

BANCHE,
tutti vogliono
**L'INVESTMENT
BANKER**

**EGITTO
I 7 MOTIVI**
per cui può essere un'opportunità
DI BUSINESS

**LEGALCOMMUNITY
ENERGY AWARDS 2018**

LA TERZA VITA DI **F2i**

Dopo la chiusura
del Terzo fondo,
il gruppo
infrastrutturale
guarda alle prossime
mosse. Parla l'ad
Ravanelli: «Non
escludo acquisizioni
all'estero dalle nostre
partecipate e il lancio
di nuovi prodotti»

Milano

11-15.06.2018

legalcommunity week

SAVE THE DATE

L'IMPORTANZA del FATTORE U. Ovvero, se lo **STUDIO** fosse una **CUCINA**

di nicola di molfetta

M

etti un avvocato in cucina. Avete presente quelle attività di team building? Quei rituali collettivi per creare spirito di corpo in organizzazioni iper individualistiche come gli studi legali? Normalmente si punta sullo sport. Attività all'aria aperta che facciano ossigenare gli ego e i pensieri.

Ma secondo me, di questi tempi, un'esperienza molto più utile a tutti

i legali di ogni ordine e grado appartenenti a uno studio organizzato, sarebbe un servizio in una cucina.

Attenzione, non parlo della partecipazione a uno show cooking. Non una robina che dura un'oretta durante la quale c'è persino il tempo di bere un aperitivo. No. Parlo di un servizio intero. Che se lo fai a pranzo, comincia alle undici e finisce alle quattro del pomeriggio. E se lo fai a cena, parte alle sei e mezza per finire a l'una del mattino.

Cosa imparerebbe un avvocato in cucina? A mio parere molte cose utili a misurarsi con i tempi che corriamo e soprattutto con quelli che verranno.

Prima di tutto l'importanza della formazione. La preparazione di un servizio parte dalla organizzazione di quelle che si chiamano linee. Gli elementi più giovani della brigata, non solo sono quelli che arrivano prima al ristorante (ed escono per ultimi). Ma sono anche quelli che devono preparare le linee, ossia tutti gli ingredienti che si utilizzeranno durante il servizio per realizzare i piatti nel menù. Pelano patate, sminuzzano il prezzemolo, avviano le basi per i sughi e via dicendo. Senza un'accurata preparazione delle linee il rischio di essere lenti o sbagliare delle portate diventa una certezza.

Non credete alle prime impressioni.

In cucina, come in uno studio legale, non s'improvvisa nulla. L'estro è di pochi. Appartiene a cuochi, ovvero ad avvocati, che il destino manda sulla terra in edizione limitata.

Per il resto, siamo di fronte a tecnici raffinati. Conoscitori delle prassi. Talvolta funambolici. Spesso, solo estremamente accurati. Ma, in ogni caso, profondamente addentro al mondo in cui sono calati: sia esso la cucina o quello del diritto.

Dopo l'importanza della preparazione (o della formazione di base), un'altra lezione fondamentale che si apprenderebbe è quella che la gerarchia è necessaria e va rispettata.

«Cosa **imparerebbe** un avvocato in cucina? A mio parere **molte cose utili** a misurarsi con i tempi che corriamo e soprattutto con quelli **che verranno**»

Se tu sei un commis e quello è lo chef una ragione ci sarà. Esattamente come nel caso in cui tu sia un associate e quell'altro il managing partner. Quindi è meglio che tu te ne stia al tuo posto eseguendo prima di subito ogni mansione che ti viene affidata e facendola al meglio. Così come farà ogni altro elemento della brigata direttamente superiore o direttamente inferiore a te.

In una cucina di alto livello, possiamo avere fino a sei figure gerarchiche (dall'executive chef agli chef de partie) che a loro volta possono essere assegnate anche a venti differenti tipologie di ruoli (aree di specializzazione diremmo in uno studio) addetti alla cura di specifici settori dell'attività di cucina: salsieri, pesciaioli, minestrai, pasticceri... La moltiplicazione dei ruoli in cucina avviene di pari passo con il crescere dell'obiettivo di qualità del ristorante di turno. Esattamente come accade negli studi legali d'eccellenza dove, ormai da anni, non esistono

più avvocati tuttologi e le specializzazioni sono diventate un fattore imprescindibile per la qualità finale dell'output.

In questo agglomerato di figure e funzioni, tutto deve funzionare come un orologio. Ogni partita deve lavorare coordinata al proprio interno e in sincrono con il resto della cucina.

E qui veniamo alla terza, essenziale, lezione che una full immersion tra fuochi, pentole e vapori, può fornire a chi ambisce a esser parte di un'organizzazione legale complessa: l'importanza del fattore U. Ossia del fattore umano (che non a caso sarà anche il tema al centro della prossima edizione di Identità Golose, al via il 3 marzo a Milano).

«Le **persone** fanno la **differenza** a parità di strumenti e tecniche in dotazione»

Di questi tempi sentiamo tanto parlare di tecnologia e intelligenza artificiale, software legali e avvocati robot. Si tratta d'innovazioni che stanno cambiando il modo di lavorare negli studi e a qualcuno cominciano a far pensare che forse, domani, non sarà più così necessario avere così tanti giovani all'interno della propria struttura. Le attività più basilari, si dice, le svolgeranno le macchine.

Nelle cucine cos'è successo quando i cuochi hanno cominciato a usare il bimby o addirittura forni a vapore intercooler quantistici?

Forse nei grandi ristoranti, il fabbisogno di mano d'opera si è un po' ridotto. Tuttavia gli addetti alle mansioni di base non sono spariti.

Anzi. Hanno visto mutare il loro ruolo e la loro funzione cominciando a imparare l'utilizzo di certi strumenti fin dalle scuole e avviando da lì il loro percorso di crescita e apprendimento del mestiere.

Ecco. Forse dovrà cambiare la formazione. Ma pensare che si possa fare a meno di professionisti in carne e ossa è piuttosto naif.

Le persone sono importanti in cucina come in uno studio legale. Le persone fanno la differenza a parità di strumenti e tecniche in dotazione. Le persone contano e il fattore U è essenziale al buon funzionamento della macchina e alla costruzione di quelle caratteristiche che fanno apprezzare un ristorante più di un altro ovvero uno studio legale più di un suo concorrente.

Chi pensa che il futuro sia solo degli algoritmi, diciamolo, si sbaglia. Saranno solo nuovi (fondamentali) utensili nelle grandi cucine del diritto. ■

30



44

26



74

82



LEGAL

20

Il barometro del mercato
La scossa energy muove il mercato

26

Case study
Ughi e Nunziante, in cantiere lo studio 2.0

30

Innovatori
Debutto in società (per azioni)

40

Sotto la lente
Bär & Karrer: ecco perché lavoriamo tanto con l'Italia

44

Grandi temi
Nuova privacy, siamo in ritardo

98

Law leader
Lo spirito imprenditoriale di Stefania Radoccia

107

AAA cercasi
17 posizioni aperte in 8 studi legali e 1 fondo d'investimento

FINANCE

52

L'intervento
Tax reputation, un asset da tutelare

72

Follow the money
Egitto, i 7 motivi per cui può essere un'opportunità di business

74

L'intervista
La terza vita di F2i

82

Il punto
Banche, tutti vogliono l'investment banker

Pollice arancio

Negli ultimi 10 anni noi di ING abbiamo finanziato progetti e investimenti nelle **energie rinnovabili** per un valore di **oltre 1 miliardo di euro**, diventando protagonisti della Green Economy in Italia.



Scopri di più su [ingwb.com](https://www.ingwb.com)

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale.



92



IN HOUSE

90

Diverso sarà lei
Quando diversità vuol dire talento

92

Mondo in house
Cerved: l'ufficio legale sarà una law firm



112

FOOD

112

Sotto la lente
Gentilini, l'ingrediente segreto è l'artigianalità

118

Scenari
Food, innovare vale 15 miliardi

126

Calici e pandette
Bisson Abissi, bollicine cullate dal mare

128

Le tavole della legge
Ringa, finestra sul mediterraneo

118



54

12

Agorà
Deloitte vuole Gagliardi per il legal

54

Speciale
Energy Awards 2018

102

Istruzioni per l'uso
Il recruiting nello studio legale

106

Tempo libero
Massima maestria artigiana e ispirazione vintage: Montblanc introduce il bronzo nella collezione 1858

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

foodcommunity.it

inhousecommunity.it

financecommunity.it

legalcommunity.it



Cerca legalcommunity su



e seguici su

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



N95 | 12.02.2018

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

gabriele.perrone@foodcommunity.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

marco abramo lanza, paolo lanciani,
mario alberto catarozzo, giacomo mazzanti,
uomo senza loden

Editore

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

Tel. 02.84.24.38.70 - www.lcpublishinggroup.it

SAVE THE DATE

**Finance²⁰¹⁸
Awards**
by legalcommunity

01.03.2018 • Milano

**Tax²⁰¹⁸
Awards**
by legalcommunity

16.04.2018 • Milano

**IP&TMT²⁰¹⁸
Awards**
by legalcommunity

14.05.2018 • Milano

**legalcommunity
week**

11-15.06.2018 • Milano

**Corporate^{MUSIC}
contest**

13.06.2018 • Milano

**Corporate²⁰¹⁸
Awards**
by legalcommunity

14.06.2018 • Milano



05.07.2018 • Milano

**legalcommunity
Italian Awards**

12.07.2018 • Roma

**Labour²⁰¹⁸
Awards**
by legalcommunity

01.10.2018 • Milano

**inhousecommunity
Awards**

18.10.2018 • Milano

**foodcommunity
Awards**

29.10.2018 • Milano

**financecommunity
Awards**

19.11.2018 • Milano

savethebrand²⁰¹⁸
by legalcommunity financecommunity inhousecommunity foodcommunity

27.11.2018 • Milano

**inhousecommunity
Awards**
TICINO 2018

13.12.2018 • Svizzera



Rumors

Deloitte vuole Gagliardi per il legal

Deloitte, colosso internazionale della consulenza, sarebbe in manovra per rinnovare il proprio studio legale. La regia di questa operazione, secondo quanto risulta a *legalcommunity.it*, sarebbe stata affidata all'avvocato **Carlo Gagliardi** (foto), il quale sarebbe già intento a mettere in piedi una squadra di professionisti con cui affrontare questa nuova sfida.

Gagliardi, 44 anni il prossimo aprile, ha un profilo che appare particolarmente adatto al compito. Avvocato, uomo di finanza e conoscitore dell'universo delle aziende. Ha mosso i primi passi da avvocato in un'altra delle big four della consulenza (Kpmg) per poi passare nel 2005 nella law firm internazionale Ashurst e dopo un anno fare il suo ingresso in Chiomenti.

Da Chiomenti ha trascorso sei anni. Nel 2012, poi, ha lasciato lo studio ed è diventato general counsel di Bpm durante la stagione Bonomi. Nel 2014 è passato al private equity Investindustrial dove ha operato come general counsel. Nel frattempo, però, ha ricoperto anche il ruolo di componente del consiglio di amministrazione di diverse realtà aziendali come Snai, Sergio Rossi e Flos. Poi ad aprile 2016 è passato in Valtur di cui è stato presidente fino a questo momento.

Infine, una curiosità. Quando era da poco stato nominato general counsel della Popolare di Milano, Gagliardi si trovò a rispondere, a uno dei tanti che gli chiedevano se in futuro si sarebbe visto nuovamente in uno studio legale, che di sicuro non sarebbe tornato in una realtà tradizionale. E che piuttosto sarebbe potuto andare a lavorare per la branch legale di una grande società di consulenza. I tempi, di certo non erano sospetti. Ma col senno di poi, viene da dire che l'avvocato è stato di parola.

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



Cambi di poltrona

Filocamo nuovo cfo di Mutti

Cristian Filocamo (foto) è il nuovo chief financial officer di Mutti, l'azienda italiana specializzata nelle conserve alimentari, in particolare nel settore del pomodoro. Manager esperto con profilo internazionale ed esperienza, Filocamo ha oltre 18 anni di esperienza in grandi multinazionali. Proviene dal retailer Iperal dove dal gennaio 2013 ricopriva la carica di cfo. Ha lavorato, sempre con lo stesso incarico per **Giuseppe Bellora** Spa e Step. In precedenza ha lavorato in qualità di controller per Ideal Standard, Gillette company e Philips Consumer Lifestyle.

Cambi di poltrona

De Franco nuovo responsabile fiscale di Avio

Alessandro de Franco ha assunto a fine gennaio il ruolo di responsabile fiscale del gruppo Avio. L'avvocato tributarista proviene da SCGT, lo studio di consulenza giuridico-tributaria, dove, in qualità di manager, si è occupato di consulenza continuativa, ordinaria e straordinaria alle imprese in materia di imposte dirette e indirette, e in particolare della risoluzione di quesiti in tema di Ires, Irap e Iva, nonché di calcolo delle imposte, di revisione delle dichiarazioni dei redditi e di gestione degli adempimenti fiscali.

In precedenza de Franco ha lavorato nel servizio fiscale di Banca Monte dei Paschi di Siena e presso lo studio Salvini Escalar e Associati e Cba.



Cambi di poltrona

Alantra avvia il team Equity

Alantra, investment bank globale specializzata nelle medie imprese, punta sul mercato dei capitali italiani. Guidata nella Penisola da **Lorenzo Astolfi**, la società ha dato vita a un team Equity, guidato dal partner **Stefano Bellavita** (foto), del quale faranno parte due new entry, entrambi provenienti da Intermonte, ossia **Patrizia Rossi** e **Jacopo Tagliaferri**, specializzati rispettivamente nel corporate broking e nella ricerca azionaria.



Prata & Mastrale

HOUSE OF TAILORING



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

Aldo Invitti di Conca



Prata & Mastrale – House of Tailoring
Via Fatebenefratelli, 17 – Milano
Tel. 02 655 60 920
pratamastrale.it

Nomine

Bcg nomina tre nuovi partner

Tre nuovi soci per The Boston Consulting Group (Bcg). Alla squadra guidata dall'amministratore delegato **Giuseppe Falco** si sono aggiunti **Filippo Agnoli**, **Giuseppe Collino** e **Matteo Radice** i quali vanno a rafforzare rispettivamente le Pratiche Insurance, Industrial Goods e Financial Institutions assumendo il titolo di partner e managing director.

Nomine

Gravina entra nella partnership di Curtis

Carmine Gravina è stato nominato partner del dipartimento di corporate m&a dello studio Curtis. Opererà della sede di Roma. Entrato a far parte del team di Curtis come counsel nel 2015, Gravina ha consolidato il proprio ruolo nella practice corporate m&a, avendo partecipato al perfezionamento di operazioni di acquisizione, anche competitive, sia in Italia che all'estero, in un'ampia gamma di settori di riferimento. Ha partecipato anche a diversi progetti strategici dello studio nel settore delle infrastrutture e dell'oil&gas nel Mediterraneo e in diversi stati africani. Negli anni ha maturato un particolare expertise in operazioni di m&a cross-border, joint venture internazionali e operazioni di private equity con particolare focus sul settore delle energie rinnovabili, dei progetti infrastrutturali e del real estate. Dopo i recenti ingressi dei partner **Filippo Palmieri** (Roma) ed **Enrico Troianiello** (Milano), con la promozione di Gravina il numero dei partner di Curtis sale a 11.



Cambi di poltrona

Galdieri avvia il Digital Crime in BLB

Paolo Galdieri (foto) entra in BLB in qualità di of counsel responsabile del dipartimento (di nuova costituzione) di Digital crime, che si occupa di reati informatici, computer forensics, cyber security e cyber warfare.

Rivolgendosi principalmente alle imprese, sempre più frequentemente soggette a furti di dati, ricatti ed estorsioni digitali, la consulenza prestata dall'avvocato Galdieri interesserà anche il settore della cyber security. Consulenza e formazione in ambito militare e istituzionale saranno infine fornite in materia di cyber warfare. Galdieri è attualmente docente di informatica giuridica presso la facoltà di Giurisprudenza dell'Università Luiss – Guido Carli ed è segretario generale dell'Andig (associazione nazionale docenti informatica giuridica).

SAVE THE DATE ANTITRUST

MAY 24th-25th, 2018

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

CASA DEI CARRARESI - TREVISO - VIA PALESTRO 33/35



FONDAZIONE CASSAMARCA
Monti Musoni porto dominorque Naoni



UNIONE DEGLI AVVOCATI EUROPEI



ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA
TUTELA DELLA CONCORRENZA



legalcommunity.it

Media partner

inhousecommunity.it

SEGRETERIA DEL CONVEGNO

RUCELLAI&RAFFAELLI

STUDIO LEGALE

Michela Dall'Angelo e Michela Bianchi

Via Monte Napoleone, 18 - 20121 Milano

Tel (+39) 02 76 45 771 - E-mail: treviso@rucellaieraffaelli.it - www.trevisoantitrustconference.com



Nomine

Hilpold nuovo partner di Bureau Plattner

Bureau Plattner ha annunciato la nomina di un nuovo partner nella sede di Milano: **Hannes Hilpold** (foto). In Bureau Plattner dal 2014, Hilpold è specializzato in consulenza fiscale a livello nazionale e internazionale e vanta una consolidata esperienza in materia di operazioni straordinarie. Hilpold ha iniziato la propria carriera nel 2006 presso Ernst & Young, proseguendo poi il proprio percorso presso un altro importante studio di consulenza fiscale di Milano, con particolare focus sulla clientela di lingua tedesca. Nel settembre del 2014 è diventato associate in Bureau Plattner, dove ha avuto modo di sviluppare ulteriormente le proprie competenze, assistendo principalmente clienti nazionali e internazionali in complesse operazioni straordinarie, in particolare nel settore immobiliare.

Nomine

Giannetti specialista privacy di Snai

Nuovo incarico per **Milena Giannetti** in Snai. La giurista d'impresa – già addetta agli affari legali e societari del gruppo e dal luglio 2016 anche specialista antiriciclaggio – è stata nominata specialista privacy della società e seguirà in qualità di owner legal/compliance il progetto di adeguamento GDPR. Giannetti è entrata in Snai nel 2009 ricoprendo incarichi di crescente responsabilità.

Cambio di poltrona

Sergio passa in house in Nidec ASI

L'avvocato **Alessandro Sergio** è il nuovo senior legal counsel di Nidec ASI, società fondata nel dicembre 2012 a seguito dell'acquisizione da parte di Nidec Corporation di Ansaldo Sistemi Industriali, gruppo operativo nel comparto dei motori elettrici e drive, dell'automazione industriale e delle soluzioni di power quality. L'azienda è attiva inoltre nel mercato dell'energia rinnovabile e dei sistemi di accumulo di energia in batterie. L'avvocato Sergio proviene dallo studio Macchi di Cellere Gangemi, per cui ha lavorato dal 2010 al 2017, in qualità di partner, prestando la propria consulenza in favore di istituzioni finanziarie e investitori, principalmente in relazione a operazioni di project finance in campo energetico, sia sotto il profilo della documentazione finanziaria che della documentazione di progetto. Ha anche assistito società e banche in relazione a operazioni di finanziamento, rifinanziamento e ristrutturazioni del debito. In precedenza ha lavorato per lo studio Grimaldi e per EY.

Cambi di poltrona

Scm Sim si rafforza con Lorenzo del Gallo

Scm Sim potenzia la sua rete di consulenti finanziari con l'arrivo di **Lorenzo del Gallo**, in qualità di head of Business Development.

Del Gallo, 46 anni, con oltre vent'anni di esperienza e conoscenza del mondo del private banking, entra a far parte del team di Scm Sim con l'incarico di far crescere, a livello nazionale, la rete dei consulenti finanziari. Prima di arrivare nella società specializzata nei servizi di private banking e wealth management, ha lavorato per diversi anni in Banca Akros, come private banker e successivamente come direttore commerciale della divisione private banking. L'ingresso di quest'ultimo professionista rappresenta un'ulteriore tappa nel rafforzamento della rete dei consulenti del gruppo guidato da **Lorenzo Guidotti** che a oggi conta 30 professionisti che gestiscono più di 500 clienti per oltre 1,1 miliardi di euro di Asset Under Control.



Rumors

Passera chiama Bob Diamond per Spaxs

Nel giorno del debutto in Borsa della sua spac, **Corrado Passera** (foto) aveva anticipato il possibile ingresso all'interno del management di Spaxs, e quindi della banca che verrà acquisita tramite la business combination, di un professionista di peso. Ma forse sono pochi quelli che potevano pensare che questo ingresso sarebbe stato di tale portata. Trattasi infatti di **Bob Diamond**, già ceo di Barclays.

In realtà l'interesse non dovrebbe sorprendere perché Mr Diamond è di fatto a ora il più grande investitore del veicolo attraverso la sua Atlas Merchant Capital con una quota pari al 7,7% (42 milioni il valore).

Come annunciato da Passera, la spac conta cinque piccole banche italiane in shortlist per la business combination, che dovrebbe concludersi entro tre o quattro mesi.

Il rapporto tra Passera e Diamond non è nuovo. Nel 2016, fra le altre cose, l'ex ministro italiano aveva intrapreso dei colloqui con Diamond per una partecipazione all'aumento di capitale da 5 miliardi di euro di Banca Monte dei Paschi di Siena. Passera, tra l'altro, è anche presidente di Credicom, il consumer lender greco di proprietà di Atlas Merchant Capital, acquisito dal Crédit Agricole un anno fa.



LA SCOSSA ENERGY

muove il mercato

Finanza ad alto voltaggio per il settore che vede il debutto del grid parity. Inoltre Italgas realizza una tap issuance da 250 milioni. L'm&a si conferma il primo settore

Lm&a non rallenta e si conferma il settore di riferimento per l'attività degli studi legali d'affari italiani. Interessante l'operazione messa a segno da Banca Ifis che è riuscita a conquistare il 70% di Credifarma. Seguono il capital markets e il banking & finance dove si

torna a riparlare di ristrutturazioni. Un po' appannato il private equity. Intanto l'energy continua a mostrare segnali di crescita. La grid parity (finalmente al debutto) rilancia le prospettive del settore nelle rinnovabili. Siglato il rifinanziamento di 5 impianti fotovoltaici a Montalto di Castro. Più in generale nella finanza, gli operatori del settore fanno ricorso al mercato dei capitali.



axpo

L'energia accende ogni gesto

Alexandra Agiugiuculese per Axpo

Axpo. Full of energy
Luce e gas per la tua casa e la tua azienda

Scopri le nostre offerte su axpo.com



La Grid Parity debutta in Italia



Pierpaolo Mastromarini



Tessa Lee



Giovannella Condò

Grid parity al debutto in Italia. Le energie rinnovabili imparano a camminare sulle proprie gambe senza bisogno di contributi pubblici. Watson Farley & Williams (Wfw), con un team guidato da **Pierpaolo Mastromarini** e composto da **Michele Arruzzolo, Daniele Pompei, Paolo Gallarà, Vincenzo Maria Giorgio, Tiziana Manenti, Anthony Bellacci, Giuseppe Franch, Henry Stewart e David Fraher**, ha assistito MPS Capital Services nel rifinanziamento da 23 milioni di cinque innovativi impianti fotovoltaici, con una potenza complessiva di 64 MW, di proprietà di fondi gestiti da Octopus Energy Investments. Octopus è stata assistita da Linklaters con un team guidato dal counsel **Tessa Lee**, coadiuvata dalle associate **Benedetta Marino e Hana Agha** e dal trainee **Ross Finnie** e, relativamente agli aspetti di diritto amministrativo, dall'associate **Alessandro Gemmo**. I profili fiscali sono stati seguiti dal managing associate **Riccardo Petrelli** e dal trainee **Luigi Spinello**. Gli impianti, situati a Montalto di Castro in provincia di Viterbo, ad oggi costituiscono il primo progetto di Grid Parity di queste dimensioni in Italia e uno tra i più grandi in Europa. Con questa operazione ha inizio una nuova epoca per il fotovoltaico in Europa, che porterà a una sempre maggiore produzione di energia rinnovabile senza incentivi, dando una nuova spinta al mercato italiano ed europeo. Per tutta la documentazione notarile le parti sono state assistite dal notaio

Giovannella Condò dello studio Milano Notai.

La practice

Energy finance

Il deal

Rifinanziamento di 5 impianti fotovoltaici

Gli studi

Watson Farley & Williams, Linklaters, Milano Notai

Gli avvocati

Pierpaolo Mastromarini (Watson Farley & Williams); Tessa Lee (Linklaters); Giovannella Condò (Milano Notai);

Il valore

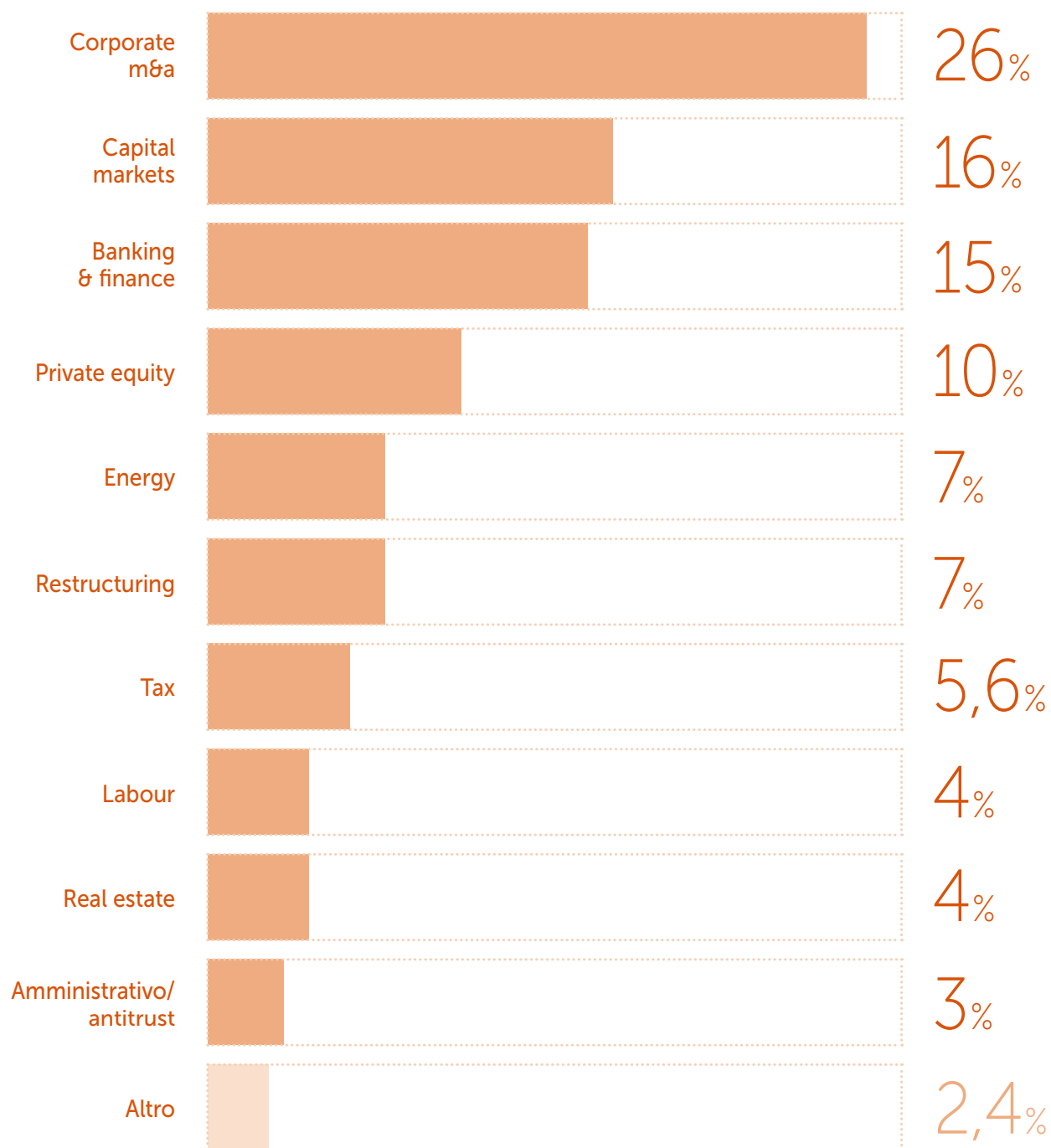
23 mln €

Banca Ifis conquista il 70% di Credifarma

Clifford Chance ha assistito Banca Ifis nella sottoscrizione degli accordi per l'acquisizione di una partecipazione del 70% di Credifarma, attualmente controllata da Federfarma (67,5%), Unicredit e Bnl – Gruppo Bnp Paribas (quote paritetiche del restante 32,5%). L'operazione, che è subordinata all'autorizzazione di Banca d'Italia e dovrebbe essere completata entro l'estate 2018, prevede inoltre una partnership strategica pluriennale con Federfarma al fine di promuovere il ruolo di Credifarma in favore degli associati di Federfarma e del mercato nazionale delle farmacie.

Per Clifford Chance ha agito un team guidato dalla socia **Alberta Figari** e composto dai senior associate **Francesca Casini e Pietro Bancalari**. Il socio **Luciano Di Via**

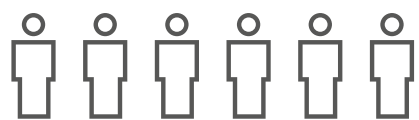
I SETTORI CHE TIRANO



Periodo: 29 gennaio 2018 - 11 febbraio 2018
Fonte: legalcommunity.it

SAVE THE DATE

Tax *2018* Awards



by **legalcommunity**

Lunedì 16 aprile 2018 • Milano

#LcTaxAwards

Main Sponsor



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

con il senior associate **Pasquale Leone** hanno agito in relazione agli aspetti antitrust dell'operazione. Grimaldi con la partner **Annalisa Pescatori** e la senior associate **Silvia Beccio**, ha assistito i legali interni di Unicredit e Bnl gruppo Bnp Paribas



La practice

Corporate m&a

Il deal

Acquisizione del 70% di Credifarma

Gli studi

Clifford Chance, Grimaldi

Gli avvocati

Alberta Figari (*Clifford Chance*);
Annalisa Pescatori (*Grimaldi*);

Il valore

-

Tap issuance da 250 milioni per Italgas

Simmons & Simmons e Orrick Herrington & Sutcliffe hanno assistito rispettivamente Bnp Paribas e Société Générale e l'emittente in relazione all'emissione del prestito obbligazionario di Italgas per un ammontare complessivo di 250 milioni di euro, che costituisce una riapertura (tap issuance) del prestito obbligazionario da 500 milioni di euro, con durata di circa 12 anni e un tasso pari all'1,625%, emesso a settembre 2017.

Le obbligazioni sono state quotate presso la Borsa del Lussemburgo. Per Simmons & Simmons, che ha assistito le banche, ha agito un team guidato dalla partner **Paola Leocani** che ha incluso il managing associate **Baldassarre Battista**

e il supervising associate **Pietro Magnaghi**, e, per gli aspetti di diritto inglese, il partner **Simon Ovenden** e la supervising associate **Winsy Ng**, entrambi dell'ufficio di Londra.

Orrick ha assistito l'emittente con un team guidato da **Patrizio Messina**, managing partner per l'Italia, con **Alessandro Accrocca**, of counsel, in collaborazione con la trainee **Camila Dejana**. **Madeleine Horrocks**, partner, ed **Enea Visoka**, associate, hanno fornito assistenza per gli aspetti di diritto inglese. Per Italgas hanno seguito l'operazione il general counsel **Alessio Minutoli** e il responsabile legal contract management e finanza, **Roberto Pillitteri**.



La practice

Debt capital markets

Il deal

Tap issuance di Italgas

Gli studi

Simmons & Simmons, Orrick

Gli avvocati

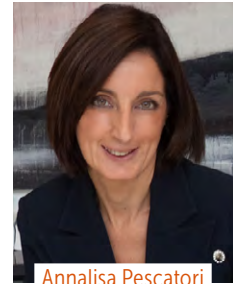
Paola Leocani (*Simmons & Simmons*);
Patrizio Messina (*Orrick*);
Alessio Minutoli, Roberto Pillitteri (*Italgas*);

Il valore

250 mln €



Alberta Figari



Annalisa Pescatori



Paola Leocani



Patrizio Messina



Alessio Minutoli

Andrea Ughi

@mario la fortezza



UGHI E NUNZIANTE, in cantiere **LO STUDIO 2.0**

Andrea Ughi cooptato nel comitato di gestione. La sede di Milano si trasferisce in un nuovo ufficio e si prepara ad accogliere alcuni colleghi fino a oggi di stanza a Roma



è fermento sotto il tetto dello studio Ughi e Nunziante, una delle insegne più longeve del mercato dei servizi legali in Italia. Alla vigilia del suo cinquantesimo anno di attività, lo studio si presenta con un nuovo sito internet, una nuova sede a Milano e un nuovo componente nel suo comitato di gestione.

Partiamo da qui. Il socio appena cooptato nel comitato di gestione è **Andrea Ughi**. L'avvocato, 54 anni, è figlio di uno dei fondatori dell'associazione, **Giovanni Ughi**, scomparso nel 2011.



1968

L'ANNO UFFICIALE DI FONDAZIONE

Andrea Ughi ha fatto il suo ingresso nello studio solo nel 2012. Fino ad allora, per lui così come per qualsiasi altro figlio di un socio, non era possibile lavorare nello studio fondato dal padre assieme a **Gianni Nunziante**. A stabilirlo è una clausola «antinepotismo» introdotta dai soci nello statuto dell'associazione e volta a evitare che la struttura potesse, negli anni, essere vista o considerata come lo studio di alcuni anziché come lo studio di tutti.

Ughi, dicevamo, è rientrato in Ughi e Nunziante nel 2012. In precedenza ha lavorato per numerosi altri studi legali, italiani e internazionali. Da ultimo, in Nctm. E in precedenza ha collaborato con Clifford Chance, White & Case e Camozzi Bonisconi (oggi Cba).

Esperto di diritto societario e commerciale, ha maturato una lunga esperienza in operazioni societarie straordinarie coltivando una vocazione internazionale che da sempre è anche una delle cifre stilistiche che maggiormente contraddistinguono Ughi e Nunziante.



70

IL NUMERO COMPLESSIVO DI PROFESSIONISTI

Nel comitato di gestione, Ughi siede al fianco di **Roberto Leccese**, presidente, **Giuseppe De Falco**, **Gianluigi Pugliese** e **Filippo Mazza**.

Il suo mandato è di seguire, assieme ad altri soci, lo sviluppo della sede milanese dello studio e in particolare di rafforzare in network di collaborazioni internazionali dell'associazione. «Sarà un lavoro di squadra – dice Ughi a MAG – vogliamo che ci sia molta condivisione sia sulla conduzione sia sulla strategia di sviluppo futuro».

Milano, a proposito di futuro, sembra destinata ad avere un ruolo rilevante. A tal proposito ci sono alcuni segnali indicativi.

Il primo è rappresentato dalla decisione di trasferire alcuni dei professionisti, fino a oggi di base



let's fall in **love!**

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

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

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



For
espresso
lovers
only.

a Roma, nella sede lombarda. «Si tratterà prevalentemente di soci che hanno la loro base di clientela principalmente radicata qui», dice a MAG Leccese.

Il secondo è costituito dalla scelta dello studio di ridefinire la logistica dei propri uffici meneghini con il prossimo abbandono dalla storica sede di via Visconti di Modrone.



I SOCI DELLO STUDIO

L'idea, sembra di capire, è di continuare a investire nella crescita e nell'ampliamento delle competenze dello studio. «Un mercato che guardiamo con grande interesse è quello del digital», dice Ughi. E non a caso, proprio per operare su questo versante, lo studio ha recentemente preso in squadra, come of counsel, **Emily Maxwell**.

L'avvocata ha iniziato la sua carriera presso Gray Cary Ware & Freidenrich nel 1996. Ha poi collaborato con Howrey assistendo, tra gli altri, Apple, Steve Jobs e altre società della Silicon Valley. Prima di entrare in Ughi e Nunziante ha lavorato nel dipartimento di banking di BonelliErede e in Portolano Cavallo (da dove proviene anche il fiscalista, **Antonello Lupo**). Il suo è un profilo estremamente versatile.



I DESK INTERNAZIONALI: FRENCH E GERMAN

Alla sua esperienza in materia di controversie commerciali, contenzioso in materia di proprietà intellettuale, diritto d'autore e concorrenza sleale, infatti, affianca anche una specifica competenza in arbitrato, concessione di licenze e lotta contro la frode e la corruzione in Europa.

L'arrivo di Maxwell conferma la vocazione internazionale dello studio che ha, tra i suoi professionisti diversi avvocati abilitati anche in altre giurisdizioni nonché due desk internazionali dedicati rispettivamente a Francia e Germania. Da **Laurence Bulan**, francese, entrata come socio nel 2012, a **Martin Hartl**, uno dei veterani, nello studio dal 2004 con un passato da socio di Hengeler Mueller.



I CONSULENTI DELLO STUDIO

Dopo gli ingressi degli ultimi anni (tra i più recenti possiamo ricordare quelli di **Maurizio Fraschini**, societarista esperto di healthcare, **Antonio Giacalone**, amministrativista e **Carlo Sallustio**, tributarista, tutti arrivati nel 2016) insomma, lo studio potrebbe mettere a segno qualche nuovo lateral. Non a caso, il primo febbraio ha annunciato l'arrivo in squadra di **Matteo Di Francesco** (ex Orrick) per rafforzare il dipartimento di labour e ampliare il suo raggio d'azione anche al diritto e management dello sport. Nel frattempo, ha rinnovato il sito internet. Dotandosi di una vetrina online più moderna. ■

DEBUTTO IN SOCIETÀ (per azioni)



Da sinistra: Marco Pesenti, Giuseppe La Scala e Christian Faggella

Lo studio La Scala è il primo, tra i grandi player del settore, a tagliare il traguardo. I soci diventano azionisti. E nella governance entra anche il collegio sindacale

nata prima l'impresa o lo studio legale? Nel caso di La Scala, rispondere non è così scontato. Lo studio da anni si è dato un'organizzazione aziendale. E da tempo, in maniera diretta o per il tramite di alcuni dei suoi soci, è impegnato anche in attività imprenditoriali. È una questione d'indole. Qualcuno potrebbe parlare persino di Dna. Fatto sta che quando il 22 gennaio, *Legalcommunity.it* ha battuto per



primo la notizia che La Scala ha deciso di trasformarsi in società per azioni, cogliendo l'opportunità fornita dalla prima legge sulla concorrenza, in pochi devono essersi realmente stupiti.

MAG ha incontrato **Giuseppe La Scala, Marco Pesenti e Christian Faggella**, nell'ordine, presidente, vice presidente e amministratore delegato della neonata Stapa (società tra avvocati per azioni) La Scala, proprio nella serata di quel 22 gennaio.

Al limitare di quella zona di Milano in cui la città ispira e si veste da New York padana, seduti a un tavolo del Tre Cristi, con Sinatra che canta *"Come fly with me"* in sottofondo, la sensazione è quella di essere intenti a fare una cronaca dal futuro.

In fondo, La Scala e i suoi soci "erano qui" già due anni fa. Nel senso che l'idea di realizzare questo passaggio e affrancarsi dalle vestigia classiche dello studio legale associato per liberare valore ed esprimere al massimo le potenzialità di una struttura andata ormai ben oltre la dimensione artigianale, non è certo nata lo scorso mese di agosto con il varo della legge 124.

170
PROFESSIONISTI

«Quando due anni fa si cominciò a parlare di questa possibilità, ovvero di una legge che avrebbe consentito agli studi legali di

«**Soci di capitale?**
Un'opzione
che resta aperta.
I primi
potrebbero essere
i dirigenti
(non avvocati)
dello studio»

potersi costituire come società di capitali, noi cominciammo subito a studiare la cosa», racconta Pesenti. «Eravamo pronti. Mancavano solo alcuni elementi di dettaglio che abbiamo finalizzato adesso, come i patti associativi tradotti in patti parasociali. E quindi, quando ad agosto è passata la legge, abbiamo solo rimesso in funzione una macchina che avevamo avviato già molto tempo prima».

La cosa più interessante da indagare sono le motivazioni. Perché abbandonare una tradizione consolidata, uno standard diffuso, un cliché rassicurante, per dar vita a qualcosa di nuovo?

La risposta non è una.

Da un lato c'è il mercato che «da tempo ormai percepisce studi strutturati come il nostro alla stregua di società di servizi e quindi ci tratta o vorrebbe trattarci come tali».

**NICOLA
DI MOLFETTA**

2006-2016

AVVOCATI D'AFFARI

SEGRETI • STORIE • PROTAGONISTI

Per acquistare la tua copia del libro

CLICCA QUI



IL COMMENTO

IMPRESE LEGALI, SIAMO ANCORA A METÀ DEL GUADO

Dopo l'approvazione del dl concorrenza, lo scorso ferragosto, i professionisti che aspirano a dar vita a un'impresa legale hanno qualche strumento in più per realizzare il loro progetto. Tuttavia, le norme entrate in vigore non appartengono a una legge di riforma della professione. Intervengono sull'impianto normativo preesistente e quindi non sciolgono tutti i nodi. In un certo senso possiamo dire che c'è ancora qualcosa di incompiuto nella regolamentazione dell'attività legale (o più in generale professionale) in senso imprenditoriale che tradisce il fatto che finora ci si è mossi a colpi di addendum. Ci sono altri passi che ora dovranno essere fatti.

Pensiamo alla possibilità di conferire il mandato alla società di avvocati e non al singolo professionista. Oggi si investe sul brand, si parla d'identità di studio, ma i mandati sono ancora personali.

Stesso discorso si può fare riguardo alla responsabilità professionale.

E poi c'è il tema del rapporto tra avvocati. Oggi una società legale ha i sindaci, soci di capitale ma non avvocati dipendenti. Di fatto lavora con 10, 100, 200 freelance che fatturano mensilmente l'importo convenuto e lavorano in esclusiva per uno studio 12 ore al giorno.

Mancano ancora alcuni passaggi. Ma almeno il cammino verso le imprese legali è cominciato. (n.d.m.)

Dall'altro c'è l'indole di cui si parlava all'inizio. «Questo passaggio», dice Faggella, «ha dato forma a una sostanza che c'era già. È stato il vestito giuridico applicato a un modello che noi c'eravamo dati da tempo». Lo studio ha un controllo di gestione rodato, è organizzato in 11 funzioni di servizio a supporto dei professionisti, è attrezzato con strutture specializzate nell'internal audit e reporting. E dal 2012 ha al proprio interno un cfo, **Vittorio Palazzo** (ex Ernst & Young), che nel 2015 è stato nominato direttore generale.

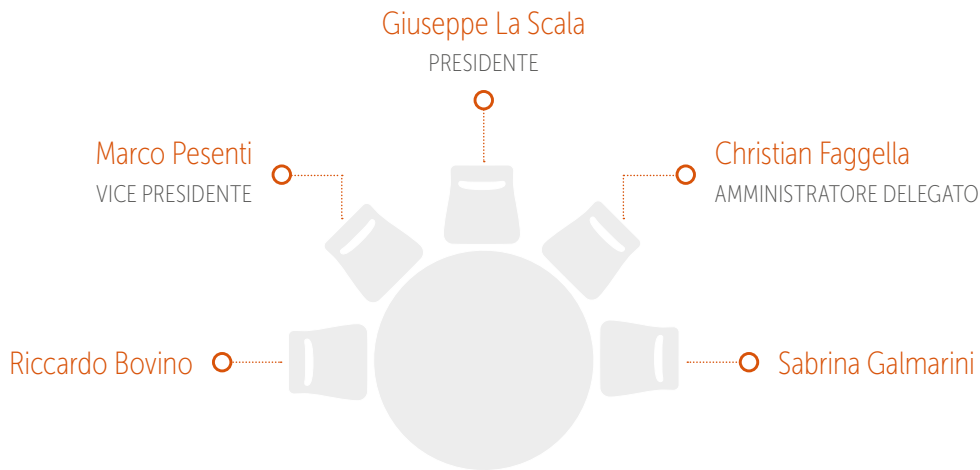
La stessa conduzione non è lasciata solo all'estro e alla capacità di programmazione o di visione dei partner. Dal 2014 il budget viene fatto sulla base di modelli econometrici per la valorizzazione di clientela prospect e progetti innovativi. Lo scorso aprile, poi, La Scala ha anche incaricato Kpmg Advisory per la definizione di un piano strategico triennale (2018-2020).

100

IL PERSONALE DI STAFF

E poi c'è il bilancio. Ora, per la società diventa un obbligo. Ma si faceva (e pubblicava) già prima. E lo si faceva con una logica aziendale. Ossia, per competenza. «Si tratta di un passaggio ineludibile per uno studio che si istituzionalizza», afferma La Scala. «Chi si limita a governare una struttura complessa per cassa non può minimamente avere un controllo di gestione».

Uno dei passaggi chiave che ha preceduto la costituzione della Stapa (atto siglato dal notaio **Angelo Busani** dello studio Busani Ridella Mannella) è stata la definizione del trattamento fiscale che la società avrebbe ricevuto. Molti dei detrattori dell'adozione del modello societario per lo studio legale, infatti, sostengono che si tratti di un'operazione fiscalmente penalizzante soprattutto in mancanza di una definizione chiara del regime

Il primo **cda**

«Tra **dirette**
e **indirette**,
La Scala Stapa
ha partecipazioni
in altre tre
società»

da applicare a queste strutture che sono comunque qualcosa di diverso da un'impresa *tout court*.

Per fugare ogni dubbio, racconta Pesenti, «abbiamo presentato un interpello all'Agenzia delle Entrate che ha risposto con un parere molto ben fatto, dicendo che noi verremo assimilati in tutto e per tutto a un'impresa. Anche riguardo al reddito. Noi faremo dei bilanci per competenza, e non per cassa, e senza la ritenuta d'acconto (grande feticcio degli studi legali, ndr). Pagheremo

le stesse tasse di una qualsiasi altra impresa, dall'Ires in giù e questo in termini di leva finanziaria, su fatturati importanti, non è indifferente».

Insomma, il messaggio è chiaro: se fai l'impresa... fai l'impresa.

Sul piano organizzativo, invece, l'unica sensibile differenza rispetto all'assetto precedente è rappresentata dalla costituzione di un collegio sindacale. «Oggi ci attrezziamo anche per rispondere a controlli esterni», sottolinea La Scala, «il che ci permette di affinare ancora di più le nostre esigenze di analisi. Diversamente si rischia di sedersi sempre di più sulle proprie esigenze. Ma quando arriva un signore dall'esterno, che fa delle domande a cui noi non avevamo neanche pensato, la struttura tutta, a cominciare da audit e controllo di gestione, diventa necessariamente più scattante».



Da sinistra: Marco Pesenti, Giuseppe La Scala e Christian Faggella

«Oggi **una scelta**
di questo genere
la fai **se ti senti**
un imprenditore
oltreché
un avvocato»

Marco Pesenti

Ci sono più regole. È un dato di fatto. E forse è il vero motivo respingente per molte organizzazioni che, per quanto grandi e strutturate, oggi, trovano ancora inaccettabile essere così trasparenti. «Oggi una scelta di questo genere la fai se ti senti un imprenditore oltreché un avvocato», insiste Pesenti, «o magari perché potrebbe arrivare un socio finanziatore».

E questo è un altro punto.

«Noi non ci siamo mai vergognati di dire che siamo imprenditori e che vendiamo servizi legali», dice Pesenti.

Basti pensare ad alcune delle iniziative avviate negli ultimi cinque anni. Come la costituzione di La Scala Service, una srl detenuta al 100% dallo studio, in cui sono state fatte confluire le attività non core dello studio legale (back office, servizi informativi, analisi qualitative e quantitative di dati)

connesse al business del recupero crediti e che oggi vale 1,6 milioni di euro.

Nel 2014, poi è stata la volta della creazione di K.Red (piattaforma masterservice per il recupero crediti partecipata al 50% e avviata assieme a Basilichi). Mentre di pochi mesi fa è l'ingresso in Copyright Solution, startup attiva nel settore dei diritti connessi della discografia.

Quanto al socio di capitale, al momento non c'è. Tuttavia la sensazione è che i soci siano apertissimi a valutare un ingresso di questo tipo. E forse è proprio con l'idea che un domani possa arrivare anche un socio di capitale che i partner di La Scala hanno costituito, contestualmente a La Scala Stapa anche La Scala Non Performing Loans Stapa, al momento non operativa, ma che potrebbe

9

LE SEDI IN ITALIA

diventarlo assorbendo le attività di recupero crediti che potrebbero costituire una linea di business allettante per un investitore puro. Quanto a La Scala Stapa, invece, è più probabile che, almeno all'inizio, veda più che altro la partecipazione di alcuni dei dipendenti (in particolare a quelli tra loro che assolvono compiti di responsabilità nella direzione delle funzioni di staff) della società a cui potranno essere attribuite stock option.

In Italia gli studi legali in forma di società di capitali

1

Spa
Milano

3

Coop

Bari, Torino, Taranto

30

Srl

Caserta (2), Siragusa, Perugia, Bergamo, Roma (5), Milano (2), Firenze, Bologna (2), Siena, Reggio Calabria, Salerno, Potenza, Varese, Napoli (3), Livorno, Brescia, Pordenone, Macerata, Pisa, Taranto, Padova



Al momento, quindi, il capitale azionario è suddiviso tra gli ex soci dell'associazione professionale. Gli equity sono titolari di azioni di classe A, mentre ai salary sono state assegnate azioni di classe B. L'ingresso di eventuali nuovi soci avverrà tramite un aumento di

24,2 mln €
IL FATTURATO NEL 2017

capitale o con l'emissione di nuove azioni. Le uscite, invece, saranno in generale gestite secondo le regole fissate dal codice civile attraverso la liquidazione del valore patrimoniale della quota (fatte salve eccezioni eventualmente previste nei patti).

Per Faggella, questo passaggio ha anche un valore culturale molto rilevante. «Fino a oggi, nel mercato, la distinzione tra socio equity e salary è sempre stata affidata alla cifra di ciascuna casa. Nella nostra struttura, invece, questo si declina in titolari di azioni di differente categoria che vengono emesse con prerogative specifiche, codificate, trasparenti e istituzionali». Si tratta di un sistema che diminuisce quell'effetto di zona grigia che si ha in tante associazioni dove non è ben chiaro il livello di pregnanza di certi ruoli. «Da noi, invece, basterà fare una visura camerale per sapere quello che noi guadagniamo, il peso che ha ciascun socio e via dicendo. A noi non solo non dà fastidio rendere queste informazioni pubbliche. Ma addirittura ci fa piacere. E siamo convinti che possa avere un effetto virtuoso in termini di retention dei partner e del capitale umano più sensibile a questi cambiamenti». ■

CONTI IN CRESCITA NEL 2017

Pochi giorni dopo avere annunciato la trasformazione dello studio in Stapa, l'Assemblea dei soci di La Scala ha esaminato i primi conti consuntivi del 2017. Il giro d'affari consolidato del gruppo ha superato le previsioni, raggiungendo quota 24,236 milioni di euro e registrando un incremento del 25% rispetto al 2016.

Gli utili dopo le imposte supereranno così i cinque milioni di euro.

Alla fine del 2017, La Scala contava su 270 risorse nei suoi nove studi italiani, comprendendo 170 professionisti e uno staff di 100 persone.





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.

Attaverso 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

BÄR & KARRER: ecco perché lavoriamo tanto con L'ITALIA



Paolo Bottini

Circa un terzo delle attività estere dell'ufficio di Lugano coinvolgono il nostro Paese. MAG ha voluto conoscere più da vicino una delle più importanti law firm svizzere

C

è uno studio legale che fa capolino tra le prime trenta insegne legali che hanno lavorato alle operazioni di fusione e acquisizione avvenute in Italia nel 2017. E che lo fa posizionandosi al 22esimo posto della classifica di *Mergermarket* per valore delle operazioni di seguite, incrociata con i dati delle operazioni riportate da *legalcommunity.it* nel corso dell'anno (si veda il numero 94 di MAG). Ma non si tratta di una firm italiana bensì di una storica insegna

svizzera: Bär & Karrer. Uno studio legale che opera come una società per azioni e che, fondato nel 1969 a Zurigo, è presente anche a Lugano dal 1992, a Zugo dal 1995 e a Ginevra dal 2000.

Nello specifico, lo studio ha lavorato lo scorso anno a tre dossier che hanno coinvolto almeno una parte italiana: l'acquisizione da parte di AZ Swiss & Partners (filiale svizzera del gruppo Azimut) dell'intero capitale di SDB Financial Solutions (con un team formato da **Paolo Bottini**, **Edoardo Buzzi** e **Paolo Ader** che ha supportato l'acquirente); l'acquisto di Allfunds Bank da Santander Asset Management e Intesa Sanpaolo (con **Eric Stupp** e **Stephanie Walte** al fianco

delle banche finanziatrici Goldman Sachs e Bank of America-Merrill Lynch); e il rilevamento di una quota del 70% di Progetto Dentale Apollonia da parte Swiss Smile Schweiz (affiancata da **Ricardo Marino, Lukas Scherer e Susanne Schreiber**).

«Quando lo studio decise di aprire un ufficio in Ticino, lo fece con lo scopo di seguire la clientela locale *in primis*, ma anche di creare un ponte verso il mercato italiano». Commenta così a MAG Paolo Bottini, partner della firm il risultato messo a segno nel 2017. «Questo però prestando consulenze sempre e comunque in materia di diritto svizzero; seguendo, ad esempio, società o persone fisiche residenti in Italia con interessi in Svizzera e viceversa. Un'attività che viene ancora svolta in parte anche da Zurigo», precisa il professionista. È così che Bär & Karrer negli anni è divenuto uno dei attori principali della consulenza legale riguardante attività societarie e di m&a. Ma non lo solo. Lo studio è spesso coinvolto in arbitrati internazionali che riguardano anche società italiane, oltre che svizzere. «Questo sia perché abbiamo padronanza linguistica dell'italiano, sia perché, all'interno dei grandi studi internazionali, sono pochi gli avvocati che esercitano queste attività. Noi abbiamo due o tre colleghi specializzati nell'arbitrato», spiega Bottini.



Inoltre, storicamente, ricorda l'avvocato, Bär & Karrer è stato tra i primi studi della Svizzera di lingua tedesca ad aprire un ufficio in Ticino, rimanendo il solo player del cantone confinante con l'Italia, fino ai primi anni 2000, quando altre due insegne elvetiche si sono insediate sul territorio. Bär & Karrer resta ancora fra le poche firm svizzere presenti nelle tre regioni linguistiche del Paese, germanofona, italofona e francofona.

Ma per diventare un interlocutore privilegiato degli studi d'affari italiani, l'insegna ha sviluppato nel corso del tempo contatti continuativi con le law firm nostrane, tra cui, per citarne alcune BonelliErede, Maisto e Associati, Gop e Nctm. «Collaboriamo davvero con tantissimi studi italiani, e questo perché non abbiamo alcuna forma di esclusività di relazione con nessuno», precisa Bottini.

Ed è così che oggi circa un terzo delle attività estere dell'ufficio di Lugano coinvolgono l'Italia. Eppure lo studio non ha in previsione, almeno per ora, l'opzione di aprire una sede anche nel nostro Paese, né in nessun altro. «Dal profilo strategico restiamo uno studio svizzero, non abbiamo mire espansionistiche. Puntiamo a crescere organicamente», motiva Bottini «La nostra struttura, in termini di servizi, è già abbastanza variegata e copre diversi



UN'UNICA AZIENDA, INNUMEREVOLI SOLUZIONI PER TUTTI.

All'avanguardia nel Facility Management per aziende e privati.

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

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

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

Progett SA - Facility Management

Lugano

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

Milano

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

Roma

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

info@progett.ch
www.progett.ch



ambiti del diritto quindi, allo stato attuale, non abbiamo piani particolari, salvo potenziare ciò che c'è», continua.

Quanto invece alla possibilità di accorparsi a qualche law firm internazionale, l'avvocato spiega come in realtà la Svizzera non sia mai entrata nel radar dei grandi studi americani e londinesi. «Il nostro Paese non è stato toccato dall'ondata di arrivo degli studi della City in Italia di alcuni anni fa, forse la dimensione del nostro mercato non era abbastanza interessante per loro – racconta il partner – e anche successivamente non ci è capitato di ricevere offerte di integrazione». Eppure il mercato svizzero, secondo l'avvocato, è dinamico e interessante. Restrungendo lo sguardo al Ticino, nel cantone sono presenti numerose società facenti capo a multinazionali dei settori della moda, del trading delle commodity, dell'automotive e farmaceutico. Alcuni di questi gruppi hanno una sede europea o EMEA a Lugano o dintorni, tra cui Acer, Lastminute.it e Guess Europe. Nel contesto legale svizzero, la partita della competitività si gioca quindi tra pari, tra studi nazionali. E non essere affiliati alle grandi insegne internazionali non preoccupa gli studi locali, abituati a lavorare molto, oltre che con l'Italia, con gli Stati Uniti, la Germania e la Francia. «La nostra esperienza ci dimostra che in realtà ciò che conta per il cliente non è tanto il network integrato quanto la qualità dei consulenti nei singoli Paesi. Non essendo parte di un progetto più grande siamo nella posizione di poter sempre scegliere di collaborare con i migliori professionisti di ogni mercato, offendo così al cliente i migliori servizi», spiega Bottini. (r.i.) ■

LO STUDIO IN CIFRE

4

Le sedi: Zurigo, Lugano,
Ginevra, Zugo

150+

I professionisti

44

I partner

5

I counsel

86

Gli associate





NUOVA PRIVACY,
siamo **IN RITARDO**



MAG ne ha parlato con Maria Roberta Perugini, partner di Jacobacci. «Norme sottovalutate». Ecco come si dovrà procedere per adeguarsi. E gli studi legali non faranno eccezione

Il 25 maggio diventerà applicabile la nuova privacy europea. La sensazione però è che in Italia si sia già tutti in ritardo. In effetti, nel corso dell'anno e mezzo trascorso dall'entrata in vigore del GDPR, diversi organismi hanno effettuato ricerche per analizzare il livello di consapevolezza delle imprese e di attivazione per l'adeguamento. I risultati sono sempre coerenti nell'evidenziare che, ancora oggi, più della metà degli operatori (soprattutto se Pmi) non ha reale consapevolezza dell'impatto della nuova normativa e non ha avviato azioni per adeguarsi. Purtroppo si tratta di un problema rilevante. La nuova privacy è un tassello (insieme ad altri, ad esempio le misure per lo sviluppo delle infrastrutture digitali e quelle per l'incentivazione

del commercio elettronico transfrontaliero) di un progetto molto più ampio per la creazione di un mercato unico digitale che la Ue ha definito, condiviso e perseguito sin dal 2015.

«Dobbiamo considerare la *compliance privacy* come uno strumento essenziale per sostenere e incentivare i nuovi modelli di sviluppo economico fondati sull'innovazione», dice in questa intervista **Maria Roberta Perugini**, partner di Jacobacci. «La trasformazione digitale crea nuovi mercati di sbocco e l'ampliamento di quelli tradizionali. Crea nuovi prodotti e servizi, nuovi processi di produzione e vendita, nuove relazioni nel mondo del lavoro».

La Ue, nella sua comunicazione di maggio scorso sulla revisione intermedia della strategia per il mercato unico digitale, ha sottolineato come il rispetto della vita privata e la protezione dei dati personali siano due condizioni che garantiscono la fiducia dei consumatori verso l'impresa e di conseguenza la stabilità, la sicurezza e la competitività dei flussi commerciali mondiali. «Le imprese che non riusciranno a realizzare la transizione sono inesorabilmente destinate a restare indietro», sottolinea l'avvocata.

Il GDPR va visto in questo contesto e ognuno deve fare la sua parte, compresi i legislatori nazionali, che hanno la responsabilità fondamentale di compiere interventi tempestivi sul quadro legislativo nazionale in un'ottica di armonizzazione con la normativa europea. La legge di delega al Governo per adeguare il quadro normativo nazionale alle disposizioni del Regolamento è di ottobre scorso (quindi, già in grande ritardo sulla tabella di marcia) e prevede un termine di ulteriori sei mesi per l'emanazione di appositi decreti: in pratica, fino all'inizio di maggio.

«Un adeguamento **“standard”** è perfettamente **inutile**, a prescindere dai costi sostenuti per attuarlo. Il **25 maggio** è solo il **punto zero** di un percorso che **comincia** e che **continua** finché l'impresa opera trattamenti»

In attesa dei decreti delegati, però, alcune nuove disposizioni in materia sono state inserite nella legge europea 2017 e poi nella legge di Bilancio 2018, mentre un ulteriore specifico provvedimento a fine anno ha modificato la disciplina del registro delle opposizioni e dunque del telemarketing...

Sì, ma queste innovazioni, in parte perché sono intervenute su temi molto specifici e in parte per il contenuto perlomeno opinabile, certamente non stanno contribuendo a dare chiarezza e organicità al quadro normativo in materia e anzi – in alcuni casi – sembrano addirittura contrastare con specifiche norme del GDPR.

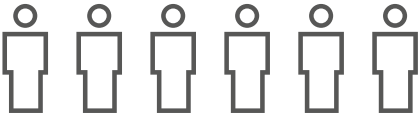
Che atteggiamento riscontra tra imprese e soggetti interessati?

Purtroppo, nella mia esperienza professionale constato che moltissime realtà imprenditoriali sono ancora oggi ignare del ruolo fondamentale giocato nello sviluppo economico dalle norme a protezione dei dati personali. Queste, anzi, assai spesso vengono sottovalutate, affrontate con un approccio formalistico e interpretate (con fastidio) come richiesta di adempimenti amministrativi aggiuntivi, privi di rilevanza sostanziale.

Bene, allora da cosa bisogna cominciare?

Dal convincersi che la soluzione è sviluppare una reale capacità di *data governance*. Moltissime organizzazioni non hanno consapevolezza effettiva della mole dei dati che trattano e delle loro caratteristiche, e neppure

VOTA IL TUO
PREFERITO

IP & TMT *2018*
 Awards

by legalcommunity

Lunedì 14 maggio 2018 • Milano

#LcIp&TmtAwards

sanno con esattezza dove sono archiviati e da chi e come sono utilizzati... È chiaro che in queste condizioni non solo non è possibile alcuna efficace gestione del rischio di *data breach*, ma neppure vi sono i presupposti per effettuare quel salto di qualità nella gestione delle informazioni aziendali.

E quindi?

La prima cosa da fare dunque è un'analisi approfondita dell'azienda. I risultati di questa analisi sono la base per verificare il livello di conformità effettivo dell'ente al GDPR e per individuare le azioni da assumere al fine di raggiungere una conformità piena (*gap analysis*), e ciò sia sotto il profilo della sicurezza sia sotto quello documentale e organizzativo.

E a questo punto?

Una volta individuati i propri obiettivi di *accountability*, l'impresa deve definire un primo piano per soddisfarli. A conclusione di questi passaggi, l'impresa sarà in grado di produrre il proprio modello di gestione privacy. A questo punto – e solo a questo punto – dovranno e potranno essere operate le azioni concrete volte all'attuazione degli specifici interventi individuati, diretti alla implementazione del modello di gestione privacy aziendale.

Esiste un modello valido per tutti?

Un adeguamento “standard” è perfettamente inutile, a prescindere dai costi sostenuti per attuarlo. Il 25 maggio è solo il punto zero di un percorso che comincia e che continua finché l'impresa opera trattamenti. È importante la partecipazione attiva dell'ente alla progettazione e attuazione di un percorso personale di conformità, anche condotto con il supporto di consulenti esperti, costituisce l'ottimale strumento per giungere a gestire in autonomia la compliance nel continuo.



Adeguarsi sarà costoso? E quanto?

Certamente, operare per la compliance comporta dei costi. Ma è l'unico strumento per mitigare il rischio di sanzioni che con il GDPR possono arrivare fino a 20 milioni di euro o – se superiore – al 4% del fatturato mondiale annuo di gruppo.

Chi è il Dpo? Cosa fa?

Possiamo dire che il Dpo è una “misura di sicurezza”: questa figura è esplicitamente prevista e regolamentata dal GDPR. È uno strumento fondamentale dell'*accountability*, il “direttore d'orchestra” del sistema di trattamento aziendale.

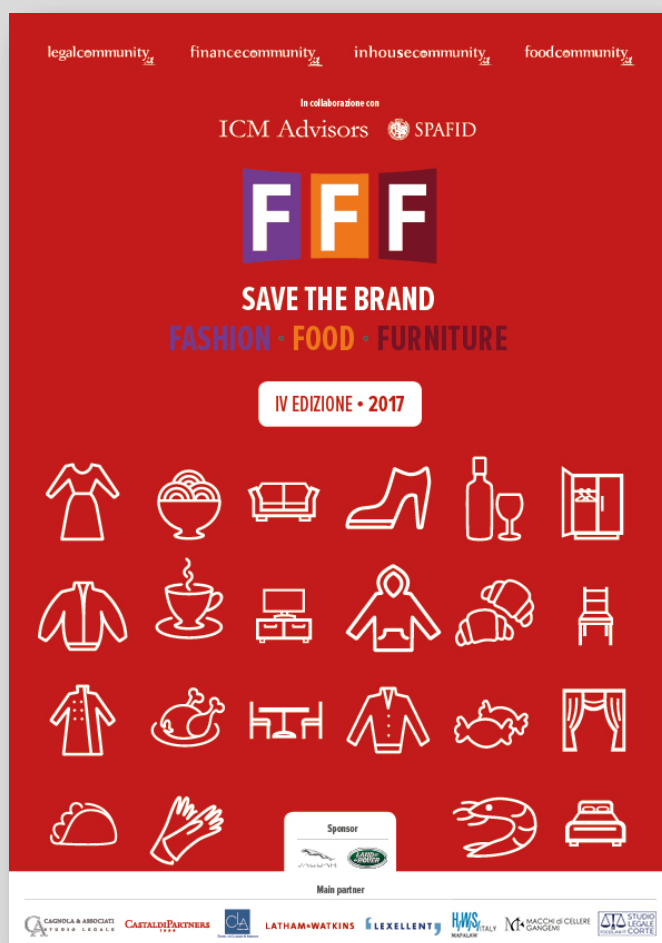
«A mio parere è necessaria una **competenza multidisciplinare**, che però ad oggi è estremamente **difficile da trovare** in una sola persona: credo che per il momento si affermerà maggiormente la scelta di costituire un *team*, magari guidato da un legale con **esperienza** in materia di *privacy* ma che comunque annoveri anche altri componenti, perlomeno con competenze informatiche, di **cybersecurity** e di **governance aziendale**.»

Lo deve fare l'avvocato? Il general counsel? Un tecnico?

Può essere un individuo o un team, così come in house o esterno, nominato sulla base di un contratto di servizi. La mia impressione è che, per il ruolo chiave che assume nell'ottica della conformità dell'ente, le realtà più complesse, non possano prescindere dall'avere un Dpo dedicato, e pertanto interno.



SAVE THE BRAND
FASHION • FOOD • FURNITURE



SCARICA LA RICERCA SU:

legalcommunity.it

financecommunity.it

inhousecommunity.it

foodcommunity.it

Con quali competenze?

A mio parere è necessaria una competenza multidisciplinare, che però ad oggi è estremamente difficile da trovare in una sola persona: credo che per il momento si affermerà maggiormente la scelta di costituire un team, magari guidato da un legale con esperienza in materia di privacy ma che comunque annoveri anche altri componenti, perlomeno con competenze informatiche, di cybersecurity e di governance aziendale.

Anche gli studi legali dovranno provvedere?

Gli studi legali operano trattamenti di dati personali come e più degli altri enti: certamente devono adeguarsi alla nuova normativa e ritengo che abbiano particolare interesse a farlo, visto che custodiscono le informazioni più preziose e riservate dei loro clienti. Anche tra gli studi legali vige la stessa regola delle imprese: chi ha consapevolezza dei rischi e delle opportunità legati all'innovazione, considera l'adeguamento al GDPR una priorità e un'opportunità; chi al contrario non ne è consapevole, si gira dall'altra parte o si limita a un adeguamento formale.

E sono pronti, gli studi?

Bisogna capire innanzitutto che la sicurezza non è solo un tema di cybersecurity, che pure è un aspetto essenziale: la sicurezza, prima ancora che dalla tecnologia, passa attraverso la conoscenza e il controllo dei propri processi di trattamento. È inutile avere a disposizione sofisticati firewall quando si consente ai collaboratori di utilizzare il proprio pc personale per accedere ai server, di navigare con device personali sulla wifi di studio senza un'adeguata configurazione degli accessi o di collegare al pc di studio hard disk esterni non autorizzati.

Per i consulenti sarà un buon filone di business. Ma per svolgere un'adeguata attività serviranno competenze multidisciplinari o è un lavoro solo per avvocati?

Un servizio di consulenza efficace in questo campo deve sapere collegare aspetti legali e possibili soluzioni tecniche e organizzative, per mettere l'azienda in grado di identificare gli interventi necessari assegnando le relative responsabilità, pianificare e ottimizzare gli interventi. È ovvio che per tutto questo sia necessario un approccio multidisciplinare (legale, governance, tecnico, organizzativo) e olistico che è nuovo con riferimento alla compliance privacy ma che non è esattamente assimilabile neppure alle attività di adeguamento ad altre normative.

Insomma, l'avvocato da solo non basta più?

Non basta più, così come il tecnico informatico, anche se esperto di cybersecurity, e l'esperto di governance aziendale: tutti però sono elementi essenziali e la stretta collaborazione tra di essi e i referenti aziendali, che sono i veri attori del trattamento, è la chiave per una consulenza di successo. ■



TAX REPUTATION, un asset DA TUTELARE

Le aziende con profilo internazionale, italiane o estere, hanno da tempo individuato nella “tax reputation” un fattore critico di successo. O meglio, di insuccesso e forte negatività se la “tax reputation” viene meno, con riflessi importanti sul business.

Gli eventi che incidono sulla “tax reputation” sono essenzialmente accertamenti tributari da parte delle autorità fiscali che evidenzino un comportamento, anche solo percepito, grazie all'intervento dei media, come scorretto, teso a conseguire vantaggi fiscali indebiti o comunque eccessivi vis à vis il successo commerciale conseguito.

Le società più esposte a questo rischio, e che devono dunque maggiormente presidiare la “tax reputation”, sono quelle business to consumer o b2c (si veda il caso di Apple e di Starbucks) e quelle che, oltre a ciò, richiedono un affidamento fiduciario del cliente, come le banche e le assicurazioni.



Ma il tema interessa in realtà anche le aziende business to business, sia perchè interagiscono con quelle b2c, sia perchè spesso la “tax reputation” può costituire un limite o un ostacolo alla partecipazione di gare e contest.

Ciò che abbiamo osservato è che la “tax reputation” non viene tanto minata da un accertamento fiscale in quanto tale - paradossalmente a prescindere dalla dimensione dello stesso - quanto più dalla percezione che viene trasmessa al pubblico che l'azienda non abbia identificato e presidiato i propri processi di compliance fiscale e che dunque ci sia in effetti una carenza di affidabilità del management nella percezione della rilevanza del tema fiscale.

La “tax reputation” è dunque percepita come un tema di affidabilità del management. Ciò vale ancor più nelle società a proprietà diffusa, quotate o detenute da fondi di investimento, che devono dotarsi di modelli di compliance fiscale che includano, tra l'altro, anche un processo di chiara condivisione e responsabilità delle informazioni fiscali nelle aziende (c.d. governance della compliance fiscale).

Per questa ragione è anche importante che la funzione di compliance non sia assorbita dalle funzioni di revisione, che anzi devono interagire “dialetticamente” con chi è responsabile della “compliance fiscale”, che, a differenza dei revisori, non è una funzione di controllo, ma una funzione di supporto alla direzione aziendale.

In caso di contestazione, la propria “tax reputation” sarà tanto più solida, quanto più diversi soggetti tra loro indipendenti (e dunque società di revisione, studi professionali, fino ad arrivare alla figura dei consulenti di organizzazione aziendale) abbiano condiviso e validato le operazioni della società a rilevanza fiscale.

Il tema della “tax reputation” è peraltro diventato attuale anche nella legislazione di alcuni Paesi: si pensi al caso del Regno Unito, dove la Business Risk Review condotta dalle autorità fiscali sulle aziende di grandi dimensioni conduce a una classificazione delle società tra “low risk - non low risk”. O al caso italiano dell'eliminazione degli studi di settore, con introduzione dei sistemi di “rating” ISA sui contribuenti esaminati, che entrerà in vigore dal 2019 e solo per contribuenti minori (quelli appunto obbligati agli studi di settore). Ma in ogni caso, come detto, la strada è segnata e dati i tempi per perfezionare un buon modello di compliance fiscale, è opportuno muoversi per tempo. 

** Partner dello Studio Legale e Tributari Biscozzi Nobili*





Legalcommunity Energy Awards 2018

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

SFOGLIA LA FOTOGALLERY



Oltre 700 persone, tra general e legal counsel di aziende, advisor finanziari, banker, rappresentanti della stampa e del mondo della comunicazione si sono riuniti per festeggiare insieme ai protagonisti del settore: legali esperti del settore energy di studi italiani e internazionali, la cui eccellenza è stata riconosciuta e premiata da una autorevole giuria.

L'evento è stato organizzato da *legalcommunity.it* in collaborazione con Axpo, Ing Bank e Tesla.

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



AVVOCATO DELL'ANNO



Carola Antonini (Chiomenti)



CAROLA ANTONINI

Chiomenti

CATIA TOMASETTI
BonelliErede

FRANCESCO NOVELLI
DLA Piper

LORENZO PAROLA
Paul Hastings

FRANCESCO PUNTILLO
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners

EUGENIO TRANCHINO
Watson Farley & Williams

STUDIO DELL'ANNO

CURTIS

LEGANCE

GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI
& PARTNERS



ORRICK

PAUL HASTINGS



Da sinistra: Cristina Martorana, Celeste Mellone, Carlo Montella, Pina Lombardi, Simonetta Formentini, Marcello Montresor (Orrick)

AVVOCATO DELL'ANNO EMERGENTE



Annamaria Pinzuti (Ashurst)



ANNAMARIA PINZUTI

Ashurst

Avvocato dell'anno **PENALE ENERGY**

GUIDO CARLO ALLEVA
Alleva & Associati

FABRIZIO AROSSA
Freshfields

NICCOLÒ BERTOLINI CLERICI
Bertolini Clerici

FRANCESCO SBISÀ
BonelliErede



NERIO DIODÀ
Diodà Studio Legale



Nerio Diodà (Diodà Studio Legale)

Studio dell'anno **PENALE ENERGY**



Da sinistra: Niccolò Bertolini Clerici,
Giuseppe Todaro (Bertolini Clerici)



BERTOLINI CLERICI

DE CASTIGLIONE GUAINERI

GEBBIA BORTOLOTTO

R&P LEGAL

VASSALLI OLIVO E ASSOCIATI

BEST PRACTICE PENALE



GEBBIA BORTOLOTTO



Da sinistra: Mario Gebbia, Stefano Battuello,
Maurizio Bortolotto, Carola Boggio Marzet,
Elisa Accornero (Gebbia Bortolotto)

Professionista dell'anno **TAX ENERGY**



Andrea Parolini (Maisto e Associati)

FRANCESCO ASSEGNATI
CBA

GIUSEPPE FRANCHI
Watson Farley & Williams

OTTAVIA ORLANDONI
Puri Bracco Lenzi



ANDREA PAROLINI
Maisto e Associati

RICCARDO SALVATORI
Grimaldi Studio Legale



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

Studio dell'anno **TAX ENERGY**

CMS

LUDOVICI PICCONE & PARTNERS

MAISTO E ASSOCIATI



PURI BRACCO LENZI

TREMONTI ROMAGNOLI PICCARDI
E ASSOCIATI



Da sinistra: Pietro Bracco, Ottavia Orlandoni,
Marco Jannon (Puri Bracco Lenzi)

Avvocato dell'anno **RISING STAR**



MICHELE DI TERLIZZI
L&B Partners



Michele Di Terlizzi (L&B Partners)



Studio dell'anno **RISING STAR**



Da sinistra: Luca Cuomo, Michele Ciccetti,
Tancredi Marino (DWF)



DWF

Avvocato dell'anno **REGULATORY ANTITRUST**



Rino Caiazzo (Caiazzo Donnini Pappalardo & Associati)

ALESSANDRO BOSO CARETTA
DLA Piper



RINO CAIAZZO
Caiazzo Donnini Pappalardo
& Associati

TOMMASO SALONICO
Freshfields

ANDREA SASSI
4Legal

FRANCESCO SCIAUDONE
Grimaldi Studio Legale

Studio dell'anno **REGULATORY ANTITRUST**



BONELLIEREDE

CLEARY GOTTLIB

DLA PIPER

HOGAN LOVELLS

ORRICK



Da sinistra: Roberto Bonsignore,
Alice Setari (Cleary Gottlieb)

Avvocato dell'anno **CORPORATE M&A**



Lorenzo Parola (Paul Hastings)

GREGORIO GITTI
Gitti & Partners

CARLO MONTELLA
Orrick



LORENZO PAROLA
Paul Hastings

UMBERTO PENCO SALVI
Clifford Chance

DANIELA SABELLI
Curtis

Studio dell'anno **CORPORATE M&A**



DLA PIPER

GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI
& PARTNERS

LOMBARDI SEGNI E ASSOCIATI

NCTM

PAVIA E ANSALDO



Da sinistra: Germana Cassar, Francesco Novelli,
Roberta Padula, Fabio Lenzini (DLA Piper)

Avvocato dell'anno **ENERGY & UTILITIES**



Mario Roli (BonelliErede)

MONICA COLOMBERA
Legance

PAOLO ESPOSITO
CBA



MARIO ROLI
BonelliErede

DANIELA SABELLI
Curtis

FRANCESCO PUNTILLO
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners

CARLA MAMBRETTI
Lombardi Segni e Associati

Studio dell'anno **ENERGY & UTILITIES**

BONELLIEREDE

CMS

LEGANCE

GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI
& PARTNERS

MACCHI DI CELLERE GANGEMI



OSBORNE CLARKE



Giovanni Penzo (Osborne Clarke)

Avvocato dell'anno **OIL & GAS**



Paolo Esposito (CBA)

CATIA TOMASETTI
BonelliErede



PAOLO ESPOSITO
CBA

FRANCESCO NOVELLI
DLA Piper

GIUSEPPE VELLUTO
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners

FABIO TODARELLO
Todarello & Partners



Studio dell'anno **OIL & GAS**

BONELLIEREDE

LINKLATERS

NCTM



PAUL HASTINGS

TODARELLO & PARTNERS



Da sinistra: Lorenzo Parola, Francesca Morra,
Marc-Alexandre Courtejoie (Paul Hastings)

Avvocato dell'anno **FINANCE**

PAOLO BONOLIS
CMS



MONICA COLOMBERA
Legance

MARCO CERRITELLI
McDermott Will & Emery

CARLOANDREA MEACCI
Ashurst

PIERPAOLO MASTROMARINI
Watson Farley & Williams



Monica Colombera (Legance)



Studio dell'anno **FINANCE**



Da sinistra: Gianluca De Donno, Daniela De Palma, Catia Tomasetti, Gabriele Malgeri (BonelliErede)

ASHURST



BONELLIEREDE

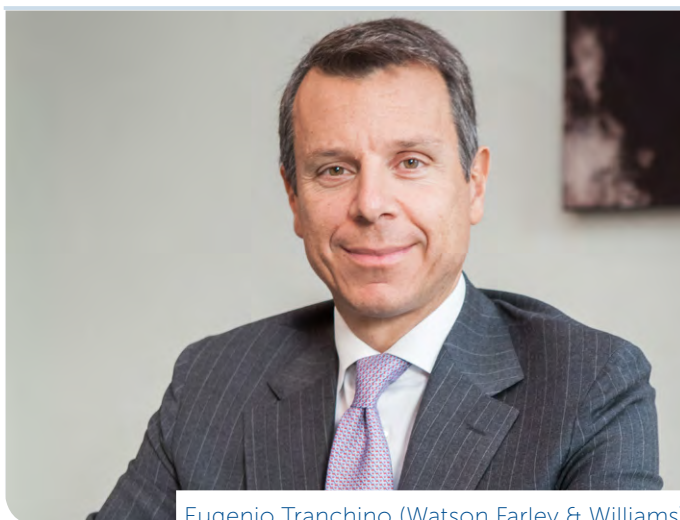
CHIOMENTI

CLIFFORD CHANCE

LINKLATERS

NORTON ROSE FULBRIGHT

Avvocato dell'anno **FONTI RINNOVABILI**



Eugenio Tranchino (Watson Farley & Williams)

CAROLA ANTONINI
Chiomenti

UMBERTO PENCO SALVI
Clifford Chance

CARLO MONTELLA
Orrick

DANIELA SABELLI
Curtis



EUGENIO TRANCHINO
Watson Farley & Williams

Studio dell'anno **FONTI RINNOVABILI**



ASHURST

CMS

GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI
& PARTNERS

PAUL HASTINGS

ROEDL & PARTNERS



Da sinistra: Umberto Antonelli, Annamaria Pinzuti, Carloandrea Meacci, Elena Giuffrè, Simone Egidi (Ashurst)



BEST PRACTICE RENEWABLES



Francesco Sciaudone (Grimaldi Studio Legale)



GRIMALDI STUDIO LEGALE

Avvocato dell'anno **EFFICIENZA ENERGETICA**



CARLA MAMBRETTI

Lombardi Segni e Associati

TOMMASO SALONICO
Freshfields

UMBERTO PENCO SALVI
Clifford Chance

EUGENIO TRANCHINO
Watson Farley & Williams

PAOLO ZAMBERLETTI
K&L Gates



Carla Mambretti (Lombardi Segni e Associati)

Studio dell'anno **EFFICIENZA ENERGETICA**



Da sinistra: Claudio Visco, Anna Castelli, Marco Sella, Emilio Sani, Giannalberto Mazzei (Macchi di Cellere Gangemi)

CLIFFORD CHANCE

DLA PIPER



MACCHI DI CELLERE GANGEMI

K&L GATES

WATSON FARLEY & WILLIAMS

Avvocato dell'anno **ARBITRATI**



FERDINANDO EMANUELE

Cleary Gottlieb

NATALINO IRTI
Irti

VINCENZO MARICONDA
Mariconda e Associati

GIORGIO SACERDOTI
Eversheds Sutherland

ALBERTO SANTA MARIA
Santa Maria



Ferdinando Emanuele (Cleary Gottlieb)

Avvocato dell'anno **CONTENZIOSO**



Giorgio Fraccastoro (Studio Legale Fraccastoro)

FERDINANDO EMANUELE
Cleary Gottlieb



GIORGIO FRACCASTORO
Studio Legale Fraccastoro

FRANCESCO SCIAUDONE
Grimaldi Studio Legale

GIUSEPPE LOMBARDI
Lombardi Segni e Associati

ELVEZIO SANTARELLI
Watson Farley & Williams



Studio dell'anno **CONTENZIOSO**

CAIAZZO DONNINI PAPPALARDO
& ASSOCIATI

FRESHFIELDS

LOMBARDI SEGNI E ASSOCIATI

MACCHI DI CELLERE GANGEMI

ORRICK



TODARELLO & PARTNERS



Da sinistra: Federico Novelli, Massimo Colicchia, Claudia Sarrocco, Fabio Todarello, Andrea Conforto, Luca Ravazzani, Alessandro Concordati (Todarello & Partners)

Avvocato dell'anno **AMMINISTRATIVO / AMBIENTALE**

FRANCESCA ANGELONI
Hogan Lovells

FABIO CINTIOLI
Cintioli & Associati

GERMANA CASSAR
DLA Piper

CRISTINA MARTORANA
Orrick

FRANCESCO SCIAUDONE
Grimaldi Studio Legale



ANDREA STICCHI DAMIANI
Sticchi Damiani



Andrea Sticchi Damiani (Sticchi Damiani)



Studio dell'anno **AMMINISTRATIVO/AMBIENTALE**



Da sinistra: Marco Petitto, Gerardo Maria Cinelli,
Giovanni de Vergottini, Maria Carla Minieri,
Riccardo de Vergottini (Studio Legale de Vergottini)

AMMINISTRATIVISTI EUROPEI ASSOCIATI

CINTIOLI & ASSOCIATI

CDRA - COMANDÈ DI NOLA RESTUCCIA



**STUDIO LEGALE
DE VERGOTTINI**

LIPANI CATRICALÀ & PARTNERS

TONUCCI & PARTNERS

Studio dell'anno **ARBITRATI**



Da sinistra: Ian Tully, Clarissa Manfrè, Valerio Salvatori, Serena Bertinetto, Irene Petrelli, Renato Treves (Curtis)

ARBLIT

CLEARY GOTTLIB



CURTIS

SCHLESINGER

WATSON FARLEY & WILLIAMS

Avvocato dell'anno **PROJECT FINANCE**

CATIA TOMASETTI

BonelliErede

CAROLA ANTONINI

Chiomenti

TESSA LEE

Linklaters



OTTAVIANO SANSEVERINO

Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners

GIOVANNI RAGNONI BOSCO LUCARELLI

DLA Piper



Ottaviano Sanseverino
(Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners)

Studio dell'anno **PROJECT FINANCE**



Da sinistra: Gennaro Mazzuoccolo, Elisabetta Negrini, Ginevra Biadico, Marcello Ciampi, Luigi Mazzola (Norton Rose Fulbright)

ASHURST

DLA PIPER

LEGANCE



NORTON ROSE FULBRIGHT

ORRICK

The best in Italy

ENERGY 2018 Report



SCARICA LA TUA COPIA SU:

legalcommunity.it

financecommunity.it

inhousecommunity.it

foodcommunity.it



PREMIO ROSELLA ANTONUCCI



GABRIELE MALGERI

BonelliErede



GIULIA BARTOLINI

ING Bank



RAFFAELE CASCIANO

BNP Paribas



Da sinistra: Gabriele Malgeri (BonelliErede), Giulia Bartolini (ING), Raffaele Casciano (BNP Paribas)

PREMIO SPECIALE DELLA GIURIA



Francesco Puntillo
(Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners)



FRANCESCO PUNTILLO

Gianni Origoni Grippo Cappelli
& Partners



Deal dell'anno **INTERCONNECTOR**



Studi legali

BONELLIEREDE

CHIOMENTI

CLIFFORD CHANCE



FRESHFIELDS



LEGANCE

PAUL HASTINGS

Istituzioni finanziarie

**BANCA EUROPEA PER
GLI INVESTIMENTI**

BANCA IMI

CASSA DEPOSITI E PRESTITI

NATIXIS



UBI BANCA

UNICREDIT

Advisors

AON



LAZARD

PÖYRY

RINA CONSULTING



WILLIS TOWERS WATSON

Aziende

PI.SA.



TERNA



EGITTO

I 7 MOTIVI

per cui può essere un'opportunità

DI BUSINESS

Se si pensa all'Egitto, la prima cosa che viene in mente (dopo le piramidi) non sono certo le opportunità di business. L'instabilità politica e i disordini nella regione tendono infatti a essere predominanti nella retorica attorno al Nord Africa. Ma a guardar bene esistono buone occasioni per investire in questo Paese che conta 100 milioni di abitanti. Per **Erik Renander**, gestore del fondo HI Africa Opportunities di Hedge Invest sgr, e la scorsa estate anche relatore al corporate m&a forum su Africa e Medio Oriente organizzato da Lc Publishing Group nell'ambito della prima *Milan Legalcommunity Week*, sono sette i motivi per cui conviene guardare l'Egitto in maniera diversa.

Tra questi, innanzitutto, c'è il fatto che il Paese ha migliorato l'impegno nei settori dell'energia, dei trasporti e di internet



ad alta velocità. Nel 2014, ad esempio, il Presidente **Al Sisi** ha deciso di dare priorità alla costruzione di un complesso per la generazione di 20 gigawatt, mentre per migliorare i trasporti al Cairo il Governo sta costruendo tre nuove linee della metropolitana che

permetteranno un aumento della portata di passeggeri, da 3,6 milioni a 5 milioni al giorno entro il 2020. Sul fronte energetico, il progetto del Nilo Occidentale di British Petroleum sta procedendo più velocemente rispetto alle aspettative e produrrà 1,5 miliardi di bcf di gas entro il 2019. Anche al giacimento di gas a Zohr dell'Eni è stata data priorità e produrrà 2,7 miliardi di bcf entro il 2019.

In secondo luogo sono stati incentivati gli investimenti stranieri. Ad esempio, ora le nuove aziende possono ottenere fino all'80% di incentivi fiscali sui costi di investimento, se create in un'area geografica che necessita di svilupparsi e in settori quali l'export e il manifatturiero. Una legge rende poi più semplice l'ottenimento delle licenze e riduce le tempistiche necessarie per

finanziaria e ha sostituito la precedente tassa sulle vendite con un'IVA al 14%. Secondo l'Fmi, l'aumento delle tasse e la ridotta spesa pubblica faranno calare il rapporto debito/Pil dal 98% del 2016 al 78% nel 2020.

L'Egitto sta poi sviluppando le sue potenzialità per diventare un hub logistico tra l'Europa, il Medio Oriente e l'Africa. Nel 2015 ad esempio ha inaugurato l'ampliamento del Canale di Suez, un progetto da 8,2 miliardi di dollari che ha aumentato la capacità del canale da 49 a 97 navi al giorno. Tra l'altro, sottolinea Renander, la moneta si è svalutata del 140% e ciò rende l'Egitto attraente per le imprese che mirano a esportare in Europa.

Per il gestore, infine, a dispetto delle apparenze la situazione dal punto di vista della sicurezza si sta stabilizzando,



avviare un nuovo business, da più di un anno a meno di un mese.

Contestualmente, il Paese sta seguendo il programma del Fondo monetario internazionale per migliorare la stabilità

la disoccupazione sta migliorando e il turismo è salito del 54% nel 2017. In Egitto, sottolinea, sono in corso ampi cambiamenti, che dovrebbero avere diversi sviluppi positivi nei prossimi anni. ■



Renato Ravanelli

LA TERZA VITA di F2i

Dopo la chiusura del Terzo fondo, il gruppo infrastrutturale guarda alle prossime mosse. Parla l'ad Ravanelli: «Non escludo acquisizioni all'estero dalle nostre partecipate e il lancio di nuovi prodotti»

L'ultima operazione del 2017 è stata la chiusura della raccolta del Terzo fondo - nel quale sono confluiti gli asset del Primo - raggiungendo la cifra di 3,3 miliardi di euro. Ciò anche grazie alla partecipazione di investitori stranieri, come il fondo pensione canadese Psp Investment e il fondo sovrano del Singapore Gic (450 milioni ciascuno).

Questo step per F2i segna la fine di un anno in cui il fondo infrastrutturale ha chiuso sette operazioni per un valore complessivo di oltre 1,4 miliardi di euro, stando ai

dati *Mergermarket*. Fra queste ci sono ad esempio l'acquisizione di San Marco Bioenergie attiva nella valorizzazione energetica della biomassa legnosa con 30 milioni di ricavi, del 90% del capitale di KPNQWEST Italia e del 89,81% del capitale di MC-link in tandem con il fondo europeo Marguerite.

Oggi la sgr nata nel 2007 e guidata dall'amministratore delegato **Renato Ravanelli** conta in portafoglio 18 società in otto settori diversi con 3,1 miliardi di ricavi aggregati e 1,3 miliardi di mol, che danno lavoro a oltre 10 mila persone.

E le risorse liquide in cassa sono ancora molte. Come spiega Ravanelli in questa intervista a MAG, «al momento gestiamo due fondi, il Terzo, che conta una dotazione disponibile di 1,5 miliardi, e il Secondo fondo da 1,250 miliardi, con 300 milioni ancora da investire». Indicativamente a livello di equity «abbiamo disponibile circa 1,8-2 miliardi», aggiunge. Tutte risorse destinate in prevalenza all'Italia anche se non mancano progetti di sviluppo all'estero (se non altro per «supportare le nostre partecipate») nonché l'idea di «diversificare i prodotti offerti oltre all'equity».

A livello operativo il team investimenti della sgr, circa 30 risorse in tutto, è coordinato dal direttore generale e cio **Carlo Michelini** e composto da cinque professionisti quali i senior partner **Mauro Miglio** e **Corrado Santini** e i partner **Fabio Albano**, **Matteo Ambroggio** e **Laura Pascotto**.

«Il Terzo fondo – osserva l'ad – si è chiuso con una raccolta importante, il più grande mai lanciato in Italia. Stiamo avendo davvero molte richieste da parte degli investitori e stiamo riflettendo se ampliare l'importo».

Dott. Ravanelli, adesso quali sono le vostre prossime mosse?

Continuiamo a fare il nostro lavoro.

Dati alla mano, penso che lo stiamo facendo bene considerando il numero di investitori, molti dei quali esteri, che ci hanno dato fiducia.

Con queste risorse continueremo quindi a sostenere la crescita delle aziende che già abbiamo in portafoglio. Si tratta di 18 società che operano in otto settori diversi: aeroporti, reti di distribuzione gas, energie rinnovabili (solari, eoliche e da biomassa), telecomunicazioni, infrastrutture sociali, ciclo idrico integrato, reti di pagamento elettronico e autostrade.

Voi siete stati in grado di attirare l'interesse di investitori istituzionali e previdenziali. Cosa cercano secondo lei gli investitori?

Ciò che conta realmente è la credibilità del management. Alla fine gli investitori affidano le loro risorse a un team che deve essere giudicato affidabile e con un ottimo track record. Poi c'è la credibilità della proposta di business e la capacità di raccontare le aspettative per il futuro in termini di opportunità di investimento.

Tra gli investitori ci sono anche molti enti previdenziali italiani. Come siete riusciti a conquistare la loro fiducia?

Devo dire che ho trovato delle istituzioni con elevate professionalità, capaci di dialogare e scambiare esperienze con analoghe istituzioni estere e sempre più attente a scegliere opportunità di investimento tali da favorire o sviluppo dell'economia reale italiana. L'importante è comprendere le loro esigenze, in primis la necessità di proteggere il patrimonio dei loro associati, di farlo crescere gradualmente nel tempo e di avere dei positivi ritorni anno per anno.

Quali sono le vostre performance?

Il track record è molto positivo. Il Primo fondo, che abbiamo chiuso a dicembre 2017 dopo circa 10 anni di attività, ha generato un valore di 3,3 miliardi rispetto a 1,8 miliardi richiamati agli investitori.

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 Affari, 6 – Milano

Per candidarsi, inviare il modulo disponibile sul sito dell'Ambasciata all'indirizzo
ItalyWomen.inFinance@fco.gov.uk entro il 15 febbraio.

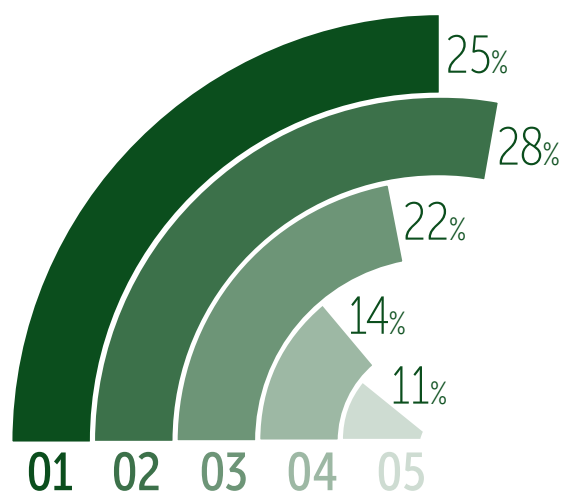
MEDIA PARTNERS

CORRIERE DELLA SERA
LA 27^{esima} ORA

financecommunity.it

L'azionariato della management company

- 01 FONDAZIONI**
Fondazione Cariplo, Fondazione CR Torino, Compagnia di San Paolo, Fondazione CR Cuneo, Fondazione CR Lucca, Fondazione CR Firenze, Fondazione Banco di Sardegna, Fondazione Padova e Rovigo, Fondazione CR Forlì
- 02 BANCHE**
Intesa Sanpaolo, Unicredit
- 03 FONDI DI INVESTIMENTO ESTERI**
Ardian Investment Cic - China, National Pension Service - Korea
- 04 CASSA DEPOSITI E PRESTITI**
- 05 CASSE DI PREVIDENZA E FONDI PENSIONE**
Inarcassa, Cassa Geometri



Si tratta di un rendimento medio annuo cumulato superiore al 12%.

Per il Terzo Fondo cosa vi aspettate?

Abbiamo dichiarato un rendimento target di circa il 10%, su questo ci stiamo posizionando.

Quali sono i vostri target ideali?

Oggi contiamo su una dotazione infrastrutturale già di proprietà del Terzo fondo (reti gas, aeroporti, rinnovabili fotovoltaiche e servizio idrico integrato) con forte capacità di generare flussi di cassa. Questa è una caratteristica che è piaciuta molto ai nostri investitori, tutti soggetti che guardano alla crescita di valore nel medio e lungo termine e quindi anche alla generazione di cassa annuale. Le società target sono dunque società già operative che operino in contesti settoriali in cui la struttura dell'offerta è ancora frammentata.

L'aggregazione di realtà piccole sembra essere la vostra strategia principale...

Esattamente. La generazione di valore per noi deriva dal fatto di far crescere queste società anche attraverso operazioni di aggregazione. Entriamo in un settore, acquisiamo un'azienda e poi un'altra e cerchiamo di integrarle facendole crescere di scala. Nel comparto infrastrutturale la scala di attività è molto importante e se ben gestita genera efficienze operative e aumenta la qualità del servizio a beneficio degli investitori ma più in generale del sistema Paese.

E per quanto riguarda lo sviluppo internazionale delle vostre controllate?

Questa è un'altra sfida che avremo nei prossimi anni, cioè quella di cercare di accompagnare le società che stanno crescendo molto in Italia a farlo anche all'estero. Ciò vale non solo per quelle che abbiamo attualmente in portafoglio ma anche altre aziende che abbiano voglia e desiderio di essere accompagnate da un

soggetto istituzionale come F2i che ha denaro disponibile per aiutarle a crescere.

Come?

Ad esempio finanziando direttamente operazioni all'estero per quanto riguarda quelle non controllate, mentre per le società in portafoglio abbiamo dato il compito ad alcune di loro di individuare

opportunità di investimento all'estero che poi valuteremo caso per caso.

Dal punto di vista della sgr, invece, avete intenzione di diventare un player internazionale?

Per noi internazionalizzarci vuol dire continuare a fare il nostro mestiere gradualmente e con prudenza in Italia

F2i Fondo II e Fondo III Portafoglio a dicembre 2017

	Filiera	Società	Fondo II	Fondo III	%*
	Distribuzione gas	Zi Rete Gas	✓	✓	72%
	Aeroporti	SEA (Linate, Malpensa)	✓		44%
		Gesac (Napoli)		✓	75%
		Sagat (Torino)		✓	78%
		Aeroporto di Bologna		✓	10%
		Sogeaal (Alghero)		✓	71%
		Software Design		✓	54%
	Rinnovabili	EF Solare Italia		✓	50%
		E2i (eolico)	✓		70%
		Veronagest (eolico)	✓		100%
		San Marco Bioenergie (biomassa)	✓		100%
	Reti logiche	SIA	✓		17%
	Servizio Idrico Integrato	Iren Acqua		✓	40%
	Autostrade	Infracis		✓	26%
	Infrastrutture sociali	Kos	✓		40%
	TLC	Infracom	✓		97%
		MC-Link	✓		100%

* Quota di partecipazione totale (Fondo II + Fondo III) detenuta nella società

così come all'estero. Il che significa dire essere di supporto principalmente alle nostre società e ad altre realtà italiane. Detto questo, non escludo che se dovessimo individuare un target particolarmente interessante all'estero potremmo anche eventualmente decidere come sgr, attraverso i nostri fondi, di fare acquisizioni dirette.

Avete mai valutato la possibilità di investire in altri fondi stranieri, come ad esempio Ardian in Italia?

No, questa non è la nostra missione. Il nostro obiettivo è di investire nell'equity delle società. A tal proposito, avendo raggiunto ormai una credibilità importante a livello nazionale e internazionale, nel futuro potremo immaginare anche il lancio di prodotti diversi dall'equity secondo una logica della diversificazione.

Che tipo di prodotti?

È ancora presto per dirlo, ci stiamo ragionando. Al momento siamo concentrati sulla nostra attività e abbiamo comunque ancora tanto da fare.

Continui...

Nei settori in cui già lavoriamo la frammentazione è ancora molto elevata. Ce ne accorgiamo semplicemente confrontando la struttura produttiva del nostro Paese con quella di molti altri europei, dove i livelli di efficienza e qualità del servizio sono spesso più elevati.

Cos'altro frena il settore infrastrutturale?

In molti settori la struttura proprietaria è prevalentemente pubblica e in particolare è nelle mani degli enti locali. Questo come ben sappiamo può essere un freno alla crescita. Negli anni abbiamo imparato a dialogare con queste realtà e ad aiutarle nella dismissione del proprio patrimonio. Un esempio è l'aeroportuale, dove noi oggi abbiamo in controllo tra gli altri

«Per noi
internazionalizzarci
vuol dire continuare a fare il nostro mestiere gradualmente e con prudenza in Italia così come all'estero. Il che significa dire essere di supporto principalmente alle nostre società e ad altre realtà italiane. Detto questo, non escludo che se dovessimo individuare un target particolarmente interessante all'estero potremmo anche eventualmente decidere come sgr, attraverso i nostri fondi, di **fare acquisizioni dirette**»

Cyber Risk Management: rischi e tutele per il mondo bancario e finanziario.



Il 25 maggio prossimo sarà effettivo in tutti i Paesi dell'Unione Europea il nuovo Regolamento in materia di protezione dei dati personali (General Data Protection Regulation, GDPR). Questa grande novità prende il via nel contesto di un mondo sempre più spesso minacciato dagli attacchi cyber, che hanno già causato seri danni nel corso degli ultimi mesi e promettono di intensificarsi ulteriormente nel prossimo futuro.

Come possono le realtà del mondo bancario e finanziario prepararsi per gestire questo cambiamento e far fronte alle minacce cyber? L'incontro, organizzato da BTG Legal in collaborazione con Marsh e Beazley, si pone l'obiettivo di illustrare i principali strumenti per la protezione e il trasferimento del rischio cyber.

Data: giovedì 22 febbraio 2018, 8:45 – 12:45

Luogo: sede Marsh – viale Bodio 33, Milano

RSVP: si prega di confermare la propria partecipazione entro il 15 febbraio 2018 scrivendo a communication-italy@marsh.com
La partecipazione al workshop è gratuita.



Renato Ravanelli

gli aeroporti di Napoli e Torino e dove abbiamo un ottimo rapporto con le amministrazioni locali che gradualmente hanno rilasciato il patrimonio soddisfatti della gestione. In questo senso il nostro ruolo è importante per favorire il processo di privatizzazione che io ritengo necessario e ormai imprescindibile.

Nel contesto attuale che ruolo dovrebbe avere secondo lei il pubblico nelle infrastrutture?

Penso che la pubblica amministrazione possa avere un ruolo importante nei settori in cui operiamo ma come soggetto che gestisce le concessioni, che vigila sulla modalità di gestione del servizio pubblico e commina sanzioni a chi non rispetta le regole. Ma questo è un ruolo

di controllo che è diverso da quello di azionista, e anzi essere entrambe le cose porta a dei conflitti di interesse che non sono gestibili. Sono convinto che oggi esista molto capitale investito in imprese pubbliche che potrebbe essere rilasciato senza nessun impatto in termini di qualità del servizio erogato e che questo capitale possa essere riutilizzato e investito sul territorio.

Come avviene oggi la gestione delle partecipate, anche alla luce dei cambiamenti tecnologici nei vari settori?

La responsabilità è in capo ai manager e agli amministratori. La creazione di valore passa per il miglioramento dell'efficienza del servizio erogato, che è figlio della scala e dello sviluppo tecnologico. Le nostre società hanno la priorità di innovare e di migliorare i processi anche attraverso processi di digitalizzazione.

In quali settori vede una maggiore evoluzione per quest'anno?

Premesso che ognuno ha significativi potenziali di sviluppo, per dirne uno c'è sicuramente quello delle telecomunicazioni, attraversato da forti cambiamenti tecnologici, da elevata concorrenza e dalla progressiva separazione delle attività di erogazione del servizio dalla proprietà delle infrastrutture di rete.

Come siete organizzati internamente alla sgr?

Siamo circa 30 persone. Nominiamo poi il management delle società che controlliamo.

Pensate di crescere in termini di risorse?

La crescita di F2i in questi anni è stata importante, il rafforzamento è necessario. Lo faremo con gradualità e coprendo di volta in volta le necessità che si presentano. ■

BANCHE, tutti vogliono **L'INVESTMENT BANKER**

Una carrellata dei principali cambi di poltrona intercettati nel comparto Cib negli ultimi 10 mesi. A muoversi sono i senior manager di peso



Torna la voglia di investment banking nelle banche nel nostro Paese. La ripresa delle attività di finanza straordinaria negli ultimi due anni, a partire dall'm&a, la quantità di liquidità in circolazione e il maggiore attivismo delle aziende hanno portato gli istituti di credito, interessati a intercettare questo flusso di valore, a rafforzare il presidio nel comparto corporate & investment banking. Tanto che negli ultimi dieci mesi proprio questo comparto è stato teatro di un frenetico giro di poltrone tra professionisti senior: sono stati almeno 17 quelli di peso intercettati da **Financecommunity.it** in meno di un anno. Senza contare poi le riorganizzazioni interne.

Dietro a questa "caccia all'investment banker" non c'è però soltanto l'aumento della quantità di lavoro, ma ci sono strategie ben definite che vanno dalla volontà di trovare un posizionamento sul mercato, sempre più appetibile, delle piccole e medie imprese fino alla necessità di offrire più servizi ai propri clienti, come i grandi studi legali *one stop shop*. A muoversi, per il momento, sono realtà storicamente meno presenti sul lato corporate che hanno rubato del terreno ai big - Intesa Sanpaolo, Unicredit e, in una certa misura, anche Mediobanca - le quali hanno sì fatto le loro mosse ma sembrano essere indirizzate verso altri lidi, come la banca commerciale o il wealth management.

LA SCOMMESSA DI UBI BANCA

In questa partita, nel 2017 il player più attivo è stato senza dubbio Ubi Banca. Tutto è iniziato giugno con l'arrivo di

un manager di lungo corso e di grande esperienza nell'm&a, ossia **Vincenzo De Falco** quale responsabile dell'investment banking all'interno della divisione Cib guidata da **Marco Mandelli**.

Al manager, già global head dell'industry oil & gas di Intesa Sanpaolo e in passato responsabile dell'm&a advisory in Banca Imi e managing director di Credit Suisse, è stato affidato il compito di implementare l'attività di consulenza alle aziende nelle operazioni di finanza straordinaria. Per farlo De Falco nel giro di cinque mesi ha messo in piedi un team composto da senior manager di alto livello provenienti da grandi banche e attivi in diversi comparti, per un totale di sei ingressi. Fra i primi ad accettare la scommessa di Ubi, tra agosto e settembre, sono stati



Massimo Cecchi



Filippo Chieli

I FINALISTI

Finance *2018* Awards

by legalcommunity

1 marzo 2018 • Milano

#LcFinanceAwards

In collaborazione con



Sponsor



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

Massimo Cecchi, proveniente da Lnr Partners Europe, dov'era senior advisor, con il ruolo di head of Real Estate Coverage. In precedenza Cecchi, fra le altre cose, è stato direttore generale del gruppo Sansedoni, amministratore delegato della nuova sede di Milano del gruppo Carlton e numero uno della filiale italiana Real Estate di Jp Morgan.

Da Unicredit poi **Daniele Moscato** è approdato in Ubi quale head of financial sponsor group coverage. Da 14 anni nella banca di Piazza Gae Aulenti, Moscato ha ricoperto incarichi di crescente rilevanza fino ad assumere, nel 2015, il ruolo di head of capital markets origination per il commercial banking del gruppo.

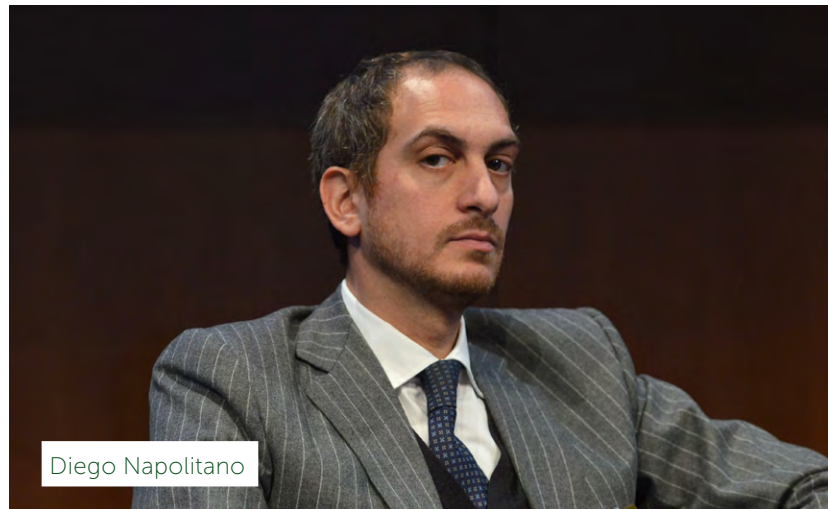
Sempre nel fig è poi arrivato anche **Andrea Falbo**, proveniente da Banca Imi e con esperienze in Lazard e Rothschild mentre a settembre nel team è entrato anche **Massimo De Lisio** nel ruolo di responsabile del diversified industrials. De Lisio proviene da Intesa Sanpaolo dove era senior origination banker dal gennaio 2017, dopo essere stato dal 2011 nell'investment banking di Banca Imi.

Poco tempo dopo, a ottobre, ha fatto il suo ingresso nell'istituto bergamasco anche **Diego Napolitano** proveniente da Unicredit. Il managing director era entrato nella banca di Piazza Gae Aulenti nel 2007 e lo scorso febbraio era stato nominato co-head per l'Italia per il financial sponsor solutions. In Ubi è responsabile della finanza strutturata.

Infine, tra gennaio e febbraio sono arrivati in squadra **Filippo Chieli** nel ruolo di head of consumer e **Francesco Bertocchini** quale head of m&a.

Chieli proviene da Mediobanca, dov'è entrato nel 2006, dopo esperienze in Rothschild e Lazard, e dove era co-head of consumer and luxury. Bertocchini invece arriva da Rothschild, dov'è entrato nel maggio 2007 e dove ricopriva il ruolo di director.

L'arrivo di questi professionisti è coinciso con la presenza di Ubi Banca in operazioni



Diego Napolitano

dalla grande visibilità. Fra le ultime c'è l'emissione da 300 milioni di euro di Inter Media and Communication, controllata da Fc Internazionale Milano ([leggi qui la notizia](#)) e l'acquisizione da parte di api di Total Erg, dove Ubi ha assistito api come financial advisor assieme a Banco Bpm ([leggi qui la notizia](#)), nonché il passaggio delle cartiere **Fedrigoni** a private equity d'Oltreoceano **Bain Capital** per 650 milioni. Nell'operazione l'omonima famiglia venditrice è stata assistita da Bnp Paribas mentre Bain è stato affiancato da Ubi Banca e Rothschild.

MID-MARKET MON AMOUR

Fra gli obiettivi di Ubi Banca, dietro un tale investimento nel cib, c'è la volontà di aggredire il mercato delle pmi le quali hanno iniziato ad approcciare la finanza in maniera più sistematica, ad esempio nei colloqui con i private equity o in Borsa, e che pertanto stanno stuzzicando gli appetiti di tanti player del settore.

Fra questi c'è anche Mediobanca.

Nonostante l'istituto stia dedicando molte energie a crescere nel wealth management, a novembre il gruppo di Piazzetta Cuccia ha comunque messo a segno un ingresso significativo. Si tratta di **Antonio Da Ros**, proveniente

da Lazard, che da managing director si occupa della copertura del segmento mid corporate in particolare in ambito m&a. Il professionista lavora assieme all'altro managing director incaricato del coverage mid corporate, **Alberto Vigo**, passato nel gruppo da Vitale & Co. nel novembre 2016. Facendo leva con le sinergie che Mediobanca conta di avere con l'integrazione del 100% di Banca Esperia e con la creazione della nuova divisione, Mediobanca Private Banking, la banca punta a unire la presenza e il network che i circa 80 private banker della nuova divisione hanno sul territorio e con le

medie imprese, in particolare quelle comprese tra i 50 e i 100 milioni di euro di enterprise value, dando loro un'offerta più ampia di servizi per il mid corporate, dall'equity capital markets al debito, passando come detto dall'm&a. Su questo fronte, a proposito, nel team di Da Ros e Vigo sarebbero previsti anche almeno due nuovi ingressi a livello di director nei primi mesi del 2018. Contestualmente, a uscire dalla banca è stato **Giuseppe Puccio**, managing director attivo sempre sullo stesso segmento, il quale è approdato in Banca Akros alla guida dell'investment banking,

Cambi di poltrona | principali passaggi negli ultimi 10 mesi

Nome	Cognome	Banca/realtà finanziaria di arrivo	Banca/realtà finanziaria di provenienza
Francesco	Bertocchini	Ubi Banca	Rothschild
Massimo	Cecchi	Ubi Banca	Lnr Partners Europe
Filippo	Chieli	Ubi Banca	Mediobanca
Andrea	Clamer	Spaxs	Banca Ifis
Cataldo	Conte	Bnl - Bnp Paribas	Banca Ifis/ Interbanca
Antonio	Da Ros	Mediobanca	Lazard
Vincenzo	De Falco	Ubi Banca	Intesa Sanpaolo
Giorgiantonio	De Giorgi	Intermonte	Mediobanca
Massimo	De Lisio	Ubi Banca	Intesa Sanpaolo
Andrea	Falbo	Ubi Banca	Banca Imi
Stefano	Giudici	Nomura	Hsbc
Daniele	Moscato	Ubi Banca	Unicredit
Diego	Napolitano	Ubi Banca	Unicredit
Vittorio	Ogliengo	Bnl - Bnp Paribas	Unicredit
Giuseppe	Puccio	Banca Akros	Mediobanca
Andrea	Scarsi	Equita	K Finance
Diego	Selva	Banca Mediolanum	Bank of America Merril Lynch

con team di circa 20 persone, con l'obiettivo di aumentarne il numero a 30.

Sulla stessa lunghezza d'onda è anche Bnl-Bnp Paribas. Di recente il gruppo ha chiamato in squadra un pezzo da novanta come **Vittorio Ogliengo**, già alla guida del Cib di Unicredit, che dal primo marzo prossimo diventa vice direttore generale di Bnl ed executive chairman del corporate & institutional banking Italia di Bnp Paribas.

La nomina del nuovo responsabile arriva dopo una riorganizzazione all'interno di Bnl, che ha visto a gennaio l'ingresso di **Cataldo Conte**, proveniente da Banca Ifis, con il compito di gestire assieme al responsabile **Fulvio Egidi** i servizi dedicati alla clientela mid cap. Per Conte, che entra come deputy head del team di structured finance, è stato un ritorno in Bnl, dove aveva già lavorato dal 2006 al 2010 nel dipartimento leveraged finance sempre al fianco di Egidi. Nel 2011 era poi passato nella finanza strutturata di Ge Capital, diventando nel tempo team leader e poi responsabile.

Da Ifis, tra parentesi, è uscito anche **Andrea Clamer** ma non per trasferirsi in un altro istituto, bensì per dare vita alla spac Spaxs assieme a **Corrado Passera**, quotata in Borsa lo scorso 1 febbraio.

AUMENTO DI SERVIZI

A ben vedere, la ragione principe che spinge questi grandi gruppi a reclutare nuovi professionisti è quella di porsi come unici interlocutori per i propri clienti, offrendo loro una gamma di servizi più ampia e diversificata. O almeno questa è la ragione per cui anche uno storico asset manager come Banca Mediolanum ha deciso di avviare la nuova direzione di advisory & investment banking. A guidarla è arrivato a dicembre un pezzo grosso del settore, **Diego Selva**, finora a capo dell'investment banking di Bank of America-Merril Lynch dove in poco meno di venti anni ha chiuso 80 operazioni per



Vittorio Ogliengo

un controvalore di oltre 100 miliardi. Selva, che riporta direttamente al direttore generale, avrà il compito di svolgere il lavoro di advisory sembrerebbe in prevalenza sul lato equity capital markets, quindi per accompagnare le aziende clienti e non del gruppo ad avere tutti i bilanci e la documentazione idonei a chiedere la quotazione.

A gennaio è stata la volta di Intermonte, che ha chiamato alla guida dell'm&a **Giorgiantonio De Giorgi**, proveniente da Mediobanca dove ricopriva il ruolo di co-head tmt a livello paneuropeo dal dicembre 2016.

In Intermonte De Giorgi si occupa da Milano di potenziare l'attività m&a del



Diego Selva

IL **PRIMO** STRUMENTO DI **INFORMAZIONE** SUI PROTAGONISTI DEL MERCATO **FINANZIARIO**



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter e
resta in contatto



gruppo rivolto in particolare alle piccole e medie imprese sia quotate, per sfruttare le risorse provenienti dai Pir, sia quelle quotabili. L'obiettivo di Intermonte è quello di porsi come investment banking completa, in grado di offrire alle aziende altri servizi oltre a quelli di punta nell'equity capital markets, cavalcando l'onda della liquidità oggi disponibile sul mercato. In quest'ottica, secondo quanto risulta al nostro giornale, il gruppo punta a potenziare ulteriormente il team con nuovi ingressi già da quest'anno, all'interno della struttura corporate guidata da **Fabio Pigorini**. Da ultima, anche Equita ha annunciato un rafforzamento nel team di investment. Si tratta di **Andrea Scarsi**, in precedenza partner di K Finance nell'm&a. Entra nella divisione investment banking guidata da **Marco Clerici, Gaia Mazzalveri e Carlo Andrea Volpe**.

RIORGANIZZAZIONE

In questo giro di poltrone, le banche più grandi non sono rimaste a guardare. La prima a muoversi è stata, nel febbraio scorso, la cinese Nomura, che ha chiamato da Hsbc **Stefano Giudici** nominandolo head of investment banking.

Giudici ha oltre 20 anni di esperienza, di cui 12 passati in HSBC come responsabile global banking per l'Italia, ed è stato tra i fondatori del team europeo FIG di Lazard, dove ha lavorato per 11 anni. Dal suo ingresso, il gruppo ha assistito Generali nella cessione della sua intera partecipazione dell'irlandese Generali PanEurope per 230 milioni di euro ed è stata nominata come advisor di Ferrovie dello Stato per studiare la quotazione delle Frecce e degli intercity. Di recente invece Société Générale Corporate & Investment Banking ha a sua volta annunciato la nomina di **Antonio Guadagnino** come head of debt capital markets in Italia. In questa posizione, appena costituita, il manager supervisionerà tutte le attività di debt capital markets in Italia sulle diverse asset class e per ciascuna tipologia di emittente. Guadagnino riporterà al chief country officer **Alessandro Gumier**.

Tra le italiane, Banca Imi e Unicredit hanno entrambe provveduto a riorganizzare la propria struttura. La prima, guidata da **Mauro Micillo**, ha nominato **Massimo Mocio** a direttore generale della banca d'investimento del gruppo, e manterrà *ad interim* la carica di Responsabile della Business Unit Global Markets. **Marco Lattuada** ha assunto invece la carica di responsabile della Business Unit Corporate e Strategic Finance.

Nel Cib **Raffaello Ruggieri** è stato nominato responsabile della direzione global corporate, succedendo a **Marco Rottigni** che nelle settimane precedenti ha assunto la carica di chief lending officer di Intesa Sanpaolo. In Piazza Gae Aulenti, invece, **Alfredo Maria De Falco**, già alla guida del Corporate & Investment Banking per le Americhe, sarà il nuovo responsabile del Cib in Italia. Infine, **Nicola D'Anselmo** sarà vice responsabile, a partire dal primo marzo 2018. (l.m.) ■

Vincenzo De Falco



Quando DIVERSITÀ vuol dire TALENTO

Chi l'ha detto che la diversità può essere un limite? In alcuni ambiti professionali ciò che comunemente viene considerato una mancanza può

rappresentare un valore.

Lo sa bene Everis Italia. La società di consulenza informatica ha realizzato un progetto specifico legato all'inserimento lavorativo di dieci persone con sindrome di Asperger o autismo ad alto funzionamento.

«Studi hanno dimostrato che le persone affette da questi disturbi hanno una capacità di concentrazione superiore alla media, un'attenzione al dettaglio fuori dal comune, una grande abilità

nel trovare l'errore e nel gestire attività ripetitive», dichiara **Patrizia Manganaro**, head of people di Everis Italia, che ha seguito direttamente lo sviluppo del progetto. Tutte qualità molto utili a programmatori, addetti al service desk, all'incident management e al software testing, mansioni affidate ai dieci adulti assunti nella sede di Milano di Everis Italia.

«La diversità permette di cogliere il talento dove nascosto e di migliorare la produttività dell'azienda. L'intelligenza di questi ragazzi è vantaggiosa per il nostro business», commenta la general counsel **Alessandra Fabbri**.

I neo-assunti, arrivati nel gruppo il primo di ottobre, stanno seguendo un percorso di tutoring e affiancamento da parte di professionisti che consente

loro di inserirsi al meglio all'interno della struttura, dove - raccontano le manager - hanno già trovato dei colleghi entusiasti di accoglierli.

A supportare l'iniziativa, la prima di questo genere in Italia, è Specialisterne, un'organizzazione danese che dal 2004 offre formazione e sbocchi professionali ad adulti con autismo ad alto funzionamento e sindrome di Asperger che, grazie a questo progetto, ha aperto una sede anche a Milano. [■](#)

Patrizia Manganaro



Alessandra Fabbri





sponsored by

Prata & Mastrale

HOUSE OF TAILORING

Le sfide tra studi legali

dal 27 novembre 2017 al 25 marzo 2018

al TC Milano Alberto Bonacossa

Via G. Arimondi, 15

Calendario e squadre partecipanti:

www.lawyerstenniscup.com

Sabrina Delle Curti

CERVED: l'ufficio legale sarà una LAW FIRM

Sabrina Delle Curti racconta a MAG quali sono le sfide che affronta l'ufficio legale dell'information provider italiano. Prima fra tutte l'adeguamento al GDPR

F

are dell'ufficio legale una vera e propria *law firm* a servizio dell'azienda. Questa è la missione di **Sabrina Delle Curti**, general counsel e membro esecutivo del consiglio di amministrazione di Cerved, il più grande information provider italiano. Un'ambizione che nasce dall'esperienza maturata in una delle principali insegne nostrane. «Ho iniziato la mia carriera in BonelliErede. Poi, dopo un periodo in azienda, ho deciso di accettare la sfida di portare in società l'eccellenza e il modello di lavoro e di successo dei migliori studi legali, oltre che di assumere funzioni di carattere manageriale», ricorda così il suo passaggio in house Delle Curti.



MAG l'ha incontrata per farsi raccontare quali sono le sfide principali con cui si misura il dipartimento legal di una delle poche società ad azionariato diffuso del nostro Paese. Ma anche di come vive la managerialità al femminile all'interno di un'azienda che ha dimostrato particolare attenzione alle pari opportunità.

Lei è diventata general counsel di Cerved nel giugno 2015, com'è cambiato l'ufficio legale da quando è arrivata a guidarlo?

È cresciuto numericamente e in termini di competenze. Oggi il mio team è costituito

da sette professionisti, contro i tre del 2015 e si struttura in tre unità: affari societari, legali e istituzionali. La mia missione è quella di proseguire, anche attraverso nuove assunzioni che ci portano a crescere, l'iter per la costituzione, all'interno dell'azienda, di un vero e proprio studio legale di *boutique* formato da professionisti, *business lawyers*, specializzati nelle aree di consulenza aziendale e societaria.

Un obiettivo ambizioso. Come mai sono necessarie così tante competenze in house? Quali sfide affrontate quotidianamente?

Il nostro lavoro è molto complesso, poiché Cerved è una società che opera in un settore fortemente regolamentato dove l'aspetto legal è sempre presente. Avere un ufficio legale forte e preparato ci permette di fare scelte vincenti, di sviluppare prodotti, anche sotto il profilo tecnologico, fortemente innovativi. L'ufficio legale collabora con le diverse funzioni aziendali per il conseguimento degli obiettivi di crescita e di sviluppo del gruppo.

Per un information provider come Cerved i dati sono la risorsa principale. Il GDPR rappresenta una sfida? Come vi state preparando?

Il GDPR è una sfida impegnativa ed entusiasmante per Cerved, perché siamo una vera, grande "data-driven company". Da sempre abbiamo vissuto la privacy come un asset aziendale fondamentale e il regolamento conferma il nostro approccio. Ci stiamo preparando dall'anno scorso, procedendo prima alla mappatura e alla *gap analysis*, poi avviando le attività di implementazione del modello GDPR, perché stiamo creando un "modello" di organizzazione, gestione e controllo a protezione e valorizzazione dei dati.

Il nuovo regolamento sancisce dei principi giusti a suo avviso?

È una normativa ibrida che deriva dal mix di varie culture giuridiche europee e mette

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



In alto, da sinistra a destra: Alberto Bettiol, Gabriele Gagliolo, Marco Di Maggio, Aurora Grieco, Alessandro Vilardi. Seduti, da sinistra a destra: Katia Maraschi, Sabrina Delle Curti, Elena Colombo

insieme regole generali con prescrizioni specifiche. I principi del GDPR sono vecchie e nuove conoscenze: quelli di “data protection by design” e “by default”, ad esempio, sono certamente preziosi e ci aiuteranno a scegliere fornitori di tecnologie e servizi sempre più attenti alla sicurezza e alla protezione dei dati. Principi come esattezza e aggiornamento dei dati fanno già parte del nostro dna. Il principio di responsabilizzazione (“accountability”) consente di evitare formalismi e guardare alla sostanza delle tutele e degli adempimenti.

Cosa apprezza di più della nuova regolamentazione?

I margini che il GDPR lascia ai titolari e responsabili del trattamento di dati per soppesare la ragionevolezza e la sostenibilità delle misure di sicurezza da adottare in un'organizzazione, valutando i rischi. Leggo inoltre nel GDPR un particolare favore per la valorizzazione delle informazioni nel legittimo interesse dei titolari, senza spossare

«Il **GDPR** è una sfida **impegnativa** ed **entusiasmante** per Cerved, perché siamo una vera, grande “data-driven company”»

dei loro diritti le persone fisiche a cui si riferiscono i dati. Ciò detto, si tratta di un regolamento generale e molto della sua “carica potenziale” dipenderà da come verrà interpretato e applicato dalle autorità competenti in Ue. Libertà di mercato e libertà degli individui dovrebbero andare



Sabrina Delle Curti

«La mia **missione** è quella di **proseguire** l'iter per la costituzione, all'interno dell'azienda, di un vero e proprio studio legale di boutique formato da professionisti **specializzati** nelle aree di consulenza **aziendale e societaria**»

di pari passo, bilanciando interessi e diritti, senza soffocare l'innovazione.

La vera sfida inizierà dopo il 25 maggio 2018?

Il 25 maggio non è una deadline, ma un punto di partenza: allo "start!" faremo vivere il modello, lo applicheremo capillarmente in azienda e monitoreremo rischi ed efficacia delle misure di sicurezza con costanza. Ci aiuterà l'orientamento del Data Protection Officer e dovremo responsabilizzare in ogni funzione alcuni colleghi che faranno da "antenne GDPR" in grado di facilitare lo scambio di azioni e informazioni utili alla compliance.

Nessuno è escluso...

Perfino chi si occupa di new business dovrà attenersi a procedure per fare mente locale su questi temi in via preventiva, valutando gli impatti e il rispetto del GDPR nell'ideazione di nuove iniziative. E poi

faremo tanta formazione, senza la quale sarebbe impossibile metabolizzare le regole e i principi introdotti dal regolamento. Insomma, privacy e data protection diventeranno temi legali, tecnologici e organizzativi sempre più rilevanti per ogni azienda: non è un caso che oggi se ne occupino i board delle più grandi realtà. Un cambio epocale, ma non poteva non essere così nell'era digitale e dell'industria 4.0.

Lei è anche membro esecutivo del consiglio di amministrazione di Cerved. Qual è la sua visione delle donne al vertice con riferimento anche alla sua esperienza?

Cerved annovera quattro donne nel cda e ha un collegio sindacale a maggioranza al femminile. La presenza femminile ai vertici porta una dialettica sicuramente più costruttiva nell'approccio alle tematiche in discussione viste e analizzate con

L'AZIENDA IN CIFRE		1974	ANNO DI FONDAZIONE DEL GRUPPO CERVED
		30	CITTÀ CON SEDI IN EUROPA
		377 mln €	FATTURATO*
		1900 +	DIPENDENTI
		8	LEGALI INTERNI
		4	NUMERO DI DONNE NEL CDA

*dato relativo all'anno fiscale 2016

angolature e prospettive differenti. La diversità e l'eterogeneità è più sfidante e determina completezza e miglior

«La presenza femminile ai vertici porta una dialettica sicuramente più costruttiva nell'approccio alle tematiche in discussione viste e analizzate con angolature e prospettive differenti»

performance come si evince da importanti studi. Ben vengano quindi le quote rosa, anzi alcune parlano di quote fucsia. Io sono assolutamente favorevole.

Leggi come la Golfo-Mosca sono quindi utili a suo avviso?

La Golfo-Mosca ha segnato un cambiamento culturale epocale e ha dato alle donne l'opportunità di ambire ai vertici delle organizzazioni aziendali. Il rapporto Cerved sulla parità di genere presentato in collaborazione con la Fondazione Bellisario fa emergere come, laddove sia intervenuta una norma, ci siano poi stati risultati concreti. Non è un tema di meritocrazia come alcuni sostengono, ma di Paese. Smantellare un retaggio culturale non è facile e quindi solo una legge, a mio avviso, porta a vincere le resistenze e i pregiudizi e ad accelerare il cambiamento. La Golfo-Mosca avviato un cammino: è fonte di fiducia per tutte le donne per continuare a credere nelle proprie capacità, nei propri progetti, nelle proprie ambizioni. C'è ancora molto da fare ma sono certa che siamo sulla strada giusta. 

Stefania Radoccia



LO SPIRITO
imprenditoriale di

**STEFANIA
RADOCCIA**

A capo del *team legal* in Italia, *tax&legal talent leader* per l'area Med, consigliere delegato per i *global shared services*, in Ey **Stefania Radoccia** è una *law leader* a tutto tondo. Non poteva quindi mancare il suo profilo ad arricchire la nostra carrellata di professionisti del settore legale, accomunati dal rispettivo successo professionale ma espresso seguendo percorsi diversi e, soprattutto in questo caso, in contesti organizzativi diversi tra loro.

La multidimensionalità del ruolo ricoperto dall'avvocata Radoccia, racconta di una professionista che ha saputo perfettamente esprimersi all'interno della complessa e articolata struttura di un colosso della consulenza internazionale come Ey, facendo coesistere passione per la propria materia d'elezione, il diritto del lavoro, focus strategico sullo sviluppo dell'area legal, competenza manageriale e intelligenza organizzativa.

Radoccia è fiera di poter dire «il mio lavoro me lo sono sempre scelta io». Affermazione che da una parte vuole celebrare un contesto professionale che ha sempre sentito aperto all'iniziativa dei singoli, ma che dall'altra sottolinea il suo particolare spirito imprenditoriale. Pragmatica e dinamica, ama crescere e far crescere, persone, organizzazioni e business. Ha saputo riconoscere e valorizzare le opportunità che una struttura complessa come quella di Ey offre a chi le sappia cogliere. Ma guidare processi di cambiamento, addirittura con un taglio generativo, in questo tipo di organizzazioni non è banale; vuol dire saper coniugare strategia e coraggio, alternare caute negoziazioni al posizionarsi nettamente anche esponendosi.

Una manager d'azienda, che non si dilunga in autocelebrazioni e lunghi elenchi dei propri successi professionali, ma parla del proprio gruppo di lavoro e della propria azienda in toto. Ci accoglie, in perfetto stile Ey, in una stanza prenotata per l'occasione, niente segni esterni di potere o autorità ma tanta autorevolezza guadagnata sul campo. Un mix di determinazione, orientamento al risultato e ascolto dei bisogni, anche umani, di colleghi e collaboratori, la rendono una *leader* riconosciuta e seguita. Una *brand ambassador* entusiasta che internamente ha fatto del "*lead by example* - guidare attraverso l'esempio" il proprio motto e stile di leadership.



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.

TRE PIETRE MILIARI

La prima pietra miliare è stato il consolidamento della propria professionalità sulla scena milanese, dopo aver gettato le basi da Giuslavorista a Roma, anche come assistente del Prof. Dell'Olio. Un consolidamento avvenuto non solo sul piano del know-how della materia ma anche rispetto a se stessa. In questa fase di passaggio da Roma a Milano Stefania Radoccia coltiva quelle che per lei saranno le leve necessarie ad agire, e in futuro guidare, il cambiamento personale e organizzativo: la capacità di rimanere costanti ed efficaci, grazie a un approccio ordinato e preciso, e la capacità di cogliere e fare propri velocemente i riferimenti culturali del nuovo contesto operativo. In questa fase l'esperienza in Toffoletto De Luca Tamajo e Soci le offre quindi la possibilità di strutturarsi e di riconoscere le proprie preferenze e ambizioni professionali. La seconda pietra miliare, una naturale

conseguenza della prima, è il passaggio dal classico studio associato allo studio legale di una società di consulenza, Andersen Consulting. Partecipare alla fase di espansione della società, che passa in quegli anni da 50 a 400 persone, le consente di confrontarsi con una crescente complessità organizzativa. Un'esperienza dapprima sfidante, ma che poi diventa persino "divertente". È in questa fase che riconosce la sua "vocazione" di professionista-manager, se non addirittura imprenditore.

Ma è nei panni di *law leader* in Ey, ruolo che ricopre dal 2016, che ha l'opportunità di esprimere appieno la sua vocazione. Professionista ormai matura e in grado di supervisionare con efficacia il lavoro di un team di progetto, ricoprendo parallelamente ruoli puramente gestionali per la propria *region*, Stefania Radoccia ha sviluppato un profilo aziendale completo. Ma non basta conoscere ed essere competenti nel gestire logiche e dinamiche organizzative, oltre che professionali, per guidare una divisione in una struttura così complessa; bisogna anche avere coraggio. Caratteristica che all'avvocato Radoccia non manca; Stefania Radoccia, infatti, incarna quelle due caratteristiche che spesso abbiamo riconosciuto essere determinanti, a prescindere dagli specifici contesti e ambiti d'elezione, per il successo di una professionista: conoscenza di se stessi e capacità di apprendere. È così che, grazie a una sana autostima e alla serenità di sapersi capace di colmare eventuali gap d'esperienza con solide doti di apprendimento, Stefania Radoccia non teme di esporsi e candidarsi per ruoli che altri avrebbero percepito come pericolosi per la carriera. Perché maggiori le responsabilità e l'esposizione, maggiore il rischio; soprattutto nel passare da un ruolo, si manageriale, ma meno responsabile dei risultati di business development. Cosa le ha dato questa sicurezza? La fiducia che, se anche non avesse dovuto farcela, avrebbe potuto contare sulle sue competenze per ripartire altrove; in altre parole, "non aver paura di perdere quello che aveva".



Stefania Radoccia

IL CONTESTO OPERATIVO

Il modello organizzativo scelto dall'avvocata Radoccia, come abbiamo più volte sottolineato, è quello della multinazionale. Un modello vissuto sia sul piano gestionale, con ruoli di delegato e responsabilità, sia sul piano manageriale, nei confronti del proprio team, sia sul piano imprenditoriale con la responsabilità di guidare il processo di *re-branding* e *go-to-market* dei servizi legali di Ey. L'utilizzo di un linguaggio tipicamente organizzativo è espressione non solo del contesto culturale internazionale ma anche di un taglio strategico tipico di un'azienda dalle dimensioni impressionanti. Per l'avvocato Radoccia non solo è perfettamente normale pensare il proprio studio in termini di *business unit*, piuttosto che di mero studio legale, ma anche fare sistematicamente leva sulle interdipendenze e potenziali sinergie che una tale organizzazione può offrire ai propri clienti come vantaggio competitivo. In questo scenario il ruolo della tecnologia e della gestione dei dati, in senso più ampio, diventano centrali. La scelta stessa dell'organizzazione di darsi spazi di lavoro mobili e flessibili, componendo i gruppi di lavoro intorno ai diversi progetti e intrecciando competenze e funzioni di volta in volta diverse, richiede grande efficienza ed agilità organizzativa e di programmazione. Ma per sfruttare appieno il potenziale di un'organizzazione così articolata, non basta coordinarsi, bisogna anche poter accedere con immediata accuratezza alla ricchezza di dati che la società raccoglie in tutto il mondo. È così che i benchmark di cui si dispone diventano una ricchezza per il gruppo di lavoro e in ultima analisi per il cliente. Mentre, da una parte, la digitalizzazione e automazione dei processi di routine alleggerisce il lavoro dei professionisti, dall'altra lo arricchisce, permettendo letture più ampie e profonde degli scenari di business in cui si colloca la consulenza legale.

EY TAX AND LAW AT A GLANCE

Lo studio legale e tributario di Ey è uno dei più grandi d'Italia con oltre 650 professionisti, di cui 36 equity partner e un fatturato che nel 2016, secondo le stime di MAG si è attestato a 103,2 milioni di euro. L'organizzazione, guidata dal managing partner **Marco Magenta** e di cui Stefania Radoccia guida l'area legale, negli ultimi due anni è stata molto attiva sul fronte lateral hire riuscendo ad attrarre numerosi professionisti di alto livello. Lo studio ha una impostazione multipractice integrata con le altre service line del gruppo: dal corporate finance alla business advisory. ■

È nel business development che la vocazione professionale dell'avvocato Radoccia trova piena espressione, valorizzando tutti gli aspetti sopracitati. Abbiamo già usato il termine Brand Ambassador per descrivere il suo atteggiamento convinto ed entusiasta. La strategia incarnata da Stefania Radoccia è orientata al futuro; si presenta al mercato come rappresentante di una realtà in grado di agire da business partner nell'affrontare le sfide con cui la digitalizzazione e il crescente bisogno di internazionalizzazione confronterà le aziende. Il focus della sua comunicazione è la visione del futuro, rispetto al quale i servizi legali e non risultano importanti in quanto fattore competitivo. È con questo piglio che Stefania Radoccia comunica il valore aggiunto che una struttura multidisciplinare e internazionale come Ey può offrire al mercato. Il suo stile, benché determinato e figlio di un'accurata strategia, risulta contagioso e orientato al cliente. ■

**De Micheli Lanciani Motta
Psicologi del Lavoro Associati*



Il RECRUITING nello STUDIO LEGALE

Uno degli aspetti più delicati per uno studio legale è rappresentato dal recruiting di nuove leve da inserire nell'organico. Le figure da selezionare vanno dal praticante al senior associate ai vari membri dello staff. La selezione è un passaggio molto delicato e spesso sottovalutato dallo studio legale, soprattutto per le figure più giovani. C'è chi si affida a recruiter professionisti. Chi preferisce gestire autonomamente la selezione, proprio in considerazione della sua rilevanza. Vediamo quali sono i canali attraverso cui reperire i curricula, come fare i colloqui di selezione e cosa indagare nel colloquio.

I CANALI DI APPROVVIGIONAMENTO

Possiamo dividere in due tipologie i canali attraverso cui reperire nuovi candidati sia junior che senior per lo studio:

- A. Il canale analogico tradizionale.
- B. Il canale digitale rappresentato dal mondo del web.

Nel primo ritroviamo sicuramente il passaparola, che in questo caso diventa di segnalazione, dove la rete dei contatti è fondamentale: colleghi di altri studi e amici rappresentano il motore di questo tipo di filone.

Troviamo poi il Tribunale con i luoghi dedicati dove lasciare il cv, soprattutto per i praticanti. Per questi ultimi, un altro canale è rappresentato dalle università, con cui alcuni studi stringono partnership proponendo stage nella fase finale del percorso di studi o post laurea.

Passiamo ora al secondo canale, quello moderno del digitale, dove esistono siti specializzati per l'incontro domanda-offerta di lavoro e i social network fanno la parte del leone.

Qui dobbiamo fare dei distinguo: se la ricerca di personale riguarda lo staff di studio – quindi segretarie, receptionist, responsabili IT, responsabili marketing e comunicazione – allora esistono molteplici siti specializzati.

Nel momento in cui, invece, la ricerca riguarda praticanti o giovani avvocati,

sicuramente i siti d'informazione dedicati al settore e i social network diventano importanti.

Tra i primi MAG, che pubblica ogni due settimane annunci specifici provenienti da studi legali e (per gli in house) dalle aziende.

Tra i social network, invece, quello più utile a tal fine è LinkedIn. Qui è possibile pubblicare la ricerca di avvocati sia sul proprio profilo (per cui saremo visibili solo alla nostra rete di contatti), sia utilizzare l'apposito servizio che LinkedIn dedica (a pagamento) alla ricerca/offerta di lavoro – LinkedIn recruiter – dove selezionato il target e inserita la job description è possibile avere l'intera rete del famoso social a disposizione. Per rimanere sempre sui social network, da non sottovalutare sono anche i gruppi dedicati alla ricerca di lavoro, i gruppi di avvocati e di praticanti.

Per ciò che riguarda, infine, le figure legali più senior, i social come LinkedIn possono risultare ugualmente efficaci, ma essere affiancati da un head hunter può essere una scelta opportuna, soprattutto perché quelli specializzati nel legal possono fornire figure specialistiche e fare una prima scrematura che fa risparmiare tempo.

COME CONDURRE IL COLLOQUIO

Il colloquio di selezione di un candidato va condotto con cura, perché qui si pongono le basi del futuro rapporto. Se si sbaglia a selezionare, il tempo complessivo impiegato per rimediare ai danni prodotti, reimpostare una nuova ricerca e sostituire il candidato non adeguato sarà decisamente maggiore del tempo investito in questa fase per selezionare con calma il profilo adatto alle nostre esigenze.

Innanzitutto non è detto che il colloquio di lavoro debba sin da subito avvenire di persona. Nel mondo anglosassone è già da tempo invalsa la pratica di effettuare una prima scrematura dei candidati mediante piattaforme di videocollegamento come Skype, per esempio.

In questo modo avremo la possibilità di stringere i tempi dell'appuntamento del colloquio e di risparmiarci a nostra volta tempo del colloquio qualora il profilo in oggetto non sia interessante. Inoltre eviteremo ai candidati spostamenti a volte anche di lunghe distanze.

L'opzione decisamente più seguita tuttavia è ancora l'incontro di persona sin da subito. È utile che il selezionatore (avvocato o responsabile hr di studio) abbia le idee molto chiare sul profilo che sta cercando e abbia il tempo necessario per dedicarsi al colloquio. Spesso la ricerca parte da idee confuse e generiche e altrettanto spesso il selezionatore, se è un avvocato, va di fretta perché ha cose più importanti da fare.

Vediamo alcune regole per condurre efficacemente il colloquio di selezione nello studio legale:

1. Il selezionatore deve parlare decisamente meno del selezionato, in un rapporto circa di 20-80.
2. Ascoltate attivamente, quindi in modo interessato senza il telefonino o altre distrazioni.
3. Importante sedersi di fronte al candidato e non a capotavola.
4. Fate domande inerenti il vostro studio, per capire se il candidato si è informato.
5. Fate domande con la tecnica del role-playing per cambiare punto prospettico al candidato e capire la sua capacità di vision e di adattamento.

COSA INDAGARE NEL COLLOQUIO DI SELEZIONE

Nel colloquio di selezione il selezionatore assume i panni di Sherlock Holmes, quindi del detective che cerca di comprendere i tratti caratteristici della persona che ha di fronte e di capire se è adatta alla posizione ricercata.

Ma che cosa va indagato nel colloquio di selezione di un praticante o di un giovane avvocato?

Ciò che quasi sempre viene verificato

dal selezionatore sono gli aspetti tecnici legati alla preparazione giuridica, al titolo di studio, alle esperienze pregresse. Più la seniority aumenta e più si darà peso a cosa il candidato avvocato sa fare in ambito giuridico, quindi alle competenze, e alle esperienze pregresse in altri studi legali. Superata una certa seniority diventerà importante anche il bagaglio di contatti e relazioni che porta con sé l'avvocato e, perché no, un eventuale pacchetto di clientela che rappresenterà già un buon punto di partenza per entrare attivamente nel fatturato dello studio. Cosa invece non viene spesso indagato o malamente? Di solito sono gli aspetti umani e caratteriali, gli aspetti legati al “come” si fanno le cose, oltre al cosa so fare. Altrettanto poco considerati in questa fase di indagine sono gli aspetti relazionali, cioè le attitudini della persona ad instaurare relazioni positive con colleghi, clienti e collaboratori.

Vediamo dunque i tre livelli che in un colloquio di selezione, a qualunque livello, devono necessariamente essere indagati:

A. COSA SA/SA FARE = COMPETENZE.

È questo, abbiamo visto, l'aspetto su cui si conduce il colloquio e che l'avvocato che seleziona conosce bene.

B. COME LO FA = ASPETTI

ORGANIZZATIVI. Qui stiamo mettendo piede nel mondo del carattere della persona e della sua indole: avremo quindi persone che sono veloci e altre lente;

persone reattive o inermi; persone permalose o con buona autoironia; persone con umiltà intellettuale o saccenti; persone rigide o flessibili; organizzate o disorganizzate; precise o sciatte e potremmo continuare a lungo. Se il primo aspetto tecnico è importante, il secondo lo è ancora di più perché non possiamo incidere su questo, fa parte del carattere della persona.

C. COME SI RELAZIONA = ASPETTI RELAZIONALI. Di nuovo ci muoviamo sul terreno del carattere. E anche in questo caso avremo poche possibilità di intervento per modificare la situazione, per cui meglio sceglierle da subito adeguate all'ambiente e al ruolo che dovranno ricoprire.

Molti potrebbero obiettare che questi due ultimi aspetti si conoscono solo col tempo e infatti il tempo è decisamente un fattore che confermerà o meno le impressioni iniziali. Tuttavia se riusciremo ad indagare con cura questi aspetti ridurremo il rischio di trovarci persone accanto completamente inadeguate al ruolo e al contesto. La certezza non l'avremo, ma avremo fatto del nostro meglio per ridurre i rischi di errore.

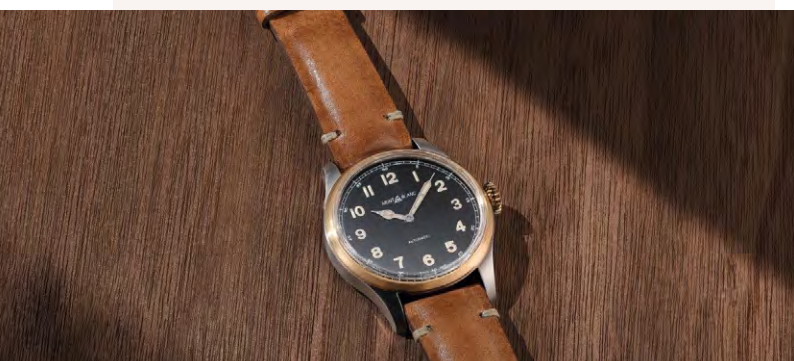
**Formatore e Coach specializzato sul target
professionisti dell'area legale
@MarAlbCat*



MASSIMA MAESTRIA
ARTIGIANA E
ISPIRAZIONE VINTAGE:
**MONTBLANC
INTRODUCE IL
BRONZO NELLA
COLLEZIONE 1858**

Info: www.montblanc.com

In omaggio alla straordinaria eredità di Minerva, Montblanc compie un viaggio a ritroso nel tempo nell'era gloriosa delle gare automobilistiche con cinque nuovi esemplari di segnatempo TimeWalker che incarnano la bellezza, lo spirito e i valori della storia degli sport legati al mondo dei motori. Rinascono gli orologi professionali per celebrare le performance e lo spirito innovativo della nuova collezione TimeWalker di Montblanc. La nuova collezione TimeWalker di Montblanc unisce questi mitici segnatempo del passato allo spirito degli sport motoristici e infonde in ogni modello l'eredità di Minerva; energia, tecnologia superba, performance vincenti e lo stile dell'epoca gloriosa delle grandi gare. 





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

RECRUITMENT

La rubrica Recruitment by MAG registra questa settimana 17 posizioni aperte, segnalate da 8 studi legali e da 1 fondo d'investimento: BIP - Belvedere Inzaghi & Partners; CastaldiPartners; Dentons; EOS Investment Management Ltd; Galante e Associati Studio Legale; La Scala; Nctm; Studio Legale Sutti.

I professionisti richiesti sono più di 16 tra praticanti, avvocati, associate, addetto controllo di gestione e reporting, technical asset manager.

Le practice di competenza comprendono: diritto bancario e assicurativo, gestione collettiva (in particolare, fondi real estate e private equity), servizi di investimento, diritto commerciale, diritto pubblico dell'economia, proprietà intellettuale, contenzioso commerciale e internazionale, esecuzioni immobiliari, labour, privacy, corporate m&a, contenzioso, gestione e manutenzione di impianti ad energie rinnovabili.

BIP – BELVEDERE INZAGHI & PARTNERS

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Giovane avvocato (27-32 anni)

Area di attività.

Contrattualistica, corporate e m&a (con focus specifico sul real estate)

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Avvocato che si occupi di contrattualistica, m&a (con focus specifico sul real estate) e corporate, che abbia conseguito il titolo da uno/due anni. Laureato a pieni voti (specificando il voto stesso nella candidatura), con ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata

Riferimenti.

Le candidature sono da inviare a:
belvedere.inzaghi@bip-legal.com

Sede. Milano

Posizione aperta 2. Giovane avvocato (27-32 anni)

Area di attività. Contenzioso civile

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Avvocato con marcata esperienza nell'ambito del contenzioso civile (con particolare riguardo alle controversie in tema di real estate e diritto societario), che abbia conseguito il titolo da almeno un anno. Laureato a pieni voti (specificando il voto stesso nella candidatura), con ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata

Riferimenti.

Le candidature sono da inviare a:
belvedere.inzaghi@bip-legal.com

ALLEN & OVERY

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Intern law

Area di attività. Privacy

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. We are currently looking for a Intern working on data protection matters to join our Labour group, where the quality of work is second to none. The successful candidate will focus primarily on data protection matters.

Department purpose: Across our international network, our data protection practitioners are experts in advising on all aspects of compliance with data protection and privacy law. We regularly carry out projects for clients, both to review their existing processes and procedures, and to help set up new deals. Our data protection compliance group advises on data protection matters, including regulatory compliance programmes, such as moving towards compliance with the EU General Data Protection Regulation (GDPR). Clients of the group include leading financial institutions, pharmaceutical companies, digital platform operators, media groups, telecommunication carriers, network operators, software suppliers and IT hardware manufacturers, outsource service providers as well as industry regulators.

Role and responsibilities:

- Support in advising companies and financial institutions on all

aspects of data protection compliance

- Drafting, reviewing and amending documentation
- Providing guidance to clients
- Data protection legal research

Key requirements:

- Outstanding academic credentials (holding a university degree with no less than a mark of 105/110)
- Very good knowledge of English language
- Strong technical knowledge of the legal framework surrounding data protection. Previous experience of data protection and privacy law is an advantage
- Enthusiastic about data protection work and willingness to focus on this type of work
- Intellectual curiosity and versatility
- Excellent communication and interpersonal skills, with the ability to interface at all levels and particularly to win the respect of the partner and feeearner community, building strong relationships with both internal and external stakeholders
- Collaborative team player with the ability to develop and work in a fast paced, intellectually rigorous environment

Riferimenti.

maria.giulia.rossetti@allenoverly.com

CASTALDIPARTNERS

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Senior (dai 3 ai 5 anni di iscrizione all'ordine)

Area di attività. Labour

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Attività labour per clienti esteri (in maggioranza francesi) e per clienti italiani (imprese di media grande dimensioni) sia per attività giudiziale, sia consulenza. Francese e inglese indispensabile. Notevoli possibilità di evoluzione professionale

Riferimenti.

VTiengo@castaldipartners.com

EOS INVESTMENT MANAGEMENT

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Technical asset manager

Area di attività. Gestione e manutenzione di impianti a energie rinnovabili

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. EOS Investment ricerca una figura professionale con esperienza nella gestione e manutenzione di impianti a energie rinnovabili. EOS Investment Management (EOS IM) è il Gestore di Fondi di Investimento Alternativi (AIFM) full compliant e autorizzato dalla FCA, multi-strategy e cross-country specializzato in investimenti focalizzati sull'economia reale. Attraverso il fondo Efest Energy, EOS IM ha acquisito e gestisce oltre 70 MW in impianti rinnovabili tra

eolico e fotovoltaico, oltre a un importante progetto di efficienza energetica. EOS IM, per il suo fondo energy, con l'obiettivo di rafforzare il team di asset management, è attualmente alla ricerca di un Technical Asset Manager con esperienza in gestione e manutenzione di impianti ad energie rinnovabili, in particolare solare ed eolico e un solido background tecnico. La risorsa farà parte del team di Technical Asset Management, lavorerà a stretto contatto con gli stakeholders della società.

Riferimenti.

Le candidature vanno inviate a: digital@consiliumcom.it

DENTONS

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Trainee

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

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 sette anni di esperienza nei settori/aree di attività sopra indicate con piena autonomia, inglese fluente, disponibilità a trasferte sul territorio italiano, principalmente Milano e Nord-Est.

Riferimenti. Inviare dettagliato cv a: galanteeassociati@aga-lex.it

Sede. Roma

Posizione aperta 2. Associate

Area di attività. Diritto bancario e assicurativo, gestione collettiva (in particolare, fondi real estate e private equity), servizi di investimento.

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. sono richiesti almeno 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@aga-lex.it

LA SCALA

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Associate

Area di attività. Team mercati finanziari

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 in materia di diritto bancario e dei mercati finanziari. È richiesta autonomia nella redazione degli atti e massima serietà. Costituisce infine titolo preferenziale la conoscenza fluente della lingua inglese

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 "Associate – Team mercati finanziari"

Sede. Milano

Posizione aperta 2. 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"

NCTM

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Addetto controllo di gestione e reporting

Area di attività.

Amministrazione e Finanza

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il candidato ideale deve possedere i seguenti requisiti: laurea in Economia e commercio, eccellente e comprovabile padronanza di excel, eventuale familiarità con Sap, Esperienza minima di 2 anni

Riferimenti.

<http://www.nctm.it/chi-siamo/lavorare-in-nctm>

Sede. Milano

Posizione aperta 2. Praticante o neoavvocato

Area di attività. Privacy

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Requisiti necessari sono esperienza in diritto privacy, voto di laurea pari o superiore a 105, ottima conoscenza della lingua inglese e un'ampia disponibilità al lavoro in team

Riferimenti.

<http://www.nctm.it/chi-siamo/lavorare-in-nctm>

Sede. Milano

Posizione aperta 3. Neolaureato per dipartimento giudiziale

Area di attività. (practice richiesta)

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Requisiti necessari sono un voto di laurea pari o superiore a 105, l'ottima conoscenza della lingua inglese e un'ampia disponibilità al lavoro in team

Riferimenti.

<http://www.nctm.it/chi-siamo/lavorare-in-nctm>

Sede. Milano

Posizione aperta 4. Neoavvocato per dipartimento banking

Area di attività. Banking

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Lo studio cerca un avvocato 1-2 ppe per area B&F. Requisiti necessari sono esperienza nell'area banking, un voto di laurea pari o superiore a 105, l'ottima conoscenza della lingua inglese e un'ampia disponibilità al lavoro in team

Riferimenti.

<http://www.nctm.it/chi-siamo/lavorare-in-nctm>

Sede. Roma

Posizione aperta 5. Avvocato per dipartimento corporate

Area di attività. Corporate

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Requisiti necessari sono un voto di laurea pari o superiore a 105, l'ottima conoscenza della lingua inglese e un'ampia disponibilità al lavoro in team

Riferimenti.

<http://www.nctm.it/chi-siamo/lavorare-in-nctm>

Sede. Milano

Posizione aperta 6. Avvocato per dipartimento corporate

Area di attività. Corporate

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Requisiti necessari sono un voto di laurea pari o superiore a 105, l'ottima conoscenza della lingua inglese e un'ampia disponibilità al lavoro in team

Riferimenti.

<http://www.nctm.it/chi-siamo/lavorare-in-nctm>

STUDIO LEGALE SUTTI

Sede. Milano

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

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

Numero di professionisti richiesti. Indeterminato

Breve descrizione.

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

Riferimenti.

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



GENTILINI,
l'ingrediente segreto è
L'ARTIGIANALITÀ

FOOD,
innovare **VALÉ**
15 MILIARDI

BISSON ABISSI,
bollicine
cullate dal mare

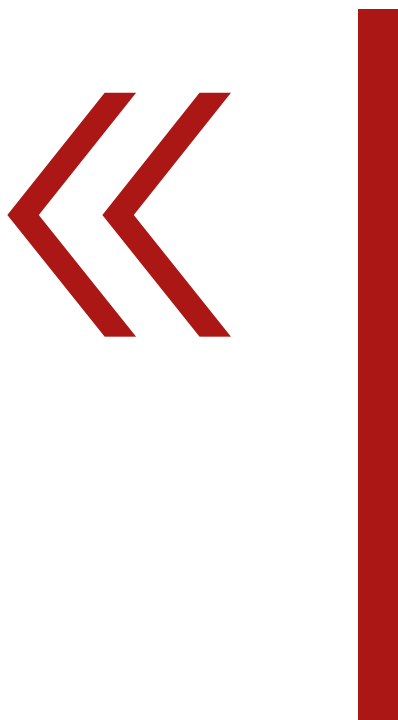
RINGA,
finestra sul
MEDITERRANEO

Pietro Gentilini



GENTILINI, l'ingrediente segreto è **L'ARTIGIANALITÀ**

Ricette antiche, ma anche innovazione: sono questi i cardini della strategia della storica azienda di biscotti



Il posizionamento, il valore e l'artigianalità del prodotto mantenuto intatto nel tempo sin dal 1890». È questa la motivazione del premio “Radici del made in Italy” assegnato a Biscotti Gentilini all'ultima edizione del Save the Brand organizzato da *legalcommunity.it* e *foodcommunity.it*.

Un'azienda nata dall'intuizione di **Pietro Gentilini**, che 128 anni fa decise di sfornare nel suo negozio biscotti caldi per tutta Roma.

Dal negozio alla fabbrica, il passo è stato breve e oggi l'impresa è una delle più importanti realtà affermate nel mercato dei biscotti e delle fette biscottate. Gentilini conta su un fatturato di 30 milioni di euro, uno stabilimento (in via Tiburtina) e cinque linee produttive, oltre 70 dipendenti e più di 80

referenze in portafoglio. MAG ha parlato con il presidente **Paolo Gentilini**, che ha illustrato le strategie presenti e future dell'azienda.

 **128**
Gli anni di attività

 **1**
Stabilimento

Dottor Gentilini, come è possibile mantenere nel tempo il posizionamento aziendale e l'artigianalità del prodotto?

L'artigianalità stessa dei nostri prodotti costituisce senza dubbio un vantaggio competitivo in un mercato, come quello dei biscotti e fette biscottate, maturo

e con altissima penetrazione nelle famiglie. I consumatori di oggi sono più attenti alla qualità e più consapevoli di quello che consumano, c'è sempre maggiore ricerca di informazioni attraverso la lettura dell'etichetta e delle proprietà nutrizionali di ciò che si mangia.

Questo costituisce un punto di forza per la nostra azienda, infatti alla riconosciuta qualità dei nostri prodotti ne consegue la disponibilità a pagare un prezzo premium, il che ci consente di mantenere inalterato il nostro posizionamento nel mercato.

Cosa contraddistingue Biscotti Gentilini dal punto di vista della produzione?

Curiamo con grande attenzione la realizzazione dei nostri biscotti e fette biscottate, il nostro segreto è l'utilizzo di ricette antiche e pregiate, la selezione di materie prime eccellenti, la perfetta armonia tra dosaggi e lavorazione e minuziosi controlli lungo l'intera filiera produttiva. E ancora, nonostante la presenza di macchinari all'avanguardia nel nostro stabilimento, il fattore umano rimane dominante. C'è tanta manualità ed è impensabile ottenere un prodotto di pari fragranza, gusto e



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



friabilità senza l'effettivo apporto delle nostre maestranze.

Credo di poter affermare che nei nostri prodotti si riflettano la passione, l'impegno e la cura che mettiamo ogni giorno nel nostro lavoro e la volontà di non cedere a facili e immediati guadagni, preferendo crescere poco alla volta con continuità e serietà.

 **30**mln €
Il fatturato del 2016

Quali sono i vostri prodotti di punta?

I nostri prodotti di punta sono sicuramente i biscotti da prima colazione: gli Osvego, i Novellini e le Fette Biscottate per noi dei grandi classici.

La nostra offerta è davvero ampia e volta a soddisfare i diversi gusti ed esigenze dei consumatori. Abbiamo anche le bellissime biscottiere, ideali per i momenti speciali e la linea dei dolci da ricorrenza a cominciare dalla Colomba pasquale.

Quali sono i cardini della vostra strategia di crescita?

Il continuo miglioramento nell'organizzazione dei processi

aziendali sta alla base della nostra strategia di crescita.

In quest'ottica perseguiremo nell'inserimento dei nostri prodotti presso gli attori della distribuzione, sia in termini di ampiezza che di profondità, al fine di incrementare la numerica e la ponderata e di conseguenza la quota di mercato nel settore di riferimento.

E per quanto riguarda l'offerta?

Diversificheremo l'offerta sull'asse gusto-salutismo, da un lato con nuove ricette che sappiano creare coinvolgimento emozionale nel consumatore e dall'altro nel segmento *free from*.

Per ottenere tutto ciò sarà necessaria una continua innovazione tecnica e tecnologica.

Non mancherà il sostegno ai prodotti esistenti con campagne di comunicazione ATL e BTL volte a incrementare la conoscenza dei nostri prodotti, in particolare nei punti vendita, tramite in-store promotion ma anche affissioni, pubblicità televisiva e radiofonica.

 **oltre 60**
Agenti in tutta Italia



La vostra strategia comprende anche la presenza con Temporary Shop presso luoghi come le stazioni: dove siete presenti oggi e quali altri aprirete in futuro?

Il Temporary Shop è un modo per essere ancora più vicini ai nostri consumatori, una presenza fisica importante che risulta molto apprezzata. Attualmente siamo presenti all'interno della Stazione Termini di Roma e della Stazione Centrale di Milano, il nostro sogno sarebbe quello di aprirne uno nelle principali città italiane, forse tra qualche anno ci riusciremo. Attraverso questi negozi si ha la possibilità di presentare tutto l'assortimento, di spiegare cos'è Gentilini, avere un'esperienza d'acquisto coinvolgente in un ambiente familiare e cortese.



A fine 2016 avete anche lanciato un sito di e-shop per gli acquisti online: credete che l'e-commerce possa essere una leva per il vostro business?

Certamente l'e-commerce è un nuovo strumento che consente di incrementare il business, ma non solo. Infatti, dà anche la possibilità di aumentare i punti di contatto

con i clienti, accompagnandoli lungo il processo d'acquisto. Non dimentichiamoci che il consumatore di oggi è proattivo e multitasking, ha bisogno di essere coinvolto, ma prima di tutto informato. Nel processo decisionale mette in atto una serie di strumenti che consentono di fare, di volta in volta, la scelta migliore (non necessariamente la più economica), e noi semplicemente lo aiutiamo in questa scelta.



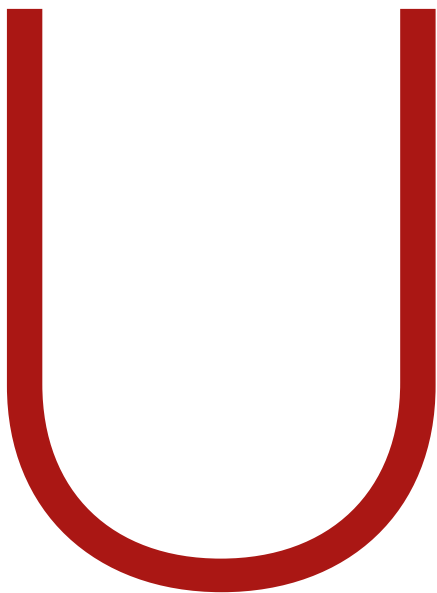
Il termine Made in Italy è spesso usato come sinonimo di qualità: secondo lei basta a promuovere l'eccellenza italiana all'estero o serve più impegno a livello di sistema-Paese?

"Made in Italy" è un termine abusato, ma se ci si sofferma un po' sul suo significato racconta un mondo. Infatti non indica semplicemente che un bene è stato prodotto nel nostro Paese, ma è indice di qualità superiore. Quindi non è soltanto una questione di territorio ma è anche garanzia di bellezza, affidabilità, originalità, innovazione, creatività e ingegno. Una bella responsabilità per le aziende, ma all'estero tutti questi valori sono riconosciuti e apprezzati. Ora, parlando del settore alimentare, dove c'è un giro d'affari di prodotti contraffatti pari a 60 miliardi di euro nel mondo, gli sforzi fatti a livello Paese non bastano. Il danno è inaccettabile perché a perdere è non solo l'immagine del Made in Italy, ma anche il mercato, i lavoratori della filiera e i consumatori di tutto il mondo, con un danno pure per la loro salute. 

FOOD, innovare **VALE** **15 MILIARDI**

A tanto ammonta l'incremento di fatturato di cui beneficeranno le aziende disposte a investire su questo fronte nei prossimi tre anni. A dirlo è l'Osservatorio Deloitte per il settore agroalimentare





na crescita prevista di 15 miliardi di euro sul prossimo triennio per le aziende che saranno in grado di fare propri i principi dell'innovazione in ambito produttivo e distributivo, ma anche sui valori che le caratterizzano e nei rapporti con il consumatore: questa la principale evidenza emersa dall'Osservatorio Deloitte per il settore agroalimentare, organizzato presso la Greenhouse Deloitte di Milano.

L'Osservatorio prende spunto

dalla pubblicazione Deloitte recentemente presentata al Parlamento Europeo di Bruxelles **“Il settore agroalimentare: l'innovazione nei paradigmi”**, dedicata all'analisi degli ambiti in cui è necessario agire in termini innovativi per produrre crescita:

L'attenzione al consumatore può determinare una crescita del 22%-25% del fatturato per le aziende che hanno avviato politiche in questa direzione.

La sinergia tra gli operatori favorisce un incremento di oltre il 36% di fatturato per le aziende che hanno avviato collaborazioni o riorganizzazioni strategiche

La disponibilità di beni di qualità consente un aumento di oltre il 40% di fatturato per le aziende che sviluppano una puntuale comunicazione dei valori e sanno offrire i propri prodotti sui nuovi mercati

«In un momento in cui il settore agroalimentare sta dando prova di forza e vitalità, per le aziende è tempo di cogliere le potenzialità prodotte

dall'innovazione in ambito produttivo e distributivo, ma anche rinnovando l'attenzione nei confronti di un consumatore sempre più consapevole, informato e capace di apprezzare prodotti di qualità e rispettosi dell'ambiente», dichiara **Eugenio Puddu**, partner di Deloitte e referente Italia per il gruppo di lavoro Emea dedicato al settore agroalimentare.



In Italia le aziende attive nell'agroalimentare sono circa 8.300, per un fatturato aggregato pari a circa 125 miliardi di euro e un numero di dipendenti che supera quota 340.000.

Nel quinquennio 2012 – 2016 il fatturato del settore è aumentato del 22%. Tutte le diverse specializzazioni del cluster hanno riportato performance positive, in particolare quella dei prodotti dietetici (+56%), quella del tè e del caffè (+35%) e quella delle conserve (+41%).

«Si tratta di un patrimonio industriale e culturale di primaria grandezza – afferma **Paolo Gibello**, senior partner Deloitte, autore della ricerca e coordinatore del gruppo di lavoro dedicato al Consumer Products. Attorno a questo asset il Paese deve saper costruire una serie di iniziative che permettano il rafforzamento del settore e consentano alle aziende di migliorare ulteriormente la propria competitività».

SOTTO LA LENTE

Di seguito il dettaglio per settore della crescita di fatturato e di EBITDA in termini assoluti e percentuali:

L'esportazione dell'industria alimentare italiana 2000-2016 (in miliardi di euro)

Settori di attività	Crescita fatturato 12-16	% Crescita fatturato 12-16	Crescita EBITDA 12-16	% Crescita EBITDA 12-16
Acqua	186.183	22%	79.037	123%
Birra	54.014	23%	4.062	15%
Caffè e tè	879.806	41%	53.008	20%
Carne e salumi	1.529.511	18%	121.155	29%
Conserve	713.271	35%	105.177	81%
Dolci	643.232	13%	129.669	27%
Farine	1.331.299	20%	274.595	44%
Olio	466.317	24%	8.005	7%
Packaging alimentari	24.465	29%	1.246	-16%
Prodotti alimentari vari	51.914	42%	3.563	64%
Prodotti caseari	2.126.875	21%	189.410	29%
Prodotti dietetici	156.836	56%	28.741	108%
Prodotti ittici	229.158	29%	37.233	126%
Prodotti ortofrutticoli	347.083	30%	35.774	59%
Succhi di frutta	46.078	10%	15.382	60%
Vino e distillati	907.632	28%	144.538	31%
Totali	9.693.655	22%	1.228.102	36%

DALLE AZIENDE

Ecco alcune delle principali innovazioni che riguardano le aziende e i produttori.

- **Agricoltura e allevamento di precisione:** l'utilizzo in maniera mirata di sensori, droni, robot e altri device per il monitoraggio e l'efficienza dei processi produttivi è sempre più frequente e ricercato anche nelle aziende di piccole e medie dimensioni. Le applicazioni sono relative sia alla produzione agricola (pianificazione dell'uso di acqua, fertilizzanti e pesticidi, con riduzione di costi e vantaggio per ambiente, salute e produttività) sia alla zootecnia (monitoraggio dello stato di salute degli animali, con riduzione di antibiotici).
- **C.E.A. (Controlled Environment Agriculture):** sono tecniche di produzione senza utilizzo del suolo, usate a livello sia industriale sia urbano e domestico. Alcune applicazioni sono le colture idroponiche, aeroponiche, acquaponiche e gli orti verticali e urbani.
- **3D Printing:** l'utilizzo della tecnologia 3D per la creazione di prodotti personalizzati arriva a impattare anche il settore agroalimentare consentendo di stampare (e stamparsi) il cibo (pasta, dolci, carne...), anche partendo da cellule staminali (si veda l'hamburger composto di cellule auto-riprodotte). Lo sviluppo più futuribile è la realizzazione di cibi *ad hoc* per persone con particolari patologie, mentre sono già in fase di sperimentazione sistemi di stampa 3D per la fabbricazione di strumenti legati al mondo dell'agricoltura e dell'allevamento (ad esempio ricambi per macchinari e strutture di allevamento).
- **Nuovi Cibi, Supercibi e Nutraceutica:** la tendenza a sperimentare e scoprire alimenti derivati da piante/ animali fino a oggi sconosciuti o poco utilizzati, con minor impatto ambientale e maggiori benefici dal punto di vista salutare (nutraceutica), può essere considerata una delle risposte ai problemi di sostenibilità alimentare del futuro, oltre a rappresentare l'opportunità per scoprire proprietà nutritive inaspettate (un esempio è la ricerca di alimenti che rallentano l'invecchiamento o fungono da antitumorali naturali).
- **Big Data Analytics:** consiste nella raccolta e nell'analisi di grandi moli di dati destrutturati dell'azienda e di suoi stakeholder, organizzati in modo da permettere una valutazione dell'andamento



e dei risultati dei business, ma soprattutto per predire le azioni da intraprendere. La valorizzazione dei Big Data e l'utilizzo di analisi predittive diventano un fattore distintivo a supporto di tutti i processi decisionali, dalla produzione al marketing allo studio delle preferenze dei clienti.

- Smart Factory o Industry 4.0: comprende lo sviluppo di fabbriche intelligenti che, grazie a un alto grado di tecnologia, sono in grado di fornire sistemi di interconnettività, tramite la comunicazione tra macchine, impianti e prodotti. Gli impianti produttivi diventano così quasi del tutto autonomi, in grado di autogestirsi, non solo dal lato della produzione ma anche per ciò che concerne la manutenzione.
- Smart Food: tecnologia che consente di interagire con i prodotti, ad esempio permettendo di conoscere provenienza e contenuto del cibo o bevanda, attraverso QR code, etichette intelligenti (NFC, RFID),
- Sensori laser o molecolari. Ciò avrà un impatto notevole anche sul settore della logistica, confermando che la food innovation non riguarda solo il settore agroalimentare.
- Climate Changes & crises: si tratta di temi sempre più di uso e di rilevanza mediatica, a causa dell'elevato interesse dimostrato dai social media e dall'influenza che questi hanno sulla reputation delle aziende. Includono questioni quali cambiamenti climatici, disastri ambientali, emissioni di gas serra, diffusione di specie animali e microrganismi, di usione di nuove malattie o epidemie, divenute poi scandali alimentari. In tale ambito rientra- no anche le frodi alimentari e la presenza negli alimenti di sostanze cancerogene, come diossina e metanolo.



AI CONSUMATORI

Di seguito alcune delle principali innovazioni rilevanti per i consumatori.

- Qualità e tracciabilità del cibo: i consumatori vogliono sapere che cosa stanno mangiando, che cosa è contenuto nei prodotti e dove vengono realizzati gli alimenti, verificando che ciò che l'azienda afferma corrisponda alla realtà. In tale contesto è particolarmente rilevante l'importanza riconosciuta dagli utenti ai marchi e certificazioni quali made in Italy, chilometro zero, Doc, Dop, Igp, bio.
- Well Being: la crescente attenzione ai temi inerenti la salute e il benessere (Well-Being) fa sì che il consumatore cerchi prodotti sani e genuini, ma anche prodotti per contrastare allergie, intolleranze, altre patologie e utili in diete particolari. A questo si aggiunge la crescente attenzione verso prodotti a basso contenuto calorico e di grassi.



- Prodotti di eccellenza: oltre alla ricerca di prodotti salutistici e salutari è ormai sempre più di uso il consumo di alti non solo premium ma di eccellenza (linee di produzione “alta qualità”). Questa tendenza comprende anche la diffusione di prodotti firmati dagli chef stellati più conosciuti, oppure i cosiddetti luxury food o prodotti gourmet.
- Consumatore Iper Connesso: si tratta di una nuova tipologia di consumatore sempre connesso, aperto a nuove abitudini e stili di consumo, che modifica il modello relazionale azienda-cliente.

Riguarda l'evoluzione da soggetto passivo a soggetto attivo e consapevole, l'emergere di canali distributivi non fisici, le tecnologie per condividere contenuti, come i social network, le foodcommunity, il foodtelling.

- Internet of Everything: sono sempre più diffuse reti tra persone, oggetti, processi e dati, macchinari e strumenti, prodotti e animali. Strumenti e dispositivi di uso comune possono dialogare attraverso componenti elettronici, sensori e software connessi tra loro. Tale trend sta trasformando il modo in cui agricoltori, produttori di alimenti, marchi di beni di consumo confezionati e distributori producono, elaborano e vendono cibo. È anche cambiato il modo in cui i consumatori prendono decisioni e acquistano il cibo.
- Human Society 2.0: consiste nell'evoluzione demografica e nel mutamento del profilo della famiglia, connessi alla longevità e all'invecchiamento, al progressivo cambio generazionale, all'evoluzione dei nuclei familiari, all'immigrazione e alla crescente multiculturalità della società. A questi fenomeni si associano l'emergere di prodotti etnici e la vendita in formati diversi (confezioni famiglia, monoporzioni).
- Do It Yourself: il DIY racchiude tutte le attività eseguite per conto proprio e per propria soddisfazione. Anche il settore food è influenzato da tale trend e in quest'ambito rientrano i prodotti fatti in casa, i kit per la produzione di alimenti finiti (birra, conserve), orti, frutteti e allevamenti a chilometri zero.

Il comparto è costituito
da **8.300 aziende** che generano
un fatturato aggregato
di **125 miliardi** euro.
I dipendenti sono più di 340.000

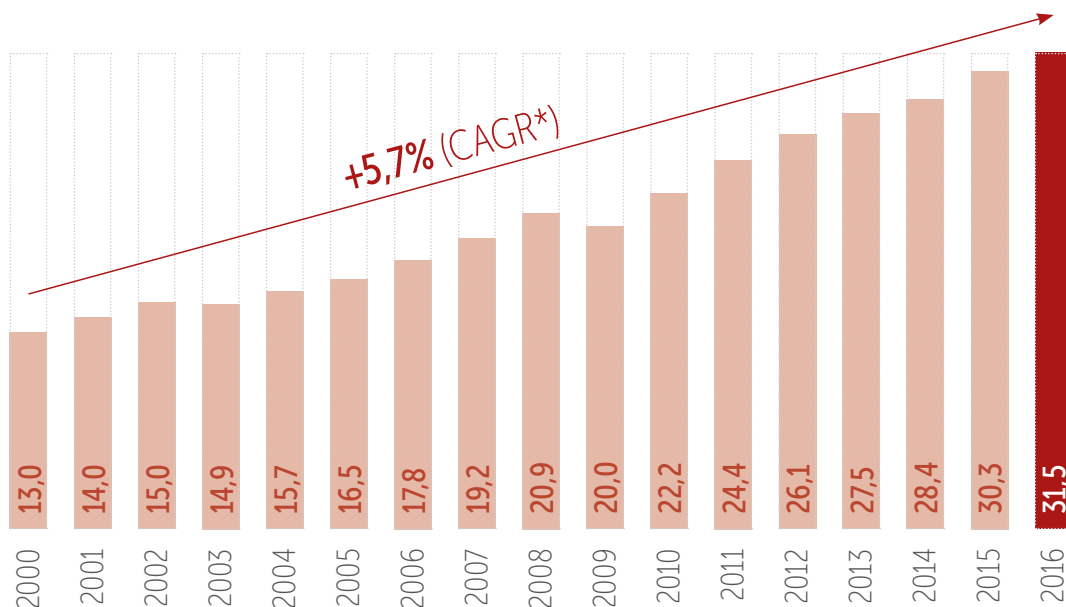
- Food Delivery: spopola ormai la consegna/messa a disposizione delle merci in qualsiasi luogo e in ogni momento. A essere consegnata è ormai ogni tipologia di merce, dalla materia prima al cibo pronto, ai MealKit, pacchi con ingredienti di qualità, già dosati e spesso (in parte) preparati per iniziare subito a cucinare (Food Delivery di secondo livello). Collegata a questa, è in

crescita anche la tendenza a fare veri e propri abbonamenti che permettano di avere prodotti freschi ogni giorno a casa.

- **Phygital Experience:** l'interazione tra l'ambiente fisico (analogico) e quello digitale, attraverso tecnologie che creino esperienze nuove per il consumatore, è una delle applicazioni più importanti di tecnologie quali la realtà virtuale e quella aumentata. Il loro utilizzo volto al miglioramento della customer experience è sempre più diffuso.

L'esportazione dell'industria alimentare italiana 2000-2016

(in miliardi di euro)



* Tasso annuo di crescita composto

- **Planet Health:** è sempre maggiore l'attenzione alla salvaguardia dell'ambiente da parte dei consumatori, che tendono a scegliere prodotti la cui produzione sia certificata e conforme a standard non più solo qualitativi ma anche di sostenibilità.
- **Sharing Economy:** l'economia della condivisione si basa sullo scambio e appunto sulla condivisione di beni materiali, servizi o conoscenze. In questo ambito rientrano tutte le piattaforme online e le applicazioni che consentono di fare rete, come le piattaforme di social e-commerce, che spesso diventano ormai delle vere e proprie catene del valore indipendenti, perché capaci di mettere in contatto direttamente consumatore e produttore. Si inseriscono in questo filone anche fenomeni come il social dining, gli orti urbani, il crowdfunding e il crowdsourcing. ■



BISSON ABISSI, bollicine cullate dal mare

Lignoto ha fascino: attrae, spaventa, stimola, sgomenta, ispira, allontana. Come non tremare dinnanzi a quel che i sensi e l'intelletto non colgono e forse mai coglieranno? Ignoto suona bene e nella sua intrinseca imperscrutabilità è un vocabolo denso di significato.

Le parole plasmano la realtà, allertano i sensi, dispongono il modo in cui anima, mente e sensi affrontano e interpretano la realtà.

Restando in tema di ignoto, il vocabolo abisso, per citarne uno, possiede una primordiale capacità comunicativa a dispetto del suo essere appunto ignoto, inabile a descrivere altro se non la profondità di se stesso. Per questo attrae e chiama all'esplorazione. Come potremmo mai sottovalutare la potenzialità comunicativa dell'abisso, suggeritore di mistero e avventura, inconsapevole e inatteso mezzo di marketing? Eppure gli esempi non mancano. Pensiamo alla promessa di abisso insita nel titolo "20.000 leghe sotto i mari": se Verne avesse scelto, poniamo, "Tanta acqua sopra" non avrebbe stimolato la fantasia di grandi e piccini. Forse solo Fred Vargas riuscirebbe a rendere non banale questi tre vocaboli accostati. Ricordiamo ancora Asimov e i suoi "Abissi di acciaio", oppure il film "Abissi" di Peter Yates sino a "The Abyss" di James Cameron. Abissi, dunque.

Bisson Abissi, Portofino doc 2014, porta nel nome avventura e mistero. Comunica già dalla bottiglia, ricoperta da una pellicola che preserva i detriti accumulati durante la fase di riposo subacquea. Avete letto bene. Infatti, le bottiglie di questo spumante metodo classico, dopo la pressa di spuma, "vengono posate ad affinarsi per almeno 13 mesi nei fondali marini" in gabbie di acciaio inox adagate a una profondità di sessanta metri, sotto pressione e a una temperatura costante di 15°. Abissi ha in sé i vitigni bianchetta genovese, vermentino e cimixa ("scimiscià" suona più ligure), con la peculiarità, per l'annata 2014,

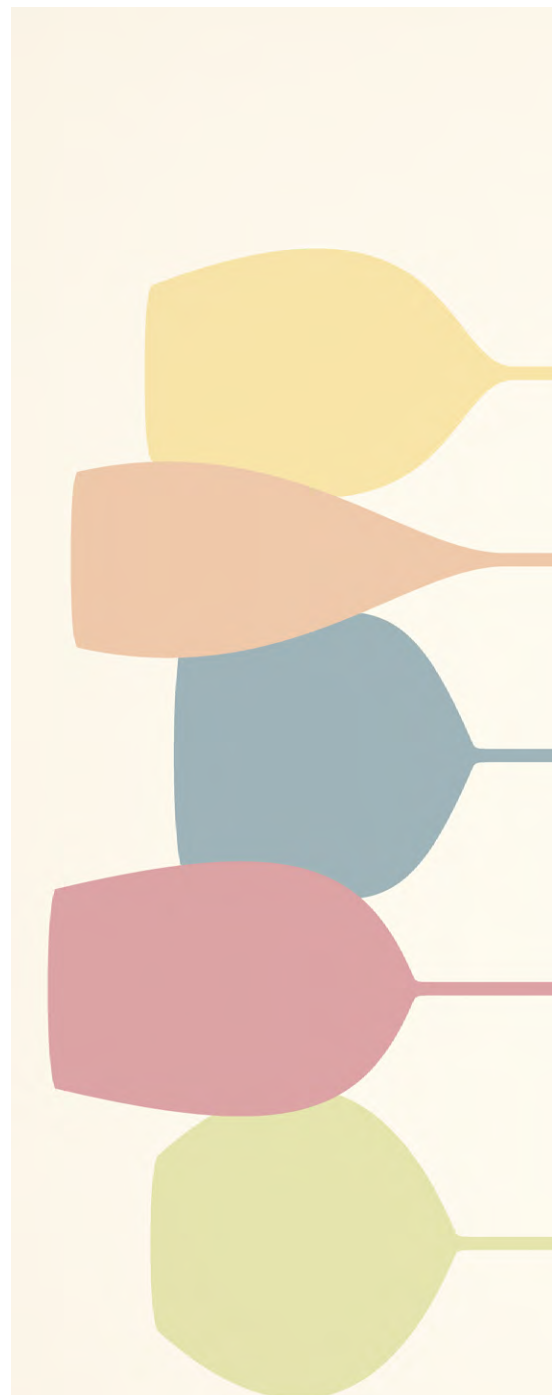


del "Pas Dosè. Abissi racconta di mare, velieri, arrembaggi, pirati e naufragi. Colore giallo paglierino carico, limpido, perlage fine leggermente diradato e di persistenza media. Al naso, un'immediata percezione salina (suggerione o realtà?), come di vento tra le vele o brezza mattutina estiva percepita su uno scoglio. Non mancano agrumi delicati, forse un mandarino, e poi mimosa, mandorla, sentore di pera, note vegetali leggere di color verde pallido. In bocca, corpo medio, sapido, minerale, con freschezza accentuata, buona lunghezza, con una sensazione retro-olfattiva tra il pompelmo e il limone. Poco caldo, con un lieve disequilibrio tra i vari elementi che in fondo non stona nel definire un vino fantasioso, non omologato.

Abissi è un vino di forte impatto scenografico. Solletica l'avventuriero che è in noi, gioca con il desiderio di inconsueto. Un prodotto prima di tutto concettuale ed eccentrico, rivolto a

persone ironiche, selezionate, serie ma non serie e tanto meno ingenua: ecco perché la nota che accompagna la bottiglia e che sconsiglia di accostare Abissi con (sì: con) qualsiasi dessert si pone come una piccola stonatura che l'ironia consente di perdonare. Abissi è adatto a pranzi o cene estivi non formali durante i quali si desideri stupire amici e amiche giocando con loro. Interessante anche per una cena romantica sul bordo del mare, magari senza scarpe e con i piedi nella sabbia. Quanto all'abbinamento, posto che al dessert né voi né io avremmo pensato, mi orienterei verso canapè di mare, antipasti leggeri e poco conditi a base di pesce, secondi semplici e schietti. Non so quanto ortodosso sia rispetto ai sacri dettami, ma immagino Abissi con triglie appena pescate. Oppure, udite udite!, con un formaggio leggero e, perché no, con una mozzarella freschissima. Un commento in chiusura. I fondali marini sopra i quali le bottiglie vengono ora messe a dimora sono siti nella Baia del Silenzio in zona Sestri Levante (nel passato l'onore spettava alle acque di Portofino). Questo ci rassicura, dato che ci permette di sentirci audaci pirati affrontando la perigliosa tratta, autostradale o mentale, Milano - Santa (il Margherita, ça va sans dire, è superfluo).

** 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*





RINGA,

finestra sul

MEDITERRANEO



RINGA - LOCANDA DEL PESCE

Ripa di porta Ticinese, 69
20143, Milano
Tel. 02 83555017

foto di raul colombi

Volete sentirvi come a Pantelleria, ma sui navigli a Milano? Andate dalla Loncanda Ringa! Il locale è nato dalla mente geniale di **Edoardo Nono**, il patron del Rita Cocktails, e del suo amico **Luca**

Chiaruttini che hanno ben pensato di portare in città un ristorante di pesce pescato, mediterraneo, dove i piatti cucinati sono basati su materia prima non allevata e non eccessivamente sfruttata.

Ad esempio il pesce suacia (magari lo conoscete col nome di zanchetta) lo avete mai mangiato? Io sì, da loro, e vi posso dire che era buonissimo. Ovviamente non mancano pesci e piatti più tradizionali come le cozze ripiene cotte nel pomodoro, o le linguine alle vongole, o le tagliatelle fatte in casa alla granseola: mi dicono che in cucina ci sia una cuoca pantesca e posso dire che si sente la mano esperta nei piatti.

Bello il locale, pulito nell'arredamento (ho visto anche un dehor, che vista la stagione non ho utilizzato). Quando vai via ti viene subito la voglia di ritornarci come ho fatto io. Credo che sia la scoperta più interessante di questo inizio del 2018 anche dal punto di vista dei prezzi molto onesti (30 euro a pranzo e un pò di più a cena). Non ho parlato del bere perché con dei proprietari del genere è troppo facile la risposta. ■

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



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



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

www.barberinosworld.com



LA RIVISTA GRATUITA DA PORTARE SEMPRE CON TE



Cerca **legalcommunity** su



e seguici su



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