jacopo Frontali**, **Gabriele Pavanello** e **Carlotta Artioli**.

Facchini Rossi è stato advisor per gli aspetti fiscali a fianco di Bc Partners e Gruppo Coin con un team formato da **Luca Rossi** e **Giacomo Ficaì**. Le operazioni notarili sono state affidate allo studio Busani e svolte dal notaio **Giacomo Ridella**.

La maggior parte (25%) del capitale di Centenary è in mano a 23 manager delle insegne venete. Il resto delle azioni, con pacchetti che vanno dal 5 al 15%, è suddiviso tra una serie di imprenditori come **Alessandro Bastagli** (imprenditore della moda e proprietario di Lineapiù e Shanghai Thang), **Enzo de Gasperi** (patron del gruppo di prodotti per la casa Edg), **Giorgio Rossi** (ex imprenditore del fashion, ora attivo nel settore immobiliare), **Jonathan Kafri** (proprietario del gruppo fiorentino di abbigliamento Sicem e di una serie di hotel di lusso) e un family office che ha sede in svizzera e che è socio

di Sempione, gruppo che insieme a Ovs, controlla le insegne di Charles Voge. Anche **Stefano Beraldo** (ad di Oviessse) avrà una quota di minoranza.

La practice

Corporate m&a

Il deal

Vendita di Coin Srl

Gli studi

Gianni Origoni Grippo Cappelli, Latham & Watkins, Facchini Rossi

Gli avvocati

Roberto Cappelli, Andrea Gritti (Gop);
Stefano Sciolla, Antonio Coletti (Latham & Watkins);
Luca Rossi (Facchini Rossi)

Il valore

Dolphinus sigla due contratti per l'importazione di gas da Israele

Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners (Gop) ha assistito la società egiziana Dolphin Holding nella firma di due contratti per un valore complessivo di 15 miliardi di dollari per l'importazione di gas naturale dai giacimenti israeliani.

I due contratti sono stati firmati con la società israeliana Delek Drilling (quotata alla borsa di Tel Aviv) e la società statunitense Noble Energy (quotata alla borsa di New York) che si sono impegnate a vendere, nell'arco di dieci anni, 64 miliardi di metri cubi di gas provenienti per metà dal giacimento Tamar (già in produzione) e per metà dal giacimento Leviathan (che si



Roberto Cappelli



Stefano Sciolla



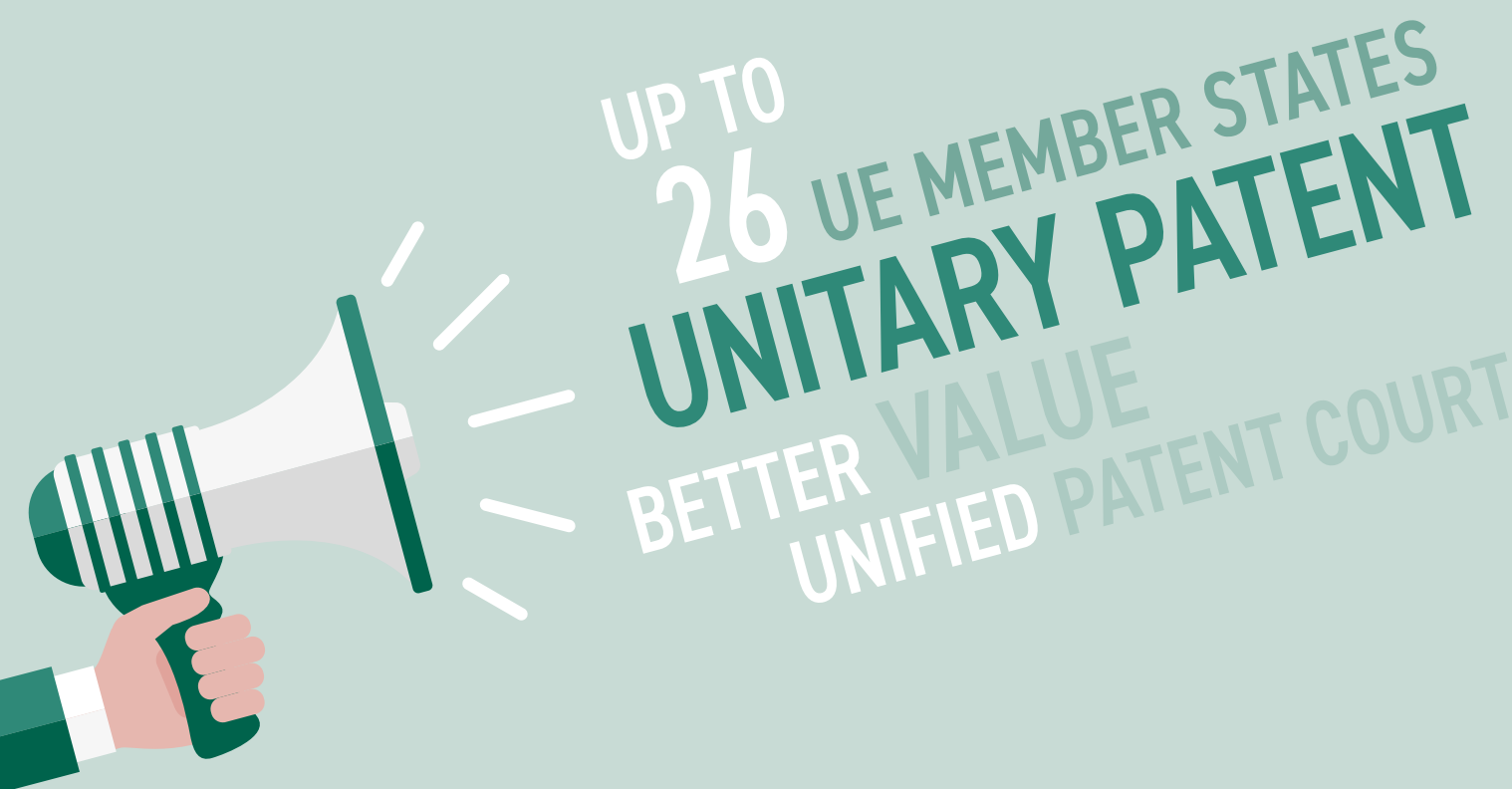
Antonio Coletti



Luca Rossi

sono lieti di invitarLa all'incontro

Brevetto Unitario, Tribunale Unificato dei Brevetti e il loro impatto sulle Strategie Aziendali

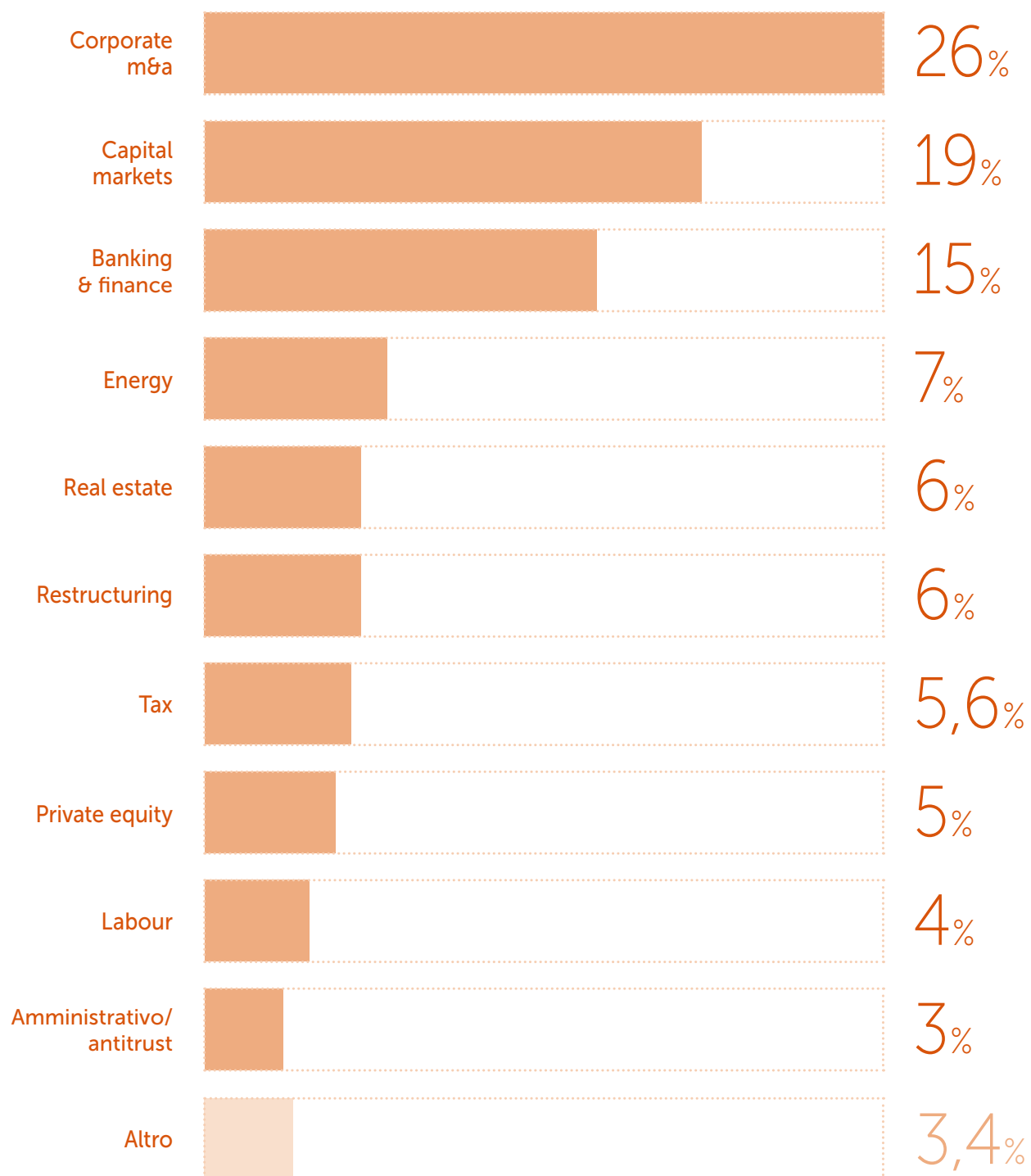


Mercoledì 11 aprile 2018 • ore 17,00

Spazio Chiossetto

Via Chiossetto, 20 • Milano

I SETTORI CHE TIRANO



Periodo: 26 febbraio 2018 - 12 marzo 2018
Fonte: legalcommunity.it

stima venga avviato nel 2019). La fornitura sarà avviata non appena verranno adeguate le infrastrutture necessarie a garantire il trasporto del gas nel paese arabo.

Questa intesa, si legge in una nota, permetterà all'Egitto – già dotato di adeguate infrastrutture per il mercato domestico e per l'esportazione di lng – di diventare l'hub d'eccellenza della regione mediorientale.

Per Gop ha agito un team guidato dal partner **Giuseppe Velluto**, coadiuvato dal senior associate **Filippo Manaresi**, mentre Delek Drilling e Noble Energy sono stati assistiti dallo studio Agmon & co Rosenberg Hacoheh & co, con un team composto dai soci **Dan Hacoheh** e **Eddie Ashkenazi**.



La practice

Energy

Il deal

Contratto Dolphinus Holding Limited

Gli studi

Gianni Origoni Grippio Cappelli & Partners, Agmon & co, Rosenberg Hacoheh & co

Gli avvocati

Giuseppe Velluto, Filippo Manaresi (Gop)

Il valore

15 miliardi €

Life Care Capital debutta in Borsa

Gatti Pavesi Bianchi, con un team composto dal partner **Stefano Valerio**, dall'associate **Jacopo Zingoni** e dalla junior associate **Maria Cristina Pezzullo**, ha assistito la SPAC Life Care Capital

(LCC) nel processo di ammissione a quotazione.

LCC ha raccolto 140 milioni con l'obiettivo di dare corso a una business combination nel settore health and life care.

Equita ha agito come Nomad e Global Coordinator, assistita da Hogan Lovells con un team formato dalla counsel **Annalisa Feliciani** con il socio corporate **Francesco Stella** coadiuvati dalla senior associate **Martina Di Nicola** e dall'associate **Matteo Scuriatti**.

LCC è promossa da **Carlo Castellano**, **Alessandra Gavirati**, **Luigi Sala**, **Jody Vender** e Techwald Spa ed è la prima Spac italiana dedicata al settore Health & Life Care.

Life Care Capital recherà società con un equity value indicativamente compreso tra 150 milioni e 500 milioni di euro, caratterizzate da asset di qualità elevata e da un core business verticalmente integrato, nonché dalla presenza o dalla possibilità di posizionarsi sul mercato internazionale e, in ogni caso, dotate di significative possibilità di crescita.



La practice

Equity capital markets

Il deal

Ipo della Spac Life care Capital

Gli studi

Gatti Pavesi Bianchi, Hogan Lovells

Gli avvocati

Stefano Valerio, Jacopo Zingoni (Gatti Pavesi Bianchi), Annalisa Feliciani, Francesco Stella (Hogan Lovells)

Il valore

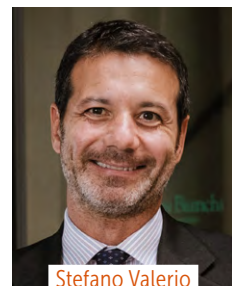
140 milioni €



Giuseppe Velluto



Filippo Manaresi



Stefano Valerio



Annalisa Feliciani

ROBERTO CASATI

passa a LINKLATERS

Gran colpo nel mercato della consulenza legale nel corporate m&a. Secondo quanto rivelato da **legalcommunity.it**, Linklaters prende **Roberto Casati**. L'avvocato, proprio in questi

giorni, fa il suo ingresso come partner nello studio guidato in Italia da **Andrea Arosio**. Quattordici anni fa, Casati fu il protagonista di quello che ancora oggi viene ricordato come uno dei più rilevanti *lateral hire* italiani di sempre (si veda il libro *Avvocati d'Affari*), quando decise di passare da Allen & Overy (dov'era senior partner italiano e uno dei tre responsabili della Global Corporate Practice) a Cleary Gottlieb. Dal 2004 a oggi, Casati (che tra le altre cose è nel cda della Fondazione San Patrignano, del Consiglio per gli Stati Uniti e l'Italia e nell'Advisory Board dell'Istituto Europeo della Columbia University) è rimasto nello studio americano contribuendo in maniera fondamentale a renderlo tra i player internazionali di riferimento nel mercato m&a italiano.

A tale proposito, basti ricordare alcune delle operazioni che lo hanno visto impegnato in prima persona in tempi recenti. Dall'assistenza a Generali in relazione al tentativo di scalata da parte di Intesa Sanpaolo, a quella a Rcs Mediagroup durante la corsa alla conquista del gruppo editoriale da parte di Cairo Communications e del consorzio concorrente guidato da **Andrea Bonomi**. E poi, ancora, si possono ricordare l'assistenza all'Internazionale Holding di **Massimo Moratti** nella cessione



del 70% dell'Inter alla cordata indonesiana (International Sports Capital) capeggiata da **Erick Thohir** così come quella fornita alla multinazionale Whirlpool Corporation nell'acquisizione di Indesit.

Adesso la storia si ripete. Anche se con alcune, fondamentali, differenze.

La fine del connubio con Cleary Gottlieb, infatti, non ha motivazioni particolari. Le regole statutarie della law firm prevedono che, raggiunti i 70 anni d'età, i soci escano dalla partnership consentendo comunque ad alcuni di restare in squadra con il titolo di senior counsel (come ha deciso di fare **Mario Siragusa**, punto di riferimento assoluto per la law firm in Italia, per esempio).

Nello spazio aperto da questa "contingenza statutaria" si è inserito Linklaters. Arosio può essere considerato un allievo di Casati, visto che il professionista ha cominciato da praticante (era il 1994) proprio nelle stanze dell'allora studio Brosio Casati. Contattato Casati, il managing partner di Linklaters gli ha proposto la partnership nella law firm magic circle. E, come detto, secondo quanto appurato da **legalcommunity.it**, Casati ha accettato.

Sul piano strategico, questa mossa rafforza ulteriormente la practice corporate di Linklaters in cui Roberto Casati lavorerà a fianco dei partner **Giovanni Pedersoli, Giorgio Fantacchiotti e Pietro Belloni**. ■

20 MARZO 2018

Aula Magna, Palazzo di Giustizia Milano
Seminario organizzato dalla Sezione Milanese dell'UIA

Raffaele Rizzi, Presidente Regionale UIA,
in collaborazione con RDR Law Firm,
organizza un convegno dal titolo

LE NUOVE FRONTIERE DEL DIRITTO: DALLE CRIPTOVALUTE AL BLOCKCHAIN

Partecipano al convegno: Remo Danovi, Aldo Bulgarelli, Pietro Traini, Barbara Bandiera, Maria Cristina Creti, Stefano Dindo, Alberto Giusti, Nicoletta Ravida, Marco Rubini, Adriano Scudieri, Fabio Cagnola, Fabio De Matteis.



Orario lavori 14.00-18.00

Evento gratuito. L'iscrizione si potrà effettuare
via email, nei limiti dei posti disponibili, all'indirizzo:
avv.mariacristinacreti@studiolegalecreti.it.

L'evento dà diritto a **3 crediti formativi** di cui uno deontologico



Adriano Villa

PAVIA E ANSALDO compie 20 anni IN GIAPPONE

Nelle scorse settimane, Pavia e Ansaldo ha annunciato il rafforzamento della propria sede in Giappone con l'ingresso della professoressa **Michela Riminucci**, in qualità di of counsel, che andrà a unirsi ai professionisti del Japan Desk, fondato e guidato dall'avvocato **Adriano Villa**.

Pavia e Ansaldo – “Gaikokuho-jimu-bengoshi-jimusho” nella lingua locale – è presente a Tokyo dal 1998: primo, e al momento unico, studio legale italiano.

Il team di Pavia e Ansaldo, operante fra Tokyo e Milano, è composto oltretutto da Villa, dal counsel **Mieko Hosaka**, dall'of counsel **Andrea Ortolani** e dall'associate **Naoko Konishi**.

Avvocati Villa, che ruolo ha oggi l'ufficio di Tokyo in Pavia e Ansaldo?

Lo studio è nato con la doppia funzione di

assistenza legale nei confronti della clientela italiana in Giappone e di raccordo con la clientela giapponese attiva in operazioni in o con l'Italia.

Che tipo di attività svolge?

Nel corso degli anni (quasi 20 con una presenza diretta, ma io personalmente sono attivo a Tokyo già dal 1986) abbiamo assistito centinaia di aziende italiane, operanti in diversi settori, nell'avvio delle proprie attività in Giappone, nel negoziare accordi di distribuzione, agenzia e joint-venture e in qualcuna delle (poche) acquisizioni realizzate nel Paese da aziende italiane.

Per esempio?

Da ultimo, lo studio ha assistito la Herno nell'acquisizione della rete di vendita dei propri prodotti in Giappone in joint venture con il distributore locale. Specularmente, in tandem con il Japan Desk a Milano, abbiamo assistito e seguito la numerosa clientela giapponese interessata a investire e operare in Italia come per esempio, recentemente, nell'acquisizione da parte di JVC Kenwood della Radio Activity Spa.

Questo investimento come va letto?

L'investimento va letto come una dichiarazione di interesse e impegno a lungo termine nel mantenere una presenza e un rapporto privilegiato con la terza economia del mondo (la seconda fino a qualche anno fa). Un mercato che è perno e punto di riferimento di tutte le economie dell'Asia Orientale. Di fatto Pavia e Ansaldo Tokyo agisce anche come centro di coordinamento per le attività dello studio in altri Paesi, primo fra tutti la Corea del Sud.

Come evolverà questa presenza nel prossimo futuro?

Forte della nostra lunga storia – mi piace ricordare che il primo cliente che ho assistito in Giappone è stata la Banca d'Italia, che proprio a fine anni Ottanta ha aperto il suo ufficio di rappresentanza nel Paese – Pavia e Ansaldo Tokyo intende proseguire nel suo impegno in loco consolidando l'expertise transnazionale con l'inserimento sia di professionisti locali che di professionisti italiani super selezionati. ■

SAVE THE DATE

IP & TMT *2018*
 Awards
by legalcommunity

Lunedì 14 maggio 2018 • Milano

#LcIpTmtAwards



Federico Sutti

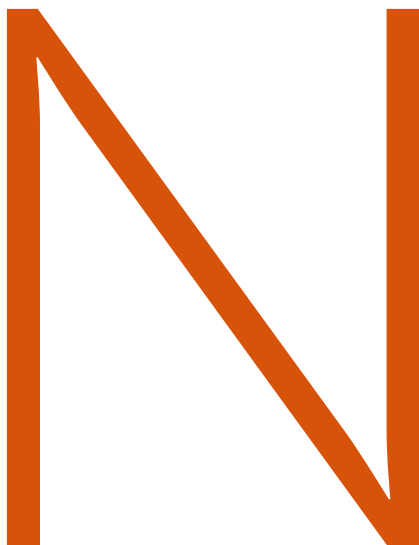


DENTONS

da record

IL METODO SUTTI

Incassi e fatturato sono quasi raddoppiati nel 2017. Ma lo studio è ancora attivo sul fronte lateral hire. Il 28% dei ricavi generato dal cross selling. «Abbiamo fatto una scelta di qualità. E ci siamo inventati le *"not to do list"*». L'utilisation dei professionisti è al 102%



on si arresta la corsa di Dentons in Italia. Il 2017, come rivelato lo scorso 30 gennaio da *legalcommunity.it*, si è chiuso con un fatturato in crescita del 95% rispetto all'anno precedente. Alla voce billing del bilancio si contano 25,799 milioni di euro. Praticamente raddoppiati anche gli incassi (+92%) rispetto a quanto fatto nel 2016, visto che lo studio guidato da **Federico Sutti** li ha portati da 11,617 a 22,275 milioni di euro.

Come fa? Se lo chiedono in tanti sul mercato. Una domanda un po' *naïf* se vogliamo, ma che esprime la diffusa volontà di capire quale sia il fattore decisivo del "metodo Sutti" applicato al legal business.

Al netto della fase congiunturale positiva, infatti, Dentons (che fino al 2015 non era nemmeno presente in Italia) si piazza già tra le prime 35 insegne del mercato legale d'affari italiano in termini di fatturato. E con un margine netto del 48,98% lo studio stacca di prepotenza molti dei suoi diretti competitor internazionali realizzando performance da superboutique italiana. Un dato rilevante non solo in quanto garanzia del buono stato di salute finanziaria della struttura ma anche perché rende l'associazione attrattiva nei confronti dei talenti professionali che sono su piazza.

Le cifre parlano chiaro. E Federico Sutti, che a differenza di molti suoi colleghi non ha difficoltà a commentarle e analizzarle con la massima trasparenza, sa bene che la corsa non è ancora terminata.

Se da un lato, infatti, il secondo anno di attività dello studio nella Penisola ha dato delle conferme rispetto all'esordio del 2016, dall'altro la piena realizzazione del progetto Dentons per l'Italia è ancora di là da venire. La campagna di lateral hiring è tuttora in corso, come dimostrano gli ingressi di tre soci (**Carlo Merisio** nel real estate, **Davide Boffi** per l'employment e **Armando Simbari** nel white collar crime) annunciati nei soli primi due mesi dell'anno. E le caselle vuote nella road map che dovrà portare lo studio a pieno regime, presumibilmente entro il 2019, sono ancora diverse.

L'obiettivo che Sutti, o per meglio dire Dentons, si prefigge è chiaramente definito: posizionarsi tra le tre maggiori law firm internazionali in Italia e competere ad armi pari con le principali organizzazioni nazionali.



I MILIONI DI € INCASSATI IN ITALIA NEL 2017

«La macchina andrà a regime quando arriveranno tutte le risorse che al momento ancora ci mancano», dice Sutti a MAG. Il modello Dentons prevede la presenza di due soci per practice area (e qualcuno di più per settori particolarmente strategici come l'm&a). E in questo quadro, prosegue Sutti «abbiamo in programma ancora degli innesti nell'it, tmt (qui, secondo un rumor riportato da *legalcommunity.it* l'8 marzo, potrebbe arrivare **Giangiaco-**

Olivi da Dla Piper, ndr), nel litigation, nell'amministrativo, così come nei financial services dove abbiamo bisogno di crescere con qualcuno che sia *disruptor*». In teoria ci sarebbe anche la finanza strutturata: «È un'area che in questo momento sta tirando moltissimo. Qui però stiamo ancora cercando di capire se sia il caso o meno di fare un investimento mirato». Così come un innesto ulteriore potrebbe esser fatto per rafforzare il China desk.

«Siamo stati capaci di portare a bordo **professionisti** con un loro posizionamento di mercato e una loro clientela, i quali a loro volta sono stati **capaci di sfruttare** le potenzialità di questa piattaforma per **lavorare insieme** e moltiplicare le loro **opportunità**»

Del resto, se c'è una cosa a cui ha fatto estrema attenzione in questi primi due anni l'avvocato Sutti è proprio l'individuazione delle persone giuste da inserire in squadra. «Finora», prosegue il managing partner, «siamo stati capaci di portare a bordo professionisti con un loro posizionamento di mercato e una loro clientela, i quali a loro volta sono stati capaci di sfruttare le potenzialità di questa piattaforma per lavorare insieme e



IL NUMERO DI FEE EARNERS CON CUI DENTONS È PARTITO IN ITALIA A OTTOBRE 2015

moltiplicare le loro opportunità». A questo proposito, Sutti sfodera un dato rilevante relativo al cross selling. «Nell'ultimo anno», dice, «il 28% del nostro fatturato è stato generato da *referral* interni. Il nostro obiettivo era il 30%. Praticamente siamo là dove volevamo».

Mentre non ancora pienamente sfruttati sono i *referral* che potrebbero arrivare dal network internazionale della law firm.

«Qui, in termini di lavoro prodotto dalle sedi dello studio in altre giurisdizioni, siamo ancora fermi all'11%. La media, nel resto dell'Europa continentale è del 23%. Per cui, il nostro obiettivo è arrivare almeno al 20%».

Ma la sfida più interessante, al momento, è un'altra. «I numeri che realizziamo derivano dal lavoro di tutti noi qua dentro. E parlo di un lavoro importante che, mi sembra, non sia ancora adeguatamente percepito all'esterno».

L'attivismo dello studio sul fronte lateral hire è ciò che ha attirato prevalentemente l'attenzione degli osservatori finora. «Adesso dobbiamo cercare di far crescere la nostra percezione anche in relazione alla tipologia di attività che svolgiamo». Il 30% del fatturato del 2017, sottolinea sempre l'avvocato, «è derivato dall'attività sul fronte corporate m&a. Ma se guardiamo a tutta l'attività transactional, mettendo



I PARTNER CHE HANNO RAGGIUNTO LO STUDIO DA 14 DIFFERENTI LAW FIRM

I FINALISTI

Tax *2018* Awards

by legalcommunity

Lunedì 16 aprile 2018 • Milano

#LcTaxAwards

Main Sponsor



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

ULTIMI INGRESSI

Carlo Merisio



Practice. Real estate

Team. 2 persone

Studio di provenienza.

Allen & Overy.

Davide Boffi



Practice. Employment

Team. 4 persone

Studio di provenienza.

Ughi e Nunziante.

Armando Simbari



Practice. White collar crime

Team. -

Studio di provenienza.

Dinoia Federico Pelanda Simbari
Uslenghi.

quindi insieme il corporate, il banking e il real estate, superiamo abbondantemente il 50%», con un portafoglio clienti che conta nomi come Intesa, Banco Bpm, Unicredit, Bnp Paribas, sul fronte financial institutions; Algebris, Oaktree, Orion, su quello dei fondi; e Geopost, Huawei, Easyjet o Eni se parliamo di industriali.



103

L'ATTUALE NUMERO DI FEE EARNERS IN ITALIA

Oggi (febbraio 2018) lo studio conta 103 professionisti in Italia. Entro la fine dell'anno si arriverà a circa 120. Il grosso del lavoro, sul fronte "recruiting" è ormai fatto. Adesso bisogna battere sul posizionamento. E qui Sutti torna a insistere sul concetto di qualità. «Solo un posizionamento di alto livello ti aiuta a portare a casa certi risultati in un mercato che è sovraffollato e nel quale l'offerta supera abbondantemente la domanda». E questo posizionamento, dice l'avvocato, è strettamente legato alla tipologia di lavoro che lo studio sceglie di svolgere. «Se hai un numero adeguato di professionisti», spiega, «puoi decidere più facilmente anche cosa non fare. Noi ci siamo esercitati a stilare la *not to do list*. E in ogni dipartimento abbiamo individuato una serie di attività che non vogliamo fare. Sono attività che non ci qualificherebbero sul mercato e non ci qualificherebbero agli occhi dei clienti».



32,221

IL BUDGET DELL'INCASSATO (IN MLN €)
PER IL 2018 (STANTE L'ATTUALE ORGANICO)

Questo potrà incidere sulla capacità d'incremento del fatturato, riconosce Sutti, «ma senza dubbio consentirà di avere una marginalità migliore». Ovviamente in questo disegno, il coinvolgimento di tutte le risorse presenti nello studio è atteso al massimo.

I fee earners di Dentons hanno un obiettivo di 1.800

billable hours annue (1.600 per i trainee e per i practice leader, anche se Sutti ne ha fatte personalmente 1.934). E nel 2017 il livello di “utilisation” delle risorse è stato al 102%.

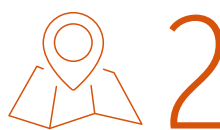
«Noi arriveremo a regime nell'intorno dei

in cui ci si trova, dice la filosofia di Sutti, che in ogni caso si vede a giocare la partita per la leadership in Italia al fianco di quelli che definisce «gli studi del futuro», ovvero quelle realtà «guidate da soci di grande talento, oggi 50enni e che per i prossimi 15 anni faranno quello che hanno fatto gli altri grandi nomi fino a oggi».

I grandi studi italiani hanno un problema

«Se hai un **numero adeguato di professionisti**, puoi decidere più facilmente anche **cosa non fare**.

Noi ci siamo esercitati a stilare la *not to do list*. E in ogni dipartimento abbiamo individuato una **serie di attività** che non vogliamo fare»



LE SEDI IN ITALIA, A MILANO E ROMA

di dimensione, dice Sutti. «E faranno fatica a reggere questa crescita in un mercato molto più ristretto e in cui i panel stanno diventando sempre più importanti». «Le grandi multinazionali», prosegue, «stanno efficientando i rapporti. E per quanto si possa essere bravi, se si è solo italiani non si è *eligible* per questi panel. Questo, a tendere, ridurrà la fetta di mercato italiano disponibile per i grandi studi domestici». E potrà aprire l'ingresso in Italia ad altre organizzazioni internazionali. «Io credo che vedremo nuovi arrivi», afferma Sutti. «I grandi internazionali devono diventare globali. I clienti lo pretendono. E in questo senso l'Italia non può non essere coperta. Tutti gli internazionali che fino a oggi si sono limitati a una presenza a Parigi o Francoforte, per poter restare in certi panel, dovranno avere una presenza anche in Italia». A quel punto bisognerà vedere se le insegne indipendenti che fino a oggi sono riuscite a resistere alle sirene straniere cederanno all'offerta di qualcuno di questi new comer o se ancora una volta, questi nuovi operatori dovranno rimboccarsi le maniche e costruire la loro presenza italiana un socio alla volta. ■

40 milioni di fatturato annui. E questo penso che sarà, dal punto di vista dei volumi, il posizionamento di Dentons in Italia. Poi potremo crescere ancora. Ovvio. Magari internamente. I giovani bravi andranno avanti. E se troveremo qualcuno particolarmente qualificato sul mercato che vorrà unirsi a noi lo valuteremo. Però tendenzialmente non avremo bisogno di crescere molto di più». Bisogna sempre avere presente qual è il contesto di mercato

Deloitte.
Legal



DELOITTE

«COSTRUIAMO LO STUDIO DEL FUTURO»

Carlo Gagliardi e Alessandro Lualdi



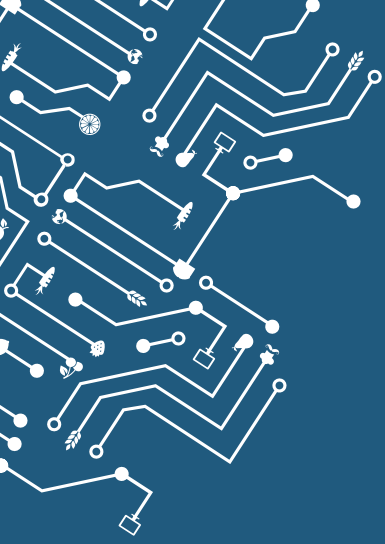
Il neo managing partner, Alessandro Lualdi, chiama in squadra Carlo Gagliardi affidandogli lo sviluppo dell'area legale. La divisione t&l punta a crescere dell'8% l'anno. «Decisivi mercato e innovazione»

Quando la scorsa estate, a giugno, **Alessandro Lualdi** ha preso la guida di STS Deloitte in Italia, ha avuto da subito ben chiara un'idea: «Rafforzare l'area legale è un passo necessario per la crescita e lo sviluppo di tutte le function». Allo stesso tempo però, Lualdi, 51 anni, genovese dalla nascita, in Deloitte dal 1993 e partner dal 2006, ha capito immediatamente che per tradurre in maniera efficace questa convinzione, lo studio si sarebbe dovuto distaccare dalla sua tradizionale politica di crescita organica. «Fino a questo momento abbiamo tendenzialmente preferito investire su giovani eccellenti da far crescere con noi. Ma solo questo ora non è più possibile. E ricorrere anche a lateral hire di qualità è diventata una necessità». Del resto, come si dice, viviamo l'età dell'accelerazione. «La capacità di risposta alle esigenze di mercato deve essere immediata» il che non sempre si concilia con

investimenti su competenze da formare nel medio o lungo periodo. «Ed è per questo che una volta cominciato il mio mandato mi sono messo subito alla ricerca di qualcuno che potesse rapidamente prendere in mano le redini del nostro legal per farlo crescere più velocemente».

L'ultimo bilancio della function tax & legal di Deloitte si è chiuso con circa 96 milioni di fatturato (+7,8% rispetto al precedente) di cui 7 prodotti dall'attività forense. «Il margine di crescita sul fronte legale», sottolinea Lualdi, «è di per sé evidente». E il cambio di passo rispetto agli ultimi tre anni (il Cagr 2015-17 è stato del 5,4%) è già in atto.

Lo scorso 7 marzo sono ufficialmente entrati in squadra due nuovi partner. Si tratta, come rivelato da legalcommunity.it ([si veda il numero 96 di MAG](#)) di **Carlo Gagliardi** e **Giorgio Mariani**.



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

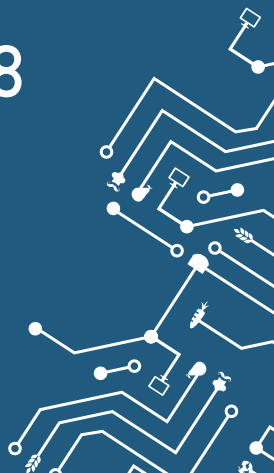
MEDIA PARTNER:

foodcommunity.it

foodcommunitynews.com

legalcommunity.it

financecommunity.it



NUMERO DEI PROFESSIONISTI TAX & LEGAL

Qualifica	Num. professionisti	di cui legal
Equity Partner	20	-
Partner	46	8
Associate	167	18
Staff	534	62
Totale	767	88

*A febbraio 2018

Quest'ultimo proviene da Simmons & Simmons dov'era of counsel. Si occupa di corporate m&a e real estate e ha un particolare talento per ciò che riguarda la comunicazione digitale e in generale la tecnologia. Carlo Gagliardi, invece, è l'avvocato a cui Lualdi ha deciso di affidare lo sviluppo di Deloitte Legal (la divisione t&l è formalmente costituita da due distinte associazioni professionali: STS Deloitte per il societario e tributario e Deloitte Legal, che è lo studio legale).

Per Gagliardi si tratta di una sorta di ritorno alle origini.

Nato a Jesi, l'avvocato ha mosso i suoi primi passi nella professione proprio lavorando nella divisione legale di una big four: Kpmg. Correva l'anno 1999. Poi, nel 2006, Gagliardi dopo un rapido passaggio in Ashurst è entrato in Chiomenti dov'è rimasto fino alla soglia dell'ingresso nella partnership quando, invece, ha scelto di passare "dall'altra parte della barricata" entrando come general counsel in quella che all'epoca, parliamo del 2012, era la Banca Popolare di Milano. Nel 2014 è passato al private equity Investindustrial dove ha



Alessandro Lualdi

«La **tecnologia** in campo **fiscale** e **legale** è diventata lo strumento per svolgere più **rapidamente** e con **maggiore precisione** attività ripetitive, liberando al contempo risorse da destinare alle attività strategiche e a maggiore valore aggiunto»

operato come general counsel. Nel frattempo, però, ha ricoperto anche il ruolo di componente del consiglio di amministrazione di diverse realtà aziendali come Snai, Sergio Rossi e Flos. Poi ad aprile 2016 è passato in

Valtur di cui è stato presidente fino a questo momento.

L'arrivo di Gagliardi e Mariani porta a otto il numero dei soci legal di Deloitte e a circa 90 quello degli avvocati. L'idea è di arrivare a 150 entro il 2020. E si tratta di un

obiettivo, spiega a MAG Gagliardi, che si inserisce «in una strategia di crescita sul fronte legal in cui Deloitte è impegnata a livello globale». La società, nel mondo, punta a portare i ricavi derivanti dai servizi legali a 1 miliardo di dollari. Inoltre, si è data come obiettivo

IL COMMENTO

ECCO PERCHÉ LE BIG 4 PUNTANO SUL LEGAL

Le big four, le quattro grandi società della consulenza a livello mondiale, hanno messo il legal market nel mirino. Questo trend, cominciato nel Regno Unito più di cinque anni fa, ora inizia a essere chiaramente identificabile anche in Italia.

Ma quali sono le ragioni di fondo di questa tendenza?

A livello globale, il valore del mercato dei servizi legali è decisamente più alto di quello dell'accounting o della consulenza. Secondo stime di ALM intelligence, parliamo di 600 miliardi di dollari a fronte di 450 e 271 miliardi di dollari (dati al 2016).

Stessa situazione se si guarda alla profitability. L'attività sul fronte dei servizi legali rende utili mediamente attestati al 37% e che in alcuni casi arrivano al 66%. Mentre negli altri comparti parliamo di una marginalità che arriva al massimo al 20-25%.

In questo scenario le big four hanno delle carte importanti da giocare. La prima e più evidente è rappresentata dal fatto che i loro clienti sono al contempo anche tra i maggiori acquirenti

VALORE DEL MERCATO LEGALE GLOBALE*



16% QUOTA IN MANO ALLE
PRIME 100 LAW FIRM INTERNAZIONALI

5% QUOTA CONTROLLATA DALLE
SUCCESSIVE 100 LAW FIRM INTERNAZIONALI

79% QUOTA "AGGREDIBILE" DAL
MERCATO GLOBALE

*Dati al 2016 – Fonte ALM intelligence

di servizi legali. Questa domanda, per le varie Deloitte, EY, PwC e Kpmg, è facilmente aggredibile puntando sull'overlap consentito dalle attività svolte nella compliance, tax advisory, gestione delle risorse umane e consulenza strategica. Poi c'è un fattore di scenario rilevante. Il 79% del mercato legale globale è territorio di conquista. Il law business infatti è estremamente frammentato. Le prime 200 law firm a livello mondiale controllano appena il 21% del mercato (mentre le big four nell'accounting hanno una market share del 60%). Latham & Watkins, la più grande tra tutte a sfondato quest'anno il tetto dei 3 miliardi di dollari. Le big four, quindi, hanno davanti una prateria in cui poter cominciare a correre. (n.d.m.) ■

FATTURATO AREA TAX & LEGAL

Anno	Milioni di euro	Variazione
2015-2017	89	Cagr +5,4%
2017-2018	96	+7,8%
2018-2019*	103	+8%
2019-2020*	112	+8%

*Previsione

la costruzione di una squadra che complessivamente conti 4mila persone e il raggiungimento della top 10 in diverse giurisdizioni. «Italia inclusa», sottolinea Gagliardi. Deloitte non pensa solo al volume del proprio giro d'affari professionale ma pensa anche al proprio posizionamento reputazionale. Si parla di eccellenza, anzi, per usare la terminologia impiegata da Deloitte: «eminence». «Vogliamo diventare lo studio legale del futuro», continua l'avvocato Gagliardi, «e per riuscirci puntiamo su due leve fondamentali: il mercato e l'innovazione».

Lo scenario che Lualdi e Gagliardi descrivono è noto da tempo. I clienti, dicono, «non sono più disposti a pagare premium price per servizi standardizzabili (pensi per esempio alle attività di compliance) ma sono disposti a farlo solo per attività altamente specialistiche ad alto contenuto di valore aggiunto e di innovazione». Inoltre i clienti, i player globali dell'economia, preferiscono avere un singolo interlocutore per le varie

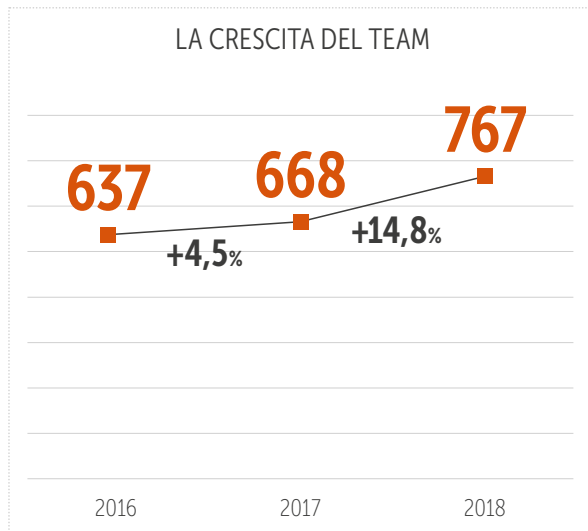


Carlo Gagliardi

«Il **focus** sarà sui **modelli operativi, tecnologia, work-sourcing e gestione dei costi**. Servirà **legal capacity** ma non è detto che serviranno solo avvocati per svolgere questo lavoro. Prenderemo probabilmente anche in house counsel»

competenze integrate: «Parliamo di one stop shop». Secondo un'indagine condotta proprio dal gruppo a livello mondiale (il Deloitte Legal global study of major legal purchasers) il 56% dei clienti sono propensi ad acquistare servizi legali sotto un unico "ombrello" ossia da un

unico fornitore. Un cliente su due, inoltre, domanda più efficienza ai suoi legali e si aspetta politiche di pricing flessibili e basate sul valore dei servizi offerti. In tutto questo, sottolineano Lualdi e Gagliardi, la tecnologia avrà un ruolo fondamentale.



«La tecnologia in campo fiscale e legale è diventata», dice Lualdi, «lo strumento per svolgere più rapidamente e con maggiore precisione attività ripetitive, liberando al contempo risorse da destinare alle attività strategiche e a maggiore valore aggiunto». A tal proposito è interessante notare come l'esperienza Deloitte dimostri che l'introduzione di software e tool tecnologici nella gestione del lavoro e dell'interazione con i clienti non abbia avuto un impatto negativo sul fabbisogno di professionisti. Tutt'altro. Solo in Italia, l'headcount del tax & legal è passato da 637 a 767 tra il 2016 e l'inizio del 2018. Il fattore umano resta essenziale. Tanto che

Deloitte continua a investire anche nella sua presenza territoriale. «In Italia», dice Lualdi, «abbiamo dieci sedi a cui potrebbero aggiungersene altre due nei prossimi mesi». A quanto pare potrebbe trattarsi di due nuovi uffici situati rispettivamente nel Nord Est e lungo la fascia Adriatica.

Tornando alla tecnologia come leva di competitività, poi, Lualdi sottolinea come la capacità di investimento e sviluppo di realtà come Deloitte in questo ambito rappresenti un fattore di vantaggio concorrenziale rispetto alla maggior parte degli altri player del settore legale.

Un vantaggio che si traduce nell'integrazione della tradizionale offerta professionale in ambito t&l con servizi legali innovativi. «In Deloitte Legal», rivela Gagliardi, «stiamo replicando il modello del servizio di tax management consulting, lanciando il legal management consulting (Lmc) e il legal management services (Lms)». Insomma, oltre allo sviluppo e alla crescita sui fronti più tradizionali dell'm&a, banking & finance, ip&it, compliance e risk management, Deloitte Legal andrà sul mercato con un'offerta che punta a supportare le imprese nella gestione delle proprie tematiche legali partendo dalla conoscenza delle imprese e dall'analisi dei rischi. «Il focus sarà sui modelli operativi, tecnologia, work-sourcing e gestione dei costi», dice Gagliardi che sottolinea anche come questa attività si rifletterà sui prossimi lateral hire. «Servirà legal capacity ma non è detto che serviranno solo avvocati per svolgere questo lavoro. Prenderemo probabilmente anche in house counsel». ■

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

Con il patrocinio di



AVVOCATI IN SPA, ecco cosa dice L'AGENZIA DELLE ENTRATE

«Una spa costituita per l'esercizio dell'attività di avvocato deve adottare il regime fiscale previsto per le società di capitali: Ires per il reddito prodotto e Irap per il valore della produzione»



L a questione del regime fiscale da applicare all'attività di uno studio legale che decida di organizzarsi in forma di società di capitali e più nello specifico di società per azioni rappresenta una delle incognite più delicate per chi valuti questo passaggio.

La storia di copertina del [numero 95 di MAG](#) ha raccontato l'esperienza dello studio La Scala attraverso la testimonianza diretta dei suoi soci (oggi azionisti). E a proposito del rebus fiscale s'è scritto che, su interpello dello studio, l'Agenzia delle Entrate ha chiarito che l'organizzazione verrà assimilata in tutto e per tutto a un'impresa.

Molti lettori ci hanno scritto per conoscere nel dettaglio le argomentazioni di questa risposta fornita dall'Agenzia. Così, MAG si è adoperato per recuperarla e grazie alla collaborazione dello studio è in grado di proporla ai suoi lettori.

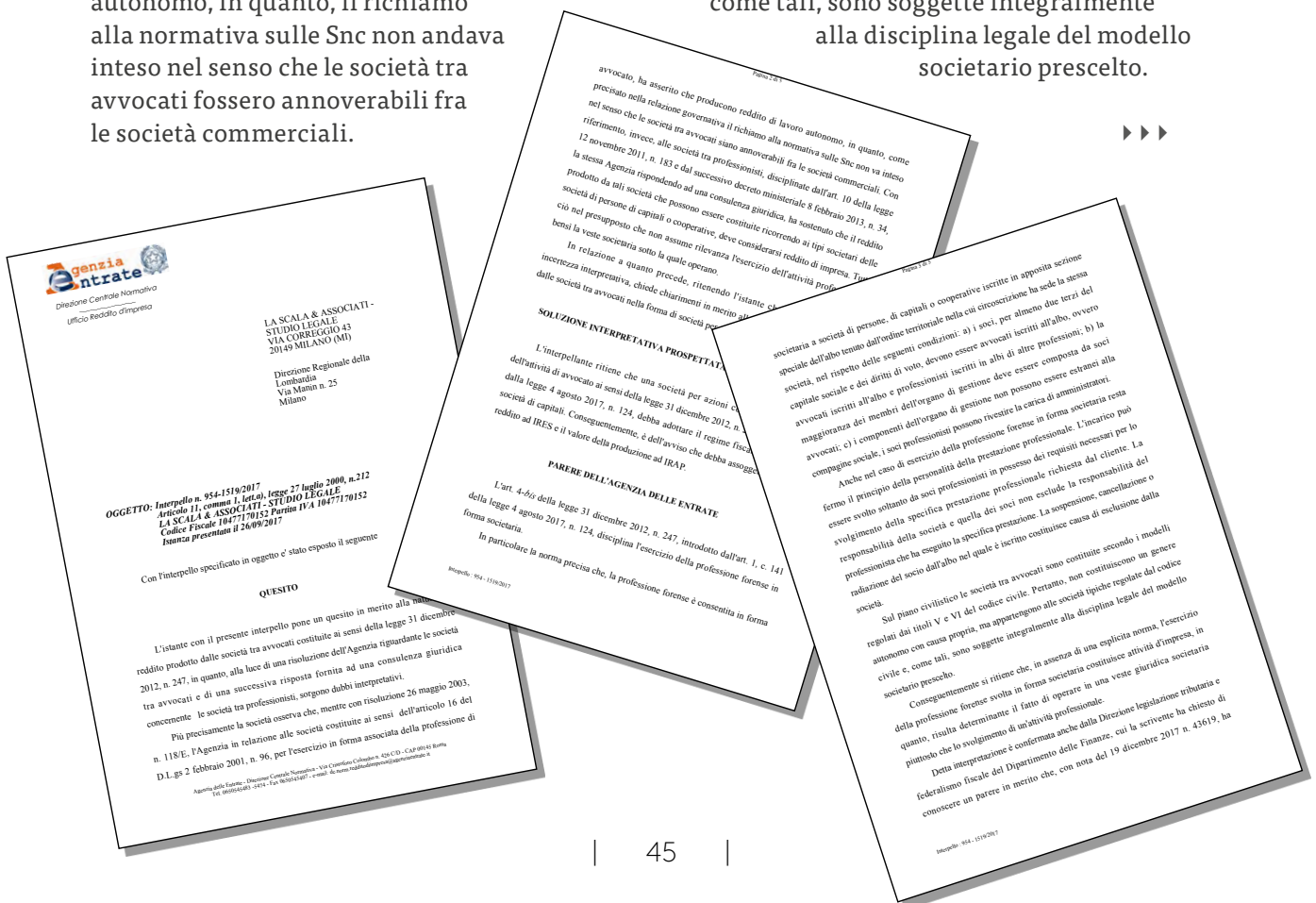
Il quesito da cui si parte è il seguente: qual è la natura del reddito prodotto dalle società tra avvocati (L. 247/12)? La questione non era secondaria, né di facile interpretazione. Infatti, in precedenza, l'Agenzia in relazione alle società costituite ai sensi dell'articolo 16 del Dlgs 96/01 aveva asserito (con risoluzione n. 118/E del 26 maggio 2003) che producono reddito di lavoro autonomo, in quanto, il richiamo alla normativa sulle Snc non andava inteso nel senso che le società tra avvocati fossero annoverabili fra le società commerciali.

Successivamente, con riferimento alle società tra professionisti (art. 10 L. 183/11 e Dm 34/13) la stessa Agenzia rispondendo a una consulenza giuridica, aveva sostenuto che il reddito prodotto da tali società che possono essere costituite ricorrendo ai tipi societari delle società di persone di capitali o cooperative, doveva considerarsi reddito di impresa.

Come sarà trattato, quindi, il reddito prodotto dalle società tra avvocati nella forma di società per azioni?

La risposta dell'Agenzia delle Entrate (dopo il riferimento all'art. 4-bis della legge 31 dicembre 2012, n. 247, introdotto dall'art. 1, c. 141 della legge 4 agosto 2017, n. 124, disciplina l'esercizio della professione forense in forma societaria) va dritta al punto.

«Sul piano civilistico le società tra avvocati sono costituite secondo i modelli regolati dai titoli V e VI del codice civile. Pertanto, non costituiscono un genere autonomo con causa propria, ma appartengono alle società tipiche regolate dal codice civile e, come tali, sono soggette integralmente alla disciplina legale del modello societario prescelto.



unbuonavvocato.it

LAVORI E INCASSI

Il primo
marketplace
di domanda
e offerta
di servizi legali
consumer



SCARICA L'APP SU



Per informazioni:

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

Conseguentemente si ritiene che, in assenza di una esplicita norma, l'esercizio della professione forense svolta in forma societaria costituisce attività d'impresa in quanto risulta determinante il fatto di operare in una veste giuridica societaria piuttosto che lo svolgimento di un'attività professionale».

Questa interpretazione, si legge nella risposta, «è confermata anche dalla Direzione legislazione tributaria e federalismo fiscale del Dipartimento delle Finanze, cui la scrivente ha chiesto di conoscere un parere in merito che, con nota del 19 dicembre 2017 n. 43619, ha evidenziato che per tali società, in mancanza di deroghe espresse nella disposizione “sembra difficile valorizzare l'elemento oggettivo della professione forense esercitata a discapito dell'elemento soggettivo dello schermo societario”».

La società tra avvocati introdotta dall'art. 4-bis della legge professionale, infatti, si discosta «dalla precedente società tra avvocati disciplinata dal decreto legislativo 2 febbraio 2001, n. 96, in quanto, tale ultimo decreto individuava un nuovo modello societario assoggettato a un'autonoma disciplina i cui aspetti di maggior rilievo riguardavano l'oggetto dell'attività, gli obblighi di registrazione, il regime di

responsabilità e i rapporti con i clienti, e dove, come precisato con la risoluzione 28 maggio 2003, n. 118/E, il rinvio alle disposizioni che regolano le società in nome collettivo, operava ai soli fini civilistici, in quanto consentiva di determinare le regole di funzionamento del modello organizzativo, mentre ai fini fiscali, per ragioni di coerenza del sistema impositivo, occorreva dare risalto al reale contenuto professionale dell'attività svolta».

In base a queste considerazioni, conclude l'Agenzia, «si ritiene, quindi, che anche sul piano fiscale alle società tra avvocati costituite sotto forma di società di persone, di capitali o cooperative, si applicano le previsioni di cui agli articoli 6, ultimo comma, e 81 del TUIR, per effetto delle quali il reddito complessivo delle società in nome collettivo e in accomandita semplice, delle società e degli enti commerciali di cui alle lettere a) e b) del comma 1 dell'art. 73, comma 1, lettere a) e b), da qualsiasi fonte provenga è considerato reddito d'impresa. Si condivide, pertanto, la soluzione prospettata dall'istante nel senso che una società per azioni costituita per l'esercizio dell'attività di avvocato debba adottare il regime fiscale previsto per le società di capitali e, dunque, deve assoggettare a Ires il reddito prodotto e a Irap il valore della produzione». ■

SAVE THE DATE

2018

save the brand

by  LC Publishing Group

Martedì 29 novembre 2018 • Milano

#SaveTheBrand

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

Main Partners

CASTALDI PARTNERS
1996

LATHAM & WATKINS

MAISTO E ASSOCIATI

 SPAFID

Gennaro Cavallaro



CAVALLARO: «Agli avvocati serve **UNA VISIONE IMPRENDITORIALE**»

È il primo studio legale spa del Mezzogiorno. Conta tre soci avvocati e fa parte di un gruppo attivo anche nei settori della mediazione e gestione fatture



il primo studio legale del Mezzogiorno ad aver scelto di darsi la forma giuridica di società per azioni. E, confermando quello che abbiamo già detto altre volte ([si veda il numero 95 di MAG](#)), questa struttura che ha sede a Napoli e Nocera Inferiore, si inserisce in un contesto dove l'attività legale si integra con una serie di altre iniziative di carattere prettamente imprenditoriale. Infatti, lo studio legale Cavallaro & Partners spa è parte della Cavallaro Group, insieme a Concilia lex spa, organismo riconosciuto di mediazione civile e commerciale e alla neocostituita CMB, società specializzata nella fornitura di soluzioni e servizi per la gestione e pre-scadenza delle fatture.

Attualmente, Cavallaro & partners conta tre soci avvocati e oltre 40 avvocati attivi in varie sedi sul territorio nazionale. Parte da un fatturato consolidato di 3 milioni di euro (con un trend in costante crescita). La società tra avvocati per azioni si è costituita con un capitale sociale di 500.000 euro interamente versato. Una cifra importante che, dicono gli attuali azionisti, «è misura dell'impegno e solidità dell'investimento presente e del desiderio di crescita futura». MAG ne ha parlato con il fondatore, **Gennaro Cavallaro**.

Avvocato, siete il primo studio legale Spa del Sud. Da dove comincia la vostra storia?

A partire dagli anni '80, lo studio Cavallaro & Partners si è occupato del settore sanitario e precisamente di tutte le problematiche legali inerenti alle case di cure, centri di riabilitazione, laboratori di analisi, centri di dialisi ecc. sia per gli aspetti di natura amministrativa (convenzioni, tetti di spesa, capacità operative massime per l'erogazione delle prestazioni, problematiche inerenti all'accreditamento) sia per quelli di natura ordinaria (mancati pagamenti delle prestazioni sanitarie, contenzioso di natura privatistica).

Poi?

In seguito abbiamo sviluppato un'attività di consulenza legale in favore di alcune organizzazioni sindacali quali Anisap, Federlab, Aiop per poi ampliare l'assistenza legale verso alcune multinazionali del settore farmaceutico. La crescita del numero di clienti assistiti e la varietà degli incarichi ricevuti ha reso necessario, dopo alcuni anni, il passaggio da studio individuale a studio con diversi avvocati collaboratori.

Perché avete deciso di trasformarvi in Spa?

L'entrata in vigore della legge 124/2017, la cosiddetta legge sulla concorrenza, la presenza di una seconda generazione di avvocati e il desiderio di intraprendere e realizzare una nuova visione della professione forense ci ha spinto a costituirci in Spa.

Siete i primi e in un contesto dove la professione è ancora molto legata alla tradizione...

In un contesto territoriale che ha visto la professione in maniera piuttosto tradizionale, il nostro studio si è sempre mosso giocando d'anticipo, cercando nuovi settori e aree di sviluppo; dal settore sanitario al farmaceutico, alla mediazione civile e commerciale. Adesso era il momento dare vita a questa nuova esperienza da condurre in forma societaria.

Quali vantaggi comporta questa scelta?

I vantaggi sono quelli di entrare – da promotori – in un mercato sicuramente nuovo e innovativo, abbandonando la concezione dello studio legale in forma classica, ma creando piuttosto una organizzazione presente su tutto il territorio nazionale con altri studi e soci. Questo ci permetterà di essere ancora più attenti alle esigenze delle aziende e di essere percepiti come una realtà simile, strutturata e parimenti imprenditoriale.

Cosa cambia rispetto al passato?

Negli anni è completamente cambiata la gestione dei clienti e dei relativi contenziosi; un tempo gran parte del lavoro era curato dal titolare dello studio, oggi i tempi e i modi sono assai diversi. Maggiore rapidità, utilizzo di strumenti tecnologici (dalle web conference ai software di gestione che permettono di verificare in tempo reale lo stato dell'arte delle proprie pratiche), spingono a una necessaria e più funzionale organizzazione dello studio legale in forma societaria dove le procedure e le competenze siano distinte e precise. Si rende necessaria una sempre maggiore relazione tra il professionista e l'imprenditore, una comunanza di intenti e di visione imprenditoriale.

Pensate di aprire il capitale a un socio investitore?

Nel rispetto della normativa vigente, abbiamo già avviato, nella misura del 30%, la procedura di ingresso nella compagine societaria di una società di capitali riconducibile alla famiglia Cavallaro.

C'è già un nome per questo socio?

Il nome della società è Cavallaro Group. Un marchio nato con l'obiettivo di rappresentare tutte le attività del gruppo e una visione innovativa nel settore legale.

Il vostro studio ha un focus nel farmaceutico, com'è nata questa scelta di specializzazione?

Costruirsi una buona reputazione sin dall'inizio è stato fondamentale. Uno dei primi clienti in Campania, fra i principali operatori nel settore sanitario sul territorio regionale, soddisfatto dall'assistenza legale ricevuta, ci segnalò ad una multinazionale farmaceutica che aveva difficoltà nella gestione del contenzioso nei confronti delle AA.SS.LL. Tutto è nato così, molti anni fa, per poi crescere fino alla scelta attuale.



Il team dello studio

Di cos'altro vi occupate?

Ci occupiamo anche di contrattualistica e della gestione del contenzioso delle aziende che vantano crediti nei confronti della p.a. Spesso si tratta di casi di difficile risoluzione che necessitano di esperienza, tenacia e competenza.

Tanto giudiziale...

Anche tanto a.d.r. (Alternative Dispute Resolution). Da anni sosteniamo che le aule di giustizia vanno, laddove possibile, evitate. Il ricorso alla mediazione civile – commerciale e/o arbitrato oltre ad avere tempi celeri e sicuri, consente alle parti di evitare o alleggerire le situazioni conflittuali, i costi e i rischi che ne conseguono.

La crescita che avete detto di perseguire nel prossimo futuro in cosa si sostanzierà? Nuovi avvocati, nuove aree di pratica, nuove sedi?

Il nostro disegno è di raggiungere le principali città italiane e di collaborare con colleghi che abbiano specifiche competenze in aree simili a quelle già sviluppate ma anche complementari: pensiamo, ad esempio, alla proprietà intellettuale, alla ristrutturazione aziendale e al diritto fallimentare, al diritto bancario e dei crediti non performanti e alla finanza strutturata. 



L'ITALIA NEL 2018, what's next?

Investitori e banche riuniti a Londra si interrogano sul futuro dell'Italia in un convegno organizzato da Legance. Focus su politica, imprese, banche e crediti deteriorati





N

ell'ultimo anno e mezzo l'economia dell'Europa, e con essa quella dell'Italia, ha ripreso il passo segnando cifre che non si vedevano da un decennio. Il Pil dell'area Euro è cresciuto del 2,3% lo scorso anno e per il prossimo la Banca d'Italia ha stimato un incremento sulla stessa linea. L'Italia, rileva l'Istat, è cresciuta dell'1,5%, con un ritmo stabile e una media dello 0,4%, grazie al contributo della domanda interna, guidata dalla ripresa del settore manifatturiero e delle costruzioni, e dell'export. Ma se l'ottimismo non manca, la domanda che ora gli addetti ai lavori si stanno facendo è: adesso che succede?

La questione è stata al centro della quinta edizione della "Equity and debt investments in Italy Conference", organizzata dallo studio Legance con l'Ambasciata italiana a Londra nella sede dell'istituzione a Grosvenor Square, al quale hanno partecipato alcuni tra i protagonisti del panorama finanziario italiano, come il ceo di Cassa depositi e prestiti **Fabio Gallia**, o **Mauro Micillo**, capo del cib di Intesa Sanpaolo, il responsabile cib di Unicredit **Alfredo De Falco**, il ceo di Bnl **Andrea Munari** e **Fabio Galli** di Assogestioni.

La domanda è più che legittima, hanno sostenuto i partecipanti, se si pensa ai fronti aperti che i mercati si troveranno ad affrontare, come la direzione futura della politica italiana, la situazione delle banche, il rialzo dei tassi e la Brexit. Tutte incertezze che possono influenzare le scelte degli investitori, proprio adesso che questi soggetti, soprattutto quelli stranieri, hanno ricominciato a investire in Italia. Basti pensare che, come illustrato in apertura dei lavori dal managing partner dello studio **Filippo Troisi**, lo scorso anno i private equity e i venture capital hanno investito oltre 6,6 miliardi di euro, il massimo dal 2006.

STABILITÀ

Per questi investitori ciò che conta, e che chiedono ormai da tempo, è la stabilità. Come

ha spiegato il capo della segreteria tecnica del Ministero dell'economia e delle finanze **Fabrizio Pagani**, presente all'evento, «la domanda più frequente che ci viene rivolta è se le riforme saranno annullate». La risposta, ha continuato Pagani, «è un categorico “no”, perché alcune sono ineliminabili». Per esempio quella delle popolari o il jobs act, dopo il tentativo fallito di un referendum. «Le riforme strutturali hanno posto le basi per una crescita strutturale. La ripresa è reale e concreta e questa volta si basa sulle imprese, che sono il nostro punto di forza, e in particolare sul manifatturiero». Inoltre «vediamo una sempre maggiore crescita dell'export e una ripresa della domanda interna che se combinata con quella esterna potrebbe portarci a tassi di crescita interessanti, fino all'1,5%», ha spiegato. Il messaggio che deve emergere, sottolinea, è che l'Italia sarà in grado di resistere agli scossoni in arrivo, sia interni che esterni.

Secondo il managing partner di Legance a Londra **Marco Gubitosi** «l'interesse del mercato per l'Italia resta elevato» e l'incertezza politica non sembra scoraggiare gli investitori.



IMPRESE E NPLS

Il punto ora «è canalizzare le risorse nel modo migliore con gli strumenti di volta in volta più appropriati», ha detto Gubitosi. E qui entrano in gioco gli investitori, sempre più interessati alle imprese tricolori, come evidenzia anche il numero di operazioni svolte nei primi mesi del 2018: 51 deal completati solo a gennaio per un valore aggregato di 1,4 miliardi. Ma anche agli npls, il cui mercato è ora in fermento. Nel 2017, per citare qualche numero, c'è stata una riduzione del 10% di questi crediti deteriorati da 166 a 149 miliardi di euro, mentre la copertura è aumentata dal 48% al 51%. «Le banche hanno iniziato a fare transazioni più grandi e strutturate – ha osservato **Francesco Colasanti**, managing director di Fortress Investment Group – e le Gacs hanno aiutato a creare il mercato». Tuttavia, «i tempi delle transazioni, soprattutto quelle più grandi, sono ancora molto lunghi e le procedure lente e costose». Da considerare anche il maggiore interesse che stanno avendo gli unlikely to pay, quei crediti facenti capo ad aziende non ancora fallite, che rappresentano una grande fetta del mercato ma che però, concordano gli operatori, sono molto diversi dagli npls e richiedono competenze più specifiche. Di lavoro da fare, dunque, ce n'è, così come di opportunità di business. Resta da capire se il Paese sarà in grado di continuare a navigare resistendo alle potenziali tempeste in vista. (l.m.) ■



Filippo Troisi

WEALTH PLANNING FORUM 2018



L'EUROPA CRESCE, ecco i settori che tirano

Lo scorso mese la crescita economica dell'Eurozona ha registrato valori che non si vedevano da sei anni. A rilevarlo è stata Ihs Markit, società britannica di ricerca e analisi, attraverso il suo indice Markit Eurozone Composite Pmi. L'indice si basa su ricerche condotte su un panel di oltre 5mila aziende e società di servizi in tutta Europa e si esprime con un numero che va da 0 a 100. Ogni valore sopra a 50 è considerato crescita, mentre un indice inferiore a 50 rileva una contrazione dell'attività. Ebbene nell'ultimo mese l'indice è cresciuto a 56 punti da 54,4 di gennaio, il più alto da 70 mesi.

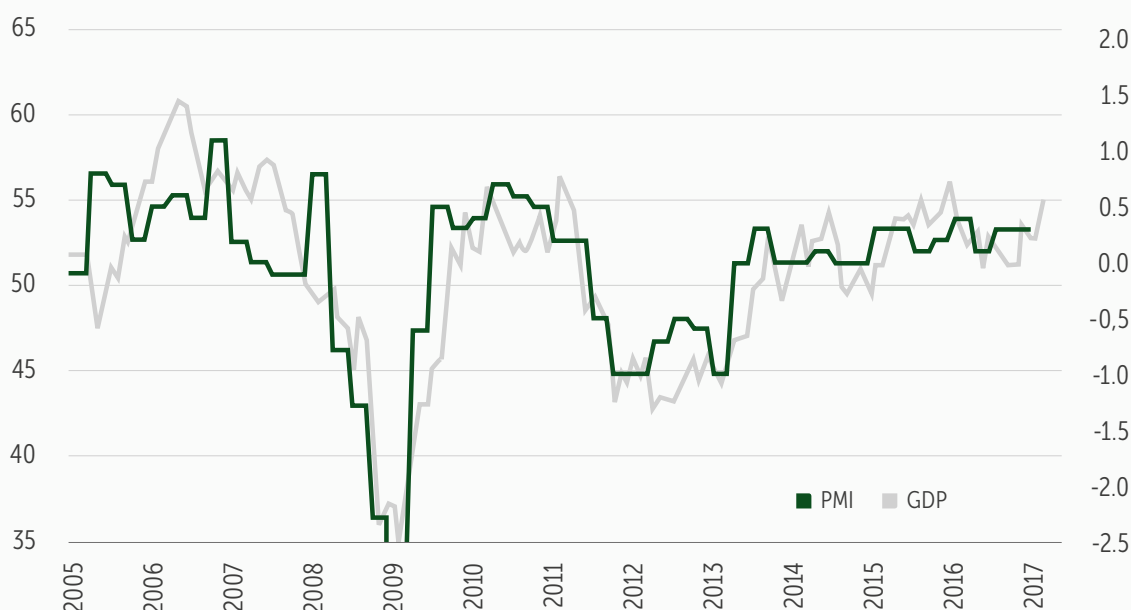
Sul fronte della produzione la crescita è stata guidata dal settore manifatturiero, spinto da un maggiore afflusso di nuovi ordini totali sia interni che esterni.

Ma quali sono, nel dettaglio, i settori sui quali dovremmo scommettere nel futuro? Stando alla ricerca, quelli che hanno segnato un'accelerazione rispetto a gennaio 2018 sono stati il food, i software e servizi e il farmaceutico/biotecnologie. Gli altri hanno registrato una piccola frenata rispetto al mese precedente, ma alcuni comparti restano comunque fra i principali di tutto il Vecchio Continente come ad esempio quello relativo ai macchinari e alle attrezzature, sia industriali che tecnologiche, e il beverage.

ITALY

PMI Output / Business Activity, sa, 50.0 = no charge

Source: IHS Markit, ISTAT
GDP = gross domestic product
GDP, %q/q



Come spesso accade, i dati positivi a livello europeo sono dettati dall'andamento di Germania e Francia. Come ha commentato il chief business economist di Ihs Markit, **Chris**

Williamson: «La crescita è aumentata in tutti e quattro i maggiori Stati membri europei a febbraio, il che suggerisce una ripresa sempre più sostenibile e robusta. Sia la Francia che la Germania sembrano

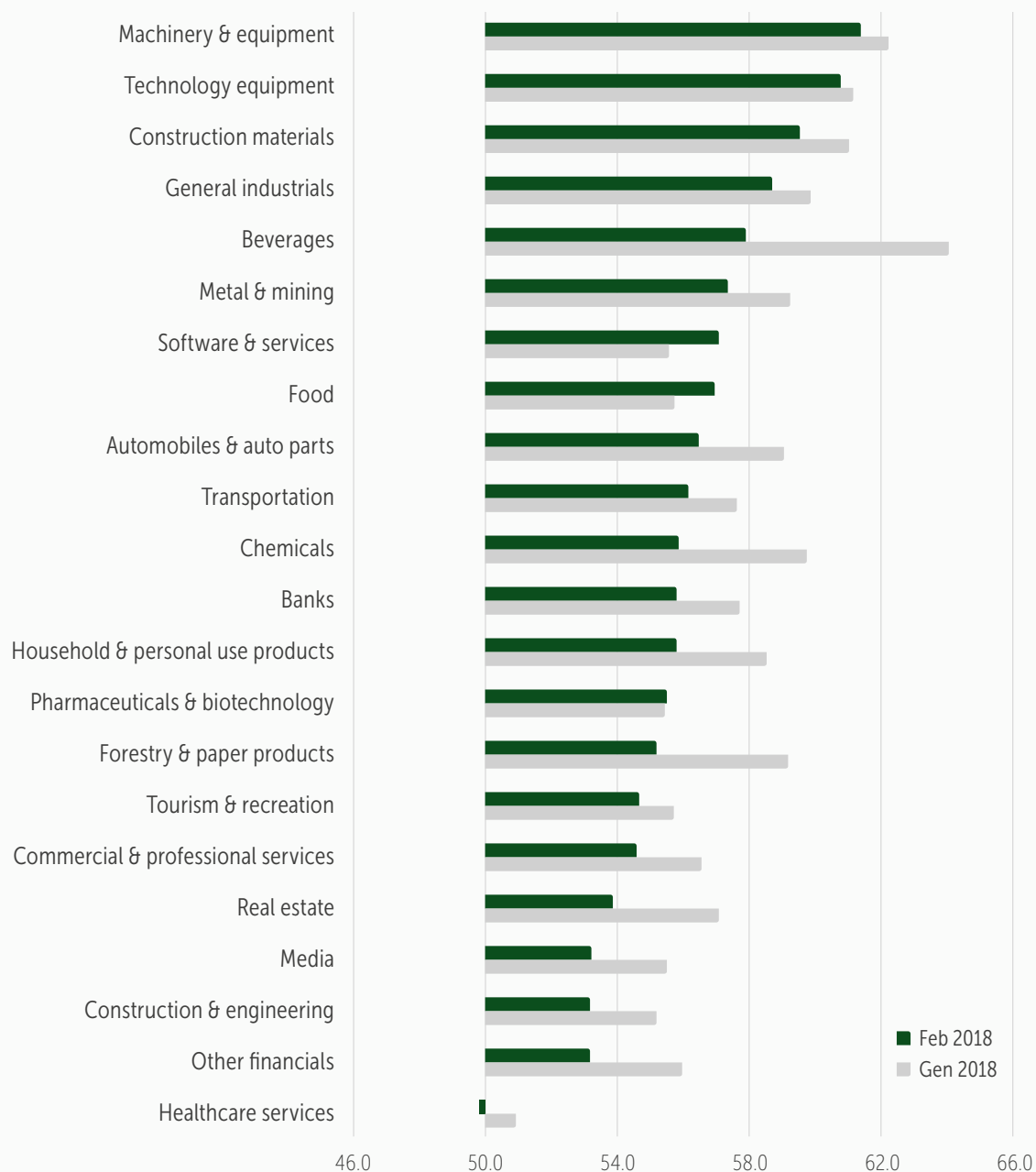
in procinto di crescere dello 0,6% nel primo trimestre, con la Spagna che ha registrato un'espansione di almeno lo 0,7%».

L'Italia, spiega l'economista, è in ritardo «ma sta comunque godendo della sua migliore crescita da oltre un anno, con probabilità di vedere un aumento del pil dello 0,4% nel primo trimestre». 

DETAILED SECTOR BREAKDOWN

Output / Business Activity, sa, 50.0 = no charge on previous month

Source: IHS Markit



Enrico Marchi

MARCHI:



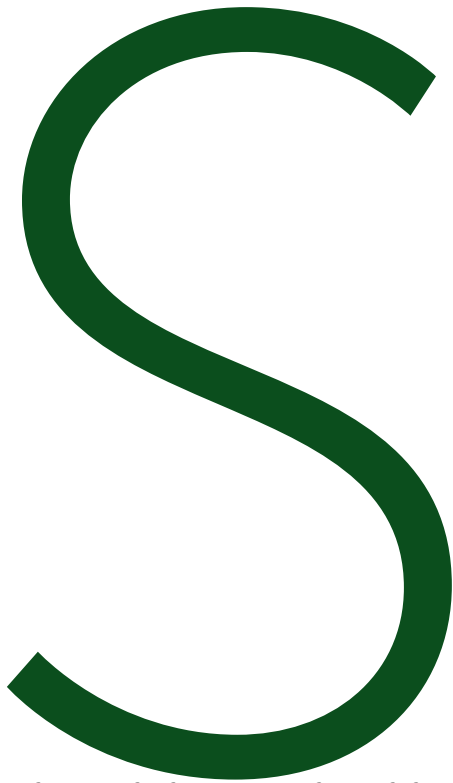
«Vogliamo
essere la

**BANCA
D'AFFARI**

delle **PMI**

del **NORD-EST**»

Il gruppo di Conegliano punta alla crescita.
Non solo minibond e cartolarizzazioni ma anche npls e utp.
Allo studio anche il lancio di un fondo di turnaround
e del quarto di private equity



e il 2017 ci ha lasciato qualcosa dal punto di vista finanziario in Italia è la creazione di un canale di comunicazione tra le piccole e medie imprese e il mercato dei capitali. Lo dimostra ad esempio il boom delle quotazioni su Aim – 24 Ipo per una raccolta a +500%- e l'aumento dei minibond – 170 lo scorso anno per un valore totale di 5,5 miliardi di euro (rispetto ai 3,47 miliardi e le 110 emissioni del 2016). Per molti player del settore questo piccolo cambio culturale da parte delle pmi rappresenta una grande opportunità per crescere e per portare innovazioni. È il caso ad esempio di Finanziaria Internazionale – o Finint –, società attiva tra l'investment banking, il business process outsourcing e il private equity. Archiviata l'uscita dell'ex socio e co-fondatore **Andrea De Vido**, riorganizzato l'azionariato di Save e separati il core business industriale da quello bancario in due nuove holding, il gruppo ora guarda alla crescita. Come spiega il presidente **Enrico Marchi** in questa intervista a MAG, «negli anni siamo cresciuti passo dopo passo fino

a diventare una banca di investimento a tutto tondo, il nostro obiettivo è continuare con questa crescita che sia costante e solida, quindi attraverso un'adeguata dotazione patrimoniale, per essere la banca d'affari per le pmi del Nord-Est». Ciò implica quindi lo sviluppo di più servizi a partire dalla strutturazione di minibond (19 i collocamenti seguiti nel 2017 per 202 milioni di valore) fino alle nuove iniziative. Di recente, ad esempio, Finint ha ideato e strutturato il primo Elite Basket Bond, in collaborazione con Borsa Italiana, Cassa depositi e prestiti e Banca europea degli investimenti, ossia un'operazione di emissione contestuale di bond che ha coinvolto dieci società Elite. Poi ci sono gli npls e le cartolarizzazioni – «oggi in Italia gestiamo 280 miliardi di operazioni di cartolarizzazione e circa il 40% dei veicoli di cartolarizzazione operanti nel Paese», spiega – ma anche l'advisory e il private equity. E non manca uno sguardo all'estero.

Dottor Marchi, come siete organizzati per gestire tutte queste attività?

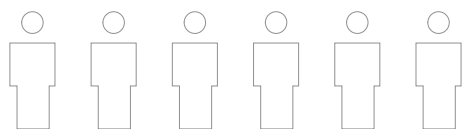
Abbiamo varie aree che sono coinvolte nei diversi settori. Nel comparto minibond, Banca Finint agisce come strutturatore e collocatore, Fisg si occupa della parte relativa ai basket bond, e poi Finint Investment sgr agisce come operatore del fondo strategico Trentino Alto Adige, che gestisce a oggi 250 milioni di euro, oltre che come private equity.

Per quanto riguarda il mercato dei crediti deteriorati che tipo di posizionamento avete?

Operiamo su più fronti attraverso Finint Revalue, che ha circa 2 miliardi di crediti in gestione, con la quale intendiamo acquisire pacchetti di crediti deteriorati, ad esempio intendiamo partecipare alla gara che sarà indetta dalla Sga per acquisire gli npls delle ex banche venete. Dall'altro lato un settore alla quale attribuiamo molta importanza è quello

SAVE THE DATE

financecommunity Awards



Lunedì 19 novembre 2018 • Milano

#FinancecommunityAwards

Main Partner

 CARNELUTTI LAW FIRM

CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIB

CURTIS

大成 DENTONS

 DLA PIPER

Gatti Pavesi Bianchi

 GIANNI ORIGONI
GRIPPO-CAPPELLI
PARTNERS

LATHAM & WATKINS

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

 LOCONTE & PARTNERS

MAISTO E ASSOCIATI

PEDERSOLI
STUDIO LEGALE

Shearman
SHEARMAN & STERLING

Simmons & Simmons

Sponsor

 Accuracy

 Arkadia

aspo

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

«Con un processo efficiente di **strutturazione** e un approccio coerente sul mercato si possono trovare sia le **aziende che vogliono fare le emissioni** e sia una **platea di investitori** interessati anche a bond di piccolo taglio»

degli utp, un segmento che credo sarà fondamentale nel futuro e sul quale ci sarà la vera partita.

Voi come pensate di giocarla?

Stiamo ragionando sull'idea di lanciare, attraverso la nostra sgr, un fondo di turnaround che possa rilevare questo tipo di posizioni, non con un'ottica speculativa ma con l'idea di salvaguardia e mantenimento del sistema manifatturiero industriale del Nord-Est.

Come esattamente?

L'intenzione è di acquisire posizioni *single name* concentrandoci sulle singole aziende che possono essere ancora risanate fornendo loro competenze manageriali e cercando di coinvolgere altri soggetti del territorio.

Quando pensate di lanciarlo?

Ci stiamo lavorando, direi da tre a sei mesi.

Pensate di assumere risorse specifiche per questo fondo?

Abbiamo già al nostro interno le competenze necessarie ma poiché abbiamo intenzione di crescere sicuramente ci saranno altre assunzioni. Lo scorso anno abbiamo assunto circa 100 persone e nel complesso nell'investment banking siamo 350 divisi fra Conegliano,

Milano, Roma, Trento, Firenze, Lussemburgo e Londra. Siamo presenti anche a Mosca.

Perché a Mosca?

Perché stiamo lavorando a possibili sviluppi della cartolarizzazione anche in Russia dopo essere stati contattati da banche locali.

Sul fronte investimenti invece quali sono le vostre strategie?

Vogliamo lavorare per favorire processi di aggregazione sul nostro territorio. Quello aeroportuale del Nord-Est, con Save, è un esempio ma ci sono anche altri ambiti fra cui quello delle multiutility. Nel Triveneto manca un player forte in questo settore rispetto a realtà presenti in altre regioni come A2A o Hera. Ci sono soggetti di rilievo ma spero che in futuro si possano creare processi di aggregazione.

Puntate anche al private equity quindi...

Siamo operativi da diversi anni sul mercato delle pmi realizzando con investimenti singoli tra i 5 e i 10 milioni. Poco fa abbiamo acquisito Spraytech completando gli investimenti del terzo fondo di private equity da 80 milioni. A breve partiremo con il fundraising di un quarto fondo di dimensione compresa tra i 120-150 milioni.



—

«Siamo partiti in **piccolo** con **tanti prodotti**, ora cerchiamo di far diventare **grandi** le **singole aree** e crescere cercando di fornire un **servizio** da banca d'affari **completo**»

—



Enrico Marchi

A livello di gruppo dove volete arrivare?

Siamo partiti in piccolo con tanti prodotti, ora cerchiamo di far diventare grandi le singole aree e crescere cercando di fornire un servizio da banca d'affari completo.

Quale è il vostro giro d'affari?

Il target per quest'anno è tra i 10-15 milioni di utile netto su ricavi dai 50 ai 60 milioni derivanti dalle commissioni per l'80% e per il restante dai margini di interesse.

A quali obiettivi economici puntate?

Le cito una frase del fondatore di Axa, Claude Bébéar, che diceva: "Management by opportunities". La mia idea non è della crescita a tutti i costi, anche perché

abbiamo visto cosa può produrre, e non ho ambizione di numeri particolari ma solo di un lavoro fatto bene.

Parlando del mercato, il minibond resta ancora una nicchia in Italia, perché state puntando molto su questo comparto?

Uno dei temi di cui si parla spesso è l'esigenza di un rapporto più equilibrato tra le fonti di finanziamento bancarie e non bancarie delle aziende. Noi stiamo cercando di dare corpo a questa strategia e credo che i bond e i minibond siano una grande possibilità per le imprese di arrivare direttamente sul mercato. Ma non solo.

Cos'altro?

Credo che questi strumenti siano utili oltre che per l'approvvigionamento di risorse finanziarie ma anche come occasione di crescita culturale per le aziende le quali, nel momento in cui vanno sul mercato, devono avere una struttura finanziaria organizzata e una migliore capacità di dare informazioni. Si tratta di un primo passo di un percorso virtuoso di accesso al mercato. Prima c'è quello del debito e poi, un domani, per le imprese che crescono ci potrà essere quello dell'equity e infine la Borsa.

Voi siete stati fra gli ideatori dell'Elite basket bond. Secondo lei non rischia di rendere i minibond meno appetibili?

Quale delle due modalità prevarrà lo sceglierà il mercato. Ci sono società più adatte per emettere un singolo bond mentre altre attraverso il basket bond riescono a finanziarsi con condizioni e importi che singolarmente non potrebbero ottenere.

Secondo lei il mercato dei minibond crescerà? Si svilupperà di più rispetto a quanto fatto finora?

Noi crediamo di sì e naturalmente, trattandosi di un sistema ancora nuovo, la fase pionieristica parte lentamente e comporta degli affinamenti delle procedure però poi cresce. A me ricorda quanto successo con le cartolarizzazioni.

Cioè?

La prima cartolarizzazione l'abbiamo fatta nel 1991 e ricordo ancora che molti le giudicavano operazioni inutili, che non avrebbero avuto futuro. Abbiamo visto poi com'è andata.

Cosa si dovrebbe fare secondo lei per favorire lo sviluppo di questo segmento?

Industrializzare il processo. Essendo operazioni di piccolo importo bisogna renderle più efficienti possibile anche per non far pesare sulle aziende la strutturazione dell'operazione in termini di costi. È quello che stiamo cercando di fare, cioè creare una sorta di "fabbrica di minibond". Con un processo efficiente di strutturazione e un approccio coerente sul mercato si possono trovare sia le aziende che vogliono fare le emissioni e sia una platea di investitori interessati anche a bond di piccolo taglio. ■

Finint

in CIFRE



350

LE RISORSE
DELL'INVESTMENT BANKING



280mld €

IL VALORE DELLE OPERAZIONI
DI CARTOLARIZZAZIONE
SEGUITE



7

GLI UFFICI IN ITALIA E
ALL'ESTERO (COMPRESA LA
SEDE A CONEGLIANO)



202mld €

IL VALORE DELLE 19
EMISSIONI DI MINIBOND
SEGUITE NEL 2017



80mld €

IL VALORE DEL TERZO FONDO
DI PRIVATE EQUITY NEIP III

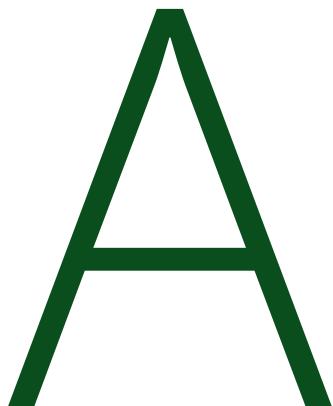
Rick Barker

ACCURACY

sceglie Milano
per il suo

FORENSIC TECH LAB

MAG ne ha parlato con Rick Barker, da pochi mesi arrivato come partner proprio per sviluppare l'attività di informatica forense. Con lui un team internazionale composto da 12 specialisti



Accuracy punta sull'informatica forense e lo fa mettendo insieme un team di dedicato affidato al nuovo partner **Rick Barker**. Origini australiane, Barker, 45 anni,

precedentemente si è occupato a Dubai del settore di tecnologia forense all'interno di Deloitte per l'area MENA (Middle East and North Africa). Prima ancora Barker ha ricoperto questo ruolo a Londra, dopo aver iniziato la sua carriera come agente di polizia in Australia nel servizio di criminalità informatica. «Le nostre competenze nella tecnologia forense sono perfettamente complementari all'attuale gamma di servizi offerti da Accuracy – ha dichiarato Barker. Siamo ora in grado di offrire ai nostri clienti, ovunque si trovino, servizi di analisi, identificazione, indagine elettronica e utilizzo di “big data” al più alto livello tecnologico».

Perché è stata scelta Milano come base per il Forensic Tech Lab?

È stata scelta Milano come sede del Forensic Technology Laboratory perché Accuracy in Italia da anni lavora al fianco degli studi legali e ha maturato un forte know how nella gestione di contenziosi legati a corruzione e frode.

Chi ci lavorerà e in che modo questa struttura interagirà con le varie sedi di Accuracy nel mondo?

Io guiderò il team del Forensic Technology Laboratory che è formato da specialisti di diverse nazionalità. Più in dettaglio è composto da sei professionisti che arrivano dalle principali società internazionali del settore e da altre sei risorse IT utilizzate in caso di necessità. Il team, con esperienza in grandi contenziosi e indagini su scala

mondiale con richieste di risarcimento e sanzioni per miliardi di dollari, opera dalle sedi di Milano, Francoforte, Londra e Parigi.

Chi sono i destinatari di questa attività?

L'attività di Forensic Technology viene svolta a livello globale e supporta tutti gli uffici di Accuracy e gli studi legali locali, in particolare quelli che si occupano di contenzioni, indagini, controversie, regolamentazione e compliance.

Perché questo settore delle indagini sta diventando sempre più importante anche per gli studi legali?

Per ottenere la prova fondante per le indagini in caso di contenziosi e al tempo stesso ridurre i tempi di studio delle evidenze documentali, in particolare da parte degli avvocati. Indipendentemente dall'entità economica del contenzioso questa attività è in grado di analizzare, organizzare e processare una ingente massa di dati informatici, creando enormi database ordinati per poi rendere evidente la prova.

Voi come vi rapportate agli studi legali su questo fronte?

Da una parte svolgendo il ruolo di “IT Desk” per il reperimento e l'analisi dei big data, dall'altra come consulenti per l'identificazione della prova da utilizzare nei contenziosi.

Cosa è Relativity? Quali sono le sue peculiarità?

Relativity è un software che opera su dispositivi informatici nell'ambito della raccolta, salvaguardia, recupero, ricostruzione, identificazione e analisi di dati. Accuracy è il primo partner, e al momento l'unico, autorizzato di Relativity in Italia.

Strategicamente a cosa punta questa mossa?

L'attività del Forensic Technology Laboratory permette ad Accuracy di essere il primo in Italia ad avere internamente questo servizio esclusivo e all'avanguardia, disponibile per tutti i suoi clienti nel mondo.■

VUOI CAMBIARE SESSO?

Paga Herbert Smith Freehills



Herbert Smith Freehills coprirà, per i propri dipendenti in UK, parte dei costi legati alla chirurgia di riassegnazione di genere.

Ad annunciarlo è stato lo stesso studio legale, in occasione del lancio delle “Global Transitioning Guidelines”. Delle linee guida che forniscono informazioni sul cambio di sesso utili sia a chi ha deciso di intraprendere questo percorso, che ai colleghi (delle risorse umane o altri dirigenti) che gli stanno attorno. I contenuti del documento, quindi, variano dalla descrizione dei benefici medici correlati alla transizione, ai suggerimenti per fornire supporto psicologico e alle misure messe in campo dalla firm per supportare le persone che in modo passivo o attivo si trovano ad affrontare questo cambiamento. Sarà possibile, per esempio, usufruire di permessi e tempo libero sia per coloro i quali intendono sottoporsi all'intervento - che potranno impiegare per gli appuntamenti con il chirurgo o per sbrigare le pratiche burocratiche -

che per chi invece vorrà stare vicino a un familiare che sta per cambiare sesso. Mentre il sussidio per le spese chirurgiche sarà destinato solo al personale nel Regno Unito (tirocinanti compresi), gli altri benefit descritti nelle guidelines saranno introdotti a livello mondiale.

Sebbene oltremania la copertura di spese medico-sanitarie sia tra i benefit più riconosciuti dagli studi legali, è la prima volta in Gran Bretagna, che un'insegna legale si impegna a sostenere i costi derivanti da una simile esigenza. Con questa proposta Herbert Smith Freehills si inserisce a pieno titolo tra i pionieri della difesa dei diritti dei dipendenti transgender. Diritti che, proprio nelle ultime settimane, anche altre law firm, si sono impegnate a tutelare con un impegno maggiore. Tra queste, ad esempio Clifford Chance e Baker McKenzie che sono diventate sostenitrici degli “Standard of Conduct for Business”, promossi dall'Organizzazione delle Nazioni Unite con l'obiettivo di promuovere l'uguaglianza sul posto di lavoro per le persone lesbiche, gay, bisessuali, transessuali e intersessuali (Lgbti). ■

05 . 07 . 2018

MILANO

SAVE THE DATE

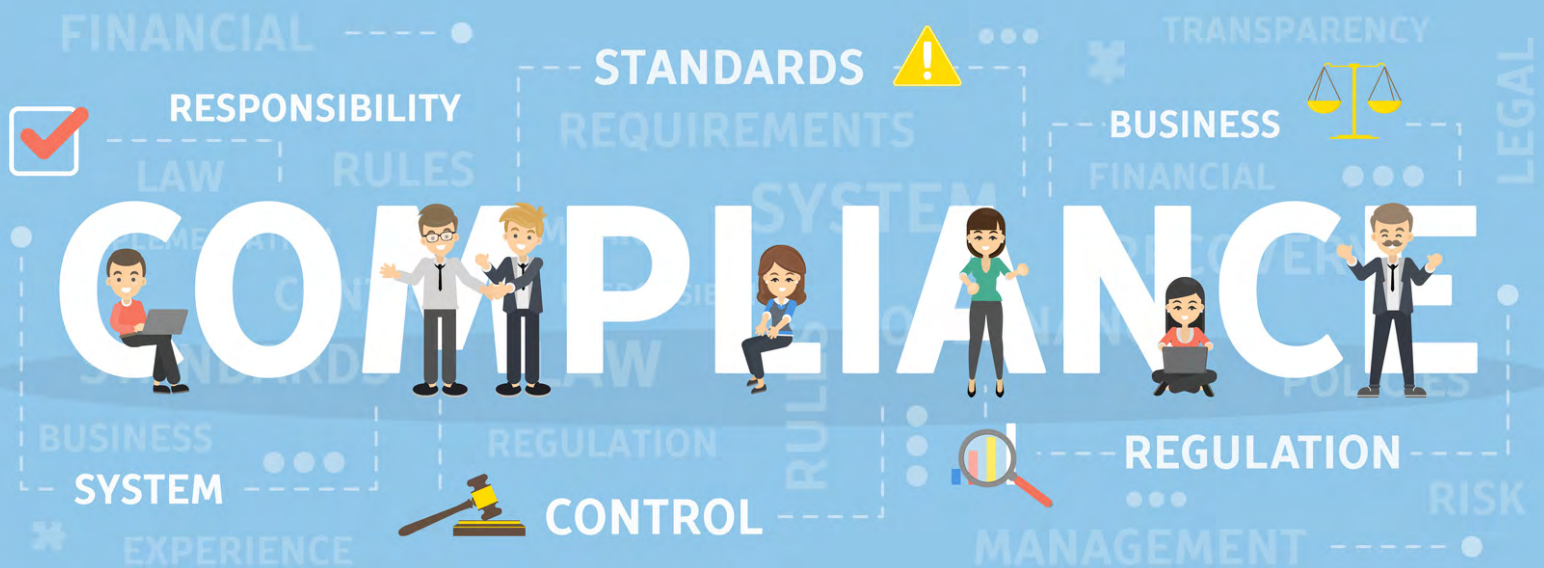


LC DIVERSITY AWARDS 2018

#LcDiversityAwards

Con il supporto di 
Valore **D**
più donne, più talento, più impresa

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



COMPLIANCE SINE QUA NON

La lotta alla corruzione, l'adeguamento a nuove norme e regolamenti ha spinto le aziende a investire sempre di più nella compliance per evitare danni economici e di immagine

C

è una tematica che negli ultimi anni ha assunto un valore sempre più preponderante per le aziende: la compliance. Complice il proliferare di leggi e regolamenti che ha infittito il quadro normativo in cui operano le imprese. E lo sviluppo, all'interno delle organizzazioni, di una cultura basata su principi etici, di integrità e sostenibilità.

Per affrontare le ragioni che hanno innescato una crescente attenzione a questi temi, MAG ha parlato con **Marco Reggiani**, general counsel

di Snam, **Marco Omedé**, compliance director di Luxottica e **Paolo Orioli**, head of corporate compliance & ethics e **Paolo Colapenna**, direttore internal audit di Edison. Ovvero con alcuni dei responsabili compliance che hanno aderito alle iniziative “Italian Business Integrity Day” di Trasparenza International, ospitate nelle ambasciate italiane di diverse città del mondo, per presentare le buone pratiche in materia di compliance e anti-corruzione messe in campo dalle rispettive aziende.

LE RAGIONI

«Lentamente tutta una serie di regole, che erano state annunciate dall’ONU e dalla comunità europea, sono diventate legge – spiega Omedé – Gli ultimi esempi sono quelli della bribery corruption e del GDPR. Lo sviluppo della privacy in Europa è stato rapido, all’inizio venivano dati dei consigli, nel 1995 siamo passati alle istruzioni da considerare nell’attività di formulazione delle leggi nazionali, poi dal 2016 siamo passati a un regolamento unico europeo, con piena applicazione dal maggio 2018». Anche il sistema regolamentare labour e anti-corruption, spiega il manager, viene da regole inizialmente dettate dalle Nazioni Unite, che poi si sono sviluppate mano a mano nei vari Paesi. In Italia con il decreto legislativo 231/2001, in Spagna con la Ley Organica, in Francia con la Loi Sapin II e in Regno Unito con la UK Bribery Act 2010.

L’impegno sempre maggiore in materia di anticorruzione e compliance è legato, secondo Reggiani, oltre che al fattore normativo, che ha spinto le aziende ad adeguarsi ai nuovi vincoli per evitare sanzioni onerose, «al mercato, che ha visto nascere fondi etici o che puntano alla sostenibilità che hanno valorizzato la compliance anche come elemento di investimento strategico». Non è poi da sottovalutare quanto è stato



«All’interno delle imprese si è sviluppata la **consapevolezza** che il **rispetto** delle regole è **importante**, siano esse dettate da regole operative interne, o da esigenze di legge»

Paolo Colapenna

fatto dalle singole organizzazioni che hanno iniziato ad adottare atteggiamenti virtuosi e a darsi delle regole di comportamento ben precise. «Essere compliant – sottolinea Colapenna – vuol dire rispettare norme e regolamenti, non solo di natura strettamente legale, ma anche le varie procedure di cui l’azienda



«Nelle gare pubbliche, insieme al prezzo dell'offerta, viene presa in considerazione anche l'**integrità dell'azienda**. Un elemento che costituisce un **vantaggio** competitivo tangibile, anche nei casi di assegnazione di incentivi»

Paolo Orioli

si è dotata. All'interno delle imprese si è sviluppata la consapevolezza che il rispetto delle regole è importante, siano esse dettate da regole operative interne, o da esigenze di legge». Inoltre «negli ultimi anni le aziende hanno preso sempre maggiore coscienza dei rischi a cui potrebbero essere sottoposte. E la gestione dei rischi è una materia di cui la compliance costituisce parte integrante», aggiunge Orioli.

Infine, avere un sistema di compliance forte comporta dei benefici in termini di presenza sui mercati e ritorno economico. «Nelle gare pubbliche – evidenzia Orioli – insieme al prezzo dell'offerta, viene presa in considerazione anche l'integrità dell'azienda. Un elemento che costituisce un vantaggio competitivo tangibile, anche nei casi di assegnazione di incentivi». Ma la compliance è uno strumento chiave del business soprattutto in quanto custode della reputazione aziendale. Un aspetto fondamentale sia per i gruppi che lavorano con parti terze che per quelli che si rivolgono direttamente al consumatore. «È una questione che, al giorno d'oggi, va difesa e curata dalle grandi aziende al pari del lato patrimoniale e finanziario», sottolinea Reggiani.

UN PROGRAMMA DI SUCCESSO

Perché un programma di compliance possa risultare vincente, Omedé ritiene che sia utile «dare delle regole generali possibilmente al di sopra delle previsioni di legge». Non bisogna poi solo pensare alla propria organizzazione, aggiunge Reggiani, ma «allargare il perimetro delle co-responsabilità a fornitori, appaltatori, subappaltatori e, in generale alle controparti. Con questi stakeholder, a partire dal mondo degli appalti, Snam firma dei patti etici e di integrità che definiscono delle regole di trasparenza (e, quindi, fiducia) e, in caso di inadempienza



UN'UNICA AZIENDA, INNUMEREVOLI SOLUZIONI PER TUTTI.

All'avanguardia nel Facility Management per aziende e privati.

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

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

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

Project SA - Facility Management

Lugano

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

Milano

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

Roma

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

info@project.ch
www.project.ch

o di esito negativo della due diligence reputazionale, la qualifica del fornitore può esser revocata e i contratti risolti». Edison ha invece sviluppato un sistema di “integrity check”, racconta Orioli, che consente di eseguire delle valutazioni preventive sull'integrità etica delle parti terze con cui il gruppo intende avviare un rapporto contrattuale e che si affianca alle più classiche verifiche tecniche, economiche e finanziarie.

La formazione dei dipendenti, il monitoraggio dei sistemi in essere e il confronto con le istituzioni che seguono questi temi, spiegano i professionisti, servono poi a trovare spunti per migliorarsi. Ma più di ogni altra cosa, secondo Reggiani, è importante tenere a mente che «la compliance non è una mera questione di procedure e regole, ma piuttosto di valori e comportamenti che il top management ha il compito di diffondere lanciando con continuità messaggi chiari, che vadano soprattutto alla sostanza. Comunicazione e formazione sono importanti almeno quanto una regola. E inoltre confrontarsi con l'esterno: associazioni e istituzioni come Transparency International e Ocse sono un nostro punto di riferimento fondamentale».

I PROTAGONISTI

Ma a chi viene affidata la supervisione e la gestione della compliance all'interno delle aziende? Per alcuni gruppi, quali quelli bancari e assicurativi, è auspicabile che funzione legale e funzione compliance non riportino allo stesso direttore. Per altri, invece la scelta è più libera. In diversi casi è lo stesso general counsel a seguire anche questi aspetti, come accade per esempio in Snam. In altri, come in Edison e Luxottica, ci sono dei responsabili specifici, che rispondono a un'altra funzione ancora, tipo l'internal audit o il risk management. Anche allargando lo sguardo al mercato,



«La compliance non è una mera questione di procedure e regole, ma piuttosto di valori e comportamenti che il top management ha il compito di diffondere lanciando con continuità messaggi chiari, che vadano soprattutto alla sostanza»

Marco Reggiani



Marco Omedé

«Dare delle
regole generali
possibilmente al di
sopra delle previsioni
di legge»

Marco Omedé

dove in alcuni casi il riporto è diretto all'amministratore delegato, è possibile rendersi conto che esistono diverse soluzioni. Il punto per Reggiani è «non perdersi in formalismi, per creare davvero valore aggiunto è necessario lavorare a matrice e non in silos organizzativi. Le persone devono poter ragionare in modo integrato, liberare energie e idee, mettendo a fattor comune know-how ed esperienze. Il rischio di separare le funzioni è che segregando si creino delle scatole che lavorano in modo asincrono, distruggendo valore».

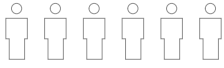
Colapenna ritiene invece che «la scelta di inserire la funzione di compliance nella direzione legale o in un altro contesto sia puramente organizzativa». Nel caso specifico di Edison, racconta il professionista, la compliance è nell'internal audit, ma opera di pari passo e in stretta collaborazione anche con la divisione legale, pur essendone indipendente.

«La nostra organizzazione è associata al risk management, ma deve cooperare con varie unità per arrivare ai target definiti. Sin da quando è stata creata la compliance di Luxottica si appoggia, per i progetti e le attività più operative, su altri reparti: legal, sourcing, infosecurity, asset protection, internal audit, hr, csr», conclude Omedé. 

SAVE THE DATE

13.12.2018

SVIZZERA

inhousecommunity
 Awards

TICINO  2018

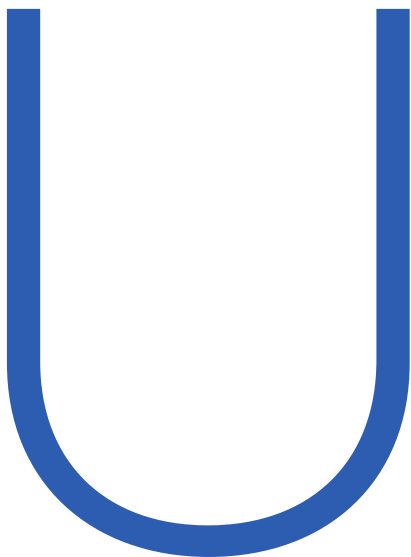
#lhcommunityAwardsTicino

Valentina Montanari



MONTANARI, l'umanista prestata ai numeri

MAG ha incontrato la cfo del Milan.
«È dal confronto con gli altri che si cresce».
La manager, in corsa per la guida di
In the Boardroom dice: «Le donne che
"ce l'hanno fatta" hanno la responsabilità
di portare valore alle nuove generazioni
raccontando la propria esperienza»



n'umanista prestata ai numeri. Così ama definirsi **Valentina Montanari**, chief financial officer del Milan e amministratrice indipendente dei cda di Cerved Group e Mediolanum Gestione Fondi, oltre che membro del board di Oxfam Italia.

«Ho fatto degli studi classici e sono appassionata di letteratura, teatro, opera e arte», racconta a MAG la professionista che, crescendo, è diventata una “ragazza stem”, laureandosi con lode in economia con indirizzo statistico. «Ho scritto una tesi sperimentale di statistica bayesiana, poi pubblicata dalla Duke University. Dopo l'università, il mio sogno era di rimanere nel mondo accademico e feci anche l'esame per il dottorato di ricerca – continua Montanari – ma venivo da una famiglia di aziendalisti e mio padre, che era un manager affermato, mi spinse a cercare un lavoro in azienda».

E così, nel '92 Montanari entra in Aem (oggi A2A) come impiegata di primo livello, crescendo nel tempo fino a diventare direttore amministrazione e bilancio. Per l'allora municipalizzata dell'energia segue la trasformazione in società per azioni e, successivamente, la quotazione in Borsa. Un'operazione, quest'ultima in particolare, che ha segnato

il suo debutto nel mondo della finanza, nel momento storico delle grandi quotazioni e delle prime privatizzazioni. «È stato allora che ho conosciuto i migliori giuristi sulla piazza di Milano (dove iniziavano ad arrivare le law firm internazionali, ndr) e il notaio **Piergaetano Marchetti**, che è diventato poi il nume tutelare di tutto il mio percorso professionale, avendo poi lavorato al suo fianco in RCS», ricorda la manager.

È questo il periodo chiave del percorso professionale di Montanari, «la miniera d'oro» del bagaglio delle sue esperienze professionali, come lo definisce lei stessa. Quello in cui scopre il grande valore del network, perché «il lavoro è progetto, ma è anche relazione. Ed è dal confronto con gli altri che si cresce».

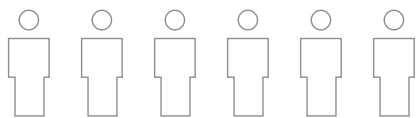
Nel febbraio 2001 Montanari entra in Albacom come direttore amministrazione e finanza. Per la società cura due tentativi di Ipo e uno di emissione di un bond convertibile. «L'attentato alle torri gemelle di New York però spiazzò il mercato e non se ne fece più nulla», ricorda.

Montanari decide allora di tornare a lavorare per una quotata e nel luglio 2003 approda in RCS, a capo della direzione amministrazione e finanza. «Il gruppo all'epoca era grande e aveva, rispetto alle mie esperienze precedenti, anche un'interessante componente internazionale, essendo presente in Francia, Spagna, Stati Uniti e Inghilterra», racconta la cfo. E così lavora ai dossier delle «grandi acquisizioni», tra cui quella da 1,1 miliardi di euro di Recoletos, successivamente criticata nel momento di contrazione del mercato, perché troppo costosa.

Gli ultimi anni in RCS sono per la direttrice finanziaria quelli passati nella controllata Dada, dove segue la dismissione di Dada.net a Buongiorno. Ma

SAVE THE DATE

inhousecommunity Awards



IV EDIZIONE

Lunedì 15 ottobre 2018 • Milano

#lhcommunityAwards

Main Partner

 CARNELUTTI LAW FIRM

CASTALDI PARTNERS
1996

CHIOMENTI

LATHAM & WATKINS

 RSINGHER ORTU
avvocati associati

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

Sponsor

 Accuracy

 SPAFID

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

sono soprattutto quelli dell'avvicinamento all'associazionismo femminile. «Io e Barbara Poggiali (l'allora ceo di Dada, ndr) vedevamo che le tante ingegnere donna presenti in azienda non erano valorizzate abbastanza, nel contesto molto maschile in cui operavano. Quindi abbiamo deciso di associarci a Valore D per consentire loro di seguire dei percorsi formativi e di mentoring che le facessero crescere e alimentassero le loro ambizioni professionali», spiega Montanari. Ed è grazie a questa esperienza che lei stessa decide di partecipare al programma di formazione per ricoprire ruoli di consigliere di amministrazione nelle quotate di In the Boardroom, per la cui presidenza è in corsa proprio in queste settimane, e successivamente alla The Ceo School.

«Quello che mi è sempre spiaciuto è che nella mia carriera ho avuto più che altro modelli maschili. Non c'erano così tante donne manager a cui riferirsi e si cresceva guardandosi "lateralmente", osservando le colleghe. Per questo oggi le donne che "ce l'hanno fatta" hanno la responsabilità di portare valore alle nuove generazioni, non autocelebrandosi, ma raccontando la propria esperienza. Solo in questo modo, in questa logica di *give back*, si possono superare gli stereotipi di genere. Altrimenti rimarremo dei panda confinati a dei recinti», afferma Montanari. Pur essendo consapevole dei problemi legati alla *gender diversity*, la cfo dichiara però di non aver mai subito discriminazioni: «Non sono mai stata messa in discussione. Ai tavoli i miei contenuti hanno sempre prevalso rispetto al "contenitore-donna". Un contenitore che non ho mai mortificato, esprimendo la mia femminilità anche attraverso il mio look alla moda. Questo perché non bisogna rinunciare a essere sé stesse».

Dopo nove anni in Rcs, Montanari si rimette alla prova, entrando in un nuovo

«Il rifinanziamento
del debito
con Elliot?
Con l'avvocato
Agostinelli puntiamo
a trovare una
soluzione già
per la prossima
primavera»»

settore industriale: il manufacturing. Approda nel gruppo tecnologico Gefran, dove segue l'avviamento di uno stabilimento in Sudafrica. Ma la sua passione per l'editoria la spinge a passare, dopo solo un anno, al Gruppo 24 Ore. «Quello che mi affascina di più del lavoro del direttore finanziario, non sono i numeri e i bilanci, ma la strategia di business. Per questo l'editoria, che dopo la crisi ha dovuto ripensarsi e ricercare un modello su cui convergere, ha sempre rappresentato una sfida avvincente per me», la professionista motiva così il ritorno al comparto dei media. All'interno del gruppo, in cui è rimasta da ottobre 2013 fino a fine 2016, si è occupata di dismissioni, «una *stop loss* e una per fare cassa. Ho lavorato: alla vendita dell'area software a TeamSystem; al refinancing del debito e a una proposta di turnaround, che ho avviato ma che non ho potuto completare, avendo accettato scelte diverse», racconta.

Valentina Montanari e Riccardo Agostinelli



Nell'agosto 2017, infine, Montanari entra nel club rossonero con la responsabilità delle aree finanziaria, amministrativa e di pianificazione controllo, a diretto riporto dell'amministratore delegato e direttore generale **Marco Fassone**. «Mi affascinava l'idea di occuparmi di un refinancing importante quale quello del Milan. Il settore del calcio è molto vicino a quello dei media. Sono due mondi simili, anche più di quanto immaginassi, con analogie in termini di business, contenuti e spazi pubblicitari», racconta Montanari. Sulla sua scrivania una lunga di pila di documenti che, confessa lei stessa, riguardano il rifinanziamento del bond a 18 mesi emesso dalla società a maggio scorso e in scadenza a ottobre 2018. «Su questi file sto lavorando con l'avvocato **Riccardo Agostinelli** (dello

studio Gattai Minoli Agostinelli Partners, ndr) puntiamo a trovare una soluzione già per la prossima primavera», rivela. Il club rossonero ha infatti dato mandato a Merrill Lynch per rifinanziare il debito con Elliott.

Un unico rimpianto in una carriera passata ai vertici di grandi aziende: la mancata esperienza all'estero. «Avrei dovuto partire subito dopo l'università o nei primissimi anni di lavoro. Certo, se mi proponessero adesso di andare a fare l'amministratore delegato del The Guardian ci andrei», sorride Montanari, che punta ora a diventare ceo. «Voglio mettermi in gioco e mi sento pronta a guidare un'azienda. Cosa posso dare? Una visione strategica delle cose, visto che ho lavorato tanto sulla corporate governance», conclude. [M](#)

LEGALCOMMUNITY Finance Awards 2018

SFOGLIA LA FOTOGALLERY

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





Oltre 700 persone, tra general e legal counsel di aziende, advisor finanziari, banker, rappresentanti della stampa e del mondo della comunicazione, riuniti per festeggiare insieme ai protagonisti del settore finance gli avvocati e studi legali esperti della materia, la cui eccellenza è stata riconosciuta e premiata da un'autorevole giuria.

L'evento è stato organizzato da *legalcommunity.it* in collaborazione con ING DIRECT, BMW Milano, Credit Suisse, Accuracy, *unbuonavvocato.it* e *financecommunity.it*

Ecco di seguito tutti i vincitori delle categorie e le relative motivazioni.





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

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

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

CODICE FISCALE

97504230018

sostieni.ccm-italia.org



comitato collaborazione medica

curiamo chi cura

AVVOCATO DELL'ANNO



Riccardo Agostinelli (Gattai Minoli Agostinelli & Partners)

CHARLES ADAMS
Clifford Chance



RICCARDO AGOSTINELLI
Gattai Minoli Agostinelli & Partners

ANDREA AROSIO
Linklaters

PATRIZIO MESSINA
Orrick

ANDREA NOVARESE
Latham & Watkins

STUDIO DELL'ANNO

BONELLIEREDE



CHIOMENTI

CLIFFORD CHANCE

LEGANCE

LINKLATERS



Da sinistra in alto: Giulia Battaglia, Federica Scialpi, Irene Scalzo. Da sinistra in basso: Gregorio Consoli, Cosimo Paszkowski e Marco Amoroso (Chiomenti)

AVVOCATO DELL'ANNO EMERGENTE



Antonio Matino (Legance) con Benedetta Corazza (Natixis)



ANTONIO MATINO
Legance

Avvocato dell'anno **RISING STAR**



**MARC-ALEXANDRE
COURTEJOIE**
Paul Hastings



Marc-Alexandre Courtejoie (Paul Hastings)

Studio dell'anno **RISING STAR**



Federica Greggio e Andrea Pinto (Osborne Clarke)



OSBORNE CLARKE

BEST PRACTICE DEBT CAPITAL MARKETS



CLIFFORD CHANCE



Da sinistra:
Filippo Emanuele (Clifford Chance)
Emanuela Crippa (Pirelli)
e Giuseppe De Palma (Clifford Chance)

Avvocato dell'anno **SHIPPING**



Da sinistra: Furio Samela (Watson Farley & Williams) e Luca Falco (UniCredit)

CLAUDIA GREGORI
Legance

GIUSEPPE LOFFREDA
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners

GENNARO MAZZUOCOLO
Norton Rose Fulbright



FURIO SAMELA
Watson Farley & Williams

STEFANO ZUNARELLI
Zunarelli



Massimiliano Rossi (ING) premia lo studio dell'anno Chiomenti

Studio dell'anno **SHIPPING**

LEGANCE



NORTON ROSE FULBRIGHT

SICCARDI BREGANTE & C.

WATSON FARLEY & WILLIAMS

ZUNARELLI



Da sinistra: Luca Falco (UniCredit), Gennaro Mazzuocolo, Roberta Ferrario e Luigi Mazzola (Norton Rose Fulbright)

Avvocato dell'anno **PRIVATE DEBT / MINIBOND**



GIULIA BATTAGLIA
Chiomenti

CORRADO FISCALE
Hogan Lovells

ANDREA GIANNELLI
Legance

MARIO LISANTI
Ashurst

UMBERTO MAURO
EY



Giulia Battaglia (Chiomenti)



Studio dell'anno **PRIVATE DEBT / MINIBOND**



Da sinistra in alto: Stefania Radoccia, Umberto Mauro (EY),
Giampaolo Corea (Aquila Capital Services),
Rodolfo Errore (EY). In basso Marco Magenta (EY)

CLIFFORD CHANCE



EY

LEGANCE

ORRICK

PAVIA E ANSALDO

Avvocato dell'anno **STRUCTURED FINANCE**



Ritira il premio Simone Lucatello per Patrizio Messina (Orrick)

CORRADO ANGELELLI
Freshfields

PAOLO CALDERARO
Studio Legale RCC

GIANLUCA FANTI
White & Case

ANDREA GIANNELLI
Legance



PATRIZIO MESSINA
Orrick

Studio dell'anno **STRUCTURED FINANCE**

EY
 **FRESHFIELDS**

GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI
& PARTNERS

LEGANCE

LINKLATERS



Emiliano Conio (Freshfields)

Avvocato dell'anno **BANKING**



Ritira il premio Mauro Saccani
per Andrea Novarese (Latham & Watkins)

ANDREA AROSIO
Linklaters

ALBERTO DEL DIN
Studio Legale RCC

MARCO FRANZINI
Eversheds Sutherland

ANDREA GIANNELLI
Legance



ANDREA NOVARESE
Latham & Watkins

Studio dell'anno **BANKING**

CLIFFORD CHANCE

CURTIS

FRESHFIELDS



LEGANCE

LINKLATERS



Da sinistra: Luca Autuori, Andrea Giannelli e Guido Iannoni (Legance)

Avvocato dell'anno **PRIVATE CLIENTS / FAMILY OFFICE**



Davide Contini (Grimaldi Studio Legale)



DAVIDE CONTINI
Grimaldi Studio Legale

ROBERTA CRIVELLARO
Withers

EMANUELE GRIPPO
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners

STEFANO LOCONTE
Loconte & Partners

GIANPIERO SUCCI
BonelliErede

Studio dell'anno **PRIVATE CLIENTS / FAMILY OFFICE**

BONELLIEREDE

GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI
& PARTNERS



**LOMBARDI SEGNI
E ASSOCIATI**

PEDERSOLI STUDIO LEGALE

WITHERS



Da sinistra in alto: Niccolò Baccetti, Giuseppe Lombardi e Maria Elena Cannazza - Da sinistra in basso: Pietro Paolo D'Ippolito, Antonio Amoroso e Marco Garavelli (Lombardi Segni e Associati)

Avvocato dell'anno **PENALE**



Massimo Dinoia
(Dinoia Federico Pelanda Uslenghi & Partners)

GUIDO CARLO ALLEVA
Alleva & Associati



MASSIMO DINOIA
Dinoia Federico Pelanda Uslenghi
& Partners

NERIO DIODÀ
Diodà Studio Legale

GIUSEPPE FORNARI
Fornari e Associati

GIUSEPPE IANNACCONE
Studio Giuseppe Iannaccone e Associati



Studio dell'anno **PENALE**

ALLEVA & ASSOCIATI

DE CASTIGLIONE GUAINERI

DIODÀ STUDIO LEGALE



**STUDIO
GIUSEPPE IANNACCONE
E ASSOCIATI**

MUCCIARELLI



Da sinistra: Silvia Morandi, Giuseppe Iannaccone
e Valentino Fracasso (Studio Giuseppe Iannaccone e Associati)

Avvocato dell'anno **FINANCE REGULATORY**

TONI ATRIGNA
Atrigna & Partners

LUCIO BONAVITACOLA
Clifford Chance



FRANCESCO DI CARLO
5 Lex

SILVIO RIOLO
Studio Legale RCC

GIUSEPPE RUMI
BonelliErede



Francesco Di Carlo (5 Lex)



Studio dell'anno **FINANCE REGULATORY**



**AC GROUP
ANNUNZIATA & CONSO**

BONELLIEREDE

CARBONETTI E ASSOCIATI

STUDIO LEGALE RCC

ZITIELLO ASSOCIATI

Da sinistra: Filippo Annunziata
e Andrea Conso (AC Group Annunziata & Conso)

Avvocato dell'anno **NON – PERFORMING LOANS**



Stefano Sennhauser (Allen & Overy)

STEFANO AGNOLI
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners

EMANUELA CAMPARI BERNACCHI
Gattai Minoli Agostinelli & Partners

CARMELO RAIMONDO
Chiomenti



STEFANO SENNHAUSER
Allen & Overy

GIULIO TOGNAZZI
Caiazzo Donnini Pappalardo & Associati

Studio dell'anno **NON – PERFORMING LOANS**

GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI
& PARTNERS

LA SCALA



LEGANCE

ORRICK

STUDIO LEGALE RCC



Da sinistra: Roberto Mazzarano, Vittorio Pozzi, Andrea Giannelli e Antonio Matino (Legance)

Avvocato dell'anno **REAL ESTATE**



Federico Sutti (Dentons)

FRANCESCA CUZZOCREA
Clifford Chance

MANFREDI LEANZA
Orsingher Ortu

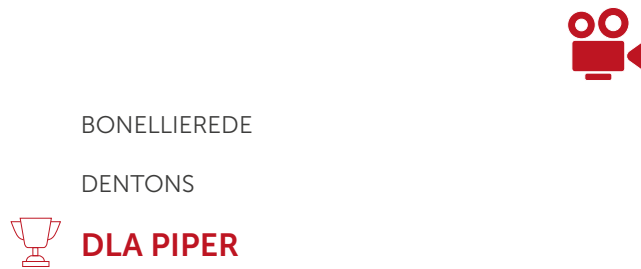
UGO MOLINARI
Molinari e Associati



FEDERICO TUTTI
Dentons

FEDERICO ZUCCONI GALLI FONSECA
DLA Piper

Studio dell'anno **REAL ESTATE**



BONELLIEREDE

DENTONS



DLA PIPER

GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI
& PARTNERS

OSBORNE CLARKE



Da sinistra in alto: Giovanni Ragnoni, Federico Zucconi, Antonio Lombardo, Giampiero Priori, Francesco Macri
Da sinistra in basso: Claudio D'Alia e Riccardo Fagotto (DLA Piper)

Avvocato dell'anno **FINANCE LITIGATION**



Ilario Giangrossi (Grimaldi Studio Legale)

ANTONIO AURICCHIO

Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners

ANDREA BERNAVA

Chiomenti

ENRICO CASTELLANI

Freshfields



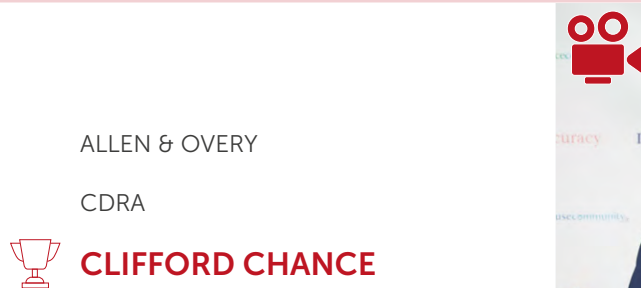
ILARIO GIANGROSSI

Grimaldi Studio Legale

MASSIMO GRECO

Allen & Overy

Studio dell'anno **FINANCE LITIGATION**



ALLEN & OVERY

CDRA



CLIFFORD CHANCE

EVERSHEDS SUTHERLAND

FRESHFIELDS



Da sinistra: Fabio Guastadisegni e Andrea Tuninetti Ferrari (Clifford Chance)

Avvocato dell'anno **FINANCE RESTRUCTURING**



Francesco Faldi (Linklaters)

MARCO ARATO
BonelliErede



FRANCESCO FALDI
Linklaters

FRANCESCO GATTI
Gatti Pavesi Bianchi

GIUSEPPE LOMBARDI
Lombardi Segni e Associati

UGO MOLINARI
Molinari e Associati



Studio dell'anno **FINANCE RESTRUCTURING**

BONELLIEREDE

GATTI MINOLI AGOSTINELLI
& PARTNERS

MOLINARI E ASSOCIATI

LOMBARDI SEGNI E ASSOCIATI



PEDERSOLI STUDIO LEGALE



Da sinistra: Nicola Nocerino, Consuelo Citterio,
Maura Magioncalda e Alessandra De Cantellis
(Pedersoli Studio Legale)

Avvocato dell'anno **DEBT CAPITAL MARKETS**

IACOPO CANINO
White & Case

MASSIMILIANO DANUSSO
BonelliErede

FILIPPO EMANUELE
Clifford Chance



PAOLA LEOCANI
Simmons & Simmons

CRISTIANO TOMMASI
Allen & Overy



Paola Leocani (Simmons&Simmons)



Studio dell'anno **DEBT CAPITAL MARKETS**



Da sinistra in alto: Piero de Mattia, Francesco Scebba e Paul Alexandre - Da sinistra in basso: Ferigo Foscari e Giuseppe Barra Caracciolo (White & Case)

CLIFFORD CHANCE

GATTI PAVESI BIANCHI

LATHAM & WATKINS

LEGANCE



WHITE & CASE

Avvocato dell'anno **PROJECT FINANCE**



Catia Tomasetti (BonelliErede) e Massimo Pecorari (UniCredit)

CAROLA ANTONINI
Chiomenti

MONICA COLOMBERA
Legance

TESSA LEE
Linklaters

CARLOANDREA MEACCI
Ashurst



CATIA TOMASETTI
BonelliErede

Studio dell'anno **PROJECT FINANCE**

BONELLIEREDE

CHIOMENTI



**GIANNI ORIGONI GRIPPO
CAPPELLI & PARTNERS**

LINKLATERS

NORTON ROSE FULBRIGHT



Da sinistra: Arrigo Arrigoni, Maria Loizzi, Ottaviano Sanseverino, Oriana Granato e Maria Panetta (Gianni Grippo Cappelli & Partners)

Avvocato dell'anno **LEVERAGED FINANCE**



Valerio Fontanesi (Shearman & Sterling)

CHARLES ADAMS
Clifford Chance

CORRADO ANGELELLI
Freshfields

ANDREA AROSIO
Linklaters

DAVIDE D'AFFRONTA
Simmons & Simmons



VALERIO FONTANESI
Shearman & Sterling

Studio dell'anno **LEVERAGED FINANCE**

CLEARY GOTTlieb



DENTONS

GATTAI MINOLI AGOSTINELLI
& PARTNERS

GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI
& PARTNERS

LINKLATERS



Da sinistra: Franco Paolo Gialloteri, Alessandro Fosco Fagotto ed Edoardo Galeotti (Dentons)

Best Practice **LITIGATION / INVESTIGATION**



Mariafrancesca De Leo e Andrea Troianiello (Eversheds Sutherland)



MARIAFRANCESCA DE LEO
Eversheds Sutherland



The Best in Italy

FINANCE 2018

Report



SCARICA LA TUA COPIA SU:

legalcommunity.it

financecommunity.it

inhousecommunity.it

foodcommunity.it



Deal of the Year **Project FINO**



Studi legali

ALLEN & OVERY

LEGANCE

LINKLATERS

MAISTO E ASSOCIATI

ORRICK

STUDIO LEGALE RCC

WHITE & CASE

Istituzioni finanziarie

DOBANK

FORTRESS INVESTMENT GROUP

MORGAN STANLEY

PHOENIX ASSET MANAGEMENT

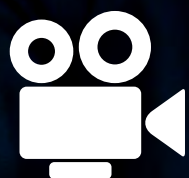
PIMCO

UNICREDIT

ZENITH SERVICE



Stefano Bianchi



Il VIGORE di **STEFANO BIANCHI**

" **D**as Ziel des Rechts ist der Friede, das Mittel dazu der Kampf - Il fine del diritto è la pace, la lotta il mezzo per raggiungerla" In questa

citazione, che apre il *der Kampf um's Recht* del giurista tedesco **Rudolf von Jhering**, **Stefano Bianchi**, managing partner di Pavia e Ansaldo, individua l'essenza dell'essere avvocato. Bianchi, naturalmente, non parla di lotta come espressione di forza fisica ma strategica, un sottile gioco di posizioni negoziali costruite sull'equilibrio tra ragioni giuridiche, logiche di business e dinamiche politiche. Incontriamo un uomo il cui vigore romantico, fatto di passione e gusto per la negoziazione e il confronto intellettuale, si esprime con ferma eleganza nel business, tra multinazionali e fondi d'investimento, alla guida dello stesso studio che l'ha visto nascere e crescere professionalmente.

Guardando alla carriera professionale di Stefano Bianchi non si può non parlare di attaccamento alla maglia. È entrato in Pavia e Ansaldo da giovane praticante, partner dal 2000, dal 2015 in veste di managing partner è chiamato a rappresentare e coordinare i professionisti dello studio con "il loro patrimonio di relazioni e know-how". Un ruolo che vive consapevole della complessità data dal passare da essere consulente indipendente per i suoi clienti a essere parte direttamente in causa nello studio. La sua visione è in continuità con la tradizione di Pavia e Ansaldo, una full service legal firm di respiro internazionale che ha nel gioco di squadra tra i suoi professionisti e con i propri clienti il suo asset principale.

L'avvocato Bianchi incarna pienamente il ruolo del professionista che agisce da consulente strategico per i suoi clienti. Al contrario del padre pilota, che in



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.

let's fall in **love!**



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

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

Entra anche tu nel mondo dei veri espresso lovers, scopri di più su www.7gr.it



For
espresso
lovers
only.

cabina di comando ha la prima e l'ultima parola, Bianchi sa bene che «il diritto di dire no al cliente, da avvocato, te lo devi conquistare». L'avvocato ci spiega come il ruolo di un professionista cambi secondo la tipologia di cliente e di scenario: se per un general counsel si agisce da fornitore di competenze tecniche ma soprattutto di esperienza maturata in operazioni analoghe in altre realtà, con una private equity la relazione ha più il carattere di un team interdisciplinare a cui contribuire più attivamente nel processo di analisi e decisione. Queste macro distinzioni vanno

poi incrociate con fattori di personalità, da una parte, e con le dimensioni organizzative o politico-economiche dall'altra. Ancora una volta emerge l'importanza delle doti di apprendimento del professionista, che se nella prima parte della propria carriera possono riferirsi allo studio del diritto, nella seconda riguardano soprattutto lo sviluppo della propria intelligenza sociale e del pensiero strategico.

PAVIA E ANSALDO AT A GLANCE

Pavia e Ansaldo è uno studio legale italiano indipendente attivo in Italia e all'estero da oltre 50 anni. Fondato nel 1961, da Enrico L. Pavia e Giuseppe Ansaldo, conta oggi 6 uffici - a Milano, Roma, Barcellona, Mosca, San Pietroburgo e Tokyo - 22 dipartimenti specialistici, 7 desk esteri e oltre 130 professionisti. Lo studio assiste i suoi clienti in tutte le aree del diritto d'impresa e, sin dalla sua costituzione, si è dotato di una struttura idonea a soddisfare al meglio le esigenze dei clienti nazionali ed internazionali che riconoscono allo studio un'eccellenza nei servizi legali, per competenza e personalizzazione. Nel corso degli anni Pavia e Ansaldo ha supportato aziende italiane ed estere in numerose tra le più importanti operazioni societarie, commerciali e finanziarie che hanno contribuito allo sviluppo dell'Italia e alla crescita delle sue imprese all'estero. ■

TRE PIETRE MILIARI

Come per molti altri avvocati di successo, individua la prima pietra miliare della propria carriera nel valore dei propri mentori e maestri. La gratitudine di Stefano Bianchi va innanzitutto al professor **Pietro Trimarchi**, da cui ha potuto cogliere la passione per il diritto puro arricchito di pensiero filosofico e matematico.

Altro, complementare, caposaldo della sua formazione di professionista è stato l'avvocato **Michele Capodanno**, da cui ha imparato «l'intelligenza della vita» e in particolare che «i fatti valgono più del diritto puro». Infine, l'avvocato Bianchi sottolinea come la possibilità di affiancare figure di tale spessore lo abbia esposto a controparti altrettanto eminenti e come questo abbia esponenzialmente arricchito la sua formazione.

La seconda, fondamentale, pietra miliare racconta di un'alleanza su due fronti. Il primo è interno, ovvero la fiducia accordatagli, ancora giovane professionista dello studio, da parte dei soci senior rispetto alla possibilità di poter fare una scommessa sul potenziale di un cliente. Un passaggio fondamentale, questo, nel costruire quel legame e quell'attaccamento alla maglia di cui abbiamo già parlato. L'altro fronte è quello, appunto, con questo cliente di potenziale, seguito nella sua evoluzione e con il quale l'avvocato è cresciuto professionalmente e a partire dal quale si è poi attestato sul mercato

delle telecomunicazioni: Virgilio. Bianchi ci ricorda come **Paolo Ainio** e **Carlo Gualandri** lo abbiano letteralmente portato nell'era di internet presentandosi a casa sua e montandogli il primo PC connesso alla rete. Quest'esperienza non solo lo ha introdotto a una delle industry più dinamiche del mercato, ma lo ha reso molto attento alle nicchie emergenti in genere.

IL CONTESTO OPERATIVO

Parlare di organizzazione del lavoro per Bianchi vuol dire parlare di team di professionisti. Lo studio è organizzato sia verticalmente per aree di pratica, sia interdisciplinarmente, e per progetti speciali, e per clienti chiave. Questa struttura a matrice ha il duplice obiettivo di servire al meglio le esigenze del cliente e di favorire lo scambio di buone pratiche e la crescita professionale di tutte le persone dello studio. Il managing partner sottolinea come le dimensioni dello studio, ma anche un'accelerazione operativa data dalle nuove tecnologie, renda difficile il modello "Guerre Stellari", in cui un allievo segua un maestro per lungo tempo; oggi, i giovani di studio devono trarre profitto dall'esperienza di chi è poco più avanti in un sistema che trasferisce esperienze e apprendimenti a cascata. Conoscendo la storia professionale dell'avvocato Bianchi, certo non sorprende la sua attenzione agli sviluppi tecnologici legati alla professione. A parte gli ovvi impatti derivanti dal continuo sviluppo dei sistemi di comunicazione e gestione dell'informazione, Bianchi prevede un crescente impatto delle intelligenze artificiali soprattutto sul percorso di formazione dei giovani. Questi, da molto prima, dovranno fare propri e applicare i principi della giurisprudenza e le lezioni di "diritto distillato" dei maestri per dare valore aggiunto a quanto preimpostato dai sistemi informatici e dalle intelligenze artificiali.

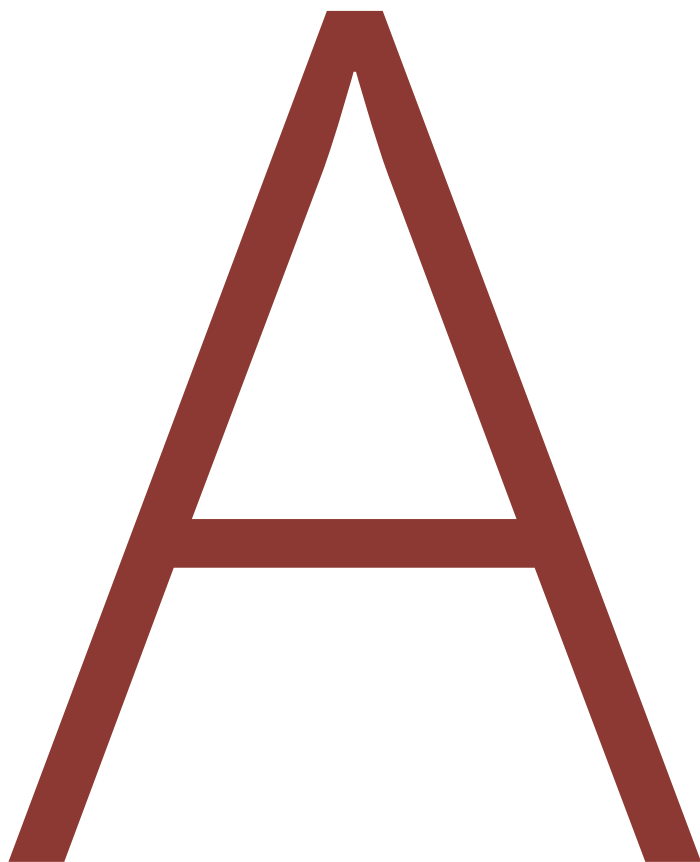
In altre parole, dovranno raffinare atti standard elaborati in automatico sulla base dello storico dalla macchina, considerando possibili eccezioni o implicazioni indirette o elementi di contesto inespressi, apparentemente irrazionali, o comunque non formalizzati che richiedano declinazioni alternative. In sintesi, la tecnologia assorbirà l'esecuzione ma solleciterà maggiore qualità nei professionisti.

Se il tema del business development da una parte si esprime attraverso le scelte strategiche dello studio, con le diverse aree di pratica, l'organizzazione a matrice e le poche, mirate, sedi all'estero, dall'altra riguarda il vero asset dello studio, le persone. Per Bianchi, in particolare, sono due gli atteggiamenti, spesso sottovalutati da chi si creda esperto, a fare la differenza: ascolto e attenzione. L'attenzione è quella ai trend e alle nicchie emergenti del mercato. Lui ha potuto sperimentare sulla propria pelle quanto, soprattutto per un giovane professionista, possa essere non solo avvincente, ma potenzialmente efficace in termini di business development diventare il partner di un'impresa in fieri. Ovviamente questo richiede uno studio che sia aperto e incoraggi l'iniziativa dei propri professionisti, caratteristiche di cui, in Pavia e Ansaldo, lo stesso Stefano Bianchi ha beneficiato. Infine l'ascolto; perché sviluppare business vuol dire prima di tutto imparare a conoscere il proprio cliente e leggerne tutta la complessità. Il messaggio per i giovani di studio da parte del managing partner è chiaro: assumetevi i vostri rischi senza timore di fallire sul piano del business development; l'infallibilità dell'avvocato deve riguardare il suo perimetro di competenza, l'advice legale, ma non rendere supponenti e paralizzare le iniziative di sviluppo. ■

**De Micheli Lanciani Motta
Psicologi del Lavoro Associati*

LE RAGIONI del collezionismo **CORPORATE**





arte e impresa sono due mondi che abitualmente divaricano. *L'impresa* ha una razionalità strumentale e quindi mira a un obiettivo, ha una storia unica, la standardizzazione è un suo valore, il tempo è molto frammentato, calcola i rischi. *L'arte* al contrario ha una razionalità mediata da sentimenti e passioni, intreccia sempre molte storie, non può avere standardizzazioni o pensieri sequenziali, non vive il tempo come uno stress.

L'arte potrebbe quindi aiutare l'impresa a essere più innovativa e meno povera di contenuti.

Il rapporto tra ambito artistico e organizzativo è spesso ambiguo: quando un artista viene coinvolto in un progetto pensa quanto dovrà mediare per accontentare l'azienda e sacrificare la sua libertà di espressione, di contro l'azienda pensa quanto dovrà mediare l'artista per contenerlo e quanto dovrà sacrificare il proprio controllo. In realtà un'azienda per vivere e prosperare deve coinvolgere, sperimentare, controllare, prevedere, rischiare.

E queste sono le specificità dell'arte: saper immaginare ciò che ancora non c'è o che non c'è qui, anticipare pensieri e comportamenti, scenari futuri. Oggi la modalità di fare impresa e di gestire un *business* si è trasformata. Non basta più lavorare bene. Siamo in un contesto di discontinuità, riposizionamento continuo e il *management* esige dei modelli di gestione in cui ci si evolva continuamente. Questo contesto di crisi e di messa in discussione profonda ha riguardato anche l'arte nel recente passato. Prima dell'impresa, l'arte ha messo in crisi i modelli del passato che hanno perso il loro

ruolo e hanno smesso di essere i punti di riferimento con cui interpretare il presente. L'artista contemporaneo è diventato il rappresentante di un nuovo spirito, l'arte oggi ci propone continui spostamenti, ha approfondito, analizzato, interpretato, riscritto e trasformato ogni aspetto della vita umana e questo approccio è importante per l'impresa che cerca ogni giorno di apprendere, trasmettere e innovare.

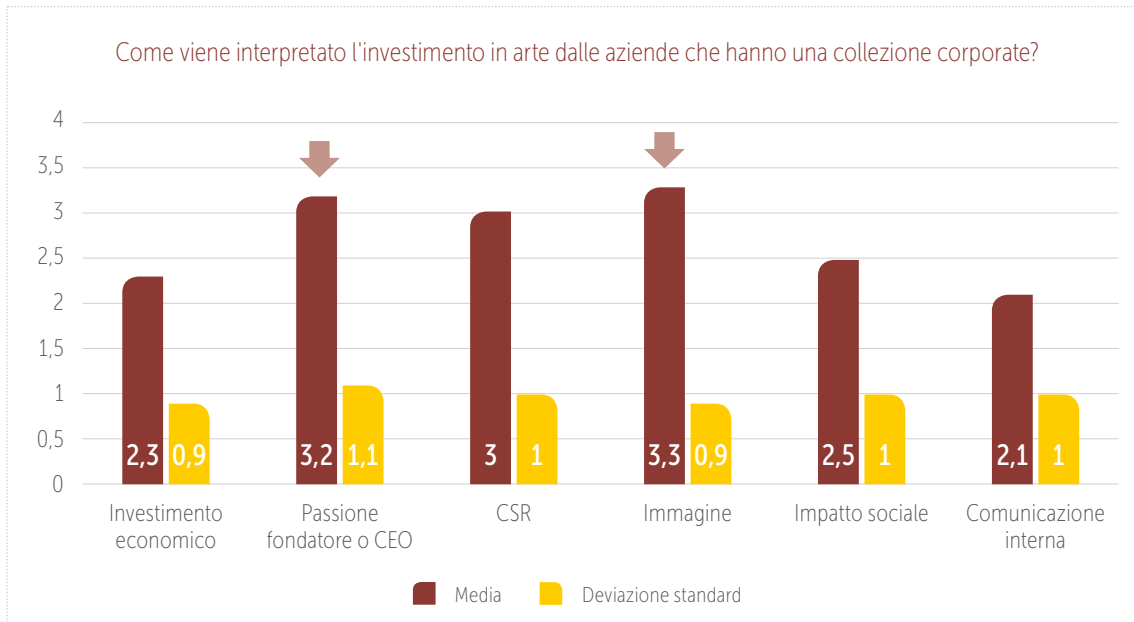
L'arte diventa così uno strumento strategico e operativo per le imprese, una possibilità concreta per costruire nuovi modelli di apprendimento e di sviluppo.

Le motivazioni che hanno spinto e tuttora spingono un'azienda a iniziare una collezione d'arte possono essere le più varie e spesso accade che alla prima ragione, nel tempo, se ne aggiungano altre. Tali ragioni possono essere suddivise in sei macro categorie:

1. **Passione:** la maggior parte delle collezioni *corporate*, soprattutto le più antiche, sono nate per la volontà, l'interesse e la passione personale del presidente, del proprietario o di qualche *manager* o uomo d'affari. Si pensi ad esempio alla collezione Barilla, nata nel 1957 grazie all'amore per l'arte di Pietro Barilla.
2. **Immagine:** il collezionismo aziendale rappresenta un forte elemento di connotazione per l'immagine dell'impresa e un modo innovativo di distinguersi dalla concorrenza. Una collezione progettata con cura e passione, coerente con il profilo, i valori e gli obiettivi aziendali favorisce e migliora un ritorno d'immagine positivo meglio di qualsiasi altra campagna pubblicitaria. In questo ambito impossibile non citare la collezione Ritter, esempio di *corporate art collection* fortemente legata al proprio prodotto, nata nel 1985 per volontà di Marli Hoppe-Ritter. Tutte le opere che compongono la collezione

tedesca sono un vero e proprio 'omaggio al quadrato' e cioè alla tavoletta di cioccolato simbolo della famosa azienda. Tra gli artisti si ricorda l'astrattista russo Malevich, i tedeschi Staudt e Albers (la cui serie di opere intitolate "Omaggio al quadrato" ha ispirato fortemente la raccolta) e gli italiani Boetti, Dorazio e Pivi.

3. **Impatto sociale:** investire in una collezione d'arte, significa investire nel patrimonio culturale della società in cui si opera. Una collezione d'arte promuove i propri valori e la propria *Corporate Social Responsibility*, ossia la propria volontà di gestire le problematiche d'impatto sociale ed etico in maniera efficace, al proprio interno e nelle zone di attività. Si pensi, ad esempio, a Banca Intesa Sanpaolo e ai suoi tre poli museali e culturali riuniti sotto il nome di *Gallerie d'Italia*: uno a Milano, in Piazza della Scala, dove sono presenti opere dell'Ottocento e del Novecento; uno a Vicenza, presso il Palazzo in stile barocco Leoni Montanari, dove sono conservate ceramiche attiche e della Magna Grecia, l'arte veneta del Settecento e le icone russe del XIII-XIV secolo e, infine, a Palazzo Zevallos Stigliano, a Napoli, dove, oltre a essere raccolte più di 120 opere che spaziano dagli esordi del Seicento fino ai primi anni del Novecento, si può ammirare il celebre dipinto di Caravaggio, *Martirio di Sant'Orsola*, uno dei più preziosi dell'intera collezione.
4. **Qualità ambiente di lavoro:** i motivi per cui alcune società investono in cultura possono essere ricercate anche nella forza lavoro dell'organizzazione. Ospitare arte sul posto di lavoro diviene un'occasione per i dipendenti di arricchire con emozioni nuove la quotidianità stimolando la creatività, l'innovazione e la crescita personale e un'opportunità per migliorare l'attitudine dei dipendenti ai processi produttivi e per motivarli al *problem*



solving. L'arte è un bene di tutti che deve esser amato e condiviso in quanto la bellezza può migliorare i rapporti umani, l'umore e rendere belli e piacevoli anche gli ambienti di lavoro. Questa ragione si fonda sulla consapevolezza che **“lavoratori più felici producono di più e meglio”**. Un eccellente esempio in tal senso è la collezione dello Studio Legale Associato Negri-Clementi, nata dalla forte passione per l'arte e la cultura di **Gianfranco Negri-Clementi**.

Oggi esposta, come in una vera e propria galleria, all'interno delle sale riunioni, degli uffici, dei corridoi e persino negli spazi comuni ed esterni allo studio di via Bigli 2 a Milano. Tra le opere in collezione si possono ammirare estroflessioni di Bonalumi; sculture di Mitoraj, Pomodoro, Ray, Maraniello, Fermariello, Nagatani, Dusi, Gallori, Ciulla, Caldara, Vari, Cracking Art; fotografi e di Galimberti, Romagnoli, Ricci Novara, d'Orta; quadri di Schifano,

Sironi, Sol Lewitt, Baj, Festa, Bianchi, Arlati, Morlotti, Indiana, Santomaso, Bedini; oggetti di design di Ponti, Sottsass, Mondino...

- 1. Vantaggio fiscale:** un'azienda che possiede una collezione d'arte gode inoltre di vantaggi fiscali, così come quelle imprese che nanziano e supportano iniziative culturali. Questi incentivi servono come spinta alla crescita per le aziende meritevoli, poiché parte dell'investimento in cultura può essere detratto fiscalmente dal reddito dell'azienda.
- 2. Investimento economico e finanziario:** sebbene le collezioni aziendali non nascano con scopi meramente speculativi, queste rappresentano per l'impresa un'importante risorsa economica. Una raccolta d'arte di qualità aumenta il proprio valore nel tempo, investire in arte, come dimostrato anche dagli eccellenti risultati dei mercati nanzari e dalle aste, è redditizio, specialmente in tempi di crisi.

IL PUNTO DI VISTA DELLE AZIENDE COLLEZIONISTE

Come viene interpretato l'investimento in arte dalle aziende italiane che hanno una collezione corporate? Secondo l'indagine condotta e presentata a settembre 2016 da Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e promossa da AXA ART e Banca Intesa Sanpaolo risulta che la ragione principale alla base della nascita delle collezioni d'impresa italiane vada ricercata nella *passione* del fondatore (42% del campione), altre sono nate a seguito di *donazioni o lasciti* (29%), una buona parte dichiara invece l'opportunità e la volontà di rafforzare la propria *corporate identity* attraverso la costituzione di una collezione d'arte mentre risulta marginale l'opzione di costituire una collezione d'arte come puro *investimento economico* (14%).

Tale ricerca ha utilizzato un panel di 160 realtà italiane, che si sono riconosciute nella definizione di *collezione corporate*, alle quali è stato somministrato un questionario di settanta domande inviato tramite posta elettronica. Lo studio si è focalizzato su alcune tematiche principali: il profilo dell'azienda e della collezione stessa; la mentalità organizzativa e le prospettive di crescita; e le attività collegate alla collezione.

In riferimento a quest'ultima area, la ricerca mostra un dato confortevole e cioè che la quasi totalità del campione organizza e comunica varie attività collegate alla collezione corporate. La partecipazione a mostre, eventi culturali e convegni risulta il mezzo di promozione maggiormente usato, insieme al canale internet (sito *web* e *social network* ufficiali dell'azienda), che risulta anche un ottimo mezzo per mostrare le proprie raccolte, seguono i media tradizionali.

Più basse sono invece le percentuali di quelle attività legate alle risorse umane e quindi rivolte ai dipendenti. Queste comprendono corsi di formazione

sull'arte, diverse forme di interventi artistici come gli *'artisti-in-residenza'* e altri progetti speciali.

CONCLUSIONI

L'incontro o meglio lo 'scontro' fra questi due linguaggi, certamente diversi, si rivela estremamente positivo in quanto capace di scardinare i modelli di un modo di agire e di pensare razionale e preconstituito, portando sia alla nascita di nuove idee creative in grado di trovare soluzioni inedite e risposte non banali a questioni cruciali che interessano le organizzazioni, sia alla scoperta di strade alternative da percorrere, in una modalità che è anche socialmente ed eticamente responsabile. È importante che le imprese capiscano le potenzialità di questo rapporto, i vantaggi di promuovere una vera e propria competenza creativa e specialmente come gestire i processi necessari alla crescita, al consolidamento e all'orientamento di questa competenza una volta che si è inserita a livello organizzativo. Non basta infatti sponsorizzare una mostra, comprare un quadro da appendere in ufficio o partecipare a un laboratorio di un giorno con un artista, perché il dialogo fra queste due realtà produca dei risultati; è necessario affidarsi a una metodologia il più possibile concreta, efficace e ben strutturata in grado di costruire nuovi modelli formativi e di sviluppo. Soltanto così l'arte può diventare uno strumento strategico e operativo per le imprese, una possibilità concreta per costruire nuovi modelli di apprendimento e un motore per la crescita economica. ■

**L'avvocata dello studio Negri-Clementi firma questo articolo [sul numero 2/2018 di Art&Law che qui riproponiamo per gentile concessione](#). Si tratta di un numero speciale realizzato in concomitanza del MIA e dedicato a Gianfranco Negri-Clementi (fotografato in apertura da Maurizio Galimberti)*

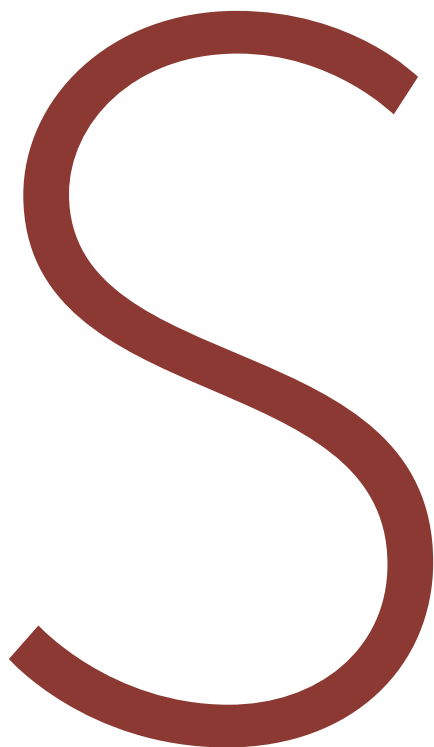


MARKETING MANAGER

nello **STUDIO LEGALE:**

la professione del

FUTURO



i sente parlare spesso di professioni del futuro. Quella del marketing manager all'interno di una realtà di studio è sicuramente una di esse. Si incontrano oggi tre diverse "congiunture astrali" che rendono questa professione in forte espansione:

1. Lo sviluppo della comunicazione e del marketing anche nel mercato legale come fattore di crescita del business.
2. Lo sviluppo delle tecnologie legate al web.
3. L'uso dei social media come elemento imprescindibile del brand di uno studio.

Cerchiamo di capire quindi chi è, cosa fa, da dove proviene e come può essere utile a uno studio legale (e non solo) un esperto di marketing.

COSA FA IL MARKETING MANAGER

Questa figura non più di venti anni fa era appannaggio solo di realtà aziendali

ed era praticamente sconosciuto nel settore degli studi professionali. Le prime figure sono comparse proprio un ventennio or sono nelle law firm più blasonate, quindi negli studi legali internazionali di matrice anglosassone, organizzati con logiche più aziendali che non di boutique di studio tradizionale.

In questi studi il marketing manager velocemente si è conquistato un posto di rilievo, perché la sua funzione è stata di "megafono" delle attività e delle iniziative dello studio.

Definire cosa fa un marketing manager non è semplicissimo, per la sola ragione che sotto questa qualifica ogni studio fa ricadere competenze diverse. Si passa dagli studi in cui il responsabile marketing si occupa di comunicare all'esterno le iniziative dello studio (eventi, attività, cambiamenti interni, aperture di sedi), i maggiori deal a cui lo studio ha preso parte, quindi le operazioni più rilevanti e spesso di interesse nazionale o internazionale, fino all'organizzazione di eventi di studio (convegni, seminari, retreat), per arrivare alle attività più strettamente marketing, quali sponsorizzazioni, piani pubblicitari/promozionali, attività di media relation con quotidiani, riviste, magazine, televisioni, radio.

Negli ultimi anni poi il marketing manager ha allargato le proprie competenze anche al mondo del web, con la gestione del sito internet di studio, dei social network, del seo e di tutto ciò che in qualche modo attiene all'immagine digitale dello studio e dei suoi professionisti. Ecco che diventa appannaggio del responsabile marketing coordinare i profili LinkedIn dei singoli professionisti di studio, piuttosto che aprire l'account Youtube di studio, oppure coordinare con un piano editoriale predefinito i contributi scritti (articoli, post, news) prodotti dai

professionisti, in modo da realizzare quello che si chiama content marketing.

Come abbiamo detto, ciascuno studio ritaglia a modo suo le competenze del proprio marketing manager, per cui ci sono studi dove questa figura spazia a trecento sessanta gradi e studi dove il marketing manager ha più funzione di coordinamento di service esterni che funzioni operative. Il responsabile marketing potrebbe in questi casi coordinare i social media management esterni che si occupano dello sviluppo dei contenuti social di studio, il punto di contatto dello studio per il web master che gestisce il sito, oppure essere colui con cui si relazionano i giornalisti e le agenzie di comunicazione a cui lo studio si appoggia.

Negli studi particolarmente strutturati e di grandi dimensioni le funzioni marketing e di comunicazione sono separate, pertanto il marketing manager svolge attività tipicamente legate alla promozione del brand di studio (on e off line), mentre il responsabile comunicazione si occupa di gestire la comunicazione esterna in modo coordinato e strategico, quindi farà i comunicati stampa, organizzerà gli incontri con i giornalisti e in generale presiederà tutte le attività di media relations.

Da non confondere con la figura del marketing manager la figura del BD manager, cioè di colui che si occupa di sviluppare strategie per la crescita del business. Siamo di nuovo in presenza di organizzazioni di studio particolarmente strutturate dove a questo punto troveremo anche la figura dell'event manager, cioè colui che si occupa di organizzare e gestire gli eventi dello studio. Gli eventi potranno essere convegni e tavole rotonde, eventi di formazione

interni ed esterni, eventi culturali, di promozione, pro bono.

Al contrario, negli studi più piccoli, questa figura spesso rappresenta una sorta di jolly a cui si richiedono competenze tra le più varie, spaziando dalla selezione dei nuovi collaboratori, alla gestione della comunicazione e del marketing, alla gestione del sito e dei social, all'organizzazione di eventi.

DA DOVE VIENE IL MARKETING MANAGER

L'estrazione e il background culturale del responsabile marketing in uno studio legale è molto eterogenea.

Nel settore legale non sono ad oggi moltissime le figure che professionalmente svolgono questo lavoro, perché oltre a dover avere competenze di marketing e comunicazione è necessario che abbiano conoscenza del mercato legale e possibilmente del linguaggio giuridico in uso presso i professionisti del foro.

I marketing manager più senior – e penso di conoscere ad oggi tutti i migliori sul mercato, con cui mi lega spesso un legame anche di amicizia dopo anni di collaborazioni come consulente esterno di comunicazione – provengono tutti da studi umanistici, sono dati di ottima cultura di base e hanno tutti una ottima conoscenza della lingua inglese. Il background non è necessariamente legato a studi di marketing o di comunicazione, anzi la maggior parte hanno studi letterari, filosofici e giuridici.

Negli ultimi anni, tuttavia il trend vede entrare in questo settore sempre più figure che hanno alle spalle studi di comunicazione e marketing e master specialistici in queste materie. Ciò tuttavia non basta affatto, perché la mancanza di conoscenza del

settore legale e delle sue dinamiche rappresenta decisamente un gap inizialmente. Per loro fortuna i junior entrano negli uffici marketing e comunicazione degli studi legali d'affari sotto l'ala protettrice di figure senior che insegnano loro il mestiere sul campo. In questo vero tirocinio formativo non solo si apprendono i termini del legal marketing, le dinamiche del mercato, ma si impara a conoscere i players del mercato, a comprendere il posizionamento sul mercato dello studio in cui si sta lavorando, a capire chi sono i diretti competitors e soprattutto si impara a relazionarsi con i professionisti di studio, cosa per niente semplice. In sostanza, non solo bisogna imparare a muoversi nel mercato legale, ma anche a muoversi dentro lo studio legale, per evitare di essere più un fattore di disturbo per i professionisti, che una risorsa. Altra competenza che si apprenderà sul campo è come relazionarsi con i service esterni a cui lo studio si appoggia e come relazionarsi con gli interlocutori istituzionali e i media.

Ovviamente tutto questo risulterà più difficile per un junior che entra in uno studio medio-piccolo senza avere un senior a fare da mentore; dovrà gioco forza imparare da solo e a sue spese l'arte del marketing manager e gli studi universitari gli serviranno molto poco.

Un discorso diverso va fatto, invece, per chi ha studi giuridici alle spalle e ha deciso di non intraprendere la carriera forense, ma dedicarsi alla comunicazione e marketing in ambito legale. Probabilmente avrà meno difficoltà ad inserirsi nelle dinamiche dello studio e al suo linguaggio, ma avrà minor dimestichezza con i contenuti della comunicazione e con le strategie di un marketer.

Altra situazione ancora la dovrà

affrontare l'avvocato che dopo anni di onorato servizio deciderà di cedere al richiamo delle attività del comunicatore e passerà dall'altra parte, tra lo staff di studio. In questo caso non mancheranno tutte le conoscenze giuridiche e inoltre avrà il grande vantaggio di aver visto le cose con le difficoltà, la mentalità e i tempi del legale; di contro avrà questa esperienza che potrebbe rappresentare una palla al piede, impedendo di fare quel salto di mentalità che invece permette di mediare tra i due mondi e di tradurre in contenuti comunicativi aspetti della professione spesso appannaggio dei soli addetti ai lavori e pochi più.

DOVE CERCARE I MARKETING MANAGER?

Le strade per avvalersi di questa figura che diventa sempre più indispensabile nella professione sono molteplici:

- si possono cercare tra i neo laureati in comunicazione e marketing, offrendo stage e tirocini formativi;
- si possono cercare attraverso classiche ricerche e selezione di personale sui siti specializzati o presso le agenzie del lavoro (soprattutto le figure junior);
- si possono mettere annunci su LinkedIn o fare ricerche mirate sullo stesso social per funzione;
- si può procedere con il passaparola;
- si possono far crescere figure interne già portate per la materia (segretarie evolute, praticanti appassionati, avvocati pentiti). ■

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

@MarAlbCat



UPGRADE IN
BUSINESS CLASS,
**LA NUOVA
AUDI A6
BERLINA**

Info: www.audi.it

Audi presenta l'ottava generazione della propria berlina di successo, introducendo numerose innovazioni nel segmento. Audi A6 è una vettura di classe superiore estremamente versatile, dal design dinamico ed elegante, che si fa apprezzare per digitalizzazione, comfort e spirito sportivo.

La tecnologia MMI touch response di Audi A6 è il nuovo punto di riferimento per intuitività e possibilità di personalizzazione. La vettura si adatta ai desideri del conducente similmente alle app di uno smartphone, mentre il sistema di comando completamente digitale consente di collocare le funzioni principali della vettura nella posizione desiderata sullo schermo MMI mediante movimenti "drag and drop" (clicca e trascina). Short-cut ed elenchi dei preferiti garantiscono un elevato comfort d'utilizzo e una configurazione ideale in funzione delle proprie preferenze. Carrozzeria e dimensioni, maggiore spazio per le gambe in business class, la carrozzeria di nuova Audi A6 contribuisce a creare un'atmosfera all'insegna del relax. 





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

RECRUITMENT

La rubrica *Legal Recruitment* by legalcommunity.it registra questa settimana 16 posizioni aperte, segnalate da 7 studi legali: Freshfields Bruckhaus Deringer LLP; De Luca & Partners; Dentons; Foglia & Partners; Galante e Associati Studio Legale; Morri Rossetti e Associati; Russo De Rosa Associati.

I professionisti richiesti sono 17 tra praticanti, avvocati, associate, commercialisti.

Le practice di competenza comprendono: banking & finance, corporate m&a, diritto del lavoro, relazioni industriali e sindacali, contenzioso, diritto di agenzia, diritto della salute e sicurezza sul lavoro, responsabilità amministrativa delle imprese, diritto della previdenza sociale, privacy, diritto dell'immigrazione, tax e fiscale, diritto bancario e assicurativo, gestione collettiva (in particolare, fondi real estate e private equity), servizi di investimento, fallimentare, npl, capital markets, societario, contabilità.

FRESHFIELDS BRUCKHAUS DERINGER LLP

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Praticante

Area di attività. Fiscale

**Numero di professionisti
richiesti.** 1

Breve descrizione. Si ricerca un praticante da inserire nel Dipartimento Tax, a Milano. Il candidato/a svolgerà la pratica di abilitazione alla professione di dottore commercialista. Il dipartimento si occupa principalmente di assistenza fiscale in relazione a (i) operazioni di m&a e operazioni straordinarie; (ii) finanziamenti, cartolarizzazioni, emissioni di titoli e altre operazioni finanziarie; (iii)

verifiche fiscali, adesioni e contenzioso tributario. I principali clienti sono banche, fondi di investimento e aziende multinazionali. Si richiede un eccellente percorso accademico, laurea in economia con (voto finale 110), ottima conoscenza della lingua inglese e vivo interesse per la materia fiscale

Riferimenti.

Per candidarsi, inviare a Legal.Milanoffice@freshfields.com il proprio cv, completo di elenco degli esami sostenuti (con votazione, data e nome dell'esame), accompagnando con breve messaggio di motivazione. Inviare i documenti richiesti in un unico file, denominato con la seguente dicitura:
 Tax2018_Cognome_Nome

DE LUCA & PARTNERS

Sede. Milano

Posizione aperta 1.

Employment lawyer

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

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. De Luca & Partners, Studio legale specializzato nel campo del diritto del lavoro, sindacale e previdenziale, è alla ricerca di un avvocato con esperienza di almeno 3-5 anni maturata in questo ambito; richiesti pieni voti e inglese fluente (livello C)

Riferimenti. Inviare la propria candidatura allegando cv aggiornato all'indirizzo:

recruitment@delucapartners.it

DENTONS

Sede. Milano

Posizione aperta 1. 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. Milano

Posizione aperta 2. 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

FOGLIA & PARTNERS

Sede. Roma

Posizione aperta 1. Junior associate (1/2 anni di esperienza)

Area di attività. Fiscale, tributario

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Attività

di consulenza fiscale e tributaria per clienti italiani e internazionali. Indispensabile la conoscenza dell'inglese

Riferimenti.

Corinna Cipriani, cipriani@fptax.it

Sede. Roma

Posizione aperta 2. Associate (3/4 anni di esperienza)

Area di attività. Fiscale tributario
Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Attività di consulenza fiscale e tributaria per clienti italiani e internazionali. Indispensabile la conoscenza dell'inglese

Riferimenti.

Corinna Cipriani, cipriani@fptax.it

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 galanteassociati@ga-lex.it

Sede. Roma

Posizione aperta 3. Associate

Area di attività. Contenzioso in materia bancaria, di tutela del risparmio e di intermediazione finanziaria

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

Riferimenti.

Inviare dettagliato cv a galanteassociati@ga-lex.it

LA SCALA

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Trainee

Area di attività. Team concorsuale

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. La Scala cerca, per la propria sede di Milano, 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 2. Associate

Area di attività. Team contenzioso bancario

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. La Scala cerca, per la propria sede di Milano, 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 e in possesso dei requisiti richiesti

sono invitati a inviare un cv dettagliato e una breve lettera di presentazione all'indirizzo mail recruitment@lascalaw.com, citando come riferimento "Associate – Team Contenzioso Bancario"

Sede. Milano

Posizione aperta 3. Gestore

Area di attività. Team non performing loans

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. La Scala cerca, per la propria sede di Milano, un giovane avvocato o un praticante abilitato per un inserimento nel team "Gestione crediti npls". La risorsa avrà la responsabilità di gestire il processo di recupero del credito relativo ai portafogli assegnati – prevalentemente crediti deteriorati di provenienza bancaria quali mutui fondiari e crediti ipotecari e chirografari, attraverso le seguenti attività:

- analisi delle posizioni e definizione delle strategie di recupero;
- gestione delle fasi legali, in particolare recupero stragiudiziale e giudiziale;
- predisposizione degli incarichi ai legali per l'azione giudiziale e monitoraggio della stessa;
- elaborazione di piani di rientro su posizioni rilevanti e business plan;
- interfaccia con legali esterni

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 del gestionale EPC e l'aver svolto in precedenza attività di due diligence su portafogli di crediti

bancari. Sono inoltre richieste la padronanza del pacchetto office, flessibilità e serietà, autonomia 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 all'indirizzo mail recruitment@ascalaw.com, citando come riferimento "Gestore team NPLs"

MORRI ROSSETTI E ASSOCIATI

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Junior Associate

Area di attività. Capital markets
Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il candidato ideale deve avere conoscenza del diritto commerciale e familiarità con la normativa primaria e secondaria di Consob e Borsa Italiana. Costituirà titolo preferenziale l'aver già svolto attività nell'ambito capital market (offerte pubbliche primarie e secondarie di strumenti finanziari, offerte in opzione e operazioni di quotazione sui mercati italiani, realizzazione e lancio di strumenti finanziari strutturati, derivati, warrant e obbligazioni

strutturate).

Requisiti fondamentali un'ottima conoscenza della lingua inglese e un brillante percorso accademico
Riferimenti. Se interessati alla posizione si prega di inviare la propria candidatura a Job@mralex.it

Sede. Milano

Posizione aperta 2. Junior Associate

Area di attività. M&a
Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. La risorsa collaborerà con il dipartimento m&a, ove sarà coinvolta nell'attività di consulenza legale stragiudiziale straordinaria e ordinaria. Richieste ottima conoscenza della lingua inglese, ottimo percorso accademico (si richiede conseguimento della laurea con voto minimo 102/110)

Riferimenti. Se interessati alla posizione si prega di inviare la propria candidatura a Job@mralex.it

Sede. Milano

Posizione aperta 3. Junior Associate

Area di attività. Centro Studi e Tax Advisory
Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. La risorsa

si occuperà principalmente di ricerche in materia di diritto tributario europeo e internazionale; redazione di articoli sulle principali riviste tributarie nazionali ed internazionali; ricerche in materia di operazioni straordinarie. Requisiti fondamentali: neo laureato/a (età non superiore a 26 anni), laurea in giurisprudenza (voto minimo 102/110); ottima conoscenza della lingua inglese. Costituisce titolo preferenziale lo svolgimento di un percorso di studi all'estero

Riferimenti. Se interessati alla posizione si prega di inviare la propria candidatura a Job@mralex.it

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Collaboratore commercialista abilitato

Area di attività. Societario, tributario, contabilità, m&a
Numero di professionisti richiesti. 2

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

Riferimenti.
info@rdra.it



**LE TAVOLE
DELLA LEGGE**

FINANZA
a tutto campo...
E TAVOLA

**TONY
LO COCO:**
«Ai sogni non serve
un business plan»

GRUMELLO
Rocca de Piro,
puro come la **NEVE**

**DA FELICE
A TESTACCIO...**
ma anche a **MILANO**



FINANZA

a tutto campo...

E TAVOLA

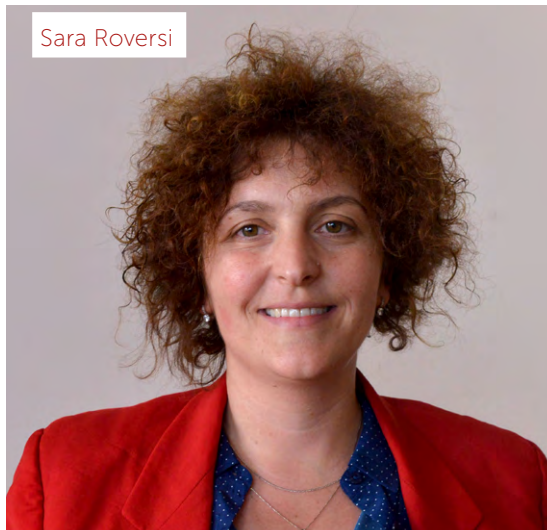
Nella prima metà del 2017 private equity e venture capital hanno investito 47 milioni in aziende e startup food. Il comparto è ancora piccolo ma gli spazi di crescita sono molti



Il settore alimentare è uno dei principali settori produttivi all'interno dell'economia tricolore, ma per mantenerlo competitivo non basta pubblicizzarlo o regolamentarlo, serve portare innovazione ([si veda il numero 95 di MAG](#)). Ma tra gli addetti ai lavori, come venture capital, startup e aziende, c'è ancora poco dialogo.

Secondo i dati AIFI-PwC, il mercato italiano del private equity e venture capital nel settore alimentare ha registrato nel 2016 investimenti per un valore di 388 milioni di euro in 24 aziende e startup, in crescita rispetto all'anno precedente. Nel primo semestre

Sara Roversi



2017 ci sono state invece otto operazioni per un valore di 47 milioni di euro. Più attivo invece il private debt, nell'ambito del quale lo scorso anno sono stati investiti 102 milioni nel settore, rispetto ai 19 del 2016 (si vedano le tabelle). Si tratta quindi di un mondo ancora piccolo, se paragonato alle potenzialità del settore alimentare italiano, ma proprio in virtù di questo non potrà solo che crescere in futuro. Inoltre, oltre agli incubatori e al sistema di venture capital, anche le grandi aziende hanno capito il proprio ruolo in questa partita quale vettore per far crescere l'innovazione.

FOCUS SETTORE ALIMENTARE

IL MERCATO ITALIANO DEL PRIVATE EQUITY E VENTURE CAPITAL

Anno	Ammontare investito (€ mln)	Numero di investimenti
2013	63	14
2014	530	17
2015	276	22
2016	388	24
I sem 2017	47	8

Fonte: AIFI-PwC

STARTUP E CORPORATE

Il punto è che nel food «le startup non devono inventare il nuovo Snapchat, ma devono sviluppare un'idea che possa avere un'utilità all'interno della filiera e questa innovazione deve trovare applicazione sul mercato», ha spiegato **Sara Roversi**, fondatrice di Future Food (nell'ambito dell'incontro Food, Tech and Finance: innovazioni per un cibo migliore e più sostenibile organizzato da Aifi, Venture Up e Hit). Future Food è un hub che oggi vede 30 startup insediate «con le quali testiamo e sperimentiamo le loro soluzioni per

«Il gruppo Barilla ha lanciato poco fa il fondo Blu1877, un corporate venture capital dedicato alle nuove imprese innovative focalizzate nel mondo del food»

aiutarle a presentarsi sul mercato e a trovare un contatto diretto con i consumatori» e nell'ambito del quale «cerchiamo anche di costruire progetti tra startup e imprese». Un esempio è quello dei Legumotti Barilla, la pasta fatta di legumi. Proprio Barilla è una delle aziende più impegnate su questo fronte. Per **Michela Petronio**, head of Barilla Global Discovery Center, «per le aziende investire nel corporate venture capital è una scelta quasi obbligata in quanto in queste realtà la ricerca e lo sviluppo sono attività continue». Lavorare con le startup è quindi un modo per «attrarre nuove idee potenzialmente interessanti, che risolvono davvero un problema per l'industria» e per «immetterle sul mercato in modo da valutarne l'utilità». A tal proposito il gruppo Barilla ha lanciato poco fa il fondo Blu1877, un corporate venture capital dedicato alle nuove imprese innovative focalizzate nel mondo del food con l'obiettivo di «realizzare investimenti e soprattutto collaborazioni con startup in un'ottica di open innovation», ha detto.

I FRONTI DELL'INNOVAZIONE

«L'industria 4.0 è il fil rouge dal campo alla tavola», ha riassunto Roversi, secondo la quale

«il cibo del domani richiede lo sviluppo di modelli di innovazione che devono partire dal campo e arrivare fin sulla tavola, passando per il processing, il packaging, la distribuzione e la conservazione». Sono tanti quindi i fronti entro il quale si può davvero migliorare il settore alimentare: si va dalla sostenibilità alla produzione, passando per il food care, ossia il trasporto del cibo, e l'agricoltura. Per **Federica Camin**, del centro ricerca e innovazione della Fondazione Edund Mach, istituzione attiva nella ricerca nel campo agrario, l'innovazione sta anche nella tracciabilità degli alimenti, quindi a favore della promozione dei prodotti, in particolare del made in Italy all'estero. «In Italia abbiamo infatti almeno 300 registrazioni tra dop e igr, il numero più alto a livello europeo, ma ci sono delle minacce a questo tipo di prodotti come ad esempio il cosiddetto Italian sounding - ha spiegato -. Ciò è legato alla tracciabilità, quindi dalla documentazione dell'intera filiera

FOCUS SETTORE ALIMENTARE

IL MERCATO ITALIANO DEL PRIVATE DEBT

Anno	Ammontare investito (€ mln)	Numero di investimenti
2014	5	2
2015	28	6
2016	19	4
2017	102	15

Fonte: AIFI-Deloitte



IL **PRIMO** STRUMENTO
DI **INFORMAZIONE**
SUI PROTAGONISTI DEL
MONDO **FOOD**



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.foodcommunity.it

produttiva a opera del produttore stesso e a tutela del consumatore». Qui la tecnologia può intervenire partendo dalla chimica. «La tracciabilità è documentabile – ha osservato – ed esistono delle metodologie sempre più sofisticate che riescono a verificare la veridicità di quanto scritto sull'etichetta attraverso l'uso di campioni chimici e metodi di validazione stabiliti».

AGRICOLTURA DI PRECISIONE

Un settore in cui ci sarebbe molto spazio per l'innovazione è poi quello agricolo. A oggi l'agricoltura 4.0 in Italia vale 100 milioni di euro, ma si applica solo a meno dell'1% della superficie coltivata. «Il settore agrario è stato sempre tendenzialmente chiuso alle innovazioni, ma si sta aprendo e il comparto sta diventando più efficiente e automatizzata», ha spiegato **Andrea Segrè**, presidente della Fondazione Edmund Mach. L'obiettivo è realizzare un'agricoltura di precisione. Per fare un esempio il gruppo vinicolo Cavit ha sviluppato - nell'ambito di un investimento di un milione in tre anni - Pica, una piattaforma informatica che raccoglie tutte le informazioni relative a tutte le 35mila particelle di terreno mappate al catasto, come



ad esempio quelle sui tipi di suoli, le pendenze o le variazioni. «Tutte queste informazioni vengono poi messe in rete e confrontandole è possibile ricostruire la storia del terreno, le caratteristiche delle annate oppure quando in quel terreno è più consigliabile vendemmiare o irrigare», ha spiegato il direttore generale dell'azienda, **Enrico Zanoni**. Tutto ciò ha poi un impatto sulla qualità del prodotto e sulla sostenibilità ambientale, quindi sui costi.

I dati sono un elemento chiave nell'innovazione food. Ciò si applica ad esempio anche ai macchinari. «Esistono navigatori per i trattori moderni che indicano al dettaglio, basandosi sulla mappatura delle informazioni del territorio, il percorso da fare e quali strumenti utilizzare», ha raccontato **Andrea Leonardi**, business director mercato Italia della multinazionale Usa New Holland Agriculture, secondo il quale tutti gli sforzi hanno un comune obiettivo: «produrre di più utilizzando meno, cioè in maniera sostenibile». Quale sarebbe l'ideale? «Creare delle energy independent farm, ossia fattorie indipendenti che possono produrre energia attraverso gli scarti e alimentarsi in maniera autonoma». In un circolo positivo per tutti, da chi produce a chi mangia. (l.m.). 

«A oggi l'agricoltura 4.0 in Italia vale 100 milioni di euro, ma si applica solo a meno dell'1% della superficie coltivata»



TONY LO COCO: «Ai sogni non serve un business plan»

Lo chef patron de I Pupi di Bagheria racconta a MAG la sua storia. Dalla vetreria di famiglia al piccolo gioiello stellato dove trasforma le sue idee in piatti che raccontano il territorio. «I ragazzi delle scuole? Preferisco fare io la formazione»

La storia di **Tony Lo Coco**, chef patron de I Pupi, a Bagheria (una stella Michelin) è una di quelle storie di cucina segnate dal destino. Nasce vetraio, nell'azienda di famiglia. Ma quando conosce Laura, che poi diventerà sua moglie, scopre la sua vocazione per la cucina. Quella di Laura, infatti, è una famiglia di rosticci e pasticceri, proprietari di uno storico bar (Don Gino) sempre a Bagheria. Qui inizia a respirare l'aria della cucina e ne resta affascinato. La grande occasione arriverà dopo qualche tempo. Un amico di famiglia, propone a Laura la gestione di un locale, molto grande, adatto per ricevimenti e banchetti. Laura e Tony, si dovranno occupare di tutto, tranne che della cucina, che viene affidata a una squadra di persone, capitanata da un cuoco. Tutto procede bene, gli affari vanno a gonfie vele. Il Cozzo dei Ciauli (questo il nome del locale) diventa un punto di riferimento per la realtà palermitana. Un giorno, però, un imprevisto cambia per sempre la vita di Lo Coco. Ha un diverbio con il cuoco, che nel bel mezzo di un importante banchetto, decide di mollare tutto e andare via. Che fare? Lo Coco non si perde d'animo. Va in cucina e si mette ai fornelli. Da quella cucina, uscirà solo per dare vita al suo sogno, I Pupi, un piccolo gioiello di soli 24 coperti, che nel giro di 5 anni si aggiudica anche la sua prima stella Michelin. Questo è solo l'inizio di una storia, che MAG si è fatto raccontare dallo chef

Quando ha capito che la cucina era il suo mestiere (a parte il fatto che le circostanze l'hanno costretta a darsi da fare...)?

La passione per la cucina l'ho avuta sin da bambino, mi piaceva intrufolarmi in cucina e mettere mano alle padelle aiutando mia madre, soprattutto la domenica o nelle giornate di festa quando si cucinava per la famiglia.



Dove ha imparato tutto il resto?

Sono autodidatta e non ho mai visitato cucine di altri chef rinomati. Posso tranquillamente dire che è il gusto che mi guida e mi ha sempre guidato, sono molto goloso e amo mangiare. Un piatto prima di tutto deve piacere a me. Mi lascio guidare molto dalla mia fantasia.

Ovvero?

Il piatto prima di tutto me lo devo immaginare, mi studio i passaggi e la forma prima di passare alla realizzazione. Il mio "Ricordo di Anelletti" è stato tanti anni un pensiero ricorrente che ha trovato forma solo l'anno scorso.

Quando ha deciso di dedicarsi alla ristorazione, da dove è partito?

Cosa sapeva di questo mondo?

Ho deciso di dedicarmi alla ristorazione all'età di 23 anni (fino ad allora lavoravo nella bottega di vetreria artistica con mio padre e mio fratello) avendo avuto qualche piccola esperienza nel laboratorio di pasticceria della famiglia di Laura. Era un mondo che mi affascinava tanto ma allora conoscevo veramente poco. Tuttavia dentro di me sentivo un "attrazione particolare". Ha presente le farfalle nello stomaco...

E poi come ha imparato?

Come dicevo, sono molto curioso, e negli anni con Laura siamo stati in giro per la Sicilia, l'Italia e in Europa. Solo per provare i ristoranti dei colleghi più blasonati, che per noi sono veri e propri momenti di formazione e confronto su dove va la cucina e sulle nuove tendenze.

Che cucina ne è nata?

La mia cucina è una cucina di territorio, il 90% delle materie prime vengono dalla nostra zona. Voglio che la mia cucina rappresenti prima di tutto me. E poi che racconti il mondo del pescatore che mi fornisce il pesce e i crostacei e mi racconta i problemi e le gioie delle piccole marinerie, o quello dei contadini da cui mi rifornisco quasi quotidianamente. Insomma la mia cucina deve rappresentare la mia terra.





Il “business plan” lo ha fatto da solo o con l’aiuto di professionisti?

Io e Laura abbiamo iniziato insieme, abbiamo deciso di seguire un nostro sogno e costruire un piccolo ristorante, (ricordo che quanto abbiamo realizzato I Pupi avevamo ancora “Il cozzo dei Ciavoli” una attività banquettistica da 250 eventi l’anno e 25 dipendenti) a Bagheria. Nessun business plan. Abbiamo stretto la cinghia e abbiamo tenuto duro soprattutto i primi tempi. Da 30 siamo passati a tre, io, Laura e Salvatore Bonanno il mio secondo da sempre. E piano piano la nostra cucina si è affermata.

Quanto ha investito all’inizio e quanto fattura oggi?

Ho investito tutto quello che avevo, ho chiuso un’attività fiorente e ci siamo ritrovati, come dicevo, in tre.
Piano piano con tanta grinta, caparbia e forza siamo arrivati ad avere tante soddisfazioni.
Adesso siamo tre in sala e nove in cucina e fatturiamo quello che ci basta per vivere una vita dignitosa. D’altronde ho lasciato un’attività che fatturava circa un milione di euro per un ristorante di 28 posti...
Io e mia moglie abbiamo fatto una scelta di cuore e non di “tasca”. Ma siamo felici.

La stella Michelin era un obiettivo o è stata “solo” la conseguenza del vostro lavoro?

Non nascondo che per noi l’esperienza e i successi di Nino Graziano con il suo Il Mulinazzo (due stelle Michelin, ndr) sono stati un input importante. Volevamo fare una cucina diversa, una cucina di tradizione ma con un forte occhio all’innovazione. Ci è sempre piaciuto molto far giocare il cliente a tavola, facendolo partecipare attivamente. Molti dei nostri piatti prevedono un piccolo intervento dei commensali, o nel versare o nell’intingere. All’inizio sicuramente non pensavamo alla stella... o forse sì...

Oggi si parla molto di format e di attività collaterali. Lei cosa ne pensa? I format sono uno strumento per recuperare quella marginalità che non sempre un ristorante che fa alta cucina è in grado di avere?

Verissimo, molti non sanno che i ristoranti che seguono, come facciamo

noi, la qualità innanzi tutto non hanno grossi margini di guadagno. Le spese e le tasse assorbono tutto e gli eventi ci danno una grande mano. Detto questo, noi li selezioniamo accuratamente, decliniamo moltissime offerte durante l'anno e non lo dico per immodestia... Quest'anno abbiamo creato Unetto una paninetteria Easy Gourmet come ci piace chiamarla. Questo nuovo format potrebbe essere replicato, ma per il momento non ci pensiamo... o forse sì...

Quanti eventi fate e di che tipo?

Come dicevo selezioniamo con cura gli eventi perché gli eventi esterni tolgono tempo al nostro ristorante e di norma preferiamo concentrarci su I Pupi. Quindi non ne facciamo più di 10/15 l'anno. Facciamo eventi all'estero per clienti molto importanti.

Ultima questione: il personale. Come lo selezionate? Preferite allievi delle scuole (quali nel caso?) o gente che si è formata sul campo?

Tasto molto dolente...spesso le scuole, anche le più affermate e care, ci contattano per inviarci degli studenti per uno stage formativo di fine corso. Non le nascondo che è capitato più di una volta, per non dire spesso, che i ragazzi non avessero idea di come si sta in cucina, e qui do la colpa alla televisione.

Perché?

Tutti questi programmi spesso illudono moltissimo i ragazzi che non hanno idea di come si sta in cucina. Non è facile trovare personale preparato e motivato. Io personalmente preferisco ragazzi "vergini" ma con tanta passione. Preferisco formarli io.

Oggi molti sognano di diventare chef: ma cosa vuol dire davvero sposare questa professione?

Diventare chef vuol dire affrontare anni di sacrifici, rinunce e ore e ore di lavoro. È come andare in mountainbike: quando sei in salita non devi mai guardare la cima, ma abbassare lo sguardo e pedalare. Prima o poi, ci arriverai. ■

SAVE THE DATE

29 . 10 . 2018

MILANO

foodcommunity

      **Awards**

#FoodcommunityAwards



GRUMELLO

Rocca de Piro,

puro come
la NEVE



uesti giorni a cavallo tra febbraio e marzo hanno donato a molte nostre città un velo di neve. Spesso ben più di un velo. Inevitabili le lamentele, anche corrette. Troppo distratti dalle avversità anche minime, ossessionati - mi rivolgo a noi avvocati - dal "deliverare" (orrido e cacofonico neologismo, oltre tutto sintomo della poca conoscenza della lingua

italiana), sovrastati dalla fretta non di rado fine a se stessa, abbiamo scordato il fascino irrazionale della neve.

La neve non è semplicemente uno strato di cristalli adatto a soddisfare bulimie sciistiche, né può essere letta come un ulteriore ostacolo al traffico. La neve è magia: induce calma, modifica suoni, amplifica sensazioni, attutisce il suono dei passi, copre le brutture delle città, incide sulla luce, rafforza quella capacità di sognare che gli sguardi dei bambini (ovviamente, prima della loro iscrizione a sci club più o meno titolati o socialmente appaganti) ancora conservano.

La neve: ricordo la meraviglia nello scoprire, leggendo un libro pubblicato in Italia nel 1994 (*"Il senso di Smilla per la neve"*, romanzo complesso e purtroppo malamente tradotto in pellicola cinematografica che ne ha saputo cogliere, pure grossolanamente, isoli tratti del thriller), che in Groenlandia ci sono più di dieci modi differenti per descrivere la neve. Tema affascinante e noto quello del linguaggio: la sua complessità consente non solo la percezione, ma addirittura e ancor prima l'espressione della realtà, fino alla sua stessa creazione. Un linguaggio semplice, banale, privo di

sfumature, potrà permetterci di “deliverare”, ma mai di capire, descrivere, creare alcunché.

Almeno dieci modi per descrivere la neve: chi lo avrebbe mai immaginato? Mi consolo pensando, con i consueti salti logici oltre l'illogico che caratterizzano questi scritti, che la inuit Smilla non avrebbe potuto accostare, non avendone gli strumenti, e dunque le parole, la neve al vino. Qual è il punto di contatto? Nel vino di oggi non il colore, non il profumo, non la funzione: bensì la purezza.

Assaggiando Arpepe Valtellina Superiore D.o.c.g. Grumello Rocca de Piro riserva 2011, si è fatto strada, tra palato e mente, un concetto di purezza che, complici le condizioni atmosferiche, ha evocato la neve.

Questo Grumello, vino di montagna in senso enologico (parliamo di vigneti tra i 350 e i 500 metri s.l.m.), suggestiva espressione del Chiavennasca (nebbiolo) in purezza, si presenta in abito rosso rubino già tendente al granato, così trasparente che Smilla lo avrebbe certamente descritto con uno dei tanti nomi della neve. Questa delicata trasparenza ricorda taluni dei più nobili vini d'oltralpe. Eleganza, pulizia e purezza sono gli elementi di coesione tra colore e profumo: quest'ultimo si presenta pieno, pulito, candido nonostante la complessità, equilibrato, elegante, con quella molteplicità di sfumature che Smilla riesce a scorgere nella neve. Apertura al naso speziata con una nota di pepe rosa in chiara evidenza, a seguire ciliegie sotto spirito, tabacco da pipa olandese, una traccia mentolata, un sottobosco con un'ombra di felce, una liquirizia dolce. In bocca sapido, lungo, fresco, poco caldo, raffinato nella tessitura dei tannini.

Naturale compagno di cordata per piatti importanti, Rocca de Piro, sempre a una temperatura intorno ai 16°, flirterà con la cucina valtellinese, ma esprimerà il massimo con paste al ragù (magari di cervo), risotti alla milanese con ossobuco (immagino la meravigliosa unione con la sensualità del midollo), arrosti con guarnizioni complesse, carni importanti alla brace, bolliti misti, formaggi impegnativi. 

** 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*





DA FELICE A TESTACCIO ... MA ANCHE A MILANO

In questi freddi giorni di fine inverno sono andato a cercare un pò di “calore” in un tipico ristorante di cucina romana che da pochi mesi ha messo radici anche a Milano: da Felice a Testaccio.

Il ristorante a Roma è molto famoso e da lunghe generazioni sfama i suoi ospiti con piatti semplici ma ben preparati (e che avevo apprezzato alcuni anni orsono). Il mio timore era di trovare una cucina romana un po' milanesizzata, ma così non è stato anzi ho mangiato veramente alla romana oltre che bene!

Il locale, nella piccola via del Torchio, si presenta molto bene con i suoi toni caldi e sedute comode anche se un po' caotiche (consiglio di prenotare). Il cibo che mi è stato servito è stato buonissimo. Cacio e pepe, amatriciana e carbonara: uno spettacolo (vengono mantecati al tavolo da un gruppo molto bravo di camerieri).

Ottimi anche i secondi: abbacchio saporito e la coratella (piatto di frattaglie) da provare, introvabile a Milano. Tiramisù d'obbligo.

I piatti sono all'altezza del nome. I prezzi forse un pò più cari (40 euro in media). Ma alla fine la soddisfazione è tanta e il locale vale sicuramente una visita. 

DA FELICE A TESTACCIO

Via Del Torchio 4, 20123 Milano

Tel. 02/80506690

<http://feliceatestaccio.it>

Barberino's: solo relax, nessuna distrazione...



Milano - C.so Magenta, 10
Milano - Via Cerva, 11



Tutti i giorni 10,00 - 20,00
(+39) 02 83 43 94 47

www.barberinosworld.com



LA RIVISTA GRATUITA DA PORTARE SEMPRE CON TE



Cerca **legalcommunity** su



e seguici su



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