



SÈLECO  
torna sul mercato e  
**CERCA INVESTITORI**

INVITO  
A PALAZZO  
**LEGANCE**

STREAMING,  
nel 2018 sarà  
GARA AI  
**CONTENUTI**

Sotto la guida  
del country head  
Enrico Chiapparoli,  
la banca inglese punta  
anche all'm&a e all'equity.  
E vuole aumentare  
la sua quota di mercato

**BARCLAYS,**  
orizzonte  
**OLTRE IL DEBITO**

# 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](http://www.unbuonavvocato.it) • [info@unbuonavvocato.it](mailto:info@unbuonavvocato.it) • +39 02 8424 3870

# 2018, fuga da Giurisprudenza? No, **FUGA** **DALL'ITALIA**

di nicola di molfetta

**T**ra le letture di inizio anno, mi ha colpito parecchio un articolo comparso su *Repubblica.it* e intitolato: *Crollano gli iscritti a Giurisprudenza. E gli avvocati arrivano dall'estero.*

Ora, a farmi cadere dalla sedia non è stata tanto la conferma del progressivo abbandono degli studi di legge da parte dei giovani italiani, quanto la ventilata tendenza all'importazione di avvocati da altri Paesi.

Come sanno anche le pietre, infatti, in Italia può mancare di tutto ma non certo gli avvocati. Viaggiamo attorno ai 240mila iscritti agli Albi. E siamo una delle Nazioni più togate d'Europa da sempre. Quindi, com'è possibile che gli avvocati debbano arrivare dall'estero?

Il mistero è presto risolto tra le righe del pezzo in questione. Da cui emergono numeri che, però, ci devono fare riflettere parecchio.

Tra il 2006 e il 2016, secondo la Commissione europea, si sono trasferiti in Italia 2.461 avvocati. Il 98% dei quali provenienti dalla Spagna. Come mai? Semplice! Per anni, frotte di aspiranti legali italiani hanno preferito

abilitarsi in Spagna (dove di fatto non si faceva un esame duro come quello italiano) per poi tornare a casa da mamma con il titolo in tasca. La pacchia, da qualche tempo, è finita. Da un lato perché l'esame spagnolo è diventato più selettivo e dall'altro perché le nostre istituzioni forensi hanno cominciato a prendere (giusti) provvedimenti per bloccare i furbetti dell'esamino.

Quindi, diciamolo chiaro e forte, non è che siccome a Giurisprudenza si iscrive sempre meno gente siamo costretti a far arrivare avvocati dall'estero.

Semmai è vero il contrario. Ossia, all'estero abbiamo cominciato a mandarceli i nostri avvocati. Sempre la Commissione, infatti, ci ricorda che nello stesso decennio sono stati 470 i laureati in legge che si sono trasferiti Oltreconfine per diventare avvocati: otto su 10 hanno scelto il Regno Unito. Ossia il Paese che rappresenta la frontiera più avanzata del settore qui nel Vecchio Mondo.

---

**«Il corso di studi in legge dovrebbe adeguarsi anch'esso ai tempi che viviamo. Dalla formazione di giuristi dovrebbe passare a quella di professionisti del diritto. Una preparazione troppo teorica e svincolata dall'applicazione pratica delle nozioni scientifiche, oggi, si traduce in un biglietto di sola andata verso anni di disoccupazione»**

---

L'Italia, negli ultimi dieci anni, semmai è riuscita ad attirare law firm straniere. Oggi, tra Milano e Roma, si contano una quindicina di insegne inglesi (le ultime due arrivate sono Dwf e Herbert Smith Freehills), a cui si sommano un'altra decina di brand americani più tedeschi, francesi e persino cinesi. Tutti che operano nel nostro Paese con avvocati italianissimi. Che però hanno alcune caratteristiche che li distinguono profondamente dalla maggioranza dei loro colleghi connazionali.

Per esempio? Parlano inglese, sanno di economia e finanza, lavorano in forma associata e organizzata, sono specializzati in alcune materie e non tuttologi, hanno studiato o fatto esperienze di lavoro all'estero. Detto in poche parole, sono professionisti con un profilo adeguato alla domanda di mercato.

E questo ci riporta al tema di partenza. La fuga dalle facoltà di Giurisprudenza.

Il corso di studi in legge dovrebbe adeguarsi anch'esso ai tempi che viviamo. Dalla formazione di giuristi dovrebbe passare a quella di professionisti del diritto. Una preparazione troppo teorica e svincolata dall'applicazione pratica delle nozioni scientifiche, oggi, si traduce in un biglietto di sola andata verso anni di disoccupazione. E questo non solo perché i neo laureati mancano (come già accadeva in passato) delle necessarie competenze operative per esercitare la professione, ma anche perché il modello legale a cui guarda l'Università è spesso e volentieri ritagliato su cliché novecenteschi e superati.

La formazione nelle facoltà di Giurisprudenza dovrebbe essere più consapevole delle diverse professioni del diritto che oggi sono richieste dal mercato.

L'avvocato non è uno. Un civilista non può pensare di fare anche il penalista. Un amministrativista non si può più occupare adeguatamente anche di questioni di diritto tributario. Così come un giuslavorista non è detto che sia in grado di affrontare il diritto di famiglia. L'elenco potrebbe continuare all'infinito e produrre decine di altre declinazioni. Ma ad esso vanno poi aggiunte anche le opportunità che nascono negli studi legali dove, non lavorano più solo avvocati, ma paralegal, it manager, comunicatori, direttori amministrativi e finanziari. Tutte figure che necessitano una formazione superiore e per le quali c'è richiesta sul mercato. Un mercato che è fatto non solo di organizzazioni professionali ma anche di aziende dove la presenza di un presidio legale diventa sempre più necessaria in quest'epoca di iper-regolamentazione e grande litigiosità e dove gli spazi per i giuristi d'impresa sono destinati a crescere con buona pace della crisi e dei budget risicati.

So benissimo che in questi anni molti atenei si sono attrezzati per cominciare a riformare piani di studi e offerta formativa proprio guardando al mercato.

Uno sforzo lodevole che però, a questo punto, dovrà diventare di tutti. Una trasformazione che non potrà prescindere dal passaggio al numero chiuso e alla selezione e indirizzamento degli studenti a partire dall'ultimo anno di scuola superiore.

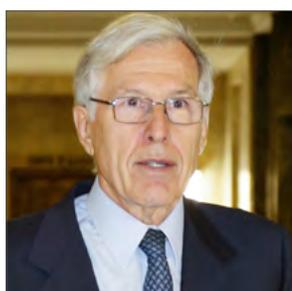
Solo così si potrà fermare la fuga dalle nostre facoltà di Giurisprudenza e soprattutto dal modello italiano di formazione degli avvocati di domani. ■

27



32

46



39

50



---

LEGAL

- 21 Il barometro del mercato  
**Affari bancari, l'anno comincia a 9 zeri**
- 27 Protagonisti  
**Rcc, la corsa continua**
- 32 Le grandi esclusive  
**Invito a Palazzo... Legance**
- 39 L'intervento  
**A cosa serve un Ordine? Parliamone a cena**
- 41 Law Leader  
**La curiosità vorace di Franco Toffoletto**
- 46 Nastri di partenza  
**Herbert Smith Freehills, tutti i numeri del debutto**
- 81 Istruzioni per l'uso  
**I 3 capitali dello studio legale. La corporate identity**
- 86 AAA cercasi  
**25 posizioni aperte in 7 studi legali**

---

FINANCE

- 48 Follow the money  
**Streaming, nel 2018 sarà gara ai contenuti**
- 50 Il caso  
**Barclays, orizzonte del debito**
- 54 Sotto la lente  
**Sèleco torna sul mercato e cerca investitori**
- 58 Letture  
**Bitglobal, il lato oscuro della finanza**

WillisTowersWatson

# Decode cyber risk.

Lo scambio di informazioni nella rete espone le organizzazioni agli attacchi cyber in uno scenario in evoluzione. Industria 4.0, digital transformation e Internet of Things (IoT) sono solo alcuni dei recenti cambiamenti che influenzano la complessità dei mercati attuali.

Assessment

Protection

Recovery

La combinazione vincente di Willis Towers Watson integra la consulenza nella gestione dei rischi legati alle persone, ai capitali e alla tecnologia attraverso l'utilizzo di soluzioni Best-in-Class.



People  
risk

+



Capital  
risk

+



Technology  
risk



Willis Towers Watson è "Broker Innovation of the Year" all'European Risk Management Awards 2017; inoltre, ha ottenuto la candidatura come "Cyber Innovation (broking)" all'Insider Cyber Awards 2017.

Willis Towers Watson (NASDAQ: WLTW) è una delle principali società di consulenza e di brokeraggio a livello globale, che aiuta clienti di tutto il mondo a trasformare i rischi in un percorso di crescita. Con radici che risalgono al 1828, Willis Towers Watson ha 39.000 dipendenti in oltre 120 Paesi. Progetta e propone soluzioni nella gestione del rischio, nell'ottimizzazione dei benefit e nello sviluppo dei talenti che rinforzano il capitale e proteggono le aziende e le persone. La prospettiva unica consente di vedere i punti di contatto tra talenti, asset e idee: la formula dinamica che guida i risultati di business. Insieme, liberiamo il vostro potenziale.

Laura Lamagni  
Laura.Lamagni@WillisTowersWatson.com

[willistowerswatson.com/cyber](http://willistowerswatson.com/cyber)

54



66



92



96



99

---

INHOUSE

- 62 Diverso sarà lei  
**Al via ToGetHer: il progetto per la parità di genere**
- 63 Gli inclusivisti  
**Diversity, il caso IBM**
- 66 Case history  
**L'impresa di Sorgenia**
- 72 Empire state of business  
**Dillon e la ricerca dell'efficienza**
- 78 Mondo in house  
**Si fa presto a dire general counsel**

---

FOOD

- 92 Food & business  
**La crescita sostenibile di Molino Rossetto**
- 96 Sotto la lente  
**Riso Gallo, ancora un anno in crescita**
- 99 Kitchen confidential  
**I cambi di poltrona... in cucina**
- 102 Calici e pandette  
**Montefalco Sagrantino, passito sublime**
- 104 Le tavole della legge  
**A Barletta, l'indirizzo è da Bacco**

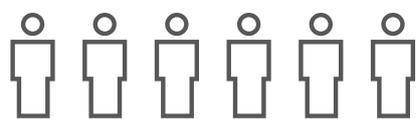
---

12 Agorà  
**Gop cresce nell'ip con Massimo Sterpi**

85 Tempo libero  
**Mostra "Dali Universe at Pisa Orologeria"**

VOTA IL TUO  
PREFERITO

Tax *2018*  
Awards



by legalcommunity

Aprile 2018 • Milano

#LcTaxAwards

Main Sponsor



Per informazioni: [martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it](mailto:martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it) • 02 84243870

foodcommunity.it

inhousecommunity.it

financecommunity.it

legalcommunity.it



Cerca legalcommunity su



e seguici su

Per abbonarsi alla versione cartacea scrivere a [info@lcpublishinggroup.it](mailto:info@lcpublishinggroup.it)



N93 | 15.01.2018

Registrazione Tribunale di Milano n. 323 del 22 novembre 2017

**Direttore Responsabile**

[nicola.dimolfetta@legalcommunity.it](mailto:nicola.dimolfetta@legalcommunity.it)

**con la collaborazione di**

[laura.morelli@financecommunity.it](mailto:laura.morelli@financecommunity.it)

[gabriele.perrone@foodcommunity.it](mailto:gabriele.perrone@foodcommunity.it)

[rosailaria.iaquinta@inhousecommunity.it](mailto:rosailaria.iaquinta@inhousecommunity.it)

**Centro ricerche**

[alessandra.benozzo@lcpublishinggroup.it](mailto:alessandra.benozzo@lcpublishinggroup.it)

[tania.meyer@lcpublishinggroup.it](mailto:tania.meyer@lcpublishinggroup.it)

**Art direction e stampa**

[hicham@lcpublishinggroup.it](mailto:hicham@lcpublishinggroup.it) • [kreita.com](http://kreita.com)

**con la collaborazione di**

[samantha.pietrovito@lcpublishinggroup.it](mailto:samantha.pietrovito@lcpublishinggroup.it)

**Managing director**

[aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it](mailto:aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it)

**General manager**

[stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it](mailto:stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it)

**Coo**

[emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it](mailto:emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it)

**International business development and communication manager**

[helene.thiery@lcpublishinggroup.it](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.it)

**Eventi e comunicazione**

[francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it)

[martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it](mailto:martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it)

[eventi@lcpublishinggroup.it](mailto:eventi@lcpublishinggroup.it)

**Sales manager**

[marcello.recordati@lcpublishinggroup.it](mailto:marcello.recordati@lcpublishinggroup.it)

**Legal sales manager**

[diana.rio@lcpublishinggroup.it](mailto:diana.rio@lcpublishinggroup.it)

**Amministrazione**

[amministrazione@lcpublishinggroup.it](mailto:amministrazione@lcpublishinggroup.it)

**Per informazioni e pubblicità**

[info@legalcommunity.it](mailto:info@legalcommunity.it)

**Hanno collaborato**

fabrizio vettosi, odile robotti, anthony paonita, paolo lanciani, mario alberto catarozzo, uomo senza loden

**Editore**

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

Tel. 02.84.24.38.70 - [www.lcpublishinggroup.it](http://www.lcpublishinggroup.it)

sono lieti di invitarLa all'incontro

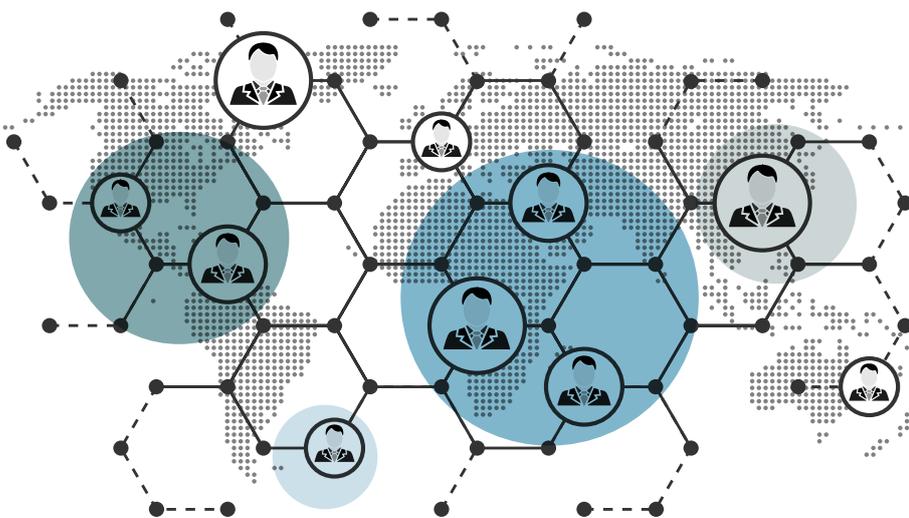
# BIG DATA, ALGORITMI E CONCORRENZA:

## le autorità antitrust di fronte alle sfide dell'immateriale

Lunedì 22 gennaio • Ore 17,15

Palazzo Serbelloni

Corso Venezia 16, Milano



### 17,15 *Introduzione*

a cura dell' **Avv. Paolisa Nebbia**  
Counsel *Shearman & Sterling*

### *Algoritmi e diritto possibile*

**Prof. Lucilla Gatt**  
Professore ordinario di Diritto Privato  
Facoltà di Giurisprudenza e Centro  
Interdipartimentale Scienza Nuova  
Università Suor Orsola Benincasa, Napoli

### *Keynote speeches*

### *Rischi e sfide dell'immateriale*

**Dott. Stefano Quintarelli**  
Informatico, Presidente Comitato di  
indirizzo dell'Agenzia per l'Italia Digitale

### *Big Data, algoritmi e concorrenza*

**Dott.ssa Gabriella Muscolo**  
Componente dell'Autorità Garante della  
Concorrenza e del Mercato

### *Riflessioni ai confini dell'antitrust*

**Avv. Paolisa Nebbia**  
Counsel *Shearman & Sterling*

### *Quando sono gli algoritmi a decidere*

**Dott. Alfredo Macchiati**  
Senior Adviser *Oxera*

### *Il risarcimento del danno nello spazio digitale*

**Avv. Alessandro Salvador**  
Counsel *Shearman & Sterling*

Il dibattito sarà moderato  
dall'**avv. Paolisa Nebbia**

PER INFORMAZIONI • [martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it](mailto:martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it)



Cambio di poltrona

## Gop cresce nell'Ip con Massimo Sterpi

Nuovo socio per l'Ip di Gianni Origoni Grippò Cappelli & Partners. Si tratta di **Massimo Sterpi** (foto) che arriva a rafforzare il dipartimento di proprietà intellettuale, It e media unendosi allo studio con un gruppo di 5 professionisti: **Francesca Fosson, Angela Tasillo, Damiana Masi, Luigia Bersani, Andrea Colantuoni**. Sterpi, proveniente dallo studio Jacobacci, assume la guida del team di Roma.

Cambi di poltrona

## Bnl crea una divisione per le pmi e recluta Cataldo Conte

Bnl - Bnp Paribas scopre le sue carte nella partita sul mid cap. Stando a quanto risulta a *financecommunity.it*, la banca avrebbe avviato, lo scorso dicembre, una nuova divisione di finanza strutturata dedicata al mid cap. A guidarla, assieme a **Fulvio Egidi** quale responsabile del team, sarebbe in arrivo **Cataldo Conte**, attualmente responsabile finanza strutturata di Banca Ifis (già Interbanca).

Per Conte, che entra come deputy head del team di structured finance, si tratta di un ritorno in Bnl, dove aveva già lavorato dal 2006 al 2010 nel dipartimento leveraged finance sempre al fianco di Egidi.

La nuova divisione punta a riunire sotto un unico ombrello tutte le risorse, parliamo di circa 40 persone, già in Bnl e Bnp Paribas attive nel segmento mid cap e attualmente posizionate sotto le aree di business di riferimento. Oltre al leveraged finance e al corporate acquisition finance, la divisione comprenderà anche il real estate, il project finance e l'm&a.

Strategie

## Pedersoli avvia il penale dell'economia con Mancuso

Prosegue la crescita di Pedersoli. Lo studio ha deciso di estendere le proprie aree di competenza al diritto penale dell'economia con l'ingresso di **Enrico Maria Mancuso**, quale equity partner.

Mancuso, professore associato di Diritto processuale penale alla facoltà di Giurisprudenza dell'Università Cattolica di Milano, ha guidato per sette anni la practice di diritto penale dello studio Baker McKenzie, da egli stesso avviata nel 2011. Il nuovo team che lo affiancherà sarà composto dall'avvocato **Federico Bracalente**, associate, e dalla dottoressa **Micaela Stefania Negro**, trainee.

# 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 punto 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](mailto:treviso@rucellaieraffaelli.it) - [www.trevisoantitrustconference.com](http://www.trevisoantitrustconference.com)

Cambi di poltrona

## LS Lexjus Sinacta cresce a Milano

La sede milanese di LS Lexjus Sinacta rafforza il proprio dipartimento legale nell'area corporate, con l'ingresso di un team di professionisti provenienti dallo studio Negri-Clementi.

I partner sono **Gabriele Consiglio** (foto) ed **Enrico Del Sasso** insieme ai salary partner **Cristina Catalano**, **Francesca Clerici** e **Massimiliano Lissi**, che garantiranno l'assistenza e la consulenza legale nel settore del diritto commerciale e di impresa sia per quanto riguarda l'attività stragiudiziale sia per quanto riguarda l'attività giudiziale di contenzioso e arbitrati.



Nomine

## Intesa Sanpaolo riorganizza la linea manageriale

Tempo di nomine per Intesa Sanpaolo. Il gruppo ha costituito una nuova struttura organizzativa che vede, tra l'altro, la collocazione a più diretto riporto del ceo della funzione delle risorse umane e un rafforzamento del presidio centrale dedicato alla gestione dei costi.

Nel dettaglio, hanno lasciato il loro incarico l'attuale chief operating officer **Eliano Lodesani**, in azienda dal 1997, che sarà proposto come presidente del cda di Intesa Sanpaolo Group Services, il chief innovation officer **Maurizio Montagnese**, proposto anche lui come presidente del cda di una società in via di costituzione per la valorizzazione delle attività nel campo dell'innovazione rivolte all'esterno del gruppo, il chief lending officer **Eugenio Rossetti**, che lascia l'incarico dopo 35 anni di attività aziendale, mantenendo alcuni incarichi societari nell'ambito del gruppo, e infine il responsabile della direzione centrale relazioni esterne **Vittorio Meloni**.

L'incarico di chief operating officer sarà assunto da **Rosario Strano**, attuale responsabile della direzione centrale risorse umane. Il ruolo di chief lending officer sarà assunto da **Marco Rottigni**, attuale responsabile della direzione global corporate della divisione corporate & investment banking, e **Silvio Fraternali** diventerà ad di Banca 5 (già Banca dei Tabaccai).

Inoltre, ci saranno quattro aree di governo di nuova costituzione. Una a presidio dell'innovazione, guidata da **Massimo Proverbio**, che sarà chief IT, digital and innovation officer; un'altra per il controllo e la gestione dei costi, sotto la supervisione di **Alfonso Guido** come chief cost management officer; una terza per rafforzare la promozione dell'immagine della banca, guidata da **Stefano Lucchini** come chief institutional affairs ed external communication officer, e infine l'area a supporto del ceo, coordinata da **Paolo Bonassi** come responsabile della direzione centrale strategic support.



Lateral hire

## Lucchetti passa a King & Wood Mallesons

**Stefania Lucchetti** (foto) entra come socia nella sede italiana dello studio King & Wood Mallesons.

Come annunciato dal managing partner **Davide Proverbio** sulle pagine di MAG ([clicca qui](#)) lo studio di matrice cinese avvia il suo processo di espansione in Italia.

La prima mossa è il lateral hire della professionista, già of counsel di BonelliErede, specializzata in Tmt. Per Lucchetti si tratta di una sorta di ritorno: l'avvocata, infatti, tra il 2008 e il 2011 aveva già lavorato per King & Wood a Hong Kong.

Cambio di poltrona

## Dla Piper prende Pacelli e gli affida il transfer pricing

Cresce la partnership italiana di Dla Piper. Secondo quanto *legalcommunity.it* ha anticipato, la law firm guidata in Italia da **Bruno Giuffrè** e **Wolf Michael Kühne** ha preso un nuovo socio. Si tratta di **Federico Pacelli** che assume la responsabilità della practice di transfer pricing italiana nel dipartimento Tax guidato da **Antonio Tomassini** e **Christian Montinari**.

L'arrivo di Pacelli, ex BonelliErede, si inserisce nella strategia di crescita del gruppo Tax di Dla Piper in tutte le aree specialistiche.



Nomine

## Satsipay: Mirco Fiumene nominato chief marketing officer

**Mirco Fiumene** (foto) è il nuovo chief marketing officer e svp strategy and business intelligence di Satsipay.

Fiumene collabora con Satsipay dal gennaio 2016, quando è entrato a far parte dell'advisory board del gruppo. Con l'assunzione del nuovo ruolo, Fiumene lascerà l'advisory board in cui entrerà **Maurizio Santacroce**, già general manager payment and services di Sisal Group, che affiancherà il team Satsipay nello sviluppo dei servizi b2b e nella definizione di nuove linee di business.



Scenari

## Doppia partnership per Negri-Clementi

Come anticipato da *legalcommunity.it*, lo studio-boutique Negri-Clementi, guidato da **Annapaola Negri-Clementi** (foto) cresce e consolida i propri ambiti di attività grazie a una doppia partnership, siglata con gli studi Nobolo Associati e Merlin & Tonello.

La partnership con Nobolo Associati servirà a rafforzare l'operatività dello studio nell'ambito della governance aziendale e del passaggio generazionale. La partnership con Merlin & Tonello, che opera nei settori del diritto penale ambientale, del lavoro e d'impresa, implementerà i servizi offerti dallo studio in ambito penale. L'avvocato **Angelo Merlin** e l'avvocato **Marco Tonello**, (già of counsel di di Negri Clementi da novembre 2012) prima di fondare lo studio associato sono stati, dal 2004 al 2010, tra i soci dello studio Nctm.

Nomine

## Vittoria promosso senior legal counsel di McDonald's

**Gaetano Vittoria** è stato promosso senior legal counsel di McDonald's.

La promozione si legge sul profilo LinkedIn del professionista.

Vittoria, in McDonald's dal settembre 2014, ha ricoperto presso il gruppo diversi ruoli di crescente responsabilità.

In precedenza ha lavorato per Ferrero quale legal counsel e per lo studio legale LMS in qualità di associate.



Nomine

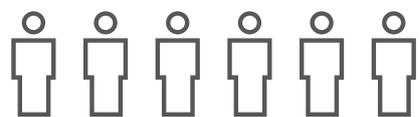
## State Street Global Advisors nomina il responsabile Institutional area Emea

State Street Global Advisors, la divisione di asset management di State Street Corporation, annuncia la nomina di **Miles O'Connor** (foto) in qualità di responsabile Institutional per l'area Emea.

O'Connor avrà sede a Londra e risponderà direttamente a **Cuan Coulter**, responsabile di State Street Global Advisors per la regione Emea, e a **Cyrus Taraporavela**, president e chief executive di State Street Global Advisors.

# SAVE THE DATE

# Finance *2018* Awards



by **legal**community

Marzo 2018 • Milano

## #LcFinanceAwards

In collaborazione con



Per informazioni: [francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it) • 02 84243870



Cambi di poltrona  
**Manuela Soncini**  
entra in Credit Suisse per gestire  
i grandi patrimoni

Credit Suisse rafforza il wealth management con un ingresso di peso. Si tratta, stando a quanto *financecommunity.it* è in grado di anticipare, di **Manuela Soncini** (foto), proveniente da Unicredit, che entra nella banca svizzera per seguire le grandi famiglie nella pianificazione, protezione e trasmissione del loro patrimonio. Soncini, figura chiave del Private di Unicredit – che lascia dopo oltre 14 anni e dove era responsabile del wealth advisory e membro del consiglio di amministrazione di Cordusio sim – guiderà in particolare la divisione pianificazione grandi patrimoni di Credit Suisse.

Banche

**Mps: Stefania Bariatti**  
eletta presidente

Come anticipato da *legalcommunity.it* e *inhousecommunity.it* l'assemblea di Mps ha eletto **Stefania Bariatti** alla presidenza di Mps. Ha votato sì il 75,43% del capitale. Nelle precedenti votazioni, accogliendo le richieste del Tesoro, l'assemblea ha determinato che i componenti del cda siano 14, con un vicepresidente.



CONSEGNA  
DIRETTAMENTE  
IN UFFICIO



**20% DI SCONTO  
SUL PROSSIMO ORDINE**

TEL. 02/ 36798084  
INFO@LALTROTRAMEZZINO.IT  
VIA LUPETTA 5, MILANO

CODICE #LEGAL

Cambio di poltrona  
**Giorgio Telarico**  
entra nell'area  
project finance  
di Baker McKenzie

Baker McKenzie annuncia l'ingresso di **Giorgio Telarico**, in qualità di counsel, nell'area project finance del dipartimento banking & finance degli studi italiani.

Telarico è esperto in finanza di progetto, fornisce assistenza nei settori delle infrastrutture, dell'energia e delle risorse naturali agli enti finanziatori ovvero agli sponsors nelle principali operazioni di project financing e di general contractor in Italia e all'estero.

Cambio di poltrona  
**Gianmarco Laviola**  
nuovo ad di Princes  
Industrie Alimentari

**Gianmarco Laviola** è il nuovo amministratore delegato di Princes Industrie Alimentari (Pia), società costituita a Foggia nel 2012 e sotto il controllo della multinazionale giapponese Mitsubishi Corporation, che gestisce il più grande sito industriale d'Europa per la trasformazione del pomodoro.

Prima di approdare in Princes Industrie Alimentari, Laviola è stato division manager di Simmenthal per Bolton Alimentari.

Cambio di poltrona  
**Agnolin nuovo ceo di Diesel**

**Marco Agnolin** (foto) è il nuovo ceo di Diesel, marchio fondato da Renzo Rosso e oggi nell'orbita del gruppo Only the Brave.

A fine anno il direttore creativo del marchio, Nicola Formichetti, ha lasciato il gruppo per dedicarsi al proprio brand.

Agnolin prenderà il posto di **Alessandro Bogliolo**, amministratore delegato di Diesel fino a luglio 2017, passato a Tiffany&Co.

Il manager ha lavorato nel gruppo Inditex, guidando il marchio Bershka.



Cambi di poltrona  
**Intermonte chiama  
 Giorgiantonio De  
 Giorgi alla guida  
 dell'm&a**

Come anticipato da *financecommunity.it*, Intermonte si è rafforzata nel comparto delle fusioni e acquisizioni con l'ingresso di **Giorgiantonio De Giorgi** in qualità di responsabile m&a a partire dall'8 gennaio 2018.

De Giorgi proviene da Mediobanca dove ricopriva il ruolo di co-head tmt a livello paneuropeo dal dicembre 2016. Dopo un'esperienza in Banca Imi, il professionista è entrato in Mediobanca nel 2001 operando anche per tre anni in Spagna nel corporate finance di Mediobanca Madrid.

In Intermonte De Giorgi si occuperà da Milano di potenziare l'attività m&a del 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 e che le pmi stanno dirottando in operazioni di finanza straordinaria.



Cambio di poltrona  
**Sommariva nuovo partner  
 di K&L Gates**

**Luca Sommariva** (foto) entra in K&L Gates in qualità di partner nell'area construction & infrastructure.

Sommariva, che proviene da Gattai Minoli Agostinelli & Partners e ha un passato in BonelliErede, sarà operativo presso le sedi di Milano e Londra, dove collaborerà a stretto contatto con i team construction & infrastructure e power.



Nomine  
**Campari, Fabio Di Fede  
 nuovo general counsel**

**Fabio Di Fede** (foto) è il nuovo general counsel e business development officer di Campari. Di Fede, già executive dell'azienda, prende il posto di **Stefano Saccardi** che, si legge in una nota della società, andrà in pensione al termine di una carriera durata oltre trent'anni.



# AFFARI BANCARI, l'anno comincia a NOVE ZERI

Dai bond senior delle venete alla compravendita di npls Carige passando per la cartolarizzazione dei crediti delle Casse di Risparmio: ecco gli studi in campo

**T**ra la fine del 2017 e l'inizio del 2018, il barometro di *legalcommunity.it* ha intercettato diverse operazioni dei settori capital markets e banking & finance che hanno superato il miliardo di euro in valore. Gli studi Clifford Chance e Allen & Overy si sono occupati dell'offerta di acquisto dei bond senior delle banche venete, mentre Chiomenti e Orrick hanno lavorato alla compravendita di npls di Carige. Freshfields, Legance, Chiomenti, Orrick e BonelliErede sono invece gli studi protagonisti della cartolarizzazione dei crediti delle tre Casse di Risparmio.

4,75  
mld €

## Clifford Chance e Allen & Overy per i bond senior delle Venete

Clifford Chance e Allen & Overy sono gli studi che si sono occupati dell'offerta di acquisto dei titoli obbligazionari senior garantiti dallo Stato originariamente emessi da Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca a febbraio 2017, rispettivamente con valore nominale iniziale pari a 3 miliardi e 1,75 miliardi di euro e scadenza a febbraio 2020.

Più nel dettaglio, Clifford Chance ha assistito Intesa Sanpaolo, soggetto autore dell'offerta. Allen & Overy ha affiancato Banca Imi, sole deal manager.

L'offerta di acquisto è stata promossa attraverso un annuncio rivolto ai portatori dei titoli, a cui Intesa Sanpaolo corrisponderà un corrispettivo in contanti al prezzo d'acquisto delle emissioni.

Clifford Chance ha assistito Intesa Sanpaolo con un team guidato dal socio **Filippo Emanuele** con il counsel **Gioacchino Foti**, gli associate **Jonathan Astbury**, **Francesco Napoli** e **Rob Espin**.

A guidare il team di Allen & Overy, invece, i partner **Cristiano Tommasi** e **Craig Byrne**, coadiuvati dai senior associate **Patrizia Pasqualini** e **Alessandro Laurito**, dall'associate **Elisa Perlini** e dalla trainee **Cristina Palma**. Il partner **Francesco Bonichi** e il counsel **Michele Milanese** hanno curato gli aspetti fiscali dell'operazione.



### La practice

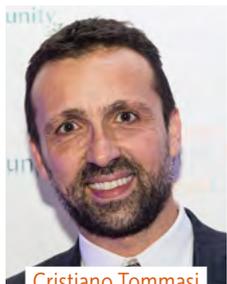
Capital markets

### Il deal

Bond senior delle 2 banche venete



Filippo Emanuele



Cristiano Tommasi

1,2  
mld €

### Gli studi

Clifford Chance, Allen & Overy

### Gli avvocati

Filippo Emanuele, Gioacchino Foti, Jonathan Astbury,

Francesco Napoli, Rob Espin (Clifford Chance);

Cristiano Tommasi, Craig Byrne, Patrizia Pasqualini, Alessandro

Laurito, Elisa Perlini, Cristina Palma, Francesco Bonichi,

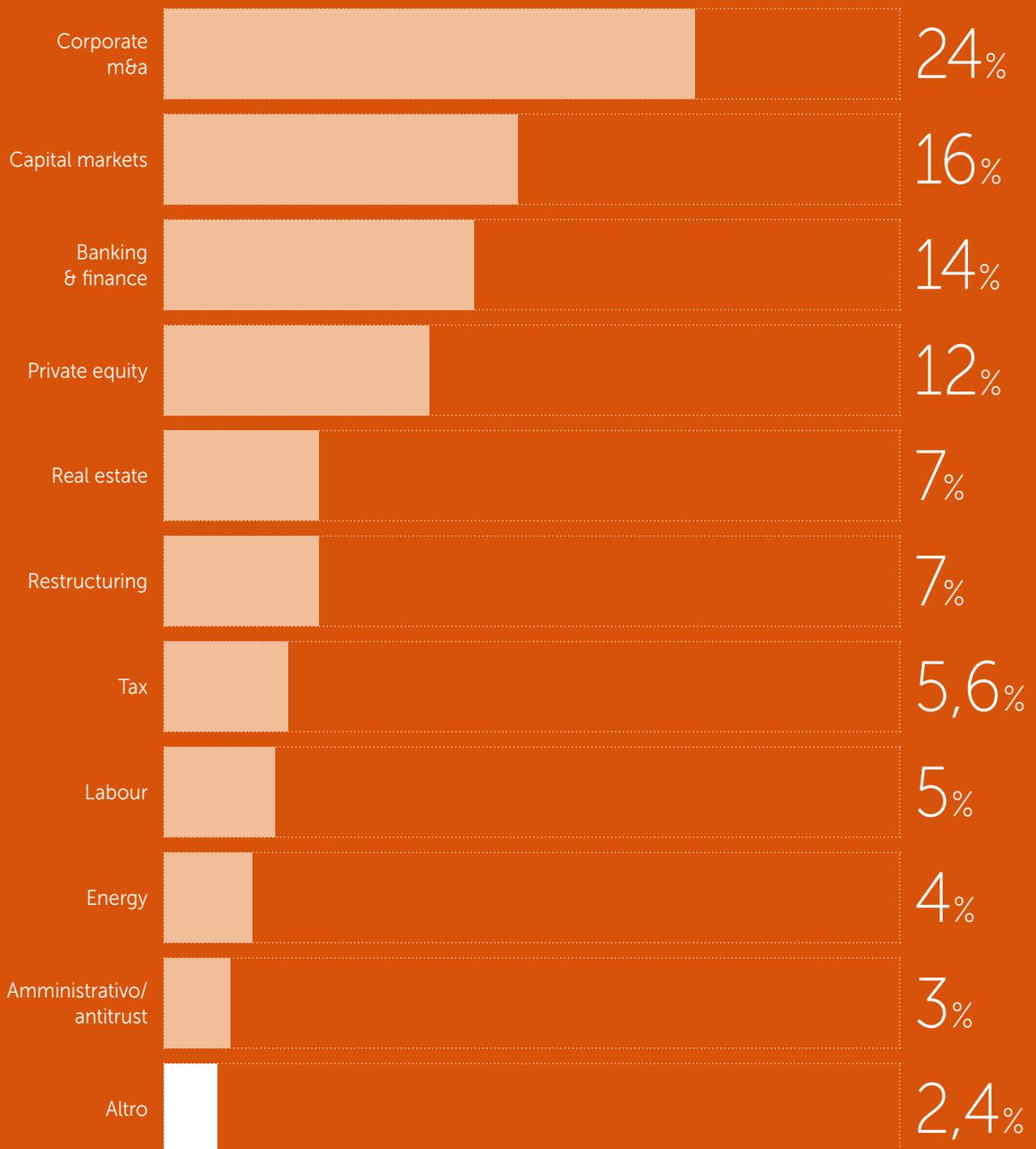
Michele Milanese (Allen & Overy)

## Chiomenti e Orrick nella compravendita di 1,2 mld di npls Carige

Orrick è stato al fianco di Banca Carige nella consulenza legale e nelle negoziazioni che hanno portato alla conclusione di un contratto tra Banca Carige e Credito Fondiario per l'acquisto da parte di quest'ultima di un portafoglio di crediti ipotecari e chirografari in sofferenza per un valore lordo di circa 1 miliardo e 200 milioni di euro, nonché alla sottoscrizione di un altro accordo, sempre con Credito Fondiario, per la cessione del ramo d'azienda relativo alla piattaforma di gestione dei crediti deteriorati e per la sottoscrizione di un contratto di servicing pluriennale.

Il team di Orrick che ha assistito Banca Carige in entrambe le operazioni è stato guidato da **Patrizio Messina**, managing partner per l'Italia, in collaborazione con la partner **Annalisa Dentoni-Litta**, coadiuvati dai senior associate **Nicolò Del Dottore**, **Sabrina Setini** e **Filippo Cristaldi**

## I SETTORI CHE TIRANO



Periodo: 20 dicembre 2017 - 14 gennaio 2018  
Fonte: legalcommunity.it



Gregorio Consoli



Patrizio Messina

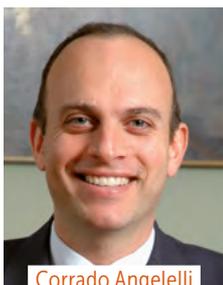
(per gli aspetti corporate), dagli associate **Roberto Percoco** e **Daniele Consolo** (per gli aspetti regolamentari) e dal junior associate **Antonio Di Costanzo**. L'of counsel dell'Employment Team, **Mario Scofferi**, ha curato gli aspetti giuslavoristici.

Credito Fondiario è stato assistito da Chiomenti con un team coordinato dal partner **Gregorio Consoli** e composto dal senior associate **Benedetto La Russa** e dagli associate **Federica Scialpi** e **Salvatore Sardo** per gli

aspetti di finanza, dalla partner **Simone Bernard de la Gatinais** e dall'associate **Marianne Bonsignore** per i profili di diritto societario, dal partner **Alessandro Portolano**, dal senior associate **Felice Azzollini** e dall'associate **Nicola Cecchetto** per gli aspetti di regolamentazione bancaria e finanziaria e dal partner **Marco Di Siena** e dall'associate **Maurizio Fresca** per i profili fiscali dell'operazione.

Nella transazione Banca Carige si è avvalsa dell'assistenza di Bain & Co. in qualità di advisor industriale mentre Credito Fondiario è stato assistito da PwC Deals FS quale advisor finanziario, con un team guidato dal partner **Pierpaolo Masenza** con **Gabriele Guggiola**, **Alessandro Beretta**, **Rocco Mottolose**, **Matteo Strada**.

1  
mld €



Corrado Angelelli

■ **La practice**

Banking & finance

**Il deal**

Compravendita di npls Carige

**Gli studi**

Chiomenti, Orrick

**Gli avvocati**

Gregorio Consoli, Benedetto La Russa, Federica Scialpi, Salvatore

Sardo, Simone Bernard de la Gatinais, Marianne Bonsignore, Alessandro Portolano, Felice Azzollini, Nicola Cecchetto, Marco Di Siena, Maurizio Fresca (Chiomenti); Patrizio Messina, Annalisa Dentoni-Litta, Nicolò Del Dottore, Sabrina Setini, Filippo Cristaldi, Roberto Percoco, Daniele Consolo, Antonio Di Costanzo, Mario Scofferi (Orrick)

**Tutti gli studi nella cartolarizzazione dei crediti delle tre Casse di Risparmio**

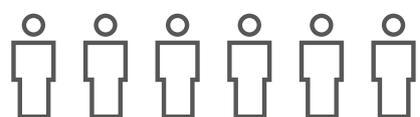
Si è conclusa l'operazione di cartolarizzazione del valore di 1 miliardo di euro dei crediti in sofferenza originati da Cassa di Risparmio di Cesena, Cassa di Risparmio di Rimini e Cassa di Risparmio San Miniato, che ha visto coinvolti cinque studi legali.

Freshfields Bruckhaus Deringer ha agito in qualità di transaction counsel nell'ambito della cartolarizzazione che ha permesso l'acquisizione dei portafogli di crediti deteriorati originati dalle tre Casse, con un team composto da **Corrado Angelelli**, **Giuliano Marzi**, **Carlotta Dionisi** e **Margherita Rossi** del gruppo "Global transactions - finance" e da **Roberto Egori** ed **Eugenia Severino** per gli aspetti fiscali.

Legance, con un team guidato da **Andrea Giannelli** e **Antonio Matino** coadiuvati da **Roberto Mazzarano** e **Giovanni Nervo** ha assistito Italian Recovery Fund (già Atlante II), fondo gestito

# I FINALISTI

# Energy *2018* Awards



by **legalcommunity**

Martedì 30 gennaio 2018 • Milano

## #LcEnergyAwards

In collaborazione con



Main Sponsor



Per informazioni: [martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it](mailto:martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it) • 02 84243870



Andrea Giannelli



Emanuele Da Rin

da Quaestio Capital sgr, quale investitore nei titoli mezzanine della cartolarizzazione.

Chiomenti ha seguito i senior lender con un team composto da **Gregorio Consoli, Federica Scialpi, Irene Scalzo** e **Gioia Ronci** per gli aspetti finanziari e regolamentari, e da **Raul Papotti, Giuseppe Zorzi** e **Edoardo Condò** per gli aspetti fiscali. Orrick ha affiancato il Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi - Schema Volontario sia nella fase di sottoscrizione dell'aumento di capitale, sia in qualità di azionista cedente dei pacchetti azionari delle tre banche, sia nella cartolarizzazione con un team coordinato da **Patrizio Messina**, managing partner per l'Italia, insieme ai partner **Gianrico Giannesi** per la cartolarizzazione e **Annalisa Dentoni-Litta** per la parte societaria in collaborazione con il senior associate **Nicolò Del Dottore** e il managing associate **Alessio Palumbo**.

BonelliErede, con un team composto dal partner **Emanuela Da Rin** e dal senior counsel **Anna Maria Perillo**, ha assistito Crédit Agricole Cariparma nell'ambito della più ampia operazione di acquisizione delle tre Casse di Risparmio.

#### La practice

Banking & finance

#### Il deal

Cartolarizzazione dei crediti delle tre Casse di Risparmio

#### Gli studi

Freshfields, Legance, Chiomenti, Orrick, BonelliErede

#### Gli avvocati

Corrado Angelelli, Giuliano Marzi, Carlotta Dionisi (*Freshfields*); Andrea Giannelli, Antonio Matino, Roberto Mazzarano (*Legance*); Gregorio Consoli, Federica Scialpi, Irene Scalzo (*Chiomenti*); Patrizio Messina, Gianrico Giannesi, Annalisa Dentoni-Litta (*Orrick*); Emanuela Da Rin, Anna Maria Perillo (*BonelliErede*). ■



unbuonavvocato.it

Il primo marketplace  
di domanda e offerta  
di servizi legali consumer



LAVORI E INCASSI

SCARICA L'APP SU





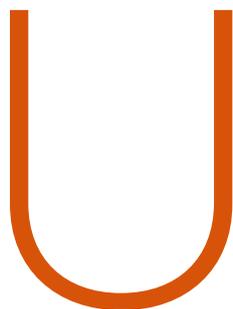
Da sinistra:  
Michele Crisostomo,  
Paolo Calderaro,  
Silvio Riolo  
e Alberto Del Din

# RCC

## la corsa

# CONTINUA

La superboutique legale specializzata in materia finanziaria valuta un'apertura a Roma. Il 2018 potrebbe essere l'anno buono. Intanto la squadra cresce e arriva a contare 60 avvocati



no studio incentrato sulla finanza. Ma non solamente uno studio di banking. Rcc è nato, ormai nove anni fa, con l'obiettivo di essere la prima superboutique specialistica dedicata a questo settore e capace di affrontarlo in tutte le sue declinazioni. Dalle operazioni alla litigation passando per la pareristica, la finanza strutturata, il capital markets, il restructuring, il regolamentare e il societario.

Un progetto a cui i fondatori, e tutti coloro i quali si sono affiancati ad essi nel corso del tempo, sono riusciti a rimanere fedeli. Una strategia che ha visto questa struttura evolvere da un team iniziale di undici persone (inclusi gli ideatori **Silvio Riolo**, **Paolo Calderaro** e **Michele Crisostomo**) a un'organizzazione che oggi conta circa sessanta professionisti. E ora si appresta a giocare una nuova mossa strategica aprendo un ufficio a Roma, probabilmente già nel 2018.

L'anno appena passato, d'altronde, ha rappresentato un anno fondamentale per lo studio. L'anno del suo consolidamento, suggellato da nuovi ingressi e promozioni.

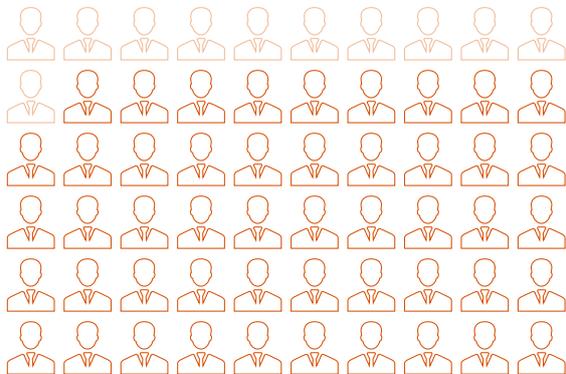
Primo fra tutti, ovviamente, bisogna ricordare l'arrivo di **Alberto Del Din** (considerato il principale lateral hire del 2017, [si veda il numero 92 di MAG](#)), con il quale il posizionamento di RCC nel settore della finanza strutturata è stato ulteriormente rafforzato. Un ingresso importante, capace di avere un impatto immediato anche sul fatturato dell'associazione e che si è inserito in un percorso di crescita che

ha confermato la capacità di attirare talenti da parte di questa struttura. Un flusso in entrata che ha visto prima l'ingresso di **Antonio Azzarà**, ex Paul Hastings come Del Din, arrivato con la qualifica di socio specializzato in restructuring, fallimentare e corporate. Quindi il lateral hire di **Chiara Del Fante**, con la qualifica di *counsel*, proveniente da Chiomenti. E, più di recente, gli arrivi di **Elio Indelicato**, socio, e **Morena Bontorin**, *counsel*, provenienti nell'ordine da Linklaters e Pedersoli, entrati per occuparsi di finanza strutturata e ristrutturazioni.

L'area special situations e finanza strutturata, guidata dai due founding partner Paolo Calderaro e Alberto Del Din, a valle di questo percorso di ampliamento della struttura e per effetto delle promozioni a partner di **Camilla Giovannini** e **Tommaso Canepa**, comincia il 2018 con una squadra di cui fanno parte ben 7 soci (tra i quali **Marcello Maienza**, in Rcc fin dalla sua fondazione) e un *counsel*. «Si tratta di uno dei settori trainanti in questa fase di mercato», spiega Riolo a MAG, «e noi, nel corso di questi ultimi dodici mesi, abbiamo avuto una presenza costante in molte delle principali operazioni registrate dal mercato».

Si pensi al progetto Fino di Unicredit, alle operazioni npl del Montepaschi, all'assistenza alla Sga, al lavoro sulle operazioni Gacs, a project Cube (leasing delle banche in risoluzione) e project Secondo (la prima operazione su leasing strutturata su uno schema che ha anticipato quello della Reoco previsto dall'art. 7.1 della legge 130), al basket bond strutturato per le emissioni di

**2** sedi attuali  
(Milano e Roma)



**11** avvocati nel 2009  
(anno di fondazione)

**60** professionisti  
oggi

minibond del programma Elite. Così come Rcc, tramite Michele Crisostomo e il team di studio che comprende il socio **Federico Morelli** e la counsel **Fiona Chung**, continua a essere una presenza costante nel panorama del capital markets (specie quello “strutturato”), dove, di recente, tra le altre, lo studio ha curato l'emissione dei cat bond da 200 milioni di Generali, l'emissione di Additional Tier 1 da 1,25 miliardi di Intesa SanPaolo il buy-back da 640 milioni curato per conto di Banco Bpm, nonché nelle questioni relative alle crisi bancarie, come dimostra il ruolo di consulenti alle banche di sistema (Intesa Sanpaolo e Unicredit, per tutte) nei finanziamenti a REV e al Fondo di Risoluzione.

«Vediamo la finanza come un unicum, dove i sottosettori hanno un senso relativo. A parte, forse, la divisione tra litigation e advisory/transaction». Anche qui però, Riolo sottolinea che «per fare bene l'advisory/transaction bisogna sapere bene cosa succede quando le

cose non vanno bene. Così come per fare bene il contenzioso è importante conoscere in profondità il prodotto e le dinamiche o le prassi che conducono alla sua confezione». Il dna dello studio riflette anche la matrice regulatory dei suoi fondatori. «È l'abitudine a lavorare sull'analisi di quelli che possono essere gli impatti di una qualsiasi operazione sul patrimonio di vigilanza di una banca e sull'evoluzione del suo capitale, che poi è quello che permette o meno a un istituto di continuare a fare business».

La parte advisory/transaction rimane preponderante nell'assetto a geometrie variabili («non siamo organizzati in dipartimenti, i gruppi di lavoro si formano e modificano a seconda delle esigenze») dello studio. L'area dedicata alla finanza strutturata e capital markets è sicuramente quella prevalente. Ma Rcc è ben strutturato anche nel litigation, specie in quello altamente tecnico su tematiche finanziarie,

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

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

[www.ccm-italia.org](http://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](http://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](http://sostieni.ccm-italia.org)

Il tuo 5 x mille  
al Comitato Collaborazione Medica - CCM  
C.F. 97504230018



dove lo studio conta su un team di 15 professionisti tra cui i tre soci Silvio Riolo, **Pasquale Cardellicchio** e **Gennaro Arcucci**. Oltre a occuparsi di cause civili in materia finanziaria (tra cui, di recente, l'importante contenzioso che vede opposta Enpam a JpMorgan e il contenzioso promosso dalla nuova proprietà, facente capo alla Banca Popolare di Bari, contro i vecchi vertici di Tercas) nonché di regulatory enforcement (procedimenti Consob e Banca d'Italia), il team di Rcc ha in più di un'occasione collaborato con altri specialisti in questioni di carattere penale. «Noi non facciamo i penalisti», specifica Riolo, «ma spesso li affianchiamo (dal caso derivati del Comune di Milano alla assoluzione dei banker Jp Morgan in uno dei filoni derivati dal crack Parmalat, ndr) occupandoci degli aspetti più tecnici legati a questioni che stanno a cavallo tra il diritto e la finanza e che incidono profondamente sulle loro difese non solo nel contenzioso civile e in quello amministrativo ma anche in quello penale».

Sul fronte corporate m&a, poi, il team di Rcc, capitanato dal socio **Guido Masini** e con il counsel **Nicola Caielli**, ha di recente assistito il Fondo Italiano di Investimento nel primo investimento del fondo FII Tech Growth nella società Bemyeye nonché un investitore statunitense nell'acquisizione di una società attiva nella cantieristica navale. Meno di recente, Michele Crisostomo e Guido Masini avevano assistito la Banca Popolare di Bari nell'acquisizione di Banca Tercas. Il gruppo corporate è attivo anche nell'Equity Capital Markets dove ha recentemente assistito, tra

l'altro, Banca Imi nell'operazione di quotazione di IndelB sul Mercato Telematico Azionario.

Molto importante, poi, il filone restructuring che vede in prima linea i soci Calderaro, **Paolo Rusconi**, Azzarà e Bontorin. «Qui stiamo assistendo al delinarsi di un filone di attività complessa, quella legata alla gestione delle special situation, che richiede la presenza di professionisti con le nostre caratteristiche, ovvero, di specialisti in materia di finanza strutturata e di restructuring ma anche di recupero crediti di livello e di diritto fallimentare nonché di m&a. Questi sono pezzi che noi abbiamo e che abbiamo aggregato pensando a uno specifico progetto di studio con focus a tutto tondo sulle special situation».

Un progetto che a questo punto dovrebbe portare a una nuova mossa strategica: dopo lo sbarco a Londra nel 2014, l'apertura di una sede a Roma. Il progetto è in fase di valutazione da tempo e anche in quest'ottica si è unita allo studio **Chiara Del Fante** che è basata a Roma. Ma nella squadra c'è anche il socio **Guido Masini**, romano di nascita e con una forte rete di contatti nella capitale. «Noi siamo nati pensando che l'agilità e dimensioni contenute, almeno in termini relativi, fossero caratteristiche importanti per dotarsi dell'assetto ideale per navigare in queste acque. A Roma non apriremo con una sede gemella (in termini quantitativi) rispetto a quella di Milano, ma con un ufficio adeguato alle nostre esigenze e a quelle di mercato». Ciò che conta è la qualità delle persone e di quello che si fa. ■



# INVITO A PALAZZO... **LEGANCE**

MAG ha incontrato Filippo Troisi che ha svelato i dettagli e gli obiettivi del progetto Usa dello studio e per la prima volta ha parlato della nuova sede di Milano. Non un semplice agglomerato di uffici, ma un luogo identitario da cui partirà un percorso di crescita



Il rischio più grande è non rischiare mai». La frase è di **Mark Zuckerberg**, fondatore 34enne di Facebook. Ma, secondo **Filippo Troisi**, avvocato dell'anno per *legalcommunity* e GQ, rispecchia alla perfezione l'attitudine e l'approccio alla professione dei soci di Legance.

Lo studio ha da poco festeggiato i suoi primi dieci anni.

Quando a fine 2007, Troisi assieme ad **Alberto Giampieri**, **Giovanni Nardulli**, **Bruno Bartocci** e **Alberto Maggi** decisero di promuovere la fondazione di uno studio nuovo accettarono l'idea di prendersi un (enorme) rischio. Primo perché si trattò di lasciare una corazzata come Gianni Origoni Grippo & Partners per misurarsi con il mercato contando solo sulle proprie forze. Secondo perché vollero sperimentare direttamente un sistema mirato alla spersonalizzazione e all'istituzionalizzazione dello studio legale. E terzo perché lo fecero (anche se non potevano saperlo) alla vigilia di una delle crisi più lunghe e pesanti affrontate dai mercati globali. Una crisi che sarebbe durata ben otto anni.

La storia sembra aver dato loro ragione. E non era scontato.

In dieci anni, ossia dalla fine del 2007 a oggi, lo studio Legance è passato da 83 a oltre 210 professionisti. Così come è riuscito a portare il proprio incassato da 38 a quasi 80 milioni (78 per l'esattezza, nel 2017). A raddoppiare il numero delle sue sedi da due, Roma e Milano, a quattro con l'aggiunta di Londra (2013) e New York (annunciata a fine 2017). E soprattutto a posizionarsi tra le quattro insegne che dominano il vertice dell'avvocatura d'affari italiana, alla pari con organizzazioni che, come minimo, avevano il doppio dei suoi anni.

---

**«Siamo una realtà sempre in movimento. E le nostre scelte sono da sempre l'esito di una continua ricerca dell'evoluzione»**

---

Una storia che continua e che con il 2018 ricomincia da tre. Una nuova sede all'estero. Un nuovo quartier generale a Milano. E la piena applicazione di un nuovo sistema di organizzazione interna. «Noi siamo una realtà sempre in movimento». Dice in questa intervista esclusiva a MAG, Filippo Troisi. «E le nostre scelte sono da sempre l'esito di una continua ricerca dell'evoluzione».

**Un'evoluzione che lo scorso ottobre vi ha portato ad annunciare lo sbarco a New York. L'ufficio è già pienamente operativo o ci sono "lavori in corso"?**

L'ufficio diventerà pienamente operativo nel corso del 2018. Due altri avvocati raggiungeranno Piero Venturini che è il partner di riferimento della sede.

**Di chi si tratta?**

Si tratta di due professionisti della sede di Milano che fanno parte del team iniziale a New York: Paolo Guaragnella e Walter Campagna.

**Iniziale? Quindi l'idea è di ampliare il team di stanza nella Grande Mela?**

Noi abbiamo trovato dei locali che consentiranno l'espansione dell'ufficio. Non abbiamo l'idea di creare un ufficio di dimensioni analoghe a quelle di Milano o Roma, ma sicuramente c'è spazio per crescere e per farlo bene, così come già accaduto a Londra. E poi c'è dell'altro.

**Ovvero?**

Accanto alle tre presenze fisiche permanenti ci sarà un team allargato di presenze senior che già adesso seguono il mercato Usa e continueranno a farlo. Si tratta di me e dei soci Giampieri e Nardulli.

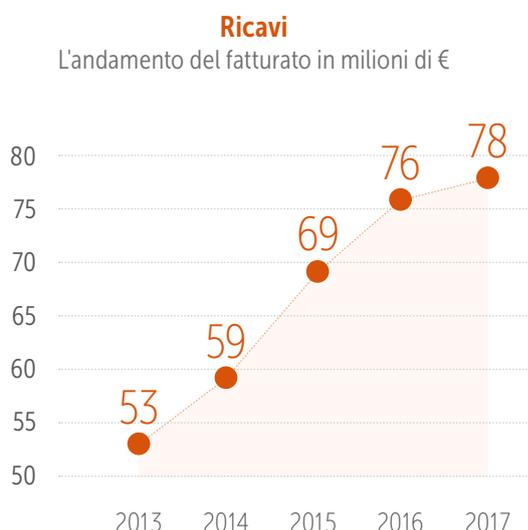
**Quando 10 anni fa avete creato Legance, New York non era in programma. Pensavate a Londra. Vi interrogavate sugli Emirati Arabi Uniti...**

È vero, New York 10 anni fa non era prevista. All'epoca (come oggi) non volevamo avere un numero infinito di sedi. Londra era in programma. Gli Emirati Arabi erano considerati un'opzione. Anche se poi giungemmo alla conclusione che non ci fossero i presupposti per un'apertura in Medio Oriente. Messa da parte quest'opzione, si crearono invece le condizioni per dar seguito al progetto di aprire a Londra,

una volta che avevamo trovato la persona giusta (Marco Gubitosi, ndr), nel 2013.

**Tornando a New York, cosa vi ha fatto ricredere?**

La decisione di aprire a New York è esemplificativa di quello che è il dna di Legance. La nostra è una ricerca continua. Noi studiamo il mercato in continuazione per cercare di capire cosa si possa fare di nuovo. Siamo giunti alla decisione di aprire a New York, dopo un lungo processo valutativo.



**Basato su quali considerazioni?**

L'anno scorso il 60% degli investimenti stranieri in Italia sono arrivati da Usa e Uk. E di questi, la maggior parte è arrivata dagli Usa con un trend in crescita. La scelta di aprire a NY arriva, quindi, nel momento giusto. Operativamente parlando, a New York adesso c'è una concorrenza italiana limitata a pochi player. Ma non c'è un reale establishment operativo e questa per noi può essere una grande occasione.

**Ovvero?**

Riteniamo che un ufficio pienamente strutturato con 4 soci dedicati e tre

avvocati locali sia un unicum rispetto a quello che oggi offre il mercato, fermo restando che ci sono anche altre presenze. Poi non dimentichiamo Brexit.

**Che nesso ha Brexit con New York?**

Un nesso profondo. Con Brexit, grande elemento di novità per il prossimo futuro, e con un ritorno degli investimenti Usa che ormai non passano più necessariamente attraverso Londra, anzi lo fanno sempre meno, questo è senz'altro il momento giusto per andare Oltreoceano.

**C'è un'altra città che vede negli effetti di Brexit dei potenziali benefici: Milano. Qui state per trasferirvi in una nuova sede. In cosa consiste questo progetto?**

Milano sta vivendo un periodo di grande rinascita. È una città che nulla ha da invidiare alle grandi capitali europee. Milano è un punto di forza per l'economia italiana. E Legance qui sta crescendo tantissimo. Si chiamerà Palazzo Legance. In via Broletto, nei locali della ex sede di Gucci, di fronte alla Consob, 2.000 mq in più rispetto a via Dante, è un investimento molto importante.

**Non sembra solo un progetto legato alla necessità di avere degli spazi in più...**

Le occasioni in cui le 9 sale riunioni di via Dante sono tutte occupate e non ci consentono di ospitare ulteriori riunioni sono diventate troppo frequenti.

**Sì immagino. Ma parliamo di un progetto che avete chiamato "Palazzo Legance". Una sede che ha un'identità. La sensazione è che a Milano vogliate andare oltre un semplice agglomerato di uffici...**

L'abbiamo chiamato Palazzo Legance perché sarà il luogo dove svolgeremo la nostra attività professionale e dove accoglieremo i nostri clienti, sempre nel nostro stile. Ospiterà riunioni di lavoro,

ma anche momenti di network. E poi è il palazzo dove Legance si trasferisce a dieci anni dalla sua nascita ora che è diventato una realtà di grandi dimensioni. Avremo anche un auditorium intitolato a Rosella Antonucci. Ci saranno anche spazi esterni. Sarà un posto vivo e dinamico, durante tutto il corso dell'anno dove ospiteremo numerosi eventi di ogni tipo.

**Tornando allo spazio fisico: con più spazio a disposizione ci dobbiamo aspettare un'ulteriore crescita anche per linee esterne?**

Noi siamo da un paio d'anni intorno ai 210 avvocati. È un numero abbastanza stabile perché anche volendo non abbiamo la possibilità di alloggiare nuovi professionisti. Avere nuovi locali a disposizione faciliterà quello che comunque è sempre un nostro punto d'attenzione: la possibilità di accogliere nella famiglia Legance nuovi professionisti di valore.

**E la crescita interna, proseguirà di pari passo?**

Proseguirà certamente. Noi siamo sempre cresciuti per linee interne, perché teniamo a premiare e valorizzare gli elementi migliori che sono tra noi. Nel prossimo triennio, posso dire, questo avverrà in modo anche più eclatante.

**Ossia?**

Intendo che ci sono diversi nostri avvocati che stanno giungendo a un livello importante di seniority. Molti sono venuti con noi nel dicembre del 2007. E questa maturazione, in diversi casi, sarà oggetto di un riconoscimento.

**La crescita numerica è un passo obbligato?**

Il 2017 è stato il settimo anno di fila in cui abbiamo registrato un record di incremento del fatturato. È ben possibile che nel 2018, se il numero dei legali non dovesse aumentare, il lavoro non cresca

altrettanto, quantomeno in termini di volumi. Certo si può rendere la struttura più efficiente. Ma non sempre basta.

**Allora qual è la strategia?**

La strategia è continuare a essere percepiti come studio di qualità a cui i clienti si rivolgono per operazioni importanti. Uno studio che viene scelto non per il prezzo a cui vende i propri servizi ma per la capacità di offrire il prodotto migliore. L'apertura a New York City è coerente con questa strategia perché, da quello che vediamo, il mercato Usa è un mercato che riconosce la qualità dell'offerta ed è disposto a pagarla.

---

«A New York adesso c'è una concorrenza italiana limitata a pochi player. Ma non c'è un reale establishment operativo e questa per noi può essere una grande occasione»

---

**I conti del 2017 come si chiudono?**

Non c'è ancora un dato consuntivo. Ma di sicuro il 2017 si attesta ancora sopra i 70 milioni di fatturato. Un'impresa non scontata dal momento che è stata realizzata con quattro soci in meno.

**NICOLA  
DI MOLFETTA**

**2006-2016**

# **AVVOCATI D'AFFARI**

**SEGRETI • STORIE • PROTAGONISTI**

**Per acquistare la tua copia del libro**

**CLICCA QUI**



---

«L'abbiamo chiamato **Palazzo Legance** perché sarà il luogo dove svolgeremo la nostra attività professionale e **dove accoglieremo i nostri clienti**. Ospiterà **riunioni di lavoro, ma anche momenti di network**»

---

**Il 2017 è stato anche il primo anno della nuova organizzazione interna...**

Il 2017 è stato il primo anno in cui tutti i soci sono stati remunerati in base al lockstep modificato. Si parte da 15 punti e si può arrivare a 100.

**Modificato perché?**

L'80% è retribuzione lockstep e il 20% è assegnato come bonus ai più meritevoli di ogni anno.

Inoltre, rispetto a un sistema di lockstep puro, ci sono delle soglie di valutazione per cui non è detto che tutti arrivino a 100 punti, sebbene tutti possano arrivarci.

**La crescita di questi anni è derivata da un ampliamento del mercato o dal fatto che siete riusciti a strappare quote di mercato ai vostri competitor?**

La nostra crescita è avvenuta perché abbiamo acquisito quote di mercato dai principali competitor italiani. Lo studio in questo decennio è divenuto uno dei principali 4 studi italiani allo stesso livello di realtà come BonelliErede, Chiomenti o Gop.

**Ci sono ulteriori margini?**

Pensiamo che ci siano ancora margini di crescita collegati al fatto che in alcuni studi non si sia ancora compiuto il passaggio generazionale ovvero che esso

sia in corso, mentre 10 anni fa non lo era. Ma non è tutto.

**Dica...**

Pensiamo che si possa crescere ancora perché comunque stiamo vivendo un momento economico di espansione. Il Pil cresce, e altri indicatori lasciano percepire una fase di ripresa. Se queste prospettive verranno confermate e se magari dalla Brexit si apriranno delle opportunità ci saranno delle ulteriori occasioni di crescita anche per noi.

**Detto ciò, non dimentichiamo che l'Italia resta un Paese grande più o meno come la California, è un mercato maturo. Fino a quando (e quanto) gli studi potranno crescere, è un tema che si pone per tutti...**

Vero. Ma essere una partnership di giovani può aiutare in termini di dinamismo, passione, voglia di fare, unione e quindi determinazione. Aggiungo una cosa: il fatto che questo sia un mercato maturo potrebbe avere anche l'effetto di consolidare il primato degli studi italiani indipendenti a scapito degli stranieri. Lo abbiamo già visto nell'm&a di grande livello. Ma con Brexit, potrebbe accadere qualcosa di simile anche nel banking & finance.



# A COSA SERVE UN ORDINE?

## Parliamone a cena

**G**entile direttore, l'editoriale del [numero 91 di Mag](#) esprime perplessità sull'efficacia della legge sull'equo compenso per riequilibrare il rapporto tra «il cliente forte e il suo consulente». È adombrato infatti il rischio che l'iniziativa si riduca a «un intervento di carattere assistenzialistico a favore di sacche professionali incapaci di adeguarsi all'evoluzione del mercato»; sarebbe una mera difesa del prezzo, insomma, senza preoccupazioni sull'utilità del servizio. In effetti, è ragionevole ritenere che non sia la legge (benché apprezzabile) a poter rimediare all'attuale situazione, tanto più quando essa è in contraddizione con una serie di leggi precedenti, dall'abolizione delle tariffe all'introduzione delle società di capitale. Né basterebbe una legge a riportare in equilibrio il rapporto tra cliente e fornitore, che si è modificato sulla scia delle privatizzazioni e sull'enfasi della concorrenza e della tutela dei consumatori, senza una specifica funzione riferibile agli Ordini. E ciò, mentre dovrebbero essere questi a difendere e rafforzare il proprio ruolo e a giustificare la loro funzione per la tutela degli iscritti.

Proprio su questo è necessario riflettere. Provi, un *Attorney at Law* statunitense, a prestare il patrocinio in uno stato

diverso da quello in cui è abilitato, senza l'autorizzazione della locale *Bar Association*. Da quel momento non potrebbe più esercitare in quello stato e l'associazione di provenienza lo sanzionerebbe gravemente. Ugualmente l'ordinamento anglosassone affida funzioni pubbliche a organismi "privati" di categoria: non si chiamano ordini, ma ne svolgono le funzioni.

Ecco dunque l'importanza degli Ordini che dovrebbero essere rafforzati, e non smantellati! La stessa Avvocatura non sempre è consapevole di questo, e si rivolge continuamente al Tar e al Consiglio di Stato per contrapporre Ordini ad Associazioni, e gli uni e gli altri al ministro della Giustizia e al Cnf, ottenendo il brillante risultato che, a 5 anni dalla riforma forense, non sono ancora in vigore né le specializzazioni né il nuovo esame.

Noi abbiamo una visuale diversa e continuiamo a insistere sul ruolo essenziale che gli Ordini svolgono, devono svolgere, in adempimento della funzione anche sociale che loro spetta: la formazione, l'educazione alla legalità, la giurisdizione forense, tutti temi su cui ci siamo ormai lungamente intrattenuti.

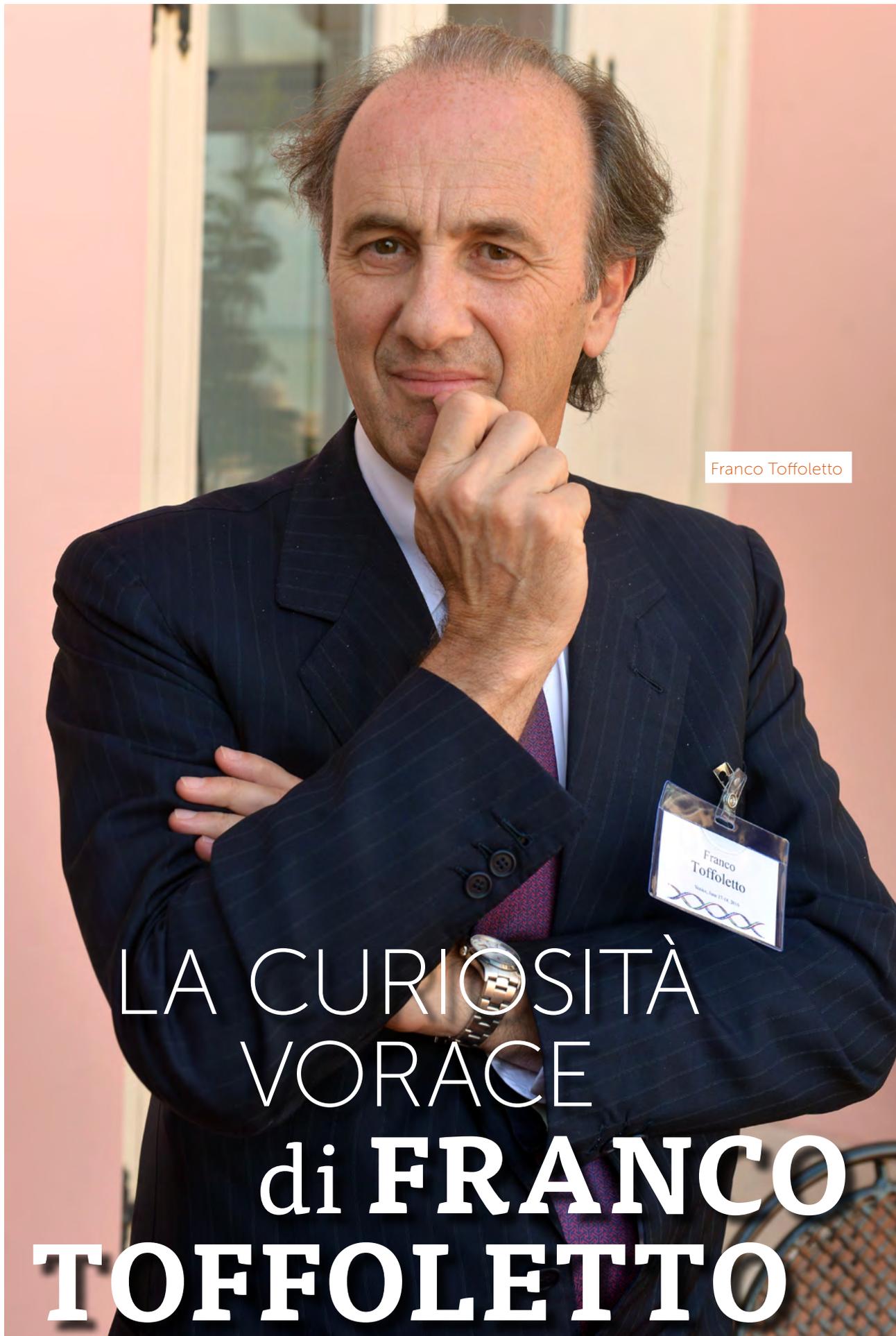
Ma ancora, un rapporto più intenso tra Ordini locali e grandi studi associati - e dove, se non a Milano! - svolgerebbe

una funzione preziosa: contribuirebbe all'evoluzione dell'intera categoria e allo smantellamento di tante piccole (e apparenti) rendite di posizione, in realtà non si sa quanto rappresentative. L'Ordine intrattiene normalmente rapporti con i singoli. Ma alcune scadenze istituzionali (le elezioni dei consigli locali, dei rappresentanti distrettuali nel Cnf e dei delegati alla Cassa e al Congresso nazionale forense, l'approvazione del bilancio di previsione e del rendiconto) si rivolgono a tutti gli iscritti; e così le occasioni che potremmo chiamare cerimoniali. L'Ordine di Milano non ha nulla da temere in fatto di trasparenza e *accountability* (da due anni ha scelto la certificazione volontaria del bilancio, in aggiunta ai revisori istituiti dalla riforma del 2012 e nominati dal tribunale). Anzi, sarebbe motivo di consenso e orgoglio per i Consiglieri avere la più folta rappresentanza in tutte queste occasioni. Ecco dunque una proposta concreta per dare forza alla partecipazione di tutti gli iscritti alle vicende dell'Ordine: l'inaugurazione dell'anno giudiziario. L'inaugurazione si tiene l'ultimo sabato del mese di gennaio e nel pomeriggio del giorno prima è in programma un Convegno internazionale con gli avvocati stranieri sull'intelligenza artificiale negli studi professionali

(per dire come guardiamo avanti e non indugiamo sul passato) seguito da un concerto dedicato a tutti. Vi è infine la cena, sabato 27 gennaio 2018, che conclude la giornata. È un momento celebrativo utile per sentirsi parte di una storia comune, che adempie a una funzione fondamentale, in Italia di rango costituzionale: perché la giustizia, la prevenzione e la composizione dei conflitti sono le condizioni per la civile convivenza e per l'esistenza di società e stati. Se bastasse una cena! Eppure, nella convivialità si stabiliscono e si consolidano significativi rapporti personali e professionali, si conferma una appartenenza comune e si manifesta la solidarietà tra generazioni. A Milano sono presenti le più grandi *law firms* e i maggiori studi associati del Paese, con alcune migliaia di professionisti; e ogni anno 800 nuovi avvocati prestano "l'impegno solenne". Pochi partecipano alle scadenze istituzionali e a quelle cerimoniali. Vorrei che il 2018 facesse eccezione, vorrei che fosse possibile un nuovo calcio d'inizio: anche per questo l'appuntamento è stato fissato nella spettacolare Sala Executive dello Stadio Meazza a San Siro, affacciata sul terreno di gioco illuminato. Rispetto al passato abbiamo ridotto la quota di partecipazione (che ovviamente copre solo una parte delle spese), in misura più significativa per i giovani iscritti. Quella sera vorrei ricevere anche i partner dei grandi studi e degli studi associati. E ognuno di loro potrebbe offrire la partecipazione al più brillante tra i giovani colleghi. L'Ordine è di tutti gli avvocati. Sono anche questi i modi per riaffermarlo. 

\*Presidente dell'Ordine degli avvocati di Milano





Franco Toffoletto

LA CURIOSITÀ  
VORACE  
di **FRANCO**  
**TOFFOLETTO**

**E** name-partner di Toffoletto De Luca Tamajo, una delle più grandi realtà nazionali nel diritto del lavoro per le imprese, e cofondatore e membro per l'Italia di Ius Laboris, la più grande alleanza internazionale di studi specializzati in diritto del lavoro. Un professionista visionario, che non si limita a seguire, o peggio inseguire, gli sviluppi socioeconomici contemporanei, ma che ha lo sguardo costantemente rivolto al futuro. Non ci si faccia quindi ingannare dal nome apparentemente tradizionalista dello studio, la realtà che abbiamo incontrato in occasione di quest'intervista ha nel proprio DNA chiare tracce di Silicon Valley. Ne è incarnazione e artefice **Franco Toffoletto**, professionista imprenditore che coniuga in sé l'allure del dominus di boutique e la spregiudicata irriverenza dello startupper tecnologico.

Franco Toffoletto è animato da un'accesa curiosità, a tratti vorace, che lo rende irrequieto.

La sua mente sembra impegnata in un costante sforzo di sintesi tra gli input dei grandi imprenditori cui s'ispira, primo tra tutti Steve Jobs, "che aveva il merito di essere uno user come noi, prima che un produttore", e poi gli stimoli che gli offre l'operatività quotidiana.

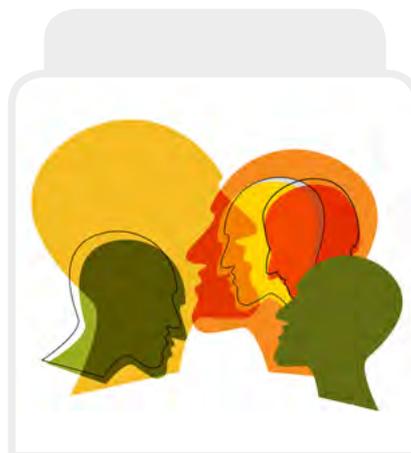
Un uomo che non si accontenta di accettare o subire lo stato delle cose, se non ne ha colto il senso profondo e il funzionamento.

È così che quello che per molti è un banale problema tecnico, per l'avvocato Toffoletto diventa lo spunto per lo sviluppo di una soluzione, che in molti casi si tradurrà in un miglioramento dell'efficienza dello studio o in un vero e proprio prodotto o servizio per il cliente.

Un uomo e professionista particolarmente esigente, innanzitutto con se stesso.

Non accetta di non sapere o di sapere meno dei suoi interlocutori e per questo non si limita a un aggiornamento costante ma amplia sistematicamente anche il raggio delle sue conoscenze e mai con superficialità.

Per Franco Toffoletto fatica e impegno sono un assunto di base che non deve assolutamente



*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.*



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](http://www.lawyerstenniscup.com)

prescindere da un impiego intelligente e strategico delle proprie risorse.

È in lui ferma e centrale la volontà di trasferire questa sua attitudine e mentalità anche alle giovani leve dello studio.

Un mentore esigente e a tratti severo, ma anche giusto e generoso con chi dimostra di avere il talento e l'energia necessari a incarnare la sua visione di professionista.

### TRE PIETRE MILIARI

È il primo ottobre del 1975 quando, a 18 anni, suo padre gli “aprì le porte dello studio” per affiancarlo al ragioniere che stava per andare in pensione, e che avrebbe dovuto sostituire a partire dal gennaio successivo. Non solo quest'esperienza gli ha insegnato l'umiltà di apprendere un mestiere dalle basi, prima di porsi come esperto, ma ha gettato le fondamenta per il suo personalissimo approccio alla professione. Toffoletto, per indole, non subisce la situazione, ma con intelligenza e una saggezza non tipica per quella che era la sua età di allora, la volge a suo vantaggio. Al fianco di chi amministra e governa operativamente lo studio professionale, riconosce in tempi non sospetti la centralità e il potenziale vantaggio competitivo degli aspetti organizzativi e tecnologici.

Parte quindi da subito per un percorso di costante definizione e miglioramento dei processi e delle tecnologie, in delicato equilibrio tra esigenze operative e spinta innovativa; un viaggio che lo porterà nel gennaio 2016 a costituire un dipartimento Research&Development presso la sede di Napoli dello studio. È così che nell'80 arriva in studio l'Olivetti ET 351, nell'85 il primo Mac, quando già lo studio sviluppava il primo software gestionale, fino all'uscita di iLex, la versione aggiornata ed evoluta di easylex, sempre sviluppato dallo studio. Una pietra miliare un po' insolita, perché non legata a uno specifico



momento temporale ma piuttosto espressione di un pensiero e un approccio orientati all'innovazione continua.

Infine, non immediatamente evidente, ma di fondamentale importanza, più che una singola pietra miliare, troviamo un selciato fatto di tantissimi incontri. Sì, perché Franco Toffoletto, pur essendo una personalità decisamente dominante, non soffre di miopia egocentrica; oltre a citare le fonti della sua ispirazione, Jobs, **Michele Ferrero**,

**Giulio Castelli** (il fondatore di Kartell) e altri, ricorda con affetto e stima, sempre citandole per nome, le persone con cui collabora e quelle colleghe e quei colleghi che hanno contribuito a o ispirato lo sviluppo dei suoi vari progetti.

## IL CONTESTO OPERATIVO

Fin dai primissimi passi mossi nello studio del padre, come detto non come avvocato ma come ragioniere, l'avvocato Toffoletto ha compreso che la dimensione organizzativa dello studio è un asset fondamentale. Senza cedere alle lusinghe di un assetto gerarchico classico che, in quanto figlio d'arte e personalità dominante, lo avrebbe favorito, Franco Toffoletto ha introdotto procedure scritte e job description, per descrivere e definire responsabilità e interdipendenze di tutti i professionisti e dipendenti dello studio. Con questo strumento ha voluto orientare l'attività professionale esplicitamente all'efficacia piuttosto che seguire logiche tipiche degli studi professionali da lui considerate "medioevali". Nella sua visione, un'organizzazione del lavoro fatta di processi chiari e definiti garantisce trasparenza ed efficienza dello studio, a evidente vantaggio del cliente.

In questo scenario, come già ampiamente accennato sopra, non può che avere un posto d'onore la dimensione tecnologica, fatta di hardware e software. I primi sono per scelta della nota azienda di Cupertino; Franco Toffoletto è animatore del Mac Law Group, riunione degli avvocati che da sempre lavorano con questa tecnologia. I software, invece, sono l'espressione sia di una tradizione familiare, che già nelle due generazioni antecedenti alla sua si è dimostrata particolarmente attenta agli aspetti gestionali, sia della sua particolare propensione a studiare e comprendere "il linguaggio dei programmatori". Franco

Toffoletto ci spiega, infatti, come solo chi conosca profondamente e sappia descrivere sia l'attività professionale sia le logiche che governano la programmazione possa ideare e poi far realizzare dai tecnici sistemi realmente efficaci. In questo passaggio, quasi a chiudere il cerchio, emerge ancora una volta la filosofia dello user di Jobs, ovvero la capacità di sviluppare un prodotto partendo dall'utilizzatore piuttosto che dai vincoli o dalle opportunità tecnologiche a disposizione.

Il business development, che Franco Toffoletto non ha timore di chiamare la "capacità di vendere", nella sua visione deve far parte delle competenze del professionista. Non è un caso che lui stesso abbia creato per la sua accademia di formazione interna un manuale dedicato allo sviluppo delle competenze commerciali. Quando ci presenta la sua visione di business development, emergono tutta la complessità e l'apparente contraddizione di chi non si accontenta di incarnare un solo modello o approccio. Da una parte lo studio, attraverso il dipartimento di R&D, la grande attenzione al controllo di gestione ma anche parlando di servizi e prodotti legali da vendere, esprime un'identità dal taglio industriale; dall'altra, l'avvocato Toffoletto si pone verso i suoi clienti come un business partner strategico. È come se coesistessero in lui due anime, quella dell'imprenditore legale freddo e spregiudicato, che considera gli avvocati come la produzione di un servizio e prodotto alla stregua di una commodity, e quella del professionista appassionato, che con romantica dedizione segue il suo cliente ben oltre il perimetro rigoroso della questione giuridica. A fare da trait d'union la sua fervida curiosità e la sua voglia di penetrare la complessità per farla propria e governarla. ■

*\*De Micheli Lanciani Motta  
Psicologi del Lavoro Associati*



# HERBERT SMITH FREEHILLS, tutti i numeri del debutto

Sede a Milano. In squadra due soci su un totale di 15 fee earners. Si tratta di Laura Orlando e Sebastian Moore. MAG li ha incontrati per parlare del progetto Italia della law firm anglosassone. «Il nostro focus sarà l'ip». Ma solo per cominciare. Il futuro? «Lo decideranno i clienti»

L'aria è elettrica. L'emozione è palpabile. Negli occhi degli avvocati seduti nella sala riunioni c'è quella luce particolare che si vede solo in certi momenti: quando tutto comincia.

**Legalcommunity.it** lo aveva anticipato a ottobre 2017 ([leggi l'articolo](#)). E puntualmente, con lo scoccare del 2018, si è alzato il velo sul progetto Italia di Herbert Smith Freehills.

A presentarlo, ci sono i partner **Laura Orlando** e **Sebastian Moore** assieme a **Sophie Rich**. A legarli non è solo l'associazione professionale a cui partecipano, ma anche il fatto che sono tutti e tre esperti di Ip e in particolare di

healthcare e life sciences. Rich, basata a Londra, è global head del settore. Mentre Orlando e Moore sono i partner incaricati di presidiare Milano.

L'apertura italiana di Herbert Smith Freehills si inserisce in un processo di espansione internazionale che, negli ultimi mesi, ha portato l'insegna inglese a sviluppare la propria presenza nell'Europa continentale aprendo uffici in Germania, Francia e Spagna. Lo sbarco milanese, in più, si lega alla decisione dello studio di espandere il suo raggio d'azione sul fronte ip e in particolare healthcare. «Si tratta di un settore che abbiamo cominciato a seguire a Londra circa 20 anni fa», racconta Moore, «e che ha dato risultati molto buoni producendo

mandati trasversali e business anche per altri settori dello studio». Un dato che ha spinto il management della law firm a investire ulteriori risorse per rafforzare la capacità d'azione in questo ambito. Prima a Tokio e ora in Italia. E non si tratta di una casualità.

Moore e Orlando si sono trovati a collaborare in molte occasioni in passato. Una per tutte è quella della difesa del colosso internazionale Gilead in una serie di cause intentate da parte di un concorrente per presunto patent infringement e legate a un farmaco per la cura dell'epatite c. Un contenzioso multigiurisdizionale da oltre 10 miliardi di dollari di valore complessivo. Nell'elenco dei clienti della practice dello studio però ci sono anche realtà come Roche, Takeda, Sanofi. E adesso, con l'arrivo di Orlando da Simmons & Simmons, alla lista si sono aggiunte società della portata di Eli Lilly e GlaxoSmithKline.

Orlando, però, tiene a sottolineare che il focus di Herbert Smith Freehills in Italia sarà sull'ip «a trecentosessanta gradi». La squadra, infatti, al momento si completa con l'of counsel **Pietro Pouche**, esperto di tmt, manufacturing e diritto industriale ([si veda il numero 79 di MAG](#)) il quale ha una clientela diffusa soprattutto tra le cosiddette mid corporate, e con gli associate **Spartrak Kodra** e **Martina Maffei**. Tutti ex Simmons & Simmons dove Orlando era riuscita a mettere assieme un team capace di generare ricavi



---

«I primi nuovi ingressi (due associate) potrebbero essere ufficializzati già nel giro di poche settimane»

---

aggregati annui per circa 3,5 milioni di euro.

Con Sebastian Moore, invece, si trasferiranno in Italia altri due associate provenienti sempre della sede di Londra.

In totale, quindi, Herbert Smith Freehills parte con una quindicina di fee earners (inclusi i praticanti e il personale di supporto) che potrebbero facilmente diventare 20 nell'arco dei prossimi dodici mesi. «I primi nuovi ingressi (due associate) potrebbero essere ufficializzati già nel giro di poche settimane».

L'obiettivo iniziale, sottolineano Moore e Orlando, è anzitutto consolidare «il posizionamento dello studio nella proprietà intellettuale. Questo sarà il nucleo fondante del progetto che potrebbe successivamente allargarsi ad altri settori e aree di pratica».

Ma di questo si comincerà a parlare non prima del 2019. «Di sicuro», concordano Orlando e Moore, «l'aggiunta di nuovi cluster di servizi verrà gestita in base alle esigenze dei clienti. È da lì che si deve sempre partire». ■

# STREAMING, nel 2018 sarà GARA AI CONTENUTI

**N**on sono finiti i tempi duri per l'industria televisiva, messa in crisi dalla concorrenza dei canali streaming e on demand. Anzi, nel 2018 potrà essere ancora più difficile restare a galla sul mercato, nonostante i tentativi di consolidamento del settore (si veda il matrimonio tra la 21st Century Fox e la Walt Disney Company).

I principali competitor digitali, quali Netflix, Amazon Video, Apple e Hulu (acquisito di recente dalla Disney per 52 milioni), scrive il *New York Times*, hanno infatti avviato una vera e propria "corsa agli armamenti" per aumentare il più possibile la produzione di nuove serie tv e nuovi film originali.

Per fare qualche esempio, nel 2017 Netflix ha investito 6 miliardi di dollari tra licenze e serie originali come i successi *Narcos* e *Stranger Things*. Nel 2018 la società fondata da **Reed Hastings** punta a destinare almeno 8 miliardi in nuovi contenuti, il 33% in più. Amazon, dal

canto suo, ha sborsato oltre 250 milioni di dollari solo per i diritti della serie tv su *Il Signore degli anelli*.

In tutta l'industry, il numero di show televisivi originali, stando alla società di ricerca MoffettNathanson, è raddoppiato dal 2010 al 2016 arrivando a quota 455, mentre la spesa totale in contenuti delle "big four" dello streaming nel 2018 aumenterà di circa il 30%, anno su anno, a 18 miliardi di dollari, secondo una previsione di Breakingviews basata sulle stime degli analisti. Il mercato globale dello streaming, rileva PwC, dovrebbe aumentare il proprio valore del 16%, a 21 miliardi.

Tuttavia, considerata la vasta e ingarbugliata quantità di offerta oggi disponibile e il numero limitato di abbonati, la corsa ai contenuti rischia non solo di risultare insostenibile dal punto di vista economico, ma anche di trasformarsi in una guerra di prezzo. A oggi Netflix è fra i primi per numero di abbonati, 100 milioni di account a livello globale, ma la spesa che deve sopportare è alta: 2,5 miliardi di dollari solo nel 2017. La partita è dunque solo all'inizio. ■

# IL CONTROLLO PREVENTIVO

## NELLA GESTIONE DELLA CRISI D'IMPRESA

La gestione della crisi d'impresa attraverso gli istituti della legge fallimentare, quali il piano di risanamento, l'accordo di ristrutturazione del debito e il concordato preventivo, richiede tempi più o meno lunghi, a seconda della fluidità di interlocuzione tra i vari attori aziendali e delle effettive potenzialità di un'impresa di attuare una strategia di turnaround. In tale situazione la logica di monitoraggio della gestione assume un'importanza fondamentale, permettendo di avere un atteggiamento proattivo e consapevole. Vengono così colte le opportunità offerte dal turnaround e sfruttate al meglio le potenzialità degli istituti, sia formulando strategie coerenti ed efficaci, che dotandosi di strumenti di controllo atti a misurare l'efficacia delle stesse. In relazione al controllo, l'analisi di valori aziendali (patrimoniali, finanziari ed economici) è utile ad accertare quanto sia grave lo stato di crisi e valutare la portata delle politiche del turnaround. Fulcro del turnaround e requisito imprescindibile per dare esecuzione agli istituti suddetti è la predisposizione di un piano di risanamento, documento che costituisce la base dell'accordo tra l'impresa e gli stakeholder. Questo è solitamente suddiviso in due parti: la prima funzionale all'inquadramento della società e all'esame delle cause che hanno condotto allo stato di crisi, la seconda dedicata al processo di turnaround, includendo le linee strategiche per il risanamento, il piano economico-finanziario e la manovra finanziaria. Il controllo di gestione

costituisce uno strumento essenziale per il monitoraggio del piano, in quanto è funzionale sia a verificare che nel corso del tempo si mantenga la fattibilità del progetto, che operare consapevolmente una scelta di convenienza economica comparata, confrontando la valutazione ottenuta con quelle riferite ad altre ipotesi di gestione straordinaria. Pertanto, sebbene il vecchio adagio "prevenire è meglio che curare" possa apparire una visione riduttiva, date le molteplici e difficilmente governabili variabili che influiscono sulla crisi d'impresa, un attento monitoraggio della continuità aziendale costituisce un efficace strumento di presidio e di controllo preventivo.



*Dott. Emanuele Boschi*  
BL Studio Legale Tributario Consulenza Finanziaria

# BARCLAYS, orizzonte OLTRE IL DEBITO

Sotto la guida del country head Enrico Chiapparoli, la banca inglese punta anche all'm&a e all'equity. E vuole aumentare la sua quota di mercato

**L**a vendita a Che Banca!, nel dicembre 2015, dell'attività retail italiana (oltre 80 filiali, 220 mila clienti e raccolta diretta e indiretta per 2,9 miliardi di euro ciascuna) e la conseguente uscita dal comparto potevano sembrare il segno di un calo dell'interesse di Barclays nei confronti del nostro Paese.

In realtà questo interesse è vivo più che mai e si esprime attraverso un'area ben precisa, quella dell'investment banking. È su questo fronte infatti che la banca inglese, guidata in Italia da **Enrico Chiapparoli**, di recente nominato country manager e head of banking Italy, vuole guadagnare fette di mercato nei prossimi anni, in particolare rafforzandosi su m&a ed equity capital markets.

A dirlo a MAG è lo stesso Chiapparoli: «L'obiettivo è passare dal 3,5% di quota di mercato attuale al 5-6%, a livello europeo, per raggiungere posizioni simili a quelle che abbiamo negli Usa, e l'Italia è parte importante di questa strategia». Per Barclays significherebbe diventare il quarto o quinto player a livello europeo. Un obiettivo ambizioso che però, assicura Chiapparoli, diventa raggiungibile se si considerano le basi di partenza, come il buon andamento in tutto il 2017, «in cui prevediamo un incremento del fatturato di oltre il 50%», e una strategia ben definita che si poggia sui punti di forza del gruppo, sulle sinergie possibili e sulle capacità del team.



## TRA CESSIONI ED EQUITY

«Il brand Barclays è da sempre associato in Italia all'attività sul fixed income, che è il nostro punto di forza», osserva Chiapparoli. Partendo da questo zoccolo duro, «ora vogliamo crescere e rafforzare il nostro posizionamento anche in altre aree di attività, in particolare l'm&a e l'equity capital markets, grazie alle relazioni costruite con le grandi aziende industriali al nostro network internazionale dove abbiamo professionisti esperti in grado di coprire più settori rilevanti per le attività italiane, come ad esempio il consumer retail» oltre a puntare alle sinergie con i financial sponsors. Il target sono aziende grandi e medie, interessate a crescere, a quotarsi o a cercare nuovi partner strategici o finanziari: «Per l'anno prossimo vediamo molta attività, al momento seguendo oltre dieci mandati di m&a, principalmente sell side».

Si tratta di aree di business, queste ultime, che stanno vivendo un momento positivo nel nostro paese. Ad esempio il mercato m&a italiano nei primi 9 mesi del 2017 ha registrato 567 operazioni per un controvalore di 27 miliardi di euro, mentre in Borsa, dove i pir hanno portato una significativa dose di liquidità, si attendono 50 quotazioni entro l'anno.

Per Barclays questo si traduce in maggiori possibilità. Come sfruttarle? Per quanto riguarda l'm&a, spiega, «grazie al nostro network internazionale abbiamo messo insieme dei professionisti esperti di settore in grado di coprire più settori, come ad esempio il consumer retail» mentre punta alle sinergie con i financial sponsors. Nel 2017, stando ai dati *Mergermarket*, Barclays è stato advisor in almeno cinque deal per oltre 4 miliardi di valore, dove il grosso l'ha fatto la consulenza lato buyside nella cessione di Allfunds Bank ad Hellman & Friedman per 1,4 miliardi lo scorso marzo, ma anche l'assistenza al gruppo giapponese quotato Lixil Corporation nella cessione

Enrico Chiapparoli



della controllata italiana Permasteelisa al cinese Grandland per 467 milioni e, lato sellside, il passaggio di Aletti Gestielle da Banco Bpm ad Anima. Il team ha anche assistito Cinven che attraverso la controllata Ergo ha acquisito Old Mutual Wealth Italy e affianca Guala Closure nel processo di vendita.

Quanto all'equity, invece, sottolinea Chiapparoli, «siamo già fra i primi in Italia sul fronte delle ricapitalizzazioni». Quest'anno il team ha partecipato come bookrunner all'aumento di capitale di Unicredit da 13 miliardi e come co-global coordinator a quello di Carige, facendo parte dei consorzi di garanzia. «Rispetto allo scorso anno abbiamo allargato il footprint di copertura sia per prodotto sia per settore e ora intendiamo consolidare questo prodotto, che è uno dei nostri punti di forza, ma anche rafforzarci nelle quotazioni». Questo territorio negli ultimi anni è stato già marcato dal team,

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



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter e  
resta in contatto



che ha agito come global coordinator ad esempio delle Ipo di Enav e Banca Sistema ed è ora al lavoro sullo sbarco in borsa del treno Italo con Ntv. «Puntiamo a crescere ancora, in sintonia con il network e le relazioni con i private equity che seguiamo sul fronte high yield e m&a, e i grandi clienti che intendono magari quotare le controllate». In questo senso «non ci poniamo limiti, siamo aperti anche a società di dimensione più ridotta». D'altronde il periodo è quello buono e anche il 2018 è considerato in positivo perché, evidenzia Chiapparoli, «la Bce non dovrebbe aumentare i tassi di interesse, di conseguenza ci aspettiamo che le condizioni monetarie restino molto buone così come gli indicatori macroeconomici. Inoltre ci sono flussi di danaro gestito interessanti che arrivano dagli Stati Uniti, in Europa e in Italia». I rischi sono «più politici o geopolitici, meno a livello macro e monetario».

## SINERGIE E TEAM

Per raggiungere i suoi obiettivi Barclays sta attuando in Italia una strategia che si basa in primo luogo sulle sinergie anche interne. «Puntiamo a una maggiore integrazione con la corporate bank del gruppo, che in Italia conta circa 80 risorse e 300 clienti, quale base da cui partire per accrescere il perimetro dei nostri servizi anche per le medie imprese», spiega. Ciò in particolare «agendo sulle capacità e le competenze elevate del team italiano». Parliamo di circa 20 investment banker in Italia (oltre a quelli operanti da Londra), inclusi i tre managing director **Renato di Monta** (FIG), **Stefano Soldi** (Power, Utilities & Infrastructure) e **Claudio Morandi** (m&a) coadiuvati da professionalità di grande esperienza quali **Franco Bernabè**, senior advisor per l'Europa, **Carlo Calabria**, head of coverage Eme, **Pier Luigi Colizzi**, responsabile m&a area Eme, **Jean Francois Astier**, alla guida di global capital markets.

Terzo pilastro, l'ottimizzazione del capitale esistente. «A livello di gruppo abbiamo concluso la cessione delle attività non core e la liberazione di risorse utili da usare che intendiamo rivolgere anche all'investment banking». Tutto questo considerando poi quelli che Chiapparoli considera i tratti distintivi del gruppo, ossia «il network internazionale, in particolare con gli Stati Uniti, ma anche una forte esperienza su operazioni su società quotate, e una presenza costante sul cliente».

—

«Non ci poniamo  
limiti, siamo aperti  
anche a società  
di dimensione  
più ridotta»

—

La principale base di partenza resta però l'attività sul debt capital market. Qui nell'ultimo anno il team dcm guidato da **Riccardo Abbona** ha seguito oltre 20 operazioni, fra cui, in qualità di bookrunner, alcune emissioni miliardarie come il collocamento di bond per Atlantia per un miliardo di euro a 10 anni, l'obbligazione di Ferrovie dello Stato da un miliardo a 8 anni e le emissioni da 1,25 miliardi di Intesa Sanpaolo - un bond subordinato Additional Tier 1 perpetuo con call a 10 anni (PNC10 Additional Tier 1) - e un bond a 10 anni di Snam. ■



Maurizio Pannella

# SÈLECO

torna sul mercato e  
**CERCA INVESTITORI**

Lo storico marchio delle tv punta a raggiungere i 100 milioni di fatturato. E per farlo è pronto a cedere almeno il 35% del capitale

**D**al 1965, anno di fondazione, e per i 20 anni successivi, il marchio Sèleco è stato sinonimo di televisioni di qualità italiana e di innovazione. Fu proprio l'azienda di Pordenone, nel 1974, a introdurre sul mercato italiano, fra le altre cose, il famoso Ping-O-Tronic, antesignano delle attuali console. Nel corso degli anni però anche questa realtà (parte del gruppo Zanussi), che aveva in mano il 10% del mercato tricolore delle tv, è stata penalizzata dall'arrivo della concorrenza straniera e dalla crisi al punto da dover dichiarare fallimento in maniera definitiva nei primi anni Duemila.

Ma la storia non finisce qui. Lo scorso anno, infatti, il marchio Sèleco è rinato dopo essere stato acquisito da Twenty spa, società guidata dall'amministratore unico **Maurizio Pannella** che ha chiuso il 2016 con 13 milioni di fatturato. Twenty, spiega Pannella, ha tutte le carte in regola per rilanciare Sèleco, sia dal punto di vista industriale - in particolare grazie all'acquisizione di Magnadyne, altro marchio tv e ai piccoli elettrodomestici di Necchi - sia da quello delle risorse. Di recente la società ha portato a casa un aumento di capitale alzando a 3,5 milioni il capitale sociale.

## FINANZA ALTERNATIVA

Dall'acquisizione, Twenty affiancata da Nctm non solo ha ridato vita al brand attraverso soprattutto la sponsorizzazione della S.S. Lazio nel campionato in corso, ma ha avviato un ambizioso piano industriale da 25 milioni di euro per la società che a livello pratico si focalizzerà sull'assemblaggio di televisioni. L'obiettivo di fatturato è di 100 milioni,

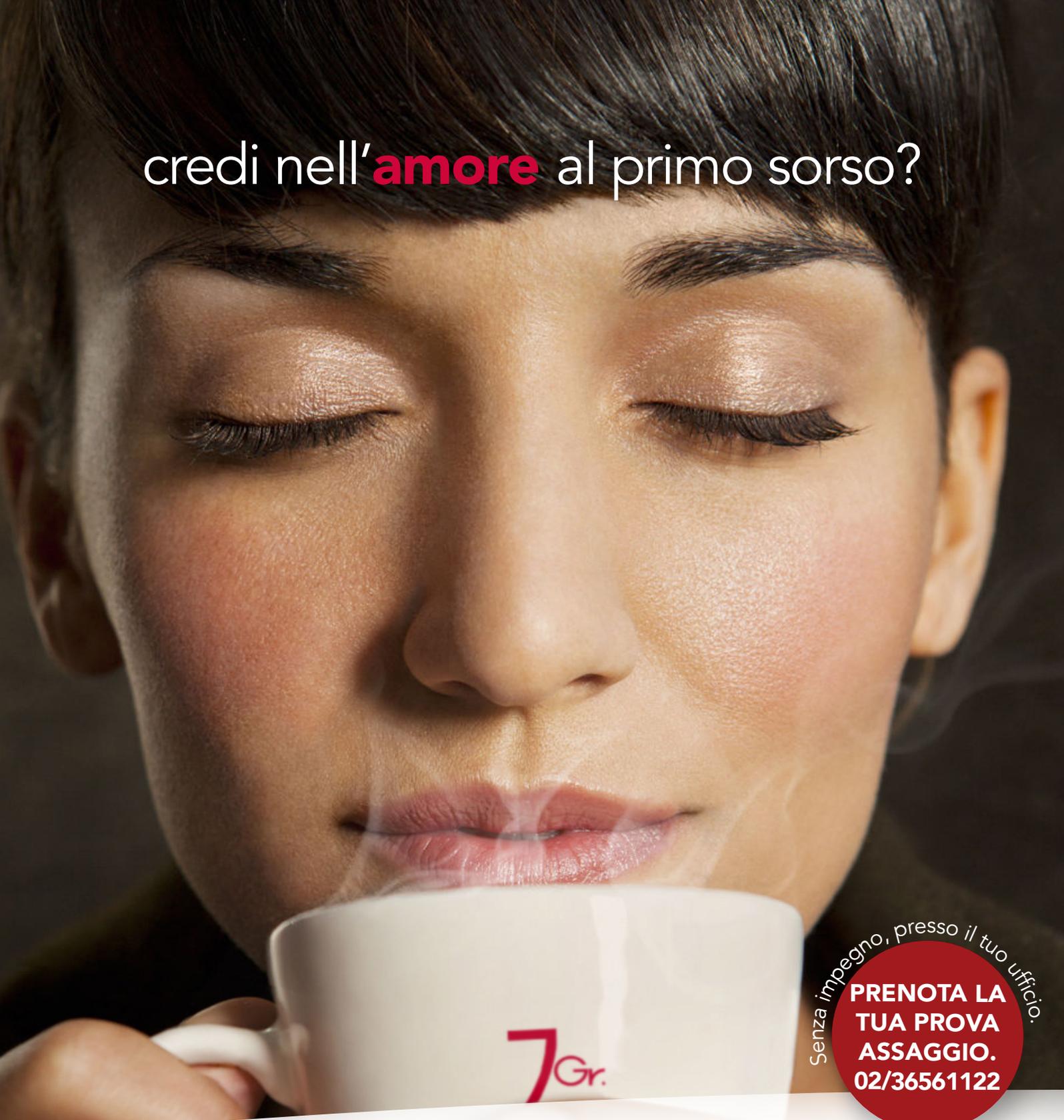
dagli attuali circa 30 milioni (e da un patrimonio di 23,35 milioni), entro i prossimi due o tre anni. Il fulcro del progetto, osserva Pannella, «sta proprio nella notorietà che il marchio Sèleco ha avuto nell'era del boom economico e che si inserisce bene nel mercato di oggi, appassionato di prodotti vintage» e sempre più in cerca di «amarcord» commerciali.

Ma gli obiettivi e gli investimenti da intraprendere sono importanti, anche per un marchio dal passato glorioso, ed è per questo che Pannella intende aprire il capitale a finanziatori presenti sul mercato o partner finanziari, incluso il private equity, che vorranno investire nella società e con l'intenzione di diventare una realtà «completamente indipendente dal canale bancario». Le risorse fresche, spiega l'ad, «serviranno alla crescita organica, allo sviluppo dei prodotti e all'internazionalizzazione». Pannella lascia aperte anche le porte della Borsa, «ma solo dopo almeno un anno di ripresa delle attività».

## INVESTIMENTI SUL BRAND

Per il rilancio di Sèleco «siamo partiti con la valorizzazione degli asset secondo noi più importanti della società, ossia il marchio e gli immobili» racconta l'ad. Sul primo fronte «appena acquisita la società abbiamo commissionato uno studio per una rivalutazione del brand Sèleco per capirne il valore e metterlo in patrimonio» e nel contempo «abbiamo avviato per il suo rilancio, in particolare tornando a essere sponsor della Lazio, dopo 33 anni di separazione, con la quale abbiamo un contratto rinnovabile per altri due anni», aggiunge. Il contratto

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



Senza impegno, presso il tuo ufficio.

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

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

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

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

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

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

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

► **Possiamo offrirti un caffè?**

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

[www.7gr.it](http://www.7gr.it)

**7Gr.** | For  
espresso  
lovers  
only.

ha un valore economico garantito di 4 milioni di fino al 30 giugno 2018; in caso di proroga, di ulteriori 4 milioni per ciascuna stagione. Nel complesso la società ha investito 10 milioni in produzione e campagne marketing «che hanno fatto leva, con successo, sull'effetto "nostalgia" di un marchio storicamente sinonimo di qualità e di italianità che intendiamo preservare».

---

«Appena acquisita la società abbiamo commissionato uno studio per una **rivalutazione del brand Sèleco** per capirne il valore e metterlo in patrimonio»

---

Quanto agli asset immobiliari, lo scorso ottobre il gruppo ha riaperto lo stabilimento produttivo originale di Vallenoncello, in provincia di Pordenone, reintegrando 50 lavoratori in esubero all'Electrolux di Porcia e investendo 1,5 milioni in lavori di ristrutturazione. «Lì si assembleranno le tv nelle quattro linee di montaggio esistenti», spiega.

Contestualmente c'è stata la riqualificazione di un immobile, dal valore di 16 milioni, situato a Como e

che verrà usato per lo stoccaggio delle merci, e ha trasferito, fra le prime, la propria sede sul molo di Trieste. «Qui verranno assemblati i prodotti che poi verranno distribuiti esclusivamente alla Gdo (grande distribuzione) e alla Gds (specializzata)», commenta Pannella. Essendo un Porto Franco, «il molo non solo ci consente un risparmio del 14% sull'assemblaggio e la componentistica ma rappresenta anche un nodo centrale per il nostro sviluppo internazionale oltre agli attuali mercati di riferimento, cioè Francia, Germania e Brasile».

## PRODOTTI

Se dunque nel 2017 il lavoro è stato incentrato per ridare visibilità al marchio, in base al piano industriale, curato da EY, «nel 2018 vogliamo avviare la produzione, con l'idea di raggiungere i 70-80 milioni di euro di fatturato già il prossimo anno». Oltre alla gamma di tv, dai 24 ai 55 pollici, con un design specifico e destinate alla fascia di mercato medio alta, l'azienda ha iniziato a produrre anche il bianco e piccoli elettrodomestici con due nuovi e distinti brand, ossia Sèleco Easy life, che comprende prodotti tecnologici e utili disponibili su larga scala, come ad esempio gli accessori per i telefoni cellulari, e Sèleco Home, quindi tutto ciò che può servire per la casa, dai bollitori alle scope elettriche.

Quanto al personale, «intendiamo raggiungere a regime una quota compresa tra le 50 e le 70 risorse». L'occhio è rivolto ai giovani in grado di portare innovazione e interessati a svilupparne il design e a occuparsi di ricerca e sviluppo, oltre che all'assemblaggio e alla commercializzazione (l.m.). ■

A black and white portrait of Pietro Caliceti, a man with dark hair and light eyes, looking directly at the camera. He is wearing a dark jacket over a white t-shirt. The background is dark and out of focus.

# BITGLOBAL, il LATO OSCURO della FINANZA

MAG ha intervistato Pietro Caliceti, socio dello studio Santa Maria, che nel suo secondo libro, *BitGlobal*, racconta per primo i bitcoin in chiave thriller, tra finanza spregiudicata e le difficoltà della professione legale

**U**n avvocato, socio di uno dei più grandi studi legali del Paese, senza più stimoli professionali e stufo dei compromessi tra lavoro e vita privata. Uno strumento nuovo,

la special purpose acquisition company (spac), che lui segue ma che richiede impegno e dedizione. Un cliente esigente e tempistiche che non giocano a loro favore.

Sullo sfondo il bitcoin, mezzo di pagamento in ascesa e potenzialmente pieno di opportunità, ma che nasconde non pochi lati oscuri.

Sono questi gli ingredienti di *BitGlobal*, il nuovo legal-financial thriller di **Pietro Caliceti**, socio dello studio legale Santa Maria e già autore del romanzo "L'ultimo Cliente".

Scritto negli ultimi mesi del 2014, *BitGlobal* è a oggi, almeno in Italia, il primo romanzo sulla criprovaluta diventata famosa al grande pubblico soprattutto dopo che nell'ultimo anno il suo valore è cresciuto di oltre venti volte arrivando a toccare la quota record di 22mila dollari.

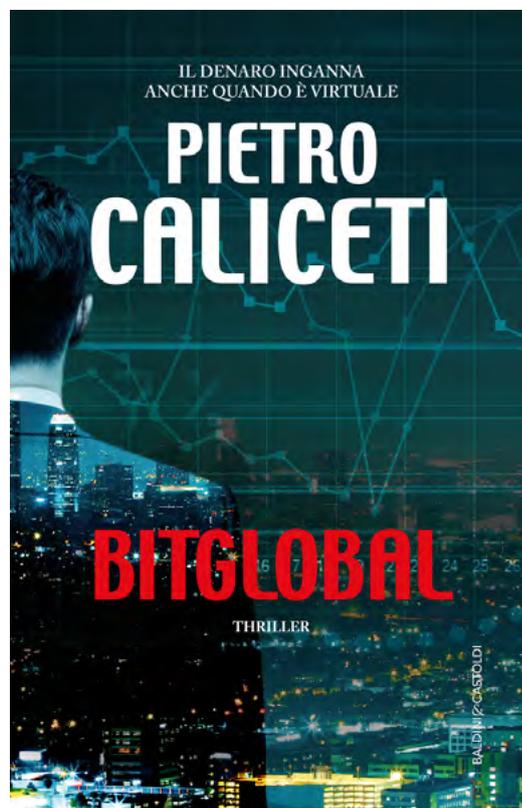
Com'è nato ma soprattutto che significato può avere il bitcoin a livello sociale, politico ed economico, Caliceti lo spiega nel suo libro in maniera certosina, quasi accademica, lasciando intendere che le implicazioni di questa nuova moneta, sganciata da autorità centrali e riconosciute, sono imprevedibili. Ma nel romanzo, che ha come protagonista l'avvocato milanese **Greg Giuliani** dello studio Ludovisi & Partners, c'è molto di più. C'è la resa dei conti che ogni professionista, a un certo punto della sua carriera, ha con sé stesso, con i propri colleghi e con i clienti. Ci sono le difficoltà della professione legale, la gara al ribasso sulle fee e la lotta per il potere. C'è, infine,

la finanza moderna e tutti i suoi conflitti di interesse più o meno nascosti, più o meno legali.

Di questi temi MAG ha parlato direttamente con Pietro Caliceti, a partire dall'argomento principe degli ultimi mesi, il bitcoin.

### **Avvocato Caliceti, secondo lei oggi perché il bitcoin è oggetto di così tante attenzioni?**

Partiamo dall'inizio. Negli ultimi tre o quattro anni i grandi retailer e commercianti online hanno iniziato a inserire i bitcoin tra i mezzi di pagamento accettati, soprattutto per via del grande potere d'acquisto di questa moneta che non ha intermediari. Ciò ha portato a un aumento della domanda di monete ed essendo l'offerta di moneta limitata (21 milioni è il numero massimo, ndr), il valore è aumentato nel tempo fino al boom dell'ultimo mese.



**Come si è arrivati a superare quota 20mila dollari per bitcoin?**

Perché è subentrata la speculazione. Parliamo di un bene che ha una capitalizzazione di oltre 600 miliardi di dollari, più delle maggiori banche statunitensi e delle aziende più grandi, e che quindi rappresenta una grande opportunità per gli investitori.

**Ora sono arrivati anche i futures. Perché secondo lei molti gridano alla bolla e temono un tracollo come quello dei mutui subprime nel 2008?**

Perché ormai gli investimenti in bitcoin sono sempre più grandi e le crisi recenti ci hanno insegnato che la finanza non funziona a compartimenti stagni, ma la perdita di un settore può propagarsi anche ad altri e intaccare l'intero mercato. Ciò vale soprattutto quando anche i grandi investitori iniziano a investire in questi asset. Pensi che nel 2014 l'ammontare dell'investimento dei fondi di venture capital americani in bitcoin e in tutto ciò che vi gravita attorno erano una volta e mezzo quelli fatti in Internet nei suoi primi anni di vita. Oggi sono molti di più.

---

«La mia idea era quella di **raccontare la vita dei professionisti** di un grande studio legale che si trovano in due fasi professionali precise, **quella della crescita e quella della maturità**»

---

**Perché già nel 2014 aveva pensato di scrivere quello che a tutti gli effetti è fra i primi romanzi sulla criptovaluta?**

Il motivo si lega al mio primo libro, *L'ultimo cliente*. Ero alla ricerca di una storia originale e in particolare di sistemi di riciclaggio alternativi. È così che ho scovato i bitcoin, all'epoca poco conosciuti in Italia, e andando avanti ho scoperto che dietro c'era un mondo molto ampio, pieno di sfaccettature.

**Dietro al bitcoin c'è la blockchain, una rete che consente di effettuare vari tipi di transazioni senza l'intermediazione di realtà determinate ma attraverso il contributo di tutti gli utenti. Una sorta di democratizzazione della finanza. Crede sia questa la direzione in cui stiamo andando?**

La blockchain è un'intuizione geniale e dirompente e sta raccogliendo consensi a più livelli, tanto che anche le banche, oltre alle istituzioni, vi stanno investendo. Penso sia destinata a portare grandi cambiamenti non solo nella finanza ma anche nella politica.

**Che conseguenze politiche prevede?**

Il bitcoin toglie legittimazione alla moneta e quindi anche agli intermediari, ossia le banche, e di conseguenza agli Stati stessi, non solo perché sono loro che hanno il monopolio sulle monete, attraverso le banche centrali, ma anche perché sono legati agli istituti di credito per via del debito pubblico. Delegittimando questo monopolio e la moneta stessa, il castello si sfascia. È verosimile, quindi, che un impatto si avrà anche a livello politico. Se però si vada verso una maggiore democrazia è difficile dirlo.

**Perché?**

Perché la blockchain non garantisce una vera condivisione del potere. Il rischio infatti è che questo potere si sposti soltanto e passi dall'establishment politico a chi ha le maggiori tecnologie e risorse, con conseguenze imprevedibili e incontrollabili.

**Nel suo libro il cuore dell'intrigo finanziario sta nella spac, la special purpose acquisition company, che è seguita sul piano legale dall'avvocato protagonista. Cosa pensa del successo di questo strumento in Italia, anche alla luce della sua storia?**

La spac è uno strumento molto interessante che riesce a superare allo stesso tempo i limiti del private equity e della classica quotazione. Tuttavia credo che gran parte del successo sia legata anche agli ampi margini di profitto che consente ai suoi promotori. Inoltre, come raccontato, non è esente da conflitti di interesse.

**Dietro le azioni e le scelte del protagonista, Greg Giuliani, c'è il contesto del mondo legale con tutte le sue sfaccettature. Da avvocato, che messaggio ha voluto inviare ai suoi lettori?**

La mia idea era quella di raccontare la vita dei professionisti di un grande studio legale che si trovano in due fasi professionali precise, quella della crescita e quella della maturità. Greg Giuliani è il socio che arrivato a una certa età tira le somme con sé stesso, con le prospettive e con le difficoltà della professione legale, e le risposte che si da lo spingeranno a comportarsi in determinati modi.

**Poi c'è il giovane Fabio Mengoni...**

È il pupillo del protagonista. Mengoni si trova in quella fase in cui a livello di competenze si è maturi abbastanza per diventare soci, ma si trova a dover fare i conti con altre variabili, come il proprio ambiente professionale.

**Nel libro descrive alcune situazioni di vita di studio, ad esempio durante le riunioni dei soci per la scelta del nuovo managing partner, in cui compare l'"alter ego" del protagonista, l'avvocato Lapo Montalcino. È così dura la vita in una law firm?**

Premesso che la storia è inventata, di

certo le difficoltà della vita in studio sono molte. Fra queste c'è la necessità di dover dimostrare in continuazione la capacità di portare avanti il proprio lavoro e di mantenere, se non di accrescere, il proprio portafoglio clienti e il proprio fatturato, soprattutto negli studi più grandi. Volevo spiegare questo tipo di disagio e in generale la precarietà di chi lavora come avvocato.

**Continui...**

L'avvocatura è una professione molto bella ma durissima. Chi fa l'avvocato in uno studio legale è comunque un dipendente, ma non ha tutele o garanzie, nessun paracadute sociale e anzi vive il rischio di poter essere mandato a casa da un momento all'altro, anche perché sei strettamente legato ai tuoi clienti. Ciò influenza inevitabilmente il proprio modo di svolgere la professione e le dinamiche interne degli studi, quindi anche i rapporti fra professionisti a più livelli.

**Cosa ci dice invece del rapporto con i clienti?**

Così come nel primo libro, anche qui volevo porre l'attenzione sul fatto che la relazione tra avvocato e cliente oggi è completamente cambiata. Con la crisi c'è stata una corsa al ribasso, un dumping indecente, e i clienti oggi, se lo vogliono, hanno la possibilità di mettere all'angolo il proprio legale semplicemente scegliendo di passare al miglior offerente. È una situazione insostenibile ma nessuno dice e fa ancora niente al riguardo.

**Perché secondo lei?**

Per questioni di mercato, ma anche perché tutti, anche i grandi studi, hanno iniziato ad avere il timore di perdere i clienti.

**A quando il terzo libro e su che cosa sarà?**

Ci sto lavorando e spero esca presto. A differenza degli primi due, che avevano la finanza e le banche al centro, stavolta il tema sarà quello dell'avvocatura in quanto tale, ma non voglio dire di più. ▣

# Al via **TOGETHER:** il progetto per **LA PARITÀ DI GENERE**

« **L**a parità di genere è un bene per tutti». Da questo assunto ha preso vita il progetto Together dello studio Bird & Bird inaugurato

a fine 2017 che vuole approfondire i temi di uguaglianza di genere andando oltre i temi di work-life balance e discriminazione. Lo scopo del team di lavoro – composto dai managing partner **Giovanni Galimberti** e **Raimondo Maggiore** e dalle senior associate **Afra Casiraghi**, **Claudia Ricciardi** e **Rossella Sansone** – è quello di avviare «un percorso di riflessione interna finalizzato a comprendere le vere problematiche legate alla *gender equality*, a creare maggiore consapevolezza del fatto che effettivamente esistono

pregiudizi inconsapevoli nei confronti della leadership femminile – spiega Galimberti – ma anche a capire come rendere la leadership un’alternativa attraente per le donne».

L’iniziativa parte dalla realtà italiana e si inserisce nel più ampio contesto internazionale, nel quale confluiscono diversi progetti, che tengono conto delle specificità dei diversi Paesi in cui lo studio opera e che hanno tutti come tratto comune l’attenzione alla leadership femminile. In Italia lo studio conta una sola socia su 13, e questo nonostante la metà degli oltre 100 professionisti sia donna. «Abbiamo la consapevolezza di avere un problema di *gender gap*, ma anche una grande opportunità. – dichiara Galimberti – Attraverso un serio percorso di consapevolezza e un reale impegno degli uomini e delle donne di Bird & Bird, siamo certi di avere molti spazi e strumenti per far emergere le tante eccellenze femminili che il nostro studio vanta, senza che ciò comporti alcun fenomeno di *reverse discrimination*».

Il progetto durerà circa due anni e prevede, oltre a una serie di eventi rivolti ai professionisti dello studio e un pubblico più ampio, «formazione e-coaching, dedicata soprattutto agli uomini, oltre che momenti di condivisione e chiarezza interna dei percorsi di crescita e delle opportunità che lo studio mette a disposizione di tutti i professionisti», conclude Galimberti. ■



Da sinistra: David Kerr (ceo Bird & Bird), Massimiliano Mostardini (chairman Bird & Bird), Giovanni Galimberti (co-managing partner Bird & Bird Italia), Raimondo Maggiore (co-managing partner Bird & Bird Italia)

# Diversity, **IL CASO IBM**



Questa volta abbiamo incontrato **Doriana De Benedictis**, diversity & engagement partner per IBM

Italia. È giustamente orgogliosa della lunghissima tradizione di inclusione di IBM, ma è anche lucidamente consapevole che «non si è mai arrivati».

L'inclusione è un impegno quotidiano dentro e fuori dai confini aziendali. E le aziende pioniere dovrebbero “fare da traino”.

In questa intervista condivide una riflessione fondamentale: non dovremmo mai sottovalutare quanto possiamo imparare dagli altri, soprattutto se diversi da noi.

In altre parole, essere inclusivisti conviene.

### **Anzitutto le chiedo di presentarsi ai lettori...**

Il mio lavoro è affiancare il management aziendale nelle iniziative e strategie per la valorizzazione delle potenzialità dei singoli individui, diversi tra loro e pertanto capaci di portare ciascuno un valore unico e di contribuire alla performance aziendale.

Sono laureata in Lingue e letterature straniere, sposata e mamma di due bambini di 5 e 3 anni che mi ricordano ogni giorno quanto sia bello stupirsi per le piccole cose. Mi appassiona tutto ciò che richiede creatività, manualità e progettazione, per esempio il cake design. Amo inoltre la danza in tutte le sue forme, l'Acroflying e adoro andare in barca a vela.

### **Da dove è partita IBM nell'affrontare l'inclusione e perché?**

IBM è da sempre impegnata a costruire la cultura della diversità. Potrei partire dal 1899, anno in cui entrarono in azienda i primi dipendenti afroamericani. Nel 1914 fu assunto il primo impiegato con disabilità, 76 anni prima del Disabilities Act. Nel 1968 fu nominato il primo executive afroamericano. Facendo fast forward, oggi abbiamo specifiche task force (ognuna con uno o più "executive sponsor") su Gender Diversity, Cultural Diversity, People with Disabilities, Work/Life Integration, LGBT e Cross Generational Diversity.

### **Chi si occupa di inclusione oggi in IBM?**

Per noi la Diversity è uno dei principi fondanti, quindi tutti, e in Italia esiste una figura dedicata al Diversity Management dal 2005. Ora è un ruolo chiave per proporre strategie e programmi per aumentare e consolidare anche l'engagement dei dipendenti senza dimenticare l'esterno. Di qui l'impegno a diffondere anche fuori dall'azienda la nostra visione inclusiva. In questo contesto, ampliare il network diventa strategico spesso promuovendo alleanze anche con i nostri competitor, perchè su certi temi non si può essere che alleati.

### **Ci da una panoramica delle iniziative rivolte all'inclusione in IBM?**

Alcuni esempi: dell'equiparazione dei benefit per i partner dello stesso sesso, molto prima della legge Cirinnà, al LGBT Enablement per in management team, alla partecipazione al Pride a fianco delle famiglie arcobaleno. Penso inoltre all'evento Think&Act in cui abbiamo facilitato l'incontro tra colleghi di generazioni, generi, culture, preferenze e abilità differenti allo stesso tavolo con clienti o partner per generare idee innovative di business, anche di valore sociale. Oppure al progetto Mobile Wireless Accessibility per le persone

con disabilità visiva e non solo che ha l'obiettivo di favorire l'accessibilità sul luogo di lavoro. Sempre in ambito PWD, in occasione della giornata internazionale della disabilità, abbiamo realizzato lo scorso anno un pranzo al buio e un percorso esperienziale "Se Vuoi, Puoi!" durante il quale abbiamo dato l'opportunità ai colleghi IBM di simulare una disabilità motoria, uditiva, visiva o della parola e imparare a superarli utilizzando risorse mai sperimentate prima. Per quanto riguarda invece la valorizzazione della diversità di genere parto dal "Progetto Nerd?" - acronimo di Non è Roba per Donne?" - il cui obiettivo è quello di aiutare e stimolare giovani studentesse delle scuole superiori ad avvicinarsi o addirittura a scegliere le facoltà STEM (Science Technology, Engineering, Mathematics). Facendo riferimento invece alle iniziative di Work&Life Integration, vorrei citare Matemarathon, che ha visto la partecipazione di più di 400 tra bambini e bambine, ragazzi e ragazze dai 6 ai 21

---

«Per noi la Diversity è uno dei principi fondanti e in Italia esiste una figura dedicata al Diversity Management dal 2005»

---

anni a cui abbiamo dato la possibilità di conoscere e utilizzare la piattaforma [Redooc](#) per lo studio innovativo della matematica.

---

«Inclusivista è colui che accoglie il prossimo, vedendo nell'altro un'opportunità di crescita perchè è dall'incontro di idee differenti che ne nascono di nuove e questo per me è la linfa per evolvere»

---

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

Tutto: non è un caso se abbiamo ricevuto due awards che fanno riferimento all'interesse delle iniziative portate avanti, non a un singolo progetto ( LC Diversity Awards 2017 e Disability Matter Award for Workforce Diversity 2017). Abbiamo altresì ricevuto un award come prima azienda italiana Dislexia Friendly.

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

Ci impegnamo per organizzare tutto al meglio, ma ho un pensiero da quando ho visto l'enorme successo interno di iniziative proposte nei diversi ambiti della diversity. Mi sono pentita di non aver coinvolto il network esterno, perchè su questi temi è solo la condivisione che può creare un vero cambiamento culturale.

**Ci parla delle sfide ancora aperte per migliorare l'inclusione in IBM? (cosa volete fare nel futuro, problemi ancora non del tutto risolti o work in progress)**

Credo fermamente che anche l'azienda più inclusiva non debba mai sentirsi "arrivata", ovvero c'è sempre la possibilità di fare meglio. Credo che la principale sfida sia a coinvolgere il management team mantenendo alto il livello delle iniziative e delle proposte progettuali. Avere la sponsorship e il sostegno del Ceo e del management team è fondamentale per fare la differenza anche trainare altre realtà aziendali.

**Mi dà la sua definizione di inclusivista?**

Inclusivista è colui che accoglie il prossimo, vedendo nell'altro un'opportunità di crescita perchè è dall'incontro di idee differenti che ne nascono di nuove e questo per me è la linfa per evolvere.

**Convinca qualcuno a diventare inclusivista....**

Qual è il vantaggio di non esserlo? Mai sottovalutare quanto ognuno possa insegnarci qualcosa, un modo nuovo di vedere le cose o di lavorare o considerare un problema o una soluzione. 🇮🇹

*\*Amministratore Unico di Learning Edge*



Angelica Orlando

# L'IMPRESA

## di Sorgenia

Angelica Orlando racconta a *MAG* come funziona l'ufficio legale, che ruolo ha avuto nel processo di ristrutturazione del gruppo e come si è trasformato con la digitalizzazione

**R**isorge Sorgenia. Dopo anni di difficoltà finanziarie, il gruppo energetico nato nel 1999 con l'avvento del mercato libero dell'energia ha chiuso la negoziazione con le banche per il rimborso del debito. L'accordo da 1,2 miliardi, definito all'inizio dell'estate, è divenuto esecutivo a dicembre scorso con l'omologa del Tribunale di Milano, completando il risanamento della società e garantendo risorse per i nuovi investimenti. Per effetto del closing, la società ha rimborsato a fine anno altri 150 milioni di euro. «Inoltre abbiamo effettuato un rimborso integrale anticipato di 167 milioni nel luglio di quest'anno che ci ha consentito la risoluzione del debito di Sorgenia Puglia», racconta a *MAG* **Angelica Orlando**, direttore affari legali, istituzionali e regolatori della società. Le passività scendono così sotto gli 800 milioni dai 1,3 miliardi del 2015.

# 1999

Anno di nascita

**Dottoressa Orlando, che ruolo ha avuto la direzione legale nel processo di ristrutturazione?**

In tutte le ristrutturazioni l'anima legale è, insieme a quella finanziaria, fondamentale, in quanto supporta il management nella costruzione dell'accordo, intorno ai numeri. Insieme ai nostri consulenti legali e finanziari, abbiamo dialogato quotidianamente con le banche e i loro advisor. È stata un'esperienza faticosa, ma formativa e di

# 294

Dipendenti a oggi

crescita professionale. In queste occasioni, il legale d'azienda oltre a sentirsi un elemento portante, ha l'opportunità di imparare molte cose, dagli aspetti tecnici a quelli di puro negoziato. Il management ha discusso e condiviso con noi ogni scelta.

**La crisi che ha colpito Sorgenia in realtà ha interessato gran parte del comparto energetico, secondo lei ormai il settore è fuori dalla crisi? Come si può vincere la sfida della competitività?**

Sì. La crisi è dipesa da vari fattori tra cui l'assenza di programmazione di lungo periodo dell'assetto generale in un contesto che ha visto una crescita molto rapida della generazione da fonti rinnovabili. Per essere competitivi bisognerà puntare sul mercato retail e cogliere le opportunità offerte dalla legge sulla concorrenza che, approvata recentemente dopo due anni di dibattito parlamentare, fissa una data certa in cui dovrà cessare il prezzo tutelato (luglio 2019, ndr) liberalizzando definitivamente il settore. Le aziende saranno vincenti nella misura in cui riusciranno a mettere il cliente al centro e a rispondere alle sue nuove esigenze di consumo responsabile sviluppando anche soluzioni di efficienza energetica.

## IL PRIMO STRUMENTO DI INFORMAZIONE SUI PROTAGONISTI DEL MONDO **INHOUSE**



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



# 650mln €

Ricavi consolidati al 30/06/2017

### **Tornando all'ufficio legale, come è organizzato e come lavora il team che lei guida?**

La nostra funzione è molto snella. C'è un collega a Roma che si occupa delle relazioni istituzionali. Un gruppo segue l'area mercato (retail, contrattualistica con i clienti e i fornitori, comunicazione commerciale), un altro si occupa di tutta la parte upstream (generazione, il mercato all'ingrosso gas ed elettrico). Abbiamo individuato una modalità nuova che ha completamente rivoluzionato il modo di lavorare del legale d'impresa: troviamo le idee e le proposte per migliorare i nostri prodotti e servizi. La digital disruption consente oggi di mettere in discussione molti dei vincoli che fino a pochi anni fa sembravano imprescindibili senza per questo ridurre la tutela delle leggi, anzi in alcuni casi rafforzandola.

### **Sorgenia è un'azienda digitale. In che modo la digitalizzazione ha cambiato il lavoro del team legale?**

Lo ha cambiato da due punti di vista: operativo e dei contenuti. Sul piano operativo la digitalizzazione dei processi ha consentito un grande contenimento

# 13

I professionisti del team in-house

## IL PIANO DI RIMBORSO DEL DEBITO

Il nuovo accordo di rimborso è entrato in vigore a fine dicembre 2017 con omologa del Tribunale di Milano e ha esteso entro il 2027 il periodo per pagare i prestiti. In base all'accordo, 180 milioni saranno trasformati in un prestito convertendo in strumenti di quasi equity per dare maggiore robustezza alla struttura finanziaria che a fine 2016 aveva comunque abbattuto a 883 milioni il proprio indebitamento netto, che era di 1,7 milioni a marzo 2015.

Nel dettaglio, il gruppo guidato da **Gianfilippo Mancini** ha effettuato durante l'estate scorsa un primo rimborso anticipato di circa 170 milioni ai quali ha aggiunto altri 150 milioni a fine anno, mantenendo al contempo una cassa superiore a 100 milioni per far fronte a qualsiasi esigenza operativa.

# 795mln €

Posizione finanziaria netta al 30/06/2017

di costi, ha ridotto i tempi del lavoro e velocizzato la conduzione di alcune attività. Tra cui, ad esempio, quella stragiudiziale che oggi si svolge prevalentemente online. Se chiudere una transazione con un cliente in passato richiedeva settimane, adesso bastano un paio di sedute online. La riduzione dei tempi dei processi interni consente anche ai colleghi di recuperare tempo per dedicarsi ad altro, come alle attività di prevenzione delle criticità (per esempio attraverso una gestione ottimale dei reclami). Infatti abbiamo riscontrato anche una forte riduzione del contenzioso.

«Le aziende saranno vincenti nella misura in cui riusciranno a **mettere il cliente al centro** e a rispondere alle sue nuove esigenze di consumo responsabile **sviluppando anche soluzioni di efficienza energetica**»

#### Sul piano dei contenuti invece?

Abbiamo dovuto capire quanto e come la normativa potesse essere adatta al modello digitale. Per fare questo abbiamo anche cambiato il nostro modo di lavorare, iniziando a dialogare costantemente con i colleghi del regolatorio e con le altre funzioni di business. Lavoriamo fianco a fianco con loro per strutturare il rapporto con il cliente, dalla contrattazione alla fatturazione. L'interazione delle due competenze ci ha consentito di poter adottare un modello full digital, snello e trasparente.

Gli advisor		
	Per <b>Sorgenia</b>	Per <b>le banche</b>
<b>Legal</b>	<p><b>Gianni Origoni Grippo Cappelli &amp; Partners</b> con</p> <p>PER I PROFILI RESTRUCTURING</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Francesco Gianni (partner)</li> <li>• Matteo Gotti (partner)</li> <li>• Claudia Lami (associate)</li> <li>• Daniele Mari</li> </ul> <p>PER I PROFILI FISCALI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabio Chiarenza (partner),</li> <li>• Francesca Staffieri (senior associate)</li> </ul> <p>PER I PROFILI RELATIVI AI RICORSI PER L'OMOLOGA DELL'ACCORDO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luca Jeantet (partner)</li> <li>• Riccardo Sirito (associate)</li> </ul>	<p><b>Molinari e Associati</b> con</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ugo Molinari (partner)</li> <li>• Alessandro Fontana (partner)</li> <li>• Edoardo Pozzi (associate).</li> </ul>
<b>Finance</b>	<p><b>Lazard</b> con</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Igino Beverini (deputy ceo)</li> <li>• Francesco Moro (director)</li> <li>• Edoardo Schiavina (vp)</li> <li>• Lorenzo Gazzetta (associate).</li> </ul>	<p><b>Rothschild</b> con</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alessio de Comite (managing director)</li> <li>• Lucia Pascucci (director)</li> <li>• Luca Marson (director)</li> <li>• Federico Brambilla (director)</li> </ul>

---

«**Abbiamo cambiato pelle.** Per definizione e formazione culturale l'avvocato ha sviluppato l'idea di lavorare con tanta carta, i codici, la lettura a tavolino. **Oggi abbiamo dismesso il cartaceo,** sembra banale, ma per un legale non lo è. **Abbiamo creato delle procedure interne e seguiamo alcuni processi direttamente online.** Anche con le controparti e i legali esterni cerchiamo sempre più l'interazione digitale»

---

**E in termini pratici cosa è cambiato?**

Abbiamo cambiato pelle. Per definizione e formazione culturale l'avvocato ha sviluppato l'idea di lavorare con tanta carta, i codici, la lettura a tavolino. Oggi abbiamo dismesso il cartaceo, sembra banale, ma per un legale non lo è. Abbiamo creato delle procedure interne e seguiamo alcuni processi direttamente online. Anche con le controparti e i legali esterni cerchiamo sempre più l'interazione digitale.

**L'anima digitale dell'azienda impone anche una grande attenzione ai temi della privacy. Come vi state preparando alla piena applicazione del Regolamento UE 2016/679 in materia di protezione dei dati personali prevista per maggio 2018?**

Abbiamo cominciato con largo anticipo. Avevamo già avviato un assessment per capire come era organizzata l'azienda nella gestione della privacy dei clienti. Nel frattempo è arrivata la nuova normativa e da subito abbiamo iniziato ad allinearci a essa. Quindi abbiamo avviato da tempo il processo di implementazione. Per questo ritengo che arriveremo pronti a maggio 2018.

**Oltre all'area legale lei guida gli affari regolatori e istituzionali del gruppo. Quali sono gli aspetti più complessi che si trova a gestire insieme al suo team?**

Sforzarsi a gestire la relazione con i colleghi del business in modo positivo e propositivo. Lavorare con loro cercando di proporre soluzioni senza cedere alla tentazione di dire semplicemente "no, questo non si può fare". Non dobbiamo essere l'ufficio dei semafori rossi, o quello a cui ci si rivolge quando c'è un problema, ma parte integrante dell'azienda. La sfida quotidiana è fare in modo che tutta l'innovazione sulla quale l'azienda sta investendo, possa tradursi col nostro supporto in offerte di prodotti e servizi verso i clienti. ■



MAG ha incontrato il general counsel di Adobe. Con il suo arrivo, la società si è dotata per la prima volta di un panel. «Quando si lavora con gli stessi studi, ci si può concentrare su cose più interessanti»

# DILLON

e la ricerca  
dell'**EFFICIENZA**

**C**hiunque usi un computer utilizza un prodotto di Adobe. Se state leggendo questo articolo, state guardando un pdf, e la foto è stata modificata con Adobe Photoshop. L'azienda, nata ormai decenni fa, è un vecchio gigante della Silicon Valley. Eppure non se ne sta lì a guardare mentre gruppi più giovani come Google e Amazon le rubano la scena. Adobe è immersa nell'universo della *web analytics* e dell'intelligenza artificiale. E la mente legale dietro tutto questo è quella di **Michael Dillon**, general counsel e vicepresidente esecutivo del gruppo. Abbiamo parlato con lui di come è organizzato il dipartimento che guida, di come seleziona studi legali e risorse interne e della necessità di staccare la spina ogni tanto. Recentemente, Dillon ha fatto un viaggio di due settimane in kayak nell'Artico per vedere in prima persona gli effetti dei cambiamenti climatici sui ghiacci della regione polare.

### **Quante risorse lavorano nel suo dipartimento?**

Ci sono 90 avvocati. In totale i professionisti sono 210, in 17 Paesi. Seguiamo legal, compliance, trust and safety, government and regulation, e anti-pirateria. Tutte aree di attività che riportano a me. Molti giuristi, negli uffici legali di altre società seguono solo tematiche strettamente legali. Il nostro spettro è più ampio.

### **Cosa ne pensa della compliance come funzione separata dal legal con rapporto, ad esempio, direttamente all'amministratore delegato o al consiglio di amministrazione?**

Ci sono diverse buoni motivi per cui la compliance dovrebbe riportare al legal o al finance. Sono gruppi che si interfacciano molto. Le aziende che hanno scelto per la compliance il rapporto diretto all'amministratore delegato o

it's fair to say that every computer user has used an Adobe product. If you're reading this article, you're looking at a PDF document, and the photo has been edited with Adobe Photoshop. The company is by now an old Silicon Valley tech shop, going back a few decades.

But it's not just sitting there watching younger companies like Google and Amazon steal the show. Adobe is deep into Web analytics and artificial intelligence. And the legal brains behind all of this are led by Michael Dillon, Adobe's general counsel and executive vice-president. We talked recently with Dillon about how the department is organized, how he hires law firms and his own in-house staff, and the need to disconnect and go out into the real world every now and then. Dillon recently went on the two-week kayaking trip in the Arctic to see first-hand the effects of climate change on the polar region's ice pack. The following has been edited for style and content.

### **How many people are in your department?**

We have 90 lawyers. There are 210 people total in 17 countries. We've got legal, compliance, trust and safety, government and regulation, and anti-piracy. All of these report to me. Some people in other companies' legal departments have issues that are just legal. Ours are broader.

### **What do you think of compliance as a separate function, one that reports, for example, directly to the CEO or board?**

There are good reasons compliance reports to legal or finance. Those groups

al consiglio di amministrazione sono quelle che generalmente hanno riscontrato dei problemi. Quello che cerco di fare io è gestire la compliance come se fosse indipendente. La nostra chief compliance officer è nel consiglio di amministrazione. Non deve passare attraverso di me. Voglio che i nostri dipendenti vedano la compliance come un'organizzazione indipendente e che si sentano liberi di segnalare alla società eventuali comportamenti scorretti.

#### **Come seleziona e gestisce studi legali esterni?**

Quando sono arrivato qui cinque anni fa, non avevamo un panel di studi legali. Di conseguenza, ci rivolgevamo a 300 firm in tutto il mondo. Abbiamo ristretto la rete di consulenti, privilegiando gli studi che hanno due o tre sedi in ogni regione, Asia, Emea. Non l'abbiamo fatto solo per contenere i costi, volevamo delle fee alternative. C'è molta inefficienza con i sistemi a tariffe orarie, la

---

«Quando sono arrivato qui cinque anni fa, **non avevamo un panel di studi legali.** Di conseguenza, ci rivolgevamo a 300 firm in tutto il mondo. **Abbiamo ristretto la rete di consulenti,** privilegiando gli studi che hanno due o tre sedi in ogni regione, Asia, Emea»

---

interface a lot. In some companies where they report to the CEO or board, those are companies that have had some problems.

What I try to do is manage that organization as if it were running independently. Our chief compliance officer has access to the board. She doesn't have to go through me. I want our employees to think that it's an independent organization and that they can freely report bad behavior to the company. I want compliance to have its own independent brand.

#### **How do you hire and manage outside counsel?**

When I came here five years ago, we didn't have a lot of structure. As a consequence, we had 300 firms around the world. We systematically narrowed it down, and now we have preferred providers, with two or three firms in each region, Asia, EMEA [n.r., *Europe and the Middle East*].

We didn't do it just to have lower costs, and we wanted alternate fee arrangements. There's a lot of inefficiency with hourly bills, with invoicing and the rest. When you have regular firms, you can focus on interesting stuff. For example, with Perkin Coie, we created our "Diversity 1L" program. Students from underrepresented minorities who do summer internships work at both Perkins and Adobe. They get to see what a law firm and a legal department is like, and it helps accelerate their career path. In general, we do all sorts of cross-arrangements, like secondments.

#### **How do you hire lawyers for your department?**

We're always hiring. Our team thinks about the legal implications of machine

fatturazione e il tutto resto. Quando si lavora con gli stessi studi, ci si può concentrare su cose più interessanti. Ad esempio, con Perkin Coie, abbiamo creato il programma “Diversity 1L” per cui gli studenti appartenenti a minoranze sottorappresentate che fanno uno stage estivo lavorano sia con Perkins che con Adobe. Hanno l’opportunità di vedere come funziona uno studio legale, ma anche un ufficio legale interno. Questo favorisce il loro percorso di carriera. In generale, facciamo diversi tipi di accordi incrociati, come i secondment.

#### **Come seleziona gli avvocati per il suo dipartimento?**

Assumiamo nuove risorse continuamente. Il nostro team segue le implicazioni legali di questioni come l’apprendimento automatico, l’intelligenza artificiale, i bitcoin - cose che generalmente suscitano grande interesse. Il nostro processo di selezione è molto diverso rispetto a quello di uno studio legale. Trascorro molto tempo con gli studenti di giurisprudenza del primo e del secondo anno. Ovunque mi trovi, mi ritaglio del tempo per parlare con loro. È interessante. Quando ho iniziato a lavorare inhouse, tutti volevano lavorare in uno studio legale. Ora tutti mi chiedono: “Come si fa a entrare inhouse una volta finita l’università?”. I servizi legali funzionano a piramide. In cima c’è il lavoro intellettuale di alto valore. Alla base, i volumi alti. Abbiamo centralizzato quest’ultimo tipo di attività, per cui assumiamo giovani laureati. Gestiscono tutto, dalle risorse umane, alle operazioni di m&a, alle questioni corporate, ecc. In questo modo hanno l’opportunità di cimentarsi in materie diverse e crescere professionalmente. E si sta rivelando un bacino interessante per le assunzioni per il dipartimento legale.

#### **Quali caratteristiche cerca in un avvocato che deve lavorare nel suo team?**

Le skill richieste sono diverse. Cerco prima di tutto le referenze. Ma soprattutto l’ampiezza di esperienze. Mi interessano le capacità di

learning, artificial intelligence, bitcoin—a whole lot of things that make it a cool place to work.

Our selection process is very different from that of a law firm. I spend a lot of time with first and second-year law students. Wherever I am, I make time to talk to students. It’s interesting. When I first started in law, everyone wanted to work in a law firm. Now everyone asks me, “how can I get an in-house job out of law school?”. When you look at legal services, there’s a pyramid. At the top, there’s the high-value intellectual work. At the bottom, there’s high-volume work. We centralized that work and we hire people right out of law school. They handle everything, from HR, to M&A, corporate, etc. They can try different things out, grow their career. And it’s become a hiring pool for the legal department. It’s getting a head of steam now, and proving to be beneficial for the organization.

---

«I tell people that there’s no such thing as work/life balance.  
**There’s just life»**

---

#### **What are you looking for in a lawyer for Adobe?**

The skill set here is different. At a firm, you have multiple clients. At Adobe, we have 17,000 employees, aligned around ADBE (Adobe’s NASDAQ stock ticker

leadership e la curiosità intellettuale.

**Cosa fa Adobe oggi come azienda?**

Abbiamo tre attività di base. La parte di business che consente alle aziende di trasformare le interazioni con i clienti. Attraverso gli analytics, possono cambiare l'aspetto dei loro siti web. Poi abbiamo i servizi "pre-cloud," come Photoshop e InDesign, le offerte di abbonamento per i professionisti creativi. Questa è la parte più corposa della nostra attività. Infine, c'è la parte di "document cloud", che prevede la creazione, condivisione e revisione di documenti. Più persone possono lavorare contemporaneamente su un documento.

**Come si inserisce l'area legale in queste attività?**

Siamo l'organizzazione più piccola del gruppo, ma quella più ad ampio raggio. Interagiamo con il cda, il management, i clienti. Siamo coinvolti con tutti gli attori dell'ecosistema Adobe.

**C'è qualcosa che la tiene sveglio di notte?**

In generale i professionisti, che siano avvocati o no, hanno due modi di guardare il mondo. Evitando i rischi o perseguendo le opportunità. Io sono per l'ultimo. Penso a cosa possiamo fare per migliorare il nostro business agli occhi di clienti, azionisti e dipendenti. Ad esempio, abbiamo una piattaforma di intelligenza artificiale chiamata Sensei. Ha diversi strumenti di analisi che possono aiutare i clienti. E penso a come l'intelligenza artificiale potrebbe invece aiutare i giuristi d'impresa. Possiamo usarla per rendere il dipartimento più efficiente? Quello che mi tiene sveglio quindi è l'entusiasmo per le opportunità. La fiamma che alimenta il talento.

**Lei ha una vita pubblica molto attiva. Scrive su un blog, e non solo di questioni legali. Come riesce a mantenere un giusto equilibrio e come fa a staccare la spina ogni tanto?**

Non esiste l'equilibrio tra il lavoro e la vita privata. Esiste solo la vita. Abbiamo la

symbol). I look first for pedigree. But I'm really looking for breadth of experience. I look from the point of view where they led a product or initiative. I'm interested in leadership skills and intellectual curiosity, if they ask me a broad array of questions.

**Where is Adobe as a company these days?**

We have three basic businesses. The part of our business that allows businesses to transform their interactions with clients. There are analytics, where they can change the look and feel of their websites. Then we have our pre-cloud services, such as Photoshop and InDesign, subscription offerings to creative professionals. That's the biggest part of our business. Finally, there's the document cloud, which involves creating, sharing and editing documents. People can work simultaneously on a document, they can sign off on them.

**How does legal fit into this?**

We're the smallest organization in the company, but the one with the broadest reach. We touch the board, governments, customers. We're involved with everyone in the Adobe ecosystem.

**What keeps you up at night?**

With professionals in general, whether they're lawyers or not, there are two ways of looking at the world. You can see risk avoidance or opportunities. I'm the latter. I think, "What can we do to enhance our business for customers, shareholders, and employees?" For example, we have this artificial intelligence platform called Sensei. It's got lots of analytics to help customers. I look at Legal and think, how can we figure out AI to help us? Can we use AI

---

«Siamo l'organizzazione più piccola del gruppo, ma quella più ad ampio raggio. **Interagiamo con il cda, il management, i clienti.** Siamo coinvolti con tutti gli attori dell'ecosistema Adobe»

---

possibilità di mettere in relazione le diverse parti della nostra vita. Per esempio, non mi preoccupa che qualcuno vada a vedere la partita di calcio di suo figlio alle 3 del pomeriggio di martedì.

Ero fuori con alcuni general counsel per un incontro. Parlavamo della pensione. Alcuni di loro mi hanno detto "cosa vuoi che faccia? Io non ho altri interessi". Ma è necessario invece averne.

**Nei suoi ultimi post sul suo blog parla molto dei cambiamenti climatici.**

È un tema che abbraccia sia il lavoro che il privato. Adobe è molto attenta alla sostenibilità. In generale, sono un sostenitore delle riforme sui contenziosi brevettuali, i cambiamenti climatici, la DACA (il programma sull'immigrazione per i bambini arrivati negli Stati Uniti da piccoli, senza documenti, ndr). I cambiamenti climatici stanno mostrando i loro effetti molto più rapidamente di quanto avevamo immaginato. Hanno un impatto significativo sulle nostre attività, dove stabilire la sede, dove localizzare i dipendenti, quali fonti utilizzare per l'elettricità. È nell'interesse delle aziende fare qualcosa sul tema. 🗨

to make the department more efficient? What keeps me up is being excited about opportunities. I think about the pipeline for talent.

**You have an active "outside" life. You blog, and not just about legal affairs. How do you strike a balance, and how do you manage to go offline every now and then?**

I tell people that there's no such thing as work/life balance. There's just life. We've got the ability now to integrate parts of our lives. So, for example, I have no concerns about someone going to a son's soccer game at 3 p.m. on a Tuesday. I trust them.

I was with some general counsel offsite, a get-together. We were talking about retirement. Some of them said, what can I do? I don't have any outside interests. But you've got to have things that interest you.

**In your latest blog posts, you talk a lot about climate change.**

That bisects both work and life. At Adobe, we're very focused on sustainability. Because I'm out there, I can be a sponsor for our sustainability team.

In general, I'm an advocate for getting on the radar with the government and other GCs about patent litigation reform, about climate change, about DACA [editor's note, the U.S. immigration program for undocumented aliens who were brought to the country as young children]. The impact of climate change is coming at us at a much faster pace than we thought. It has significant impact to our businesses, where you put a campus, where you locate employees, where you get your electricity. It behooves business to use out platforms to get things done. 🗨

# Si fa presto a dire

## GENERAL COUNSEL

Chi è veramente il giurista d'impresa, come si è evoluta la sua professione e quale sarà il suo destino? Ne abbiamo parlato con degli osservatori speciali

# U

no, nessuno e centomila. Il general counsel è un legittimo erede di Vitangelo Moscarda, il protagonista del famoso romanzo pirandelliano che si interrogava sulle sue molteplici identità.

È "uno" in quanto è spesso chiamato a occuparsi di tutti gli affari legali del gruppo e a risponderne direttamente davanti all'amministratore delegato. A volte lo fa avvalendosi del supporto di un team, altre, nei casi di aziende di piccole dimensioni, delle sue sole forze. In entrambi i casi si tratta di un manager

che, per competenze multidisciplinari e visione globale del gruppo, prende decisioni su questioni delicate, quali la compliance e la legalità, e di sviluppo aziendale, sostenendo il management nella selezione degli investimenti più adatti a una crescita sana e tutelata del business. «Le aziende hanno bisogno di un punto di riferimento unico che fornisca supporto legale e strategico alle più alte funzioni del gruppo così come hanno bisogno di un direttore vendite, un direttore marketing, un direttore acquisti», dichiara a MAG **Tina Lombardi**, manager di SSQ.

È "nessuno" invece per i gruppi che rinunciano al general counsel e assegnano le funzioni tipicamente affidate ai legali d'azienda a responsabili diversi e di pari livello, che, gerarchicamente, rispondono direttamente al ceo.

È infine “centomila” per quelle aziende per cui, in base anche alla dimensioni e al settore di attività, assume la responsabilità, oltre che degli affari legali, anche di altre funzioni.

Prima fra tutte la compliance. «Ci sono due tipi di compliance, quella che riguarda la conformità alla legge in senso stretto e quella che riguarda la conformità alle regole interne all'azienda. È giusto che il legale segua gli aspetti che hanno importanti risvolti giuridici, come la compliance sull'antiriciclaggio, il lavoro, la sicurezza o la privacy. Ci sono poi chiaramente alcune tipologie di società, quali banche e affini, per le quali la compliance ha una valenza preminente e per cui sono necessarie delle direzioni strutturate indipendenti, del tutto o in parte, dagli affari legali», commenta l'avvocato **Enzo Pulitanò**, presidente emerito, coordinatore didattico e componente del comitato scientifico della scuola nazionale di specializzazione per giuristi d'impresa dell'associazione italiana dei giuristi d'impresa (AIGI).

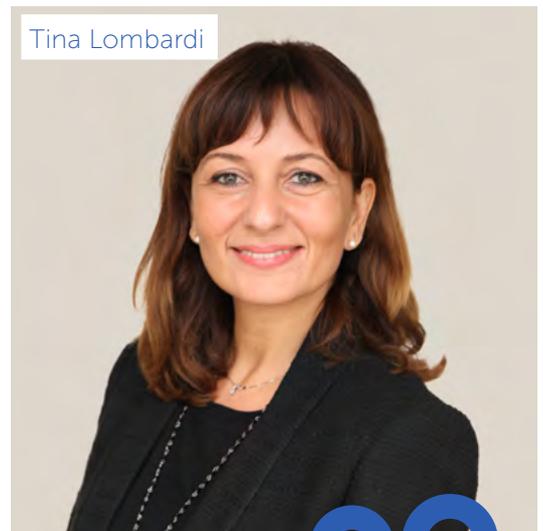
In altri casi, al legale viene affidata la funzione delle risorse umane, temporaneamente o per ragioni di contenimento dei costi. Recentemente **Agostino Nuzzolo**, general counsel di Tim è stato nominato *ad interim* responsabile human resources & organizational development della società a seguito delle dimissioni dell'ex capo delle hr

**Francesco Micheli**. «Considerando che i rapporti di lavoro sono regolati dalla legge, ci sono diversi punti di contatto tra l'avvocato in azienda e il responsabile delle risorse umane. Accade anche che professionisti con un background legale siano assunti per ricoprire funzioni hr», spiega **Carlotta Biasioli**, recruitment consultant e head hunter di Laurence Simons.

Nelle aziende più grandi infine il general counsel ricopre anche ruoli più vicini alla corporate governance aziendale: segretario del consiglio di amministrazione, membro dell'organismo di vigilanza (ai sensi del d. lgs. 231/2001) o/e membro del management board.

## L'EVOLUZIONE

Le ragioni di questa identità plurima sono legate non solo alle dimensioni delle aziende, ma anche alla rapida evoluzione che ha interessato la professione del general counsel. Una crescita che secondo Pulitanò è legata a due fattori: la crescente complessità normativa, che permea un numero sempre maggiore di aree aziendali, e il conseguente maggior coinvolgimento del giurista d'impresa nei processi decisionali e gestionali dell'impresa. «Oggi c'è più coesione tra il



Tina Lombardi



Enzo Pulitanò



Carlotta Biasioli



lavoro dell'ufficio legale e quello delle altre funzioni aziendali. Il general counsel è lo snodo tra due livelli del business che tendenzialmente fanno fatica a parlarsi direttamente: la dirigenza e l'area operativa. Il direttore affari legali apre e mantiene dei canali di dialogo quotidiano tra queste due anime», continua Biasioli. «Il general counsel è diventato un manager all'interno dell'azienda a tutti gli effetti. Il suo ruolo è quello di essere il più possibile vicino al business e di diventare un consulente strategico che possa guidare l'azienda non solo nel prevenire rischi ma nel fare business più efficacemente», spiega Lombardi aggiungendo che le competenze tecniche e di settore sono ormai date per scontate. «Quello che viene sempre di più considerato sono le *soft skills* e l'intelligenza emotiva del professionista, la capacità di creare e gestire un

team, le abilità di comunicazione con le varie funzioni, la capacità analitica di individuare problemi e soluzioni e di fare la differenza, aprendo la strada a nuovi progetti, orizzonti, anche cambiando la cultura interna», aggiunge Biasioli.

Per adattarsi alle nuove aspettative delle aziende e tenere il passo con l'evoluzione della professione, la scuola nazionale di specializzazione per giuristi d'impresa, che da 14 anni è una "bottega del mestiere" per giovani aspiranti responsabili affari legali, ha modificato la sua didattica. «Nel corso degli anni – spiega Pulitanò – sono state inserite più ore di lezione sugli aspetti centrali legati allo sviluppo dell'attività aziendale (la concorrenza e l'antitrust, la redazione dei bilanci civilistici e fiscali, la governance e gli aspetti societari, la compliance) e sullo sviluppo delle doti manageriali».

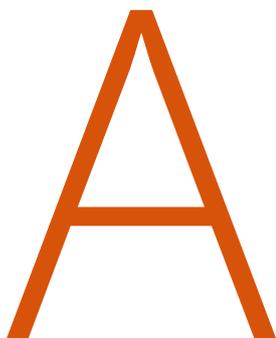
## LE PROSPETTIVE FUTURE

Considerando che sempre più responsabilità e aree del business, non necessariamente legate alla funzione legale, sono state affidate al general counsel non è facile prevedere quale sarà l'evoluzione futura della professione. Anche se «stiamo già vedendo come le aziende chiedono ai giuristi d'impresa ulteriori specializzazioni o di aprirsi alla tecnologia, diventando anche esperti di processi in questo ambito», racconta Biasioli. L'emergere di nuove tecnologie può avere un ruolo nell'ulteriore sviluppo della figura professionale anche secondo Lombardi che ricorda che «diversi esperimenti aziendali che hanno dato in mano a strumenti tecnologici *ad hoc* la gestione di contratti a basso rischio hanno avuto successo. In futuro magari anche i contratti complessi saranno un ambito di applicazione possibile per la tecnologia dedicata ai servizi legali». L'evoluzione dovrebbe portare sempre un maggiore coinvolgimento del counsel nei processi decisionali e nei consigli di amministrazione, secondo Pulitanò, per cui l'auspicio maggiore è che, così come già accaduto in passato, si possa arrivare a «un passaggio da avvocato di azienda a manager e gestore di una società». (r.i) ■



# I **3 CAPITALI** dello studio legale.

## LA CORPORATE IDENTITY



ttaccamento alla  
maglia, senso di  
appartenenza,  
orgoglio,  
chiamatelo  
come volete,  
ma la sostanza  
non cambia:  
parliamo del  
sentimento

di orgoglio comunemente chiamato corporate identity nel mondo business. Quanto conta avere collaboratori di studio, dai professionisti allo staff, che provano questo senso di attaccamento e di orgoglio verso il brand di studio? Rispondere che è fondamentale è pleonastico, ma non ripeteremo mai abbastanza come sia il capitale umano il vero capitale di uno studio professionale.

Abbiamo in proposito visto nei precedenti articoli pubblicati MAG come i tre capitali di uno studio professionale siano:

1. Il brand
2. Il capitale umano
3. Il network di relazioni

## IL BRAND

Il brand non è semplicemente il “marchio” che rappresenta lo studio identificandolo rispetto agli altri. Il valore del brand è nel sentimento che genera sia all'esterno (clienti, prospect, concorrenti), sia all'interno dello studio (collaboratori, professionisti, staff). Il brand è l'insieme dei valori che lo studio porta sul mercato, lo stile con cui opera, il posizionamento (standing) che gli viene riconosciuto.

## IL CAPITALE UMANO

Le persone che lavorano nello studio legale, dai fondatori alle receptionist, rappresentano i pilastri dell'organizzazione. L'ingegno di ciascuno, la fantasia, l'intelligenza, così come la passione, la determinazione, il coraggio sono ciò che riempie di contenuto il brand, determinandone l'ascesa o il declino. Sono le persone la colonna portante di un'organizzazione, per questo la loro selezione, crescita, motivazione è fondamentale in ogni organizzazione perché possa generare significativi risultati nel medio e lungo periodo. Fare squadra è oggi imprescindibile, e farlo con le persone migliori è la condizione necessaria per poter ottenere buoni risultati.

## LA CORPORATE IDENTITY

Il sentimento di appartenenza è quella scintilla che fa scattare ogni altra motivazione. Chiedetevi dunque se i collaboratori con cui lavorate oggi provino questo sentimento. Chiedetevi se siano orgogliosi di lavorare con voi sotto il brand di studio. Se la risposta a questa domanda dovesse essere “no”, si aprono due strade possibili:

- la prima è che non avete creato le condizioni perché ciò si verifichi: il clima di studio non è buono; c'è caos organizzativo; troppo stress per ritmi e volume di lavoro; poche gratificazioni economiche e morali; zero prospettive di crescita;

- la seconda, invece, è che tutte le condizioni di cui sopra esistono, ma nonostante ciò la/le persone non si sentono coinvolte, non apprezzano ciò che hanno, non si sentono parte di una squadra e non sono orgogliose di farne parte.

Nel primo caso dovremo mettere mano alle condizioni interne di studio, perché le persone sono potenzialmente quelle giuste e sono le condizioni ambientali, relazionali, organizzative che vanno modificate.

Nel secondo caso, invece, lo studio la propria parte l'ha fatta creando le condizioni perché le persone vi lavorino con passione e nonostante tutto ciò non accade; sono le persone quindi su cui dovete lavorare, a volte anche provvedendo a cambiarle con altre più in linea con i valori dello studio. Inutile putare il dito sugli altri, nel primo caso; inutile accanirsi e incaponirsi sulle stesse persone, nel secondo caso.

## MAPPARE LA SITUAZIONE

Ciò che va fatto a livello preliminare è una mappatura della situazione, cercando di spersonalizzare il più possibile la situazione per non ricadere in giustificazioni o alibi e vedere con "oggettività" le cose, in modo da poter intervenire efficacemente.

Vediamo cosa verificare laddove manchi in studio la corporate identity:

- **CLIMA INTERNO:** si tratta di fare una mappatura, magari attraverso una survey anonima condotta on line, sulle relazioni interne tra collaboratori, sia nei rapporti gerarchici, che tra collaboratori pari grado;
- **MOTIVAZIONE:** attraverso interviste individuali, survey anonime e colloqui di team è possibile comprendere il livello di motivazione collettivo e dei singoli;
- **ORGANIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ:** per quanto le persone possano essere motivate, serie e dedite al lavoro, alla lunga la disorganizzazione, la continua pressione psicologica delle scadenze, i ritmi di lavoro serrati e, più in generale, lo stress continuo possono portare al *bornout*, comunque alla disillusione e quindi distacco emotivo da un'organizzazione, vissuta più come fonte di malessere che di benessere;
- **STANDING:** per poter essere orgogliosi di far parte di uno studio è necessario avere qualcosa di cui andare orgogliosi, quindi un brand affermato o che si sta affermando, una qualità da mantenere, uno stile da proteggere; la verifica in questo caso cade su elementi esterni alle persone, che riguardano il servizio e il prodotto professionale offerto alla clientela e che deve presentare elementi di cui andare orgogliosi. Se ci si sente uno dei tanti, o addirittura si hanno scheletri nell'armadio o gap da nascondere, sarà difficile che le persone si sentano orgogliose di appartenere a un' "armata Brancaleone" o con cui non si sentono in linea quanto a stile e valori.

## UN PIANO DI AZIONE PER LA CORPORATE IDENTITY

Una volta fatta questa attività di indagine diagnostica, bisogna passare alle cure e prendere in mano la situazione. Come si può sviluppare la corporate identity in un gruppo?

Il primo passo è essere orgogliosi noi per primi dei risultati, stile, valori e servizi che la nostra organizzazione genera sul mercato. Se i primi a non provare orgoglio siamo noi, non possiamo pensare che lo facciano gli altri, sia internamente che esternamente allo studio.

Il secondo passo è saper definire ciò di cui andare orgogliosi, quindi identificare le peculiarità che distinguono lo studio, dalla sua storia alla location, dal livello qualitativo delle prestazioni allo standing della clientela, dalla soddisfazione dei clienti al riconoscimento dei competitors.

Il terzo passo è saper valorizzare le peculiarità dello studio e la sua value proposition: vanno identificate e valorizzate le scelte che dimostrano lo stile dello studio, come la scelta di lavorare solo con determinati clienti, oppure di destinare una quota del fatturato ad attività di crescita delle persone internamente (corsi di aggiornamento e formazione per puntare sui giovani), politiche interne sulla gender diversity, percorsi di crescita dei giovani, politiche per l'accesso alla partnership, politiche solidaristiche interne, politiche di

social responsibility, attività pro bono e così via.

Le persone sono portate a cercare aspetti in cui riconoscersi all'interno di un'organizzazione, di cui andare fieri, per cui il vero gioco è trovare cosa accomuna le persone e le spinge a stare insieme con passione. I soldi non sono mai una vera leva duratura di collante, anzi, i soldi dividono le persone, non le mettono insieme, al massimo le tengono vicine.

Gli ultimi due ingredienti per creare corporate identity sono:

- un buon leader in studio, che funga da punto di riferimento, da elemento aggregatore delle motivazioni delle persone e
- situazioni ad hoc in cui le persone abbiano modo di confrontarsi, di realizzare se stesse e di conoscere la vision dello studio e degli altri colleghi di viaggio.

Queste ultime situazioni possono essere sia permanenti, come riunioni periodiche (vere e non riunioni pro forma), sia create ad hoc, come retreat di studio, quindi vere occasioni (spesso fuori dallo studio e su più giorni) in cui fare team buiding, quindi lavorare sul sentimento di appartenenza e di squadra. 🍷

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



MOSTRA  
**“DALÍ  
 UNIVERSE  
 AT PISA  
 OROLOGERIA”**

Info: [www.pisaorologeria.com](http://www.pisaorologeria.com)

La raffigurazione del tempo attraverso gli orologi molli è una delle più geniali intuizioni di Salvador Dalí ed è difficile trovare, nella storia dell'arte, altri artisti che abbiano saputo condensare in un'opera un concetto tanto complesso e difficile quale è il "tempo". Il tempo si può misurare o raffigurare. Nella mostra Dalí Universe at Pisa Orologeria si avrà la possibilità di ammirare sia l'Orologio (inteso come misuratore del tempo), che l'Orologio molle (inteso come raffigurazione del tempo). Beniamino Levi, uno dei maggiori collezionisti delle opere di Salvador Dalí, ha colto la relazione tra la misurazione del Tempo (orologi) e la rappresentazione del Tempo (orologi molli di Dalí) proponendo un'esposizione delle opere scultoree più importanti del Maestro catalano presso il Flagship Store di Pisa Orologeria a Milano fino al 31 Gennaio 2018. ■





Per future segnalazioni scrivere a:  
[francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it)

# RECRUITMENT

La rubrica Legal Recruitment by *legalcommunity.it* registra questa settimana 25 posizioni aperte, segnalate da 7 studi legali: Bacciardi and Partners; BonelliErede; Dentons; Galante e Associati Studio Legale; La Scala Studio Legale; Rödl & Partner; Russo De Rosa Associati.

I professionisti richiesti sono 27 tra praticanti, avvocati, associate, commercialisti.

Le practice di competenza comprendono: diritto societario, tributario, contabilità, m&a, utilities, legal collection, diritto tributario internazionale, corporate finance e merger & acquisition, diritto bancario e assicurativo, gestione collettiva (in particolare, fondi real estate e private equity), servizi di investimento, litigation, tax, diritto del lavoro, energy, contrattualistica, real estate.

## BACCIARDI AND PARTNERS

*Sede.* Pesaro

*Posizione aperta 1.*

Professionista junior

*Area di attività.* Diritto tributario internazionale

*Numero di professionisti richiesti.* 1

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

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

*Riferimenti.* Inviare la propria candidatura completa di CV aggiornato all'indirizzo: [segreteria@bacciardistudiolegale.it](mailto:segreteria@bacciardistudiolegale.it) specificando nella comunicazione accompagnatoria unicamente il possesso dei requisiti sopra indicati.

**Sede.** Pesaro

**Posizione aperta 1.**

Professionista junior

**Area di attività.** Corporate finance e merger & acquisition

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Si ricerca un professionista junior da adibire al dipartimento di corporate finance e merger & acquisition, il quale dovrà affiancare un professionista senior nella gestione di pratiche relative ad operazioni straordinarie d'impresa, effettuare analisi economico-finanziarie sui bilanci delle società selezionate, predisporre report informativi, business plan, piani industriali e valutazioni d'azienda.

Si richiedono: laurea magistrale/quinquennale in materie economico finanziarie con votazione adeguata; residenza o domicilio nelle Marche o in Romagna o in Umbria o in Abruzzo e disponibilità a trasferire il domicilio nella città di Pesaro; esperienza effettiva di 1-2 anni nelle suddette materie di applicazione maturata presso altri studi legali italiani o internazionali; ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

**Riferimenti.** Inviare la propria candidatura completa di CV aggiornato all'indirizzo: [segreteria@bacciardistudiolegale.it](mailto:segreteria@bacciardistudiolegale.it) specificando nella comunicazione accompagnatoria unicamente il possesso dei requisiti sopra indicati.

## BONELLIEREDE

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Praticante

**Area di attività.**

Regolamentazione bancaria e assicurativa

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** BonelliErede ricerca un praticante da inserire presso la sede di Milano nel dipartimento di regolamentazione bancaria e assicurativa, con esperienza nel settore dei mercati regolamentati, intermediari finanziari e regolamentazione assicurativa. Si richiede ottima conoscenza della lingua inglese.

**Riferimenti.** È possibile candidarsi tramite [LinkedIn](#) oppure scrivendo a [careers@belex.com](mailto:careers@belex.com) (Rif. Ricerca Regulatory Milano).

**Sede.** Roma e Milano

**Posizione aperta 2.** Avvocato

(anni post qualification da 0 a 2)

**Area di attività.** Banca e finanza

**Numero di professionisti richiesti.** 2

**Breve descrizione.** BonelliErede ricerca due professionisti da inserire nelle sedi di Roma e Milano, per svolgere operazioni di banking, finanziamento e/o di finanza strutturata. Si richiede ottima conoscenza della lingua inglese ed esperienza nel settore.

**Riferimenti.** È possibile candidarsi tramite [LinkedIn](#) oppure scrivendo a [careers@belex.com](mailto:careers@belex.com) (Rif. Ricerca Banking & Finance).

## 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.

**Riferimenti.** Si pregano i candidati di inviare il proprio cv dettagliando gli studi svolti a: [recruitment.milan@dentons.com](mailto:recruitment.milan@dentons.com)

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Trainee

**Area di attività.** Restructuring, insolvency & bankruptcy

**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.

**Riferimenti.** Si pregano i candidati di inviare il proprio cv dettagliando gli studi svolti a: [recruitment.milan@dentons.com](mailto: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 7 anni di esperienza nei settori/aree di attività sopra indicate con piena autonomia, inglese fluente, disponibilità a trasferte sul territorio italiano, principalmente Milano e Nord-Est.

**Riferimenti.**

Inviare dettagliato CV a [galanteassociati@ga-lex.it](mailto:galanteassociati@ga-lex.it)

**Sede.** Roma

**Posizione aperta 1.** 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 [galanteassociati@ga-lex.it](mailto:galanteassociati@ga-lex.it)

## LA SCALA STUDIO LEGALE

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Trainee

**Area di attività.** Team utilities

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** La Scala Studio Legale cerca, per la sede di Milano, un praticante che abbia maturato una buona esperienza nell'area recupero crediti. Sono richieste inoltre padronanza del pacchetto Office, flessibilità e serietà, autonomia e capacità di lavorare in team.

Il candidato prescelto verrà inserito nel team che si dedica alle società operanti nel mercato delle utilities, assistendole nelle questioni connesse al settore: rapporti con la clientela, con i fornitori e con enti istituzionali. Il team collabora inoltre con gli altri dipartimenti dello Studio operanti nel recupero dei crediti derivanti dalla fornitura di gas naturale ed energia elettrica.

**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](mailto:recruitment@lascalaw.com), citando come riferimento "Trainee - Team Utilities".

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Trainee

**Area di attività.** Legal collection

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** La Scala Studio Legale cerca per il proprio dipartimento di Legal Recovery, area stragiudiziale,

un praticante da inserire nel team "Legal Collection" presso la sede di Milano.

La risorsa si occuperà prevalentemente della gestione del recupero crediti telefonico in inbound e out-bound di grandi gruppi bancari/finanziari intrattenendo rapporti non solo con le controparti ma anche con i loro rispettivi legali e/o consulenti. In particolare, gestirà trattative riguardanti prodotti large tickets.

Il candidato ideale è un praticante con almeno un anno di esperienza maturato in ambito recupero crediti.

Sono inoltre richieste eccellenti capacità comunicative, di lavorare in team, di ascolto e di negoziazione e un forte orientamento al risultato.

**Riferimenti.** Se in possesso dei requisiti richiesti, si prega di inviare la propria candidatura al seguente indirizzo mail: [recruitment@lascalaw.com](mailto:recruitment@lascalaw.com) indicando come riferimento "Trainee - Legal Collection".

## RÖDL & PARTNERS

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.**

Commercialista

**Area di attività.** Contabilità, fiscalità, diritto commerciale

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Rödl & Partner è alla ricerca di un commercialista, con laurea specialistica in economia, preferibilmente indirizzo professionale, conseguita a pieni voti; approfondite conoscenze in materia contabile, fiscale e di diritto commerciale; un'esperienza di almeno 2 anni nell'ambito della consulenza fiscale in uno studio italiano; e ottima conoscenza della lingua tedesca, italiana e inglese, sia scritta che parlata.

**Riferimenti.** [job@roedl.it](mailto:job@roedl.it)

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Praticante

**Area di attività.** Litigation

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Rödl & Partner è alla ricerca di un praticante per il team litigation, con inglese ottimo e esperienza anche breve nel contenzioso civile per quanto riguarda la preparazione di atti, documenti e corrispondenza con i clienti.

**Riferimenti.** [job@roedl.it](mailto:job@roedl.it)

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Praticante

**Area di attività.** Diritto del lavoro

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Rödl & Partner è alla ricerca di un praticante per diritto del lavoro,

con ottimo tedesco.

**Riferimenti.** [job@roedl.it](mailto:job@roedl.it)

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Praticante

**Area di attività.** Tax

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Rödl & Partner è alla ricerca di un praticante per il tax, con ottimo tedesco.

**Riferimenti.** [job@roedl.it](mailto:job@roedl.it)

**Sede.** Padova

**Posizione aperta 1.** Avvocato

**Area di attività.** Energy

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Rödl & Partner è alla ricerca di un avvocato con esperienza almeno biennale in studi di matrice internazionale e ottimo inglese o tedesco.

**Riferimenti.** [jobpadova@roedl.it](mailto:jobpadova@roedl.it)

**Sede.** Padova

**Posizione aperta 1.** Avvocato

**Area di attività.** Real estate

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Rödl & Partner è alla ricerca di un avvocato con esperienza almeno biennale in studi di matrice internazionale e ottimo inglese o tedesco.

**Riferimenti.** [jobpadova@roedl.it](mailto:jobpadova@roedl.it)

**Sede.** Padova

**Posizione aperta 1.** Avvocato

**Area di attività.**

Contrattualistica

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Rödl & Partner è alla ricerca di un avvocato contrattualista con ottimo tedesco con esperienza

almeno biennale in studi di matrice internazionale.

**Riferimenti.** [jobpadova@roedl.it](mailto:jobpadova@roedl.it)

**Sede.** Padova

**Posizione aperta 1.** Junior

**Area di attività.** Contabilità

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Rödl & Partner è alla ricerca di un addetto alla contabilità junior, diploma ragioneria con buona votazione e conoscenza lingua inglese.

**Riferimenti.** [jobpadova@roedl.it](mailto:jobpadova@roedl.it)

**Sede.** Padova

**Posizione aperta 1.** Avvocato Senior

**Area di attività.**

Contrattualistica

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Rödl & Partner è alla ricerca di un Avvocato contrattualista senior, con abilitazione all'esercizio della professione con esperienza consolidata nel settore delle energie rinnovabili, ed esperienza almeno biennale in studi professionali, con ottimo inglese.

**Riferimenti.** [jobpadova@roedl.it](mailto:jobpadova@roedl.it)

**Sede.** Padova

**Posizione aperta 1.**

Commercialista

**Area di attività.** Contabilità

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Rödl & Partner è alla ricerca di un commercialista madrelingua tedesca, dove costituisce titolo preferenziale un'esperienza pregressa in ambito fallimentare e concorsuale.

**Riferimenti.** [jobpadova@roedl.it](mailto:jobpadova@roedl.it)

**Sede.** Roma

**Posizione aperta 1.** Giovane avvocato

**Area di attività.** Nd

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Rödl & Partner è alla ricerca di un giovane avvocato con ottimo tedesco ed esperienza in studi di matrice internazionale come titolo preferenziale.

**Riferimenti.** [jobroma@roedl.it](mailto:jobroma@roedl.it)

**Sede.** Roma

**Posizione aperta 1.** Praticante avvocato

**Area di attività.** Nd

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Rödl & Partner è alla ricerca di un praticante avvocato con ottimo tedesco.

**Riferimenti.** [jobroma@roedl.it](mailto:jobroma@roedl.it)

**Sede.** Bolzano

**Posizione aperta 1.** Direttore commercialista

**Area di attività.** Contabilità

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Rödl & Partner è alla ricerca di un direttore commercialista con laurea specialistica, preferibilmente profilo professionale, conseguita a pieni voti. Ottima conoscenza della contabilità. Della normativa fiscale e del diritto commerciale ed esperienza pluriennale nell'ambito della consulenza fiscale maturata in studi italiani. L'ottima conoscenza della normativa IVA e doganale sarà requisito preferenziale.

**Riferimenti.** [jobbozen@roedl.it](mailto:jobbozen@roedl.it)

**Sede.** Bolzano

**Posizione aperta 1.** Praticante commercialista

**Area di attività.** Contabilità

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Rödl & Partner è alla ricerca di un praticante commercialista con età massima 28 anni e ottima conoscenza di inglese e tedesco.

**Riferimenti.** [jobbozen@roedl.it](mailto:jobbozen@roedl.it)

## RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 2.**

Collaboratore commercialista abilitato

**Area di attività.** Societario, tributario, contabilità, m&a

**Numero di professionisti richiesti.** 2

**Breve descrizione.** Collaboratore con 3/7 anni di esperienza in primari Studi Professionali.

**Riferimenti.** [info@ardra.it](mailto:info@ardra.it)

# foodcommunity.it

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





## LE TAVOLE DELLA LEGGE

La **CRESCITA**  
sostenibile  
di **MOLINO  
ROSSETTO**

**RISO  
GALLO,**  
ancora un anno  
**IN CRESCITA**

**I CAMBI**  
di poltrona...  
**IN CUCINA**

**MONTEFALCO  
SAGRANTINO,**  
passito  
**SUBLIME**

A BARLETTA,  
L'INDIRIZZO  
È DA **BACCO**

# La **CRESCITA** sostenibile di **MOLINO** **ROSSETTO**



Chiara Rossetto

L'azienda specializzata nella produzione di farine, con un fatturato Gdo di 18 milioni, punta su innovazione e ambiente per la sua strategia



# U

na storia di famiglia, iniziata nel 1760 e giunta oggi alla settima generazione. È quella di Molino Rossetto,

azienda di Pontelongo (Padova) specializzata nella produzione di farine e preparati innovativi e funzionali. Premiata con il riconoscimento “Sostenibilità e attenzione alla salute” all’ultima edizione del Save the Brand organizzato da *legalcommunity.it* e *foodcommunity.it*, Molino Rossetto è un’impresa che «punta da sempre alla crescita non solo economica, ma anche etica, sostenibile, sociale e culturale», come racconta a MAG **Chiara Rossetto**, amministratore delegato della società insieme al fratello Paolo.

# 1760

▼ Anno di nascita di Molino Rossetto



## SPINTA INNOVATIVA

«La nostra è una famiglia di mugnai che crede nel binomio tradizione-innovazione con l’obiettivo di dare valore alla farina ottenuta con grano di qualità 100% italiano», spiega Rossetto, la quale sottolinea il ricorso da parte dell’azienda alle energie rinnovabili, che riducono le emissioni di anidride carbonica, e l’utilizzo di packaging eco-sostenibili che rendono l’impresa veneta autosufficiente per tutto il processo di confezionamento.

Vengono infatti utilizzati imballi in carta FSC e PEFC, ovvero proveniente da foreste controllate e gestite in maniera eticamente ed ecologicamente sostenibile, secondo severi standard ambientali e normative internazionali.

La spinta decisiva dal punto di vista dell’innovazione è arrivata proprio da Chiara Rossetto, definita in azienda «la creativa delle farine», che si occupa in particolare delle aree commerciale e marketing e oggi è il punto di riferimento per il business retail.

È stata sua l’intuizione di uscire dalla semplice produzione di farina di tipo classico, «un prodotto a lungo vissuto come una semplice commodity», per lanciare sul mercato nuovi prodotti che propongono ricette, preparati per torte e pizze, kit di strumenti come formine e decorazioni accanto all’ampia gamma di farine.

Inoltre la strategia di marketing va incontro alle richieste dei consumatori e alle nuove tendenze di mercato con farine biologiche di farro e kamut, quelle speciali di riso, ceci, di quinoa e senza glutine.

## CRESCITA E SOSTENIBILITÀ

Sotto la guida di Rossetto, il fatturato Gdo (supermercati, ipermercati e discount) è cresciuto costantemente



SAVE THE BRAND

FASHION • FOOD • FURNITURE

SCARICA LA RICERCA SU:

legalcommunity.it

financecommunity.it

inhousecommunity.it

foodcommunity.it



18mln €

Il fatturato Gdo  
dell'azienda nel 2016

negli anni fino ai 18 milioni di euro del 2016 (+15% rispetto al 2015) per un totale di 25 milioni di pezzi venduti (+18% sull'anno precedente). Sommando il dato Gdo a quello dell'industria, Molino Rossetto ha un giro d'affari di 76 milioni di euro. «Per il 2017 non è invece previsto un aumento del fatturato perché il mercato si è stabilizzato e stiamo consolidando la crescita degli ultimi anni».

L'export ha ancora una percentuale dell'8% sul canale Gdo, ma «l'obiettivo è di crescere in mercati dove l'azienda si è già affermata, cioè in Europa e in particolare Francia e Germania, e in altri dove ci sono possibilità di sviluppo, come Cina e Stati Uniti». Molino Rossetto punta molto anche sulla presenza nelle più grandi fiere nazionali e internazionali del



76mln €

Il giro d'affari totale  
(Gdo + industria)

settore: da Tuttofood a Sana, da Cibus ad Anuga e Sial. Chiara Rossetto è inoltre presidente della Delegazione Confindustria Pavese che ha l'obiettivo di sostenere le imprese trasferendo sul territorio progettualità e competenze e mettendo a frutto le sinergie con altre rappresentanze degli imprenditori.

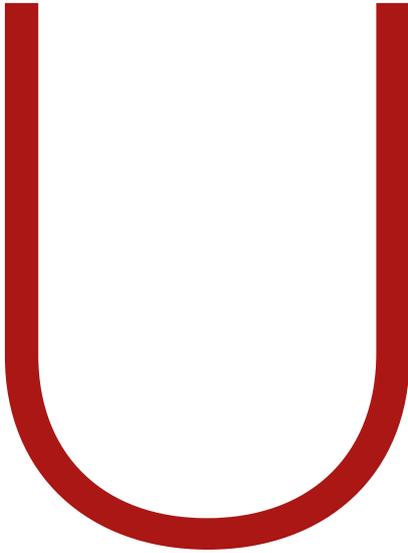
Nel 2015 ha poi avviato una collaborazione con l'organizzazione non profit Oxfam, di cui è testimonial, a sostegno delle comunità contadine dell'Ecuador che coltivano gli antichi grani andini (quinoa e amaranto). «Un'iniziativa che conferma la nostra attenzione e il nostro impegno sul tema della sostenibilità ambientale», conclude Rossetto. (g.p.)

Innovazione,  
export e marketing  
spingono il  
fatturato della  
storica azienda che  
lancia sul mercato  
nuovi prodotti

Marco Devasini



RISO  
GALLO,  
ancora un anno  
IN CRESCITA



Un claim entrato nell'immaginario collettivo ("Chicchiricchi") e il simbolo del gallo. Bastano questi due indizi per capire che stiamo parlando di Riso Gallo, tra le più antiche riserie europee con sede a Robbio Lomellina, nel cuore del Pavese, importante centro italiano per la coltivazione del riso.

Nata nel 1856 a Genova, l'azienda ha spento 160 candeline nel 2016, anno in cui **Mario Preve** ha passato il testimone ai quattro figli (la sesta generazione): **Carlo Preve**, attuale amministratore delegato, **Eugenio**, **Emanuele** e **Riccardo**. Oggi Riso Gallo è al primo posto nel



mercato italiano del riso ed è presente in 80 Paesi nel mondo dove viene esportato il 40% della produzione annuale.

L'azienda conta su 133 dipendenti e un fatturato 2016 di 110 milioni di euro.

«Il 2017 è stato un anno positivo per noi e si è chiuso con una crescita di fatturato in volume e valore», afferma **Marco Devasini**, direttore marketing di Riso Gallo. «Un risultato importante che è stato conseguito anche grazie alla performance dell'estero».

Si conferma, secondo i dati Nielsen, la posizione di leadership dell'azienda con il 20,6% di quota a valore nel mercato del riso confezionato. Il segmento dove la posizione di Riso Gallo è dominante è quello del parboiled (parzialmente bollito): qui l'incidenza, sempre in valore, è pari al 37,5%.

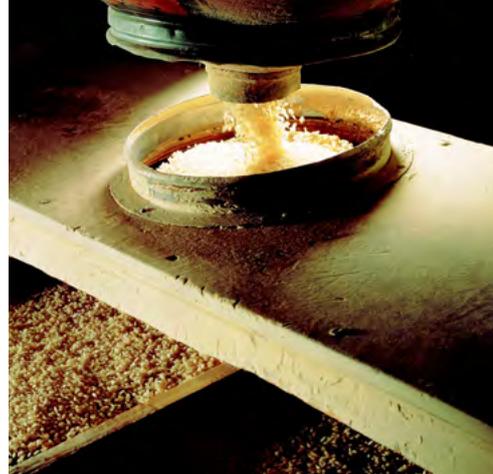
«I nostri mercati più importanti sono quelli europei e la nostra strategia punta sull'esportazione della tradizione made in Italy, dove la cultura del risotto è il valore aggiunto che l'Italia ha dato

al riso, un concetto che cerchiamo di trasmettere da anni», aggiunge Devasini.

Oltre all'Europa, l'azienda è presente negli Stati Uniti e punta anche al grande mercato cinese.

«Abbiamo iniziato questo percorso 15 anni fa e oggi siamo l'unico marchio di riso italiano veramente presente nella Gdo straniera».

Rinnovamento e continuità sono gli "ingredienti" dello sviluppo di Riso Gallo, la cui strategia prevede sempre l'autofinanziamento (no alla quotazione in Borsa) mentre non sono escluse future acquisizioni.



## LA STORIA SI FA INNOVAZIONE

Riso Gallo è un'azienda pionieristica non solo nella selezione delle sementi e nelle tecniche di produzione, ma anche nel marketing. È stata la prima a vendere il riso confezionato in scatola anziché in sacchi: geniale negli Anni '30-40 l'introduzione di packaging e labeling capaci per la prima volta di svecchiare il riso dal tradizionale "saio" (sacco di iuta) valorizzando il contenuto in nuove scatole più maneggevoli e con etichette immediate, dove l'antico simbolo del gallo (sinonimo di qualità extra) si è trasformato, con il tempo, in brand efficace.

Allo stesso modo, nei suoi 160 anni di storia l'impresa è sempre stata attenta a cogliere cambiamenti ed evoluzioni delle esigenze dei consumatori, innovando e diversificando la propria offerta.

L'attuale gamma di prodotti comprende gallette, crackers e bevande vegetali, ideali per chi presenta intolleranze al glutine e predilige un'alimentazione sana.

«Negli ultimi anni l'azienda sta puntando in maniera sempre maggiore sui segmenti del mercato più dinamici come il benessere e i risi esotici», racconta Devasini.



L'obiettivo dichiarato è quello di «intercettare nuove esigenze di consumo, infatti dopo le gallette e i crackers abbiamo presentato due bevande 100% vegetali, gluten free, senza lattosio e senza zuccheri aggiunti per abbracciare un target sempre più ampio di consumatori».

## IL RISO DEGLI CHEF

La spinta verso l'innovazione si traduce nell'utilizzo di moderne tecnologie nel centro ricerca e sviluppo (su una superficie di 1.000 mq) dove l'azienda studia nuove varietà di prodotti e processi, effettua controlli qualitativi e sperimenta cotture in un'apposita cucina e in un laboratorio chimico-fisico.

In occasione del 160esimo anniversario, è stata pubblicata la decima edizione della Guida Gallo, una collezione di risotti creati dai migliori chef italiani e stranieri che collaborano con l'azienda. Sfogliando la Guida, si susseguono le creazioni di chef come i **fratelli Cerea**, **Giancarlo Morelli**, **Enrico Bartolini**, **Andrea Berton** e il Maestro **Gualtiero Marchesi**, recentemente scomparso, celebre per il suo riso oro e zafferano. Riso Gallo ha inoltre creato l'apposita divisione Food Service, un'intera struttura dedicata all'alta ristorazione. La mission generale è quella di diffondere la cultura del risotto nel mondo come portabandiera della nostra creatività e del nostro patrimonio gastronomico, anche attraverso i grandi chef, considerati figure chiave che la Guida Gallo seleziona come ambasciatori del marchio e del concetto stesso di risotto. ■

# I CAMBI di poltrona... IN CUCINA

Da Boer a Fusari,  
da Ribaldone  
a Faggionato:  
ecco gli avvicendamenti  
più significativi del 2017  
(e di inizio 2018)  
nei ristoranti italiani



L'ultimo caso ha provocato un terremoto mediatico: appena due settimane dopo la conquista della stella Michelin, il cuoco italo-olandese **Eugenio Boer** ha lasciato il ristorante Essenza di Milano. Dietro a questa rottura, secondo quanto risulta a *foodcommunity.it*, ci sarebbe stato lo scarto tra costi e ricavi del locale. Nelle cucine di Essenza, che ora si chiamerà Nuovo Spazio Gallura (la proprietà è infatti la stessa del ristorante Gallura), si profila dunque un passaggio di consegne: a guidare la proposta

Eugenio Boer



gastronomica sarà lo chef **Matteo Torretta**, il quale ha spiegato a *foodcommunity.it* che si tratta di una collaborazione sia per quanto riguarda il menù, sia a livello manageriale. Parallelamente, Torretta continuerà a gestire la cucina di Asola-cucina sartoriale nel Brian & Barry Building di zona San Babila. Sempre a Milano, gli ultimi rumors danno **Alberto Tasinato**, già restaurant manager del Seta del Mandarin Oriental di Milano, prossimo alla realizzazione di un progetto in proprio nella gestione di un nuovo concept (bar&bistrot). Si tratta solo degli ultimi “cambi di poltrona” nelle cucine dei ristoranti italiani. Nel corso del 2017 e all’inizio del 2018, infatti, sono stati diversi gli avvicendamenti nei locali di alta gastronomia del nostro Paese. Ecco le novità più significative raccolte da *foodcommunity.it*.

## RIVOLUZIONE AL PONT DE FERR

A fine dicembre **Vittorio Fusari** ha annunciato il suo addio (per motivi familiari) al Pont de Ferr, lo storico ristorante di **Maida Mercuri** sui Navigli a Milano.

Nel 2015 Fusari, cuoco di grande esperienza della Franciacorta e del lago di Iseo, aveva preso il posto di **Matias Perdomo** nella cucina del Pont de Ferr, raccogliendo la pesante eredità dello chef uruguayano che era stato capace di conquistare la stella Michelin (poi perduta dopo il suo addio).

Ora il Pont de Ferr volta pagina con l’arrivo di **Ivan Milani** reduce dall’esperienza di Piano35, il ristorante del grattacielo Intesa Sanpaolo a Torino.

Proprio a Piano35, Milani è stato sostituito dal sous chef 31enne **Fabio Macri**, che vanta una formazione nell’ambito dell’Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo.

## MOVIMENTI IN PIEMONTE

In Piemonte, lo chef **Andrea Ribaldone** e la sua società Arco hanno lasciato il ristorante stellato I due Buoi, presso l’Hotel Alli Due Buoi Rossi di Alessandria, per seguire un nuovo percorso



Matteo Torretta



Vittorio Fusari



Ivan Milani



Fabio Macri



Andrea Ribaldone



Jumpei Kuroda

professionale. Al posto di Ribaldone è arrivato il cuoco giapponese **Jumpei Kuroda**, già presente nella brigata nel 2013 e 2014.

Dal canto suo Ribaldone ha iniziato una nuova avventura a La Morra, tra le vigne delle Langhe, dove ha aperto l'Osteria Arborina, ristorante contiguo all'ominimo Relais sulle colline del Barolo.

Sempre in Piemonte, **Giuseppe Rambaldi**, sous chef del Combal.Zero da 18 anni nella squadra di **Davide Scabin**, ha lasciato il ristorante nel Castello di Rivoli per aprirne uno tutto suo. Il nuovo locale di Rambaldi si trova a Villar Dora, in Val di Susa, vicino alla sede del vecchio Combal.



Giuseppe Rambaldi

## DA PISACCO A GARAGE ITALIA

Cambio di cucina per **Gabriele Faggionato**. Lo chef 30enne ha lasciato Pisacco, il locale di **Andrea Berton** e soci in via Solferino a Milano, dove ha lavorato per circa un anno, ed è tornato nella squadra di **Carlo Cracco**.

Da ottobre 2017 Faggionato lavora per Garage Italia Customs, uno spazio acquistato a Milano da **Lapo Elkann** per personalizzare automobili, moto, elicotteri e barche, dove l'offerta gastronomica è gestita da Cracco.

Come anticipato da [Foodcommunity.it](http://Foodcommunity.it) ([leggi qui la notizia](#)), al posto di Faggionato nelle cucine di Pisacco è arrivato il 27enne **Andrea Asoli**, proveniente da Rubacuori by Venissa, il ristorante all'interno dell'hotel Château Monfort di Milano.



Gabriele Faggionato



Andrea Asoli

## CASUAL CAMBIA CHEF

Infine c'è stato un avvicendamento nelle cucine del Casual, il ristorante stellato di **Enrico Bartolini** a Bergamo. Da giugno il resident chef è il 25enne **Alex Manzoni**, che ha preso il posto di **Cristopher Carraro**.

Manzoni, bergamasco originario di Berbenno, vanta esperienze importanti in Italia a La Peca di Lonigo e all'Osteria Francescana di **Massimo Bottura**, mentre all'estero ha lavorato al basco Mugaritz dello chef **Andoni Luis Aduriz**. La sua ultima esperienza prima del Casual era stata quella di sous chef alla Tana Gourmet di Asiago. (g.p.)



Alex Manzoni



# MONTEFALCO SAGRANTINO, passito SUBLIME

# G

li aggettivi sono importanti. Talmente importanti da risultare fastidiosi perché ridondanti, eccessivi, utilizzati fuori luogo, oppure banali, ripetuti per convenzione.

Scena. Quando: a dicembre, a pranzo in una locanda semplice. Dove: in una zona particolarmente vocata sul piano vitivinicolo. Il locale: assai piccolo, pochi tavoli, gestito familiarmente, con una cucina di grande valore. Date le

dimensioni è inevitabile sentire i discorsi degli altri frequentatori.

C'è il solito gruppo di stranieri in atteggiamento di conciliante superiorità, ossequiati da qualche produttore locale. Un aggettivo? Irritanti. Uno di questi, con in mano un bicchiere, ha passato una buona mezz'ora continuando a fare roteare il vino - il medesimo vino - probabilmente trasformandolo in un frullato.

Alla fine? La classica sentenza espressa attraverso due aggettivi: "silky" and "rich".

Quante volte avete letto questi due aggettivi sulle riviste specializzate inglesi o americane? Possibile che sia tutto "silky"? Ah già: talvolta è "full".

Tornando a noi, registro come l'aggettivo "silky" sia stato usato fuori luogo, sia per tipologia, sia per età (non ho resistito: ho chiesto alla proprietaria del locale che cosa fosse la base di quel frullato), tutto si poteva dire di quel vino, ma che fosse setoso proprio no.

Quei due semplici aggettivi mi hanno irritato, forse perché espressione di una tendenza alla classificazione attraverso categorie



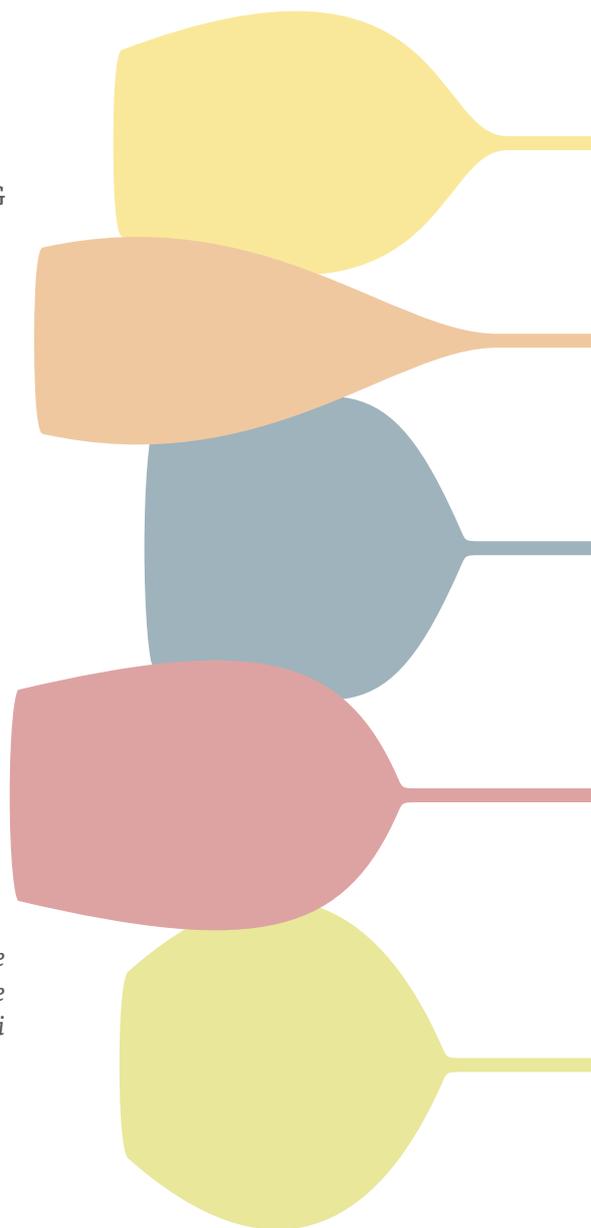
Sentori di confettura di frutta scura, fragola e cannella, e poi fico secco mandorlato, spezie intense, more, una corteccia lontana, una conclusione animale (pensiamo a un levriero in corsa e non certo pelliccia bagnata). E ancora, una traccia quasi minerale. In bocca, la sensazione di zuccherina masticabilità trova il suo equilibrio attraverso il controcanto dei tannini. Lungo, lunghissimo, asciutto e dunque non stucchevole. Serviamolo intorno ai 14° come vino da meditazione o con qualche erborinato stagionato. Ma se vogliamo accarezzare il sublime, assaporiamolo da solo. ■

*\* 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*

semplici e riconoscibili. Assenza totale di fantasia e poesia. Nel caso specifico certamente scorretti e indelicati per il modo in cui sono stati espressi, con la prosopopea di chi, calando dall'Olimpo, degna di un giudizio grazioso gli abitanti di una terra semplice. Mi fermo. Altrimenti, rischio di gettarmi a capofitto in una serie di lamentazioni sull'atteggiamento che viene riservato all'Italia (ahimè - ma questo lo sussurriamo appena - spesso con buone ragioni).

Torniamo agli aggettivi. Premetto che non sono un amante sfrenato dei passiti. Eppure un vino, da sempre, mi conduce a un aggettivo: sublime.

Montefalco Sagrantino DOCG 2010 Passito di Arnaldo Caprai è un vino sublime. La convivenza contrastata, quasi un dialogo tra rudezza maschile e gentilezza femminile, tra tannicità e dolcezza lo rende unico. Rosso rubino intenso e cupo, quasi violaceo, con qualche velleità di granato scuro.





# A BARLETTA, L'INDIRIZZO È DA BACCO

**T**ornare a casa, per chi come me da anni non vive più nella propria città natale, è un rituale che si esplica in una serie di azioni e momenti. Nel mio caso, tra questi, c'è sempre un pranzo a Barletta, nel ristorante Bacco fondato da **Franco Ricatti** e sua moglie **Angela**.

Si tratta del posto in cui è nata l'alta cucina pugliese. E dove le mode e le eccentricità naif dei moderni chef da salotto tv non sono mai riuscite ad attecchire. Da Bacco conta la materia prima che viene lavorata con sapienza e rispetto. Nell'ultima visita, ho scelto di mangiare soprattutto pesce. Il tentacolo di polpo alle tre cotture, gli spaghetti ai ricci di mare, l'astice nudo su fondo di carotine e aglio. Una sequenza perfetta. Un crescendo di sapori unito dal mare. Ma da Bacco anche le carni e i sapori della terra trovano un'alta interpretazione. Tra i miei piatti preferiti, la favetta con sivoni di campo e il capretto glassato al moscato di Trani, un classico imperdibile.

La cantina è forse la più ricca della zona. Il conto è adeguato al contesto ma non rovina la digestione. Del resto l'esosità milanese è ben lontana.

Ci tornerò? Che domande! ■

## **BACCO**

Piazza Marina, 30  
76121 Barletta (BT)  
(+39) 0883 334616  
[www.ristorantebacco.it](http://www.ristorantebacco.it)



UN'UNICA AZIENDA,  
INNUMEREBOLI SOLUZIONI PER TUTTI.

*All'avanguardia nel Facility Management per aziende e privati.*

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

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

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

Progect SA - Facility Management

---

**Lugano**

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

**Milano**

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

**Roma**

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

info@progect.ch  
www.progect.ch

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](http://www.barberinosworld.com)