

CHIAPPETTA
Il giurista
del **PRIVATE
EQUITY**

SE **GOLDMAN
SACHS** si comprasse
**BANK OF
NEW YORK MELLON**

«VI RACCONTO

Nell'attesa dell'ok di Bankitalia, il fondatore Eugenio De Blasio spiega a *MAG* le strategie che hanno portato il gruppo a concorrere per Quadrivio. Focus su private equity, debito e infrastrutture

**GREEN
ARROW**»

SAVE THE DATE

Finance 2018
Awards
by legalcommunity

01.03.2018 • Milano

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



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

2018
savethebrand
by LC Publishing Group

27.11.2018 • Milano

inhousecommunity
Awards
TICINO 2018

13.12.2018 • Svizzera

POLITICHE 2018, avvocati d'affari? **NON PERVENUTI**

di nicola di molfetta

S

iamo agli ultimi giri di valzer della campagna elettorale per le politiche del 2018. La stampa generalista ci ha regalato, come di consueto, fiumi di inchiostro sulle risse a distanza tra gli esponenti delle diverse compagini in corsa per un posto al sole nella XVIII legislatura.

Tra le migliaia di analisi che abbiamo letto, ne manca una. E riguarda l'avvocatura d'affari.

A differenza di quanto accaduto cinque anni fa, infatti, gli esponenti di questa specifica area della professione forense sono rimasti sostanzialmente ai margini delle iniziative a sostegno delle parti in gara e soprattutto fuori dalle liste proposte dalle varie forze politiche in corsa.

Perché?

Anzitutto, stavolta non c'è stato nessun movimento in grado di catalizzare l'attenzione degli avvocati d'affari in modo massiccio. Cinque anni fa, l'iniziativa promossa da Oscar Giannino (Fare per fermare il declino) con il suo approccio turbo liberista e quella corrispondenza di amorosi sensi con l'universo confindustriale era riuscita a sollecitare l'impegno pubblico di tanti. Un impegno non necessariamente tradotto in una candidatura diretta, ma che comunque stimolò in molti il desiderio di partecipare.

Al di là di Fare, poi, anche la Scelta Civica proposta da Mario Monti e il rinnovamento teorizzato dal PD lettiano (sebbene già venato di renzismo) erano stati capaci di attirare e coinvolgere nella battaglia politica esponenti di rilievo della business law. Tra questi, l'unico a essere rimasto in pista anche per queste elezioni sembrerebbe essere Andrea Mazziotti di Celso, socio di Lombardi Segni oggi passato al movimento Più Europa di Emma Bonino, realtà che vede schierati nelle proprie fila anche Simona Viola e un altro giurista vicino al mondo dell'avvocatura d'affari, sebbene con un pedigree più accademico: Alberto Alemanno.

«Il **livello** del **dibattito** di questa campagna elettorale è stato generalmente così **deludente** che, lo ammettiamo non senza un po' di vergogna, non ci ha spinti a seguirla più di tanto»

Per il resto, nulla o poco più. Almeno così sembra. Il livello del dibattito di questa campagna elettorale è stato generalmente così deludente che, lo ammettiamo non senza un po' di vergogna, non ci ha spinti a seguirla più di tanto. Se poi a questo si aggiunge che le professioni sono state (insieme a tantissimi altri argomenti) ignorate dai dibattiti, monopolizzate invece dalla questione fiscal/reddituale e dell'immigrazione, si capisce come mai sulle nostre pagine si sia parlato davvero poco di queste elezioni.

C'è poi un'altra questione che potrebbe avere influito sul ridotto impegno dell'avvocatura d'affari durante quest'ultima campagna elettorale. La ripresa del mercato.

Gli ultimi tre anni della XVII legislatura sono stati graziati dalla crisi che invece aveva pesantemente condizionato il settore tra il 2010 e il 2013. Il ritorno delle operazioni e dei mandati ha risucchiato nelle stanze dei loro studi tanti professionisti che cinque anni prima avevano deciso di cogliere l'opportunità del rallentamento dell'economia per fare la propria parte e mettersi a servizio di un Paese disperatamente bisognoso di una classe dirigente di alto livello.

«La **presenza** di tanti **esponenti** dell'avvocatura d'affari nelle liste di cinque anni fa aveva rappresentato anche la **speranza** che nelle stanze della politica entrassero profili di alto livello, nuovi, disinteressati rispetto al potere politico fine a se stesso e capaci di contribuire all'**evoluzione** e alla **crescita del Paese** portando aria di rinnovamento e consapevolezza internazionale nell'agenda della Res Publica»

E questa, forse, è la nota dolente. Perché se da un lato è vero che la ripresa ha riportato a pieni giri l'attività delle più importanti organizzazioni professionali attive in Italia, dall'altro è anche vero che il Paese ha ancora un profondo bisogno di rinnovamento nelle fila di chi è chiamato a governarlo. La presenza di tanti esponenti dell'avvocatura d'affari nelle liste di cinque anni fa aveva rappresentato anche la speranza che nelle stanze della politica entrassero profili di alto livello, nuovi, disinteressati rispetto al potere politico fine a se stesso e capaci di contribuire all'evoluzione e alla crescita del Paese portando aria di rinnovamento e consapevolezza internazionale nell'agenda della Res Publica.

Questa speranza, purtroppo, non l'abbiamo respirata nel corso della campagna elettorale che va a chiudersi e che molto difficilmente consegnerà all'Italia un governo in grado di fare il proprio mestiere. ■

36



28



46



50



56

LEGAL

22

Il barometro del mercato
Italo fa l'americano

28

L'intervista
Pedersoli: «Bisogna tornare a dare un senso alto alla professione»

36

Strategie
Tariffe e innovazione: è tempo di partnership fee

46

L'idea
Asla, appuntamento con il futuro

86

Law leader
Quella mission possible realizzata da Primo Ceppellini

FINANCE

49

Follow the money
Se Goldman Sachs si comprasse Bank of New York Mellon

50

Faccia a faccia
Il giurista del private equity

56

Spotlight
«Vi racconto Green Arrow»

62

L'intervento
Pmi in Borsa? È arrivato il momento

IN HOUSE

64

Diverso sarà lei
Affitta una minoranza, la provocazione corre sul web

66

Gli inclusivisti
Allianz, 100 promoter per la diversity

La consulenza assicurativa per lo Studio Legale



Willis Towers Watson è leader in Italia

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



RC Professionale

Coperture in grado di proteggere gli studi legali con massimali fino ai 350 mln/€



Persone: gli asset dello studio

Le migliori soluzioni per la protezione delle risorse



Cyber Risk

Processo integrato per la miglior gestione delle procedure volto a prevenire attacchi cyber



Mergers & Acquisitions

Individuazione di soluzioni assicurative *Warranty & Indemnity* volte all'agevolazione delle transazioni

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 Ruozi
Sales Director - Financial Institutions
+39 02 4778 7300
Guido.Ruozi@WillisTowersWatson.com

70



IN HOUSE

70 Oltremanica
Mind the (gender pay) gap

80 In house
Ancora: così ho costruito l'ufficio legale di Sofinter



80

FOOD

100 Sotto la lente
Tassoni, 10 milioni di ricavi tra tradizione e innovazione

105 Scenari
Gdo agroalimentare, ecco chi guida il mercato

110 Calici e pandette
Vecchio Samperi, amico vino

112 Le tavole della legge
Exit! E il chiosco diventò gourmand

100



105

12 Agorà
Dentons entra anche nel penale dell'economia

91 Istruzioni per l'uso
Come dare visibilità al sito internet di studio

94 Tempo libero
Ribellarsi, oggi. Nasce Bmw X2: ribelle, sportiva e fuori dagli schemi

95 AAA cercasi
16 posizioni aperte in 8 studi legali

I FINALISTI

Tax *2018* Awards

by **legalcommunity**

Lunedì 16 aprile 2018 • Milano

#LcTaxAwards

Main Sponsor



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

foodcommunity.it

inhousecommunity.it

financecommunity.it

legalcommunity.it



Cerca legalcommunity su



e seguici su

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



N96 | 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 e stampa

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

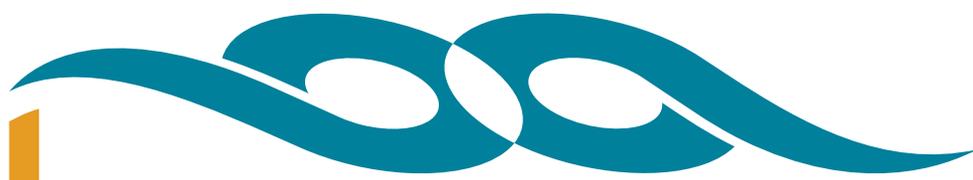
Hanno collaborato

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



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



Cambio di poltrona

Dentons entra anche nel penale dell'economia

Dentons apre anche al penale dell'economia. E lo fa con un nuovo socio a cui lo studio guidato da **Federico Sutti** affida il compito di costruire un team di lavoro dedicato al white collar crime. Si tratta di **Armando Simbari** (foto), 39 anni, che lascia lo studio Dinoia (che nel frattempo ha promosso due nuovi soci) dopo quasi 17 anni, di cui gli ultimi cinque come name partner.

Questo nuovo team lavorerà in stretta sinergia con le altre practice per offrire ai clienti assistenza penalistica legata alla gestione ordinaria e straordinaria dell'attività d'impresa. L'avvocato Simbari ha maturato esperienza nell'assistenza e difesa giudiziale in ambito penale, prevalentemente nei procedimenti per reati fiscali, societari, finanziari, fallimentari e ambientali. Assiste, inoltre, aziende nazionali e internazionali nell'ambito di processi per l'accertamento della responsabilità da reato degli enti (D.Lgs. 231/2001), prestando altresì consulenza sui profili di rischio di illeciti penali.

È componente del Centro Studi Federico Stella per la Giustizia Penale e la Politica Criminale, centro di ricerca dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, e collabora stabilmente con la Rivista Italiana di Medicina Legale.

Nomine

Divono a capo del legale di Huawei

Giuseppina Divono è la nuova head of legal di Huawei Device, la divisione consumer del colosso tecnologico in Italia. Divono, nel gruppo Huawei dal 2015, ha ricoperto nella società incarichi di crescente seniority, entrando quale legal counsel e divenendo successivamente senior legal counsel.

In passato, Divono ha ricoperto il ruolo di legal counsel in altre multinazionali attive nel comparto delle telecomunicazioni.

Rumors

Spreafico verso la guida del team legale di Santander Consumer Bank

Secondo quanto risulta a inhousecommunity.it

Davide Spreafico starebbe per passare a Santander Consumer Bank. Nella banca, il professionista assumerà la responsabilità di general counsel per l'Italia.

Spreafico è dal maggio 2011 head of legal di Barclays per il nostro Paese e si occupa delle aree personal, wealth and corporate banking e legal shared services.

In precedenza, Spreafico ha ricoperto il ruolo di head of legal di Allianz bank e FinecoBank.



UIA

Union Internationale des Avocats
International Association of Lawyers
Unión Internacional de Abogados

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

In collaborazione con: **legalcommunity.it**

unbuonavvocato.it

Novità

Roberto Prioreshi alla guida di Bain Italia

Cambio di poltrona ai vertici di Bain & Company, la società di consulenza strategica internazionale. Il gruppo ha nominato **Roberto Prioreshi** (foto) managing director dell'ufficio italiano con la responsabilità di traghettare le sedi di Roma e Milano verso una nuova fase di sviluppo e crescita. Prioreshi succede a **Giovanni Cagnoli** che ha guidato Bain Italia per 29 anni, costruendo un significativo e prestigioso posizionamento per la società nel territorio nazionale.

La decisione è stata ufficializzata da **Paul Meehan**, responsabile dell'Area Europa, Medio Oriente e Africa (EMEA) di Bain & Company. Con la nuova governance italiana, la società punta ad aumentare l'impegno nel Paese e a realizzare futuri investimenti sulle proprie persone e sui clienti. In questo senso, Prioreshi è stato affidato il compito di sviluppare il business e di creare nuove sinergie, sfruttando la rete internazionale del gruppo e quindi trasferendo, in ambo i sensi, le migliori competenze maturate nei vari settori di attività.

Classe 1966, prima di scegliere la consulenza strategica, il manager ha lavorato in Procter & Gamble ed Enel.



Cambio di poltrona

Promozioni e ingressi in Galbiati Sacchi e Associati

Mattia Casati, Lorenzo Danese e Gerolamo Treccani sono i nuovi partner dello studio Galbiati Sacchi e Associati (GSA) mentre **Patrizia Paolini** è stata promossa associate partner.

Mattia Casati opera nell'area del diritto amministrativo, con particolare riferimento agli appalti pubblici e ai procedimenti avanti le autorità.

Lorenzo Danese si occupa prevalentemente di operazioni straordinarie, corporate governance e contenzioso relativo a organi di controllo e revisori legali.

Gerolamo Treccani è specializzato in procedure concorsuali, arbitrati e contenzioso societario.

Patrizia Paolini si occupa di informativa societaria, corporate governance e revisione legale dei conti.

A marzo arriverà nello studio anche **Cecilia Bonfante**, con specifica esperienza nelle aree di valutazione di aziende e principi contabili nazionali e internazionali, che si unisce al team di contabilità, bilancio e organizzazione aziendale guidato dal partner **Marco Santi**.



SAVE THE DATE ANTITRUST

XIII CONVEGNO

MAY 24th-25th, 2018

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

CASA DEI CARRARESI - TREVISO - VIA PALESTRO 33/35

In collaborazione con:



FONDAZIONE CASSAMARCA
Monti Musoni ponto dominorque Naoni

Media partner

legalcommunity.it

inhousecommunity.it

Con il patrocinio di:



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

SEGRETERIA DEL CONVEGNO

RUCELAI&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



Nomine

Bazzotti cresce in Celgene

Andrea Bazzotti (foto) è stato nominato director, senior legal advisor di Celgene. Il nuovo incarico all'interno dell'azienda è effettivo da febbraio. Bazzotti lavora per Celgene, l'azienda biofarmaceutica americana, dal 2014, dove era entrato a far parte del dipartimento legale internazionale in qualità di legal advisor, operando dalla sede Svizzera del gruppo. In passato, ha lavorato quale associate director per MSD e, in precedenza, ha lavorato presso alcuni studi legali.

Cambio di poltrona

Masini entra nella direzione legale di Anas

Maria Stefania Masini, specializzata nel campo del diritto amministrativo e con una lunga e consolidata esperienza in materia di appalti pubblici, è entrata a far parte della direzione legale e societaria di Anas, dove lavorerà a fianco di **Claudia Ricchetti**.

L'esperienza maturata dall'avvocata nella gestione di studi legali e di contenziosi complessi, si legge in una nota, consentirà di rafforzare ulteriormente la direzione, il cui obiettivo è quello di avvicinarsi sempre di più alla dimensione di un vero e proprio grande studio legale.

Ingressi

Sace, arriva Dario Liguti

Dal 15 marzo **Dario Liguti** (nella foto) sarà il nuovo chief underwriting and business innovation officer di Sace, il braccio export del gruppo Cdp.

Liguti, 49 anni, si unisce alla squadra di Sace dopo undici anni in General Electric, dove ha ricoperto ruoli di responsabilità nelle attività di project financing, corporate strategy & business development, corporate finance and investment banking, fino a ricoprire la carica di global head of government and export finance, gestendo i rapporti di General Electric con le società di credito all'esportazione e le istituzioni finanziarie internazionali.

In precedenza ha lavorato al Council of Europe Development Bank e presso la Commissione Europea. Gran parte del suo percorso professionale si è svolto all'estero, tra Francia, Svizzera, Russia, Regno Unito e Stati Uniti.

Il manager - che succede ad **Alessandra Ricci**, nominata lo scorso ottobre amministratore delegato di SIMEST - avrà il compito di gestire un'area a elevata professionalità di SACE, a cui è affidato il processo di assunzione e gestione delle operazioni, lo sviluppo di nuovi prodotti e il programma di innovazione e digitalizzazione dell'azienda.

SAVE THE DATE

11-15.06.2018

Milano

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

Lateral hire

Rosemarie Serrato passa a Nctm

Secondo quanto anticipato da *legalcommunity.it*, **Rosemarie Serrato** entra in Nctm in qualità di partner. La professionista proviene da Dla Piper dove ricopriva il ruolo di senior counsel.

Serrato ha maturato una consolidata esperienza in materia di diritto pubblico, urbanistico, ambientale e diritto pubblico dell'energia e appalti pubblici. Ha preso parte alle operazioni di dismissione dei maggiori portafogli immobiliari, assistito diverse società di sviluppo immobiliare per progetti a Milano, Roma, Napoli, Parma e prestato consulenza nell'ambito di progetti amministrativi e urbanistici sia ai privati che alla pubblica amministrazione.

Privacy

Chini nominato DPO di Allianz Italia

Simone Chini già responsabile affari legali di Allianz Italia, è stato nominato head of legal e data protection officer (DPO) del gruppo.

Chini guida l'ufficio legale di Allianz dal 2013 e fino a questo nuovo incarico era responsabile anche dei rapporti con le istituzioni, attività che l'avvocato non seguirà più. In precedenza ha lavorato, in qualità di general counsel per Aviva Italia Holding e, prima ancora per Groupama e Assicurazioni Generali.



Nomine

Due nuovi soci per Dinoia Federico Pelanda Uslenghi

Due nuovi soci per lo studio fondato dal penalista **Massimo Dinoia** (foto). Si tratta di **Giovanni Morgese** e **Paolo Erik Liedholm**. Con questa mossa, lo studio Dinoia Federico Pelanda Uslenghi conferma la sua attenzione alla valorizzazione delle risorse interne, in coerenza con la filosofia di origine, che aveva portato alla prima associazione nel 2012. Sia Morgese sia Liedholm sono stati infatti prima allievi e poi colleghi dei soci dello studio.

In particolare, Giovanni Morgese è in squadra dal 2012, ha seguito tutte le attività dei soci, maturando un'ottima esperienza nel settore dei reati della P.A e penale tributario.

Paolo Erik Liedholm (che per la cronaca è anche nipote del grande allenatore e prima attaccante del Milan, Nils Liedholm) è nello studio dal 2013 e ha collaborato con tutti: la sua area di maggior specializzazione è quella dei reati ambientali e delle malattie professionali.

Nel frattempo lo studio ha anche cambiato nome in conseguenza dell'uscita di **Armando Simbari** ([si veda l'articolo](#)). La nuova insegna è Dinoia Federico Pelanda Uslenghi & Partners.

Strategie

Unicredit chiama Marco Bizzozero alla guida del wealth

Marco Bizzozero è il nuovo responsabile del group wealth management di Unicredit, che sarà effettiva a partire dal primo marzo 2018. Ripoterà a **Gianni Franco Papa**, direttore generale del gruppo.

La divisione wealth della banca guidata da **Jean Pierre Mustier** ha l'obiettivo di supportare la crescita del wealth management e del private banking di Unicredit in Europa, in particolare in Italia, Germania e Austria. Il group Wealth Management include una "Product and Investment Platform" di gruppo, che definisce centralmente la strategia di investimento per i clienti individuali e fornisce soluzioni di investimento e servizi rivolta sia alla clientela wealth che private.

Bizzozero, svizzero, classe 1969, conta 25 anni di esperienza internazionale nel settore finanziario durante i quali ha ricoperto posizioni di riguardo in diverse organizzazioni globali specializzate nel wealth management, private equity e investment banking. In precedenza ha ricoperto il ruolo di responsabile Wealth Management EMEA (Europa, Middle-East e Africa) per Deutsche Bank e ceo di Deutsche Bank Svizzera per otto anni a partire dal 2009, e precedentemente dal 2004 di responsabile globale del Private Equity Investments.



Incarichi

Profumo, presidente della Fondazione ricerca e imprenditorialità

Alessandro Profumo (foto) è il nuovo presidente della Fondazione Ricerca e Imprenditorialità, iniziativa frutto di una partnership tra aziende ed enti di ricerca che si propone di favorire, all'insegna dell'open innovation, la nascita e lo sviluppo di startup a elevata intensità tecnologica. La nomina dell'amministratore delegato di Leonardo è stata deliberata dal Consiglio di Sorveglianza della Fondazione, del quale Profumo è diventato componente.

Novità anche nella compagine dei soci della Fondazione, che registra l'ingresso del gruppo Ferrovie dello Stato Italiane, il quale si affianca così alle aziende ed alle istituzioni fondatrici: oltre a Leonardo, Intesa Sanpaolo, Scuola Superiore Sant'Anna, Fondazione Politecnico di Milano e Istituto Italiano di Tecnologia.

ERRATA CORRIGE

Fraschini si occupa di real estate/m&a

Nel numero 95 di MAG per un errore l'avvocato Maurizio Fraschini dello studio Ughi e Nunziante è stato indicato come attivo in healthcare. In realtà il professionista è esperto di real estate/m&a.

Strategie

Due nuovi ingressi in Sequor Capital Management

Sequor Capital Management, la società di advisory fondata da **Marco Celani** nel 2014, rafforza il suo team con due nuovi ingressi.

Si tratta di **Leonardo D'Ambrosio** e **Silvio Pascali** i quali diventano rispettivamente managing partner e chief economist.

D'Ambrosio ha un background internazionale di quasi 20 anni, maturato lavorando per Citibank, AMS, Deloitte, BNPParibas e Credit Agricole in Gran Bretagna, Irlanda e Lussemburgo. Ha esperienze nell'ambito dell'industria dei fondi (UCITS e Fondi di investimento alternativo), nel banking e nella gestione di operazioni societarie, con incarichi manageriali e di gestione progetto, di relazione con clienti ed enti istituzionali. Ha inoltre ricoperto ruoli di consulenza esterna ed è stato direttore di una società finanziaria lussemburghese.

Pascali conta su esperienze lavorative in ambito economico e finanziario, in ambienti bancari nazionali e internazionali. Negli ultimi 15 anni ha svolto attività di analisi dei mercati azionari al servizio delle gestioni di fondi (UCITS e alternativi) e desk di proprietà, ricoprendo ruoli manageriali e gestendo relazioni con i principali investitori istituzionali italiani ed esteri, lavorando per Momentum Alternative Investment e dapprima come institutional equity sales in Banca Leonardo. Da diversi anni, inoltre, fornisce alle società di gestione quotidianamente un report di analisi tecnica dei mercati finanziari con approfondimenti sui principali indici, settori, titoli azionari, valute e commodities, che svilupperà per i clienti Sequor Capital.



Lateral hire

Ancora due soci in Led Taxand

Continua a crescere la compagine dello studio fiscale e tributario Led Taxand.

Arrivano **Giorgio Alessandri** (foto) e **Carlo Polito**.

Alessandri proviene dallo studio Simonelli Associati di Milano ed entra in Led Taxand in qualità di socio del dipartimento di corporate tax dello studio. L'avvocato Polito arriva a rafforzare il dipartimento di contenzioso tributario dello studio. Anche lui socio, proviene da Simonelli Associati, ha cominciato la propria carriera presso Camozzi & Bonisconi a Milano per poi entrare nel dipartimento fiscale di Ernst & Young.

Finance *2018* Awards

by legalcommunity

Giovedì 1 marzo 2018 • Milano

I VINCITORI

in diretta dalle 20.30 su



#LcFinanceAwards

In collaborazione con



Main Sponsor



Automotive Partner



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



Italo fa

l'americano

Ntv passa al fondo statunitense Global infrastructure partners per 2,4 miliardi di euro. Sul deal cinque studi legali. Intanto Eg Group arriva in Italia mentre Idea taste of Italy entra in Botter

Due settimane scandite a suon di operazioni di m&a e private equity. Trasporti, energia e agroalimentare i settori interessati dai del più interessanti per il mercato. Il più rilevante, in termini di rilevanza strategica e valore economico, è sicuramente il passaggio di Nuovo Trasporto Viaggiatori (Ntv) agli americani di Global Infrastructure Partners. All'operazione, del valore di 2,4 miliardi di euro, hanno lavorato ben cinque studi legali. Scegliendo di accettare l'offerta del fondo infrastrutturale americano, Ntv ha archiviato il progetto di quotazione in Borsa.

Ntv-Italo parla americano

Global Infrastructure Partners, investitore internazionale specializzato in infrastrutture che gestisce circa 40 miliardi di dollari per i propri investitori, ha raggiunto l'accordo con Nuovo Trasporto Viaggiatori, Ntv, per l'acquisto dell'intero capitale sociale di Italo, primo operatore privato italiano sulla rete ferroviaria ad alta velocità, per un valore complessivo di 2,4 miliardi di euro.

Come rivelato da legalcommunity.it ([qui l'articolo](#)) Latham & Watkins ha assistito Global Infrastructure Partners con un team cross-border guidato da **Stefano Sciolla**, **David Walker**, **Giovanni Sandicchi** e **Antonio Coletti** con **Giovanni Spedicato**, **Linzi Thomas**, **Guido Bartolomei**, **Valerio Di Mascio**, **Michele Golinelli**, **Marta Vella** e **Carlotta Artioli** per i profili corporate e **Cesare Milani** e **Bianca De Vivo** per gli aspetti regolamentari. **Luca Crocco** e **Alessio Aresu** hanno prestato assistenza in merito ai profili antitrust.

I venditori sono stati seguiti da BonelliErede, oltreché da Chiomenti e Pedersoli.

Più nel dettaglio BonelliErede sta affiancando Nuovo Trasporto Viaggiatori in questa operazione con un team coordinato dai soci **Carlo Montagna** ed **Elena Busson** e la collaborazione di **Francesca Pietanza** e **Matteo Sica Fiorillo**. Montagna, insieme al socio **Vittoria Giustiniani**, aveva assistito Italo-Ntv anche nel precedente progetto di Ipo. A quest'ultimo avevano lavorato anche Shearman & Sterling con un team composto da **David Dexter**, **Tommaso Tosi**, **Tobia Croff**, **Marta**

Magistrelli, **Greta Dell'Anna** e **Lombardi Segni e Associati** con **Antonio Segni** e **Federico Vermicelli**.

Tornando alla vendita, Chiomenti, con un team composto dai soci **Francesco Tedeschini** e **Andrea Sacco Ginevri**, ha assistito l'azionista Allegro S.à r.l. (gestore del Fondo Generali Financial Holdings FCP-FIS – Sub-Fund 2, le cui quote sono detenute da società appartenenti al Gruppo Generali) nella cessione della partecipazione detenuta nel capitale sociale di Italo Nuovo Trasporto Viaggiatori in favore di GIP III Global Investments. Pedersoli studio legale ha assistito Intesa Sanpaolo con un team composto dall'equity partner **Carlo Pedersoli** e dal senior associate **Giulio Sandrelli**.

Nctm ha assistito Italo-Ntv con un team composto dai partner **Sante Ricci** e **Lukas Plattner** e dagli associate **Andrea Iovieno** e **Carmine Morrone**.



La practice

Corporate m&a

Il deal

Acquisizione di NTV

Gli studi

Latham & Watkins, BonelliErede, Chiomenti, Pedersoli, Nctm

Gli avvocati

Stefano Sciolla (*Latham & Watkins*),
Carlo Montagna (*BonelliErede*),
Francesco Tedeschini (*Chiomenti*),
Carlo Pedersoli (*Pedersoli*),
Sante Ricci (*Nctm*)

Il valore

2,4 mld €



Stefano Sciolla



Carlo Montagna



Francesco Tedeschini

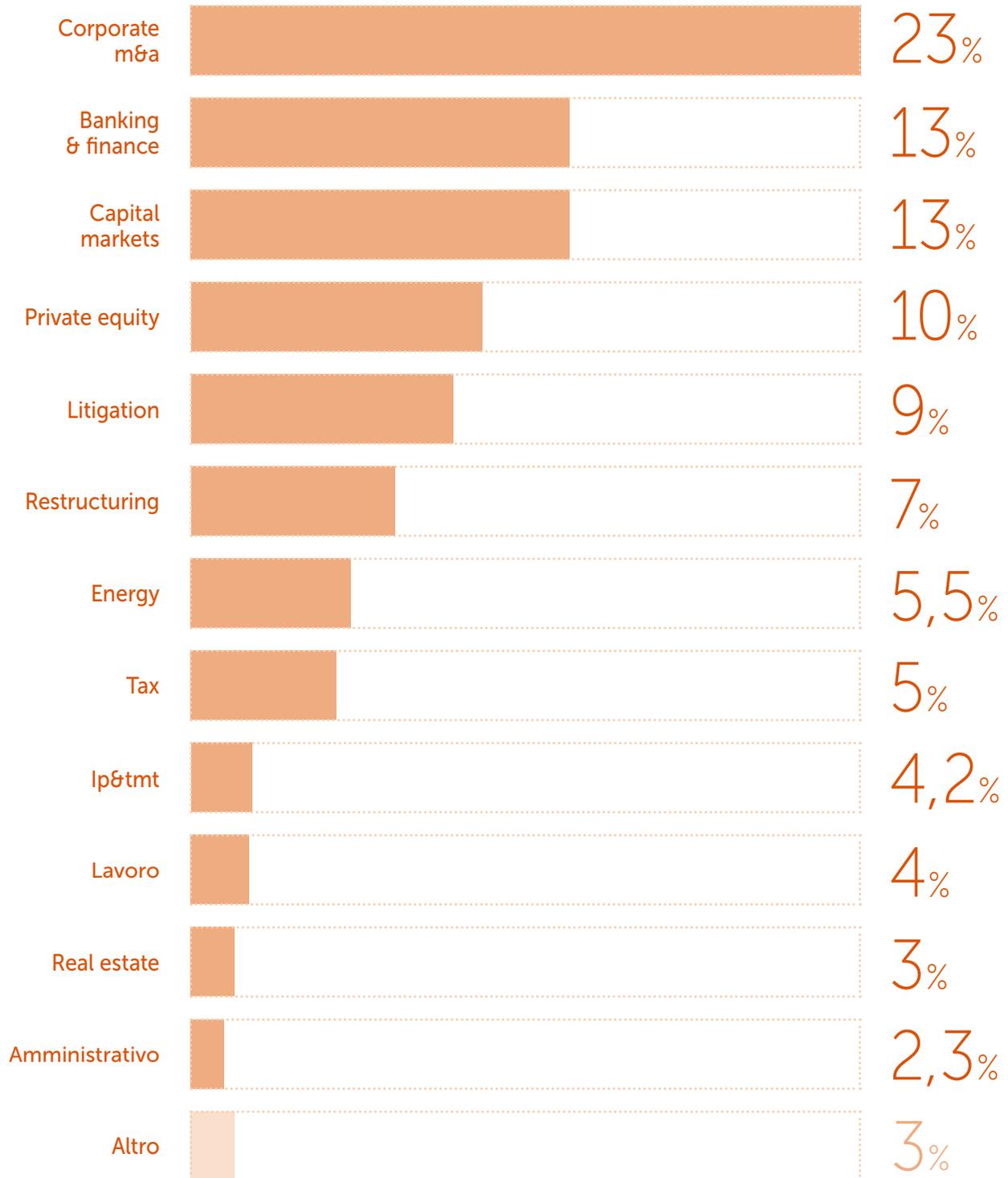


Carlo Pedersoli



Sante Ricci

I SETTORI CHE TIRANO



Periodo: 12 febbraio 2018 - 25 febbraio 2018

Fonte: legalcommunity.it

Eg Group entra in Italia e rileva 1.175 stazioni Esso

Allen & Overy ha assistito EG Group nell'acquisizione da Esso Italiana, una società del gruppo ExxonMobil, di un ramo d'azienda costituito da oltre 1.175 stazioni di servizio a marchio Esso, distribuite nel territorio italiano. L'accordo di acquisizione include un contratto di fornitura a lungo termine di prodotti a marchio Esso in Italia.

Si tratta dell'ingresso nel mercato italiano per il Gruppo EG che, attraverso l'acquisizione, espanderà ulteriormente il proprio network di punti vendita con marchio nel settore retail sia per le attività fuel che non-fuel.

L'operazione include inoltre un accordo a lungo termine per la fornitura di carburanti e la licenza del marchio. Il deal è solo il capitolo finale di un progetto di riorganizzazione dell'intero modello di business della Esso nel cosiddetto modello "branded wholesale" iniziato nel 2009, che ha visto lo studio legale Hogan Lovells sempre al fianco della società per la conclusione di dieci diverse operazioni di m&a, a partire dal 2012, per la cessione di assets relativi a 518 stazioni di servizio situate principalmente nel Nord e Centro Italia e la conclusioni dei relativi accordi ancillari, di fornitura e di licenza.

Per Allen & Overy ha agito un team guidato dal partner **Paolo Ghiglione**, coordinato da **Marco Muratore** e composto da **Marco Biallo**, **Valentina Gambino** e **Nicolò Baruffi** per gli aspetti di diritto societario e commerciale, da **Elisabetta Mentasti**, **Gabriella Ungaro** e **Flavia Frascati** per gli aspetti di diritto amministrativo,

da **Emilio De Giorgi** sui profili antitrust, da **Livio Bossotto** e **Claudio Chiarella** per gli aspetti di diritto del lavoro e privacy, da **Pietro Scarfone** e **Andrea D'Agostino** per gli aspetti finance e da **Michele Milanese** per gli aspetti di diritto tributario.

ESSO è stata assistita da Hogan Lovells, che ha seguito la società per la conclusione di dieci diverse operazioni di m&a, a partire dal 2012, per la cessione di assets relativi a 518 stazioni di servizio situate principalmente nel Nord e Centro Italia e la conclusioni dei relativi accordi ancillari, di fornitura e di licenza. Hogan Lovells ha agito con un team guidato dal socio **Antonio Di Pasquale**, con i senior associate **Simone Cucurachi** e **Pierluigi Feliciani** e il trainee **Niccolò Lavorano**. Gli aspetti di diritto amministrativo e ambientale sono stati curati dalla socia **Francesca Angeloni** con la senior associate **Emanuela Cocco** mentre gli aspetti legati al contratto di fornitura e licenza sono stati seguiti dal socio **Marco Berliri** con la counsel **Paola La Gumina**.



Paolo Ghiglione



Antonio Di Pasquale



La practice

Corporate m&a

Il deal

Acquisizione distributori Esso

Gli studi

Allen & Overy, Hogan Lovells

Gli avvocati

Paolo Ghiglione (Allen & Overy),
Antonio Di Pasquale (Hogan
Lovells)

Il valore

-



comitato collaborazione medica

Il Comitato Collaborazione Medica - CCM è una organizzazione non governativa fondata nel 1968. Promuove e assicura il diritto alla salute per tutti, in Africa e in Italia.

Attraverso la campagna *Sorrisi di madri africane* raggiunge donne e bambini delle zone più povere dell'Africa, e grazie alla formazione di medici, infermieri e operatori locali agisce per promuovere un cambiamento duraturo.

www.ccm-italia.org



**SORRISI
DI MADRI
AFRICANE**

**FORMIAMO OPERATORI SANITARI
PROTEGGIAMO MAMME E BAMBINI**

Entro il 2020 *Sorrisi di madri africane* vuole garantire la **formazione** di 2.700 operatori sanitari locali, **l'assistenza** a 170.000 donne durante la gravidanza e il parto, **cure e vaccinazioni** a 780.000 bambini in Burundi, Etiopia, Kenya, Somalia e Sud Sudan.

Sostieni le attività del CCM
con una donazione on line su
sostieni.ccm-italia.org
con bonifico c\o Banca Etica
IBAN IT8510501801000000000199848

Firma la petizione
per la salute di mamme e bambini su
sostieni.ccm-italia.org

Il tuo 5 x mille
al Comitato Collaborazione Medica - CCM

C.F. 97504230018

Idea taste of Italy rileva il 22,5% di Botter

Idea taste of Italy, fondo italiano specializzato nel settore agroalimentare gestito da Dea Capital Alternative Funds Sgr, ha investito in Casa Vinicola Botter rilevandone il 22,5%. Idea taste of Italy è stata assistita nell'operazione dall'avvocato **Pietro Zanoni** dello studio legale Nctm e da **Emanuela Pettenò** di Pwc; la famiglia Botter è stata assistita dall'avvocato **Francesco Adami** dello studio legale Palmer e da **Giorgio Beltrame** dello studio Studium Professionisti d'Impresa Beltrame e Depieri Associati. A gestire i profili antitrust per conto di Idea è stato lo studio Pavia e Ansaldo che si è occupato della valutazione degli obblighi di notifica e nel filing dell'operazione all'autorità antitrust tedesca, con un team coordinato dal socio **Filippo Fioretti**, responsabile del dipartimento Antitrust di Pavia e Ansaldo, e dall'associate **Maria Rosaria Raspanti**. Casa Vinicola Botter è la settima azienda italiana in termini di fatturato per la produzione di vino. Nel 2017 Casa Vinicola Botter ha

venduto circa 86 milioni di bottiglie e ha realizzato un fatturato di circa 180 milioni di euro e un Ebitda di circa 24 milioni di euro, servendo le più importanti catene distributive internazionali con un ampio portafoglio di vini che abbraccia le principali regioni e denominazioni italiane con focus su Prosecco, Pinot Grigio e Primitivo. **Annalisa, Alessandro e Luca Botter**, esponenti della terza generazione della famiglia, mantengono una quota di controllo della società, continuando a gestire l'azienda, mentre il fondo Idea taste of Italy supporterà una strategia di acquisizioni mirate in Italia.



Pietro Zanoni



Emanuela Pettenò



Filippo Fioretti

La practice

Private equity

Il deal

Cessione del 22,5% di Csa Vinicola Botter

Gli studi

Nctm, Pwc, Palmer, Pavia e Ansaldo

Gli avvocati

Pietro Zanoni (Nctm),
Emanuela Pettenò (Pwc),
Francesco Adami (Palmer),
Filippo Fioretti (Pavia e Ansaldo)

Il valore

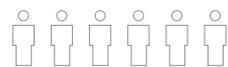
-

SAVE THE DATE

13.12.2018

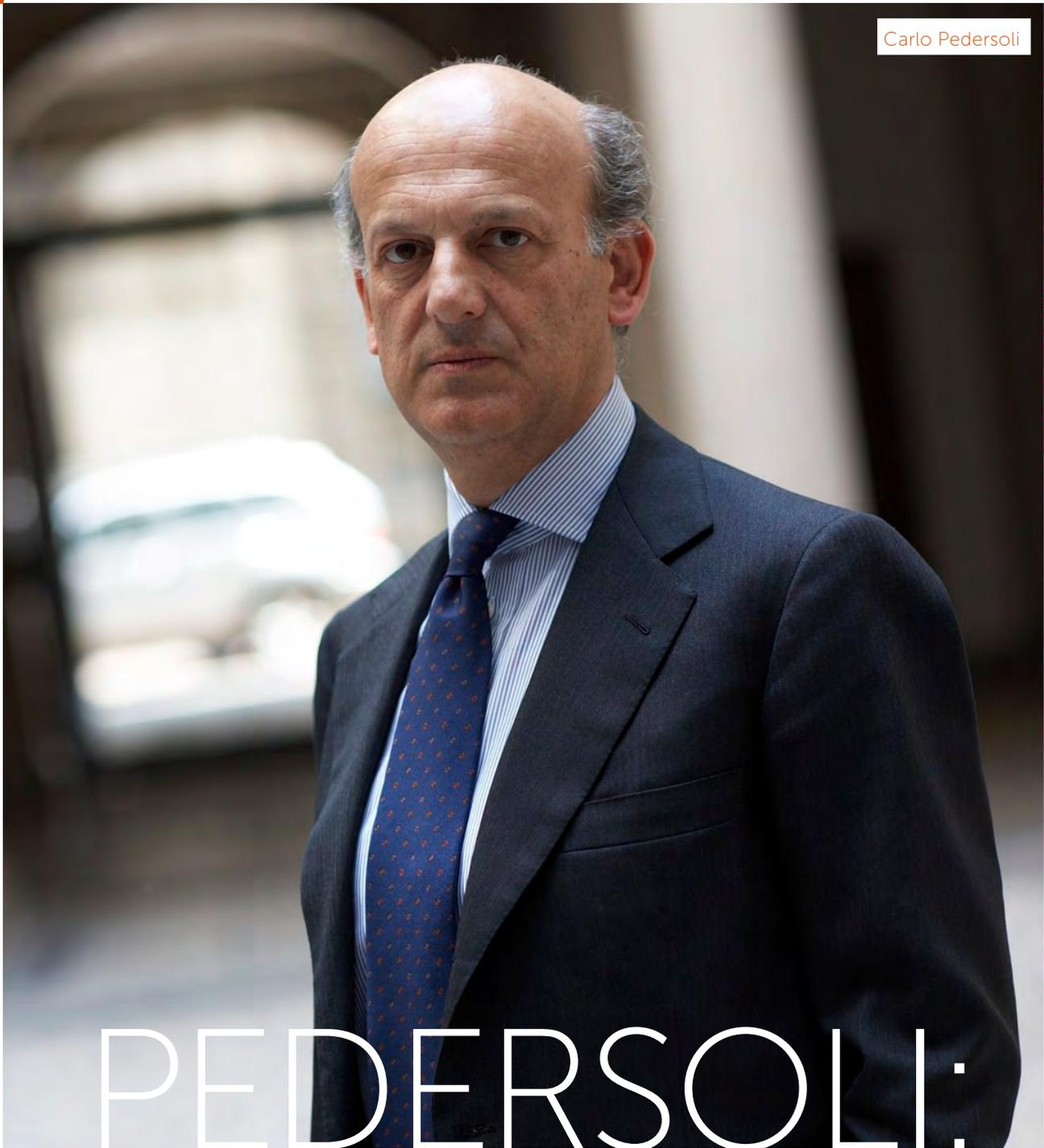
SVIZZERA

inhousecommunity
Awards



TICINO  2018

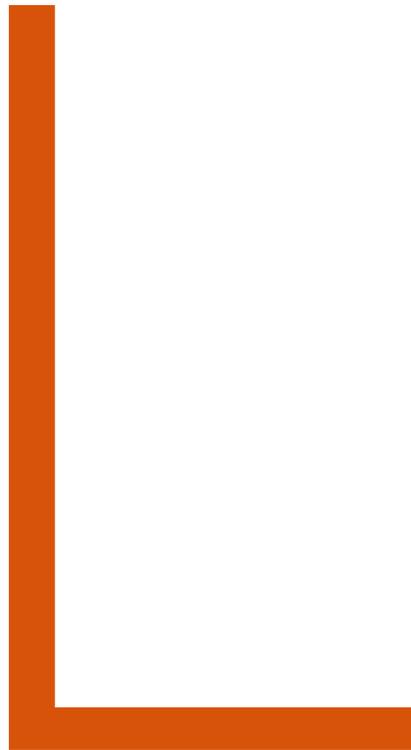
#lhcommunityAwardsTicino



PEDERSOLI:

«Bisogna tornare
a dare **UN SENSO** alto
ALLA PROFESSIONE»

La superboutique archivia un altro anno positivo e cresce con nuovi soci. E questo, dice Carlo Pedersoli a *MAG*, nonostante la riduzione dei compensi. «Servirebbe tornare ai minimi»



La professione forense ha bisogno di essere rifondata perché in questo momento vive una fase di corto circuito. Il mercato chiede servizi legali di qualità, quindi offerti da studi professionali, strutturati, efficienti e qualificati, ma allo stesso tempo non è disposto a pagare quella qualità che pretende e seleziona solo (o prevalentemente) in base ai compensi che stanno diventando sempre più mortificanti.

La colpa è anche degli avvocati che dovrebbero essere obbligati ad applicare dei minimi tariffari "sempre che, ovviamente, gli avvocati si preoccupino di essere davvero qualitativi".

La provocazione arriva da **Carlo Pedersoli**, socio di Pedersoli studio Legale, che MAG ha incontrato una mattina di fine gennaio nella sede dello studio di Milano. E così quella che era nata come una intervista per analizzare i recenti sviluppi e le strategie della superboutique è diventata anche una

riflessione sullo stato d'emergenza in cui versa l'avvocatura contemporanea. Una condizione da cui non sono esclusi nemmeno gli avvocati d'affari che si vedono sempre più spesso messi in competizione, appunto, non tanto sul fronte della qualità dei servizi, quanto su quello del costo delle prestazioni offerte.

Pedersoli a questo proposito immagina una soluzione radicale per l'avvocatura basata sul merito, sulla qualità e su meccanismi tariffari che tutelino chi ha scelto di investire su questi valori: un sistema che garantisca ai clienti servizi professionali davvero qualitativi e agli avvocati (questi ultimi da rendere più consapevoli del ruolo fondamentale svolto nell'amministrazione della Giustizia) compensi che, come nel mondo anglosassone, siano anche adeguati rispetto agli investimenti sempre più necessari.



GLI ANNI DI ATTIVITÀ DELLA SUPERBOUTIQUE

Un ragionamento in prospettiva e di sistema. Lo studio ha chiuso il 2017 in modo molto soddisfacente e tra la fine dello scorso anno e l'inizio del 2018 ha dimostrato di continuare a essere molto attento alle opportunità di ampliamento del proprio raggio d'azione. Tant'è che alla squadra si sono aggiunti tre nuovi professionisti, l'avvocato **Sergio Fienga**, per il diritto amministrativo, il professore **Enrico Maria Mancuso** per il diritto penale dell'economia e l'avvocato **Alessandro Zappasodi** per la practice banche-assicurazioni e altri intermediari vigilati.

Con l'arrivo di Fienga lo studio è anche sbarcato a Roma...

Cercavamo un socio che potesse ampliare il nostro raggio d'azione nell'amministrativo. Fienga era già a Roma e di conseguenza l'apertura della sede è stata una scelta naturale: comunque nella capitale hanno sede le principali autorità e istituzioni con cui interloquiamo più spesso.

«Si deve capire che gli **avvocati** svolgono un **servizio importante** per il settore Giustizia e anzi si deve enfatizzare **l'esigenza di maggiore etica nella professione**»

Si è trattato di un effetto indiretto?

L'apertura a Roma non era l'obiettivo, ma è l'effetto del lateral hire di Sergio Fienga.

Perché avete sentito questa esigenza?

Fino a poco tempo fa, per le competenze in quest'area facevamo riferimento a studi specializzati esterni; il che poteva andar bene finché la domanda su questo fronte rimaneva sporadica. Ma oggi il



EQUITY PARTNER

mercato è molto cambiato. La regolamentazione è pervasiva e uno studio come il nostro ha bisogno di avere internamente quella capacità di approfondimento e di visione unitaria delle problematiche che è difficile offrire attraverso collaborazioni spot con colleghi esterni, per quanto eccelsi.

Stesso discorso per il penale?

Sì. L'attività penale, come quella regolamentare, oramai è sempre più legata alla consulenza legale in ambito civile, specie in quello societario; ci sono problematiche che vanno affrontate quotidianamente e con totale tempestività per consentire allo studio di avere una capacità di risposta immediata.

Insomma, è l'evoluzione del mercato e della domanda che spinge a fare certi cambiamenti o investimenti...

Ricordo che già negli anni Novanta c'erano dei fondi di private equity che ci invitavano ad aprire la nostra *expertise* ad aree "connesse", quale il banking e l'antitrust, che allora eravamo restii ad avviare: ma il messaggio era sempre lo stesso e cioè "se non provvedete, dobbiamo rivolgerci ad altri studi". Ovviamente abbiamo provveduto.

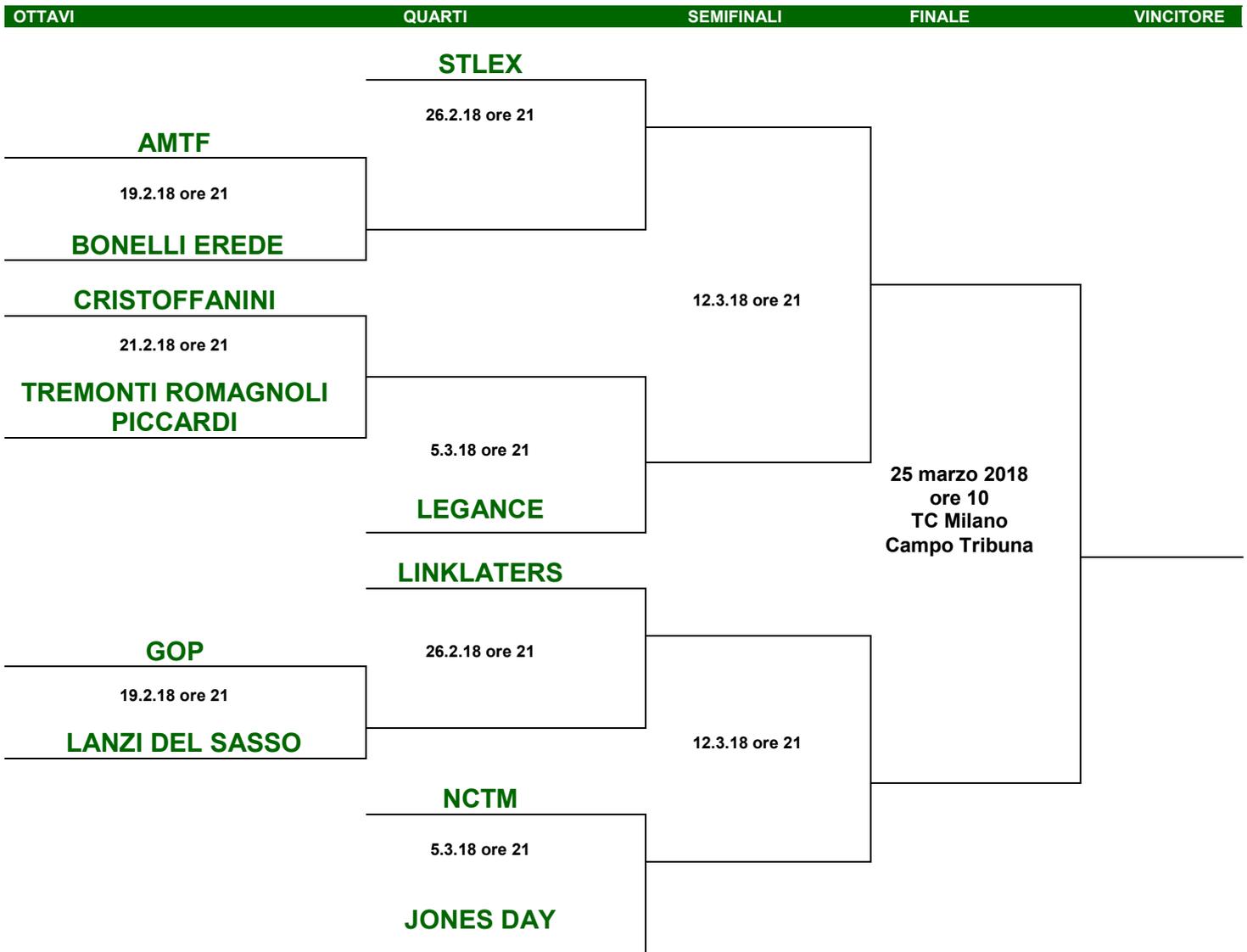
Considerata però l'opportunità che s'è presentata, ritiene che Roma sia una piazza su cui, quantomeno nel medio periodo, ci possano essere prospettive interessanti?

Non so valutare allo stato il mercato



sponsored by
Prata & Mastrale
HOUSE OF TAILORING

TABELLONE FINALE 2018



romano del contenzioso e dell'm&a che sono i nostri settori storici, ma è certo che ci interessa sviluppare il diritto amministrativo. Inoltre la sede di Roma fornisce una base di appoggio ad altri dipartimenti dello studio che devono interloquire costantemente con Consob, Banca d'Italia e l'Autorità Antitrust.

Avete già dei progetti?

Valuteremo tutte le opportunità che si dovessero presentare.



PARTNER

In questo senso, dopo amministrativo e penale pensate a integrare altre competenze?

In questo momento, se dovessi pensare a potenziare ancora lo studio, preferirei concentrarmi sulle aree storiche: contenzioso e m&a. Se poi ci capitasse qualche eccellenza in altri settori e con la capacità di sviluppare un business autonomo, ovviamente la considereremo. Ma nell'immediato, dobbiamo continuare a coltivare quelle aree tradizionali, dove oggi non è così facile trovare le qualità professionali che cerchiamo e nel contempo espandere la nostra operatività e visibilità su altri mercati, fra cui quello internazionale che appare irrinunciabile.

Le grandi operazioni finiscono sempre tra una decina di studi...

In effetti e questo ci obbliga a mantenere alto il livello qualitativo, avendo attenzione all'evoluzione del mercato e alle esigenze del cliente.

Ha le idee chiare...

Ribadisco che il contenzioso e la consulenza stragiudiziale sono aree che consideriamo inscindibili tra loro perché, a nostro giudizio, consentono a uno studio legale di intervenire nelle operazioni più complesse con quella esperienza "allargata" che può fare la differenza.

Nell'ultimo anno sul fronte bancario sono state diverse queste operazioni complesse...

Nell'ultimo anno abbiamo seguito alcune operazioni davvero delicate anche per le implicazioni sul sistema bancario: penso all'acquisizione delle banche venete da parte di Intesa Sanpaolo e prima al passaggio delle tre banche in risoluzione a UBI Banca.

E si è trattato di operazioni che richiedevano competenze interdisciplinari...

Esatto e si è trattato di operazioni, penso all'acquisizione delle banche venete, che lo studio ha potuto

«La professione **va ripensata** partendo dall'Università, prevedendo delle soglie minime da superare per **continuare gli studi** e per **l'iscrizione all'albo professionale**»

affrontare proprio grazie alla consolidata esperienza nel m&a bancario, nel contenzioso, nel fallimentare, nel capital markets, nell'antitrust e nel banking.

Il 2017 quindi si è chiuso bene?

Abbiamo continuato a crescere e questo non è poco considerato anche il fenomeno della riduzione dei compensi che deve essere fronteggiato appunto con maggior efficienza e impegno.

Il mercato oramai mette gli avvocati costantemente in competizione...

Il problema è che lo fa solo sul "prezzo", troppo spesso prescindendo dalla qualità del servizio reso. La situazione è molto difficile. Capita di lavorare per migliaia di ore su una singola pratica - impiegando risorse qualificate - e sentirsi offrire compensi che equivalgono a poche decine di ore lavorate.



LE SEDI: A MILANO, TORINO E ROMA

Da cosa dipende?

La crisi è stata certamente determinante, portando di fatto a un calo generale del lavoro per gli avvocati e quindi a una deprimente competizione tariffaria; gli avvocati hanno iniziato ad abbassare ulteriormente i compensi, pur di prendere un mandato e, dico provocatoriamente, pur di far lavorare i collaboratori.

E il fenomeno ha colpito anche l'm&a...

Certo, anche perché l'm&a,



Carlo Pedersoli

almeno quello meno complesso, è considerato una commodity, per cui viene pagato sempre meno; ma i clienti non si rendono conto che ciò va contro il loro interesse, perché è inevitabile che taluni siano indotti a dedicare alle pratiche meno remunerative le risorse più giovani, in quanto meno costose. Questo non deve succedere, ma la soluzione non può essere lasciata solo alla serietà degli avvocati, ci vuole una diversa consapevolezza e collaborazione da parte dei clienti.

Come vede lo scenario in prospettiva?

Temo che se non si interviene subito a livello normativo, andrà sempre peggio: molta concorrenza e troppo *dumping* sui compensi, sempre minore attenzione alla formazione professionale e troppi avvocati nelle condizioni di dover accettare incarichi a qualunque costo.

Come se ne esce?

Si deve capire che gli avvocati svolgono un servizio importante

VOTA IL TUO
PREFERITO

IP & TMT *2018*
 Awards

by legalcommunity

Lunedì 14 maggio 2018 • Milano

#LclpTmtAwards

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

per il settore Giustizia e anzi si deve enfatizzare l'esigenza di maggiore etica nella professione; e si deve capire che questo servizio deve essere svolto da gente preparata: in questo modo è più facile comprendere quanto sia importante il tema dell'adeguato compenso.

E come?

Bisogna ripristinare l'obbligo di rispettare dei minimi tariffari: non si può pensare di pagare poco un servizio che deve essere - ed è giusto pretendere che sia - qualitativamente elevato.

«Bisogna
ripristinare
l'obbligo di
rispettare dei
minimi tariffari:
non si può
pensare di pagare
poco un servizio
che deve essere
qualitativamente
elevato»

E questa garanzia chi la dà?

Questo è il punto! La professione va ripensata partendo dall'Università, prevedendo delle soglie minime da superare per continuare gli studi e per l'iscrizione all'albo professionale. Poi bisogna fare in modo che la formazione venga continuata seriamente negli anni, rendendo obbligatoria quella

35,7*

I MILIONI FATTURATI NEL 2017

iniziale nel contenzioso e magari quella attraverso gli stage a fianco dei giudici che è certamente molto utile. In buona sostanza, per salvare la professione bisogna anzitutto pretendere dagli avvocati preparazione e qualità.

È un tema di dignità?

Anche. I clienti pretendono un servizio di consulenza veloce e qualitativamente elevato, com'è giusto che sia; per soddisfare queste esigenze, bisogna investire in risorse qualificate e con un patrimonio di conoscenza ed esperienza che va valorizzato e salvaguardato dall'effetto svilente del *dumping*.

Se non si inverte la rotta quali rischi si corrono, a parte l'impovertimento della categoria per la quale si parla già di proletarizzazione?

E' pericoloso mettere un avvocato di fronte all'esigenza di accettare qualsiasi incarico, anche a condizioni mortificanti, pur di far tornare i conti. Un segnale che non può essere sottovalutato è anche quello del proliferare di liti temerarie che in molti casi legittimano il sospetto di obiettivi parcellari e che dovrebbero essere sanzionate in modo più severo.

Il mercato da solo non basta a riequilibrare le cose?

Il mercato non risolve tutto. Abbiamo preso una china pericolosa. Bisogna tornare a dare un senso alto alla professione per invertire la rotta. ■

*stima MAG

A man with dark, wavy hair and a beard, wearing a dark pinstriped suit, white shirt, and patterned tie. He has his arms crossed and is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a blurred indoor setting with warm lighting.

TARIFFE
E INNOVAZIONE:
È TEMPO DI
PARTNERSHIP
FEE 

Francesco Sciaudone



Parla Francesco Sciaudone.
«Smettiamola col mercato delle ore/lavoro». E il managing partner di Grimaldi anticipa a MAG tutti i nuovi ingressi in squadra e l'apertura di una base a New York

no studio legale deve essere come la Svizzera: non necessariamente il più grande, non necessariamente il più potente, non necessariamente il più ricco ma quello con il ciclo economico più costante e capace di crescere anche in maniera anticiclica». **Francesco Sciaudone**, accoglie MAG nella nuova sala riunioni all'ultimo piano dell'edificio di via Fratelli Gabba in cui lo studio Grimaldi ha una parte dei suoi uffici milanesi. Il 2017, dice il managing partner, «è stato un anno vivace». Il fatturato è cresciuto ancora (+10% circa) e la struttura è riuscita a consolidare alcuni degli investimenti realizzati nei mesi scorsi.

«Siamo soddisfatti dei risultati arrivati nel real estate dopo l'ingresso di **Paolo Rulli**», racconta Sciaudone, «così come del posizionamento raggiunto

nei mercati in cui abbiamo una presenza più tradizionale». A Londra «siamo riusciti a stabilire la presenza più rilevante tra gli studi italiani impiantando un team di 12 professionisti tra cui quattro soci (**Michael Bray, Riccardo Sallustio, Fabio Pizzoccheri e Giacomo Serra Zanetti, ndr**)». Mentre con la sede di Bruxelles, in cui è appena arrivato come of counsel **Gianfranco Dell'Alba**, «siamo ormai diventati un punto di riferimento per ciò che attiene il diritto comunitario» come dimostra anche l'incarico ricevuto dallo studio a fine gennaio da parte del Comune di Milano per presentare i ricorsi al Tribunale dell'Unione Europea per l'annullamento e la sospensione dell'aggiudicazione della sede dell'Ema (Agenzia europea del farmaco) ad Amsterdam. Un incarico che Sciaudone sta portando avanti in prima persona assieme ai colleghi **Daniela Fioretti e Andrea**

**NICOLA
DI MOLFETTA**

2006-2016

AVVOCATI D'AFFARI

SEGRETI • STORIE • PROTAGONISTI

Per acquistare la tua copia del libro

CLICCA QUI



Neri, oltreché con il professor **Massimo Condinanzi**, ordinario di Diritto europeo all'Università degli studi di Milano.

Una *mission impossible*, a detta di molti. Tuttavia, come spiega in questa intervista l'avvocato recentemente nominato anche commissario per il concordato preventivo dell'Anm di Napoli e membro del working group "Authomated Vehicles" dell'Aipcr, «è proprio in queste circostanze che si esprime il valore di un professionista. Gli avvocati devono servire a risolvere problemi».

Intanto, Grimaldi non si ferma. E prosegue nei suoi investimenti in persone e sedi.

Come anticipato da *Legalcommunity.it*, a inizio anno è stato ufficializzato l'ingresso di **Ilario Giangrossi**, ex Norton Rose Fulbright e del suo team nella sede di Milano. Un innesto rilevante che ha ulteriormente rafforzato lo studio nell'area contenzioso e arbitrati. «All'inizio di quest'anno, inoltre, abbiamo deciso di presidiare in modo importante anche il settore della proprietà intellettuale e industriale prendendo in squadra giuristi di grande standing come **Paolo Spada** e **Sara Romano** oltre a un team più giovane che li affiancherà», dice Sciaudone. «Poi abbiamo ulteriormente sviluppato la presenza nel diritto delle assicurazioni con l'arrivo di **Stefano Rossi**», precedentemente titolare di uno studio a Roma.

Ha parlato anche di investimenti nelle sedi: crescete ancora all'estero?

Stiamo continuando a lavorare sia sull'espansione Oltreconfine sia su quella domestica. Siamo riusciti a creare le condizioni per l'arrivo su New York di un nostro socio, Giorgio Gallenzi, con cui speriamo di ripetere lo stesso successo che abbiamo avuto a Londra. E poi c'è la Svizzera.

Cresce la sede di Lugano?

Cresce e vede l'arrivo di Massimo Agostini, ex Gop e Carnelutti.

Faceva anche riferimento all'Italia...

Abbiamo in animo di completare la nostra presenza territoriale aprendo una sede in Emilia Romagna (Parma potrebbe essere la città giusta)

NUOVI ARRIVI

Ilario Giangrossi



Qualifica. Partner
Ufficio. Milano

In particolare. Rafforza il dipartimento di litigation. In precedenza è stato socio di Norton Rose.

Stefano Rossi



Qualifica. Partner
Ufficio. Roma - Milano

In particolare. Si occupa di litigation e diritto assicurativo. In precedenza ha operato con studio proprio.

Paolo Spada



Qualifica. Of counsel
Ufficio. Roma

In particolare. Si occupa di proprietà intellettuale e diritto industriale. È professore emerito a La Sapienza.

NUOVI ARRIVI

Rosaria Romano



Qualifica. Of counsel
Ufficio. Roma

In particolare. Si occupa di Proprietà intellettuale e diritto industriale. È associato di diritto commerciale all'Università di Chieti-Pescara.

Massimo Agostini



Qualifica. Of counsel
Ufficio. Lugano

In particolare. Rafforza la presenza dello studio nelle operazioni straordinarie. È stato socio di Carnelutti e Gop.

Gianfranco Dell'Alba



Qualifica. Of counsel
Ufficio. Bruxelles

In particolare. Già direttore dell'ufficio di Bruxelles di Confindustria è tra i più apprezzati consulenti sugli affari europei.

e dovremmo integrare ulteriormente la nostra presenza su Bari.

Qualche anno fa mi ha detto che 150 professionisti era l'obiettivo ideale per lo studio oltreché l'unica dimensione sostenibile in un mercato come l'Italia. Oramai ci siete, no?

Al momento abbiamo sicuramente raggiunto alcuni dei nostri obiettivi. Nel 2018, lo studio avrà una capacità di network nazionale e internazionale credibile. Questa rete è oramai idonea a fare *feeding* sui due hub principali (Roma e Milano) e in questo senso il progetto di crescita è in linea con quelle che erano le linee guida iniziali.

Ovvero?

L'idea, dall'inizio, è stata di dare vita a uno studio che non fosse eccessivamente concentrato su uno o due mercati e capace di un'offerta non limitata solo ad alcune aree di pratica. Puntando comunque su un modello innovativo.

E l'innovazione, nel vostro caso, dove sta?

Anzitutto nella volontà di interpretare gli elementi di novità che arrivano dal mercato.

A cosa pensa?

La mia sensazione è che lo studio professionale "di domani" dovrà sempre più essere caratterizzato dal giusto mix di tradizione e innovazione.

Concretamente, questo, in cosa si traduce?

Tradizione significa che bisogna continuare a fare gli avvocati. Bisogna evitare di diventare dei fornitori che vengono selezionati solo sulla base del prezzo praticato al mercato.

Questo è il rischio del mercato professionale oggi...

Esatto. L'elemento di tradizione, quindi, consiste nel fare l'avvocato, farlo bene e farlo con la fiducia dei clienti che devono sceglierci perché ci ritengono capaci di gestire e risolvere problemi. Tutto il contrario dei compilatori di offerte che poi vengono selezionati sulla base del prezzo.

Allo stesso tempo, però, lei parla di innovazione: a cosa pensa?

Anzitutto all'approccio della strategia territoriale. Noi andiamo in provincia non per sviluppare attività low cost. Tutto il contrario. Andiamo sul territorio per fare high cost, se così si può dire, perché vogliamo fare alta qualità al prezzo corretto. Non ci interessa diversificare l'attività produttiva per ridurre il costo di produzione che è invece la scelta che altri stanno facendo creando network con la sola finalità di ridurre i costi di produzione.

Una sfida non semplice...

Questo mercato non è più concentrato solo in alcune città ma è presente in una pluralità di aree. La scommessa è di essere capaci di intercettare la parte alta di questo mercato lì dove c'è domanda.

Servono investimenti in questo senso...

Esatto. Ciò che ci differenzia è proprio il fatto che a fronte di una tendenziale attitudine al contenimento dei costi di produzione, lo studio sta scommettendo sulla possibilità di migliorare la qualità e la marginalità dell'attività.



36,3 mln €

IL FATTURATO NEL 2017

«Abbiamo in animo di **completare** la nostra **presenza territoriale** aprendo una sede in **Emilia Romagna**»

Questo è molto sfidante, ma fa i conti con uno scenario in cui riuscire a dialogare con la clientela cercando di ottenere il riconoscimento della qualità non è sempre un conseguimento scontato...

Il mercato è esposto a una progressiva desertificazione. Io penso che per la gran parte dei servizi professionali sia oramai irrecuperabile il livello di compensi del passato.

Appunto...

Ma questo non significa che in questo scenario di mercato non si continuino a vendere beni di "lusso". Anzi. Noi puntiamo a essere capaci di fornire servizi di lusso, nel senso di fascia alta, che come tali sono anticiclici.

Ovvero?

Pensiamo alle questioni complesse, che hanno bisogno di soluzioni e di un servizio su misura. Operazioni per le quali servono avvocati che portino esperienza e competenze, al di là delle ore caricate sulle pratiche.

Questo significa una politica di pricing diversa da quella tradizionale?

Il pricing basato sul calcolo delle ore/lavoro è morto. È stato la conseguenza dell'imitazione di modelli che poco avevano a che fare con il mercato italiano. In questo senso bisogna tornare a essere avvocati tradizionali. Avvocati che non vendono ore/lavoro ma soluzioni. Gli avvocati tradizionali non calcolavano le ore.



+ 10%

LA CRESCITA STIMATA
DEL GIRO D'AFFARI

Facevano il prezzo e basta...

Quando si andava dall'avvocato non gli si chiedeva quante ore pensava di lavorare sulla pratica. Si chiedeva piuttosto se la risolveva oppure no. Non gli si chiedeva quanta carta o quanti giovani doveva impiegare per sistemare una situazione. Al cliente interessa poco se un legale ha bisogno di 5 professionisti, o di 50 ore, o di 4 telefonate o di 3 taxi.

Al cliente interessa sapere quanto costa la soluzione...

Esatto. A mio avviso il mercato non è più degli avvocati problematici, ma degli avvocati soluzionatici.

Bel neologismo...

I primi non se li può permettere più nessuno. I secondi sono pochi. Uno studio che è in grado di intercettare

quel tipo di domanda, è uno studio che diventa anticiclico.

Questo cosa significa? Si lavora sul risultato?

Io sono poco affascinato dalla discussione sull'equo compenso o all'opposto su forme più o meno sofisticate di condivisione dei rischi o del successo. Credo invece che l'elemento fondamentale nella disciplina dei rapporti professionali sia la *willingness to pay* del cliente.

Ossia?

Se il cliente riconosce un valore al tuo lavoro, paga ed è contento di farlo. Se, al contrario, il tuo lavoro ha bisogno di essere giustificato in termini di ore spese, trasferte fatte, numero di professionisti coinvolti, allora vuol dire che qualcosa non ha funzionato.

Ma ci sono i budget e gli obiettivi di riduzione dei costi...

Io non ho mai visto un paziente salvato con un intervento a cuore aperto chiedere se in sala operatoria c'erano tre anestesisti o quattro infermieri. Né ho mai visto sospendere un intervento in ragione del raggiungimento della durata prevista e negoziare le condizioni per proseguirlo.



6

LE SEDI IN ITALIA
E ALL'ESTERO

The best in Italy

ENERGY 2018 Report



SCARICA LA TUA COPIA SU:

legalcommunity.it

financecommunity.it

inhousecommunity.it

foodcommunity.it





Francesco Sciaudone

Ma qui parliamo di avvocati...

E di clienti che devono imparare a scegliere. Mi rendo conto che ci sono regole che spingono alla ricerca del risparmio e che con queste regole bisogna fare i conti. Ma che prezzo ha un professionista che si assume la responsabilità del proprio lavoro e si impegna a portare il miglior risultato possibile?

Parla di condivisione del risultato: cosa intende?

Io sono convinto che il rapporto tra professionista e cliente deve

«**Non** dobbiamo vendere ore lavoro, ma **soluzioni**. Il mercato non è più degli avvocati problematici, ma degli **avvocati soluzionatici**»

essere improntato a una sorta di partnership.

No win no pay, o cose simili?

No. Non mi riferisco alla success fee. Piuttosto penso a una partnership fee. Come ho già detto, va superato il modello del fornitore di servizi. Il fornitore rappresenta un costo che si tenderà naturalmente a limare, anno dopo anno. Perché è considerato fungibile.

Invece?

Se invece l'avvocato riesce a porsi come un partner strategico, allora diventa una sorta di socio d'opera del cliente. E in questo contesto si creano le condizioni per la condivisione. Un'azienda dovrebbe decidere se investire su una pratica non in ragione del numero di risorse o di ore necessarie a gestirla, bensì in ragione del risultato da raggiungere.

E questo cambierebbe il rapporto con lo studio legale?

Certo. Quando il risultato è il successo dell'operazione o della difesa o del progetto, a quel punto si crea un meccanismo di naturale condivisione dell'esito.

Qual è la previsione di crescita dello studio Grimaldi per il 2018?

Noi speriamo che nel 2018 consolidando gli investimenti del

2017 e portando a regime le novità introdotte, potremo avere una crescita del 20-30% in ragione dell'andamento del mercato.

«**Giorgio Gallenzi** sarà il nostro primo socio a **New York**. Mentre nella sede di **Lugano** arriva **Massimo Agostini**»

L'esito delle elezioni politiche la preoccupa?

Credo che la dinamica politica dei prossimi anni sarà di estrema vivacità e ridotta stabilità. Tra società liquida e mercati liquidi l'importante, per tutti, è saper nuotare bene.

E questo cosa vuol dire per uno studio legale?

Uno studio legale deve essere come la Svizzera. Non necessariamente il più grande, non il più potente, non il più ricco ma un'organizzazione con un ciclo economico stabile, che dà certezza e continuità al proprio percorso di crescita. ■



37

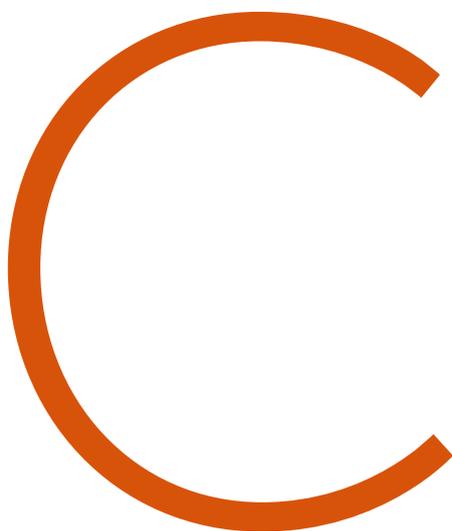
I SOCI DELLO STUDIO

ASLA, appuntamento con il FUTURO

MAG ha incontrato Giovanni Lega per farsi raccontare in anteprima in cosa consisterà l'evento dedicato alla "next generation of lawyers" in programma a Milano il prossimo 18 maggio



Giovanni Lega



Come sarà l'avvocatura di domani? Cosa significa evolvere per la professione forense? Saranno queste alcune delle domande di fondo al centro della giornata di dibattito e convegni organizzata da Asla (Associazione degli studi legali associati) per il prossimo 18 maggio a Milano.

L'iniziativa è stata battezzata "Diritto al futuro" e non punta a essere l'ennesimo evento autoreferenziale di categoria.

Le discussioni che animeranno questa giornata di lavori (il programma prevede ben 10 ore di attività dalle 10 del mattino alle otto della sera) saranno ricche di contaminazioni. Il diritto e le questioni che riguardano il mercato dei servizi legali intersecheranno scienza, tecnologia, cultura, arte, spettacolo e sport.

L'avvocatura, in questo contesto assolutamente inedito, ridefinirà se stessa attraverso le conquiste ottenute in altri ambiti.

Alle sessioni plenarie si accompagneranno una serie di tavoli di lavoro strutturati in conferenze, workshop, dibattiti suddivisi in quattro aree tematiche: formazione, mercato, organizzazione e diversity. MAG ne ha parlato con **Giovanni Lega**, presidente di Asla: «Non sarà un evento per gli avvocati o sugli avvocati, ma sarà un evento che colloca gli avvocati nel mondo».

Perché Asla ha deciso di impostare in questo modo questo appuntamento dedicato alla “next generation of lawyers”?

Viviamo in un contesto di grande evoluzione. Bisogna far capire anzitutto all'uomo e poi al professionista che siamo parte di qualcosa che sta cambiando. Di qui l'idea di un concept che ruota attorno al tema dell'innovazione nella sua interdisciplinarietà.

«Vogliamo gente che provochi un dibattito e scateni delle idee. E tutti quelli che parteciperanno dovranno aspettarsi di essere provocati oltre che di fare i provocatori»

In cosa si tradurrà?

Avremo ospiti di ogni genere. Sportivi come Alex Zanardi, personalità come Tara Gandhi, intellettuali come Richard Susskind.

Perché avete deciso di fare le cose così in grande?

Asla promuove centinaia di convegni all'anno. Fa iniziative di vario genere che tendenzialmente restano disperse. Allora abbiamo voluto creare un grande evento che condensi all'interno di un unico appuntamento il succo di tante iniziative. Questo sarà l'anno zero. Ma sarebbe bello che questo diventi un impegno periodico, annuale o biennale.

Avete pensato di coinvolgere anche le istituzioni forensi?

Abbiamo chiesto un unico patrocinio. E lo abbiamo chiesto alla Cassa nazionale forense che in questa occasione presenterà i risultati aggiornati del rapporto annuale del Censis sull'avvocatura.

E l'“Accademia”?

Abbiamo anche coinvolto le maggiori università “contrattualizzandole”. Chiedendo loro un impegno diretto e aperto. Vogliamo che si aprano alle proposte e iniziative che arriveranno dagli studenti. Oltre che per raccontare l'evoluzione che già è in corso. Abbiamo scoperto che alcune di queste

formano anche paralegal. Una cosa importantissima, ma che non tutti sanno.

Con le università coinvolgerete anche i giovani?

Certamente. Il programma che nei suoi pilastri è ormai definito, sarà comunque ancora modificabile perché abbiamo chiesto ai giovani di darci il loro contributo sulle questioni che loro pensano debbano essere discusse in un forum di questo genere.

Parliamo di giovani avvocati?

Giovani avvocati ma anche tutti gli studenti universitari e non solo quelli delle facoltà di giurisprudenza. Le competenze di cui ha bisogno la professione oggi non sono solo di carattere giuridico ma spaziano dal marketing all'economia, dal management alla tecnologia. Anche tra i moderatori mi piacerebbe ci fosse il minor numero di avvocati possibile.

Perché?

Vogliamo gente che provochi un dibattito e scateni delle idee. E tutti quelli che parteciperanno dovranno aspettarsi di essere provocati oltre che di fare i provocatori.

Qual è la sfida che la professione dovrà affrontare nel prossimo futuro?

Viviamo l'epoca del sapere liquido. E i costumi della gente si sono uniformati. L'ingresso delle app sul mercato b2c avranno un impatto enorme sul lavoro degli avvocati. E poi c'è il grande tema dell'intelligenza artificiale.

Come organizzerete i lavori?

Ognuna delle aree tematiche avrà un'ora in aula plenaria per il suo keynote speaker. E questi interventi si inseriranno tra quelli degli ospiti generali. Poi ciascuna area tematica ospiterà, negli spazi dedicati, una serie di conferenze che si susseguiranno a tambur battente durante tutto l'arco della giornata.

Il traguardo, invece, quale dovrà essere?

L'obiettivo di questo concept è portare ad avere una serie di istanze, idee e proposte che poi verranno girate ai tavoli delle istituzioni, delle università e dei politici.

A quali proposte pensate?

Le proposte saranno legate a ciò che il lavoro di questi gruppi sarà in grado di esprimere. Potranno riguardare la formazione universitaria, la questione tecnologica, le tematiche della professione o quelle della diversity. Ma, lo dico con grande sincerità, non ci vogliamo prefiggere preordinatamente i risultati che avremo.

Quasi fosse una sorta di grande brainstorming di alto livello...

L'idea è di creare un luogo fertile per far nascere idee e proposte. Basta con gli avvocati che si vedono tra loro, per lamentarsi di ciò che non va e poi però non fanno nulla per cambiare le cose.

Fare sistema sarebbe già qualcosa...

Fare sistema tra studi e professionisti per stimolare e lavorare insieme al cambiamento sarà ancora di più. 🍷

SE GOLDMAN SACHS si comprasse **BANK OF NEW YORK MELLON**

A Wall Street negli ultimi giorni analisti e osservatori hanno speculato – a livello intellettuale, ovviamente – su un'operazione m&a potenzialmente interessante per tutto il settore bancario Usa.

Interessante perché, se realizzata, porterebbe la banca d'affari per eccellenza Goldman Sachs a diventare un vero e proprio gigante con una raccolta amministrata per 33 trilioni di dollari. La sposa ideale per la banca guidata da **Lloyd C. Blankfein** sembra essere Bank of New York Mellon. Il gruppo vale circa la metà di Goldman (56 miliardi di dollari contro 104) ma potrebbe portare a sinergie in attività quali il clearing, il cash management, il global payments e il trading. E ovviare ai problemi avuti negli ultimi tempi per quanto riguarda l'attività di fixed income, currencies e commodities.

L'operazione, ha osservato il *New York Times*, potrebbe anche aiutare Goldman a raggiungere l'obiettivo, stabilito da Blankfein nel settembre scorso, di ampliare il suo raggio d'azione sia con gli

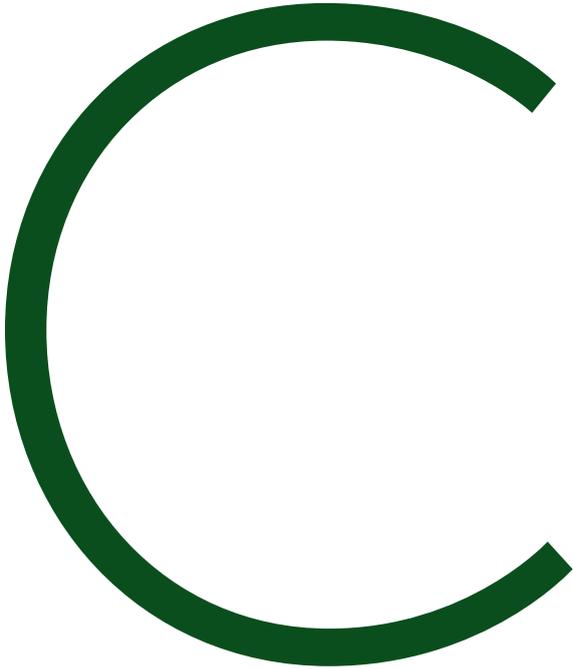
investitori che con le aziende e ridurrebbe la dipendenza del gruppo dal trading. In questo senso, ad esempio, la divisione Ficc (Fixed income, currencies e commodities) rappresenterebbe solo l'11% delle entrate rispetto all'attuale 17%, mentre il peso dell'asset management salirebbe a oltre il 45%, per un patrimonio gestito raddoppiato a 3,4 trilioni. Inoltre, se Goldman fosse in grado di tagliare fino al 20% i costi di BNY Mellon, il guadagno sarebbe pari a circa 17 miliardi netti. Abbastanza da giustificare il pagamento di un premio del 30% rispetto al suo effettivo valore di mercato.

Come spesso accade, la matematica deve scontrarsi con la realtà. Bank of New York Mellon potrebbe ad esempio non voler perdere la propria indipendenza, mentre alcuni dei suoi clienti potrebbero non accettare l'idea che Goldman abbia un accesso ancora più ampio alla propria attività e ai propri dati. E poi ci sarebbe lo scoglio della regolamentazione: consentire a due istituti finanziari di importanza sistemica – uno nel trading, l'altro nel clearing e nella custodia – di unirsi è stato per un decennio un tabù. Le cose potrebbero cambiare? Forse, ma non per ora. ■



IL GIURISTA del **PRIVATE EQUITY**

Da general counsel e direttore affari istituzionali di Pirelli a fondatore di Armònia sgr il passo è breve. Almeno per Francesco Chiappetta. Che ha una precisa convinzione: l'impresa viene prima



hi lo ha incontrato almeno una volta non può certo dire che **Francesco Chiappetta**, vice presidente di Armònia sgr, non sia un uomo di carattere. Anzi, citando il primo ministro britannico **Winston Churchill**, ammette «io ho un brutto carattere... ma in fondo tutti gli uomini di carattere hanno un brutto carattere». In realtà, dietro a questa aria severa c'è un professionista, e un uomo, che ha semplicemente le idee molto chiare su ciò che vuole fare e su come secondo lui dovrebbero funzionare il mercato, il business, l'impresa e il private equity. E non si fa troppi problemi a esprimerle.

Classe 1960, calabrese ma con il cuore a Roma e la testa a Milano, Chiappetta inizia il suo percorso professionale in Consob, dove resta per oltre 11 anni assumendo anche la responsabilità dell'ufficio legale e dell'ufficio ispettorato, per poi proseguire in Assonime. Tuttavia gran parte della sua carriera da giurista (guai a chiamarlo avvocato!) l'ha passata al fianco di **Marco Tronchetti Provera** tra Telecom e Pirelli, dov'è stato fra le altre cose general counsel e direttore affari generali e istituzionali.

«In Assonime ho conosciuto molti imprenditori, dai quali sono arrivate alcune offerte di lavoro, compresa quella di Pirelli», racconta. «Prima di accettare chiesi un po' di tempo per pensarci, ma fu un tempo breve perché un sabato di luglio del 2001, Tronchetti mi chiamò e mi chiese se me la sentivo di cominciare subito perché aveva appena comprato anche la Telecom. Da qui è iniziata questa avventura» che lui definisce «molto bella».

CULTURA D'IMPRESA

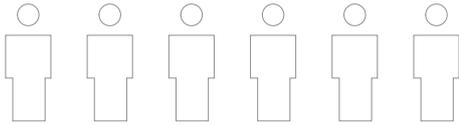
In queste due grandi aziende, racconta, «oltre a essere general counsel avevo anche la responsabilità della proprietà

industriale, dei rischi e della compliance, attività non strettamente legali ma molto collegate anche perché credo e ne sono convinto che il fenomeno giuridico segua sempre quello economico», dice, ed è per questo che «ogni legale interno dovrebbe avere una conoscenza profonda della struttura organizzativa, del business model e di tutti i temi più sensibili dell'azienda in termini di planning ed execution».

Fra i primi ad aver diviso le funzioni interne di audit da quelle della compliance, Chiappetta è fiero delle innovazioni che ha portato in azienda. «Pirelli è stato un business case a livello internazionale perché è stata la prima compagnia industriale ad approcciare i rischi non solo in termini di compliance ma anche dal punto di vista del business. Era il 2008», racconta. Inoltre, ha vissuto in prima persona la fase in cui i legali si occupavano solo delle cause «ed erano quelli che normalmente avevano il compito di dire ciò che si poteva e non si poteva fare da un punto di vista legale» a quella in cui «il professionista in house

SAVE THE DATE

financecommunity Awards



Lunedì 19 novembre 2018 • Milano

#FinancecommunityAwards

Main Partner

 CARNELUTTI LAW FIRM

CLEARY GOTTLIB

CURTIS

大成 DENTONS

 DLA PIPER

Gatti Pavesi Bianchi

 GIANNI-ORIGONI
GRIPPO-CAPPELLI
PARTNERS

LATHAM & WATKINS

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

 LOCENTE & PARTNERS

PEDERSOLI
STUDIO LEGALE

SHEARMAN & STERLING LLP

Simmons & Simmons

Sponsor

 Accuracy

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

ha cambiato completamente l'approccio e comincia a dare aiuto al business». Cioè quel momento in cui «l'impresa viene prima di tutto». È da questa passione per l'impresa – soggetto che per lui è un «libro da studiare, da analizzare in tutti gli elementi» - che arriva l'interesse per il private equity. Perché è in questo settore che, almeno sulla carta, l'impresa viene davvero prima. Un passaggio, quello dall'impresa al fondo che, dice, è stato facile. «D'altronde se nella mia vita ho capito cosa sono la causa e il tipo nel processo giuridico, penso che possa comprendere anche cos'è l'ebitda e a imparare a leggere un bilancio».

«Siamo prima di tutto un **gruppo di amici**, ma che **rispettano** i rispettivi **ruoli**, le professionalità e soprattutto **i caratteri**»



9

I MEMBRI DEL TEAM



2

LE ACQUISIZIONI FATTE



300 mln €

IL TARGET DI RACCOLTA
DI ARMÒNIA ITALY FUND

200 mln €

RACCOLTI AL PRIMO CLOSING

ARMÒNIA IN CIFRE

IN ARMONIA

«Il bello dell'attività di private equity è che mi ha permesso di mettere sul campo le mie esperienze nella governance e nell'm&a acquisite durante l'esperienza Pirelli, avendo seguito tutte le fasi delle operazioni societarie e anche di quelle delle controllate», dall'opa di Lauro 61 su Camfin nel 2013, per citarne una, fino all'ultima: il passaggio a ChemChina. In questo senso «avere la capacità di saper leggere un contratto m&a e comprendere quali sono gli aspetti tecnici più importanti mi permette di capire anche cosa è l'oggetto che vai a comprare o vendere e come».

E così il giurista nel 2015 diventa uno dei fondatori di Armònia sgr assieme a **Sigieri Diaz Pallavicini**, fondatore di GWM Holding, **Luca Rovati**, ex ad di Rottapharm, **Fabrizio De Amato**, presidente di Maire Tecnimont, e **Alessandro Grimaldi**, ex Clessidra. «Siamo prima di tutto un gruppo di amici, ma che rispettano i rispettivi ruoli, le professionalità e soprattutto i caratteri», dice.

«Il nostro è un team coeso, lavoriamo insieme sugli investimenti e c'è un vero dibattito sia per quanto riguarda l'origination sia il dealmaking». Una condivisione possibile «grazie al mix di competenze, di skills e di esperienze che ci



Francesco Chiappetta

permette di guardare un investimento in tutti i suoi aspetti». Se mancano queste cose, è convinto, «non puoi fare private equity» in primis perché «non hai fiducia da parte degli investitori». Internamente, dunque, se qualcuno propone un deal «non ha la certezza che sia approvato - spiega - c'è una discussione in modo da arrivare ad avere una visione sia finanziaria che industriale, di business». Aspetti che per lui che dell'impresa ha fatto la sua passione e missione «sono cose che puoi capire solo se ci sei stato dentro all'azienda». Sulla questione team, per Chiappetta il private equity è un po' come il calcio. «Per giocare e gestire una squadra occorre seguire delle regole rigide, rispettare

una serie di impegni e soprattutto avere capacità di fare team building. Anche il private equity deve avere la stessa capacità, sia all'interno che all'esterno». Non a caso, tra un bilancio e l'altro il manager trova anche il tempo di coltivare l'hobby del calcio che tanto hobby non è. «Esistono i calciatori professionisti e i professionisti calciatori. Io appartengo a questa seconda categoria», dice. Chiappetta gioca infatti come portiere in una squadra di seconda categoria, la Football Ius («ius, non lex», precisa) di cui è anche presidente e costituita al 90% da avvocati. Anche se la mia fede è prima di tutto juventina (come testimonia uno dei miei tre tatuaggi: lo stemma della squadra bianconera).

ECCELLENZA

Pallone a parte, con Armònia lo scorso anno il giurista ha lanciato il primo fondo, Armònia Italy Fund, a 225 milioni di euro e a breve annuncerà il terzo closing per una cifra attorno ai 300 milioni, «siamo già vicini».

Dall'avvio il gruppo, che guarda ad aziende rigorosamente italiane con un fatturato che va dai 70 ai 100 milioni, ha acquisito prima Aspesi, storico marchio del fashion made in Italy, e poi Gruppo Servizi Associati, società attiva nella prevenzione incendi in strutture e infrastrutture complesse, sulla base di un enterprise value di circa 95 milioni.

Al momento è anche in trattative - avanzate - per aggiudicarsi l'azienda di abbigliamento tecnico sportivo Macron. Ma è così facile passare da aziende come Telecom e Pirelli a realtà di medie dimensioni? Qui Chiappetta taglia corto: «Il business model, gli obiettivi strategici, i limiti finanziari e di mercato, i competitor e la struttura della governance sono questioni che accomunano, in qualche modo, tutte le aziende», spiega. «Ciò che conta è capire la cultura d'impresa» a prescindere dalle dimensioni e dal mercato di riferimento.

La strategia del fondo è quella di realizzare acquisizioni di maggioranza «mantenendo l'imprenditore in azienda a garanzia della serietà dell'investimento e della solidità del business». Il venditore quindi «reinveste per una quota di minoranza del 20 o 30% e si occupa di gestire l'azienda», spiega Chiappetta. Per lui «essere azionisti di controllo non significa agire come in una holding industriale o essere una società che dirige e coordina, i fondi non dovrebbero farlo perché sta all'imprenditore o al manager guidare l'azienda e proporre il piano, noi lo verifichiamo come farebbe qualsiasi board cercando di capire se quel piano crea valore, se è sostenibile e poi guardando ai risultati». Quanto al posizionamento,

Chiappetta, che è anche nel board dello Ieo e docente alle università Luiss di Roma e Cattolica di Milano, è sicuro: «Come target cerchiamo l'eccellenza italiana, anche noi vogliamo essere l'eccellenza proprio per il nostro approccio integrato e a tutto tondo al tema dell'impresa. Non facciamo operazioni imprudenti, valutiamo attentamente dove andiamo a investire». Per il futuro, l'ambizione è di fare altri fondi e di creare un punto di riferimento anche a Roma.

«L'importante a mio avviso oggi è **avere un mix adeguato di competenze ed esperienze nel singolo fondo, una mission chiara e l'indirizzarsi in determinati settori**»

In generale, osserva, «il private equity di oggi è per certi versi più difficile che in passato perché gli operatori sono di più, ci sono più stranieri con tanta liquidità». Per stare sul mercato, dunque, «l'importante a mio avviso oggi è avere un mix adeguato di competenze ed esperienze nel singolo fondo, una mission chiara e l'indirizzarsi in determinati settori», dice. Essere coerenti e risoluti nella politica di investimento. Un assunto che, a quanto sembra, per il giurista votato al private equity vale anche per tutto il resto. ■

Nell'attesa dell'ok di Bankitalia, il fondatore Eugenio De Blasio spiega a MAG le strategie che hanno portato il gruppo a concorrere per Quadrivio. Focus su private equity, debito e infrastrutture

«VI RACCONTO **GREEN ARROW**»

Eugenio de Blasio

Le indiscrezioni stampa la davano un passo indietro rispetto agli altri pretendenti in gara per una delle società di gestione più grandi del comparto mid-cap, Quadrivio sgr. Ma alla fine Green Arrow Capital, boutique specializzata in investimenti alternativi e in particolare nelle rinnovabili, ha sbaragliato la concorrenza (vale a dire circa 20 società di investimento nazionali ed estere) ed è stata scelta per rilevare la piattaforma che gestisce fondi di investimento per un valore complessivo di oltre 1,4 miliardi di euro. Ora l'ultima parola spetta a Banca d'Italia, il cui via libera all'operazione è atteso per marzo prossimo.

Green Arrow Capital è stata fondata nel 2012 da due manager con diverse esperienze nel settore: **Eugenio de Blasio**, già consigliere e responsabile internazionalizzazione di Assorinnovabili e amministratore delegato di realtà quotate quali Greentech e GWM Renewable Energy, e **Daniele Camponeschi**, ex cio di Independent Power Producers. Nel team si sono aggiunti, negli anni, **Stefano Russo**, ex ad di Renaissance Institutional Management UK e managing director per 13 anni in Morgan Stanley Investment Management; **Francesco Giovannini**, già ad di Hinduja Finedo Partners e infine, nel 2016, l'imprenditrice ed ex presidente di Poste Italiane **Luisa Todini** in qualità di partner e azionista.

La squadra, che comprende anche il partner **Alessandro Di Michele**, gestisce al momento due fondi: il lussemburghese Radiant Clean Energy, nato nel 2015 e con una dote di circa 100 milioni (su 200 milioni come target di raccolta) e Green Arrow Capital Clean Energy (obiettivo 150 milioni) in partnership con Todini Finanziaria e nel quale è stata confluita Ecos Energia. Attraverso il primo veicolo il gruppo ha investito, nel 2017, 40 milioni acquisendo,

fra gli altri, un portafoglio di impianti fotovoltaici da EAM Solar, società quotata presso la Borsa di Oslo, per 2 megawatt e un controvalore di 5 milioni e le partecipazioni detenute da SF Suntech Deutschland GMBH in Energia Rinnovabile ed Energy Power, entrambe titolari di impianti fotovoltaici in Puglia per complessivi 10 MW e l'impianto situato sul tetto della sede di Lamborghini a Sant'Agata Bolognese.

Ma perché una realtà focalizzata in un settore tanto specialistico come quello delle rinnovabili ha deciso di tentare l'acquisizione di una piattaforma generalista e differenziata come Quadrivio? «Perché crediamo negli investimenti alternativi e vogliamo investire nell'economia reale», spiega De Blasio in questa intervista a MAG.

«Noi siamo una **società** che non appartiene a un'impresa o a una famiglia particolare ma a un certo numero di **professionisti**»

Quindi dottor De Blasio quale è stata la vostra strategia dietro la scelta di partecipare all'asta per Quadrivio sgr?

Il nostro obiettivo era da tempo quello di diventare una delle piattaforme indipendenti più importanti in Italia nel settore degli investimenti alternativi con l'intenzione di investire nell'economia reale. Per raggiungere questo risultato, per noi era arrivato il momento di fare

WOMEN IN FINANCE 2018 ITALY AWARDS



Ambasciata
Britannica Roma



Freshfields Bruckhaus Deringer



IN COLLABORAZIONE CON
Borsa Italiana

presentano il premio

Women in Finance 2018 Italy Awards

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

Categorie:

- CFO of the Year • Financial Adviser of the Year • Fund Manager of the Year
- Banker of the Year • Employer of the Year

Cerimonia di premiazione:

Giovedì 8 marzo – ore 18.00

Palazzo Mezzanotte, Piazza degli Affari, 6 – Milano

Ospite d'eccezione della cerimonia, la *chef* stellata Antonia Klugmann, migliore cuoca per la Guida dell'Espresso 2017, nonché giudice di "MasterChef Italia".

Segue cocktail.

RSVP entro il 2 marzo: ItalyWomen.inFinance@fco.gov.uk o 06 4220.2306 (solo mattina).

Le adesioni saranno accolte fino al raggiungimento del numero massimo di posti disponibili.

MEDIA PARTNERS

CORRIERE DELLA SERA
LA 27ora

financecommunity.it

un salto dimensionale e accelerare con la nostra strategia. Stavamo pensando al lancio di una nostra piattaforma ma poi si è presentata questa opportunità di investimento, con cui c'è stato un allineamento strategico e di view di mercato.

Su cosa puntate esattamente?

Premesso che siamo in attesa dell'autorizzazione di Banca d'Italia per finalizzare l'operazione Quadrivio, una volta ricevuto il via libera cercheremo di mantenere i punti di forza della piattaforma e di proseguire con il percorso già tracciato, seguendo le esigenze del mercato. In particolare vediamo tre orizzonti: il primo è quello delle infrastrutture, delle quali c'è un bisogno incredibile nel nostro Paese; c'è poi il private equity che se usato bene è uno strumento di formidabile aiuto alle piccole e medie imprese, soprattutto in Italia. E infine il mondo del debito, con lo sviluppo del lending direttamente alle pmi. Questo è un comparto dove negli ultimi anni si sono create grandi opportunità soprattutto per via della crisi delle banche e della loro difficoltà a erogare credito ma anche per la struttura del sistema economico italiano.

Quale sarebbe?

Il nostro Paese è fatto di tante medie aziende e molte di queste, più di quante si pensa, sono delle vere eccellenze e vanno aiutate. In questo senso crediamo molto negli investimenti alternativi sia perché sono uno strumento per sostenere le aziende, sia perché rappresentano il trend del momento. A dimostrazione di ciò ci sono le scelte degli investitori, che stanno allocando molto di più in queste asset class.

Perché secondo lei?

Innanzitutto perché il mondo obbligazionario non da più gli stessi rendimenti del passato, ma non c'è solo questo. C'è stato anche un importante cambiamento culturale che ha portato gli

investitori a puntare di più e direttamente nell'economia reale consci del fatto che questi investimenti non solo sono positivi per il Paese ma sono anche redditizi. È una situazione win-win ed è per questo che stanno cercando degli operatori specializzati, con una riconosciuta professionalità, che siano in grado di accompagnarli in questo percorso.

Pensate di lanciare altri fondi in futuro?

Siamo a lavoro su due veicoli dedicati rispettivamente all'innovazione tecnologica e all'efficientamento energetico, ma è ancora presto per dare altre informazioni.



Daniele Camponeschi



Stefano Russo



Francesco Giovannini



Luisa Todini

Green Arrow è nata con una specializzazione nel fotovoltaico, perché avete scelto questo settore?

Siamo partiti con un focus specifico perché volevamo avere una nostra identità, differenziarci sul mercato almeno all'inizio. Il nostro obiettivo però è sempre stato quello di aprirci e creare una piattaforma paneuropea. Non a caso tutti noi partner abbiamo competenze diverse e le capacità necessarie per gestire portafogli multiprodotto.

Puntate anche ad acquisizioni all'estero?

L'intenzione è di creare un portafoglio europeo, sia come investimenti sia come raccolta.

Che tipo di posizionamento cercate?

Vogliamo raddoppiare la nostra posizione nel giro dei prossimi cinque anni e rafforzare i presidi con più debolezze. Oggi in Italia per chi fa private equity il momento è quello giusto: fra le aziende c'è tanto bisogno di crescere in termini dimensionali e di consolidarsi, ma per farlo hanno bisogno di un partner finanziario e oggi ne sono consapevoli.



unbuonavvocato.it

Il primo marketplace
di domanda e offerta
di servizi legali consumer



LAVORI E INCASSI

SCARICA L'APP SU



«In particolare vediamo tre orizzonti: il primo è quello delle infrastrutture, delle quali c'è un bisogno incredibile nel nostro Paese; c'è poi il private equity che se usato bene è uno strumento di formidabile aiuto alle piccole e medie imprese, soprattutto in Italia. E infine il mondo del debito, con lo sviluppo del lending direttamente alle pmi»

Fra gli addetti ai lavori si parla spesso della maggiore apertura degli imprenditori al private equity. È d'accordo?

Certo, le imprese italiane hanno concluso la fase in cui avevano timore del partner private equity, considerato in passato come "raider" finanziario e hanno vissuto un vero e proprio ricambio culturale, più che generazionale. Oggi i player del settore sono visti come dei partner per la crescita, quindi c'è maggiore apertura. D'altronde il mercato va in questa direzione e chi non si adegua difficilmente riuscirà a restare in piedi.

Secondo lei quali sono le azioni prioritarie quando si vuole far crescere l'azienda?

Innanzitutto agendo a livello di manager se ci sono delle debolezze, e poi dare una visione internazionale, quindi essere in grado di anticipare i trend e fornire la giusta finanza per realizzare eventuali aggregazioni.

A quali imprese puntate?

Aziende familiari posizionate nella classica forchetta di fatturato attorno ai 100 milioni di euro, quindi medie imprese, che siano in bonis e che abbiano un prodotto potenzialmente adatto ai mercati internazionali. In sostanza quelle aziende che hanno bisogno di fare il salto dimensionale.

È una fascia di mercato che oggi interessa a molti altri operatori...

In realtà credo che maggiore concorrenza ci sia sui deal più grandi, che vedono la presenza di operatori internazionali, mentre molti altri si concentrano su una fascia più piccola, quella delle aziende in fase *growth*. Noi ci posizioniamo nel mezzo e siamo indipendenti. Lo sottolineo perché di partnership private come la nostra al momento non ce ne sono molte in Italia.

Cosa significa essere indipendenti per lei?

Noi siamo una società che non appartiene a un'impresa o a una famiglia particolare ma a un certo numero di professionisti. Ciò a mio avviso è una garanzia per gli stakeholders delle scelte che vengono prese. Non avere altre attività preponderanti è una delle nostre principali caratteristiche. Vogliamo essere una partnership e, ribadisco, investire nell'economia reale. ■



PMI IN BORSA? È arrivato IL MOMENTO

Il sistema produttivo italiano è da decenni caratterizzato dalla notevole prevalenza di medie, piccole e piccolissime imprese.

In nessun altro Paese avanzato si riscontra un grado di frammentazione produttiva così elevato. In questo contesto economico, al fine di aumentare il numero di società quotate, è stato varato un generale piano di incentivazione alla quotazione per le Pmi italiane. Il mercato borsistico italiano, infatti, risulta ancora essere di dimensioni troppo ridotte per un'economia da G7, ed è quindi del tutto condivisibile e apprezzabile lo sforzo di tutte le istituzioni per favorire l'accesso al mercato dei capitali al maggior numero di imprese possibili. È più che dimostrato (per ultimo il recentissimo studio del centro di ricerca Baffi Carefin in collaborazione con Equita) che le società quotate sono più profittevoli di quelle non quotate, hanno livelli di crescita maggiori in termini di ricavi, investimenti e dipendenti, affrontano meglio i periodi di crisi ed hanno un miglior accesso al mercato dei capitali e del credito.

Il piano di incentivazione si è principalmente concentrato sull'accesso al mercato dedicato alle Pmi, al fine di renderlo più liquido, più snello e meno costoso.

- Con la Legge di Bilancio 2017 sono stati introdotti strumenti volti a far confluire gli investimenti delle famiglie italiane in favore del sistema imprenditoriale nazionale: i Piani individuali di risparmio (Pir). Tali strumenti, infatti, da una parte sono caratterizzati da un vincolo di destinazione: la raccolta realizzata mediante tali strumenti deve essere investita per almeno il 70% in azioni o obbligazioni di azione italiane (o di aziende europee con stabile organizzazione in Italia), di cui il 30% (che equivale al 21% del totale) in aziende medio-piccole. Dall'altra è previsto che l'investitore debba mantenere l'investimento per almeno cinque anni per poter godere della detassazione sulle plusvalenze realizzate. Stando ai dati del 2017 gli investimenti in Pir hanno superato le più rosee aspettative

CONFRONTO REQUISITI FORMALI IN FASE DI IPO

	MTA	Segmento Star	AIM Italia
Flottante	25%	35%	10%
Bilanci certificati	3	3	1
Principi contabili	Internazionali	Internazionali	Italiani o internazionali / USA
Offerta	Istituzionale/Retail	Internazionale/ Retail	Istituzionale
Altri documenti	Prospetto informativo/ SCG/ Pianoind./QMAT	Prospetto informativo/ SCG/ Pianoind./QMAT	Documento di ammissione
Market cap (€)	Min euro 40 M	Min euro 40 M – Max 1 bn	Nessun requisito formale
CDA (n. indipendenti)	Raccomandato	Obbligatorio	Nessun requisito formale
Comitato Controllo e Rischi	Raccomandato	Obbligatorio	Nessun requisito formale
Comitato Remunerazione	Raccomandato	Obbligatorio	Nessun requisito formale
Incentivi al Top Management	Raccomandato	Obbligatorio (propor. a performance)	Nessun requisito formale
Investor Relator	Raccomandato	Obbligatorio	Non obbligatorio
Sito web	Obbligatorio	Obbligatorio	Obbligatorio
Principale Advisor	Sponsor/Globar coordinator	Sponsor/Globar coordinator	Nomad

Fonte: Borsa Italiana Spa

e le previsioni indicano che tale tendenza continuerà anche nei prossimi anni. Questa enorme liquidità è stata in buona parte investita nel listino di Borsa dedicato, appunto, alle Pmi: l'Aim.

- In seguito sono stati alleggeriti gli adempimenti necessari per la quotazione al mercato Aim, già più snelli rispetto alle quotazione nei mercati tradizionali (Mta o Segmento Star):
- Infine, la legge di Bilancio 2018 ha introdotto il credito d'imposta

in misura del 50% dei costi di consulenza sostenuti per la quotazione in Borsa delle Pmi fino al 31/12/2020 per un importo massimo di 500.000 euro ad azienda.

Gli strumenti varati potrebbero cogliere nel segno e contribuire a diradare la coltre di diffidenza e timore che ha circondato – e rallentato – il processo di quotazione delle Pmi italiane.... È arrivato il momento! 📈

* Associate Partner - Rödl & Partner

Affitta **UNA MINORANZA,** la provocazione corre **SUL WEB**

Serve un collega “allegro e di colore”, appartenente a un’etnia “non immediatamente riconoscibile” o “musulmano e sorridente” per una premiazione o un evento di lavoro a cui si vuole partecipare ostentando un’ammirevole sensibilità aziendale in tema di diversità e inclusione? È possibile “affittarlo” su *rentminority.com*, il sito web che offre un servizio di “diversity on-demand”, che ha di recente spento la sua prima candelina.

«Abbiamo minoranze per ogni occasione [...] selezionate accuratamente affinché non siano “troppo nere”, “troppo musulmane” o “troppo femministe”» si legge sulla home page del sito.

Si tratta, ovviamente, di una provocazione. La pagina internet in realtà vuole rimarcare la scarsa sensibilità ai temi della diversity nel mondo tech e media statunitense che – secondo la fondatrice, ex avvocatessa, ora giornalista e brand/communications strategist **Arwa Mahdawi** – è più attenta a pavoneggiare l’impiego di team inclusivi che a impegnarsi realmente nella conduzione di programmi di supporto alla diversità.

Mahdawi ha raccontato da dove è nata l’idea di *rentminority.com* a Milano in occasione del Diversity Brand Summit



dello scorso 8 febbraio, l’evento ideato da Diversity, associazione no profit, e Focus Management, società di consulenza strategica esperta sui temi del trust e del brand. L’ironia, ha spiegato la giornalista, è alla base del progetto, ma è anche un’arma utile a ribaltare la prospettiva del “politically correct”, che appesantisce il dibattito sulla diversità e lo rende ancora più complesso di quanto lo sia in realtà.

«Diversity is the new normal», insiste Mahdawi. La diversità, è a suo avviso, il nuovo stadio dell’evoluzione darwiniana che deriva dalla globalizzazione. È un cambiamento quindi a cui le aziende devono adattarsi, così come si stanno preparando alle altre grandi novità dei nostri tempi, tra cui la digitalizzazione. Le società, secondo Mahdawi, sono chiamate a impegnarsi attivamente nella ricerca di un sistema efficace, fatto anche di piccole azioni, in grado di trasformare in realtà le decine di programmi di diversity and inclusion rimaste finora solo su carta. Pena l’estinzione. ■

LA CRISI DI IMPRESA: LE PROCEDURE DI ALLERTA E L'INSOLVENZA

Con l'intento di favorire l'emersione tempestiva delle situazioni di crisi, la legge delega per la riforma della crisi d'impresa e dell'insolvenza, la n. 155 del 19 ottobre 2017, in vigore dal 14 novembre 2017, all'art. 4 introduce una fase preventiva d'allerta, concepita quale strumento stragiudiziale di sostegno all'impresa che, seppure in difficoltà, non si trovi ancora in uno stato di insolvenza vera e propria e, quindi, irreversibile.

Le cosiddette procedure di allerta sono finalizzate allo svolgimento di trattative tra debitore e creditori nelle quali l'impresa è assistita da un organismo di composizione della crisi, istituito presso la Camera di Commercio. Potranno chiedere l'intervento di tali organismi l'imprenditore e gli organismi di controllo societari e di revisione delle società più strutturate, ma anche creditori qualificati come l'agenzia delle entrate, gli agenti della riscossione delle imposte e gli enti previdenziali.

Non è previsto uno sbocco giudiziale delle procedure di allerta quando non diano i risultati sperati. In tal caso l'organismo dovrà darne notizia al PM presso il Tribunale del luogo ove ha sede il debitore, ai fini del tempestivo accertamento dell'insolvenza.

In attesa dei decreti attuativi è interessante porre l'attenzione su una problematica, evidenziata sin dalla prima lettura della legge delega, che riguarda la definizione dello stato di crisi.

L'art. 2 definisce lo stato di crisi come "probabilità di futura insolvenza", ma dice anche che occorrerà mantenere l'attuale nozione di insolvenza di cui all'art. 5 L.F. che, sostanzialmente, desume l'esistenza dell'insolvenza da una serie di indici tra i quali troviamo l'inadempimento, cioè la cessazione dei pagamenti. Tuttavia l'art. 4 comma 1 lett. h), individua gli indici da cui desumere lo stato di crisi in dati di natura aziendalistica, quali



*Avv. Marco Visconti
Visconti Studio Legale*

il rapporto tra mezzi propri e mezzi di terzi, l'indice di rotazione dei crediti, l'indice di rotazione del magazzino e l'indice di liquidità. È evidente che la valutazione dello stato di crisi operata sulla scorta di indici meramente finanziari potrebbe giungere in ritardo rispetto alla valutazione dello stato di insolvenza operata in sede giudiziaria.

È chiaro, quindi, che lo stato di crisi, inteso come probabilità di futura insolvenza, deve essere riferito ad un fenomeno aziendale interno all'impresa, cioè che non si è ancora manifestato all'esterno nella forma del mancato pagamento perché altrimenti gli oneri di segnalazione, che costituiscono l'architrave delle legge delega, sarebbero del tutto inefficaci perché opererebbero quando già l'impresa si è venuta a trovare in stato di insolvenza. In conclusione, nel rispetto dello spirito della legge, l'approccio che deve contraddistinguere gli interventi svolti in situazioni di crisi dovrà essere necessariamente di tipo multidisciplinare, con competenze variegate, aziendalistiche e giuridiche, messe in relazione tra di loro.

Laura Pavani



ALLIANZ

100 PROMOTER PER LA DIVERSITY

S

tavolta, il nostro viaggio alla scoperta delle aziende che credono nell'inclusione, la praticano e la predicano fa tappa in Allianz Spa. Qui incontriamo **Laura Pavani**, responsabile talent management che ci spiega la "formula Allianz per l'inclusione": un piano annuale per raggiungere gli obiettivi stabiliti, l'inserimento dei comportamenti pro-inclusione nella valutazione annuale delle prestazioni e un centinaio di "diversity promoter" (colleghi impegnati a diffondere sensibilità sull'inclusione

in azienda). Ancora una volta, si rivela fondamentale l'impegno del vertice. Infatti, il ceo del gruppo Allianz SE a livello internazionale ha inserito diversità e inclusione tra gli obiettivi strategici. Pavani spiega che l'attenzione all'inclusione assicura sul lungo periodo maggior benessere all'individuo e al gruppo perché dà la possibilità a tutti di esprimersi e di sentirsi parte di qualcosa di più grande.

Anzitutto le chiedo di presentarsi ai lettori

Sono Laura Pavani, responsabile talent management in Allianz Spa. Ho una laurea in economia aziendale presso l'Università Bocconi e un master in personale e organizzazione in Istud. Amo molto il mio lavoro, che non mi fa annoiare quasi mai. Mi piace leggere romanzi, anche rosa, condividere momenti conviviali con mio marito e i suoi due figli, da anni sono appassionata di diversità e inclusione.

Da dove è partita Allianz nell'affrontare l'inclusione e perché?

Allianz ha iniziato già nei primi anni 2000 realizzando vari progetti, tra i quali il nido aziendale e lavorando in partnership con le università per selezionare persone con disabilità aventi una preparazione in linea con i profili da noi ricercati. Nel 2010 sono stati avviati dei percorsi di leadership al femminile per identificare colleghe in linea con le nostre posizioni disponibili e offrire opportunità di sviluppo a chi avesse un buon potenziale.

Chi si occupa di inclusione oggi in Allianz?

Il commitment è dell'amministratore delegato e del direttore generale ai quali presento il piano d'azione annuale e i risultati. Per tradurre la mission in concreto, lavoro con un gruppo di colleghe che facilitano i seminari sulla leadership al femminile, e circa un centinaio di "diversity promoter", colleghe e colleghi

che hanno sottoscritto una carta dei valori con cui si impegnano a diffondere sensibilità sull'inclusione in azienda.

«Nel **2010** sono stati avviati dei percorsi di **leadership al femminile** per identificare colleghe in linea con le nostre posizioni disponibili e offrire **opportunità di sviluppo** a chi avesse un buon **potenziale**»

Ci dà una panoramica delle iniziative rivolte all'inclusione in Allianz?

Il nostro focus è relativo a tre ambiti: innanzitutto la sensibilizzazione generale all'argomento diversità e inclusione, con varie iniziative di comunicazione fra cui i Diversity Day, un corso in aula sui pregiudizi inconsci e il coinvolgimento dei dipendenti che possono diventare diversity promoter. Secondo: le persone con disabilità, e in questo caso per avere un recruiting efficace ci affidiamo a regolari rapporti con gli uffici indirizzati a questa tematica nelle maggiori università italiane, partecipiamo ai career day dedicati e lavoriamo in partnership con società specializzate in

financecommunity.it

IL PRIMO STRUMENTO DI INFORMAZIONE SUI PROTAGONISTI DEL MERCATO FINANZIARIO



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter e
resta in contatto



www.financecommunity.it

queste ricerche; e infine, terzo ambito, il genere, con seminari e laboratori dedicati alle colleghe. Dall'anno scorso, inoltre, abbiamo iniziato a trattare il tema dell'Age, con un workshop aperto a tutti relativo a come mantenere mente e corpo attivi e produttivi anche con l'avanzare dell'età.

Di quali risultati di inclusione siete particolarmente orgogliosi? Ci descrive più in dettaglio le iniziative che hanno avuto più successo?

I numeri relativi al gender, già molto buoni in passato, sono in ulteriore miglioramento, e abbiamo assunto ulteriori impegni sottoscrivendo il Manifesto per l'occupazione femminile di ValoreD.

«I comportamenti che favoriscono l'inclusione sono parte della valutazione annuale delle prestazioni, un bel passo avanti che contribuisce a concretizzare la diversità»

Ci racconta di un'iniziativa che rifaresti diversamente, cosa non è andato secondo le previsioni e cosa avete appreso?

Ricordo delle giornate di sensibilizzazione sulle varie dimensioni della diversità, conclusa con una raccolta di proposte dei partecipanti cui non abbiamo poi avuto tempo di restituire l'elaborazione di queste proposte. La lezione appresa è quanto sia importante proporre attività che si riescano a gestire fino in fondo, senza lasciare dei sospesi.

Ci parla delle sfide ancora aperte per migliorare l'inclusione in Allianz?

Insistiamo sulla sensibilizzazione di tutti i nostri dipendenti anche perché il Ceo del gruppo Allianz SE a livello internazionale ha innalzato la diversità e inclusione a tema da realizzare quotidianamente, iscrivendolo nella nostra strategia. I comportamenti che favoriscono l'inclusione sono parte della valutazione annuale delle prestazioni, un bel passo avanti che contribuisce a concretizzare la diversità.

Mi dia la sua definizione di inclusivista?

La persona che tenacemente e con rispetto, nei rapporti quotidiani con le persone che incontra, crea occasioni per confrontarsi sull'inclusione e offrire un punto di vista alternativo, rinunciando alla passività.

Convinca qualcuno a diventare inclusivista...

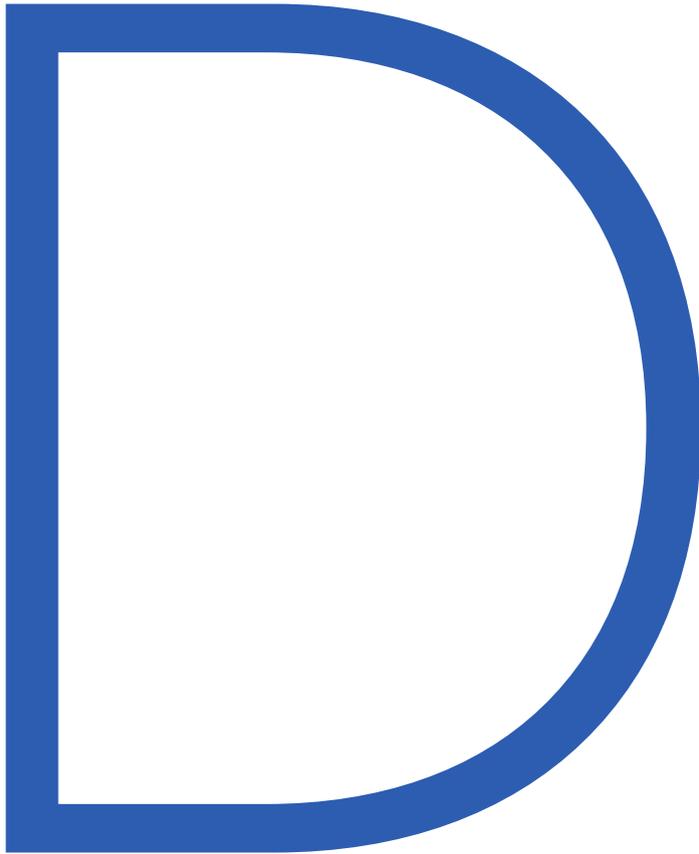
Se ti interessa un ambiente in cui il rispetto reciproco sia la base dei rapporti, impegnati in prima persona. Diventa inclusivista perché le relazioni attente all'inclusione assicurano sul lungo periodo maggior benessere individuale e di gruppo e assicurano che tutte le persone riescano a esprimersi sentendosi parte di qualcosa di più grande. ■

**Amministratore Unico di Learning Edge*

MIND THE (gender pay) GAP

In Inghilterra le avvocate guadagnano meno dei colleghi maschi. Anche nelle law firm. Ma cosa succede in Italia? MAG ne ha parlato con delle osservatrici speciali





opo il polverone che ha travolto la Bbc a inizio anno a seguito delle dimissioni pubbliche della giornalista **Carrie Gracie** per via della disparità che intercorreva tra il suo stipendio e quello dei suoi colleghi uomini di pari livello (circa il 50%, ndr), nel Regno Unito si torna a discutere di *gender pay gap*. Ovvero delle ineguaglianze nelle remunerazioni uomo - donna.

A tenere vivo il dibattito sul tema è l'approssimarsi della scadenza, a inizio aprile prossimo, per la presentazione dei dati sui divari retributivi previsti dalla "Equality Act 2010 (Gender Pay Gap Information) Regulations 2017". Secondo la norma, infatti, le aziende del Paese con più di 250 dipendenti sono obbligate a pubblicare annualmente, sul proprio sito internet e su quello dedicato del governo, una serie di informazioni sulle differenze di retribuzione tra uomini e donne.

Nelle ultime settimane oltre 500 aziende inglesi hanno reso pubblici i dati relativi alla propria organizzazione per il 2017. Tra queste, anche alcuni studi legali, tra cui Linklaters, Bird & Bird, Herbert Smith Freehills e Cms. I dati, che non tengono sempre conto dei compensi dei partner, mostrano l'effettiva esistenza di divari retributivi nelle law firm del Regno Unito. In particolare, la differenza media nella remunerazione oraria tra uomo e donna è pari al 23% per Linklaters, al 19% per Herbert Smith Freehills, al 17% per CMS e al 14,5% per Bird & Bird.

«Dobbiamo aiutare le ragazze a imparare a **chiedere di più**, a sé stesse e agli altri»

Roberta Crivellaro

Divari che le insegne hanno giustificato, per lo più, con il maggior numero di contratti part time affidati alle donne e con alcuni ruoli meno remunerativi, quali quelli di segreteria o di supporto, ricoperti principalmente da queste ultime. Tuttavia, anche osservando i dati sugli stipendi pubblicati a settembre 2017 da The Law Society (cfr. tabella 1), si notano delle differenze retributive tra i due sessi.

Tabella 1. **Private Practice salaries: by gender and grade - The Law Society**

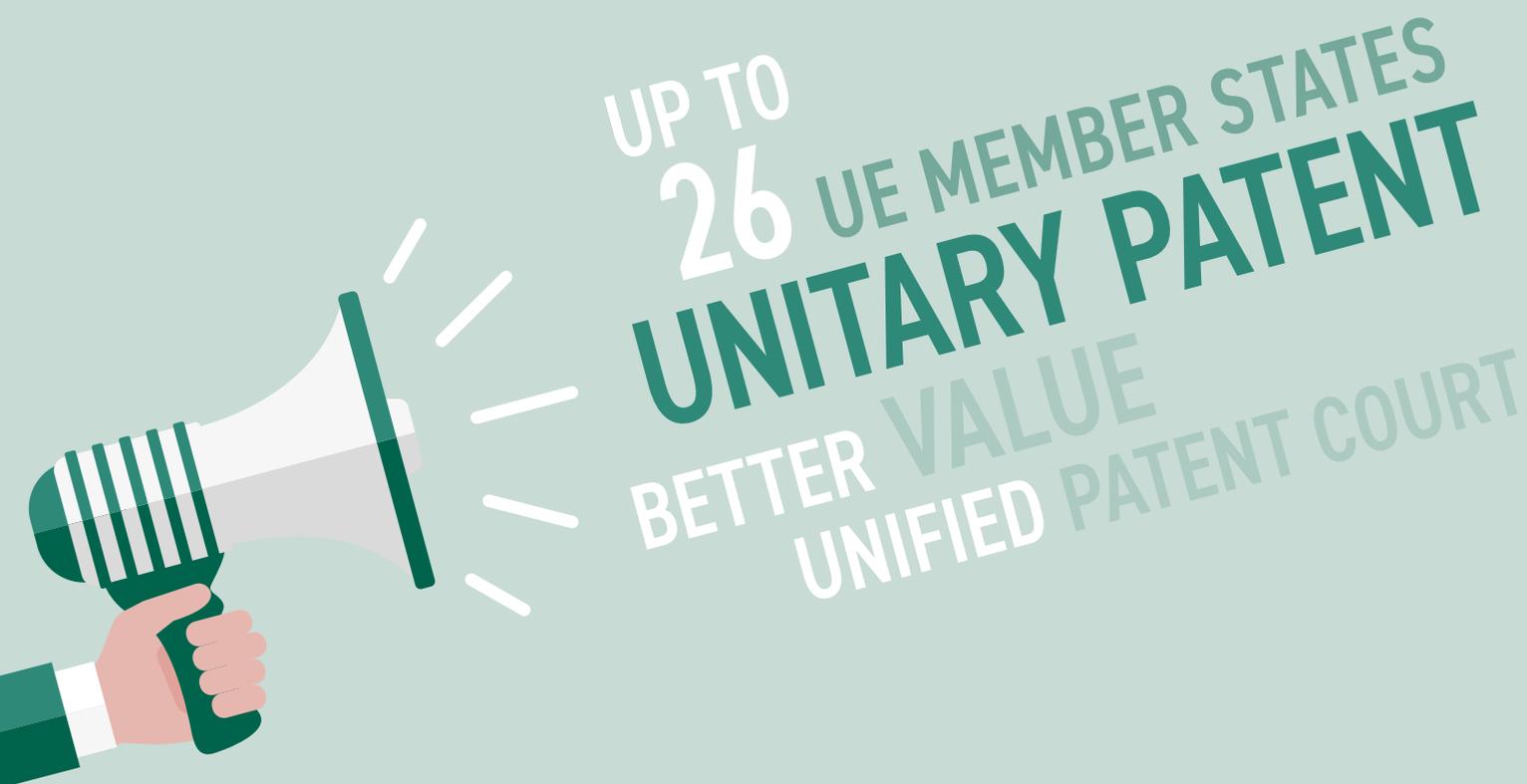
Grade		Male £ p.a	Female £ p.a	All £ p.a
Assistant / Associate	Lower quartile	37,000	36,000	36,000
	Mean	58,042	55,500	56,705
	Median	48,000	45,000	47,000
	Upper quartile	73,000	70,000	71,000
	Valid n	158	164	322
Equity Partner	Lower quartile	60,000	40,000	50,000
	Mean	245,638	85,302	205,926
	Median	120,000	50,000	97,000
	Upper quartile	260,000	90,000	200,000
	Valid n	91	32	123
Salaried partners	Lower quartile	58,000	48,000	50,000
	Mean	126,687	68,828	111,938
	Median	70,000	57,000	65,000
	Upper quartile	135,000	75,000	95,000
	Valid n	48	17	65
All grades	Lower quartile	42,000	36,000	40,000
	Mean	133,107	61,236	103,173
	Median	68,500	48,000	60,000
	Upper quartile	120,000	72,500	92,000
	Valid n	297	213	510

Fonte: Private practice solicitors' salaries 2016 PC Holder Survey 2016 - September 2017 - The Law Society

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

LA DISPARITÀ IN ITALIA

Il problema del divario retributivo di genere interessa anche il mondo dell'avvocatura italiana. Il bilancio d'esercizio al 31/12/2016 della Cassa forense (cfr. Tabella 2 e 3) evidenzia che, nel 2015, il reddito medio delle avvocate (22.772 euro) era pari a poco più del 43% di quello dei colleghi uomini (52.000 euro).

Anche dalle rilevazioni qualitative di Asla Women, la sezione dell'associazione degli studi legali Asla che segue le tematiche professionali delle pari opportunità nell'avvocatura, emerge una disparità nei compensi tra professionisti e professioniste. «Il divario aumenta nel tempo, diventando sempre più visibile ai gradi più alti di seniority e di partnership, e ha dei riflessi importanti anche a livello pensionistico. Secondo il nostro osservatorio, le donne guadagnano meno anche indipendentemente dalla maternità, che viene spesso considerata lo spartiacque professionale» racconta **Barbara de Muro**, responsabile di Asla Women e avvocatessa di Lca. De Muro ritiene che, nel nostro Paese, gli studi più grandi abbiano fatto molti passi avanti in termini di attenzione alla diversità di genere negli ultimi anni, ma molto lavoro va ancora fatto dalle realtà professionali di dimensioni minori, operanti dalle diverse città d'Italia.

Tabella 2. Reddito professionale e volume d'affari degli iscritti alla cassa - anno 2015

Classi di età	Reddito IRPEF medio			Volume d'affari IVA medio		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
23 - 29	€ 9.399	€ 11.906	€ 10.415	€ 10.708	€ 13.541	€ 11.856
30 - 34	€ 11.797	€ 17.205	€ 13.909	€ 13.631	€ 21.131	€ 16.560
35 - 39	€ 15.566	€ 27.488	€ 20.588	€ 19.014	€ 36.779	€ 26.498
40 - 44	€ 20.901	€ 40.381	€ 29.584	€ 27.658	€ 58.974	€ 41.618
45 - 49	€ 28.423	€ 58.294	€ 43.186	€ 40.780	€ 91.758	€ 65.975
50 - 54	€ 33.311	€ 72.743	€ 56.054	€ 48.785	€ 117.369	€ 88.341
55 - 59	€ 38.114	€ 79.886	€ 65.563	€ 58.401	€ 130.450	€ 105.745
60 - 64	€ 41.053	€ 83.377	€ 72.804	€ 64.979	€ 137.784	€ 119.597
65 - 69	€ 43.261	€ 82.178	€ 76.701	€ 71.805	€ 137.889	€ 128.589
70 - 74	€ 38.906	€ 63.678	€ 61.447	€ 67.181	€ 109.840	€ 105.998
74+	€ 21.468	€ 42.629	€ 41.241	€ 39.881	€ 74.614	€ 72.336
Totale	€ 22.772	€ 52.763	€ 38.385	€ 31.486	€ 83.002	€ 58.305

Fonte: Bilancio d'esercizio al 31/12 2016 della Cassa forense (formulato dal consiglio di amministrazione il 23/3/2017 e approvato dal comitato dei delegati il 21/4/2017)



«Le donne, su cui purtroppo pesano generalmente i carichi familiari, fanno fatica ad adattarsi agli orari imposti dagli uomini»

Sandra Mori

Tabella 3. Reddito Medio Irpef degli iscritti alla Cassa - anni 2008-2015

	Reddito IRPEF medio								Variazione % 2015/2008
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Uomini	€ 66.025	€ 63.870	€ 61.967	€ 62.113	€ 61.613	€ 53.389	€ 51.503	€ 52.763	-20,1%
Donne	€ 28.177	€ 28.108	€ 28.160	€ 28.557	€ 28.161	€ 22.247	€ 22.070	€ 22.772	-19,2%
Totale	€ 50.351	€ 48.805	€ 47.563	€ 47.561	€ 46.921	€ 38.627	€ 37.505	€ 38.385	-23,8%

Fonte: Bilancio d'esercizio al 31/12 2016 della Cassa forense (formulato dal consiglio di amministrazione il 23/3/2017 e approvato dal comitato dei delegati il 21/4/2017)

LE RAGIONI

Ma perché le donne pur facendo lo stesso lavoro degli uomini continuano a guadagnare meno?

Secondo la presidente di Valore D e general counsel Europe di Coca-Cola **Sandra Mori** c'è una spiegazione storico-sociale legata al fatto che le donne sono entrate nel mondo del lavoro molto in ritardo rispetto agli uomini, con la rivoluzione industriale. «All'epoca donne e bambini venivano pagati meno, in ragione della loro - reale o presunta - inferiorità fisica». E c'è una motivazione culturale secondo la quale le donne sono molto meno brave degli uomini a chiedere. «Sul lavoro non chiedono l'aumento, la promozione. Non si fanno avanti e quindi, chiaramente, restano indietro. Perché se non chiedi, è difficile che ti venga dato», motiva l'avvocata.

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



7Gr.

For
espresso
lovers
only.

«Secondo il nostro osservatorio, le donne **guadagnano meno** anche indipendentemente dalla maternità, che viene spesso considerata lo **spartiacque professionale**»

Barbara de Muro



La disparità nei compensi negli studi legali, spiega de Muro, è il risultato tangibile delle maggiori difficoltà riscontrate dalle donne nella progressione di carriera. Un punto di vista condiviso da **Roberta Crivellaro**, managing partner di Withers, studio noto per la forte componente di donne in posizioni apicali. «Purtroppo l'ambiente italiano delle professioni è ancora gestito quasi unicamente da uomini. Le donne fanno fatica a emergere e, quando ce la fanno, spesso è perché hanno pagato un prezzo altissimo a livello personale, rinunciando a qualcosa. Questo anche perché per crescere professionalmente è importante, oltre a saper avanzare le giuste richieste, avere un datore di lavoro in grado di comprenderti, che non limiti le tue opportunità professionali sulla base di pregiudizi inconsapevoli. Qualche tempo fa chiesi a un collega uomo come mai per dei convegni all'estero non stesse coinvolgendo una sua collaboratrice da poco rientrata dalla maternità; mi rispose che non avrebbe voluto disturbarla, chiedendole di accompagnarlo in giro per l'Europa, dal momento che aveva dei bambini piccoli. È questa cultura che va scardinata. Se ci sono più donne ai vertici è più semplice», dichiara Crivellaro.

Un altro grande freno alla crescita delle avvocate negli studi d'affari viene secondo Mori, dai tempi del lavoro imposti da queste strutture. «Le donne, su cui purtroppo pesano generalmente i carichi familiari, fanno fatica ad adattarsi agli orari imposti dagli uomini. Non riuscendo a garantire copertura 24h, non vengono assegnate ai team che fanno i lavori più complessi e interessanti. E questo poi si riflette anche nei compensi», spiega. Il divario retributivo è invece minore, secondo l'esperienza

«Purtroppo l'ambiente italiano delle professioni è ancora gestito quasi unicamente da uomini. Le donne fanno fatica a emergere»

Roberta Crivellaro



dell'avvocata, tra i legali in house che, ricoprendo ruoli di staff e non "di linea", hanno uguali opportunità indipendentemente dal genere a cui appartengono, con le dovute differenze legate all'anzianità aziendale e alle esperienze pregresse. Inoltre, «quello del legale in house è un lavoro molto comune tra donne».

INVERTIRE LA ROTTA

Invertire la rotta richiede impegno, ma è possibile. «Serve trasparenza sulle policy di progressione di carriera, sui meccanismi di distribuzione degli utili e dei bonus, affinché appena si entra in uno studio legale si possano conoscere le regole del gioco. Occorre poi che i comitati che stabiliscono promozioni e compensi siano di composizione mista, per evitare i pregiudizi inconsapevoli. Gli interventi devono partire dall'alto, dal livello della partnership, altrimenti è difficile innescare il cambiamento», suggerisce de Muro.

La via della trasparenza è la chiave anche per Mori, secondo cui «non è necessaria una misura legislativa che obblighi le aziende a remunerare in ugual modo donne e uomini, ma è sufficiente averne una che imponga loro di essere trasparenti, di pubblicare i dati, come è stato fatto in Gran Bretagna».

«La legge può aiutare. Ma più di tutto bisogna cambiare la mentalità delle giovani colleghe che devono pretendere di poter fare carriera all'interno degli studi. Ci deve essere un *empowerment* dal basso. Dobbiamo aiutare le ragazze a imparare a chiedere di più, a sé stesse e agli altri», conclude Crivellaro. ■

LA DISCIPLINA DEI CONTROLLI A DISTANZA

Nuove prospettive per le aziende

È attuale il dibattito volto a stabilire se la modifica legislativa apportata allo Statuto dei Lavoratori ad opera del Jobs Act e le recenti norme in materia di Privacy abbiano modificato il concetto di “controllo a distanza”, ampliando i poteri del datore di lavoro.

L'impostazione del nuovo impianto normativo è caratterizzata dalla abrogazione del divieto generale di controllo. Il nuovo art. 4 dello Statuto dei Lavoratori, come modificato dal D.lgs. 14 settembre 2015, n. 151 disciplina: nel primo comma, le esigenze che giustificano i controlli a distanza e le procedure sindacali/amministrative che li legittimano; nel secondo comma, la deroga, rispetto alle procedure di autorizzazione sancite nel primo comma, per gli strumenti utilizzati dal lavoratore per svolgere la prestazione lavorativa e gli strumenti di registrazione degli accessi e delle presenze; nel terzo comma, l'utilizzabilità di tutti i dati raccolti ai sensi dei precedenti commi, per tutte le finalità connesse al rapporto di lavoro a condizione che sia data al lavoratore adeguata informazione delle modalità d'uso degli strumenti e di effettuazione dei controlli, nel rispetto di quanto disposto dal d.lgs. 196/2003 e, in particolare, dei principi di necessità, finalità, trasparenza, sicurezza, proporzionalità, accuratezza e conservazione per il giusto tempo.

Nelle previsioni di cui all' art. 4, comma 1, possono ricondursi, a titolo esemplificativo: le telecamere, il



*Avv. Vito Morrione
Marazza & Associati*

tracciamento GPS (cfr. Circolare n. 2 del 7 novembre 2016 dell'I.N.L.), il cronotachigrafo, il badge a radio frequenza. Invece, ai sensi dell'art. 4, comma 2, possono ricondursi, ad es. Smartphone, PC, Telefoni (cfr. nota Ministero del Lavoro nella nota del 18/6/2015), Sistemi operativi, browser, posta elettronica, rete informatica, accessi ad aree aziendali, badge di accesso ed uscita, telepass, i social media marketing. Con circolare n. 4/2017 l'I.N.L. ha fornito, poi, indicazioni operative nelle ipotesi di installazione e utilizzo di diversi applicativi software da parte delle imprese che svolgono attività di call center.

La particolarità della disciplina di legge in esame è rappresentata dalla costante e repentina trasformazione dovuta, da un lato, all'evoluzione tecnologica e, dall'altro, alle interferenze in materia giuslavoristica derivanti dal diritto alla riservatezza. Con riferimento a quest'ultimo aspetto, di notevole importanza sarà l'impatto del Regolamento Europeo sulla Protezione dei Dati Personali (“GDPR”), che entrerà in vigore il prossimo 25 maggio.

Lo Studio Legale Marazza & Associati, grazie alla elevata specializzazione di professionalità in specifici ambiti di competenza - tra cui la Privacy - offre un valido supporto nella individuazione del discrimine tra i controlli leciti, funzionali alla esecuzione della prestazione lavorativa e i controlli vietati.



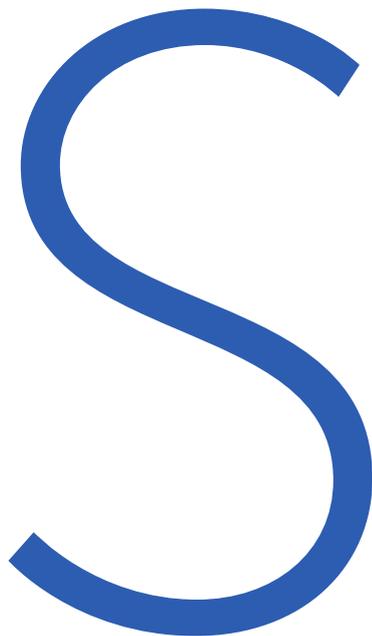
*Avv. Paola Pignataro
Marazza & Associati*

Andrea Ancora

A portrait of Andrea Ancora, a middle-aged man with short, graying hair, wearing a dark blue suit jacket over a white shirt. He is looking directly at the camera with a slight smile.

ANCORA: così ho costruito l'ufficio legale di **SOFINTER**

Andrea Ancora racconta a MAG come ha creato l'ufficio legale del gruppo, sviluppando una vera e propria cultura legale all'interno dell'azienda



TIMELINE

- 1979 ○ Viene fondata la Commissioning Srl, che diventa Europower dal 31/12/2005
- 1987 ○ Viene costituita Sofinter SpA
- 1997 ○ Sofinter costituisce la società SWS Saline Water Specialist Srl
- 2001 ○ CCA Srl, Centro Combustione Ambiente, entra a far parte del Gruppo
- 2002 ○ Sofinter acquisisce il 100% di Macchi
- 2002 ○ Sofinter acquisisce ITEA SpA
- 2003 ○ Sofinter acquisisce il 100% di Ansaldo Caldaie

trutturare un ufficio legale interno all'azienda dal nulla. Questo ha fatto **Andrea Ancora**, head of legal and corporate department di Sofinter, il gruppo che opera nel mercato dell'energia fornendo impianti e componenti per la produzione di energia e il trattamento di acqua e rifiuti.

L'avvocato è arrivato nella società nel luglio 2007 e ha portato all'interno dell'azienda una vera e propria cultura legale, costruendo in poco più di un decennio una squadra composta da otto professionisti. «Sono arrivato qui proprio perché mancava una direzione interna e le questioni legali venivano affidate all'esterno», racconta a MAG Ancora, che ha messo in piedi gradualmente un team che potesse occuparsi delle esigenze chiave dell'azienda: i contratti, le assicurazioni, l'export control management e la gestione del contenzioso. Poi, nel corso del tempo, l'ufficio societario è stato accorpato a quello legale, che si occupa oggi anche di compliance. Un tema, quest'ultimo, particolarmente caro al gruppo che, operando tramite una controllata negli Stati Uniti, ha recentemente rivisto le policy e il programma per aderire alla legge americana.

Avvocato Ancora, è stato difficile creare da zero un ufficio legale interno?

Non è stato facile. All'inizio i giuristi sono visti quasi come un impedimento al business. Per far capire che sono invece un supporto alle attività commerciali è necessario lavorare tanto. Io sono riuscito a far comprendere questo all'azienda anche perché ho dei collaboratori molto validi. Oggi l'ufficio legale offre un sostegno

inhousecommunity.it

IL PRIMO STRUMENTO DI INFORMAZIONE SUI PROTAGONISTI DEL MONDO **IN HOUSE**



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.inhousecommunity.it

attivo a tutte le funzioni, dalla fase di negazione, alla ricerca delle soluzioni e alla risoluzione di questioni complesse.

Da dove è partito per costruire questo team interno di giuristi a supporto dell'azienda?

Dalla semplice contrattualistica e dalla gestione del contenzioso. Man mano la direzione legale è cresciuta occupando anche aspetti operativi. L'ufficio societario è stato poi accorpato al nostro dando vita a una direzione legale, societaria e di compliance unica per tutto il gruppo.

«All'inizio i giuristi sono visti quasi come un impedimento al business. Per far capire che sono invece un supporto alle attività commerciali è necessario lavorare tanto»

Il settore in cui operate è altamente specialistico. Quali competenze legali sono indispensabili in house?

Dal punto di vista legale serve expertise per quanto riguarda gli appalti internazionali, l'*engineering procurement and construction* e la compliance. Servono competenze nell'ambito delle assicurazioni e delle riassicurazioni, che costruiamo

attorno ai prodotti, coprendone i vizi di design e proteggendone l'ingegneria. I professionisti che lavorano in questo comparto devono conoscere il mercato e avere competenze trasversali. Molte cose poi si sviluppano sul campo, lavorando a stretto contatto con gli ingegneri.

Quali per esempio?

Si iniziano a conoscere le specificità dei prodotti, per lo meno a grandi linee. A questo punto si comprende quali clausole inserire nei contratti per normare i rischi tecnici che potrebbero un giorno comportare dei rischi economici alla società.

Come è organizzato oggi questo gruppo di lavoro?

La direzione legale conta otto professionisti ed è suddivisa in tre funzioni: societario, che si occupa oltre che della segreteria, delle assicurazioni e della compliance; contenzioso e contrattualistica; e contract management che supporta operativamente i vari responsabili di progetto. Poi, al di là di questa suddivisione, c'è un collega basato in Egitto, uno dei nostri principali mercati, che segue da vicino il territorio.

...e come lavora?

Cerchiamo di essere sempre presenti fisicamente nei vari luoghi per dare supporto alle direzioni commerciali del gruppo. Viaggiamo molto. Gestiamo internamente il più possibile, sia in Italia che all'estero.

Quali sono invece le competenze che non avete in house e ricercate all'esterno?

Ci avvaliamo di consulenti esterni per le questioni societarie che necessitano una conoscenza della legislazione locale. Per le operazioni straordinarie. Per il contenzioso. E per dei pareri nei casi di materie molto specialistiche. Inoltre, non abbiamo in house un giuslavorista, per un

«Per noi è indispensabile avere degli interlocutori veramente specializzati e competenti nei singoli casi»

certo periodo abbiamo anche pensato di assumerne uno, ma per ora non lo abbiamo ancora fatto.

Come scegliete i consulenti esterni? Avete un panel?

Sì. Negli anni abbiamo costruito un rapporto privilegiato con Orrick, in particolare con l'avvocato Testa che ci ha seguito negli accordi di ristrutturazione. Per il resto abbiamo un panel in Italia composto da circa 15-20 studi, considerando che la nostra attività nel Paese è molto limitata. Il nostro fatturato deriva per il 95% dall'estero.



Le società del gruppo

 <small>STEAM & POWER GENERATION</small> <small>a division of Sofinter</small>	<p>Macchi Progetta e costruisce caldaie industriali e a recupero per cicli cogenerativi destinate a grandi complessi industriali di raffinazione/processo gas e petrolchimici</p>
 <small>formerly Ansaldo Caldaie</small>	<p>AC Boilers formerly Ansaldo Caldaie Progetta, costruisce e installa caldaie di grande taglia per impianti di produzione di energia elettrica</p>
 <small>SALINE WATER SPECIALISTS</small>	<p>SWS "Saline Water Specialists" È attiva nel settore della dissalazione e del trattamento acque di mare e delle condense di processo</p>
	<p>Europower Opera nella gestione degli impianti industriali</p>
 <small>Energy Solutions for a Brighter Future</small>	<p>Ecoengineering Offre servizi di EPC (Engineering, Procurement, Constructor)</p>
 <small>Centro Combustione Ambientale</small>	<p>CCA Centro Combustione Ambiente È attiva nella ricerca e nello sviluppo di tecniche di combustione a bassa produzione di inquinanti ed elevata sostenibilità ambientale</p>
 <small>FLAMELESS TECHNOLOGY</small>	<p>Itea Opera nel settore dell'energia pulita e del rispetto ambientale</p>

Come scegliete invece gli studi legali all'estero?

Purtroppo all'estero abbiamo qualche problema in più, legato al fatto che siamo molto attenti ai conflitti di interesse. Le nostre controparti sono generalmente i nostri competitor, o clienti quali Siemens o Samsung Engineering and Construction. Non possiamo quindi affidarci a una law firm se riteniamo che possano esserci dei conflitti. Quando possibile cerchiamo di rivolgerci agli studi internazionali con cui abbiamo già lavorato, o almeno di farci suggerire da loro altre insegne con cui lavorare.

Quali sono i fattori principali che prendete in considerazione al momento di scegliere i consulenti più adatti a voi?

Visto che li utilizziamo per delle pratiche molto specifiche cerchiamo di scegliere non solo in base al nome della law firm, che comunque è già una sorta di garanzia, ma in base alle competenze del partner che ci seguirà. Per noi è indispensabile avere degli interlocutori veramente specializzati e competenti nei singoli casi.

Il mercato in cui l'azienda opera è ancora in crescita? Quale è il suo potenziale a suo avviso?

Sicuramente sì. Certo, bisogna tenere il passo dell'evoluzione. Finora abbiamo

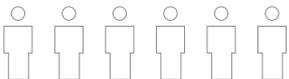
«I **professionisti** che lavorano in questo comparto **devono** conoscere il mercato e avere competenze trasversali. Molte cose poi si **sviluppano** sul campo, **lavorando** a stretto contatto con gli ingegneri»

sempre trattato fonti fossili, adesso ci stiamo avvicinando a tecnologie innovative, anche nel campo delle rinnovabili. A breve partirà la realizzazione di un impianto, l'unico al mondo, con una tecnologia da noi brevettata, la "isotherm pwr flameless oxicomustion", una combustione senza fiamma che può essere utilizzata sia per i rifiuti, che per il carbone e altri combustibili poveri. Sia il mercato dell'energia che quello dell'oil & gas è in espansione. ■

SAVE THE DATE

15 . 10 . 2018

MILANO

inhousecommunity
 Awards

#lhcommunityAwards

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

Main Partner

 CARNELUTTI^{LAW}_{FIRM}

CASTALDI^{PARTNERS}₁₉₉₆

LATHAM & WATKINS

 ORSINGER ORTU
avvocati associati

PORTOLANO
CAVALLO

Sponsor

 Accuracy

 SPAFID

Primo Ceppellini

A close-up portrait of Primo Ceppellini, a middle-aged man with a shaved head, wearing a dark blue suit jacket, a light blue shirt, and a blue patterned tie. He is looking slightly to the left of the camera with a neutral expression. The background is blurred, showing what appears to be a modern building with a grid-like facade.

Quella MISSION POSSIBLE
realizzata da

**PRIMO
CEPPELLINI**

Passare dalla provincia lombarda al centro di Milano, per un professionista, è possibile? Emergere dalle piccole realtà locali e diventare un'insegna in grado di porsi come alternativa alle grandi società di consulenza tax&legal, è

possibile? La storia di quello che i clienti hanno imparato a conoscere come lo studio Ceppellini Lugano & Associati, oggi CLA Consulting Società tra Professionisti, e in particolare di **Primo Ceppellini** ci dicono di sì. La chiave del loro successo non è un mistero; già nel sito dello studio, il payoff sotto l'insegna lo svela: "Sappiamo rendere semplici le cose complesse, fin dagli inizi della nostra storia".

Primo Ceppellini, con il suo socio storico **Roberto Lugano**, si presenta come dottore commercialista, esperto contabile e di bilancio, divulgatore scientifico e storico collaboratore de *Il Sole 24 ore*. Ed è in questa progressione di definizioni che possiamo riconoscere tutto il suo percorso di carriera: la capacità di tradurre e rendere fruibile un know-how spesso vissuto come ostico, anche dagli addetti ai lavori, al grande pubblico, a colleghi e corsisti e, naturalmente, ai suoi clienti. Da professionisti del settore legale starete pensando che la convegnistica e le pubblicazioni non sono certo una strategia inedita nel mondo delle professioni legali, ma chiunque abbia partecipato a un convegno su materie tecniche o letto i relativi atti e articoli sa bene che esistono relatori e relatori.

Ma la storia di Primo Ceppellini non ci offre solamente spunti su come rendere efficaci i propri sforzi divulgativi in logica di business development. Ci racconta anche l'evoluzione di un professionista che, insieme al proprio socio, ha scelto di fare un passo indietro rispetto al ruolo di frontman per lo studio e avviare un processo d'istituzionalizzazione esplicitato, ma non limitato, dal cambio di insegna. Un uomo e professionista dinamico e orientato al cliente, che ha saputo crescere insieme ai suoi clienti.



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.



UN'UNICA AZIENDA, INNUMEREBOLI SOLUZIONI PER TUTTI.

All'avanguardia nel Facility Management per aziende e privati.

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

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

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

Progect SA - Facility Management

Lugano

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

Milano

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

Roma

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

info@progect.ch
www.progect.ch

TRE PIETRE MILIARI

Abbiamo esplicitato come la capacità di trasferire e rendere accessibili e fruibili contenuti tecnici complicati si sia rivelato l'asset essenziale della strategia di business development, per i due soci fondatori prima e lo studio poi. Nel caso di Ceppellini questa competenza ha trovato la sua prima espressione e si è formata quando, ancora da studente universitario, insegnò per alcuni mesi in un istituto di ragioneria. Imparare a veicolare contenuti tecnici in maniera accattivante a un gruppo di adolescenti demotivati e scalmanati, oggi diremmo fare *storytelling*, per il giovanissimo professor Ceppellini era questione di sopravvivenza. Nell'incontro con Roberto Lugano, Primo Ceppellini trova un'ulteriore spinta nello

sviluppare il suo asset di comunicatore. Entrambi iniziano l'attività professionale ma diventano anche formatori e per farlo s'immergono in una materia in costante evoluzione, diventando noti per la loro competenza e per la velocità con cui la fanno loro, in un'epoca in cui le informazioni andavano inseguite. Sono questi gli anni in cui il focus è sulla creazione dei rispettivi personal brand. Le associazioni di categoria e la collaborazione con *Il Sole 24 Ore*, nata da un investimento fatto sui due giovani riconosciuti come talentuosi dallo storico vice-direttore **Elia Zamboni**, portano Ceppellini e Lugano a rendere la formazione non solo una fonte di reddito per i primi anni di carriera, ma anche la fondazione del loro successo professionale.

La terza pietra miliare è quella che segna il passaggio dalla teoria alla pratica con la nascita dello studio di consulenza. Ceppellini acquisisce un mandato da un importante cliente, multinazionale italiana del settore tessile, che per la prima volta lo confronta con una complessità operativa molto rilevante. Da una parte aveva dalla sua un know-how riconosciuto, dall'altra l'esperienza professionale già maturata oltre a quella di relatore in convegni e conferenze con partecipanti di alto livello lo avevano già messo a confronto, per altri versi, con situazioni complicate e sfidanti, ma la sua bravura è stata quella di capitalizzare queste esperienze e fare sintesi, colmando il gap tra teoria e pratica. È qui che emerge e si completa il suo profilo professionale, con quel taglio pragmatico che rende così efficaci i suoi interventi tecnici.

CLA CONSULTING AT A GLANCE

Cla Consulting è una società tra professionisti esperti in consulenza di bilancio, societaria e tributaria. La società offre assistenza sia nella gestione corrente sia nelle fasi straordinarie, lavorando in particolare con imprese di medie e grandi dimensioni, gruppi societari e multinazionali.

Oltre alle attività di consulenza diretta, Cla Consulting è realtà riconosciuta nella formazione in azienda e nell'aggiornamento rivolto ai professionisti del settore.

La società è nata nel 1991 con la denominazione Ceppellini Lugano & Associati, su iniziativa dei fondatori Primo Ceppellini e Roberto Lugano, dottori commercialisti, esperti contabili, divulgatori scientifici e storici collaboratori de *Il Sole 24 ore*.

Dal 2017 lo studio ha assunto la denominazione di Cla Consulting, adattando la forma giuridica di Stp. #

IL CONTESTO OPERATIVO

Qualcuno potrebbe pensare che il tema del business development di Cla Consulting sia stato sviluppato in modo artigianale, quasi per caso, generando un passa parola attraverso l'attività di divulgazione, ma si sbaglierebbe. Quella che emerge dalla storia dello sviluppo dello studio è una strategia articolata e

consapevole. Da subito Ceppellini e Lugano hanno individuato in clienti di almeno medie dimensioni, che avessero una struttura amministrativa interna per evitare di saturare le proprie risorse con gli adempimenti, i propri clienti ideali. Infine, la scelta di posizionarsi a cavallo tra gli studi tradizionali e le grandi società di consulenza ha costituito da una parte una sfida ma dall'altra l'opportunità di rispondere con un'offerta ad hoc a quei clienti di medio – grandi dimensioni che richiedessero una sintesi tra efficienza e cura della relazione.

Organizzarsi per interpretare la strategia qui sopra tratteggiata non è semplice. L'obiettivo dello studio è mantenere le proprie caratteristiche pur dovendo ulteriormente crescere “perché è il mercato, sono i clienti, a chiederlo”. Oltre ai partner, come punto di riferimento, l'obiettivo è creare un livello di management che possa garantire la gestione dei vari progetti e fare da collante tra ruoli strategici e obiettivi. In questo quadro, come sottolineato dal passaggio a StP, si inserisce l'ingresso di nuove professionalità che possano garantire un servizio che sempre più si connota come offerta Tax&Legal. La

tecnologia, in questo processo evolutivo, costituisce un supporto prezioso, ma comunque a servizio di quelle che sono il vero valore aggiunto dello studio, le persone. L'ultimo approfondimento, dopo aver provato a tratteggiare tutta la complessità del suo profilo, non può che riferirsi a quello che abbiamo definito l'asset di Primo Ceppellini, la comunicazione. Colpisce la naturalezza con cui Ceppellini accompagna il suo pubblico in un gioco di ruolo che mette chi ascolta nei panni del protagonista di una storia ambientata nella rispettiva quotidianità professionale. Ogni tema è introdotto attraverso domande che ne evidenzino l'impatto sul destinatario del messaggio; gli esempi sono concreti e rappresentati nel gergo di chi ascolta; infine, soluzioni complesse sono scomposte e rese accessibili misurando esattamente il livello di competenza di chi ascolta. In sintesi, citando il nostro ospite, potremmo dire che la sua bravura consista nel “fare sintesi dove c'è confusione e trasferire quest'ordine al cliente”. 📌

**De Micheli Lanciani Motta
Psicologi del Lavoro Associati*



unbuonavvocato.it

Il primo marketplace
di domanda e offerta
di servizi legali consumer



LAVORI E INCASSI

SCARICA L'APP SU





Come dare **VISIBILITÀ** al sito internet di STUDIO

Avere un sito è solo il primo passo per essere presenti in questo universo ricco di opportunità chiamato web. Infatti, ciascuno di noi quando effettua una ricerca sui motori specializzati – Google è il più famoso, ma ne esistono altri come Yahoo! e Bing, per citare i più illustri – difficilmente va oltre la prima o la seconda pagina dei risultati di ricerca (si chiama SERP – Search Engine Results Page – la pagina dei risultati di un motore di ricerca). A cosa ci fa pensare questa considerazione? Che non essere presenti nei primi risultati di ricerca equivale a non esserci affatto!

Una cosa è dunque avere un sito Internet e un'altra è essere ben posizionati o visibili nelle ricerche. Anche su posizionamento e indicizzazione spesso c'è molta confusione: un sito è indicizzato se è presente nel database di un motore di ricerca e quindi se è stato "agganciato"; l'indicizzazione è un po' come l'atto di nascita del sito per il motore di ricerca. Altro discorso è invece il posizionamento, che indica la visibilità del sito e quindi la posizione che occupa tra i risultati di ricerca forniti dal motore.

La visibilità di un sito dipende da molteplici fattori, che possiamo distinguere per comodità in due categorie:

- A. Elementi strutturali del sito.
- B. Elementi legati ai contenuti del sito.

ELEMENTI STRUTTURALI

Il primo fattore che aiuta il posizionamento di un sito su un motore di ricerca è la sua genetica e struttura. La tecnologia e il linguaggio con cui è sviluppato il sito possono significare molto sul futuro posizionamento dello stesso. Le piattaforme open source come Wordpress, per esempio, si prestano bene a questo scopo, in quanto sono state previste originariamente come blog e Google ama chi condivide notizie e contenuti sul web. Queste piattaforme potrebbero presentare problemi di sicurezza, in quanto se non costantemente aggiornate sono facilmente "bucabili" da hacker professionisti. Ovviamente il rischio che un hacker si interessi del vostro sito dipende dal contenuto, per cui eviterei di fare

in Wordpress il sito di una clinica di fecondazione assistita, che ha molti dati sensibili, oppure il sito di un partito politico. Per uno studio legale, invece, tale piattaforma si presta benissimo come base di partenza per lo sviluppo di un sito.

La struttura del sito è molto importante per il SEO, perché determina la facilità con cui il motore di ricerca capisce di cosa tratta (argomento) il sito e la facilità di indicizzazione delle pagine (e relativo posizionamento). Le attività con cui i web master e i seo specialist migliorano tale struttura si chiama "ottimizzazione".

Per "struttura" di un sito si intende la sua architettura, quindi come sono organizzate le pagine e le sottopagine, i livelli delle pagine (corrispondenti ai click che farà l'utente per arrivarci), le sezioni del sito, ma anche i link interni, il dominio del sito, la presenza di keywords, il loro posizionamento nei punti giusti del sito e nei livelli corretti, i nomi delle fotografie del sito e degli elementi multimediali, la struttura dei contenuti quali articoli, eventi, press.

Lo spazio su server di un sito (hosting),

GLOSSARIO

SERP: Serch Engine Results Page (pagina dei risultati di un motore di ricerca).

SEM: Serch Engine Marketing

SEO: Serch Engine Optimization (attività di ottimizzazione per motori di ricerca).

Posizionamento: la posizione occupata nei risultati di ricerca.

Indicizzazione: il riconoscimento del sito o di una pagina da parte del motore di ricerca suo inserimento nel data base.

Hosting: spazio su server dove sono contenuti gli elementi strutturali e contenutistici del sito.

così come il dominio (link per raggiungere il sito sul web) sono molto importanti per il posizionamento. A questo proposito è utile scegliere URL “friendly”, cioè facilmente leggibili e con all’interno le parole chiave a cui vogliamo agganciare la ricerca del motore. L’hosting deve essere professionale e non uno di basso livello, perché ciò garantisce una velocità di caricamento del sito maggiore e migliorerà sia l’esperienza dell’utente che il posizionamento sui motori. I lavori di ottimizzazione di struttura e contenuti del sito sono appannaggio di esperti come i web master, chiamati alla creazione del sito e come i seo specialist, per l’ottimizzazione di entrambi. Tag, site map, title, meta description saranno i termini con cui si troveranno a confrontarsi.

ELEMENTI LEGATI AL CONTENUTO DEL SITO

La struttura del sito fa molto, ma non basta. Per questo i cosiddetti “siti vetrina”, cioè i siti dove lo studio legale si limita a indicare attività, sedi, professionisti e contatti, non sono posizionabili più di tanto. Mancherà infatti la benzina, come in un’auto che per quanto ben progettata, senza benzina non andrà lontano.

Ciò di cui ha bisogno un sito è appunto questa benzina continua per poter viaggiare e scalare le graduatorie nei risultati di ricerca.

Sarà pertanto necessario che vengano scritti e pubblicati periodicamente articoli (sarebbe meglio quotidianamente), news ed elementi multimediali come video e audio (mp3). Importante è poi come vengono scritti questi articoli. La prima regola è di non copiare mai nulla, i testi devono essere originali se si vuole essere premiati dal motore di ricerca. Poi bisogna scrivere

testi di una lunghezza che vada dai 2mila ai 4mila caratteri, strutturare il testo in capitoli e paragrafi, fare un buon editing mettendo i grassetti e i corsivi, piuttosto che i puntati e i numerati. Google infatti premia i testi ben scritti e molto curati. Altrettanto importante è poi arricchire i testi con link che puntano ad altri articoli o pagine del sito stesso o, meglio ancora, verso fonti esterne. Decisamente più importanti per il SEO sono i back link, cioè i link di pagine esterne al sito che puntano al nostro, soprattutto se il page rank (il valore del posizionamento della pagina uscente) è maggiore del nostro. La logica è quella del passaparola, dove il valore dello stesso dipende da chi lo esercita: un amministratore delegato di una multinazionale che parla bene del nostro studio ha più effetto di un singolo sconosciuto cliente.

Altro importante passo è arricchire i testi con elementi multimediali, come foto, infografiche, video.

Il numero delle visualizzazioni di una pagina è altro fattore di crescita del suo posizionamento, perché il messaggio che arriva al motore di ricerca è quel contenuto è particolarmente apprezzato, quindi merita maggior visibilità.

Sin qui abbiamo visto alcuni elementi del SEO, cioè del posizionamento organico o “naturale”, come si suol dire, ma esistono anche altre pratiche che si chiamano SEM e che attengono non più al posizionamento dovuto alla meritocrazia, bensì al marketing e cioè all’acquisto di visibilità legata ad alcune parole-chiave attraverso diversi sistemi di pay per click o pay per view.

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



RIBELLARSI, OGGI.
**NASCE BMW
X2: RIBELLE,
SPORTIVA
E FUORI DAGLI
SCHEMI**

Info: www.bmw.it

Di Suv coupé, se il mondo dell'auto fosse spinto da esigenze razionali, non ce ne sarebbero proprio. Per fortuna, c'è BMW X2. La novità è essenzialmente tutta concentrata alla voce design. E non solo per le forme vagamente sportiveggianti:

qui, su questo modello, la BMW ha inserito elementi stilistici di rottura rispetto al resto della gamma, col risultato di ottenere una macchina originale e anticonvenzionale.

Per scoprirla in anteprima recatevi presso l'Urban Store BMW Milano di Via De Amicis, martedì 6 marzo alle h 20.00 per una serata evento con aperitivo e dj set. 📍



NASCE BMW X2.



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

RECRUITMENT

La rubrica Legal Recruitment by legalcommunity.it registra questa settimana n. 16 posizioni aperte, segnalate da n. 8 studi legali: Bacciardi and Partners; Dentons; Freshfields Bruckhaus Deringer LLP; Galante e Associati Studio Legale; La Scala; Morri Rossetti e Associati; Russo De Rosa Associati; Studio Legale Sutti.

I professionisti richiesti sono più di 18 tra praticanti, avvocati, associate, commercialisti. Le practice di competenza comprendono: diritto tributario internazionale, diritto pubblico, proprietà intellettuale, m&a, banking & finance, white collar, contenzioso, esecuzioni immobiliari, due diligence, tax, capital markets.

BACCIARDI AND PARTNERS

Sede. Pesaro

Posizione aperta 1. Professionista junior

Area di attività. Diritto tributario internazionale

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Si ricerca un professionista junior (giovane avvocato o commercialista o praticante abilitato) da assegnare al dipartimento di diritto tributario internazionale, il quale dovrà affiancare un avvocato senior nella gestione delle pratiche relative ai settori del diritto tributario nazionale e internazionale, sia ai fini dell'imposizione diretta che ai fini dell'imposizione indiretta (IVA). Si richiedono: laurea magistrale/quinquennale in Giurisprudenza ovvero in

Economia e Commercio con votazione adeguata; residenza o domicilio nelle Marche o in Romagna o in Umbria o in Abruzzo e disponibilità a trasferire il domicilio nella città di Pesaro; esperienza effettiva di 1-2 anni nelle suddette materie di applicazione maturata presso altri studi legali italiani o internazionali; ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata

Riferimenti.

Inviare la propria candidatura completa di cv aggiornato all'indirizzo: segreteria@bacciardistudiolegale.it specificando nella comunicazione accompagnatoria unicamente il possesso dei requisiti sopra indicati

DENTONS

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Trainee
Area di attività. Banking & finance

Area di attività. Banking & finance

Numero di professionisti richiesti. 1

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

Riferimenti.

recruitment.milan@dentons.com

Sede. Milano

Posizione aperta 2. Trainee per diritto penale societario

Area di attività. White Collar

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il candidato deve aver conseguito la laurea in giurisprudenza con minima votazione di 107/110 e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese. Il candidato sarà coinvolto in attività processuale e di compliance

Riferimenti.

Si prega di inviare il proprio cv dettagliando gli studi svolti e l'eventuale esperienza maturata in materia di diritto penale societario e dei coltetti bianchi

recruitment.milan@dentons.com

Sede. Milano

Posizione aperta 3. Avvocato
1-2 anni di esperienza in diritto penale societario

Area di attività. White collar

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il candidato deve aver maturato esperienza in materia di diritto penale societario e dei coltetti bianchi all'interno di uno studio internazionale o di un primario studio italiano e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese. Il candidato sarà coinvolto in attività processuale e di compliance

Riferimenti.

Si prega di inviare il proprio cv completo di track record

recruitment.milan@dentons.com

FRESHFIELDS BRUCKHAUS DERINGER LLP

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Praticante

Area di attività. Fiscale

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Si ricerca un/una 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 ed 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

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 galanteassociati@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. Breve descrizione. sono richiesti almeno 3 anni di esperienza nei settori/aree di attività sopra indicate con adeguato livello di autonomia, inglese fluente, disponibilità a trasferte sul territorio italiano, principalmente Milano e Nord-Est

Riferimenti.

Inviare dettagliato cv a galanteeassociati@ga-lex.it

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 3 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 galanteeassociati@ga-lex.it

LA SCALA

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Associate
Area di attività. Team esecuzioni immobiliari

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. La Scala cerca, per la propria sede di Milano, un giovane avvocato che abbia maturato una buona esperienza nelle aree del recupero crediti

e delle esecuzioni immobiliari in ambito bancario. Costituisce titolo preferenziale la conoscenza del gestionale Epc (Ex parte creditoris) o di altri software utilizzati da istituti di credito. Sono inoltre richieste padronanza del pacchetto office, flessibilità e serietà, autonomia e capacità di lavorare in team

Riferimenti.

I candidati interessati ed in possesso dei requisiti richiesti sono invitati ad inviare un cv dettagliato e una breve lettera di presentazione all'indirizzo mail: recruitment@lascalaw.com, citando come riferimento "Associate – Team Esecuzioni Immobiliari"

Sede. Milano

Posizione aperta 2. Associate & trainee

Area di attività. Team due diligence

Numero di professionisti richiesti. 2/3

Breve descrizione. La Scala cerca un avvocato, un praticante abilitato e/o un dottore in giurisprudenza per la gestione di attività di due diligence consistente nella valutazione e recuperabilità di crediti non performing di provenienza bancaria. Il candidato ideale ha maturato una buona esperienza nelle aree del recupero crediti e delle esecuzioni forzate in ambito bancario. Costituiscono titolo preferenziale la conoscenza di un gestionale interno delle banche (come per es Epc e Laweb), e l'aver svolto in precedenza attività di due diligence su portafogli di crediti bancari. È richiesta una conoscenza fluente della lingua inglese, oltre che la padronanza

del pacchetto office, flessibilità, serietà e predisposizione al lavoro in team. Gli inserimenti avverranno presso la sede di Milano. È richiesta disponibilità ad effettuare trasferte su tutto il territorio nazionale e all'estero

Riferimenti.

I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti sono invitati a inviare un cv dettagliato e una breve lettera di presentazione all'indirizzo mail: recruitment@lascalaw.com, citando come riferimento "Collaboratore – Team Due diligence"

Sede. Milano

Posizione aperta 3. Trainee
Area di attività. Team contenzioso

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. La Scala cerca, per la propria sede di Milano, un praticante che abbia maturato una buona esperienza nell'area del recupero crediti e nel contenzioso. E' richiesta autonomia nella redazione degli atti. Costituisce titolo preferenziale l'aver maturato precedenti esperienze in tema di leasing e credito al consumo, e la conoscenza di gestionali quali Epc, Laweb ed Easylex. Sono inoltre richieste una buona padronanza del pacchetto Office, 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@lascalaw.com, citando come riferimento "Trainee – Team contenzioso"

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 ed 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

STUDIO LEGALE SUTTI

Sede. Milano

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

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

Numero di professionisti richiesti. Indeterminato

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

Riferimenti.

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



**LE TAVOLE
DELLA LEGGE**

TASSONI,
10 milioni di ricavi tra
**TRADIZIONE
E INNOVAZIONE**

GDO
ALIMENTARE,
ecco chi **GUIDA
IL MERCATO**

VECCHIO
SAMPERI,
amico **VINO**

EXIT!
E il chiosco diventò
GOURMAND

Elio Accardo



TASSONI,
10 milioni di ricavi tra
**TRADIZIONE E
INNOVAZIONE**

L'azienda di Salò compie 225 anni. Elio Accardo, il suo amministratore delegato, racconta a *MAG* strategie e obiettivi. Dall'estero il 5% del fatturato. E per gli Uae una produzione halal

La primissima bottiglietta di cedrata è stata prodotta nel 1955. In azienda, la conservano ancora come una reliquia. Ma la storia della Cedral Tassoni di Salò (in provincia di Brescia) ha radici molto più antiche. Risalenti alla fine del Settecento (1793). La Francia tagliava la testa al suo sovrano, Luigi XVI, mentre in un piccolo paese affacciato sul Lago di Garda una famiglia di speciali avviava l'attività che dopo un secolo e mezzo e ben due guerre mondiali avrebbe visto nascere il prodotto con cui il mercato e i consumatori identificano il marchio Tassoni da più di sessant'anni.



1793

L'anno di fondazione

 9,6 mln €
Il fatturato nel 2017

Inizialmente, i cedri utilizzati per produrre questa bibita erano quelli del Lago di Garda (Cytrus Medica). Oggi, invece, l'azienda realizza la sua cedrata utilizzando la varietà Diamante di questo frutto, proveniente dalla Calabria.

«I cedri vengono raccolti a mano in novembre e arrivano qui per la lavorazione», racconta a *MAG*, **Elio Accardo**, in Cedral Tassoni dal 2014, prima come direttore commerciale, marketing e comunicazione e poi, da maggio 2015, amministratore delegato della società presieduta da **Michela Redini** (a cui fa capo il 75% del capitale azionario).

In fabbrica si procede all'asportazione del flavedo (la parte superficiale della scorza di questi agrumi) che poi viene messo a macerare in una soluzione



idroalcolica con cui viene realizzata l'estrazione degli olii essenziali. «Il frutto invece torna in Calabria», prosegue il manager abruzzese

 **1955**

La prima produzione di cedrata

d'origine e campano d'adozione che prima di trasferirsi a Salò, per Tassoni, ha lavorato come direttore vendite per la Fratelli Branca e per Martini & Rossi, «dove viene trasformato in canditi».

La produzione annua ha ormai raggiunto i 22 milioni di bottigliette. E nel 2017, il fatturato ha sfiorato

i 10 milioni di euro (9,630 milioni per l'esattezza). «Viviamo una fase felice», dice Accardo, «cominciata nel 2014». In tre anni i ricavi sono aumentati del 25%. «Abbiamo invertito la rotta cominciando a puntare anche su nuovi prodotti.

Prima è stata la volta della Tonica Superfine, con aroma naturale di cedro. Poi, nel 2015, è arrivato il Fior di Sambuco, seguito nel 2016 dal Mirto in Fiore. «Uno dei punti di forza di questa azienda», spiega Accardo, «è che non si è mai fatta tentare dall'idea di scimmiettare gli altri. Facciamo quello che sappiamo fare e lo facciamo bene». Con ricette originali e ispirate

al concetto di natura. Quest'anno, per esempio, è atteso il debutto di Pescamara. Si tratta di un soft drink ispirato alla ricetta di un dolce tipico della tradizione piemontese. I suoi ingredienti fondamentali sono il succo di pesca (16%) e un aroma naturale estratto dalle mandorle amare. Sempre nel 2018 è previsto il rilancio del Tamarindo Erba.

L'attività di ricerca e sviluppo (a cui l'azienda dedica annualmente un budget del 3-4% del fatturato) è una costante.

«Se ne occupa il dottor **Graziano Perugini** che nel suo laboratorio in collina studia fiori, frutti e relative miscele», racconta Accardo. «Con lui, ora, stiamo affrontando anche il discorso biologico».

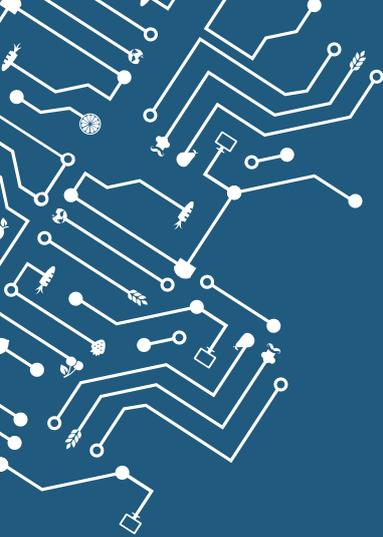
In totale, Tassoni impiega 26 persone tutte attive nello stabilimento di Salò. Una delle cose che, dice Accardo, «non credo cambieremo mai. Perché la tipicità dei nostri prodotti è legata profondamente a quella del luogo in

22

I milioni di bottiglie venduti all'anno

cui nascono. Produrre a ridosso di un aeroporto sarebbe comodissimo. Ma poi cosa andremmo a raccontare ai nostri consumatori, che facciamo la cedrata a Linate?».

Ad ogni modo, lo stabilimento di Salò è stato recentemente oggetto di numerosi investimenti per il suo ammodernamento. Tra i più cospicui, quello avviato nel 2017 che ha interessato l'intera linea di produzione, labelling e packaging, con



THE GLOBAL FOOD
INNOVATION SUMMIT

SEE YOU
IN MAY!

SAVE THE DATE

May 7-10, 2018

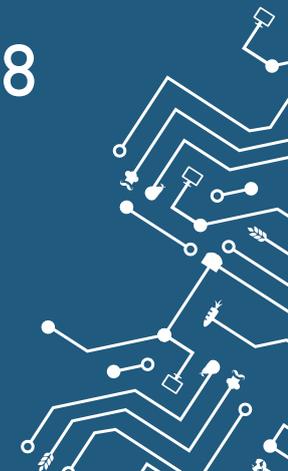
MiCo - Milano Congressi • Milano, Italy

www.seedsandchips.com #SaC18

MEDIA PARTNER:

foodcommunity.it

foodcommunitynews.com



l'introduzione di nuove macchine ad alta automazione e lean 4.0.

Altra cosa impossibile da cambiare è lo spot tivù con quella canzoncina intonata nientemeno che da Mina. «È praticamente intoccabile. Quando la gente la sente, sa che è arrivata l'estate». Ma per il resto, dalla ricerca di nuovi prodotti a quella di nuovi mercati, Cedral Tassoni è una realtà che non sta ferma. E che non smette di stupire.

Accardo, quando è arrivato a Salò, ha scoperto, per esempio, che in azienda veniva realizzata anche una piccola produzione di *spirits*. «È accaduto quasi per caso», racconta. «Mi ero appena trasferito e avevo cominciato a lavorare in Tassoni da pochi giorni. Una sera, vado a cena all'Osteria dell'Orologio. Alla fine del pasto, il proprietario mi dice: "Ora ti faccio bere una cosa che fai tu". E mi porta una sambuca. Buonissima». L'azienda ha una piccola produzione di alcolici che per ora ha deciso di riservare a ristoranti stellati o della zona.

Quella con l'alta cucina è un'altra delle sinergie che Tassoni riesce a realizzare spontaneamente. Anche con il suo prodotto di punta, che recentemente ha ispirato la creatività di chef come **Anthony Genovese** de Il Pagliaccio di Roma e sommelier come **Giuseppe Palmieri**, della Osteria Franciscana di **Massimo Bottura**, che ha realizzato un cocktail a base di cedrata battezzato "Non lo so".

Quanto ai nuovi mercati, dice Accardo, «abbiamo cominciato ad approcciarli nel 2015. E oggi l'export rappresenta



circa il 5% dei ricavi. Siamo presenti in 22 nazioni dove andiamo con tutti i nostri prodotti: dall'Europa alla Corea del Sud, fino agli Emirati Arabi Uniti dove facciamo arrivare un prodotto realizzato ad hoc, nel rispetto dei principi halal».

 **26**
I dipendenti

Magari con l'apertura del capitale a un fondo di private equity o attraverso l'alleanza con una major del mercato, questo processo di crescita Oltreconfine potrebbe essere accelerato così come la differenziazione dei prodotti. Ma sul punto, Accardo scuote la testa. «Questa azienda», dice, «è come uno di quei gioielli di filigrana: bellissima e allo stesso tempo delicatissima. Qui le cose funzionano perché vengono fatte in un certo modo». Insomma, snaturarla sarebbe più un rischio che un'opportunità. Del resto, se qui le cose funzionano da 225 anni, un motivo ci sarà. ■

 **1**
Il sito produttivo, basato a Salò



GDO ALIMENTARE, ecco chi **GUIDA** **IL MERCATO**

Il settore muove ricavi per 58,1 miliardi. I discount Lidl ed Eurospin sono tra le realtà cresciute maggiormente. Esselunga è il gruppo più efficiente

I fatturato aggregato dei maggiori operatori della Gdo italiana, rappresentativi del 72% del mercato della Gdo alimentare nazionale, è aumentato nel 2016 del 2,5%, passando da 56,7 a 58,1 mld. A dirlo è l'Area studi di Mediobanca in un dettagliato report che analizza i maggiori gruppi italiani (2012-2016) e internazionali (2014-2016) attivi nella grande distribuzione alimentare ([clicca qui per scaricare lo studio](#)).

Il record di crescita spetta ai discount: Lidl Italia (+8%) ed Eurospin Italia (+6,8%) che distanziano Esselunga (+4,4%). Sono in regresso, invece, gli operatori francesi con Carrefour che cede lo 0,9% e Auchan- SMA il 3,3% e il Gruppo Pam che cala dell'1,9%.

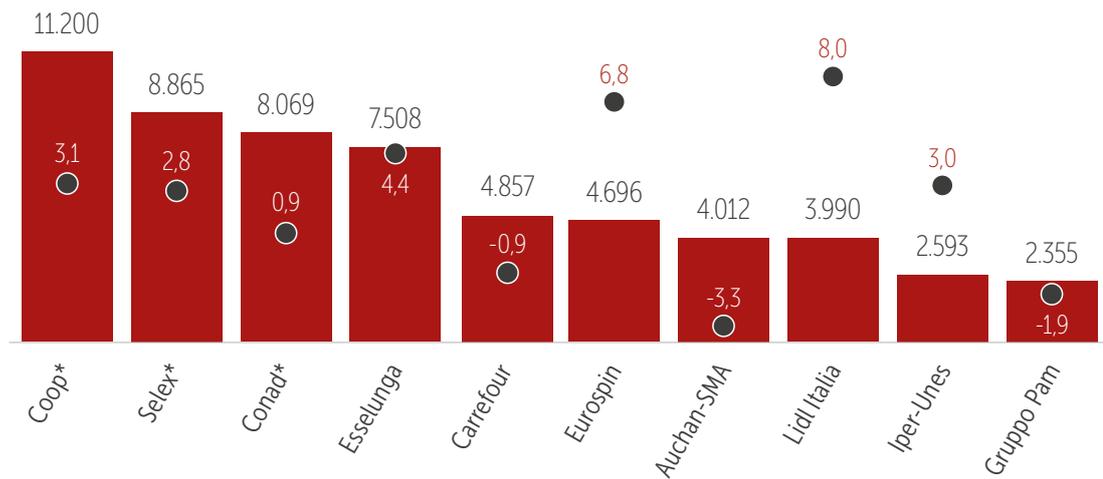
Gdo: il contesto internazionale

Sezione 2

Maggiori gruppi italiani: evoluzione delle vendite

Fatturato 2016 (€ mil) e sua variazione % sul 2015

 Fatturato 2016 (€ mil)  Var. % 2016-2015
 * Per Conad, Coop e Selex il dato è relativo alle maggiori imprese associate

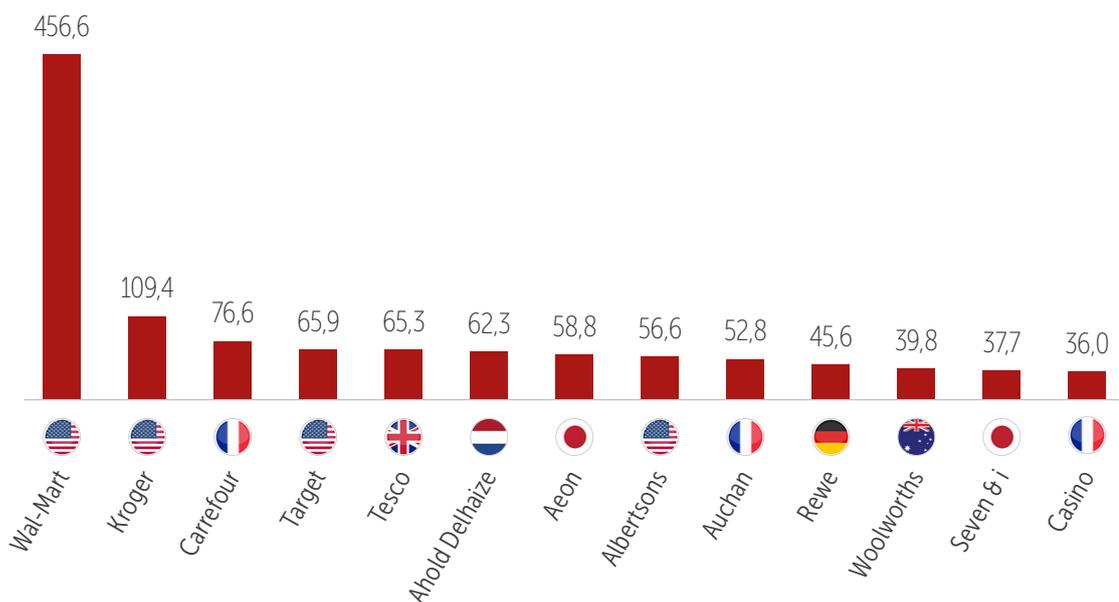


Gdo: il contesto internazionale

Sezione 1

Italia assente tra i big mondiali del fatturato...

Fatturato 2016 (€ mld)



Sebbene assente tra i big mondiali del settore, in termini di ricavi, l'Italia con Esselunga ed Eurospin si pone tra i migliori per margini industriali e con Eurospin, Lidl ed Esselunga per la redditività del capitale investito.

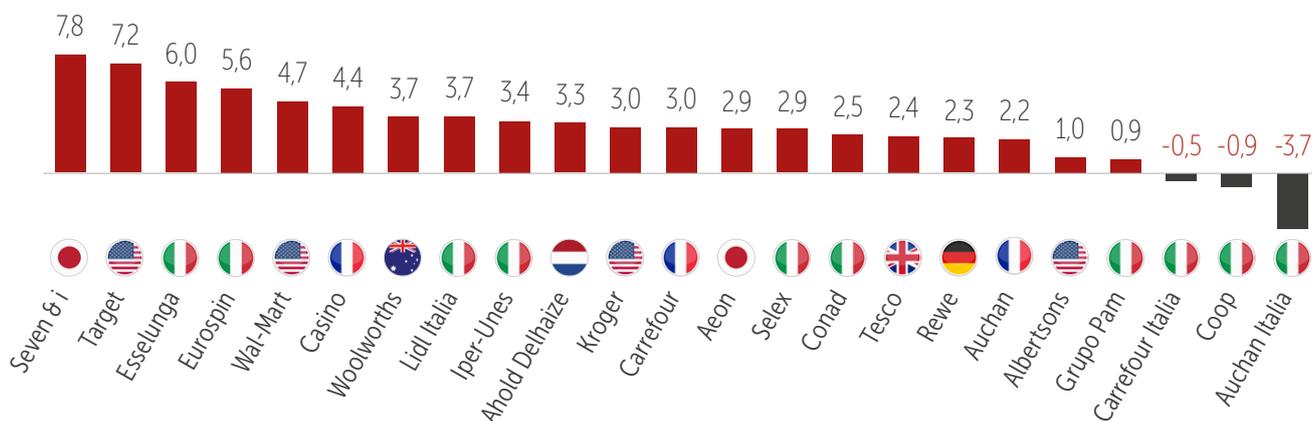
Più nel dettaglio i gruppi cooperativi Coop (cooperativa di consumatori) e Conad (cooperativa di dettaglianti), entrambi aderenti alla Legacoop, segnano ricavi aggregati (relativi alle principali società del gruppo)

Gdo: il contesto internazionale

Sezione 1

...e in testa-coda per margini industriali...

Mon in % del fatturato (ebit margin, 2016)

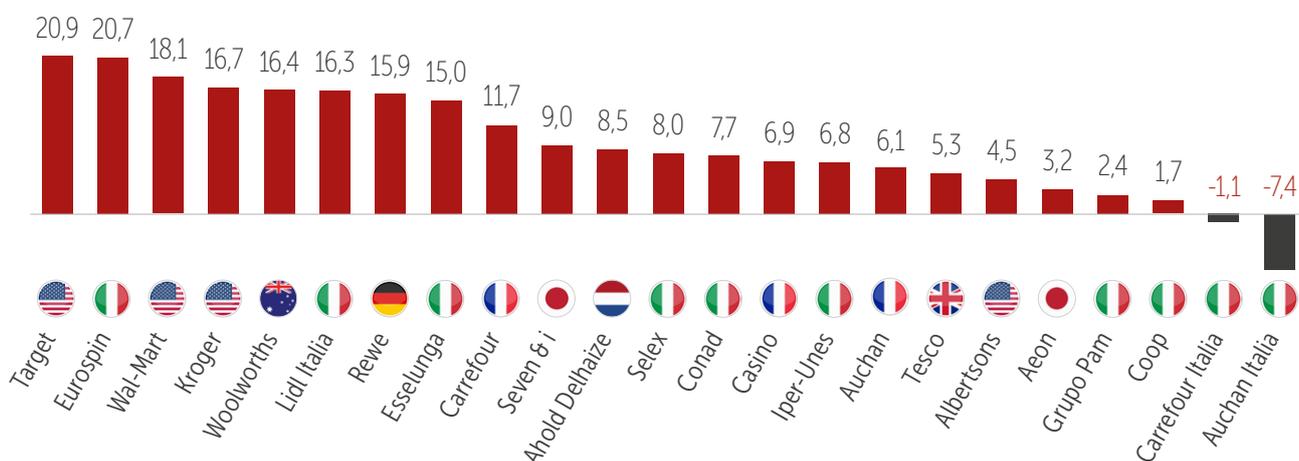


Gdo: il contesto internazionale

Sezione 1

...e per redditività del capitale investito

Rol (in %, 2016)



pari, rispettivamente, a 11,2 e a 8,1 miliardi. Nel caso di Conad, si tratta prevalentemente di vendite all'ingrosso. L'aggregato Selex ha realizzato ricavi per 8,9 miliardi. L'intera rete di vendita di Coop, Conad e Selex ha conseguito nel 2016 fatturati al lordo di IVA, pari rispettivamente a 14,5, 12,4 e 10,4 miliardi di euro. Esselunga resta il primo operatore individuale con vendite nette pari a 7,5 mld, seguita da Carrefour a 4,9 mld che precede di poco Eurospin a 4,7 mld; Lidl Italia a 4 mld ha raggiunto gli stessi livelli di Auchan-SMA che segna una forte riduzione dai 5,1 mld del 2012. Più contenuta la dimensione di Iper-Unes (2,6 mld) e del Gruppo Pam (oltre 2,3 mld).

La presenza nell'e-commerce appare ancora limitata e poco documentata: essa rappresenta per Esselunga il 2,1% del fatturato (158 milioni di euro) contro il 4-5% dei principali player internazionali, tra i quali la francese Casino è al 5%, la statunitense Target al 4,4% e la olandese-belga Ahold Delhaize al 4%.

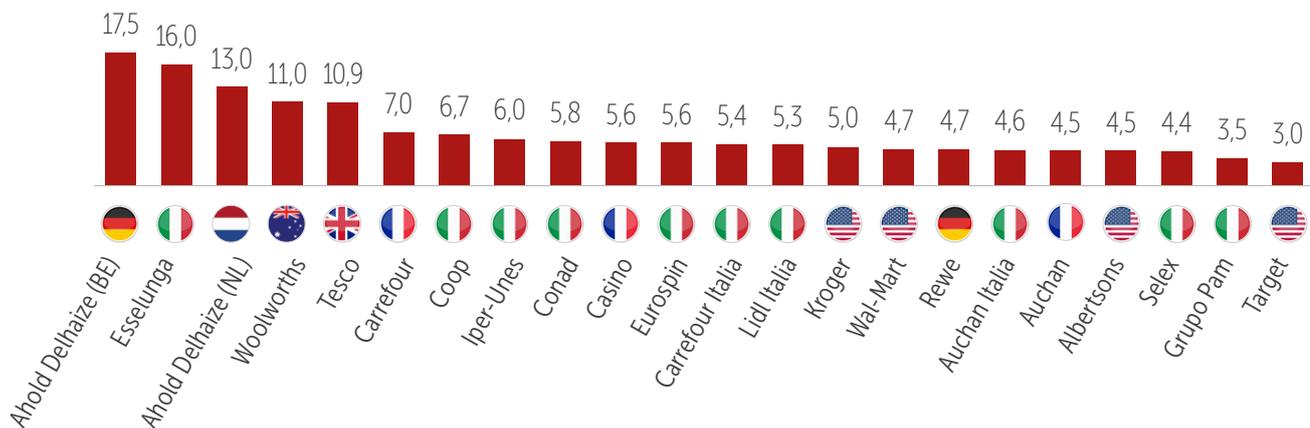
Esselunga si conferma il gruppo più efficiente nel 2016 con oltre 16mila euro di vendite per metro quadro. Tra i restanti operatori le Coop segnano vendite al mq pari a 6,7 mila euro, seguite da Iper-Unes a 6 mila euro (dato 2015) e Conad a 5,8 mila euro.

Gdo: il contesto internazionale

Sezione 1

Esselunga, eccellenza internazionale nell'efficienza

Fatturato nazionale per metro quadro (€ migliaia, 2016)



La redditività industriale (*ebit margin*, rapporto tra margine operativo netto e fatturato) pone Esselunga al vertice della classifica del 2016 con il 6%, seguita da Eurospin (5,6%) e Lidl Italia (3,7%) che precede di poco Iper-Unes (3,4%). Su livelli intermedi si collocano Selex (2,9%) e Conad (2,5%), seguiti dal Gruppo Pam (0,9%). Hanno riportato margini negativi Carrefour (-0,5%), le Coop (-0,9%) e Auchan-SMA (-3,7%).

Hanno chiuso il 2016 con una perdita netta i gruppi francesi (Roe di Carrefour a -22,6% e di Auchan-SMA a -5,5%) e le Coop (-0,1%). Il maggiore Roe è ottenuto da Lidl Italia (23,2%) e da Eurospin (20,9%), davanti a Esselunga (12,9%), Iper-Unes (12,4%) e Conad (10,6%). Più contenuto il risultato di Selex (Roe al 7%) e modesto quello del Gruppo Pam (2,2%).

In cinque anni (2012-2016) l'aggregato delle maggiori "Coop" ha cumulato utili per 90 milioni, rivenienti da proventi finanziari netti per 1.405 milioni, margini industriali negativi per 130 milioni e proventi non ricorrenti per 197 milioni, a fronte di svalutazioni finanziarie per 1.006 milioni e imposte per 376 milioni. I finanziamenti da soci sono in diminuzione del 5%, da 10,7 miliardi nel 2015 a 10,2 miliardi nel 2016. Il portafoglio degli investimenti finanziari è pari a 10,5 miliardi, composto da titoli non immobilizzati per 6,3 mld (-9,1% sul 2015; di cui il 77% in titoli di Stato e obbligazioni), partecipazioni per 2,3 miliardi e titoli immobilizzati per 1,9 miliardi. Le disponibilità di cassa ammontano a 2,1 miliardi. Il sistema delle otto maggiori cooperative territoriali di dettaglianti a marchio "Conad" ha cumulato negli ultimi cinque anni utili per 796 milioni, ovvero 8,8 volte quanto realizzato dalle maggiori Coop, rivenienti da margini industriali per 931 milioni di euro, proventi finanziari per 25 milioni, proventi non ricorrenti per 28 milioni e imposte per 188 milioni. Le disponibilità di cassa ammontano a 864 milioni. ■

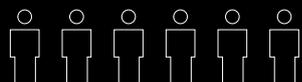


SAVE THE DATE

29 . 10 . 2018

MILANO

foodcommunity
Awards



#FoodcommunityAwards



VECCHIO SAMPERI, amico VINO

Gillo Dorflès è un personaggio straordinario. Leggo e rileggo vari suoi scritti e libri: in “Horror Pleni, la (in)civiltà del rumore”, Dorflès ha superbamente espresso, in ben altro contesto, un concetto complesso che affascina, per assai modeste applicazioni, noi appassionati laici di vino e dintorni.

Non me ne vorrà dunque il grande filosofo e critico se mi permetto di utilizzare una sua frase (e so che non me ne vorrà per il solo fatto che mai leggerà queste poche righe: il che è francamente rassicurante) come punto di partenza per le mie consuete riflessioni in libertà.

Allora oso. “Un forte senso etico, d’altro canto, si accompagna al sentimento dell’amicizia, con una precisazione: è difficile divenire amici senza condividere degli aspetti del gusto, della cultura, senza avere dei punti di vista, se non coincidenti, almeno confrontabili”.

Dorflès formula questo profondo, sintetico e lucido pensiero in apertura della parte III del libro che ho citato, parte intitolata “Riti, morale, maniere”. Permettetemi di rassicurarvi: non voglio affrontare, né potrei farlo, questioni di etica o di estetica. Amicizia e condivisione: solo questo mi occorre.

Torniamo sulla terra. In fondo, e lo pensiamo tutti, il vino è anche amicizia, condivisione, rito. E naturalmente non può non essere condivisione di gusto, o meglio, confrontabilità di punti di vista sul gusto e del gusto.

Esiste un vino che mi ha aiutato a intuire alcuni aspetti del gusto, comprendendoli a fatica e poi condividendoli, così orientando i miei punti di vista e rendendoli confrontabili con quelli di altri. In fondo, ciò (colui?) di cui sto per parlarvi più che un vino è un amico.

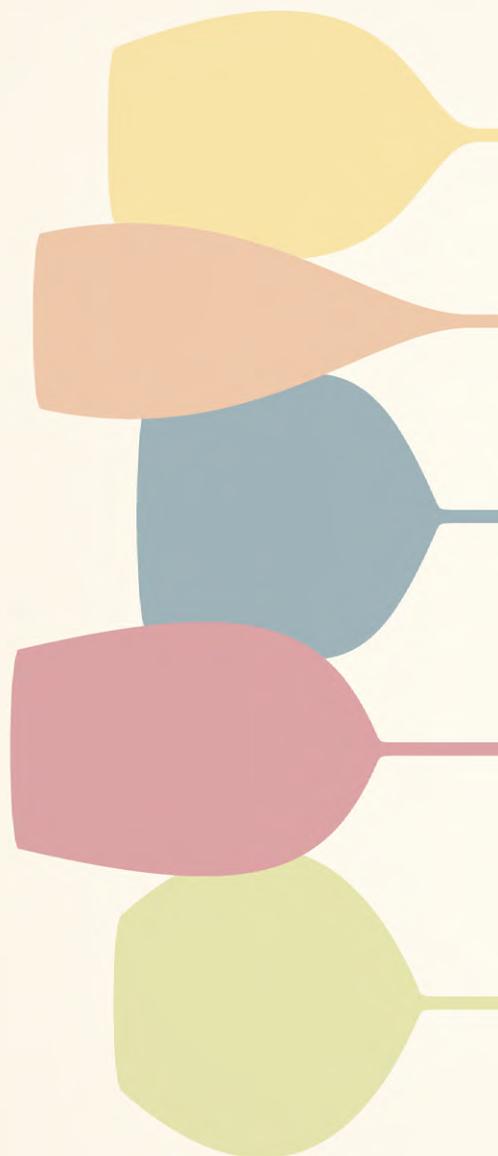
Vecchio Samperi imbottigliato nel 2016 dall'azienda Marco de Bartoli, vino e null'altro (non può utilizzare denominazioni di sorta), rappresenta un ritorno alle origini, un po' anche alle mie: per questo, nel presentarvelo (anche se molti già lo conosceranno) mi sembra di ritrovare un vecchio amico.

Archiviata l'esperienza del Vecchio Samperi Ventennale, l'azienda si riappropria della denominazione e, tramite essa, della creazione che Marco de Bartoli volle sin dal 1978. Oggi un po' negletto dalle guide, Vecchio Samperi merita di tornare nelle nostre case, nei nostri bicchieri.

Grillo 100%, colore intrigante tra l'ambrato e l'oro rosso. Appena nel bicchiere, riempie l'aria circostante di aromi seducenti e intensi. Al naso fine, complesso, con le sue carambole di frutta secca, caramello, sentori eterei, vernice, nocciole tostate, caffè. E poi albicocca matura intensa, note balsamiche orientate verso una sensazione di freddo che qualcuno ha descritto come di menta (ho qualche perplessità), eucalipto, fichi secchi, cacao, una lontana mandorla, una punta di vaniglia stranamente elegante. Al palato secco, con una sapidità e una freschezza inaspettate. Lungo, lunghissimo: sembra non finire mai.

Vecchio Samperi, vecchio amico, prendiamoci ogni libertà! Sei intrigante con formaggi di buona stagionatura, anche erborinati. Sei grandioso, per restare in tema, con piatti saporiti a base di formaggio (datteri ripieni di Bergader, un risotto pere e gorgonzola). Hai tratti da nobiltà medievale che ti consentono di affrontare cacciagione succulenta. Alcuni, pare, vorrebbero farti incontrare spaghetti alla bottarga: adoro la bottarga e temo che, con il tuo carattere, tenderesti a prevalere. Che ne dici, Vecchio Samperi, di unirti a piatti complessi (complessi, ho detto: non quei tristi tortelli dolciastri e sempre più diffusi) a base di zucca? E poi, sappiamo, io e te, quanto tu sia ineguagliabile come vino da meditazione, insieme a un buon libro e, se siete ne seguaci, a un sigaro in formato robusto.

** 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*





EXIT!

E IL CHIOSCO DIVENTÒ GOURMAND

Nella poco conosciuta piazza Erculea, a pochi passi da Corso di Porta Romana, l'estro degli chef **Matias Perdomo** e **Simon Press** è riuscito a trasformare un banale chiosco (si tratta dell'uscita del vicino parcheggio interrato) in un luogo incredibilmente bello e

dove si può mangiare dalle otto di mattina alle nove di sera tutto quello che è presente sul menù del locale. Vi presento Exit Milano - Gastronomia Urbana.

L'offerta si svilupperà in funzione delle diverse fasi della giornata (colazione, brunch, pomeriggio o aperitivo): gli spazi interni ospitano 25 persone ai tavoli, ma ci si può sedere anche al (piccolo) bancone e, quando il tempo sarà clemente, anche all'aperto. In cucina c'è **Claudio Rovai**. I piatti sono semplici ma di qualità e preparati con grande cura, insomma un modo per avvicinare tutti a una ristorazione dove mangiare semplicemente ma molto bene.

I piatti assaggiati sono stati tutti all'altezza delle aspettative: da provare le puntarelle alla romana, oppure le uova Exit (due uova in camicia, una spuma di patate al parmigiano, listarelle di cavolfiore crudo all'aceto di more, con sopra prosciutto spagnolo) oppure la tartare di manzo (servita con crostini con olive, pomodoro secco e radicchio). Buona scelta dei vini anche se sempre all'insegna della semplicità. Prezzi: onestissimi visto che i piatti vanno dai 5 ai 14 euro massimo.

A Milano ce ne dovrebbero essere molti di più di chioschi come questo!!!. 🍷

EXIT – GASTRONOMIA URBANA

Piazza Erculea
20122 Milano
Tel. 02/35999080

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

foodcommunity.it

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