



**I BANKER
E GLI AVVOCATI**
sostengono **HILLARY**

I FONDI ITALIANI

**dominano il mercato
E VANNO A CACCIA DI PMI**

I primi 20 operatori attivi in Italia in questi nove mesi dell'anno hanno portato avanti deal per circa 13 miliardi. E quasi tutti sono player nazionali. Il mercato è in fermento nonostante l'incertezza

Orrick
e la costruzione
della terza banca
nazionale

IN HOUSE
ECCO I PROTAGONISTI
DEL 2016



**Ecco quali spazi può
trovare il litigation
funding in Italia**

**BONELLIERE DE
LA NOSTRA
AFRICA**





SHILTON SHARPE QUARRY YOUR LOCAL LEADER

Since our launch in Italy in 2006, SSQ's presence across the country has grown significantly and we now have a dedicated team of 7 legal search consultants in Milan and Rome. They advise clients comprehensively on their unique global recruitment strategies, giving them access to local knowledge and language skills.

Much like the leading firms in Italy, SSQ operates at the top of the market. We place partners and associates at all levels of seniority into the leading US, UK and top domestic law firms. We have been responsible for some of the most high profile partner and team moves and office launches in continental Europe, London, the Middle East and Asia. With our unrivalled track record and unique international network, we continue to cement our status as leaders within the legal search market.

Consultant Spotlight



Cristiano Pettinelli studied law at the University of Rome where he was awarded his JD. Before qualifying as an Italian lawyer in 2004, Cristiano undertook an LL.M. in International Business Law at the University of London and subsequently attended The European Young Lawyers' Scheme in Edinburgh. In 2006 he joined Linklaters as a UK qualified associate in the Banking & Finance department. In 2011 he moved to Axiom where he practised as a finance lawyer. Cristiano joined the private practice team at Shilton Sharpe Quarry in 2014 as an associate, focusing on recruitment in the UK and Italian markets.

Contact Cristiano on +39 02 8691 0606 or email on cristiano.pettinelli@ssq.com

STUDI LEGALI E NUOVI MERCATI

la strada per la CRESCITA

di nicola di molfetta

D

alle parole ai fatti. Sono diversi anni che sentiamo dire dagli avvocati italiani più lungimiranti che i confini delle opportunità di crescita nel nostro Paese sono limitati. Fino a che punto, del resto, uno studio nazionale può diventare più grande limitando il proprio raggio d'azione entro i patrii confini?

Considerata una data fascia di mercato, gli spazi di manovra sono a dir poco risicati. Per cui chiunque voglia sviluppare

ulteriormente il proprio business si trova dinanzi a due alternative: diversificare la propria attività, allargandola per esempio a settori precedentemente non coperti (e solitamente a minore valore aggiunto); oppure diversificare i mercati in cui offrire le proprie competenze d'eccellenza.

La prima strada implica un grande lavoro di organizzazione e strutturazione dell'offerta. Si può fare, ma richiede molta attenzione e ponderazione di ogni passo. Perché passare dalle

operazioni straordinarie all'assistenza continuativa, per esempio, può incidere profondamente sul posizionamento dello studio, contaminandone l'immagine costruita negli anni e pregiudicando il lavoro fatto per renderlo un'organizzazione d'eccellenza.

La seconda, invece, richiede il coraggio di investire in uomini e idee per portare all'estero il proprio brand e cercare di farlo diventare un punto di riferimento per la clientela in un nuovo mercato.

La prima soluzione, fino a oggi, fatte salve pochissime eccezioni, non è ancora stata tradotta in iniziative di rilievo. Quanto alla seconda, invece, gli avvocati e gli studi legali che l'hanno percorsa hanno, quasi sempre, considerato come clientela di riferimento quella italiana oppure quella internazionale interessata all'Italia.

Ma le cose stanno cambiando. La strategia di sviluppo internazionale avviata da BonelliErede, che raccontiamo [in esclusiva in questo numero di MAG](#), per la prima volta guarda alle possibilità che uno studio legale italiano ha di poter crescere all'estero penetrando nuovi mercati (non ancora inflazionati dalla colonizzazione di grandi law firm inglesi o americane) e proponendosi in essi come player locale e terminale di riferimento per tutta la clientela internazionale.

Il fatto che il primo passo ufficiale di questa strategia di espansione venga mosso in Africa non è banale. Si tratta di un mercato sterminato, con potenzialità infinite, grandi criticità ma allo stesso tempo straordinarie opportunità legate, tra l'altro, al fatto che sono pochissime le insegne straniere che già si sono spinte al suo interno (Sud Africa a parte): Baker & McKenzie, Dentons, Rödl & Partner, DLA Piper, Norton Rose Fulbright e poche altre.

Ma per uno studio italiano, la declinazione internazionale del proprio business non deve necessariamente essere applicata a territori "green field".

Ci sono competenze d'eccellenza, di cui molte realtà nostrane sono autorevoli detentrici, che possono essere il punto focale di un'azione di espansione della propria offerta oltreconfine, proprio

in virtù della natura sovranazionale della giurisdizione legata a determinate specializzazioni.

L'iniziativa di Chiomenti, che un anno fa ([si veda il numero 47 di MAG](#)) ha portato alla creazione di un hub dedicato al regulatory bancario assieme a Cuatrecasas Gonçalves Pereira, Gide Loyrette e Gleiss Lutz va proprio in questa direzione.

E ora, BonelliErede investe nella propria espansione europea puntando, fra l'altro, su fiscalità internazionale, arbitrati e health care.

Infine, terzo pilastro di questo nuovo corso che sta caratterizzando l'internazionalizzazione guidata dagli studi legali italiani è rappresentato dalla strategia dell' "hubbing".

Sempre di più si ragiona in termini di aree d'interesse e non solo di singoli Paesi. Il tempo delle bandierine, legato a una sorta di "sindrome da risiko", è finito sepolto sotto la consapevolezza che esistono modi più efficaci ed efficienti per proporsi e cercare di diventare un punto di riferimento per la clientela internazionale in una determinata area geografica.

Si tratta di una strategia che un leader di mercato come Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners ha attuato in Medio Oriente, con la sua presenza ad Abu Dhabi, in Cina con la sede di Hong Kong e che, come raccontato nel [numero 64 di MAG](#), presto dovrebbe vedere sviluppi anche negli Usa con il rilancio della sede di New York.

Una strategia che sta già venendo replicata anche da altri in città che si prestano a svolgere questa funzione in virtù del loro posizionamento geografico e politico: Dubai, per esempio, comincia a essere sempre più considerata una base naturale per l'operatività di studi interessati a fare da ponte tra Estremo Oriente, Africa ed Europa. Ma anche realtà come Bruxelles possono svolgere un ruolo e una funzione molto più ampi rispetto a quella di base per l'esercizio dell'attività in ambito regolamentare e comunitario.

Insomma, come direbbero gli inglesi, *great lawyers go global*: ma adesso parlano anche italiano. 🍷

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it



BONELLIERE DE: LA NOSTRA AFRICA

Lo studio apre in Egitto e in Etiopia e si allea con Kosheri Rashed & Riad al Cairo e Teshome Gabre Mariam ad Addis Abeba. Obiettivo: diventare un player locale. Ma la strategia internazionale guarda anche al Medio Oriente, al Far East e all'Europa

10

Agorà

Fagotto pronto a guidare il banking di Dentons

21

Il barometro del mercato

I taccuini Moleskine volano in Belgio



LA CINA È VICINA

Sette tra i primi dieci studi cinesi per fatturato sono presenti in Italia direttamente o tramite alleanze. Ecco quali sono e con chi collaborano

32

Trend

Avvocati in Spac

36

Obiettivo Bcc

Orrick e la costruzione della terza banca nazionale



52

IN HOUSE ECCO I PROTAGONISTI DEL 2016

I profili dei 50 general counsel e direttori affari legali che si sono distinti maggiormente nel corso dell'ultimo anno secondo l'osservatorio di inhousecommunity.it

84

Follow the money

Dal libor ai derivati, così nasce la crisi senza fine di Deutsche Bank

86

Elezioni USA

I banker e gli avvocati sostengono Hillary



72

Private equity

I FONDI ITALIANI DOMINANO IL MERCATO E VANNO A CACCIA DI PMI



93

L'intervento

Ecco quali spazi può trovare il litigation funding in Italia



100

KLAUS: «NON ABBIATE PAURA DEL TTIP»



106 Perdomo: «Vi spiego il mio Contraste»

Dagli investimenti alla gestione dei costi, lo chef uruguayano racconta il primo anno del suo ristorante. Svela il progetto di una nuova enoteca. E non risparmia frecciate ai cuochi-star in tv

98 | DIVERSO SARÀ LEI

Le quote rosa e la "gli occhi del cuore" di Virginia Raggi

114 | ISTRUZIONI PER L'USO

L'autostima dell'avvocato messa a dura prova dalle difficoltà del mercato

119 | Le tavole della legge

Pranzo all'Antica, protagonista il territorio

120 | SPECIALE LEGALCOMMUNITY LABOUR AWARDS 2016

La consulenza traina il settore

135 | AAA CERCASI

9 posizioni aperte segnalate da 5 studi legali



MAG è una newsletter di legalcommunity.it

Direttore

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

con la collaborazione di

laura.morelli@financecommunity.it

silvia.pasqualotto@inhousecommunity.it

gabriele.perrone@foodcommunity.it

Centro ricerche

vincenzo.rozzo@legalcommunity.it

Grafica e impaginazione:

grafica@legalcommunity.it

Hicham R. Haidar Diab • www.kreita.com

LC S.r.l.

Via Morimondo, 26 • 20143 Milano

Tel. 02.84.24.38.89

www.legalcommunity.it

Managing director

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

General manager

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

Coo

emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

Eventi e comunicazione

eventi@lcpublishinggroup.it

Sales manager

marcello.recordati@lcpublishinggroup.it

Legal sales manager

diana.rio@lcpublishinggroup.it

Amministrazione

amministrazione@lcpublishinggroup.it

Per informazioni e pubblicità

info@legalcommunity.it

Hanno collaborato

samantha pietrovito, gloria lattanzi,

mario alberto catarozzo

VOTA IL TUO
PREFERITO

Energy *2017*
 Awards

by legalcommunity  .it

30 GENNAIO 2017
MILANO

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

Lateral hire

FAGOTTO

pronto a guidare
il banking di Dentons



Ora tocca
al banking.
Secondo quanto
anticipato da
legalcommunity.it,
l'avvocato
**Alessandro
Fosco Fagotto**
(nella foto),
assieme a un

team di sei professionisti, si
appresta a passare nelle fila
dello studio internazionale
Dentons a Milano. Fagotto e
i suoi collaboratori arrivano
da Pedersoli, dove il socio era
approdato nel 2011, quando
lo studio Marena D'Angelo &
Fagotto era confluito nella
superboutique.

Nello studio guidato da **Federico
Sutti**, Fagotto ricoprirà il ruolo di
head of banking.

L'obiettivo di questa operazione
è quello di dare vita a una
practice che sia in grado di
diventare protagonista del
mercato.

Se la notizia dovesse
essere confermata, Fagotto
sarà l'ennesimo socio di talento
che il brand Dentons e il suo

"ambasciatore" Sutti saranno
riusciti ad attrarre in Italia
confermandosi una delle realtà
più dinamiche e in ascesa del
momento.

Fagotto, di recente, ha
assistito le banche in molte
operazioni di m&a e private
equity come il passaggio di
Farnese Vini a NB Renaissance,
quello di Gimatic ad Agic
o ancora quello di F2A ad
Ardian. L'avvocato ha seguito
anche i profili banking della
riorganizzazione del Gruppo
Borea e del riscadenziamento
del debito di Aura, le
operazioni di finanziamento
e il rifinanziamento di Wide e
Salmoiraghi & Viganò, nonché il
financing dell'integrazione tra
Kirey e Synergo.

Cambi di poltrona

CREDIT SUISSE,

nuovi ingressi nel retail



Credit
Suisse Asset
Managemet
cresce
nel segmento
retail italiano
guidato
da **Andrea
Sanguinetto**

In Invesco dal 2004 anche Deambrogio ha maturato una esperienza di oltre dieci anni nel settore dell'asset management, coordinando progetti di marketing a livello europeo e locale.

Carriere

AGAZZI CRESCE in Italcementi

Nuova nomina per **Daniela Agazzi** (nella foto) in Italcementi. La giurista d'impresa - già head of legal affairs Italy - è stata nominata anche responsabile per la compliance di gruppo. La professionista, che lavora in Italcementi dal 1991, ha



ricoperto cariche
di crescente
responsabilità
fino alla
posizione
attuale.

Prima di questo incarico, Agazzi aveva lavorato in Gruppo

Lombardo come responsabile
dell'ufficio legale e societario.

Strategie

LA SCALA
parla tedesco

Si rafforza ulteriormente la practice corporate m&a di La Scala Studio Legale con la creazione di un German Desk, destinato a offrire assistenza e consulenza nel diritto commerciale e societario a clienti di lingua tedesca e alle imprese italiane nelle loro relazioni con la Germania. A occuparsene saranno gli associate **Massimo Trimboli** e **Orsolina Fortini** appena entrati nel team corporate dello studio guidato dal socio **Riccardo Bovino**.

Nomine

CDA RCS: spazio a giuristi e banker



L'Assemblea degli azionisti di Rcs Mediagroup ha eletto il nuovo consiglio d'amministrazione guidato da **Urbano Cairo**.

Confermato, come nelle

attese, il nome di **Stefano Simontacchi** (nella foto), co-managing partner di BonelliErede. Tra i giuristi eletti, poi, c'è anche **Marilù Capparelli** (nella foto) legal director Emea di Google. Sempre nella lista di maggioranza sono stati eletti l'amministratore delegato di Banca Imi e direttore generale di Intesa Sanpaolo **Gaetano Micciché**, che dovrebbe essere

nominato vice presidente, **Marco Pompignoli**, **Stefania Petruccioli** e **Alessandra Dalmonte**.

Dalla lista presentata dai soci di



minoranza sono stati eletti **Diego Della Valle**, **Marco Tronchetti Provera**, **Carlo Cimbri** e **Veronica Gava** della divisione principal investing di Mediobanca.

Cfo

SERRONE È DG di Qui! Group

Attilio Serrone è il nuovo direttore generale di QUI! Group. Il consiglio di amministrazione dell'azienda genovese lo ha scelto per guidare il riassetto societario e organizzativo che mira a rendere ancora più solida l'azienda. Il professionista ha iniziato la sua carriera in Eni, nell'area amministrativa e finanziaria. Successivamente è entrato in Imi con la qualifica di responsabile delle attività amministrative e di sviluppo del fondo per la ricerca scientifica applicata. Dopo tre anni, in Sector Sport Watches, ha coordinato le varie strutture amministrative del gruppo e collaborato all'affermazione del brand in ambito internazionale. In seguito, ha fatto il suo ingresso nel gruppo multinazionale Saint

Consumo BMW 740e di carburante ciclo misto (litri/100km) 2,0; emissioni CO₂ (g/km) 45.

Nuova BMW Serie 7

www.bmw.it



Piacere di guidare

PURA ISPIRAZIONE.

Siamo andati oltre le prestazioni e oltre la sostenibilità, adottando nuovi materiali e nuove tecnologie.

Siamo andati oltre il già conosciuto, raggiungendo l'efficienza ineguagliata della tecnologia Plug-in Hybrid.

Continueremo a farlo, per andare ancora oltre.

NUOVA BMW SERIE 7 PLUG-IN HYBRID.

NATA PER ISPIRARE CHI È ABITUATO A ISPIRARE GLI ALTRI.

iPERFORMANCE

BMW

CONCIERGE

Il servizio di consulenza esclusivo a vostra disposizione.
Raggiungibile al numero **02.51610007**
e all'indirizzo email **bmwconciERGE@bmw.it**

bmw.it/740e

Gobain con la carica di cfo. Nel 2001 è entrato in Diners (gruppo Citibank) con l'incarico di direttore centrale. Nel 2012 diventa direttore generale di Basilichi. Nel 2014 diventa amministratore delegato di Fruendo. Segue un'esperienza nel Gruppo Banca Popolare di Vicenza prima dell'arrivo in QUI! Group.

Sul mercato

NUOVE INSEGNE, Luceri e Roni danno vita a Laward



Una nuova insegna compare sul mercato dei servizi legali. Si tratta di Laward, una

boutique "millennial" fondata da **Pierantonio Luceri** (nella foto a dx) e **Nicola Roni** (nella foto a sx), con sedi a Milano e Belluno. Il primo si dedica prevalentemente alla consulenza nel campo del diritto commerciale e societario, con particolare riferimento alle operazioni di m&a, venture capital e private equity e in

materia di contrattualistica commerciale. Mentre Roni si dedica prevalentemente al contenzioso nel campo del diritto commerciale e societario, assistendo imprese italiane e multinazionali in procedimenti giudiziali e arbitrali, nonché in giudizi cautelari.

I fondatori di Laward sono nati in piena rivoluzione digitale, appartengono alla generazione dei millennials. Prima di dare vita a questo progetto professionale, Luceri ha collaborato con lo studio legale internazionale Bird&Bird dal 2007 al 2013 e con lo studio legale internazionale Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, dal 2013 al 2016, Roni, invece, prima di Laward ha collaborato con lo studio legale internazionale Bird&Bird dal 2007 al 2008 e con lo studio dell'avvocato **Maurizio Paniz** dal 2008 al 2016.

Espansioni

AZIMUT rileva il 30% di Cofircont

Azimut, tramite la controllata Azimut Enterprises Holding, si rafforza nei servizi di wealth

planning e acquisisce il 30% di Cofircont compagnia Fiduciaria, società milanese controllata dai professionisti del team, principalmente avvocati o commercialisti, da tempo partner di Azimut.

A seguito dell'acquisizione entra nel cda della fiduciaria **Paolo Martini**, co-direttore generale di Azimut Holding, mentre il nuovo amministratore delegato della società fiduciaria è **Michele Muscolo**, proveniente dal gruppo Banca Generali dove dal 2010 era consigliere delegato di Generfid. In precedenza il manager ha lavorato nel Gruppo Fideuram assumendo nel 2003 la direzione di Fideuram Fiduciaria.

Remunerazioni

STIPENDI? Tropo bassi per il 44% degli in house Usa

Gli stipendi dei giuristi d'impresa sono aumentati nel corso degli ultimi anni. Tuttavia molti in house continuano a pensare che il loro lavoro valga molto di più di quanto viene pagato. A dirlo è un sondaggio realizzato tra 1000 in house di livello senior dalla società di executive

research BakerGilmore. Il "2016 In house counsel compensation report" ha rivelato che nel 2015 il tasso di aumento medio dello stipendio per tutti i livelli e settori industriali, è stato del 4,2%.

Lateral hire

PREVITI apre al Labour



Francesca Frezza (nella foto) è entrata nello studio Previti per assumere la responsabilità del neo costituito dipartimento di

diritto del lavoro.

«La specializzazione che lo studio ha acquisito negli anni si arricchisce ora di un nuovo tassello, il diritto del lavoro», ha dichiarato **Stefano Previti**, «che ci permette di completare l'offerta di assistenza legale e stragiudiziale nei settori dei servizi in cui lo studio è storicamente presente. Penso a quello assicurativo, entertainment, dell'informazione e finanziario».

Anniversari

UBI PRAMERICA compie 15 anni

Una partnership che dopo 15 anni è diventata più una "friendship", in cui la condivisione delle competenze e dei saperi è stata una delle armi vincenti nella partita del risparmio gestito.

Per Ubi Pramerica la ricetta ha funzionato. Nel 2001 era ancora la Popolare di Bergamo a siglare l'accordo con il colosso Pramerica. Oggi quell'accordo, che vede gli italiani al 65% della joint-venture, conta masse gestite per oltre 46 miliardi di euro.

«Una crescita costante dai 6 miliardi iniziali», ha sottolineato l'ammministratore delegato **Andrea Ghidoni**, che aggiunge: «Ubi Pramerica oggi occupa posizioni di vertice tra i player del risparmio gestito in Italia con oltre 46 miliardi in gestione (di cui circa 16 miliardi riconducibili a investitori istituzionali), 900mila clienti, oltre 20 accordi con banche e reti per la distribuzione della propria gamma di soluzioni di investimento».

Parte del successo, ha spiegato il ceo di Ubi, **Victor Massiah** risiede «nel mix tra

la conoscenza dei mercati internazionali di Pramerica e la presenza locale di Ubi». Tanto più che gli americani considerano l'accordo «non una partecipazione finanziaria – ha detto **Stephen Pellettier**, vice presidente di Pramerica –, ma una collaborazione tra i team di investimento».

Nomine

AXPO ITALIA, Di Benedetto ai legal affairs

Secondo quanto anticipato da *inhousecommunity.it*,



Filippo Di Benedetto (nella foto) assumerà dal 1° ottobre 2016 la carica di legal affairs, trading and sales manager di Axpo Italia, società attiva nel settore

del trading energetico e dell'origination, nell'ambito di una riorganizzazione del dipartimento legal & compliance a riporto di **Stefano Brogelli**, legal and compliance director.

Di Benedetto è entrato nella società nell'ottobre 2014 con la carica di legal counsel



inhousecommunity 

è lieta di invitarLa alla tavola rotonda

DIVERSITY L'INCLUSIONE CHE CREA VALORE

Martedì 9 novembre 2016 • Ore 17,00
Google • Via Federico Confalonieri, 4 • Milano

Per informazioni: www.legalcommunity.it - sezione eventi

In collaborazione con



e compliance & auditing manager con l'incarico di supervisionare e coordinare gli audit e assicurare l'aderenza della società alle pratiche di compliance. In precedenza, l'avvocato ha lavorato come libero professionista nello studio BonelliErede.

Strategie

RUSO DE ROSA rafforza il contenzioso fiscale

Nuovo ingresso in Russo De Rosa Associati: si tratta dell'avvocata

Martina Bambino che è entrata a far parte dello studio dal 1° settembre. Autrice di numerose pubblicazioni in materia di contenzioso e di verifiche fiscali, l'avvocata Bambino proviene dallo studio del professor Zizzo dove ha fatto esperienza nel contenzioso tributario e nella consulenza fiscale. L'ingresso di Bambino in Russo De Rosa Associati si inserisce nel progetto di crescita dello studio e della practice coordinata dal socio **Fabrizio Cavallaro**.

Internet

WORKINVOICE, deal per 15 milioni. Entrano anche Cereda e Nicastro

Aumento di capitale da 1,6 milioni di euro e operazioni per 15 milioni. Inaugura così la seconda parte dell'anno Workinvoice, la prima piattaforma web italiana specializzata in intermediazione di fatture fondata nel 2013 da **Matteo Tarroni** (ceo), **Ettore Decio** e **Fabio Bolognini**.

A finanziare la società in fase di startup, oltre ai soci operativi (oggi al 65%), era stata la famiglia di imprenditori triestini della logistica Pacorini che oggi possiede il 7,9% della piattaforma, assieme ad altri business angel.

Il nuovo aumento, che servirà a finanziare lo sviluppo del business, ha visto l'ingresso

nell'azionariato di **Maurizio Cereda** (nella foto), ex banker di Mediobanca, socio con il 2%. Cereda sarà advisor del team di Workinvoice



Carriere

Oltreoceano

A man in a dark suit and light blue shirt is laughing while holding a small object. A woman with short blonde hair, wearing glasses and a red top, is laughing and looking up at him. They are in a restaurant with a fireplace in the background.

il Batali & Bastianich Hospitality Group. Un altro store è già presente a Chicago mentre le prossime aperture sono previste a Boston, Los Angeles e Las Vegas.

Foodology

RISTORANTI, allarme fragilità imprenditoriale



La "febbre" per la ristorazione in Italia c'è, ma non è alta. Il periodo della crisi sembra finalmente alle spalle, restano però alcuni problemi che frenano la crescita del settore.

Lo ha spiegato a

Foodcommunity.it **Luciano Sbraga** (nella foto), direttore dell'ufficio studi della Federazione italiana pubblici esercizi (Fipe), che prevede per il 2016 un lieve incremento dell'1% della spesa delle famiglie e del fatturato della ristorazione.

«Il primo problema riguarda il turnover delle imprese molto elevato», afferma Sbraga. «Il saldo aperture-chiusure è infatti negativo di circa 11 mila unità».

Il secondo campanello d'allarme per la ristorazione è rappresentato dal «ricambio molto alto, perché in media dopo cinque anni solo il 52% delle imprese resta in piedi». Ciò, secondo Sbraga, rivela una «fragilità imprenditoriale» che spesso è frutto di «improvvisazione e scarsa preparazione nell'avvio di un'impresa».

Tutto questo, insieme all'alta competizione, si riflette sulla produttività generale del sistema, dai bar ai ristoranti. In particolare i ristoranti stellati hanno il problema dei costi di gestione molto elevati in parallelo ai prezzi alti dei loro menù. «I guadagni sono concentrati sulle cene e nel weekend, ma i costi sono quotidiani», spiega Sbraga. A pesare sono soprattutto la location, il personale, la cantina e le materie prime.



I TACCUINI MOLESKINE volano in Belgio

Il gruppo D'leteren, assistito da Cleary Gottlieb, rileva il 41% del capitale della società. BonelliErede e Legance nel finanziamento ipotecario di Beni Stabili. Allen & Overy per quello di Campari

Continua la corsa del mercato m&a che conquista il 24% delle operazioni intercettate dal Barometro di *legalcommunity.it*.

In questo settore spicca il passaggio di Moleskine ai belgi di D'leteren.

Restano attivi nei dipartimenti di banking & finance (14%), mentre si mantiene stabile l'andamento del private equity (11%).

Cleary Gottlieb con i belgi di D'leteren per il 41% di Moleskine

Moleskine passa di mano. La società che produce i celebri taccuini diventerà di proprietà della belga D'leteren, che ha siglato un accordo per rilevare il 41% del capitale. A vendere sono gli azionisti di riferimento Appunti (Syntegra Capital) e Pentavest (Index Ventures), assistiti rispettivamente dagli studi Raynaud e Gattai Minoli Agostinelli & Partners, che hanno ceduto le azioni a un prezzo di 2,4 euro. D'leteren, si legge in una nota, lancerà poi un'offerta pubblica di acquisto sul flottante e procederà al delisting, qualora dovesse raggiungere una soglia di capitale sufficiente. L'offerta valorizza Moleskine 506 milioni di euro. Cleary Gottlieb ha assistito l'acquirente D'leteren con un team composto da **Roberto Bonsignore**, **Pietro Fioruzzi**, **Gerolamo Da Passano**, **Gianpaolo Scandone**,



Roberto Bonsignore



Daniele Raynaud



David Singer, **Nicolette Lotrionte**, **Cristina Dionisio**, **Roberto Cugnasco**, **Angelo Malvestio** e **Niccolò Calvi** per gli aspetti corporate e di capital market. **Matteo Beretta** e **Alessandro Bardanzellu** hanno seguito gli aspetti di diritto della concorrenza mentre **Laurent Legein** dell'ufficio di Bruxelles ha seguito gli aspetti di diritto belga.

Raynaud studio legale ha lavorato con un team composto dal socio **Daniele Raynaud**, dalla senior associate **Barbara Degli Esposti** e dalla dottoressa **Federica Bulla**.

2016 savethebrand

by legalcommunity financecommunity inhousecommunity foodcommunity

GIOVEDÌ 03 NOVEMBRE • MILANO

MAIN SPONSOR

BonelliErede BSI CASTALDI PARTNERS
1996



stufano gigantino
cavallaro
e associati
studio legale e fiscale

SPONSOR



CON LA PARTNERSHIP DI

ICM Advisors



Nicola Brunetti



Vincenzo Giannantonio



Francesca Bego Ghina

Per Gattai Minoli Agostinelli & Partners ha agito un team guidato dall'avvocato **Nicola Brunetti** e composto dall'associate **Diletta Camicia**. Il management di Moleskine, invece, è stato affiancato da **Vincenzo**

Giannantonio di Gitti & Partners.
Infine, lo studio Jacobacci con
Francesca Bego Ghina e **Patrizia Franceschina** ha assistito D'Ieteren per gli aspetti di Intellectual property.

La practice

Corporate m&a

Il deal

D'Ieteren acquista il 41% di Moleskine

Gli studi

Cleary Gottlieb, Raynaud, Gattai Minoli Agostinelli & Partners, Gitti & Partners, Jacobacci

Gli avvocati

Roberto Bonsignore, Pietro Fioruzzi, Gerolamo Da Passano, Gianpaolo Scandone, David Singer, Nicolette Lotrionte, Cristina Dionisio, Roberto Cugnasco, Angelo Malvestio, Matteo Beretta, Alessandro Bardanzellu, Laurent Legein (Cleary Gottlieb); Daniele Raynaud, Barbara Degli Esposti, Federica Bulla (Raynaud); Nicola Brunetti, Diletta Camicia (Gattai Minoli Agostinelli & Partners); Vincenzo Giannantonio (Gitti & Partners); Francesca Bego Ghina, Patrizia Franceschina (Jacobacci)

Il valore

506 milioni di euro

BonelliErede e Legance nel finanziamento da 710 milioni di Beni Stabili

BonelliErede ha assistito Beni Stabili in relazione a un contratto di finanziamento ipotecario per un importo di 710 milioni di euro garantito dal portafoglio immobili di proprietà della società locati a Telecom Italia.

Il finanziamento è stato concesso da un pool di banche internazionali assistite da Legance e composto da BNP Paribas, Intesa Sanpaolo, UniCredit, Société Générale, Crédit Agricole Corporate & Investment Bank e Natixis.





Emanuela Da Rin

Emanuele Espositi

Per BonelliErede ha agito un team guidato dal socio **Emanuela Da Rin** con il managing associate **Alfonso Stanzione** e l'associate **Edoardo Pecorario**. Per Legance ha agito il socio **Emanuele Espositi** coadiuvato dalla managing associate **Maria Macri**.

La practice

Banking & finance

Il deal

Finanziamento ipotecario per Beni Stabili

Gli studi

BonelliErede, Legance

Gli avvocati

Emanuela Da Rin, Alfonso Stanzione, Edoardo Pecorario
(BonelliErede);

Emanuele Espositi, Maria Macri
(Legance)

Il valore

710 milioni di euro

Allen & Overy con Campari per un finanziamento da 500 milioni

Allen & Overy ha assistito Gruppo Campari in relazione all'ottenimento di un finanziamento a termine per 300 milioni di euro, con scadenza bullet a 3 anni, concesso da Banco Popolare, Intesa Sanpaolo e UniCredit e finalizzato al rimborso anticipato di tutte le obbligazioni collocate tramite private placement negli Stati Uniti. È stata inoltre concessa una nuova linea di credito committed di tipo revolving per il valore di 200 milioni, che sostituisce quella precedente, pari a 450 milioni di euro. L'operazione, attraverso il pagamento anticipato e il conseguente venir meno dei relativi covenant, consente al gruppo di abbassare il costo complessivo del debito e ottenere maggiore flessibilità finanziaria. Il team di Allen & Overy che ha assistito Campari è composto dai partner **Stefano Sennhauser** e **Pietro Scarfone**, coadiuvati dal senior associate **Gian Luca Coggiola** e dal trainee **Luca Maffia**. Per gli aspetti di diritto statunitense ha agito un team della sede di New York, guidato

dal partner **Elizabeth Leckie**,
coadiuvata dagli associate **Livia
Talent** e **Justin Cohen**.

Le banche sono state assistite
da Gattai Minoli Agostinelli &
Partners, con un team guidato dai
partner **Lorenzo Vernet** e **Marco
Leonardi**. 



Stefano Sennhauser



Lorenzo Vernet

La practice

Capital markets

Il deal

Finanziamento di Campari

Gli studi

**Allen & Overy, Gattai Minoli
Agostinelli & Partners**

Gli avvocati

**Stefano Sennhauser, Pietro
Scarfone, Gian Luca Coggiola,
Luca Maffia, Elizabeth Leckie,
Livia Talent, Justin Cohen
(Allen & Overy);
Lorenzo Vernet, Marco Leonardi
(Gattai Minoli Agostinelli &
Partners)**

Il valore

500 milioni di euro





La Cina È VICINA

Sette tra i primi dieci studi cinesi per fatturato sono presenti in Italia direttamente o tramite alleanze. Ecco quali sono e con chi collaborano

Nei giorni scorsi sono stati pubblicati i fatturati dei principali studi legali attivi in Cina.

Scorrendo la lista dei primi venti, un dato salta immediatamente all'occhio. Ben sette di queste realtà oggi sono presenti in Italia o hanno un legame con il nostro Paese propiziato da alleanze con alcuni tra i principali studi nazionali.

In particolare, a guidare la classifica stilata da *The Lawyer* sono due realtà che hanno una presenza diretta nella Penisola: Dentons e King & Wood



Federico Sutti



Giancarlo Castorino

Mallesons (Kwm). Il primo è guidato da **Federico Sutti** ed è attivo da circa un anno. Il secondo, invece, è guidato dal managing partner **Giancarlo Castorino**.

In Cina, Dentons è il primo studio per ricavi con un giro d'affari di quasi 400 milioni di euro. Kwm, invece, totalizza un fatturato di circa 243 milioni. Sull'asse degli investimenti dalla Cina in Italia, Kwm risulta essere lo studio che ha totalizzato il maggior numero (6) di operazioni di m&a da inizio 2015 per un valore complessivo di 1,703 miliardi secondo i dati *Mergermarket*.

Molti di più sono, invece, gli studi cinesi che hanno stretto delle collaborazioni o delle alleanze con realtà italiane. Le due più recenti risalgono al 2015.

La prima, annunciata ad aprile, è quella avviata da Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners (Gop) con Han Kun

(che è al 17esimo posto della classifica di *The Lawyer*), realtà che conta 23 soci e 95 avvocati. Gop, che già era presente con una propria sede a Hong Kong, ha dato vita a una collaborazione strategica mirata a supportare tanto gli italiani che puntano a operare

in Cina quanto gli investitori cinesi interessati a essere presenti in Italia. Lo studio, proprio quest'anno, con il socio **Roberto Cappelli** ha lavorato all'acquisizione dell'AC Milan al fianco della cordata di imprenditori riunita in Sino-Europe Sports Investment Management Changxing.

La seconda alleanza risale invece a luglio 2015 e ha visto protagonista lo studio Cba con la law firm Deheng (ottava nella classifica di *The Lawyer*). Al progetto lavora una task force italocinese di professionisti con l'obiettivo di monitorare i rispettivi mercati e creare un canale privilegiato per operazioni cross border tra Italia e Cina.

Gli altri studi cinesi che negli anni hanno stretto collaborazioni con insegne italiane sono: AllBright, alleato di Nctm, che con circa 150

Siamo tornati a Londra



CASTALDIPARTNERS
1 9 9 6


B U C K L E S
Solicitors

CASTALDIPARTNERS • MILANO • PARIS • LONDON

milioni di fatturato e un centinaio di professionisti è la quarta law firm del mercato dell'ex celeste impero; Grandall, quinto, che in Italia è storicamente legato allo studio Carone Minneci & Partners; Yingke, sesto, che invece ha un rapporto di collaborazione con lo studio Mercanti Dorio.



Roberto Cappelli



Antonio Pedersoli

Tra i primi 10 studi attivi in Cina per fatturato, poi, compare anche Fangda che ha una consuetudine di rapporti in Italia con BonelliErede assieme al quale, negli ultimi tre anni ha seguito Brembo nell'acquisizione della maggioranza di Asimco, Zoomlion in quella del 75% di Ladurner Ambiente e Shanghai Electric Group nell'acquisizione del 40% di Ansaldo Energia.

sull'asse Cina-Italia. Lo studio guidato da **Carlo Croff** è anche quello che ha la presenza diretta più consistente nella Repubblica popolare (dove operano i soci **Gianluca D'Agnolo** e **Sara Marchetta**). Secondo i dati *Mergermarket*, nel periodo ha lavorato a 10 deal per un valore complessivo di 5,8 miliardi.

L'operazione più grossa d'investimento dalla Cina in Italia, però, ad oggi è nel track record di una realtà che non ha un'alleanza formale con uno studio italiano: si tratta di Jun He (138 milioni di fatturato in Cina e settimo nel ranking di *The Lawyer*) che ha siglato, affiancando lo studio Pedersoli e in particolare i soci **Antonio Pedersoli**, e **Andrea Gandini**, l'acquisizione di Pirelli per conto del colosso ChemChina per oltre 8 miliardi di euro. 🇮🇹



Sempre se si guarda agli ultimi tre anni, è Chiomenti lo studio che ha siglato il maggior numero di operazioni



AVVOCATI IN SPAC

Dopo Sergio Erede, anche Francesco Gianni si dedica a una special purpose acquisition company che si prepara al debutto a Piazza Affari

Il prossimo 13 ottobre si conclude l'Ops che dovrebbe portare in Borsa una nuova Spac (special purpose acquisition company). Si tratta di Innova Italy 1 che vede tra i suoi promotori anche uno dei grandi protagonisti dell'avvocatura d'affari italiana: **Francesco Gianni**, fondatore dello studio Gianni Origoni Grippo Cappelli.

La notizia desta interesse non solo perché conferma il dinamismo di questa particolare tipologia di veicoli



Francesco Gianni

d'investimento (sempre più presenti in Borsa) ma anche per il fatto che Gianni non è il primo avvocato ad aver deciso di dedicarsi a una Spac. Il precedente è quello di **Sergio Erede**, socio fondatore dello studio BonelliErede che nel 2013 ha promosso la Spac Space assieme a **Gianni Mion**, vicepresidente di Edizione, e **Roberto Italia**, chairman di Cinven in Italia.

Space, veicolo di diritto italiano, ha concluso la sua mission entrando nel capitale di Fila, la storica Fabbrica italiana lapis e affini, al 34,4% e portandola in Borsa nella primavera del 2015.

L'operazione, per Space, è stata seguita da Lazard, in qualità di financial advisor, Equita in qualità di capital market advisor e per i profili legali, dagli studi BonelliErede e Giovannelli e Associati.

Erede e Italia, dopo aver concluso questa prima operazione si sono messi al lavoro su una seconda Spac battezzata Space 2.

finance community Awards



Giovedì 24 novembre 2016 • Ore 19,15 • Milano

In collaborazione con



CLEARY GOTTLIB



Gatti Pavesi Bianchi



Simmons & Simmons

Sponsor



La partecipazione è su invito. Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

Il veicolo, nell'estate 2015, ha concluso il collocamento delle proprie azioni ordinarie, rivolto a investitori qualificati in Italia e all'estero, raccogliendo 300 milioni di euro, pari a 30 milioni di azioni ordinarie, al prezzo prefissato di 10 euro per azione. E al momento è ancora alla ricerca del target giusto nel quale investire.

Tornando invece a Innova Italy 1, Gianni è accompagnato in questa iniziativa dall'ex amministratore delegato di Enel **Fulvio Conti**, dall'ex numero uno di Finmeccanica, **Alessandro Pansa**, nonché da Augent Partners e Magenta Consulting.

Il veicolo si propone di raccogliere fino a 100 milioni di euro con l'obiettivo di



Sergio Erede

sbarcare in Borsa il prossimo 19 ottobre. Questi, almeno, sono i piani illustrati in un documento inviato agli investitori dalle banche che seguono l'operazione che dovrebbe avvenire tutta in aumento di capitale.



Fulvio Conti



Alessandro Pansa

Secondo il documento, citato da *Reuters*, saranno offerte fino a 10 milioni di azioni al prezzo di 10 euro per ciascuna ed è previsto anche un sistema di assegnazione di warrant. Innova Italy 1 avrà come target l'industria italiana e in particolare società di medie dimensioni (equity value indicativamente tra 150-300 milioni di euro pre-business combination), non quotate. Il veicolo non è interessato a società attive nei settori immobiliare, servizi finanziari, energie rinnovabili, giochi e scommesse. E nemmeno alle società in fase di start-up tanto di moda in questi anni. Non a caso, qualcuno l'ha definita una Spac in "tuta-blu". 🧐

Orrick

e la costruzione della terza banca nazionale

Lo studio americano è al fianco di Iccrea. Dopo l'inverse merger, avvocati e istituto sono al lavoro sullo "schema di coesione"





I sistema bancario italiano è in una fase di grande evoluzione. Gli occhi di tanti sono rivolti verso Siena per conoscere quali saranno le sorti di Mps e che futuro aspetta la banca più antica del mondo. Ma c'è anche un altro fronte di grande interesse: quello del credito cooperativo.

Lo scorso primo ottobre è diventata operativa la fusione inversa tra Iccrea Holding e Banca Iccrea. All'operazione ([si veda il numero 66 di MAG](#)) ha lavorato come deal counsel un team legale di Orrick guidato dal socio **Patrizio Messina**.

La conclusione di questo passaggio, in realtà, coincide con l'avvio di un progetto di grande rilevanza e che potrebbe portare presto alla nascita del terzo polo bancario nazionale per dimensioni e diffusione. Infatti, l'operazione di fusione, grazie alla quale Iccrea Banca, munita di licenza bancaria, è salita al vertice del Gruppo bancario Iccrea, ha avuto

luogo a seguito della inclusione del Gruppo Iccrea, nel settembre 2014, nel perimetro di vigilanza della Banca centrale europea e nei relativi processi di revisione e valutazione prudenziale. Grazie a questo primo step, è stato detto, verrà semplificata l'architettura

societaria del gruppo per renderla più efficiente e capace di rispondere alle esigenze del mercato.

Ma a ben guardare c'è di più. L'operazione di fusione, infatti, ha una significativa importanza nel contesto della riforma del sistema del credito cooperativo (avviata con il decreto legge n. 18/2016, convertito con modificazioni dalla L. 8 aprile 2016, n. 49) e con le relative disposizioni di attuazione della Banca d'Italia,



Patrizio Messina

su cui si è chiusa la consultazione lo scorso 13 settembre e di cui (mentre scriviamo) si attende la pubblicazione. Con questa riorganizzazione Iccrea non solo si prepara a giocare da protagonista nell'ambito della normativa di riforma del sistema del credito cooperativo, ma, forte di una patrimonializzazione da 1,7 miliardi, rilancia una volta di più la sua candidatura a capogruppo per la costituzione di un gruppo unico del credito cooperativo.



Carmelo Barbagallo

Del resto, è questa la finalità della riforma del sistema delle Bcc: la creazione del Gruppo Bancario Cooperativo, la cui capogruppo dovrà essere costituita in forma di società per azioni, autorizzata all'esercizio dell'attività bancaria e il cui capitale dovrà essere detenuto in misura maggioritaria dalle banche di credito cooperativo appartenenti al gruppo, a loro volta sottoposte all'attività di direzione e coordinamento della capogruppo stessa sulla base di un contratto di coesione.

Secondo quanto risulta a *legalcommunity.it*, proprio in riferimento alla riforma del credito cooperativo, lo studio Orrick sta lavorando al fianco di Iccrea non solo per l'attuazione della normativa ma nella redazione dello schema di coesione.

Le motivazioni sottostanti il processo di riforma risiedono principalmente, come riportato dal capo del dipartimento di vigilanza bancaria e finanziaria della Banca d'Italia, **Carmelo Barbagallo**, in un intervento del marzo 2016, nella necessità di rafforzare l'intero sistema delle banche di credito cooperativo che si è trovato ad affrontare le conseguenze della crisi economico-finanziaria, l'evoluzione della regolamentazione e della supervisione e le esigenze di cambiamento indotte dal progresso tecnologico. Si tratta di aspetti e problematiche che hanno interessato l'intero sistema bancario italiano ma che il mondo delle banche di credito

cooperativo si sarebbe trovato a dover affrontare partendo da una posizione di svantaggio. L'imperativo, quindi, è diventato salvare il soldato Bcc. E la strada scelta dal legislatore per raggiungere tale obiettivo, anche sulla scorta delle esperienze di paesi europei come Spagna, Francia e Paesi Bassi, è quella della costituzione del Gruppo Bancario Cooperativo, il cui nucleo possa essere individuato in quel contratto di coesione che la capogruppo e le singole banche di credito cooperativo dovranno stipulare per l'adesione delle singole banche al gruppo e di cui, il decreto legge n. 18/2016, detta il contenuto minimo essenziale, come dettagliato nelle disposizioni di attuazione della Banca d'Italia.

È indubbio che la costituzione del Gruppo Bancario Cooperativo, comportando un ruolo centrale e di direzione e coordinamento nonché di controllo della relativa capogruppo, non ha incontrato il favore di tutti, soprattutto a seguito della pubblicazione delle disposizioni di vigilanza della Banca d'Italia (di cui si attende la versione definitiva), in parte criticate per l'eccessivo dettaglio con cui avrebbero disciplinato i rapporti tra capogruppo e singole banche di credito cooperativo, riducendo ai minimi termini gli spazi di manovra sia della capogruppo che delle singole banche.

Il fronte più "caldo" della resistenza a questo processo di coesione è a Nord Est, dove la trentina Cassa Centrale Banca pare non voglia vedersi diluire nella capogruppo romana e stia tentando di creare un progetto alternativo a quello targato Iccrea. 🌐

Il fronte più "caldo" della resistenza a questo processo di coesione è a Nord Est, dove la trentina Cassa Centrale Banca pare non voglia vedersi diluire nella capogruppo romana e stia tentando di creare un progetto alternativo a quello targato Iccrea



BONELLI REDE: LA NOSTRA AFRICA

Lo studio apre in Egitto e in Etiopia e si allea con Koshari Rashed & Riad al Cairo e con Teshome Gabre Mariam ad Addis Abeba.

Obiettivo: diventare un player locale.
Ma la strategia internazionale guarda anche al Medio Oriente, al Far East e all'Europa

Inoltre, è importante sottolineare che l'assemblea dei partner di BonelliErede ha votato l'attuazione di questo piano d'internazionalizzazione all'unanimità. Quindi, anche con il voto dei soci più anziani e dei fondatori, vale a dire di coloro i quali, almeno in teoria, avrebbero avuto meno interesse a sostenere politiche di espansione che inevitabilmente

comporteranno molti oneri oltre agli auspicati onori.

La logica di questa mossa non vede la partnership italiana interessata a essere "soltanto" il punto di riferimento per le aziende della Penisola che vogliono operare in Africa o viceversa.

Ma, e qui sta la grande novità, punta a rendere BonelliErede un player locale a beneficio della clientela internazionale. BonelliErede vuole diventare un brand di riferimento nel mercato della consulenza legale e tributaria d'affari in Africa e in particolar modo nell'area che si affaccia sul Mediterraneo e in quella del versante Est, sino al Sud Africa (si veda il grafico).

Parliamo quindi di un progetto di vera internazionalizzazione messo in atto per la prima volta da uno studio legale italiano che in questa operazione ha investito in termini finanziari e professionali costituendo un Comitato Africa composto da sei soci dello studio (oltre a Simontacchi, ne fanno parte **Andrea Carta Mantiglia**, **Alberto Saravalle**, **Gianpiero Succi**, **Catia Tomasetti** e **Gianfranco Veneziano**) e un Africa Team composto da 21 professionisti (di cui due egiziani basati in Italia), inclusi tre soci del Comitato Africa e tre local partner che saranno di stanza in Egitto: **Francesca Secondari**, specializzata in corporate m&a, **Riccardo Biciato**, che si occupa

di project finance e infrastrutture, e **Lorenzo Melchionda**, specializzato in arbitration. In Etiopia, invece, sarà Gianpiero Succi a seguire lo sviluppo delle attività con il supporto di alcuni membri dell'Africa Team.

Ma l'Africa, come emerge da questa intervista, è solo un tassello della strategia internazionale dello studio che ha chiuso l'ultimo anno, secondo le stime del Centro ricerche di *legalcommunity.it*, con un fatturato di 135 milioni di euro.

Altre aree d'interesse sembrano essere Dubai, l'Iran e il Far East oltre all'Europa. Qui l'obiettivo è uscire



Tarek Fouad Riad e Stefano Simontacchi

dall'Italia puntando su practice e competenze settoriali d'eccellenza che per loro natura sono sovranazionali: dal transfer pricing all'healthcare.

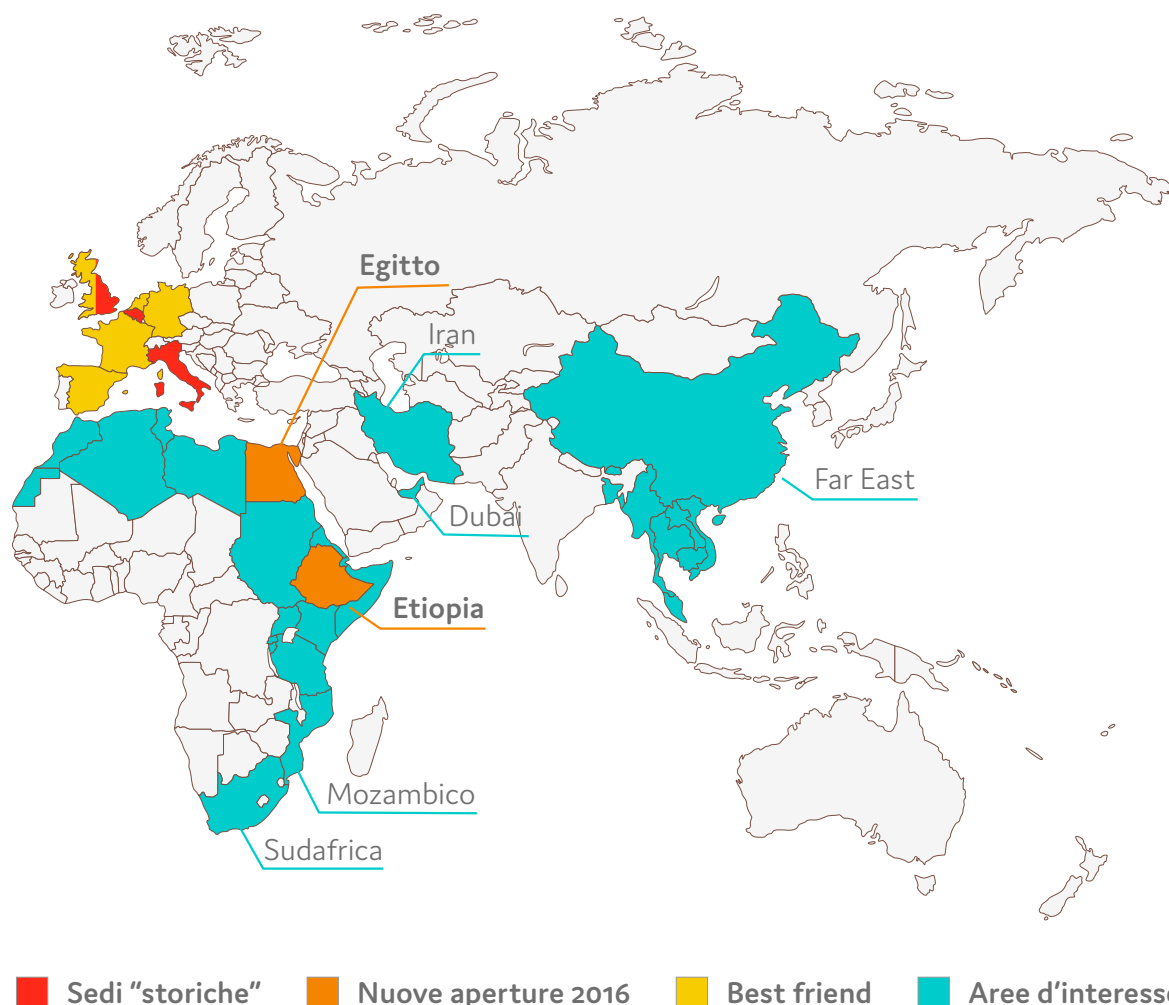


financecommunity.it

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti
del mercato finanziario



La strategia di sviluppo internazionale



Dottor Simontacchi, perché avete deciso di portare BonelliErede in Africa?

Puntiamo sull'Africa per due motivi principali: è il continente con le maggiori prospettive di crescita nei prossimi decenni e poi perché, essendo italiani, abbiamo un vantaggio competitivo nei rapporti con diversi Paesi del continente, in particolare con i Paesi del Mediterraneo e con quelli dell'area sub sahariana.

Lei parla di Africa da tempo. Il premier Renzi, al Forum di Cernobbio, l'ha indicata come l'ispiratore dell'African Act del governo...

Credo molto alle opportunità che l'Africa offre all'Italia e ritengo che l'African Act - un pacchetto di azioni volte a creare i presupposti affinché l'Italia diventi l'hub preferenziale per l'Africa - possa permettere al nostro Paese di tornare ad assumere un ruolo di rilievo nel contesto economico mondiale.

Riccardo Bicciato

Inoltre l'Egitto rappresenta il punto di riferimento per la dottrina giuridica di tutto il Nord Africa e Medio Oriente, dove sono presenti alcune tra le migliori università del continente, oltre ai legali più rinomati di tutta l'Africa.

L'Etiopia invece?

L'Etiopia è, assieme all'Egitto, un Paese che si sta sempre più aprendo agli investimenti internazionali e conta sulla presenza di una sempre più numerosa business community italiana ed europea oltreché su un tasso di crescita percentuale del pil fra i più alti. Per noi rappresenta un'ulteriore piattaforma di sviluppo verso l'Est Africa.

Poi è un Paese che ha un importante ruolo politico...

L'Etiopia ha un ruolo sempre più decisivo nell'integrazione africana: ad Addis Abeba ha sede l'African Union, un'organizzazione internazionale comprendente tutti gli Stati africani ad eccezione del Marocco, che si pone l'obiettivo di favorire l'integrazione africana e il suo processo di sviluppo e nella collaborazione commerciale tra Africa ed Europa (sempre ad Addis Abeba ha sede la delegazione dell'Unione europea in Africa).



Lorenzo Melchionda

Chi saranno i vostri avvocati sul campo?

Per il Cairo, abbiamo messo in campo un team che per il momento è composto da Francesca Secondari, Riccardo Biciato e Lorenzo Melchionda, che si occupano di gestire clienti internazionali interessati all'Egitto

e all'Africa in generale e di coordinare l'organizzazione del lavoro. A loro spetterà poi coinvolgere a seconda delle necessità la casa madre BonelliErede, lo studio legale egiziano Kosheri Rashed & Riad, con cui abbiamo un accordo di cooperazione esclusiva, e altri studi legali in Paesi africani per pratiche cross-border. Il team basato al Cairo è guidato dal socio Gianfranco Veneziano.

In Ethiopia, invece?

Gianpiero Succi è il partner che guida il nostro sviluppo nel Paese e in tutta l'area dell'Est Africa, con il sostegno dell'Africa team. Abbiamo inoltre stipulato una collaborazione con lo studio etiope Teshome Gabre-Marian Bokan, con cui abbiamo un accordo di cooperazione esclusiva e presso il quale abbiamo distaccato per il momento un collaboratore.

10.10.2016

ma sono veri e propri accordi di collaborazione di esclusiva al punto che ci presentiamo ai clienti come "BonelliErede in cooperation with" e Kosheri Rashed & Riad e Teshome Gabre-Marian Bokan si presenteranno come "in cooperation with BonelliErede".

Quali aree di pratica e quali settori pensate di sviluppare in Africa?

L'idea è portare le nostre competenze specialistiche di carattere internazionale che già oggi forniamo dalle nostre sedi, con risorse senior, integrandole con competenze di diritto locale e internazionale. L'obiettivo è portare in Africa tutte le nostre competenze, e abbiamo deciso di iniziare da quelle più richieste dal mercato: project finance, international taxation e transfer pricing, corporate/m&a, arbitrati internazionali e anticorruzione; seguiremo tutti i settori industriali rilevanti in Africa, sfruttando al massimo le sinergie e le competenze dei nostri focus team.



«L'Etiopia è, assieme all'Egitto, un Paese che si sta sempre più aprendo agli investimenti internazionali»

Qual è il target di clienti che pensate di servire?

Puntiamo prevalentemente agli investitori europei e internazionali interessati all'Africa, in primis a Egitto ed Etiopia, tra cui anche le

società italiane presenti o entranti nelle due giurisdizioni e le grosse aziende locali che possono avere necessità di servizi legali ad alto valore aggiunto. Ci stiamo anche ritagliando un ruolo chiave nel futuro panorama giuridico dell'Africa.

In che modo?

Stiamo fornendo consulenza ad alcuni governi africani riguardo riforme legislative nei settori dell'energia, bancario e societario per stimolare ulteriormente gli investimenti stranieri.

No, non si ferma qui. La nostra strategia internazionale si articola su due grossi filoni: da un lato la valutazione di opportunità di business in aree ad elevata crescita e, dall'altro, la valorizzazione delle nostre competenze di carattere internazionale, quali project finance, international taxation, corporate/m&a, arbitrati internazionali e anticorruzione.



Francesca Secondari

E quindi?

Stiamo studiando le opportunità di business e quindi anche l'apertura di una sede in altre promettenti giurisdizioni africane, come ad esempio il Mozambico.

Tempo fa avevate anche parlato di Iran...

Stiamo analizzando il Medio Oriente: l'Iran in particolare, all'indomani della fine delle sanzioni sul nucleare, rappresenta un'area di assoluto interesse per noi, alla luce anche della forte connessione con l'Italia (siamo il loro secondo partner commerciale in Europa). Anche gli Emirati Arabi sono un'area di attenzione per noi, in primis Dubai, che è un hub per l'intera regione del Golfo.

Quando parla di valorizzazione delle competenze internazionali pensa anche all'Europa?

Sì, ad esempio Londra, dove già abbiamo una sede ben sviluppata, è molto interessante per noi in quanto hub per il mercato dei capitali, i progetti infrastrutturali, l'healthcare e il private equity.

INVESTIMENTI DALL'ESTERO IN CRESCITA DEL 16%



Un Paese in crescita. Anche se ancora al centro di tensioni politiche. L'Egitto è il terzo mercato del continente secondo l'ultima edizione dell'*EY attractiveness survey Africa 2016*.

Secondo gli analisti, i punti di forza dell'area sono un ambiente business-friendly e buone infrastrutture di base.

L'Egitto, nel 2015, ha attirato investimenti diretti dall'estero per oltre 10 miliardi di dollari, secondo l'ultima edizione dell'*African Economic Outlook*. Mentre in Etiopia gli investimenti arrivati sono stati pari a 2,1 miliardi. In totale, la capacità dell'Africa di attrarre investimenti in Italia nell'ultimo anno è cresciuta del 16%, toccando quota 57,5 miliardi di dollari.



Queste attività saranno basate nelle vostre attuali sedi europee o ne aprirete di altre?

A Londra e Bruxelles abbiamo attivato programmi di sviluppo specifici per cogliere le sinergie con le nuove aperture in Africa, ad esempio sui progetti infrastrutturali.

Più in dettaglio?

La nostra strategia in Europa comporta anche il rafforzamento di settori chiave come ad esempio il settore healthcare e life sciences dove recentemente sono entrati in studio Vincenzo Salvatore, ex capo legale della European medicine agency e Helen Roberts.

Ma l'Olanda, dove lei è direttore del Centro ricerche transfer pricing dell'Università di Leiden, potrebbe essere il fulcro dell'attività nel settore della fiscalità?

È una possibilità. Anche Londra, Bruxelles e Milano possono essere strategiche in questo disegno.



**E il Far East?
Qui molti studi
italiani hanno
aperto sedi o
stretto alleanze...**

Il Far East rappresenta un bacino molto significativo di investitori interessati a operazione verso l'Europa, in particolare l'Italia, e dall'ultimo decennio, anche verso l'Africa.

**La Cina, tra l'altro, è uno dei più
grossi investitori nel continente
africano...**

Un positivo sviluppo dell'African Act potrà sicuramente portarci a ragionare su un maggior presidio in Far East soprattutto in Cina, per intercettare gli investimenti verso il continente africano. Al momento, comunque, non prevediamo aperture imminenti.

**«Un positivo
sviluppo
dell'African Act
potrà sicuramente
portarci a
ragionare su un
maggior presidio in
Far East soprattutto
in Cina»**

**La vostra strategia
internazionale è molto
ambiziosa: non rischia
di distogliervi dal
presidio sul mercato
italiano?**

Il nostro core business rimane l'Italia. Ma grazie alle nostre sedi in Europa, in Africa e alla collaborazione con studi legali indipendenti in tutto il mondo, siamo già oggi a pieno titolo un player internazionale ed è nostra intenzione consolidare questa direttrice di sviluppo. Ma per concludere potrei farle io una domanda?

È un po'

inconsueto, ma prego...

A quando una versione internazionale di *Legalcommunity* che segua le iniziative degli studi italiani proiettati verso l'estero? L'Africa, per esempio, è un mercato tutto da raccontare.

**Che dire, ci penseremo. E magari il
prossimo anno...**

IN HOUSE
ECCO I PROTAGONISTI
DEL 2016

I profili dei 50 general counsel e direttori affari legali che si sono distinti maggiormente nel corso dell'ultimo anno secondo l'osservatorio di inhousecommunity.it

di silvia pasqualotto



ono la bussola legale dell'attività d'impresa. Gli sherpa delle aziende sempre più alle prese con obblighi regolamentari, compliance, difesa dei propri diritti e gestione dei processi di espansione. Occhi puntati sugli avvocati in azienda. Professionisti con il piglio dei manager,

capaci di essere l'interfaccia legale delle esigenze dell'impresa ma, allo stesso tempo, punto di riferimento nell'attuazione delle strategie di business. Il nostro inhousecommunity.it è un osservatorio costante di questo universo professionale in grande evoluzione. Volto nuovo dell'avvocatura e declinazione innovativa dell'essere giuristi. E proprio da questa attività di osservazione costante, nasce questa prima panoramica sui profili dei 50 general counsel che più hanno lasciato il segno nel corso dell'ultimo anno. Ecco chi sono e dove lavorano.

1 MASSIMO MANTOVANI

Uno dei suoi più grandi meriti è quello di aver dato notorietà e prestigio alla professione di giurista d'impresa come

nessuno prima di lui. È infatti considerato il general counsel più famoso e più potente d'Italia. Un prestigio che gli deriva dal fatto di essere a capo di una struttura legale di oltre 330 professionisti, con uffici in 27 Paesi nel mondo e, soprattutto, con un costo legale inferiore a quello dei competitor. Mantovani, negli anni, è riuscito a ridurre la spesa media esterna per legale interno a 200 mila euro, contro i 390 mila euro medi del settore energetico. Un risultato che l'in house ha raggiunto applicando la filosofia dell'insourcing: la struttura legale interna deve essere il più competente possibile così da ridurre al minimo il ricorso ai legali esterni. Un merito che la società – passata di recente da holding diversificata a oil company – gli ha riconosciuto inserendolo tra i sette

super manager alla guida della nuova Eni. Dal 2005, Mantovani è anche membro dell'Organismo di vigilanza della società e presidente della controllata Syndial. Inoltre l'avvocato è membro del gruppo anticorruzione per il B20.

2 PIERGIUSEPPE BIANDRINO



Dal 2002 è general counsel di Edison e membro del consiglio di amministrazione di numerosi enti e società tra le quali Maugeri,



Prata & Mastrale

HOUSE OF TAILORING



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

Aldo Invitti di Conca



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

Maltauro, Parmalat, la Camera arbitrale di Milano, Acsm Agam, la fondazione Vajont e anche quella oncologica Niguarda onlus. Inoltre fa parte dell'Osservatorio per l'eccellenza della corporate governance in Italia e ha rivestito cariche e incarichi presso associazioni di categoria legate a Confindustria.

Un po' troppo per un solo uomo? No, se l'uomo in questione si chiama Piergiuseppe Biandrino.

Il professionista, che oltre al lavoro in azienda è anche dal 1995 docente di materie giuridiche nell'Università degli Studi di Bergamo, ha iniziato la carriera in house in Eni, presso la direzione negoziati minerari internazionali di Agip. Biandrino ha poi lavorato in Fratelli Branca-Distillerie, in Camuzzi-Gazometri e, infine, in Montedison. Si definisce "un

appassionato bibliofilo e un provetto gentleman driver" che ama trascorre il tempo (libero) nella campagna vercellese e in quella di Sacro Monte sopra Varese dove, con la moglie e la loro "adorata dalmata", si dedica "alla lettura, alla guida di auto sportive e alla cura del giardino".

3 SANDRA MORI



Come general counsel ha cercato di raggiungere l'obiettivo di parità di assunzione dei talenti femminili. «Alle aziende – ha dichiarato – spetta il compito di dare

alle donne le stesse opportunità di sviluppo dei loro colleghi maschi». Il suo impegno per promuovere la diversità, il talento e la leadership femminile le è valso la carica di presidente di Valore D. Ma Sandra Mori è anche una dei più importanti giuristi d'impresa italiani. La professionista ha lavorato, infatti, in alcune delle più grandi multinazionali presenti nel nostro Paese. È stata in house di Microsoft e poi in Coca-Cola, dove attualmente ricopre la carica di general counsel per l'Europa.

4 ANTONIO CANGERI

Classe 1966, è stato uno dei general counsel più attivi degli ultimi anni dal punto di vista delle operazioni, comprese quelle straordinarie.

6

10.10.2016

in uno dei consigli di amministrazione più ambiti d'Italia: quello di Rcs.

7. GIAMPAOLO ALESSANDRO

In una frase? C'è (eccome) ma non si vede. Giampaolo Alessandro, general counsel di UniCredit, è uno dei giuristi d'impresa più schivi e, nello stesso tempo, più potenti del panorama italiano. Con un passato da libero professionista in importanti studi legali tradizionali tra Londra e Milano, Alessandro è passato alla carriera in house nel 2005. Il giurista ha lavorato in varie multinazionali tra le quali Mts e GE Capital dove è stato general counsel per l'Italia. Nel 2013 è entrato in UniCredit come head of group legal e segretario del consiglio di amministrazione.

Dal primo gennaio 2016 è stato nominato general counsel del gruppo e come tale fa parte dell'executive management committee con il titolo di senior executive vice president.

8. LUCA SANFILIPPO



Tra i corridoi di Sky si dice che "non si muove foglia che Sanfilippo non voglia" e il sito di gossip *Dagospia* l'ha definito uno degli "squaletti d'Italia". Effettivamente il general counsel di Sky Italia, Luca Sanfilippo, è uno degli uomini chiave per la battaglia del tycoon australiano

Rubert Murdoch verso la conquista del mercato televisivo italiano. Una battaglia che – dicono i ben informati – si potrebbe giocare anche attraverso possibili acquisizioni, aspetto di competenza proprio dell'ufficio legale che fa capo a Sanfilippo. Il giurista d'impresa, con un passato in Tele+ e in Ibm, tiene inoltre un corso di it and communications law all'Università Bocconi.

9. MARCO REGGIANI

Marco Reggiani incarna



la figura del general counsel che siede

da

7

a

9

Barberino's è per soli uomini... con qualche eccezione



Corso Magenta, 10 - Milano
Tutti i giorni 10:00 - 20:00



www.barberinosworld.com
Telefono: 02 83439447

al tavolo del board come consigliere del business. Dal 2010 è direttore affari legali, societari e compliance, segretario del consiglio di amministrazione e membro del comitato di direzione di Snam. Dal 2012 è inoltre presidente di Italgas. Come general counsel ha fatto della lotta alla corruzione e della ricerca della massima trasparenza le sue sfide. Il suo team in house ha, infatti, coordinato una serie di attività per creare una best practice di gruppo su questi temi. Tra le misure adottate c'è il patto etico di integrità: «Si tratta di un'analisi reputazionale. Tutti i fornitori che vogliono lavorare con noi devono firmare questo patto in cui accettano che la nostra azienda possa analizzare ogni notizia reperibile da open source sul loro passato giudiziario» ha spiegato Reggiani.

10. ELISABETTA LUNATI



Il lavoro è la sua "missione". «Spendo la mia vita in azienda, entro alle otto e mezzo ed esco in tarda serata. Mi sono sempre assentata il minimo indispensabile», ha dichiarato Elisabetta Lunati, responsabile direzione legale e contenzioso di Intesa Sanpaolo in un'intervista. Un impegno che le è valso premi come quello Marisa Bellisario per le donne che si sono distinte nella professione. Lunati è, infatti, una delle giuriste in house più potenti e nel suo

ruolo è stata una delle maggiori protagoniste della costituzione del gruppo Banca Intesa e di altre operazioni nel settore del credito italiano.

da

11 FABIO FAGIOLI

Classe 1976, è uno dei giuristi d'impresa più attivi sul fronte m&a. Fagioli ha iniziato la sua carriera in house in Tecnimont KT per poi passare a un'altra società del gruppo: Maire Tecnimont dove, dal 2013, ricopre la carica di group general counsel.

12 CLAUDIA RICCHETTI

Dal 2015 è alla guida dell'ufficio legale di Anas dove sta guidando, assieme alla direzione affari legali, una profonda opera di rinnovamento e di riorganizzazione. Tra

i suoi obiettivi anche quello di diminuire i contenziosi della società che oggi ammontano a circa 8,6 miliardi di euro. Prima di questo incarico ha lavorato in Igt, Seat Pagine Gialle e Cecchi Gori Communications.

13 ANDREA PARRELLA

La sua carriera è quello che gli antichi romani avrebbero chiamato un "cursus honorum". Prima di diventare il numero uno dell'ufficio legale di Leonardo Finmeccanica, Andrea Parrella ha guidato il team in house di Ferrovie dello Stato e di Trenitalia. Inoltre il general counsel è stato responsabile delle privatizzazioni e dell'm&a dell'Iri. Ma tra i meriti del general counsel c'è il codice anticorruzione di cui Finmeccanica si è dotata - tra le prime

da

13

a

14

realtà in Italia - nel 2015 e che comprende anche una procedura di whistleblowing. «Abbiamo introdotto delle linee di indirizzo in materia di segnalazione e creato un apposito organo di coordinamento e prevenzione della corruzione», ha spiegato il general counsel.



14 BEPI PEZZULLI

Al momento – come presidente di Select Milano - è impegnato a fare del capoluogo lombardo la nuova capitale finanziaria

europea, dopo l'uscita della Gran Bretagna dal mercato unico. Una missione che si affianca al suo impegno quotidiano come general counsel di Italionline, carica che ricopre da marzo 2016. In precedenza il giurista d'impresa è stato direttore legale di Blackrock e dirigente nell'ufficio legale della European bank for reconstruction and development. Pezzulli ha anche svolto la libera professione a Wall Street, con Shearman & Sterling e Sullivan & Cromwell, con incarichi in materia di merger & acquisition. Della sua professione dice: «Nel nostro Paese il legal si occupa troppo spesso di burocrazia e poco di business ma, secondo me, le cose sono destinate a cambiare. Siamo infatti alla vigilia di un grande cambiamento per la cultura aziendale italiana grazie all'apertura agli

investitori stranieri. E questo porterà come conseguenza un'uniformazione della pratica legale in house».

15 MATTEO MANCINELLI

Tra gli in house che provengono da una carriera come liberi professionisti, Mancinelli è uno di quelli con il curriculum più prestigioso. Tra gli studi in cui ha lavorato ci sono infatti Dla Piper – dove, come partner, si è occupato del dossier Alitalia-Etihad, Simmons & Simmons, Allen & Overy, Coudert Brothers e Nunziante Magrone.

Oggi siede sulla poltrona di general counsel di Alitalia, incarico che ricopre dal 2015.

Tra le sue passioni ci sono le moto, le regate e ovviamente il diritto che l'ha conquistato quando era solo un bambino. «A 8 anni ho inviato la mia prima diffida

per avere le figurine mancanti di un album del motomondiale. A 11 ho fatto un contratto con i miei genitori per la paghetta come giardiniere con il compito di innaffiare le piante del terrazzo», ha dichiarato in un'intervista.

16 GIULIO FAZIO

Di giorno indossa il completo da direttore della funzione affari legali e societari di Enel (carica che ricopre dal primo gennaio 2016), nel tempo libero invece sceglie le scarpe da ginnastica da atleta di triathlon su distanze lunghe (Ironman). Ma tra le passioni di Giulio Fazio ci sono anche la musica (suona la chitarra e il basso), gli aerei e il volontariato presso la Croce Rossa. Entrato nella direzione legale di Enel nel 1996, ha ricoperto varie cariche tra le quali: responsabile operazioni

straordinarie finanza e antitrust, responsabile legale della divisione Iberia e America Latina responsabile della funzione affari legali e societari di Enel Green Power e responsabile affari legali e societari per l'Italia.

17 GIORGIO FOSSATI

Giorgio Fossati, 55 anni, è general counsel di Fiat Chrysler Automobiles (Fca) e membro del board della società. Nel gruppo Fiat dal 1988 ha lavorato in Iveco, Fiat e Fiat Auto.

18 ANDREA BONANTE



da

15

a

18

Da settembre 2013 è head of corporate affairs and group compliance e segretario del cda di Moncler. Nel passato di Andrea Bonante c'è una carriera come libero professionista, maturata in importanti studi legali come Legance e Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners.

19 PIERLUIGI ZACCARIA



Ha iniziato il suo mandato, lo scorso gennaio, in Sea con un compito tutt'altro che facile: migliorare l'efficienza del servizio e ridurre i costi. Un obiettivo che il giurista sta tentando di raggiungere attraverso

un articolato sistema di
gare e di monitoraggio
della qualità.
Prima di Sea, Zaccaria
ha lavorato in Gas
Natural Italia come
legal and corporate
affairs manager e in
Sea.

20 SERGIO MARINI



Nel suo mandato come presidente di Ecla, Sergio Marini, si è posto l'obiettivo di ottenere il riconoscimento istituzionale della professione del giurista d'impresa e la tutela del segreto professionale. Secondo lui infatti: «Questa confusione che aleggia intorno al ruolo e alle funzioni degli in house

da

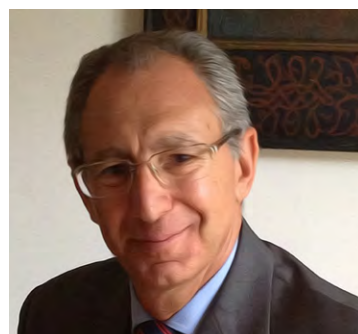
19

a

21

scoraggia le aziende extraeuropee ad avere rapporti commerciali con le imprese di quei Paesi in cui la figura del giurista d'impresa non è riconosciuta». Come giurista d'impresa ha lavorato in alcune delle più importanti aziende del settore energy – Saipem, Edison e Shell – per poi passare a una industry completamente diversa: la moda. Dal 2014 è infatti general counsel di Fendi.

21 RAIMONDO RINALDI



È uno degli in house più longevi nello stesso incarico. Da quasi 20 è il direttore affari legali e societari di

Esso Italiana. Dal 2013 è anche presidente dell'Associazione italiana giuristi d'impresa (Aigi).

22 UGO ETTORE DI STEFANO



Ha iniziato la sua carriera da avvocato a Milano e poi come funzionario nell'Inpgi, l'istituto nazionale di previdenza dei giornalisti. Da lì, il passo fino alla direzione legale di Mondadori è stato breve. Di Stefano ha fatto il suo ingresso nel gruppo editoriale di Segrate nel 2001 ricoprendo vari incarichi fino alla nomina nel 2014 come general counsel, e anche l'incarico di consigliere di amministrazione in

numerose società del gruppo. Del suo lavoro dice: «Sempre di più conta l'eccellenza delle professionalità, l'aggiornamento e una forte specializzazione. L'esperienza da sola non basta: pensare che la strada seguita sino ad oggi sia necessariamente la via preferibile è la più pericolosa delle tentazioni».

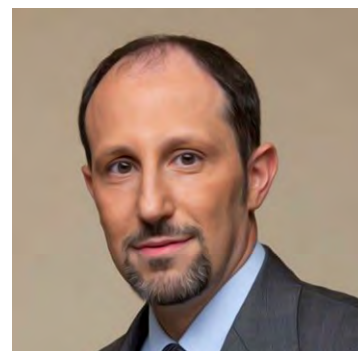
23 FILIPPO MARIA CATENACCI

Dopo più di un decennio come avvocato di studio, Filippo Maria Catenacci ha deciso di cambiare vita, accettando di ricoprire il ruolo di head of legal & compliance di Burger King Restaurants Italia. Classe 1978, Catenacci proviene dallo studio legale Rödl & Partner dove ha lavorato come associate partner occupandosi di diritto societario

e commerciale e assistendo multinazionali nella creazione della loro rete in Italia.

Tra le sue città preferite c'è Chicago dove ha frequentato un master in legge e che considera la sua seconda casa.

24 MAURIZIO RAFFAINI



Come general counsel di Nexive ha lavorato per far ottenere all'azienda il rating di legalità. Una sorta di "bollino blu" per gli imprenditori virtuosi dal punto di vista della legge ma anche della gestione economica. Prima di questa esperienza ha lavorato in Manuli rubber industries come group legal counsel.

da

22

a

24



ADVISORY - M&A

**Competenza
Efficacia
Riservatezza**

**Creare Valore
Il vostro obiettivo
Il nostro mestiere**

www.agfm.it
info@agfm.it

PARMA

43121 viale Mentana, 148/B
T. +39 0521 20 61 60

MILANO

20121 via Monte di Pietà, 21
T. +39 02 86 33 7203

25 VALERIE RUOTOLO

Pur lavorando in un'azienda it ha conservato l'abitudine di prendere appunti scritti a mano. «Mi obbliga a rimanere sempre concentrata»,



ha dichiarato. E di concentrazione deve averne avuta molta Valerie Ruotolo, head of legal di Hp Italy, chiamata, qualche anno fa, come legale interna a gestire la separazione di Hp in due aziende diverse: da una parte le stampanti e i pc, dall'altra le soluzioni enterprise e i servizi. In azienda dal 2013 Ruotolo ha vissuto infatti tutte le fasi di questo delicato

processo, iniziato nel 2014 e conclusosi nel 2015.

Tra le sue passioni c'è il cinema e, in particolare, il film *The Piano* di Jane Campion. Un proposito per il futuro? Dedicarsi (anche) alla pittura.

26 PIETRO MINAUDO

Ha guidato gli uffici legali Autogrill, Saes Getters e, dal 2013, quello del gruppo Percassi. Sotto la sua guida il team in house della società ha messo a segno importanti acquisizioni e spinto lo sviluppo in tutto il mondo del brand di make up Kiko, celebrato come modello imprenditoriale anche dall'*Economist*.

27 ALESSANDRO CARELLA

Ha fatto parte del comitato di crisi che

ha assistito Costa Crociere dopo il disastro della Concordia difendendo l'immagine e la reputazione della società. Attualmente ricopre la carica di vice president legal, compliance and risk management. Prima di entrare in Costa Crociere ha lavorato per 5 anni nel dipartimento legale di Shell.

28 ALESSANDRO TONETTI

Dal 1° marzo 2016 è chief legal officer di Cassa depositi e prestiti. Inoltre è membro del consiglio di amministrazione di Enav e dell'accademia delle Belle Arti di Firenze. Prima del ruolo attuale ha ricoperto una serie di incarichi istituzionali sia presso la presidenza del Consiglio - dove è stato componente del nucleo tecnico per il coordinamento della politica economica - e sia presso il

da
25
a
28

gabinetto del ministro
dell'Economia e delle
Finanze.

29 SILVIA CARTENY



Silvia Carteny ha deciso di diventare giurista d'impresa quando questa professione quasi non esisteva ancora. Frequentava la facoltà di giurisprudenza ma di fare l'avvocato di studio non aveva nessuna intenzione. Quello che le piaceva erano (e continuano a essere) le grandi aziende. Le stesse che vedeva nella Tv commerciale degli anni '80: «In televisione vedevo immagini luccicanti e patinate di prodotti che nella

mia realtà quotidiana potevo solo sognare», ricorda l'avvocata. Il suo primo incarico è stato in Unilever. Poi sono arrivate Galbani, Lactalis e, insieme, Versace dove Carteny guida la direzione affari legali.

donne come quello dell'energia. Ha, infatti, lavorato nella direzione affari legali di Edison, poi alla Shell Italia come responsabile della direzione affari legali e societari. Nel 2000 è entrata a far parte del gruppo Pirelli, per passare poi nel 2016 a Ubi Banca.

30 ANNACHIARA SVELTO



Il suo curriculum vitae è stato inserito nella lista dei 1000 curricula eccellenti dalla Fondazione Marisa Bellisario. È stata consigliere di amministrazione di Prelios e oggi lo è di Astm e Enel. Ma il merito più grande di Annachiara Svelto è quello di essersi fatta largo in un settore ostico per le

31 PAOLA DESSÌ

Dal 2015 è la nuova general counsel di Idea FIMIT sgr. Prima di intraprendere la carriera di legale d'impresa, ha lavorato per molti anni nello studio legale Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, prima come associate e poi come senior associate.

32 TANYA JAGER DE FORAS

Ha lavorato in alcune
delle più grandi
multinazionali,
portando all'interno
del dipartimento legale



34 BIANCA DEL GENIO

Risale al 2000 il suo esordio come giurista d'impresa in Buongiorno dove ha lavorato per 14 anni prima di entrare in Microsoft, azienda nella quale ricopre attualmente il ruolo di direttore affari legali e istituzionali. Appassionata di tecnologia, Bianca Del Genio partecipa, inoltre, al progetto Nuvola Rosa che ha l'obiettivo di aiutare le giovani italiane a superare il gap di genere nelle carriere scientifiche.

una consapevolezza nuova del ruolo e dell'importanza per l'azienda del giurista d'impresa. Attualmente è vice president & chief legal officer di Whirlpool. In precedenza ha guidato i team in house di Luxottica e Pfizer.

33 SIMONE CHINI

È stato a capo dei team legali di alcune delle più importanti società di assicurazioni. Nel suo curriculum ci sono nomi come Assicurazioni generali, Groupama e Aviva Italia holding. Attualmente è responsabile affari legali e rapporti con le istituzioni per Allianz.



35 PAOLO QUAINI

Di lui colpisce la versatilità. Attuale general counsel di



Otb - la holding a cui fanno capo, tra gli altri, i marchi Diesel, Maison Margiela, Marni, Viktor & Rolf - Paolo Quaini ha lavorato in passato per industry completamente diverse. È stato group general counsel di Cementir Holding, senior counsel di Parmalat e direttore legale per la divisione plant making di Techint.

36 SABRINA DELLE CURTI

Ha iniziato la sua carriera professionale come libera professionista nello studio legale BonelliErede. Ma risale al 2008 la decisione di passare "in azienda". Sabrina Delle Curti ha lavorato nel dipartimento legale

da

33

a

36



tematiche legate all'evoluzione della professione in house e un appassionato d'arte, soprattutto quella contemporanea. Se lo cercate lo trovate alle aste di Christie's e Sotheby's.

41 ULISSE SPADA

Ha lavorato nei dipartimenti affari legali di alcune delle più grandi società italiane. Nel suo curriculum ci sono nomi come Olivetti, Telecom Italia, Inticom e, dal 2009, Piaggio. Qui, da sette anni, Spada è general counsel e segretario del consiglio di amministrazione.

Il giurista, assieme al suo team, ha gestito una lunga serie di contenziosi per proteggere la proprietà intellettuale della società.

42 ADRIANO PERROTTA

Nella sua carriera come giurista d'impresa ha guidato i dipartimenti affari legali di Tnt tecnologistica, Danzas e Dhl. Attualmente è vice president e head of legal della società di trasporti per l'Italia e l'area mediterranea, e con il suo team sta guidando l'ulteriore espansione di Dhl nel nostro Paese.

43 SIMONA MUSSO

Dal 1996 lavora in Lavazza, prima come senior lawyer e poi, dal 2001, come direttore affari legali del gruppo.

44 EMILIANO BERTI

Emiliano Berti, classe 1977, è un legale d'impresa con le idee molto chiare sul lavoro in house. Dal 2014 guida il team legale e di compliance di Nokia in Europa ed è presidente del cda. Ai giovani colleghi dice: «Trovo che sia fondamentale aver fatto prima un'esperienza, meglio se di litigation, in uno studio legale. La ragione è che quella di avvocato in house è una professione molto complessa che richiede il possesso di un titolo professionale da un lato e dall'altro la capacità di ragionare in modo strategico come solo un avvocato che ha frequentato il tribunale sa fare». La curiosità: a casa adora passare il tempo ai fornelli con la moglie.

da

41

a

44

46 ANTONELLA ANDRIOLI

47 PAOLO FABIANI

48 DAVIDE SPREAFICO

che promuovono
progetti di inclusione
sociale.

49 ISABELLA TOTH

Nel 2015, quando Hp si è divisa in due società, ha assunto la responsabilità dell'ufficio legale di Hewlett Packard italiana. Isabella Toth proviene però dal settore energy avendo lavorato per oltre 5 anni in Edison. Nel suo passato anche un trascorso come libera professionista tra l'Italia, gli Stati Uniti e Londra.

50 SARA CITTERIO

Da oltre 15 anni guida la direzione affari legali di Trussardi. Come corporate legal manager di un'azienda di moda è impegnata da sempre sul fronte dell'anticontraffazione. 

I FONDI ITALIANI

dominano il mercato e
VANNO A CACCIA DI PMI



di laura morelli

Il comparto sta dunque vivendo un periodo di grandi sfide e di cambiamenti, ma nonostante questo sembra resistere alle oscillazioni e anzi continua a smuovere le acque dell'm&a nostrano.

Lo confermano i numeri: a settembre 2016 i primi 20 operatori sul nostro mercato, stando ai dati *Mergermarket* elaborati da *financecommunity.it*, hanno chiuso o annunciato deal per un valore che si aggira sui 13 miliardi di euro (il dato è parziale poiché in molti deal l'ammontare è undisclosed). In totale sono state 80, sempre secondo i dati *Mergermarket*, le operazioni che nello stesso periodo hanno coinvolto un private equity.

In Italia, le occasioni di investimento, dunque, ci sono, ma per essere colte vanno cercate, studiate e conosciute nel dettaglio. Come ha spiegato **Riccardo Bruno** di Clessidra durante l'Italian Private Equity Conference organizzata a Milano in collaborazione



con BonelliErede, Caceis e PwC: «Se gran parte dell'origination dipende ancora molto dalla relazione - ha evidenziato - per portare avanti un'operazione oggi serve avere una profonda conoscenza dell'azienda, molta esperienza, capacità di "levereggiare" le qualità del target e soprattutto di creare valore». La specializzazione, assieme all'uso di maggiori strumenti oltre ai fondi chiusi e una maggiore attenzione alle pmi, sono dunque dei trend che caratterizzeranno il private equity del futuro.

UN'INDUSTRIA TRICOLORE

Tornando ai giorni nostri e facendo un primo bilancio dei primi nove mesi del 2016, il settore dell'investimento del nostro Paese è stato dominato dagli attori italiani, in controtendenza rispetto al 2015 quando a rappresentare quasi la metà del mercato erano i player stranieri (46% del totale stando ai dati Aifi).

Fra i best 20 per numero di operazioni, stando a *Mergermarket*, quelli non italiani sono sei. Il primo si trova al quinto posto, occupato dal francese Ardian, guidato in Italia da **Nicolò Saidelli**, protagonista in cinque operazioni. Gli altri, come Permira, Neuberger Berman e CVC Capital

Best 20 Private Equity primi nove mesi del 2016

Posizione	Private equity	Valore delle operazioni (in milioni di euro)	Numero di operazioni
1	InvestIndustrial	2.288	7
2	Idea Capital Funds Sgr	480	6
3	Ambienta Sgr	164	6
4	Quadrivio Sgr	140	6
5	Ardian	395	5
6	Opera Sgr	125	5
7	F2i Sgr	1.234	4
8	21 Partners	340	4
9	Charme Capital Partners Sgr	261	4
10	Aksia Group	48	4
11	HAT Holding	40	4
12	Alcedo Sgr	20	4
13	IMI Fondi Chiusi Sgr	20	4
14	Clessidra Sgr	2.350	3
15	Permira Advisers	1.353	3
16	NB Renaissance Partners	984	3
17	Mandarin Capital Management	315	3
18	CVC Capital Partners	1.650	2
19	Apax Partners	1.000	2
20	Kohlberg Kravis Roberts & Co.	665	2

Fonte: elaborazione *financecommunity.it* su dati *Mergermarket* (al 26 settembre)

Partners, si trovano a partire dal quindicesimo posto, tutti con due o tre operazioni ciascuno.

In cima alla classifica c'è l'italianissimo (seppur con sede in Svizzera)

Investindustrial di **Andrea Bonomi**, molto attivo soprattutto nella prima parte dell'anno, con sette deal per un totale di 2,288 miliardi di euro. Fra queste si ricordano l'acquisizione dalla famiglia Catelli del 60% di Artsana,



Nicolò Saidelli

titolare del marchio per l'infanzia Chicco e dei brand per la cura della persona PIC Solution, Lycia e Control, per quasi 1,2 miliardi, uno dei deal più ricchi di quest'anno. Rilevanti anche le acquisizioni di Valtur per 88 milioni lo scorso aprile, di tre resort (Ostuni, Pila e Marilleva) da Prelios sgr, che erano già gestiti da Valtur, e la gestione del Tanka Village in Sardegna da Antirion sgr. L'obiettivo del private equity è quello di dare vita a un vero e proprio polo italiano del turismo. In pipeline, un piano di investimenti da 100 milioni. Più recente la cessione di Stroili Oro a Thom Europe per 300 milioni. Nel ranking seguono poi, con sei

operazioni ciascuno, Idea Capital Funds guidato dal presidente **Roberto Saviane**, e Ambianta sgr, il fondo dedicato al settore ambientale di **Nino Tronchetti Provera** che ha acquisito la croata Calucem e il restante 40% del produttore di pellet Ravelli. Idea Capital Funds si è distinto, fra le altre cose, per l'attività con Idea Taste of Italy, il fondo dedicato al settore alimentare attraverso il quale ha acquisito il produttore di gelati Indian per 35 milioni, e per tre importanti cessioni: quella di Italchimici, venduta a Recordati per 130 milioni, quella di Euticals, nel settore farmaceutico, ceduta ad Albany Molecular Research per 315 milioni e infine quella di Grandi



Andrea Bonomi



IL MAGAZINE DA PORTARE SEMPRE CON TE



Cerca legalcommunity su



e seguici su



Per abbonarsi scrivere a info@lcpublishinggroup.it

Navi Veloci, passata al gruppo SAS Shipping Agencies Services lo scorso febbraio.

Sei deal anche per Quadrivio, dei quali cinque sono exit. La sgr guidata da **Alessandro Binello** e **Walter Ricciotti**, rispettivamente presidente e amministratore delegato, ha infatti ceduto, fra le altre, le partecipazioni detenute in Raviolificio Lo Scoiattolo alle famiglie fondatrici e in Emmeci, società attiva nella progettazione, produzione e vendita di macchine automatiche per il confezionamento di prodotti nel settore cosmetico al Gruppo Coesia, mentre ha acquisito, con un investimento da 100 milioni, la marchigiana Somacis, azienda specializzata nella produzione di circuiti stampati



Nino Tronchetti Provera

destinati, principalmente, al settore aerospaziale, medicale e delle infrastrutture.



Roberto Saviane

OLTRE IL MILIARDO O QUASI

Non solo quantità. Nei primi nove mesi del 2016 il private equity è stato protagonista anche di grandi deal dal valore superiore al miliardo di euro. Oltre alla già citata acquisizione di Artsana da parte di Investindustrial per 1,2 miliardi, rilevante è stata la cessione della società di gaming Sisal da parte di tre fondi: Apax Partners, Permira e Clessidra. Ad acquisirla, per oltre 1 miliardo, è stato il private equity





Alessandro Binello

CVC Capital Partners, gestito in Italia da **Giampiero Mazza**.

È atteso per fine anno invece il closing dell'operazione che ha visto i private equity Advent International, Bain Capital Private Equity e Clessidra, firmare un accordo definitivo per l'acquisizione di Setefi Services e Intesa Sanpaolo Card da Intesa Sanpaolo per un equity value pari a 1,035 miliardi (per una plusvalenza, secondo quanto calcolato da *Reuters* sui conti 2016 di Intesa, pari a 895 milioni). I player, lo scorso anno, hanno rilevato il controllo dell'Istituto centrale delle banche popolari italiane (Icbpi), attraverso il veicolo Mercury UK Holdco Limited, che assieme alla piattaforma Setefi offre un portafoglio di prodotti che

comprende un'ampia gamma di carte di pagamento per i clienti finali di Intesa, tra le quali Carta Sì.

Poco sotto ai nove zeri, invece, è stato il valore della cessione di Grandi stazioni retail da parte di Ferrovie dello Stato, passata in asta a un consorzio composto da Antin Infrastructure Partners, Icamap e Borletti Group, per 953 milioni e quella di MetroWeb, ceduta da F2i e Cdp Equity a Enel Open Fiber per 814 milioni lo scorso maggio.

TRA INCERTEZZA E PMI

La quantità e la qualità delle operazioni andate in scena durante questi mesi, assieme al numero di player attivi nel



Giampiero Mazza

I 5 deal più ricchi

Target:	Bidder:	Seller	Advisor finanziari	Advisor legali	Valore (in euro)
Artsana	InvestIndustrial	Famiglia Catelli	UniCredit, Lazard	Chiomenti, Lombardi Molinari Segni, Kirkland & Ellis, Baer & Karrer	1,2 miliardi
Setefi Services, Intesa Sanpaolo Card	Istituto Centrale delle Banche Popolari Italiane, Advent International, Bain Capital, Clessidra Sgr	Intesa Sanpaolo	Deutsche Bank, Mediobanca, Ubs Investment Banka	Gitti and Partners, Latham & Watkins, Studio Legale Carbonetti, Pedersoli, Pirola Pennuto Zei & Associati	1,035 miliardi
Sisal	CVC Capital Partners	Apax Partners, Permira Advisers, Clessidra Sgr	Deutsche Bank, Jamieson Corporate Finance, UBS Investment Bank, Morgan Stanley	Latham & Watkins, Studio Tributario Facchini Rossi & Soci, Legance, Maisto e Associati, Di Tanno e Associati	1 miliardo
Grandi Stazioni Retail	Antin Infrastructure Partners, ICAMAP, BG Asset Management	Ferrovie dello Stato	Rothschild, Leonardo & Co., BonelliErede	Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi e Associati, Cerina Studio Legale, Gatti Pavesi Bianchi, Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, Legance	953 milioni
MetroWeb Italia	Enel OpEn Fiber	F2i Sgr, CDP Equity	Vitale & Co., Jp Morgan, Banca Imi, Bank of America Merrill Lynch, Jefferies, Nomura	Giliberti Triscornia e Associati, Grimaldi, Valli Mancuso & Associati, Lombardi Molinari Segni, White & Case, CBA	814 milioni

Fonte: elaborazione *financecommunity.it* su dati *Mergermarket* (al 26 settembre 2016)

nostro Paese, suggeriscono un mercato in movimento con diversi lati positivi. Innanzitutto i ritorni, che sono «unici per gli investitori:

l'Italia è fra i primi al mondo con un Irr (Internal rate of return) pari a oltre il 30%», ha osservato Binello, e un parterre di aziende, con un know how

PRESENTAZIONE OSSERVATORIO SGR



Giovedì 20 ottobre 2016
Ore 17,00 . Milano

imprenditoriale «più sviluppato e interessante rispetto ad altri paesi come ad esempio il Regno Unito», ha aggiunto **Fabio Sattin** di Private Equity Partners, senza contare poi il neonato mercato dei non performing loans, che apre a nuovi investimenti, e più in generale il private debt e il restructuring. Insomma, «il momento è buono per il settore», ha osservato Sattin. C'è però l'altro lato della medaglia, fatto di una sostanziale sfiducia per il sistema italiano, di incertezza politica e bancaria e di un'eccessiva - o carente - regolamentazione («si pensi al carried interest», o commissione da performance), tutti elementi che limitano l'ingresso di capitali stranieri in



Fabio Sattin



Giuseppe Prestia

Italia o, al contrario, drenano risorse italiane all'estero.

In questo contesto, l'attenzione è tutta puntata sulle medie imprese. Per **Giuseppe Prestia** di Charterhouse «il mid market in Italia è ancora meno presidiato rispetto a paesi come la Francia, e quindi c'è meno competizione». Il che significa un territorio tutto da scoprire, popolato da realtà «estremamente interessanti» in cui «il ruolo dei fondi - ha osservato **Raffaele Legnani** di HIG Capital - è fondamentale in quanto portatori di management e innovazione». L'essenziale è affrontare questo mercato «con lo stesso approccio riservato alle grandi aziende», ha aggiunto.

LA PIPELINE DA FEDRIGONI A MOLESKINE

Il trend è chiaro. E lo dimostrano anche le operazioni in corso e quelle in programma per i prossimi mesi. Fra queste, il possibile ingresso di Investindustrial ed Edizione Holding nelle cartiere Fedrigoni, per i quali c'è una trattativa in corso dopo che nell'estate 2015 erano saltate le trattative in esclusiva con il fondo Charme; la cessione del 41% Moleskine da parte degli azionisti di riferimento Syntegra Capital, il fondo guidato da **Marco Ariello** e Index Ventures, al gruppo belga D'leteren, che fa capo all'omonima famiglia e di recente ha annunciato un'opa a 2,40



Marco Ariello

euro per azione - con un premio al 12% - per una valutazione dell'equity della società di 506 milioni di euro. Ma anche l'Opa lanciata lo scorso agosto da Hg Capital su Mobyt e l'eventuale ingresso di partners finanziari nella società degli zaini Seven/Invicta. Senza contare, infine, l'operatività del fondo Idea Ccr (corporate credit recovery), gestito da Idea Capital Funds in alleanza con Bayside Capital (gruppo Hig Capital) e dedicato alla ristrutturazione industriale e finanziaria di aziende quasi o totalmente in ristrutturazione, ma con fondamentali industriali solidi. Il fondo di restructuring starebbe guardando a dossier quali Prime Holding, Sinterama, Util Industries e Scandolara. 🌐



Raffaele Legnani

**FOLLOW
THE MONEY**



Dal Libor ai derivati, ecco come nasce la crisi senza fine di Deutsche Bank

di laura morelli

Nel 2008 un'azione della Deutsche Bank (Db) valeva 100 euro. Il 26 settembre scorso ne valeva 10. E oggi molti osservatori la considerano il "bubbone d'Europa". Un malato assai più pericoloso di Monte dei Paschi. Ma cosa sta succedendo a una delle più grandi e più antiche banche della Germania? Nata nel 1870, in quasi un secolo e mezzo di attività Db è talmente cresciuta da diventare una delle più importanti banche d'investimento del mondo a livello di Goldman Sachs e JP Morgan, con 100 mila dipendenti in 70 Paesi, oltre 1.600 miliardi di asset e attività in tutti i settori finanziari, dall'investment banking fino al trading. Un colosso, insomma, che sembrava aver retto bene anche la crisi dei mutui subprime del 2008. Sembrava, perché in realtà la banca guidata da **John Cryan** non pare essere stata realmente in grado di gestire l'esposizione nozionale ai derivati, che a marzo ammontavano a 52 mila miliardi di dollari lordi, oltre 13 volte il Pil tedesco (poco più di 40 miliardi netti).



Le fragilità del gruppo sono emerse con forza prima nel 2013, quando dopo lo scandalo Libor, ovvero la manipolazione dei tassi di interesse, la banca venne multata per 259 milioni di euro dalla Commissione europea, poi nel 2015 per circa 2,5 miliardi di dollari dalle autorità americane e britanniche. Una stangata, tanto che nell'ottobre dello stesso anno Db annuncia il taglio di 35 mila dipendenti sui 98 mila che lavorano fuori la Germania, il ritiro da 10 Paesi e una riduzione delle consulenze.

Il mese scorso arriva poi un'altra e ben più pesante sanzione: 14 miliardi di dollari da dare al dipartimento della Giustizia Usa per truffe ai danni degli investitori nei derivati su immobili residenziali. Un macigno per il gruppo che nel 2015 ha registrato perdite per 6,8 miliardi di dollari. Come se non bastasse, proprio poco tempo fa un gruppo di hedge fund avrebbe deciso di abbandonare la nave e spostare le proprie attività sui derivati in altri gruppi europei. Per ora le autorità hanno escluso un intervento pubblico, ma se il vento non inizierà a cambiare, la tempesta arriverà sull'intera Ue. 🍷

I BANKER E GLI AVVOCATI sostengono HILLARY

Il repubblicano Donald Trump, invece, è il primo sponsor di se stesso. Ma piace anche a imprenditori e pensionati

I countdown è iniziato. Mancano meno di 30 giorni per quella che potrebbe essere una delle elezioni più significative nella storia degli Stati Uniti.

Da un lato la prima donna a concorrere per la Casa Bianca, la democratica simbolo dell'establishment **Hillary Clinton**, già segretario di stato, senatrice e moglie dell'ex presidente Bill.

Dall'altro l'outsider per eccellenza, il controverso immobiliare e

imprenditore **Donald Trump** a rappresentanza dei repubblicani.

Due personalità opposte, che incarnano due modi estremamente differenti di intendere la politica, la società e il business. Due personalità così distanti da aver letteralmente spaccato in due l'opinione pubblica americana. Ma non



Hillary Clinton



Donald Trump

il mondo finanziario,
almeno per quanto
riguarda le donazioni alla
campagna elettorale.

LA REGINA DI WALL STREET

La maggior parte del
supporto economico
delle banche della piazza
affari Usa è infatti
andato a Hillary Clinton.

Stando alla ricerca del *Wall Street Journal*, la
front-runner democratica ha ricevuto finora oltre
23 milioni di dollari di donazioni da parte delle
istituzioni finanziarie.

Di questi oltre 4,2 milioni di dollari sono andati
direttamente alla campagna presidenziale di
Clinton, mentre 18,7 milioni sono stati destinati ai
cosiddetti Super Pac (political action committee),
comitati politici che, a differenza dei comitati dei
candidati, non hanno limiti nelle cifre raccolte e
nelle spese a favore dei concorrenti alle elezioni
presidenziali.

Quest'anno i Super Pac hanno fatto la differenza,
in termini di fundraising, proprio grazie al
contributo di Wall Street: in generale, oltre 115
milioni di dollari, più di un terzo dei 290 milioni
raccolti da queste organizzazioni, vengono dal
mondo della finanza.

Sempre stando all'analisi del *WSJ*, solo lo scorso
marzo Clinton ha ricevuto il 53% delle donazioni
da Wall Street mentre nel 2015 si è aggiudicata
oltre un terzo dei contributi totali provenienti dal
mondo della finanza (32%). Dall'altro lato, Trump
non ha mai ricevuto più dell'1% delle donazioni



George Soros

mensili da parte delle banche o dei fondi tranne che nel marzo scorso. Per capire il rapporto del magnate del real estate con il mondo finanziario basta fare un esempio: durante le primarie "The Donald" ha raccolto 44 mila dollari dalle banche e dai fondi su un totale di 14 milioni.

I più attivi nei confronti della ex first lady sono stati gli hedge fund. Tra proprietari e dipendenti, i fondi speculativi hanno speso oltre 27 milioni di dollari in favore di Clinton, che arrivano a 47,6 milioni se consideriamo anche altri fondi d'investimento, assicurazioni e asset management.

In particolare è stato il miliardario **George Soros** a contribuire più

HILLARY CLINTON TOP CONTRIBUTORS

Dal 1999 al 2016

Donatore	Cifra
University of California	1.227.068,00
EMILY's List	1.189.664,00
JPMorgan Chase & Co	993,30
Citigroup Inc	985,90
Goldman Sachs	946,40
DLA Piper	939,10
Morgan Stanley	925,10
Alphabet Inc	841,10
Time Warner	812,30
Skadden, Arps et al	729,00
Harvard University	689,60
Microsoft Corp	681,90
US Government	634,20
Kirkland & Ellis	631,10
Stanford University	579,90
Akin, Gump et al	571,00
Paul, Weiss et al	569,50
National Amusements Inc	552,20
Bank of America	531,60
Greenberg Traurig LLP	518,60

Fonte: OpenSecret.org

attivamente alla causa democratica con 11,9 milioni. Subito dopo di lui viene il co-founder dell'hedge fund Renaissance Technologies **James Simons**, che ha donato 7 milioni alla candidata democratica. Un fatto curioso, perché l'hedge

►►►



8-9 Novembre
MiCo Milano Congressi

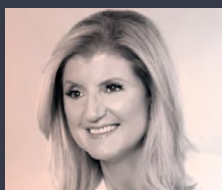
World
Business
Forum | MILANO

WOBI presenta: World Business Forum - BE BETA

Business in stato Beta.
Aziende in continuo fermento e dalle strategie dinamiche.
Persone disposte a provare, sbagliare e tornare a rischiare.
Leader di pensiero capaci di spiegare cosa serve per avere successo in un ecosistema in stato Beta.



Sir Alex Ferguson



Arianna Huffington



Joichi Ito



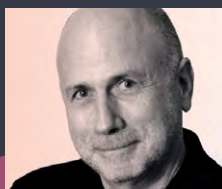
Adam Grant



Martin Lindstrom



Herminia Ibarra



Ken Segall



Mariana Mazzucato



Oscar di Montigny



Erik Wahl



Nicola Mendelsohn



Michael B. Johnson

Scopri l'offerta speciale riservata a

legalcommunity.it

/wobi_it /wobi.it wobi

800.93.94.36

info.it@wobi.com

wobi.com/wbf-milano

Main Sponsor



BOSCH
Tecnologia per la vita



Supporting Partner

Lufthansa Group

Lufthansa myAustrian brussels airlines **SWISS**

Official Car

PORSCHE

Technical Partner



zetaservice



Official Mobility Partner



Hotel Partner

nh | HOTEL GROUP

Academic Partner

MP POLITECNICO DI MILANO
GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Communication &
Social Media Partner

HILL+KNOWLTON
STRATEGIES

Media Partner

RETEconomy

Vuoi essere Partner dell'evento? Contattaci! partnership.it@wobi.com

fund è anche il primo contributor di Trump, con 15,5 milioni di dollari in totale (al 21 settembre). Nel corso di tutta la campagna, Clinton ha raccolto quasi 387 milioni di dollari, 289 dei quali provenienti da donazioni individuali, contro i 170 accumulati da Trump. Di questi 54 milioni sono autofinanziati.

DA GOLDMAN SACHS A DLA PIPER

Questa disparità nelle donazioni da parte del mondo finanziario, che però si sta assottigliando negli ultimi giorni per via di un maggiore attivismo del candidato repubblicano, è legata a una serie di ragioni. Fra queste c'è, ad esempio, l'iniziale reticenza del partito Repubblicano nei confronti di Trump. Molti fondi hedge, infatti, hanno contribuito alla causa del partito donando in totale 65,8 milioni di dollari, a sostegno di candidati che però concorrevano contro Trump (come **Jeb Bush** o

DONALD TRUMP TOP CONTRIBUTORS

Dal 1999 al 2016

Donatore	Cifra
Renaissance Technologies	15.510,00
GH Palmer Assoc	2.005,00
Hawaiian Gardens Casino	1.000,00
Rhs Investments	250,00
Rhs Investments (Hank Seale)	250,00
Auborn Manor Holding	200,00
Murray Energy	198,00
John Powers Middleton Companies	150,00
Hubbard Broadcasting	105,40
Lendingtree LLC	102,60
JW Childs Assoc	100,20
Kushner Companies	100,00
Philips International Realty	100,00
Revily Inc	100,00
Rapid Response Television LLC	83,00
Impala Asset Management	80,40
Alliance Resource Partners	60,30
Manchester Financial Group	55,40
Energy Capital Partners	55,40
Southeast QSR	54,70

Fonte: OpenSecret.org

Marco Rubio). Ma nel momento della loro ritirata, molti di loro hanno dirottato le risorse a favore della candidata democratica.

Ma l'interesse del mondo finanziario verso Hillary ha radici ben più profonde. Stando al sito di ricerche

[OpenSecrets.org](https://www.opensecrets.org), dai primi tempi della sua carriera politica nel 1999 a oggi, banche come Jp Morgan, Citi, Goldman Sachs (che di recente ha vietato quasi esplicitamente ai suoi impiegati di sostenere in alcun modo Donald Trump), Morgan Stanley e Bank of America hanno contribuito insieme per oltre 4 milioni di dollari (si veda la tabella). Le stesse banche che, a vario titolo, sono anche fra i maggiori donatori della Clinton's Foundation.

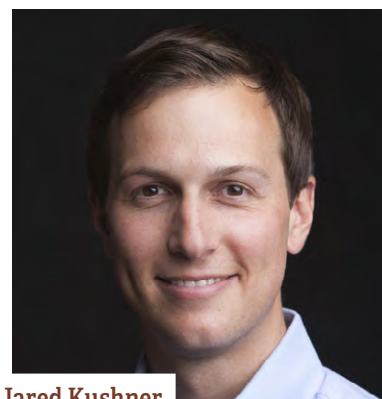
Nella lista dei contributors più attivi figurano anche diversi studi legali, come Dla Piper (939 mila dollari), Skadden Arps (729 mila), Kirkland & Ellis (631 mila) e Paul Weiss (569 mila).

Forse spinti dalla solidarietà verso una collega - Clinton è avvocato ed è stata la prima donna a essere ammessa come socio nel Rose Law Firm, uno degli studi legali più antichi degli Stati Uniti - i legali sono la prima categoria di professionisti quanto a finanziamenti versati per la candidata democratica (24,4 milioni in totale), stando a una ricerca di *Bloomberg*.

IMPRENDITORI CON TRUMP

La stessa ricerca indica invece i ceo e gli imprenditori quali i maggiori contributors della corsa alla Casa Bianca di Donald Trump. In particolare quelli del settore real estate, che insieme hanno donato solo negli scorsi mesi oltre 650 mila dollari a sostegno del collega. In particolare, 100 mila vengono dalla Kushner Companies, di proprietà del figliastro di Trump **Jared Kushner**.

Dagli altri business, come ad esempio la manifattura, il gaming fino alla distribuzione, Trump ha ricevuto 415 mila dollari, mentre 360 mila arrivano dal settore sanitario, in particolare



Jared Kushner

da dentisti, psichiatri e nutrizionisti.

La maggior parte delle donazioni arriva però dai pensionati, che insieme hanno finanziato "The Donald" per 3 milioni di dollari.

Quanto agli individui, i donatori più attivi sono gli stessi consiglieri economici del candidato Repubblicano. Fra questi **Steven Mnuchin**, il direttore finanziario di Trump, che ha donato 425 mila dollari alla fine di giugno, **Stephen Feinberg**, co-founder e Ceo di Cerberus Capital Management, e la moglie, che hanno contribuito con 340 mila dollari ciascuno mentre **Tom Barrack**, amico di vecchia data di Trump, ha donato più di 399 mila dollari. (l.m.) 🍷

Master

Cattolica 2016-2017

Conoscere, cambiare, crescere.
Le priorità che condividiamo.

COMPLIANCE IN FINANCIAL INSTITUTIONS - COFIN

Master universitario di secondo livello - I edizione
Milano, novembre 2016 - ottobre 2017

- **Percorso interdisciplinare, giuridico e metodologico-organizzativo** finalizzato a fornire le competenze necessarie per assumere il ruolo di **Compliance Officer**, che affianca al trasferimento di approfondite conoscenze teoriche una forte attenzione alla concreta operatività aziendale
- **Active LAB**, per testimonianze, simulazioni, esercitazioni e analisi di casi, in presenza di docenti provenienti dal mondo delle istituzioni finanziarie, dalle autorità di vigilanza nazionali e internazionali, dalle società di consulenza e dagli studi professionali
- **Stage** presso banche, compagnie di assicurazioni, imprese finanziarie e società di consulenza (sostituibile con un project work per coloro che sono già occupati presso un'azienda)
- **Iscrizione a singoli moduli** con certificazione della frequenza

Scadenza invio candidatura: 15 settembre 2016 (primo turno), 21 ottobre 2016 (in caso di posti residui - secondo turno)

Media Partner



Informazioni

Ufficio Master

Via Carducci, 28/30 - 20123 Milano

Tel. 02 7234 3860

master.unicatt.it/cofin



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

ECCO QUALI SPAZI

può trovare
il litigation
funding
in Italia

Parla Gian Marco Solas, visiting professor a Oxford e oggi consulente in materia di tpf. «Il finanziamento di cause rende più democratico l'accesso alla giustizia»

di gloria lattanzi



Finanziare i costi legali, assumere il rischio della causa e guadagnare solo sulle somme recuperate: è questa l'attività dei third party funding (o litigation funding).

La pratica si è sviluppata principalmente nei Paesi di common law ([si veda il numero 53 di MAG](#)). In quelli di civil law, le resistenze all'ingresso di fondi nel finanziamento di contenziosi sono maggiori. Perché? MAG ne ha parlato con **Gian Marco Solas**, che ha conseguito un dottorato facendo una delle primissime ricerche sul tema. Solas ha scoperto questa forma di business durante un periodo a Oxford in qualità di visiting professor e poi l'ha

«Vedo molto difficile che in Italia un avvocato possa finanziare una causa e avere interessi diretti nella stessa»

approfondita con la tesi dottorale, per verificare l'applicabilità del modello del litigation funding nei paesi di civil law. Dalla ricerca alla consulenza il passo è stato breve. Solas ora si occupa di mettere in contatto fondi e soggetti che vogliano instaurare delle cause. Il suo lavoro consiste in una due diligence iniziale del caso. Quando intravede una fondatezza nel merito della causa, la approfondisce e presenta la proposta a fondi inglesi o africani.

Dottor Solas, i fondi finanziatori guadagnano solo in caso di risultato favorevole. In Italia come si può coniugare questo aspetto con il divieto di patto di quota lite?

Vedo molto difficile che in Italia un avvocato possa finanziare una causa e avere interessi diretti nella stessa, sia in virtù del divieto di patto di quota lite previsto dall'ultima legge forense, sia dell'art. 1261 del codice civile (che vieta la cessione dei crediti su cui sia sorta una lite dinanzi all'autorità giudiziaria da parte di magistrati, avvocati e cancellieri, neppure per interposta persona, ndr).

Quindi porte chiuse?

Non proprio. Questi divieti non si estendono a entità non esplicitamente menzionate nelle norme. I problemi però sono anche altri.

LA COMPOSIZIONE DELL'ODV COME CRITERIO PER VALUTARE L'EFFICACIA DEL MOG

Attesa l'importanza del ruolo dell'OdV nella valutazione sull'efficacia del MOG, è fondamentale la scelta dei componenti dell'Organismo, che deve essere condotta alla luce dei noti requisiti di indipendenza, autonomia e professionalità, da intendersi in relazione ai compiti che la legge gli assegna.

Autonomia ed indipendenza significa garantire all'OdV ampia libertà nell'iniziativa di controllo attribuitagli da decreto 231, evitando qualsiasi forma di ingerenza o condizionamento nella sua attività di audit da parte dei componenti dell'ente ed, in primo luogo, dall'organo dirigente. E', quindi, di primaria importanza che i membri non svolgano compiti operativi in azienda, evitando così che vi sia coincidenza tra il controllante ed il controllato.

In merito alla professionalità, ovvero alle competenze tecniche che l'OdV deve possedere per poter svolgere efficacemente i suoi compiti, è essenziale che la scelta dei membri avvenga sulla base del possesso di specifiche competenze professionali in attività ispettive e consulenziali. E', altresì, auspicabile che un componente abbia conoscenze giuridiche ed, in particolare, penalistiche, posto che lo scopo del MOG è prevenire la realizzazione di reati.

In caso di OdV collegiale, è consentito che un membro sia individuato all'interno dell'ente. I soggetti maggiormente idonei a ricopri-



Da sinistra: l'Avv. Maurizio Bortolotto e l'Avv. Mario Gebbia

re tale ruolo possono essere un Sindaco o quelle funzioni deputate a vigilare sul sistema di controllo interno all'azienda - del quale il MOG ne costituisce una parte - quali la funzione Internal Auditing, Compliance, Legal. E', invece, sconsigliabile optare per la Funzione Personale, la Funzione Amministrazione o il Responsabile della sicurezza sul lavoro in quanto funzioni cui sono attribuiti poteri decisori e deleghe operative. La giurisprudenza ha, infatti, ritenuto inefficace il MOG dell'ente che attribuisca al Responsabile del settore ambiente e sicurezza il ruolo di OdV.

Quindi, ai fini della validità del MOG, non basta che lo stesso sia calibrato sulla realtà aziendale, essendo evidente l'importanza dell'attività di vigilanza dell'OdV, che può essere efficacemente svolta solo da membri effettivamente indipendenti, autonomi e professionali.

Quali?

Ad esempio bisogna verificare se il finanziamento ricada tra quelli sottoposti a regolamentazione finanziaria, o se violi altri principi deontologici. Alla luce delle mie ricerche riterrei che il contratto, se redatto con le dovute cautele, non dovrebbe destare preoccupazioni né in un senso né nell'altro.

Ci sono particolari tipologie di cause che sono più appetibili per i fondi?

Tutto il contenzioso commerciale, quello sul private enforcement del diritto antitrust, nonché le azioni di classe, ma ho visto anche finanziare cause successorie o di divorzio, in cui vi era una sensibile asimmetria economica tra le parti.

E gli arbitrati?

Certo. Anzi, si dice che il litigation funding renda più "democratico" l'accesso all'arbitrato che, di solito, è un procedimento costoso. In realtà la decisione di finanziare solo contenziosi dinanzi ai tribunali anziché arbitrati rientra nelle decisioni di investment policy di ogni fondo. Alcuni si concentrano solo su cause di common law mentre altri, ma solo di recente, si cimentano in qualsiasi tipologia di lite, talvolta coprendo le spese di



esecuzione, o addirittura anticipando parte del credito conteso.

Quindi c'è una cessione del credito a monte della causa?

Non è sbagliato considerare il litigation funding come una pratica che in qualche modo preveda la cessione di un credito conteso, ma non in sofferenza. La differenza non è di poco conto poiché nel credito in sofferenza c'è un debitore in difficoltà. Nelle cause finanziate c'è invece solitamente un debitore forte che esclude di essere tale o di dovere tutta la somma richiesta dall'attore, quindi una ragione di credito contesa. Sono due industry nettamente distinte, benché abbiano dei punti in comune.

E i litigation risk quali sono?

Innanzitutto la solvibilità della controparte e la capacità di assolvere al debito con facilità. Questo però

«Il fondo, anziché finanziare una singola causa, potrebbe diventare socio dello studio»

viene inteso come solvability risk. Poi ci sono tutti i litigation risk in senso stretto: la valutazione del merito legale, la performance di quel tribunale o di quel collegio arbitrale, il track record degli avvocati e la loro specializzazione.

L'intervento di un fondo nel finanziamento di una causa può condizionare l'avvocato?

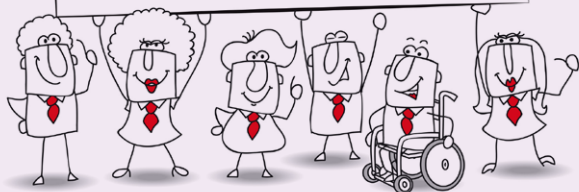
Il tema è molto importante e ci tengo particolarmente. Il fondo non ha interesse a influire sulle scelte dell'avvocato se c'è fiducia nelle sue capacità. Questa è una valutazione che i fondi fanno prima di finanziare la causa. Dopo non c'è interesse a influenzare le strategie delle singole cause, poiché questo comporterebbe – oltre a eventuali problemi deontologici – anche un aggravio del lavoro per i fondi stessi.

In Italia si parla da tanto di una possibile riforma nelle società tra avvocati per consentire l'ingresso di soci di solo capitale. Ci sono delle possibili intersezioni tra questo eventuale cambiamento e la pratica del litigation funding?

Secondo me sì. Il fondo, anziché finanziare una singola causa, potrebbe diventare socio dello studio. In realtà in giro per il mondo si intravedono già alcuni accordi strutturali tra fondi e studi legali, con cui questi ultimi ottengono delle somme da investire per finanziare l'operato dello studio, e non solo singole cause. La situazione italiana è interessante, anche se ritengo che un risultato analogo si possa raggiungere per via contrattuale e non con delle modifiche legislative o della governance dello studio legale.

Quindi prevede uno sviluppo del litigation funding anche nel nostro Paese?

In Italia si sta pian piano affermando, così come in altri Paesi europei di civil law. Anche se la complessità e la maggiore incertezza delle dispute instaurate in tali paesi può essere un freno agli investimenti, vi sono altri fattori – come l'indipendenza della magistratura e la qualità degli avvocati – che rendono questi Stati appetibili. 🍷



LE QUOTE ROSA

E GLI “OCCHI DEL CUORE”

DI VIRGINIA RAGGI

«**P**er me la legge sulle “quote rosa” rappresenta la definizione di una sorta di recinto, dentro il quale si è voluto circoscrivere la

presenza femminile, perché questa avesse rappresentanza. Una legge fortemente discriminatoria. Una legge che non garantisce né democrazia né meritocrazia. È una legge che offende, in primo luogo, proprio le donne, e le relega in una visione anacronistica e primitiva. Io credo che la parità di genere vada promossa nella società. Serve una nuova visione culturale».

Sono le parole con le quali la sindaca di Roma, **Virginia Raggi**, è intervenuta all'Opening Ceremony della 19esima Global WINConference, il forum mondiale che promuove la leadership femminile. Si tratta di parole dure che dovrebbero però essere supportate da fatti e dati. Elementi che invece sono mancati nel discorso di Raggi. La sindaca si è infatti limitata a una chiosa tanto poetica quanto inutile: «Il futuro appartiene a coloro che credono nella bellezza dei propri sogni, sosteneva Eleanor Roosevelt. E noi donne sappiamo guardare con gli occhi della bellezza. Sappiamo disegnare scenari innovativi e straordinariamente grandi. Giorno dopo

giorno, sappiamo scrivere un diario sempre ricco di pensieri ed emozioni».

Personalmente sono stanca di chi critica senza proporre alternative valide. E disegnare scenari innovativi con gli occhi del cuore

da scrivere sul proprio diario segreto non mi sembra poi una grande soluzione.

La legge Golfo Mosca – quella che prevede quote di genere per i consigli di amministrazione e i collegi sindacali delle società quotate e partecipate pubbliche – è sicuramente migliorabile. Sappiamo infatti che pur avendo fatto aumentare la presenza femminile nei cda (29,75% contro il 7,4% del 2011), le donne continuano ad occupare posizioni meno importanti rispetto a quelle dei colleghi maschi.

Altra criticità è poi il fatto che i nomi delle professioniste sedute nei board delle società italiane tendono a ripetersi spesso. Anzi: molto spesso. Si tratta di un fenomeno frequente anche tra i colleghi maschi. E se da un lato può essere spiegato con la scarsità di figure preparate, dall'altro si scontra con l'alto numero di donne che negli ultimi anni hanno frequentato corsi per prepararsi a questo ruolo e che tuttavia non siedono ancora in nessun board.

Ecco se una critica alla legge Golfo Mosca deve essere fatta, penso sarebbe utile partire da qui. Dai pochi nomi nei cda e dai tanti corsi e seminari che di fatto non hanno cambiato un paradigma maschile: quello del gruppo chiuso, della lobby. Della «bellezza dei propri sogni» parlerei, magari, la prossima volta. 🍷



Si ringrazia
UniCredit Pavilion per l'ospitalità



#ReadySteadyWOMEN

Ready, Steady, WOMEN

3 novembre 2016

UniCredit Pavilion, Milano

Discover the future
of gender balanced leadership.
Register today at
closingevent-me-totem.eu

MAIN SPONSOR



ORACLE

SANOFI

SDA Bocconi
School of Management



SPONSORS

MEDIA PARTNERS



financecommunity

inhousecommunity

legalcommunity

ROCK communications

Klaus:

«Non abbiate paura del TTIP»

L'avvocata di Rödl & Partner, esperta di diritto alimentare, spiega perché l'accordo di libero scambio Usa-Ue è un'opportunità positiva. E definisce le proteste «giuridicamente infondate»



Negoziati segreti, paure per il cibo e la salute del futuro, sospetti incrociati e proteste. Sono queste le premesse che hanno portato al "congelamento" del Ttip, il trattato di libero scambio tra Europa e Stati

Uniti per il commercio e gli investimenti. All'ultimo vertice dei ministri del Commercio dell'Unione europea a Bratislava i 28 Paesi membri sono arrivati divisi sul dossier (Germania e Francia contrarie, Italia favorevole) ed è stato chiarito come ormai sia irrealistico raggiungere un'intesa entro la fine del mandato di **Barack Obama** alla Casa Bianca.

Ma le trattative non si sono arenate per sempre. Il prossimo round di negoziati è previsto a ottobre e altri sono già in calendario nei mesi successivi, nonostante il crescente dissenso di cittadini e istituzioni nei confronti di un accordo che, per i contestatori, minaccia la nostra vita quotidiana.

I critici sostengono che il Ttip sia un compromesso al ribasso per gli standard ambientali, della salute e della tutela dei consumatori perché farebbe entrare in Europa prodotti americani come la carne trattata con ormoni e cibi coltivati con organismi geneticamente modificati (Ogm), penalizzando le indicazioni geografiche protette dall'Ue come i prodotti italiani contraddistinti "Dop" e "Igp". Ma per l'avvocata **Barbara Klaus** dello studio Rödl & Partner, esperta di diritto europeo e internazionale, specializzata nel diritto alimentare Ue e degli Stati membri, le proteste contro l'accordo sono



Barbara Klaus

«giuridicamente infondate» e il Ttip rappresenta invece un'opportunità positiva.

ABOLIRE I DAZI E ALTRI OSTACOLI AGLI SCAMBI

I trattati bilaterali «sono diretti ad abolire i dazi e altre barriere tecniche che ostacolano il commercio», spiega Klaus. «Aumenterà la varietà dei prodotti offrendo una scelta più ampia, ci sarà più innovazione

e i consumatori nell'Ue resteranno comunque tutelati dalla legislazione europea. Poi saranno loro a scegliere cosa comprare».

Così come la Comunità economica europea - ora Comunità europea - «ha portato benefici per i cittadini», l'accordo di libero scambio Usa-Ue «è la via del futuro» secondo l'avvocata, che vede nel Ttip un'opportunità di andare oltre agli accordi già esistenti, attraverso l'elaborazione di nuove normative concordate tra le autorità europee e americane e un maggiore scambio di esperienze e di informazioni tecniche e scientifiche.

PAURE BASATE SU PREGIUDIZI

Klaus ci tiene a precisare che giuridicamente la Commissione europea ha ricevuto un mandato ben preciso a negoziare con gli Stati Uniti e sul sito dell'istituzione c'è una spiegazione molto chiara del Ttip (<http://ec.europa.eu/trade/policy/in-focus/ttip/>

Un problema è rappresentato dal fatto che, mentre nell'Ue c'è una forte tutela delle denominazioni di origine, la normativa statunitense consente la protezione delle stesse sotto forma di marchi commerciali, ma molte denominazioni europee non sono protette, favorendo le contraffazioni

[about-ttip/index_it.htm](http://ec.europa.eu/trade/policy/in-focus/ttip/)). Le preoccupazioni, sostiene l'avvocata, sono «basate su pregiudizi» di chi ne fa una questione etica ed emozionale. Ma dal punto di vista del diritto «tutti i prodotti che entrano oggi nell'Unione europea dovranno adeguarsi alle normative Ue applicabili anche in futuro».

E la tutela dei consumatori continuerà: «Forse ci saranno più prodotti extraeuropei sul mercato dell'Ue, ma attraverso lo svolgimento di attività di controllo sarà garantito il rispetto delle pertinenti disposizioni, contrastando così, anche in futuro, ad esempio, le indicazioni ingannevoli».



foodcommunity.it

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti del mondo food



LE NOSTRE DENOMINAZIONI DI ORIGINE SARANNO PROTETTE

Certamente esistono delle differenze legislative sull'uso di ormoni e Ogm tra Stati Uniti e Unione europea. Ma secondo Klaus la posizione dei 28 Stati membri nei negoziati non cambierà finché sarà supportata da studi scientifici. Quindi l'uso di ormoni come sostanze che favoriscono la crescita nell'allevamento animale continuerà a essere proibito nell'Ue e l'utilizzo di Ogm sarà anche in futuro sottoposto a norme rigorose e procedure di autorizzazione per la loro coltivazione e commercializzazione, mantenendo inoltre il sistema di etichettatura che impone l'indicazione della presenza di Ogm negli alimenti preconfezionati (a meno che si tratti di tracce tecnicamente inevitabili al di sotto dello 0,9%). Un problema è rappresentato dal fatto

DIRITTO ALIMENTARE



Quando si parla di diritto alimentare ci si riferisce alle leggi e ai regolamenti amministrativi che disciplinano la produzione, la fabbricazione e la distribuzione di cibo e bevande. Nell'Unione europea si

applica il principio secondo cui gli operatori economici stessi devono garantire che i requisiti normativi siano rispettati. Per evitare sanzioni e la conseguente responsabilità aziendale, le imprese del settore sono tenute a garantire il rispetto delle norme, sia attraverso un controllo continuo da parte di esperti sia mediante l'applicazione di regole e procedure interne. Rientrano nella consulenza e assistenza in materia di diritto alimentare: la verifica della conformità dei prodotti alimentari alla normativa applicabile; la consulenza in materia di sicurezza alimentare, compresi eventuali divieti di utilizzo di particolari sostanze e il supporto nella gestione e nella comunicazione delle crisi (richiamo, ritiro, RASFF); l'etichettatura degli alimenti e la protezione delle indicazioni geografiche e delle denominazioni di origine; la consulenza nella gestione del controllo di qualità e igiene dei prodotti alimentari; l'assistenza legale in relazione alla pubblicità del prodotto e con riferimento alla specifica contrattualistica come ad esempio accordi commerciali e di distribuzione; la proprietà industriale; la difesa in procedimenti penali e amministrativi. 🍽️



che, mentre nell'Ue c'è una forte tutela delle denominazioni di origine, la normativa statunitense consente la protezione delle stesse sotto forma di marchi commerciali, ma molte denominazioni europee non sono protette, favorendo le contraffazioni. «Ma il Ceta, l'accordo in dirittura d'arrivo col Canada, dimostra che attraverso un elenco concordato le denominazioni di origine europee (come Parmigiano Reggiano) possono essere protette anche Oltreoceano», impedendo l'abuso da parte di altri produttori (per esempio vietando nomi come "Parmesan" per alimenti non prodotti nella zona di origine del Parmigiano Reggiano), contrastando in tal modo la diffusione negli Usa di prodotti contenenti richiami ingannevoli all'italianità, cosiddetti *Italian sounding*.

OCCASIONE PER FAVORIRE L'INNOVAZIONE

Lo stesso discorso vale per la maxi fusione Bayer-Monsanto che ha portato alla nascita di un colosso mondiale della chimica applicata all'agricoltura, attirando molte critiche: «Sotto il profilo del diritto alimentare non ci sarà nessun cambiamento perché tutti i prodotti importati

e commercializzati nell'Ue devono essere conformi alla legislazione europea applicabile», spiega Klaus. Oggi il controllo ufficiale degli alimenti è sempre competenza dei singoli Stati membri, ma esiste un quadro armonizzato di norme generali per l'organizzazione di tali controlli per garantirne l'efficacia. Sono previste sanzioni effettive, proporzionate e dissuasive in caso di violazione del diritto alimentare, anche se «i vari Paesi membri spesso ricollegano alle stesse infrazioni sanzioni assai differenti sia per natura (come le sanzioni amministrative o penali) che per gravità». Dal 2002 il diritto alimentare è comunque armonizzato a livello europeo e l'ampia normativa va a beneficio dei consumatori. «Ma troppa regolamentazione, a volte formulata in modo complicato e ambiguo, ostacola le aziende e rischia addirittura di pregiudicare gli interessi dei consumatori», conclude Klaus. Mentre sul Ttip ritiene che rappresenti «un'occasione per rinnovare la legislazione e favorire l'innovazione». (g.p.) 🍷



Matias Perdomo



PERDOMO:

«Vi spiego IL MIO CONTRASTE»

Dagli investimenti alla gestione dei costi, lo chef uruguayano racconta il primo anno del suo ristorante. Svela il progetto di una nuova enoteca. E non risparmia frecciate ai cuochi-star in tv

di gabriele perrone



S

arà per quegli
occhi azzurri
dietro al fumo
del sigaro o
perché dice
ciò che pensa

senza filtri col suo accento spagnolo.

Oppure perché la sua proposta di
cucina rappresenta un'avanguardia
nella gastronomia
contemporanea. Qualunque
sia il motivo, **Matias
Perdomo** ha già conquistato
un posto di rilievo nella
ristorazione italiana (e non
solo) affermandosi come uno
degli chef più interessanti del
momento.

A un anno dall'apertura del
ristorante Contraste a Milano in via
Meda, per il cuoco uruguayano, classe
1980, è tempo di fare un bilancio del suo
lavoro.

Nonostante la giovane età, Perdomo ha alle
spalle l'ultradecennale esperienza al Pont de Ferr
di **Maida Mercuri** a cui ha fatto guadagnare una
stella Michelin, trasformandola da una rustica
trattoria sui Navigli a ritrovo di appassionati
gourmet.

A settembre 2015, però, ha deciso di voltare
pagina. Così, insieme al sous chef argentino





questo rischio, ma oggi i risultati si vedono perché tante persone ci vengono a trovare tre o quattro volte al mese e si è creata una certa familiarità coi clienti.

Simon Press e al direttore di sala italiano **Thomas Piras**, ha dato vita alla società Polo Sur e a Contraste. Un ristorante e una filosofia di cucina con cui Perdomo vuole marcare la distanza tra se stesso e gli altri chef (soprattutto quelli diventati personaggi televisivi), ai quali non risparmia critiche e giudizi taglienti.

Com'è andato questo primo anno?

Abbiamo scommesso sull'alta ristorazione senza avere le spalle coperte da una grande azienda. Ci siamo presi

Quanto avete investito?

Per costruire un ristorante in una location senza una storia di ristorazione alle spalle, abbiamo speso tra i 750 e gli 800 mila euro.

Qual è il fatturato di Contraste?

Nel primo anno siamo intorno a 1,2 milioni di euro. Speriamo di avere continuità nei prossimi anni.

Parlando di conti, cosa fa cambiare il bilancio di un menù?

Sicuramente la cantina. E noi ci stiamo puntando molto. Ci piacerebbe avere più clienti internazionali che

notoriamente spendono di più per il vino. Ma investiamo anche sulle bottiglie di una fascia di prezzo più bassa.

Per questo tra i vostri progetti c'è la creazione di un'enoteca?

Oggi lo spazio in cantina è limitato, così abbiamo pensato di aprire un'enoteca a marchio Contraste dove rifornirci e dove i clienti possano bere, ma anche mangiare stando seduti. Al vino si potranno accompagnare piatti da bistrot, dalle lasagne al brasato, non i soliti stuzzichini che fanno gli altri locali.

Qual è la sua idea di gestione del business?

La mia cucina non è a chilometro zero, a me interessa avere il miglior prodotto anche se arriva da lontano. Non possiamo nasconderci alla globalizzazione. Ma sono molto attento a evitare gli sprechi, che economicamente pesano. Per me è importante riflettere sul food cost ancora prima di cucinare.

Quali sono i costi più pesanti?

Sicuramente il personale (noi siamo solo 12) e le tasse, in Italia. Anche per questo siamo aperti solo a cena e facciamo un giorno di chiusura. Per farcela a pranzo bisogna abbassarsi i pantaloni... Oggi la più grande ricchezza, soprattutto in una città come Milano, è il tempo che puoi sfruttare per pensare a come migliorare il tuo business.

In cosa consiste la nuova formula di Contraste?

La costruzione del



menù avviene insieme al cliente, ascoltando i suoi desideri e proponendo i piatti con una maggiore personalizzazione. Nella ristorazione nessuno fa questo discorso.

Perché?

Perché è più facile standardizzare un menù e dire: "Se non ti piace ti attacchi al tram". Da noi invece i clienti devono avere una serata piacevole a 360 gradi, rompendo la barriera sala-cucina.

Il protagonista è l'ospite, non lo chef

Sì, per noi l'ospite è al centro. È lui che ha

speso, la serata è sua e deve avere il piacere di sentirsi importante. Non è giusto che lo chef faccia il divo e si porti via gli applausi.

Cosa pensa dei cosiddetti chef-star che vanno in tv?

A parte un paio di personaggi che nascono in televisione ma non sanno sbucciare una patata, di sicuro è un bel business per i vari Cracco e Cannavacciuolo se prendono tanti soldi per metterci la faccia. Certo, stare fuori dal ristorante è più facile che "lottare" ogni giorno in cucina. Ora tutti fanno la fila per andare in televisione.

E i programmi di cucina?

Te lo dico in spagnolo: una *mierda*. Si rischia di dare un messaggio sbagliato di gastronomia, che dovrebbe essere culturale. Insomma, i giudici a casa loro non spaccano i piatti (che costano).





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

7Gr. | For
espresso
lovers
only.



**Se le
offerissero
tanti soldi non
ci andrebbe
anche lei?**

Col c... Tu così
mandi al diavolo
anni di lavoro solo per
soldi e dopo rimani un
uomo di televisione. Se mi
chiamassero come ospite
per una puntata ok, ma non
voglio fare lo splendido in
giro e mettere la mia faccia
sulle patatine. Lo farei solo
se rischiassi il fallimento, non
perché va di moda.

**Però in passato ha fatto una
pubblicità per un'azienda di
moda**

Sì ma ero giovane, non avevo
la pancia come adesso...

**Nelle scuole alberghiere c'è
un boom di aspiranti chef**

I ragazzi non capiscono che
è un mestiere faticoso, si
passano 14 ore in cucina al
caldo. Nessuno vuole fare
invece il direttore di sala, un
lavoro molto più elegante,
ma penalizzato dall'ego dello
chef. Questo è un problema
mondiale.

**Com'è cambiato il suo lavoro
rispetto al Pont de Ferr?**

È completamente un'altra
cosa. Lì avevo oltre 100
coperti, qui una trentina.
Ora posso dedicarmi di
più all'organizzazione
millimetrica, facendo però
in modo che sembri tutto
occasionale. Per questo
il nome del ristorante è
Contraste.

**Perché ha lasciato il
"Ponte"?**

Dopo tanti anni stupendi,
ma anche difficili, ero
arrivato al culmine. Volevo
evolgermi e scommettere
sull'alta gastronomia con un
modello di business diverso.
Con Maida Mercuri ci siamo
lasciati comunque in buoni
rapporti.



Ora ambisce alla stella Michelin?

Certamente farebbe piacere, la stella è il termometro della gastronomia e la conferma del lavoro di squadra. Ma non è il punto di arrivo, la tua misura di confronto ce l'hai tutti i giorni coi clienti.

Come valuta l'intervento della finanza nella ristorazione?

Tante aziende stanno investendo nel food, se funziona può essere positivo. Personalmente, credo sia più importante puntare sulla qualità rispetto a mettere soldi per creare prodotti e

ristoranti che non generano cultura, come hanno fatto alcuni calciatori o personaggi tipo Belen e Bastianich.

Come vede il mercato di Milano?

In teoria, più ristoranti ci sono e meglio è. Ma ci vorrebbe un controllo più severo sulle licenze perché non è possibile che cani e porci aprano locali dove cucinano i "4 salti in padella". Servono più qualità e turismo gastronomico sull'esempio di città come San Sebastian in Spagna. E ci vuole un ridimensionamento dei ristoranti di alta gastronomia con prezzi più abbordabili per attirare più clienti.

Un giorno tornerà in Uruguay?

È casa mia, anche se la mia vita per ora è qua. In futuro mi piacerebbe collaborare con qualcuno là per dimostrare ai ragazzi che, con quella terra ricca e quel clima stupendo, la gastronomia può essere migliore. In Uruguay mi sentivo arrivato a 20 anni. In Italia ti rendi conto che non finirai mai. 🍷



L'AUTOSTIMA *dell'avvocato* messa a dura prova DALLE DIFFICOLTÀ DEL MERCATO

di mario alberto catarozzo



ignità, decoro, correttezza, veridicità, trasparenza. Questi sono i macro parametri che il Codice deontologico forense fornisce per l'azione professionale dell'avvocato.

Oggi bisognerebbe aggiungere anche l'autostima. Già, perché da quando la crisi ha fatto capolino nel mercato legale se ne sono viste di tutti i colori.

Il dumping è solo una delle pratiche sdoganate dalle difficoltà di mercato. Anche nel nostro Paese si sono palesati professionisti dal biglietto da visita facile, party addicted, per strada in cerca di clienti. Non è difficile trovarsi sotto il tergicristallo dell'auto un bel bigliettino da visita di un avvocato, proprio come un tempo capitava per l'imbianchino.

Pur di avere un cliente molti avvocati fanno oggi cose che le generazioni forensi precedenti non avrebbero neppure immaginato. D'accordo, business is business, ma un certo stile, decoro e dignità vanno sempre mantenuti.

La carrellata dei comportamenti poco adatti allo standing professionale è lunga: partiamo da chi propone prime consulenze gratuite (sempre fatto, peraltro), a chi lavora "sottocosto", a chi non ha il coraggio di fare la parcella perché teme che il cliente possa risentirsi, a chi si fa pagare a 180 giorni o addirittura a "babbo morto". Insomma, ce n'è per tutti i gusti. Il fil rouge è la paura e lo smarrimento.

La paura di perdere il cliente, di rimanere senza lavoro in buona sostanza. Lo smarrimento è nel non sapere come risalire la china, come riprendere in mano le redini di una professione che sta cambiando pelle e che pare in balia del cliente capriccioso, a volte furbo.

Vediamo allora insieme di rimettere un po' di tasselli al loro posto.

Le due parole chiave intorno a cui la ripresa deve essere costruita sono **VALORIZZAZIONE** e **AUTOSTIMA**.

Partiamo dalla prima. In un mercato in cui l'offerta è ampia, diversificata e dalle mille sfaccettature di prezzo e contenuti, invece di copiare ciò che fa il concorrente e proporlo a dieci euro meno, la vera sfida per l'avvocato è differenziarsi e valorizzare le proprie peculiarità. Il dumping opera fintanto che esiste nella mente del cliente l'idea della "fungibilità" tra un avvocato e l'altro. Il cliente la mette solo sul prezzo nel momento in cui pensa che due avvocati siano perfettamente equivalenti, interscambiabili, fungibili appunto. L'errore da non fare allora? Lavorare (solo) sul prezzo. Per due ragioni: la prima è che si intraprende una china da cui è difficile risalire in quanto troveremo sempre un professionista che farà un prezzo inferiore al nostro. La seconda è che portarsi in casa clienti che ci scelgono solo per il prezzo è una pessima idea. Costoro saranno con ottime probabilità dei grandissimi rompiscatole, pretenziosi, arroganti e spesso non pagheranno neppure quel poco chiesto. La ragione? Non capiscono, e tantomeno apprezzano, il lavoro che stiamo facendo. Quindi, lasciate stare il dumping spinto. Altro discorso è negoziare il prezzo, questo lo dobbiamo concedere al cliente.

Se non lavoriamo sul prezzo, allora il focus dovrà riguardare due aspetti del nostro lavoro: il primo è trovare peculiarità, specializzazioni e modalità di erogazione dei servizi che siano innovative; il secondo è saper comunicare adeguatamente

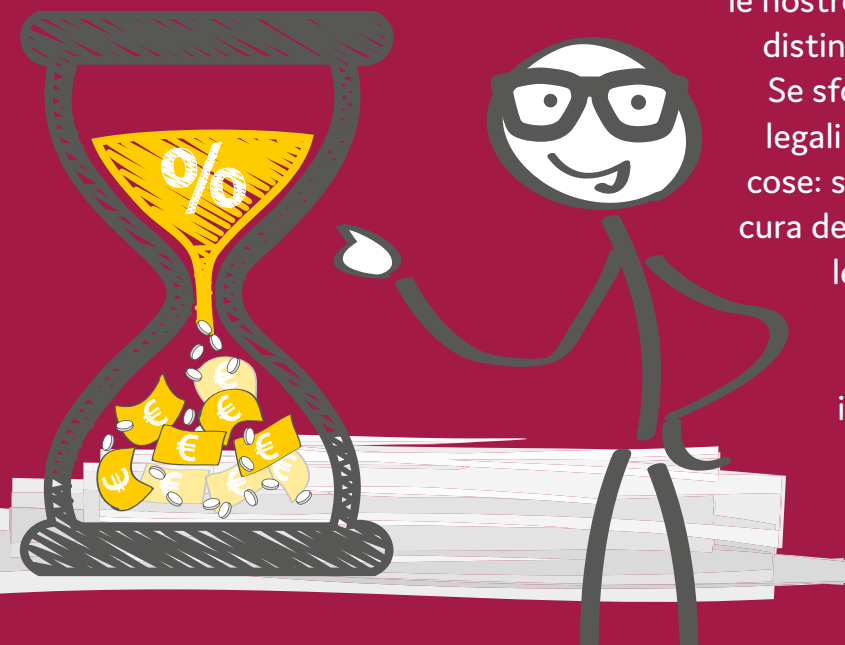
le nostre peculiarità e punti di forza distinguendoci dal resto del mercato.

Se sfogliate dieci siti internet di studi legali "moderni" dicono tutti le stesse cose: servizi tailor made, attenti al prezzo, cura del cliente, professionalità... Il cliente

legge e nella propria mente si dirà:

"Mi dite qualcosa di nuovo? Mi stupite un volta tanto?". Se poi vi

imbattete in vecchi siti internet di



studi legali allora vi troverete in una carrellata di toghe, codici, scale a chiocciola, sale riunioni vuote, soffitti a cassettoni, penne stilografiche, bilance, martelletti. Questi studi hanno la stessa funzione di un viaggio all'Havana: un salto indietro nel tempo. Anche nostalgico, se volete.

Valorizzazione dunque, saper trasmettere i nostri punti di forza, di differenza, il valore aggiunto (value proposition) della nostra attività per il cliente. Se un tempo ci si omologava, oggi bisogna distinguersi con classe, stile, carattere.

Vediamo ora il secondo punto: l'autostima. Recita Wikipedia sotto la voce "autostima":

L'autostima è il processo soggettivo e duraturo che porta il soggetto a valutare e apprezzare se stesso tramite l'autoapprovazione del proprio valore personale fondato su autopercezioni. La parola autostima deriva appunto dal termine "stima", ossia la valutazione e l'apprezzamento di se stessi e degli altri.

Bene, partiamo dalla parola chiave "stima". Avete la percezione di quanto valete oggi professionalmente? Avete la percezione del valore che il vostro operato professionale porta al cliente? Avete idea di come migliorare questo valore? Già, perché se non l'avete, o se l'avete perso, di conseguenza non saprete valorizzarlo, "spenderlo" nelle relazioni, effettuare scelte strategiche di comunicazione e marketing.

Detto in altro modo: se non credete in voi (quantomeno professionalmente) come potete immaginare che lo facciano gli altri? Se non sapete qual è il vostro valore aggiunto, come fate a negoziarlo? Per poter negoziare bisogna avere un punto di partenza: lo avete?

Errore che vedo fare ancora da moltissimi avvocati è proporre parcelle in base al tempo impiegato per svolgere quell'attività. Sbagliato.

Quello è solo uno dei parametri da utilizzare e serve per dare trasparenza al quantum della parcella. Ma non basta.

Il vostro valore è nei 20-30 anni di attività professionale alle spalle e di studi fatti. Se risolvete un problema complicato in 5 minuti non vale meno che se ci mettete due mesi. Questo dovete introiettarlo prima voi, per poi trasmetterlo adeguatamente al cliente. La parcella innanzitutto non si "giustifica". La parcella al limite si spiega e dentro la comunicazione c'è il valore che avete portato al cliente e non solo il tempo speso. Altrimenti diventate dei "cottimisti" del diritto. Fare bulloni o decreti ingiuntivi non ha più differenza.

Se non siete voi per primi ad aggiornare il vostro software mentale su questi aspetti, come potete immaginare che lo faccia il cliente. Il

cliente va educato, va condotto, va guidato.

Anche su questi aspetti.

Il cliente "sano" si aspetta di capire, prima ancora di avere il risultato.

Se volete diventare avvocati da discount fate pure.

Ma il futuro della professione è nelle vostre mani.

Coraggio, autostima, passione, grinta, progettualità sono le stelle polari del vostro futuro professionale.



*Formatore e Coach specializzato sul target professionisti dell'area legale
[@MarAlbCat](#)

Trattoria All'Antica

Via Montevideo, 4
20144 Milano
tel. +39.02.83.72.849
www.pontdeferr.it

di
nicola
di molfetta



119

Pranzo **ALL'ANTICA,** PROTAGONISTA IL TERRITORIO

Da sua maestà, il risotto alla milanese (impreziosito da petto d'anatra), alla pasta fresca con i funghi porcini.

Dalle carni più succulente (tagliata, filetto, cotoletta) al pesce che la cucina di questo simpatico restaurantino, situato tra Parco Solari e Via Savona a Milano, prepara con grande maestria.

Andare a mangiare All'Antica è come andare a mangiare a casa di uno "zio" col pallino della qualità e della tavola. I sapori sono

quelli di una volta. Il menù segue le stagioni.

Lo zabaione con lingue di gatto, a fine pasto, è una coccola che scalda il cuore e manda in estasi il palato.

Il locale è piacevolmente piccolo. Il servizio è ritmato ma non incalzante. I prezzi sono davvero ottimi. A pranzo, per

esempio, viene offerta una formula

a 15 euro che consente la scelta tra una selezione di piatti. A cena

si spendono tra i 30 e 50 euro,

vini esclusi. Ecco, i vini: forse la cantina

è l'unico aspetto su cui questo locale ha ancora dei margini di miglioramento. Ma nel complesso è uno di quegli indirizzi da avere nella propria agenda da gourmet. 🍷



Legalcommunity LABOUR AWARDS 2016

I protagonisti del settore sono stati celebrati il 27 settembre a Milano in una esclusiva serata di gala

Autorevoli operatori della **labour community italiana**, tra direttori del personale di prestigiose aziende italiane e straniere, rappresentanti della stampa e del mondo della comunicazione, e ovviamente loro, i giuslavoristi protagonisti del settore, si sono riuniti al "Museo nazionale della scienza e della tecnologia

Leonardo da Vinci" di Milano per celebrare la XVIII edizione dei **legalcommunity Awards**, focalizzata, per la quinta volta, sul mercato del **diritto del lavoro**.

Questa edizione ha anche valorizzato le aziende più attente e intraprendenti sul tema della **diversity**.

La serata, organizzata da *legalcommunity.it* in partnership con **AIDP** e **ICM Advisors** e con la collaborazione di **Memento**, ha visto la presenza di circa 450 persone.

Il riconoscimento è stato assegnato da una numerosa e autorevole giuria.



SFOGLIA LA FOTOGALLERY





LA CONSULENZA TRAINA IL SETTORE

a cura di vincenzo rozzo

È ancora presto per definire, secondo gli operatori del settore interpellati da *legalcommunity.it*, i reali effetti della riforma del **Jobs act** sull'intensità dell'attività dei giuslavoristi italiani. Tutti abbastanza unanimi nel prevedere una diminuzione (più o meno drastica) del contenzioso, inevitabile corollario dell'abolizione dell'articolo 18, a favore di accordi di natura economica tra lavoratori e aziende. Il valore del mercato, che nel 2016 si è attestato intorno ai 180 milioni

di euro, in sostanziale linea con il giro d'affari prodotto nel 2015 (+ 2%), sembra confermare un trend uniforme di attività che, ad oggi, non ha subito scosse dall'avvento della riforma.

Vedendo più nello specifico la partizione dell'attività nelle singole aree di specializzazione, la consulenza rivolta sia alle operazioni straordinarie che alla mera assistenza day by day alle aziende, rappresenta circa il 35% dell'intera attività svolta dagli studi specializzati in materia. La consulenza rappresenta dunque la fetta più grossa del

business grazie anche e soprattutto al momento d'oro dell'm&a e alla conseguente (e talvolta complessa) gestione del personale in operazioni di fusioni e acquisizioni. Continuando a vedere la suddivisione dell'attività, stando alle stime elaborate dal *Centro ricerche di legalcommunity.it* calcolate sulla base delle operazioni comunicate dagli studi, le relazioni industriali e sindacali rappresentano circa il 25% dell'intera attività (non sono infatti mancate riorganizzazioni e ristrutturazioni



1. Studio dell'anno: Toffoletto De Luca Tamajo e Soci
Da sinistra: Paola Pucci e Donatella Cungi

societarie come anche trasferimenti di rami d'azienda), mentre il contenzioso si attesta al 20%. Il restante 20% include tutte le altre specializzazioni, ovvero contratti di agenzia e top management.

Nel 2016, poi, non sono mancati i lateral hire. I numerosi e importanti cambi di poltrona hanno infatti prodotto, da un lato, la nascita di nuove insegne e dipartimenti specializzati nella materia all'interno di studi multidisciplinari, dall'altro, hanno rafforzato, in alcuni casi, team già presenti e attivi sul mercato. Tra gli esempi più rappresentativi, la nascita della nuova associazione professionale Dramis Ammirati, fondata dai due name partner **Massimo Dramis** e **Annarita Ammirati**, entrambi ex soci



2. Avvocato dell'anno: Marcello Giustiniani - BonelliErede

di Delfino Willkie Farr & Gallagher. Ricordiamo anche il lateral di **Alessandro De Palma** (ex BonelliErede) che ha fatto il suo ingresso in Orsingher Ortu in qualità di socio nell'area labour. E ancora: il passaggio di **Alessandra Fabbri** da Morri Cornelli a Cernelutti e quello di **Patrizio Bernardo** e del suo team da LS a Delfino Willkie Farr.

Meno recente, ma altrettanto importante, il passaggio **Aldo Calza** in Dentons. Per essere più precisi, hELP – the Employment Law Plant, boutique interamente specializzata in diritto del lavoro fondata dallo stesso Calza, è confluita in Dentons creando così il dipartimento labour.

Qui di seguito i **vincitori**:

1. STUDIO DELL'ANNO **TOFFOLETTO DE LUCA TAMAJO E SOCI**

Lo studio ha una grandissima rinomanza nel mercato labour e offre consulenza continuativa a numerose importanti aziende nazionali e multinazionali. Organizzazione, competenza dei professionisti, network, innovazione, investimenti sui giovani sono i punti di forza messi in evidenza dai clienti.

.....

Finalisti

- BonelliErede
- Ichino Brugnattelli e Associati
- LabLaw
- Toffoletto De Luca Tamajo e Soci
- Trifirò & Partners

2. AVVOCATO DELL'ANNO **MARCELLO GIUSTINIANI**

BonelliErede

Dicono di lui:
«Eccellente, innovativo, professionale,



3. Studio dell'anno
Relazioni industriali / sindacali: Dla Piper
Nella foto: Giampiero Falasca

estremamente intelligente, sempre presente e con una tempestività di reazione incredibile». È stato uno dei professionisti più apprezzati dal mercato, anche dai competitor.

.....

Finalisti

- Giacinto Favalli
Trifirò & Partners
- Marcello Giustiniani
BonelliErede
- Francesco Rotondi
LabLaw
- Franco Toffoletto
Toffoletto De Luca Tamajo e Soci
- Angelo Zambelli
Grimaldi Studio Legale

3. Studio dell'anno Relazioni industriali / sindacali **DLA PIPER**

Finalisti

- De Luca & Partners
- Dla Piper
- Gianni Origoni Grippo
Cappelli & Partners
- LabLaw
- Legance



5. Studio dell'anno Contenzioso: Trifirò & Partners
Da sinistra: Giacinto Favalli e Stefano Trifirò



4. Avvocato dell'anno
Relazioni industriali / sindacali:
Francesco Rotondi - LabLaw

4. Avvocato dell'anno Relazioni industriali / sindacali **FRANCESCO ROTONDI**

LabLaw

Finalisti

- Francesco Amendolito
Amendolito & Associati
- Aldo Calza
Dentons
- Valentina Pomares
Eversheds
- Francesco Rotondi
LabLaw
- Paola Tradati
Gianni Origoni Grippo
Cappelli & Partners

5. Studio dell'anno Contenzioso **TRIFIRÒ & PARTNERS**

Finalisti

- BonelliErede
- Boursier Niutta
& Partners
- Piacci De Vivo
Petracca
- Toffoletto De Luca
Tamajo e Soci
- Trifirò & Partners



Franco Toffoletto e Domenico Butera



6. Avvocato dell'anno Contenzioso
Claudio Morpurgo - Morpurgo & Associati



7. Studio dell'anno Labour restructuring: **Grimaldi Studio Legale**
Nella foto il socio Angelo Zambelli



8. Avvocato dell'anno Labour restructuring:
Rosario Salonia - Salonia e Associati

6. Avvocato dell'anno Contenzioso **CLAUDIO MORPURGO**

Morpurgo & Associati

Finalisti

- Carlo Boursier Niutta
Boursier Niutta
& Partners
- Fabrizio Daverio
Daverio e Florio
- Luca Failla
LabLaw
- Claudio Morpurgo
Morpurgo & Associati
- Davide Sportelli
Simmons & Simmons
- Olimpio Stucchi
UnioLex

7. Studio dell'anno Labour restructuring **GRIMALDI STUDIO LEGALE**

Finalisti

- BonelliErede
- Dla Piper
- Eversheds
- Gianni Origoni Grippo
Cappelli & Partners
- Grimaldi Studio Legale

8. Avvocato dell'anno Labour restructuring **ROSARIO SALONIA** *Salonia e Associati*

Finalisti

- Giampiero Falasca
Dla Piper
- Giacinto Favalli
Trifirò & Partners
- Alberto Maggi
Legance
- Rosario Salonia
Salonia e Associati
- Angelo Zambelli
Grimaldi Studio Legale

9. Studio dell'anno Consulenza **DE LUCA & PARTNERS**

Finalisti

- BonelliErede
- Carnelutti
- De Luca & Partners
- Gattai Minoli
Agostinelli & Partners
- Gianni Origoni Grippo
Cappelli & Partners
- Legance

10. Avvocato dell'anno Consulenza **ANNALISA REALE** *Chiomenti*

Finalisti

- Giorgio Albè
Albè e Associati
- Giuseppe Bologna
LCA
- Attilio Pavone
Norton Rose Fulbright
- Edgardo Ratti
Trevisan & Cuonzo
- Annalisa Reale
Chiomenti
- Fabrizio Spagnolo
CMS



10. Avvocato dell'anno Consulenza:
Annalisa Reale - Chiomenti



9. Studio dell'anno Consulenza: **De Luca & Partners**
Da sinistra: Stefania Raviele, Vittorio De Luca, Alberto De Luca, Valentino Biasi
e Elena Cannone

11. Studio dell'anno

Labour M&A

GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI & PARTNERS

Finalisti

- BonelliErede
- Chiomenti
- Dla Piper
- Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners
- Lexellent



11. Studio dell'anno Labour m&a: Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners
Da sinistra: Nicola Bonante, Monica Nannarelli (legal director di Morellato)
e Paola Tradati

12. Avvocato dell'anno

Labour m&a

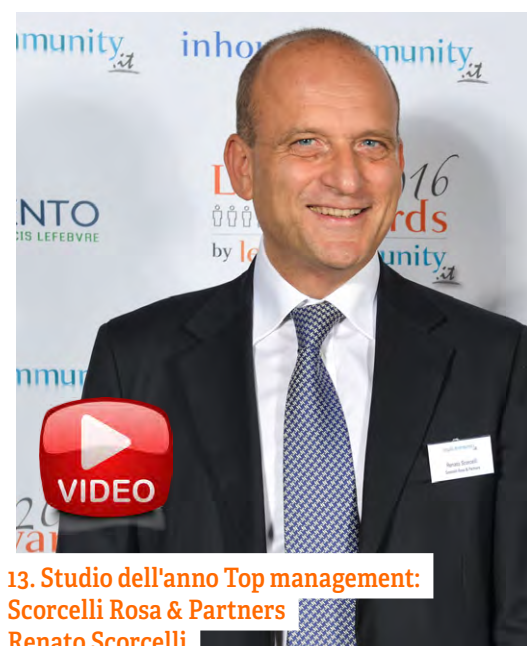
CARLO FOSSATI *Ichino Brugnattelli e Associati*

Finalisti

- Sergio Barozzi
Lexellent
- Carlo Fossati
Ichino Brugnattelli e
Associati
- Marcello Giustiniani
BonelliErede
- Francesco Rotondi
LabLaw
- Angelo Zambelli
Grimaldi Studio Legale



12. Avvocato dell'anno Labour M&A
Carlo Fossati - Ichino Brugnattelli e Associati



13. Studio dell'anno Top management:
Scorcelli Rosa & Partners
Renato Scorcelli



Furio Curri - Assicurazioni Generali

13. Studio dell'anno Top management **SCORCELLI ROSA & PARTNERS**

Finalisti

- Clifford Chance
- Fava & Associati
- LabLaw
- Scorcelli Rosa & Partners
- Trifirò & Partners



Paola Pucci (Toffoletto De Luca Tamajo)



Aldo Calza - Dentons

14. Avvocato dell'anno Top management **FEDERICA BARBERO** *Linklaters*

Finalisti

- Federica Barbero
Linklaters
- Luca Failla
LabLaw
- Gabriele Fava
Fava & Associati
- Nicola Petracca
Piacci De Vivo Petracca
- Davide Sportelli
Simmons & Simmons



Luca Barabino



14. Avvocato dell'anno Top management
Federica Barbero - Linklaters



15. Studio dell'anno contratti di agenzia: Carnelutti
Da sinistra: Serena Gavazzi, Marco Sartori, Roberta Cristaldi, Giuseppe Bulgarini d'Elci e Alessandra Fabbri

15. Studio dell'anno Contratti di agenzia **CARNELUTTI**

Finalisti

- Carnelutti
- Clifford Chance
- GF Legal
- LCA
- Limatola Avvocati
- Morpurgo e Associati



16. Avvocato dell'anno contratti di agenzia
Simonetta Candela - Clifford Chance

16. Avvocato dell'anno Contratti di agenzia **SIMONETTA CANDELA** *Clifford Chance*

Finalisti

- Giuseppe Bulgarini d'Elci
Carnelutti
- Simonetta Candela
Clifford Chance
- Alessandro Limatola
Limatola Avvocati
- Barbara Grasselli
Grimaldi Studio Legale
- Claudio Morpurgo
Morpurgo & Associati
- Mario Scofferi
Giglio Scofferi



18. Avvocato dell'anno penale
Paolo Aldrovandi - Lexellent



17. Studio dell'anno Penale: Dinoia Federico Pelanda Simbari Uslenghi
Da sinistra: Fabio Federico, Armando Simbari, Massimo Dinoia, Nicolò Pelanda e Matteo Uslenghi



19. Best practice Relazioni industriali / sindacali: Dentons
Da sinistra Filippo Savini Nicci e Aldo Calza

17. Studio dell'anno Penale **DINOIA FEDERICO PELANDA SIMBARI USLENGHI**

Finalisti

- Alleva
- Coppi
- Dinoia Federico Pelanda Simbari Uslenghi
- Dla Piper
- Iannaccone e Associati

18. Avvocato dell'anno Penale

**PAOLO
ALDROVANDI**
Lexellent

Finalisti

- Paolo Aldrovandi Lexellent
- Fabio Cagnola Cagnola e Associati
- Massimo Dinoia Dinoia Federico Pelanda Simbari Uslenghi
- Francesco Mucciarelli Mucciarelli
- Raffaella Quintana Dla Piper

19. Best practice Relazioni industriali / sindacali **DENTONS**



Da sinistra: Alberto Testi, Davide Sportelli e Marco Consonni



A destra Luca Failla



A destra Mario Scofferi





20. Best practice Previdenza sociale: Limatola Avvocati
A destra: Alessandro Limatola

20. Best practice
Previdenza sociale
**LIMATOLA
AVVOCATI**



21. Studio dell'anno diritto dello sport: Tonucci & Partners
Da sinistra: Mariano Delle Cave e Gianluca Cambareri

21. Studio dell'anno
Diritto dello sport
**TONUCCI
& PARTNERS**



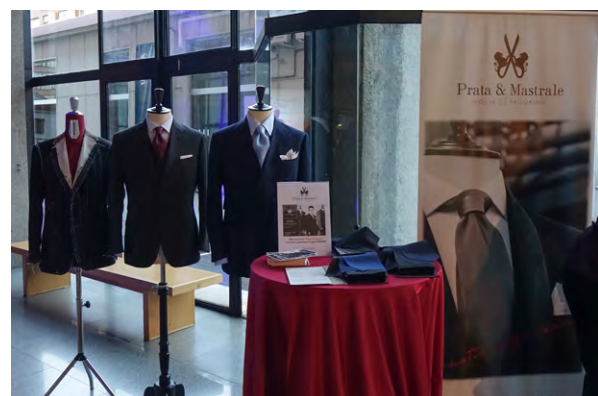
23. Studio dell'anno Rising Star:
Orsingher Ortu
In foto: Alessandro De Palma

24. Avvocato dell'anno Rising star:
Livio Bossotto - Allen & Overy

22. Avvocato dell'anno
Diritto dello sport
LUCA FERRARI
Withers

23. Studio dell'anno
Rising star
ORSINGER ORTU

24. Avvocato dell'anno
Rising star
LIVIO BOSSOTTO
Allen & Overy



DIVERSITY COMMITMENT

28. BARCLAYS BANK PLC - ITALY

La banca d'affari, da sempre attenta alle tematiche sulla diversity, assicura ai propri dipendenti parità di trattamento facendo in modo che contribuiscano pienamente alla visione e agli obiettivi. Diversità globale e inclusione appartengono al dna della banca.



28. Barclays Bank plc - Italy

29. CRÉDIT AGRICOLE

Al fine di promuovere e dare risonanza alle tematiche diversity, la branch italiana della banca francese ha svolto e svolge diverse iniziative importanti: dalla Diversity Week al progetto Coaching New Moms. I dipendenti della sede milanese sono rappresentati dal 44% da donne.



29 Crédit Agricole

30. AVIVA

È stato uno dei primi gruppi in Italia a creare un comitato di lavoro in azienda finalizzato a supportare il ruolo femminile e creare un'ambiente più inclusivo delle diversità di genere. DonnAviva (il nome dell'iniziativa) è nata a maggio dello scorso anno, con l'obiettivo di valorizzare il ruolo delle donne in azienda, sostenendole lungo il percorso di carriera.



30. Aviva



25. Studio dell'anno emergente: Dramis Ammirati e Associati
Da destra: Massimo Dramis e Annarita Ammirati



26. Avvocato dell'anno emergente
Vincenzo di Gennaro - Norton Rose Fulbright

25. Studio dell'anno
Emergente
**DRAMIS AMMIRATI
E ASSOCIATI**

26. Avvocato dell'anno
Emergente
**VINCENZO
DI GENNARO**
Norton Rose Fulbright

27. Leading partner
of the year
**STEFANIA
RADOCCIA**
EY



27 Leading partner of the year:
Stefania Radoccia - EY



Da sinistra: Francesco Amendolito, Aldo Bottini
e Emanuela Nespoli



A sinistra: Olimpio Stucchi



Luca Vitale



RECRUITMENT

La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 9 posizioni aperte, segnalate da 5 studi legali: Bacciardi&Partners, CBA, Delfino e Associati Willkie Farr & Gallagher, Dla Piper e Russo De Rosa Associati.

I professionisti richiesti sono in totale 13/15 tra praticanti abilitati, giovani avvocati, junior e senior assistant, marketing & business development manager, junior e senior associate e collaboratori.

Le practice di competenza comprendono: diritto societario e tributario Internazionale, international litigation, tax, corporate, m&a, pe, capital markets, BD & marketing, restructuring e contabilità.

Per future segnalazioni scrivere a: recruitment@lcpublishinggroup.it

BACCIARDI & PARTNERS

Sede.

Pesaro.

Posizione aperta 1.

Professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato).

Area di attività.

Diritto societario e tributario Internazionale.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Si ricerca un professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato) da adibire al dipartimento di diritto societario e tributario Internazionale, il quale dovrà affiancare un avvocato senior nella gestione delle pratiche relative ai settori del diritto societario, domestico e transnazionale, dell'espatrio e impatrio di manager ed executive e della fiscalità nazionale ed internazionale.

Si richiedono: età non superiore a 30 anni; residenza o domicilio nelle province di Pesaro, Rimini, Forlì-Cesena, Ancona o Macerata e, all'occorrenza, 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; piena conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

Riferimenti.

Inviare la propria candidatura completa di CV aggiornato all'indirizzo:

lorenzo@bacciardistudiolegale.it,

specificando nella comunicazione accompagnatoria unicamente il possesso dei requisiti sopra indicati.

Sede.

Pesaro.

Posizione aperta 2.

Giovane avvocato.

Area di attività.

International litigation.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Si ricerca un giovane avvocato da adibire al dipartimento di international litigation per la gestione di procedure giudiziali su materie contenziose di natura commerciale.

Si richiedono: età non superiore a 30/32 anni; esperienza di almeno 5 anni in attività processuale; piena conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

Riferimenti.

Inviare la propria candidatura completa di CV aggiornato all'indirizzo:

lorenzo@bacciardistudiolegale.it,

specificando nella comunicazione accompagnatoria unicamente il possesso dei requisiti sopra indicati.

CBA**Sede.**

Milano.

Posizione aperta.

Junior e senior assistant.

Area di attività.

Tax.

Numero di professionisti richiesti.

5.

Breve descrizione.

CBA Studio Legale e Tributario cerca professionisti abilitati con i seguenti requisiti: laurea specialistica con votazione di almeno 100/110, conoscenza della lingua inglese, esperienza pluriennale nella consulenza tributaria (da tre a cinque anni) svolta presso primari studi tributari e avente

ad oggetto la consulenza fiscale a società industriali e/o finanziarie in materia di imposte dirette e indirette, la redazione di atti e pareri in materia fiscale, la partecipazione a operazioni di due diligence e di strutturazione di operazioni straordinarie.

Riferimenti.

Per sottoporre la propria candidatura è necessario inviare una email all'indirizzo curriculum@cbalex.com specificando nell'oggetto della mail la dicitura "CURRICULUM LG" allegando curriculum vitae.

**DELFINO E ASSOCIATI WILLKIE
FARR & GALLAGHER LLP****Sede.**

Milano e Roma.

Posizione aperta 1.

Associate 6-8 anni di esperienza in studi legali (preferibilmente internazionali).

Area di attività.

Corporate, m&a, pe, capital markets.

Numero di professionisti richiesti.

1/2.

Breve descrizione.

Studio Legale Delfino e Associati Willkie Farr & Gallagher (Milan and Rome offices) considers candidates for positions as 6-8 PQE corporate associates who have completed their legal studies in Italy and are admitted to practice law in Italy as Avvocati. We seek lawyers who are dynamic, hard-working, committed to excellence, dedicated and able to deliver work of the highest quality and caliber. We believe that strong academic achievements in legal studies are

essential (i.e., those who have graduated with the highest marks 110/110 or equivalent).

Many of our attorneys hold an LL.M. from U.S. or British law schools. Occasionally, the Milan office also hires lawyers who have completed their formal legal training in other countries, such as Germany, England or the United States. Fluency in English is required and fluency in another foreign language will be considered as a plus. We offer a stimulating working environment and a remuneration in line with comparable positions in the market.

Riferimenti.

For more information about us, please visit www.willkie.com. If you are interested in applying for the above positions, please submit your CV and a motivation letter to recruitment@delfinowillkie.com.

Sede.

Milano e Roma.

Posizione aperta 2.

Associate 3-5 anni di esperienza in studi legali (preferibilmente internazionali).

Area di attività.

Restructuring.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Studio Legale Delfino e Associati Willkie Farr & Gallagher LLP's (Milan and Rome offices) considers candidates for positions as 3-5 PQE associates in the Business Reorganization and Restructuring Department who have completed their legal studies in Italy and are admitted to practice law in Italy as Avvocati. We seek lawyers who

are dynamic, hard-working, committed to excellence, dedicated and able to deliver work of the highest quality and caliber. We believe that strong academic achievements in legal studies are essential (i.e., those who have graduated with the highest marks 110/110 or equivalent).

Many of our attorneys hold an LL.M. from U.S. or British law schools. Occasionally, the Milan office also hires lawyers who have completed their formal legal training in other countries, such as Germany, England or the United States. Fluency in English is required and fluency in another foreign language will be considered as a plus. We offer a stimulating working environment and a remuneration in line with comparable positions in the market.

Riferimenti.

For more information about us, please visit www.willkie.com. If you are interested in applying for the above positions, please submit your CV and a motivation letter to recruitment@delfinowillkie.com.

DLA PIPER

Sede.

Milano.

Posizione aperta 1.

Marketing & Business Development Manager - Italy.

Area di attività.

BD & Marketing.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

DLA Piper cerca un BD & Marketing

LE NUOVE GARANZIE DEI FINANZIAMENTI ALLE IMPRESE

dal pegno non possessorio
al trasferimento condizionato degli immobili

Giovedì 13 ottobre 2016 . Ore 17,30 - 19,30

Studio Legale Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosle Piazza Venezia, 11 . Roma

Elenco dei relatori

Prof. Avv. Enrico Gabrielli
Ordinario di Diritto Civile
Università di Roma "Tor Vergata"

Prof. Avv. Fabrizio Maineri
Ordinario di Diritto del Mercato Finanziario
Università Guglielmo Marconi di Roma

Avv. Massimiliano Cesare
Presidente Banca del Mezzogiorno
MedioCredito Centrale S.p.A.

Avv. Massimo Saraceno
Notaio in Roma
Docente Scuola Notarile Fondazione Anselmo Anselmi di Roma

Dott. Gaetano Casertano
Docente di Finanza Immobiliare *Università LUISS di Roma*
Senior advisor *Mittel S.p.A.*

Avv. Stefano D'Ovidio
Head of Finance and M&A Legal Affairs
Telecom Italia S.p.A.

Avv. Azzurra Campari
Counsel Direzione Finanza
Istituto Bancario del Lavoro S.p.A.

Avv. Alfonso Annibale de Marco
Partner *Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosle*
Coordinatore dei lavori

Programma dei lavori

Presiede e introduce:

Prof. Avv. Enrico Gabrielli
Ordinario di Diritto Civile
Università di Roma "Tor Vergata"

Interventi

Avv. Massimiliano Cesare
Presidente Banca del Mezzogiorno *MedioCredito Centrale S.p.A.*
Le nuove garanzie quali strumenti di tutela del credito bancario nell'attuale contesto economico finanziario

Dott. Gaetano Casertano
Docente di Finanza Immobiliare *Università LUISS di Roma*
Senior advisor *Mittel S.p.A.*
Il cd patto marciano, operazioni di finanza strutturata e valorizzazione degli NPE immobiliari

Prof. Avv. Fabrizio Maineri
Ordinario di Diritto del Mercato Finanziario *Università Guglielmo Marconi di Roma*
I profili soggettivi ed oggettivi del contratto di pegno non possessorio e del contratto di finanziamento garantito dal trasferimento condizionato degli immobili
Le nuove garanzie nelle procedure concorsuali
Brevi cenni regolamentari su valutazione delle garanzie

Avv. Massimo Saraceno
Notaio in Roma *Docente Scuola Notarile Fondazione Anselmo Anselmi di Roma*
Interferenze fra garanzia ipotecaria e alienazione in garanzia nella disciplina del nuovo art. 48 bis TUB

Avv. Stefano D'Ovidio
Head of Finance and M&A Legal Affairs *Telecom Italia S.p.A.*
Il patto marciano: causa solutoria o di garanzia

Avv. Azzurra Campari
Counsel Direzione Finanza *Istituto Bancario del Lavoro S.p.A.*
Modalità di esercizio del controllo sull'abusivo utilizzo da parte del costituente il pegno

Avv. Alfonso Annibale de Marco
Partner *Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosle*
La integrazione convenzionale della disciplina legale delle nuove garanzie

Conclude

Prof. Avv. Enrico Gabrielli
Ordinario di Diritto Civile *Università di Roma "Tor Vergata"*

Al termine dei lavori seguirà cocktail

RSVP: imondini@curtis.com - Per informazioni: www.legalcommunity.it - sezione eventi

Manager con spiccate doti di business development, marketing e comunicazione per il coordinamento del team italiano. Il/la candidato/a deve aver ricoperto tale posizione o essersi occupato/a del coordinamento di simili attività all'interno di altri studi legali. È necessaria la conoscenza fluente della lingua inglese, parlata e scritta. Sono inoltre richiesti massima serietà e predisposizione al lavoro in team.

Riferimenti.

I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti sono invitati ad inviare un CV dettagliato e una breve lettera di presentazione all'indirizzo mail: italy.recruitment@dlapiper.com citando come riferimento "Ricerca BD & Marketing Manager".

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Sede.

Milano.

Posizione aperta 1.

Collaboratore.

Area di attività.

Diritto tributario.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Avvocato/dottore commercialista specializzato in diritto tributario, anni di esperienza 2-5, area di attività: consulenza continuativa, redazione di pareri e contenzioso tributario. Richiesta ottima capacità di scrittura e conoscenza della lingua inglese parlata e scritta.

Riferimenti.

L'e-mail di riferimento è info@rdra.it.

Sede.

Milano.

Posizione aperta 2.

Collaboratore.

Area di attività.

Diritto tributario.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Collaboratore con 2/3 anni di esperienza in primari studi professionali. La risorsa si occuperà di consulenza e assistenza, ordinaria e straordinaria, in materia fiscale per società di capitali.

Riferimenti.

L'e-mail di riferimento è info@rdra.it.

Sede.

Milano.

Posizione aperta 3.

Collaboratore.

Area di attività.

Societario, tributario, contabilità, m&a.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Collaboratore con 3/4 anni di esperienza in primari studi professionali.

La risorsa si occuperà di consulenza, ordinaria e straordinaria, in materia fiscale, societaria e contabile con riferimento a società di capitali.

Riferimenti.

L'e-mail di riferimento è info@rdra.it. 



Il primo strumento di informazione
sui protagonisti del mondo food

