

Trend

L'IMMOBILIARE ITALIANO
SCOPRE GLI STUDENTATI

La lente sul mercato

GOLDMAN SACHS
DOMINA IL 2018

Spotlight

LEGANCE: OBIETTIVO
MARKET SHARE

Il punto

BREXIT, MA NON EXIT

Lecture

QUINDICI REGOLE D'ORO
PER "ARRICCHIRSI
CON ONORE"

Follow the money

I COSTI E GLI EFFETTI
SULLA FINANZA DELLO
SHUTDOWN NEGLI USA

Food & business

IL TARTUFO VOLA
CON L'IVA AL 5%

CIPPARRONE: «L'ITALIA? UN MERCATO CORE»

Parla il nuovo responsabile
per la Penisola di Apax.
Nello Stivale il gruppo
ha investito 2 miliardi.
E per il futuro spazio
anche alle società tech





LC Publishing Group rinnova la sua immagine e quella dei suoi brand

6 **PORTALI** DI INFORMAZIONE VERTICALE

15 GRANDI **EVENTI** L'ANNO

UN **MAG** QUINDICINALE

LA 1° GRANDE SETTIMANA TEMATICA AL MONDO
DEDICATA AL LEGAL E FINANCE: **LEGALCOMMUNITY WEEK**

Diventato in 8 anni leader del proprio mercato di riferimento sia per numeri che per modello di business, il Gruppo adegua i suoi loghi alla sua *corporate identity*: quella di un gruppo istituzionale, dinamico e sempre alla ricerca di nuovi spazi, idee e opportunità per crescere.

LC srl | Via Morimondo 26 | 20143 Milano | Tel. 02 84243870
lcpublishinggroup.it



AVVOGATTO



... ALLORA IO VOGLIO
GATTO SILVESTRO
SENATORE ...

 @SAMANGO88

MA ESISTE DAVVERO UN CASO BOUTIQUE?

di nicola di molfetta



ra le notizie dell'ultimo mese abbiamo raccontato la fine di alcuni progetti legali indipendenti e il passaggio dei loro promotori in altri studi. E subito, come accade in questi casi, più di uno dei nostri lettori mi ha chiamato o scritto per sapere se, secondo me, stessimo assistendo a una crisi (l'ennesima) del modello boutique. Considerato che siete stati davvero in tanti, ho pensato di dire qui come la penso.

Io non amo le generalizzazioni. Per cui non dirò che il modello boutique ha i giorni contati. Anche perché a fronte di boutique che chiudono ce ne sono altre che hanno impiantato un business che sembra andare a pieni giri. Per cui mi sembra più interessante ragionare su quali siano i fattori di successo delle boutique che funzionano. E qui le cose si fanno più interessanti. Perché ciò di cui parliamo non è semplicemente la lotta tra Davide e Golia. Come potremmo, proprio noi, proprio in Italia, pensare che il fattore di successo di uno studio possa essere legato semplicemente alle sue dimensioni. Noi che abbiamo inventato le super boutique e che abbiamo rispedito al mittente il dogma del full service prima che lo stesso mittente si rendesse conto che (in effetti) era un dogma del tutto discutibile.

C'è di più. Ci deve essere per forza qualcosa di più, considerato che molte piccole strutture stanno in piedi benissimo e, anzi, sembrano candidate a crescere e consolidarsi.



LC Publishing Group

lcpublishinggroup.it



INFORMAZIONE



EVENTI



CENTRO RICERCHE



PUBBLICAZIONI

LC Publishing Group è il gruppo editoriale leader in Italia
nell'informazione business legata al mondo legal, tax, finance e food.
Tutto in formato digitale.


LEGALCOMMUNITY


FINANCECOMMUNITY


INHOUSECOMMUNITY


FOODCOMMUNITY


INHOUSECOMMUNITYUS


FOODCOMMUNITYNEWS


MAG

CONOSCI TE STESSO,
SI LEGGE NEL TEMPIO DI
APOLLO A DELFI.
E CONOSCI IL MERCATO
IN CUI VUOI LAVORARE...
AGGIUNGIAMO NOI.

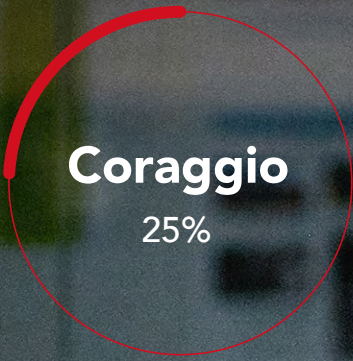
Il discrimine, è questa la mia opinione, è rappresentato dal focus. Tenzialmente, le associazioni professionali che sono costruite genericamente su competenze in determinate aree di pratica tendono a faticare di più rispetto a quelle che applicano la specializzazione dei loro professionisti a specifiche industry. Forse le uniche (rare) eccezioni alla regola sono rappresentate, al momento, dalle strutture che si occupano di contenzioso, arbitrati e ovviamente penale dell'economia.

Ma per il resto, gli studi che si posizionano come punti di riferimento d'eccellenza per un determinato settore economico o una qualsivoglia altra specificità dell'offerta (credito, assicurativo, energy, media, farmaceutico, sport, mercati esteri, passaggi generazionali, gestione dei patrimoni e l'elenco potete divertirvi a completarlo a casa) stando a quanto stiamo vedendo riescono a stare sul mercato benissimo assumendo progressivamente dimensioni che li fanno assomigliare sempre meno a classiche boutique e sempre più a realtà di medie dimensioni.

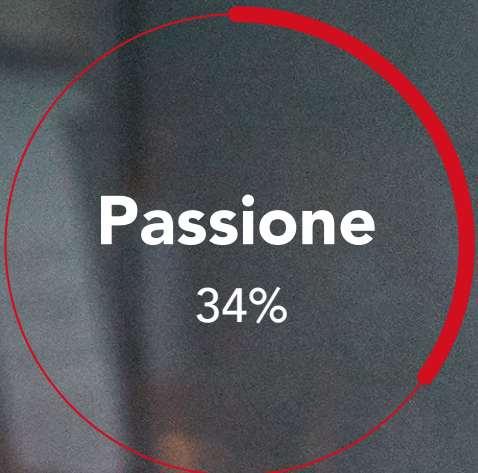
Negli ultimi anni il concetto di specializzazione si è spostato dalla materia ai settori. Il che ha comportato la necessità di assemblare squadre formate da professionisti attivi in diverse aree di pratica ma accomunati dalla conoscenza approfondita di una o più industry. Qui si è creato lo spartiacque tra una serie di progetti animati da eccellenti professionisti ma poco caratterizzati nella loro offerta e progetti assemblati quasi in maniera scientifica rispondendo alle esigenze di chi opera in settori economici ben definiti.

Se questo, poi, sia il futuro è difficile dirlo. Che, al netto della capacità di delineare un posizionamento immediatamente riconoscibile, la questione dimensionale della boutique sia destinata a riproporsi tra qualche tempo è impossibile da escludere. Io, personalmente, non lo penso. Anche perché a supporto di questi progetti sta arrivando la tecnologia che sempre di più renderà il fattore dimensionale, un elemento di competitività meno essenziale. Anzi credo che, come già stiamo vedendo, sarà proprio all'interno di queste boutique che vedremo nascere molti "prodotti" legali, delle *suite* pensate per i clienti di specifici comparti economici e capaci di soddisfare a costi ultracompetitivi esigenze seriali o diffuse.

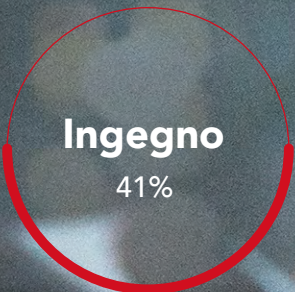
Conosci te stesso, si legge nel tempio di Apollo a Delfi.
E conosci il mercato in cui vuoi lavorare... aggiungiamo noi. 📌

A circular progress chart with a red border, showing 25% completion.

Coraggio
25%

A circular progress chart with a red border, showing 34% completion.

Passione
34%

A circular progress chart with a red border, showing 41% completion.

Ingegno
41%

A man with a beard, wearing a blue denim shirt, is looking down at a tablet computer he is holding. The background is a blurred office or workshop setting with warm lighting.

**Sappiamo quanta
energia ci metti.
Per questo
la alimentiamo
con la nostra.**

Ogni giorno dai il 100% per far raggiungere alla tua impresa piccoli e grandi traguardi. Ecco perché noi di Axpo siamo pronti ad alimentare la tua energia con un'offerta luce e gas dedicata alla tua azienda. Affidati a un nostro consulente su axpo.com
Full of energy.



34 SPOTLIGHT
**LEGANCE: OBIETTIVO
MARKET SHARE**



76 L'INTERVISTA
**APAX, CIPPARRONE:
«L'ITALIA? UN MERCATO CORE»**

28 **Il punto**
BREXIT, MA NON EXIT

42 **La lente sul mercato**
NCTM, CHIOMENTI E GOP
SUL PODIO M&A

66 **Profili**
SARDI, IL BUSINESS PER VOCAZIONE



56 DIALOGHI
**IL GENERAL COUNSEL SECONDO
BEN HEINEMAN**



94 KITCHEN CONFIDENTIAL
**I PREMI? UN ACCELERATORE
DI BUSINESS**

70 **Trend**
L'IMMOBILIARE ITALIANO SCOPRE
GLI STUDENTATI

72 **Lettere**
QUINDICI REGOLE D'ORO PER
"ARRICCHIRSI CON ONORE"

98 **Food & business**
IL TARTUFO VOLA CON L'IVA AL 5%

**LEGALCOMMUNITY
AWARDS**

Sono gli awards che si riferiscono alla testata Legalcommunity ovvero che premiano i migliori avvocati di studi per settore industriale o di area di diritto. Sono 8 all'anno.

Energy Awards	Milano 31/01
Finance Awards	Milano 21/02
Tax Awards	Milano 25/03
Ip & Tmt Awards	Milano 13/05
Corporate Awards	Milano 13/06
Italian Awards (per regione)	Roma 11/07
Labour Awards	Milano 30/09
Marketing Awards	Milano 29/10

**FOODCOMMUNITY
AWARDS**

Sono gli awards che premiano le eccellenze imprenditoriali nel mondo food & beverage ovvero i principali attori della filiera del gusto, chef e imprenditori che si sono particolarmente contraddistinti nell'ultimo anno dal punto di vista business ed economico.

Foodcommunity Awards	Milano 09/12
-----------------------------	--------------

DIVERSITYAWARDS
LCPUBLISHINGGROUP

Targato LC Publishing Group, l'evento propone un momento di discussione (tavola rotonda) e si conclude con un riconoscimento alle realtà (aziende e istituzioni) impegnate nella valorizzazione delle diversità e dei loro diritti.

Diversity Awards	Milano 04/07
-------------------------	--------------

**FINANCECOMMUNITY
AWARDS**

Sono gli awards che si riferiscono alla testata Financecommunity ovvero che premiano i migliori bankers, advisors, investitori, banche, professionisti del private equity e Sgr cioè i professionisti del mondo finance.

Financecommunity Awards	Milano 14/11
--------------------------------	--------------

**INHOUSECOMMUNITY
AWARDS**

Si pongono l'obiettivo di far emergere le eccellenze delle direzioni affari legali, del personale, dei CFO, e delle direzioni affari fiscali.

Inhousecommunity Awards	Milano 17/10
Inhousecommunity Awards Switzerland	Lugano 21/11

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

La settimana internazionale di eventi per la legal & business community a Milano.

Legalcommunity Week	Milano 10-14/06
----------------------------	-----------------

SAVETHEBRAND
LCPUBLISHINGGROUP

Nel corso della serata viene celebrato il Made in Italy nei settori delle tre F – Food Fashion Furniture – attraverso i suoi protagonisti: gli imprenditori.

Save the Brand	Milano 28/11
-----------------------	--------------



RUBRICHE

12 **Agorà**
Chiomenti rafforza il settore
finanza e infrastrutture con
Cerritelli

22 **Barometro**
Il mercato torna protagonista

50 **Focus lavoro**
Ciclo-fattorini, la nuova
categoria

52 **L'intervento**
Giovani avvocati, è tempo
di cambiare

54 **Diverso sarà lei**
I professionisti fanno
sistema sui disturbi
dell'apprendimento

74 **Follow the money**
I costi e gli effetti sulla finanza
dello shutdown negli Usa

82 **Finanza e diritto... a parole**
Rudy, Anita e la scoperta
del trust



86 **Istruzioni per l'uso**
Vendere i servizi legali
o farli acquistare?

88 **AAA... cercasi**
La rubrica registra questa
settimana 15 posizioni aperte,
segnalate da 8 studi legali

102 **Calici e pandette**
Orange Zero Trevenezie,
la curiosità è Malvasia

104 **Le tavole della legge**
Non solo olive all'ascolana,
il Piceno a tavola

II14 | 28.01.2019

Registrazione Tribunale di Milano n. 323
del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile
nicola.dimolfetta@legalcommunity.it
con la collaborazione di
laura.morelli@financecommunity.it
rosalilaria.jaquinta@inhousecommunity.it
francesca.corradi@foodcommunity.it
francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it

centro ricerche
alessandra.benozzo@lcpublishinggroup.it

Art direction
hicham@lcpublishinggroup.it • kreita.com
con la collaborazione di
samantha.pietrovito@lcpublishinggroup.it

Managing director
aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

Coo
emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

General manager
stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

Communication & BD Manager
helene.thierry@lcpublishinggroup.it

Digital marketing manager
fulvia.rulli@lcpublishinggroup.it

Events Manager
francesca.daleo@lcpublishinggroup.it
eventi@lcpublishinggroup.it

Events Coordinator Legalcommunity Week
rosita.martini@lcpublishinggroup.it

Pubblicità - Legal sales manager
diana.rio@lcpublishinggroup.it

Amministrazione
lucia.gnesi@lcpublishinggroup.it
amministrazione@lcpublishinggroup.it

Per informazioni
info@lcpublishinggroup.it

Hanno collaborato
angelo.zambelli, antonello.martinez
barabino & partners legal,
mario.alberto.catarozzo e uomo senza loden

Editore
LC S.r.l.
Via Morimondo, 26 - 20143 Milano
Tel. 02.84.24.38.70
www.lcpublishinggroup.it

SAVE THE DATE

10-14 June 2019 • Milan

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

#legalcommunityweek



Partners of the Week

CHIOMENTI

Deloitte.
Legal



 Freshfields Bruckhaus Deringer

Gatti Pavesi Bianchi


GEBBIA BORTOLOTTO
PENALISTI ASSOCIATI



Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

PAVIA & ANSALDO
STUDIO LEGALE


 Ius Laboris Italy Global HR Lawyers
Toffoletto De Luca Tamajo





Legalcommunity Week is supported by





Media Partners


LEGALCOMMUNITY


INHOUSECOMMUNITYUS


FINANCECOMMUNITY


INHOUSECOMMUNITY



CAMBIO DI POLTRONE

Chiomenti rafforza il settore finanza e infrastrutture con Cerritelli

Chiomenti apre la partnership a un nuovo socio. Si tratta di **Marco Cerritelli** (foto) che entra a far parte del dipartimento Banche e Finanza, con particolare focus su Finanza di progetto e Infrastrutture e insieme a un team composto dagli avvocati **Valentina Perrone** e **Giulia Alessio**.

Cerritelli arriva da McDermott Will & Emery dov'era entrato nel 2015 dopo aver trascorso sei anni in Cba. Prima ancora, l'avvocato è stato head of legal di Banca Infrastrutture Innovazione e Sviluppo, di Banca Opi e in house counsel di SanPaolo Imi.

BANCHE

UniCredit Cib rinnova il team corporate

Unicredit rinnova in Italia il team dedicato alle relazioni con i grandi gruppi industriali con alcune nomine di rilievo all'interno della propria divisione di Corporate Investment Banking.

In particolare, **Claudio D'Eletto** è arrivato da SocGen per seguire i grandi clienti corporate e del settore pubblico, basati prevalentemente a Roma; **Andrea Mantovani** e **Stefano Zeni** sono nel gruppo già da parecchi anni, con ruoli di responsabilità nel coverage dei grandi clienti. Infine, **Federica Corti** torna in Unicredit da BNP-Paribas come senior banker.

Il Corporate & Investment Banking Italy di Unicredit conta oggi oltre 500 professionisti e serve più di 400 gruppi multinazionali e quasi 100 istituzioni finanziarie in Italia, con ricavi annui superiori al miliardo di euro.

Wednesday

12
June



From

7,30
pm

III EDITION

CORPORATEMUSICCONTEST

LEGALCOMMUNITYWEEK

FABRIQUE ★ Via Gaudenzio Fantoli, 9 • Milan

Want to prove you're not only made of suit and tie?

COME AND LET YOUR REBEL SIDE OUT

#CorporateMusicContest

If you are a lawyer/banker/legal counsel and you have a band, don't miss the opportunity to play on stage and challenge your colleagues. For information: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870



AZIENDE

Eni, Speroni entra nell'Organismo di Vigilanza

Il Consiglio di Amministrazione di **Eni** sentito il Comitato per le Nomine e con il parere del Collegio Sindacale, ha nominato **Stefano Speroni** (foto), che come anticipato da *legalcommunity* è diventato responsabile della Direzione Affari Legali dall'inizio del 2019, componente interno dell'Organismo di Vigilanza in sostituzione di **Marco Bollini**, che ha assunto l'incarico di responsabile della nuova Direzione Negoziati Commerciali, recentemente costituita alle dirette dipendenze dell'amministratore delegato. Rimangono invariati gli altri componenti dell'Organismo di Vigilanza: **Attilio Befera** (Presidente), **Ugo Draetta** e **Claudio Varrone**, componenti esterni; **Luca Franceschini**, Direttore Compliance Integrata, **Marco Petracchini**, Direttore Internal Audit, e **Domenico Noviello**, Executive Vice President Legislazione e Contenzioso del Lavoro, componenti interni.

ADVISORY

Mediobanca arruola Roberto Maroni quale senior advisor

In **Mediobanca** sarebbe in arrivo un consulente di peso. Trattasi di **Roberto Maroni** (foto), ex governatore della Lombardia e uno dei fondatori della Lega Nord, a fianco di **Umberto Bossi**.

Stando infatti a quanto riportato da *Lettera 43*, Maroni avrebbe ottenuto l'incarico di senior advisor della banca di Piazzetta Cuccia. Da quasi un anno "Bobo", scrive *ME*, starebbe frequentando con cadenza settimanale le stanze della banca d'affari, partecipando a determinati dossier o deal. Si tratta del terzo incarico per l'ex governatore. Maroni, infatti, lo scorso luglio è entrato prima a far parte dello strategic advisory board dello studio Gatti Pavesi Bianchi (*leggi la notizia su Legalcommunity*), insieme con l'ex ministro **Franco Bassanini** e con **Gianpiero Massolo** (oggi è presidente di Fincantieri e dell'Ispi, ma è stato anche segretario generale del ministero degli Esteri) e successivamente è stato chiamato nell'advisory board di Banca Prossima, l'istituto per le imprese sociali del gruppo Intesa Sanpaolo. Con lui anche **Isabella Votino**, la sua portavoce sia al Viminale che in Regione Lombardia, che ha ottenuto un contratto di consulenza con Intesa.





LEGALCOMMUNITY AWARDS

SAVE THE DATE

TAX2019

LUNEDÌ 25/03 • SUPERSTUDIO PIÙ

Via Tortona, 27 • Milano

#LcTaxAwards



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

IN CRESCITA

Lca cresce nel penale e nel m&a

Continua la crescita di Lca Studio Legale. Dopo la recente apertura del dipartimento di diritto penale a seguito dell'ingresso di un team di penalisti proveniente dallo studio Dinoia (**Nicolò Pelanda**, **Matteo Uslenghi**, **Paolo Erik Liedholm** e **Giovanni Morgese**), lo studio ha realizzato l'integrazione di DB & Partners, boutique specializzata nelle operazioni di private equity e m&a con focus sul mid market.

Con quest'ultima mossa, in particolare, la partnership di Lca si è aperta così a **Roberto de Bonis** e a **Fabio D'Esposito**, che, unitamente a **Sara Consoli** e ad altri componenti del team, andranno a rafforzare il dipartimento di corporate, m&a e private equity.



COMPLIANCE

Bortolotto nominato presidente odv Ilva ArcelorMittal Italia

Maurizio Bortolotto (foto), socio fondatore dello Studio Gebbia Bortolotto, è stato nominato presidente dell'Organismo di Vigilanza ai sensi del D.lgs. 231/2001 di Ilva ArcelorMittal Italia.

PENALE

Alamia e Pizzi danno vita a A&P Legal

Nuova insegna nel penale dell'economia a Milano. **Giuseppe Alamia** e **Luciano Pizzi** (foto) hanno deciso di dar vita a un nuovo progetto professionale e hanno fondato A&P Legal Studio Alamia Pizzi Penalisti Associati.

Nella nuova realtà, i due avvocati (entrambi ex Brusa Spagnolo Tosoni) continueranno a occuparsi di diritto penale d'impresa, con particolare riferimento alle tematiche del diritto penale ambientale, dell'economia e della proprietà industriale e intellettuale e saranno affiancati da **Marta Carniel**, con la quale lavorano già da oltre dieci anni.





NOMINE

The Carlyle Group nomina 21 senior tra cui tre italiani

Sono tre gli italiani promossi nella tornata di nomine di The Carlyle Group che ha riguardato 21 professionisti senior, tra cui nove nuovi managing director e 12 director. Si tratta di **Massimiliano Caraffa** (foto) e **Filippo Penatti**, nel team di European buyout, nominati managing director e **Francesco Malvezzi** director.

Le persone lavorano negli uffici di Carlyle in Europa e Africa nei quattro diversi segmenti di investimento: Corporate Private Equity, Real Assets, Global Credit e Investment Solutions – oltre a Investor Services. I professionisti promossi rappresentano la gamma di segmenti di investimento, le aree geografiche e le competenze che costituiscono la piattaforma. Il 37% delle promozioni senior a livello europeo riguarda professionisti donna.

CAMBI DI POLTRONA

SAT potenzia l'area Tax con Battera

Prosegue il rafforzamento dello Studio Legale SAT con l'ingresso nell'area Tax del nuovo partner **Andrea Battera**, che ha maturato la propria esperienza professionale sia in ambito consulenziale, come associato negli studi di consulenza legale e tributaria di Ernst & Young, Andersen e Deloitte, sia in ambito aziendale, avendo ricoperto per oltre un decennio la carica di Direttore Amministrativo, Tax e Affari Societari di GlaxoSmithKline. Con il suo ingresso il numero di partner dello Studio Legale SAT sale a otto.

AZIENDE

Tim, Picardi diventa responsabile public affairs

Dal 1 febbraio 2019 **Alessandro Picardi** (foto) entrerà a far parte di Tim con il ruolo di responsabile public affairs a diretto riporto dell'amministratore delegato, **Luigi Gubitosi**.

Picardi è presidente di TivùSat e direttore dello sviluppo strategico delle piattaforme RAI e membro del consiglio generale di confindustria Radio Televisioni. È stato direttore delle relazioni istituzionali e internazionali in RAI dal 2013 al 2016 e consigliere di amministrazione di Auditel dal 2015 al 2018; in precedenza, ha ricoperto il ruolo di vicepresidente corporate affairs in Alitalia. Picardi prenderà il posto dell'avvocato **Francesco Russo**.





LEGALCOMMUNITY AWARDS

ENERGY2019

SCOPRI QUI I FINALISTI

GIOVEDÌ 31/01 • SPIRIT DE MILAN

Via Bovisasca, 57/59 • Milano

#LcEnergyAwards

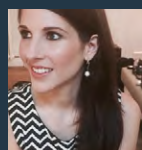


Per informazioni:

francesca.daleo@lcpublishinggroup.it
02 84243870

Sponsors





Francesca Acciai
Head of Legal Milan Branch,
Santander



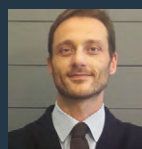
Christophe Beaufils
General Counsel, *Fenice*



Stefano Brogelli
Legal and Compliance
Director, *Axpo Italia*



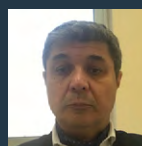
Tommaso Cassata
Consigliere delegato e Chief
Operating Officer,
Asja Ambienta Italia



Giuseppe Conticchio
Legal Counsel,
Global Solar Fund



Giulio Fazio
General Counsel, *Enel Spa*



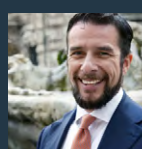
Fabio Gandini
Direttore Legal, Permitting
and General Services,
EPProduzione



Alberto Marcon
Director, *Whysol Investments*



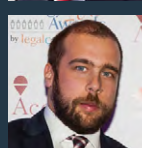
Daniele Novello
Legal Vice President for
Italy - *Total*



Orazio Privitera
CEO, *Key to Energy*



Ezio Salvo
CEO, *Esapro*



Alberto Torini
Responsabile Unit
Corporate Finance Legal
Affairs, *SACE*



Antonio Adami
Director & General Counsel
EMEA, Energy Group,
Canadian Solar



**Alessandro Bertolini
Clerici**
Managing Director,
Rothschild



Valerio Capizzi
Head of Energy EMEA,
ING Bank



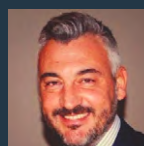
Michele Catanzaro
Head of Legal,
NextEnergy Capital



Marco Coppola
Legal Counsel, *Robert Bosch*



Alessandra Ferrari
General Counsel, *A2A*



Carlo Daniele Gorla
Head of Legal BtoC and
Business Development - Dire-
zione General Counsel,
ENGIE Italia S.p.A.



Alessio Minutoli
Direttore Affari Legali, Socie-
tari e Compliance - General
Counsel, *Italgas*



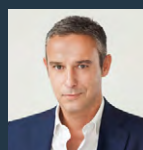
Federico Piccaluga
Group General Counsel,
Gruppo Duferco



Antonio Pugliese
Responsabile Unità Gestione
del Contenzioso - Direzione
Affari Legali e Societari -
Gestore dei Servizi Energetici,
GSE



Stefano Soldi
Managing Director EMEA
Power, Utilities, Infrastructure,
Barclays



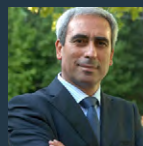
Andrea Ancora
Head of Legal and Corporate
Department, *Sonfinter*



**Piergiuseppe
Biandrino**
Executive Vice President
Legal & Corporate Affairs
General Counsel, *Edison*



Dario Capone
Responsabile Project
Finance,
Iccrea Bancalmpresa



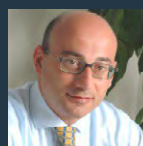
Raffaele Chiulli
Presidente,
SAFE - Risorse con Energia



Eugenio De Blasio
Founder & Managing Partner,
Green Arrow Capital Group



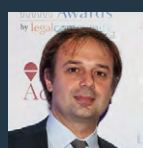
Claudia Fornaro
Managing Director - Co-Head
Energy Mediobanca



Paolo Grossi
Amministratore Delegato/
Managing Director,
Innogy Italia



Andrea Navarra
General Counsel, *ERG*



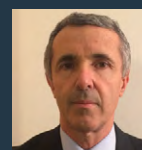
Giuseppe Piscitelli
Direttore Affari Legali e
Societari, *Tirreno Power*



Marco Reggiani
General Counsel, *Snam*



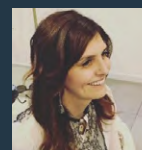
Maurizio Telemetro
Finance & Support Director -
Head of Centre of Competen-
ce Tax Italy, *E.ON Italia*



Gregorio Angelini
Divisione Corporate - Structu-
red Finance. Coordinatore
Energy & Project Finance,
BNL Gruppo BNP Paribas



Andrea Bordogna
General Counsel,
REPOWER Italia



Vita Capria
Legal Counsel, *RTR Capital*



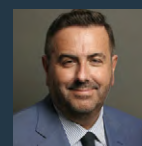
Mauro Colantonio
Director - PF Capital Advisory
Italy Infrastructure & Power
Project Finance Italy - Corpo-
rate & Investment Banking,
UniCredit



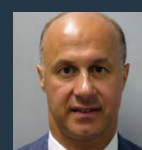
Valerio Faccenda
Head of Europe and Africa
International Business
Division, *Iberdrola*



Luca Franceschini
Direttore Compliance
Integrata, *Eni*



Fabio Londero
Executive Vice President
Legal Affairs, *Danieli & C.
Officine Meccaniche*



Giuseppe Nicosia
Head of Tax, *Snam*



Emanuele Prataviera
Investment Director - Real
Estate and Renewable Energy,
*Finanziaria Internazionale
Investments SGR*



Saverio Rodà
Investment Director,
Tages Capital SGR



Enrica Tocci
Director Ethic, Compliance &
Audit - Data Protection Offi-
cer - Risk Officer Organismo
di Vigilanza 231, *ENGIE Italia*

THE ITALIANS

Carmine Di Sibio eletto nuovo global chairman e ceo di EY

Carmine Di Sibio (foto) sarà il nuovo global chairman e ceo di EY. Di Sibio succede all'attuale Presidente e ceo **Mark Weinberger**, che lascerà l'incarico il 1 luglio 2019.

Di Sibio è attualmente EY Global Managing Partner – Client Service, carica che ricopre dal 2013. In questo ruolo, guida l'esecuzione della strategia del network EY, che lo scorso anno ha raggiunto quasi 35 miliardi di dollari di ricavi e oggi opera con oltre 270mila persone in più di 150 paesi nel mondo.



TAX

Martinelli entra in CMS

CMS rafforza il dipartimento tax con l'ingresso in qualità di partner di **Mario Martinelli**.

L'ingresso dell'avvocato dà avvio a un ulteriore sviluppo del team tax e si inserisce in un programma di consolidamento e crescita della practice in Italia. Martinelli proviene da McDermott Will & Emery, dove ha maturato esperienza nella consulenza e nel contenzioso tributario assistendo importanti società sia italiane che straniere.



SCENARI

Dentons lancia il German desk

Dentons lancia il German desk con l'ingresso dell'avvocato **Carsten Steinhauer** (foto) in qualità di partner nel dipartimento di Corporate M&A. L'avvocato, precedentemente partner in McDermott Will & Emery, si è unito allo studio con il counsel **Christian Fabricatore** e l'associate **Riccardo Narducci** e sarà responsabile del desk. Il team sarà di base a Roma.

In Dentons, il nuovo partner potrà, inoltre, contare sulle sinergie con gli uffici di Monaco, dove già opera anche un Italian desk, Francoforte, Berlino e Dusseldorf, la cui apertura è prevista a breve.

FRONTIERE

Marchi nuovo responsabile cybersecurity di Rödl & Partner

È **Andrea Marchi** (foto) il nuovo responsabile Cyber Security di Rödl & Partner. Enterprise Solution Architect e Security Professional con una pluriennale esperienza in grandi multinazionali caratterizzate da ambienti IT complessi, Marchi entra nel team di Data Protection guidato da **Nadia Martini**. Tra i suoi compiti, ci sarà quello di proteggere i clienti dello studio associato sviluppando soluzioni integrate IT e legal, incrementando le tutele cybersecurity e assistendo i clienti in assessment tecnici anche GDPR, oltre che tutelare i sistemi informativi interni.



TAX

Blb: con l'ingresso di Buonamassa e Fausto nasce BlbTax

Blb potenzia il team tax con l'ingresso di **Giuseppe Buonamassa** e **Leonardo Fausto**, entrambi provenienti da Bdo Italia.

I due nuovi professionisti andranno a rafforzare l'ambito fiscale con la creazione di BlbTax, dipartimento di fiscalità nazionale e internazionale.

Buonamassa ha competenze che si estendono dalla consulenza fiscale nelle operazioni societarie straordinarie, sino alla rappresentanza e difesa dinanzi alle giurisdizioni tributarie.

Fausto ha maturato esperienza in studi tributari nazionali e società di consulenza internazionali.

NOMINE

GOP nomina nuovi soci non-equity

Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners (Gop) ha nominato sette nuovi soci non-equity. Si tratta di **Gerardo Carbonelli** (dipartimento Corporate/M&A), **Luca Giannini** (dipartimento Corporate/M&A), **Stefania Lo Curto** (dipartimento Corporate/M&A), **Emanuele Panattoni** (dipartimento Diritto del Lavoro), **Gabriele Ramponi** (dipartimento Corporate/M&A), **Salvatore Spagnuolo** (dipartimento Concorrenza e Regolamentazione) e **Raffaele Tronci** (dipartimento Energia e Infrastrutture). Con queste nomine il numero complessivo dei soci di Gop sale a 110, equamente suddivisi tra equity e non equity (55 e 55). Il rapporto tra fee earners (448) dello studio e soci equity (55) è di 8 a 1.

IL MERCATO TORNA PROTAGONISTA

Enel emette un green bond da un miliardo mentre Iccrea cartolarizza crediti con la garanzia statale. In movimento anche la spac SprintItaly



N

Nonostante l'inizio del 2019 non sia stato uno dei più semplici a livello globale, con la contrazione dell'economia mondiale e le varie crisi politiche e commerciali, in Italia si continuano a registrare operazioni di rilievo, anche sul mercato. Spicca il green bond di Enel da 1 miliardo, nell'ambito del programma Emtn da 35 miliardi, e la cartolarizzazione con garanzia pubblica del gruppo Iccrea. Contestualmente, il cda della spac SprintItaly ha approvato la business combination con Sicit, che dovrebbe approdare in Borsa.

ALLEN & OVERY E LINKLATERS NEL GREEN BOND DI ENEL

Allen & Overy ha assistito Enel Finance International, società finanziaria del Gruppo Enel controllata da Enel, nell'emissione di un green bond da un miliardo di euro con scadenza luglio 2025 garantito da Enel.

Nell'operazione Linklaters ha assistito gli istituti finanziari Joint

Bookrunner Banca Akros, Banca IMI, Bank of America Merrill Lynch, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, Caixa Bank, Commerzbank, Credit Suisse, J.P. Morgan, ING, Mediobanca, Raiffeisen Bank, Société Générale, UBI Banca e UniCredit Bank.

Per Allen & Overy ha agito un team guidato dai partner **Cristiano Tommasi** e **Craig Byrne**, del dipartimento ICM (International Capital Markets), coadiuvati dal senior associate **Alessandro Laurito**, con l'associate **Elisa Perlini** e la trainee **Cristina Palma**. I profili fiscali dell'operazione sono stati seguiti dal counsel **Michele Milanese**, mentre gli aspetti di diritto olandese sono stati curati dal partner **Jonathan Heeringa** del dipartimento ICM di Amsterdam.

Linklaters ha assistito gli istituti finanziari con un team guidato dalla counsel **Linda Taylor**, coadiuvata dai trainee **Laura Tarenzi** e **Daniele Casà**.

Con una cedola annua pari a 1,5% e rendimento effettivo a scadenza pari a 1,736%, i titoli saranno emessi nell'ambito del programma di emissioni obbligazionarie Euro Medium Term Note Programme da 35 miliardi di euro di Enel ed Enel Finance International e saranno ammessi alla negoziazione sul sistema multilaterale di negoziazione ExtraMOT PRO di Borsa Italiana.

La practice

International capital market

Il deal

Enel emette un green bond

Gli studi

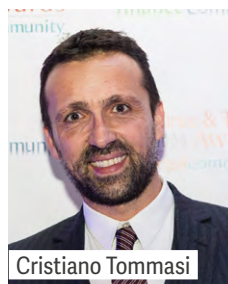
Allen & Overy, Linklaters

Gli avvocati

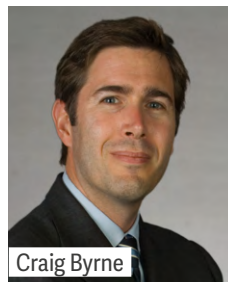
Cristiano Tommasi, **Craig Byrne** (Allen & Overy), **Linda Taylor** (Linklaters),

Il valore

1 miliardo



Cristiano Tommasi



Craig Byrne



Linda Taylor



Norman Pepe

ORRICK E ILS NELLA SECONDA CARTOLARIZZAZIONE GACS DI ICCREA BANCA

Orrick ha assistito Iccrea Banca e JP Morgan Securities, in qualità di arrangers, nell'operazione di cartolarizzazione di portafogli di non-performing loans dal valore nominale di circa due miliardi di euro appartenenti a 73 banche aderenti al costituendo gruppo bancario cooperativo, di cui Iccrea Banca è candidata capogruppo. ILS (membro del network di Gitti and Partners) ha seguito gli aspetti legali dell'operazione di interesse per le banche cedenti, con un team composto da **Norman Pepe**, **Federico Mattei** e **Deborah Giurgola**. Il veicolo di cartolarizzazione, BCC NPLS 2018-2, ha emesso tre classi di titoli di cui la senior, con rating BBB assegnato da Scope Ratings e BBB assegnato da DBRS Ratings, ha le caratteristiche per beneficiare della GACS ed è stata sottoscritta direttamente dalle banche cedenti.

Il team Orrick che ha assistito gli arranger è stato guidato dai partner **Patrizio Messina** e **Gianrico Giannesi**, coadiuvati dalla partner **Madeleine Horrocks** per gli aspetti di diritto inglese, insieme all'of counsel **Anna Maria Perillo**, alla senior associate **Ludovica Cipolla**, all'associate **Lorenzo Calabrese** ed al junior associate **Dario Cidoni**.

La practice

Cartolarizzazioni

Il deal

Seconda cartolarizzazione con Gacs di Iccrea Banca

Gli studi

ILS, Orrick

Gli avvocati

Norman Pepe (ILS) **Patrizio Messina**, **Gianrico Giannesi**, **Madeleine Horrocks** (Orrick)

Il valore

2 miliardi di euro



LEGALCOMMUNITY AWARDS

FINANCE2019

SCOPRI QUI I FINALISTI

GIOVEDÌ 21/02 • EXCELSIOR HOTEL GALLIA

Piazza Duca D'Aosta 9 • Milano

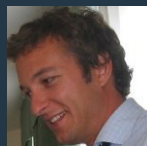
#LcFinanceAwards



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



Guido Banti
CO-Head Investment Banking and Capital Markets Italy, *Credit Suisse*



Federico Born
Corporate – Finanza Strutturata, *Banco BPM*



Roberto Calanca
Responsabile Servizio ValORIZZAZIONE, *Gruppo Bper*



Dario Capone
Head of Project Finance, *Iccrea BancaImpresa*



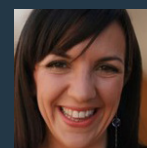
Andrea Castaldi
Vice President, *Deutsche Bank*



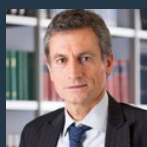
Benedetta Corazza
Executive Director – Acquisition & Strategic Finance – Corporate & Investment Banking, *Natixis*



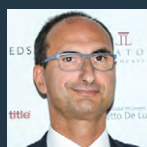
Giampaolo Corea
Vice Direttore Generale, *Aquileia Capital Services*



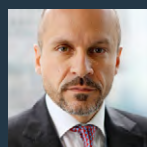
Emanuela Crippa
Head of Legal Finance, *Pirelli & C.*



Roberto Culicchi
First Vice President – Head of Legal, *EFG Bank*



Simone Davini
Head of Legal & Corporate Affairs, *Crédit Agricole Corporate & Investment Bank*



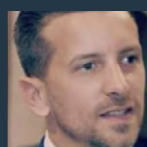
Sandro De Bernardini
Partner, *Skadden*



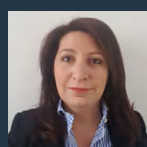
Jean Pierre Di Benedetto
Managing Director, *Argos Wityu*



Luca Falco
Senior Vice President – Deputy Head of Global Syndicate & Capital Markets, *UniCredit Bank AG*



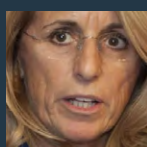
Davide Fossati
Senior Vice President – Corporate & Leveraged Finance, *Crédit Agricole*



Teresa Gaglio
Project Finance Manager, *BPER Banca*



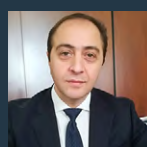
Massimiliano Lovati
Responsabile – Consulenza Legale, *BANCO BPM*



Elisabetta Lunati
Responsabile Direzione Legale e Contenzioso, *Intesa Sanpaolo*



Rossella Martino
Responsabile – U.O. Legale, *Allianz Bank Financial Advisors*



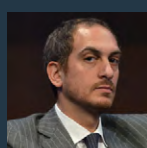
Mattia Mastroianni
Responsabile Origination Corporate, *Banco BPM*



Andrea Megale
Head of Legal & Compliance Department, *ICBC (EUROPE) S.A. Milan Branch*



Valentina Montanari
CFO e Consigliera d'Amministrazione



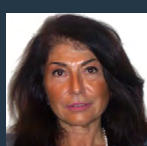
Diego Napolitano
Co-Head Structured Finance – Corporate & Investment Banking, *Ubi Banca*



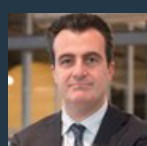
Antonella Pagano
Country Manager, *Lindorff Italy*



Massimo Pecorari
Global Head Project Finance, *UniCredit*



Francesca Peruch
Responsabile Consulenza e Perfezionamento Contratti, *Iccrea BancaImpresa*



Roberto Petriello
Head of Legal Affairs, *FCA Bank*



Tommaso Poletto
Head of Financial Sponsors Group, *Equita SIM*



Daniele Quartieri
Head of Acquisition Finance and Corporate Lending, *UBI Banca*



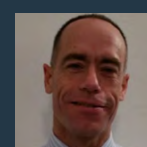
Alessandro Ragni
Executive Director – Head of Corporate Lending, *Mediobanca*



Matteo Ricatti
Managing Director, *Clessidra SGR*



Simone Riviera
Head of Corporate M&A, *Equita SIM*

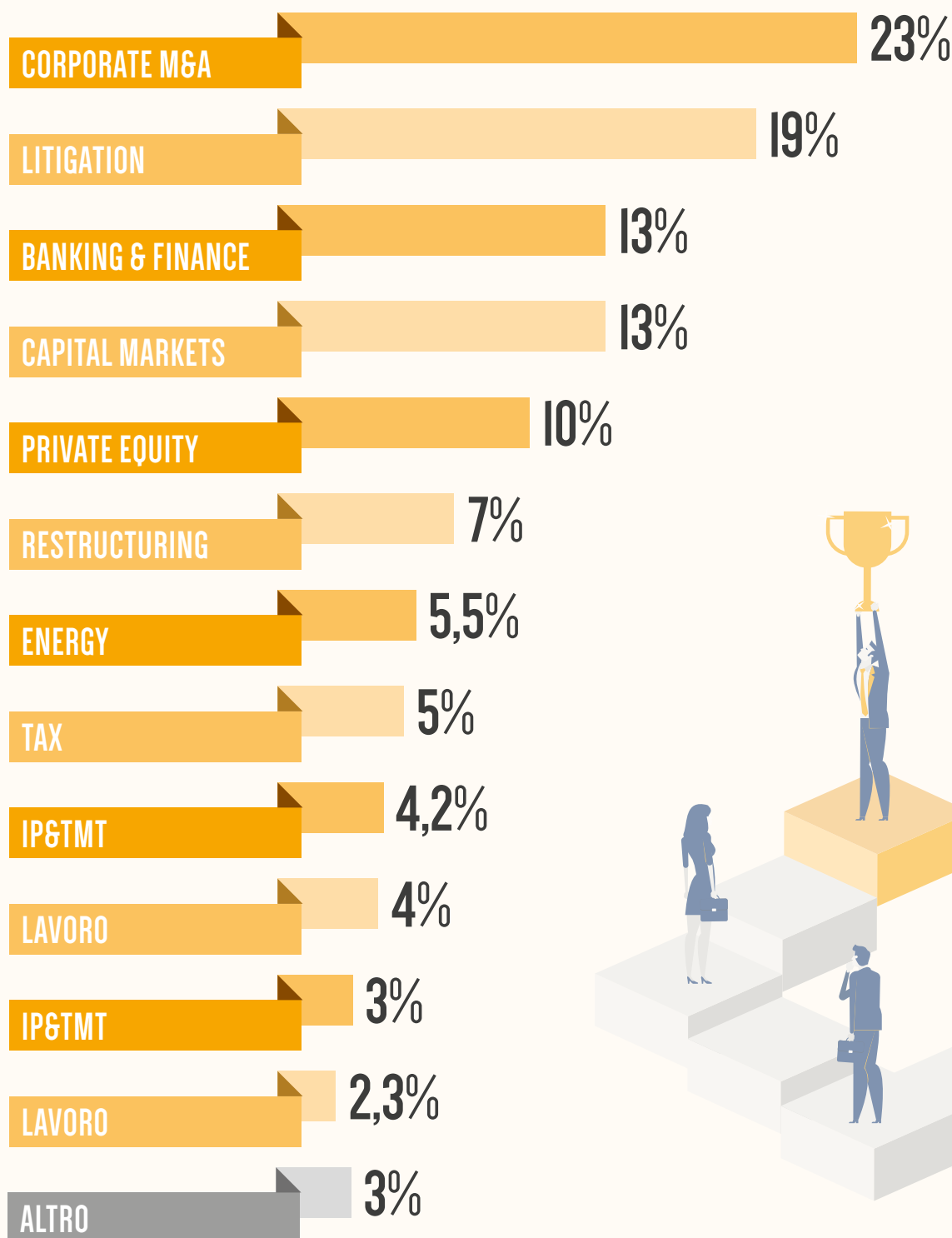


Pietro Rizzuto
Head of Strategic Files Restructuring Department, *UniCredit*



Giovanni Vasini
Director – Financial Sponsor Solutions Italy, *UniCredit Corporate & Investment Banking*

I SETTORI che tirano



Periodo: 15 gennaio 2018 - 28 gennaio 2019 • Fonte: legalcommunity.it



GATTI, GOP E BONELLIEREDE NELLA BUSINESS COMBINATION DI SPRINTITALY CON SICIT

Gatti Pavesi Bianchi ha agito come deal counsel nella realizzazione della business combination fra SprintItaly con Sicit, un'eccellenza italiana "green" tra i principali player nel settore biostimolanti per l'agricoltura e dei prodotti per il settore industriale e in particolare per il settore dell'edilizia. All'esito dell'operazione Sicit sarà quotata sull'AIM con una capitalizzazione di un valore di circa 200 milioni.

SprintItaly è stata assistita da Gatti Pavesi Bianchi con un team coordinato dal partner **Stefano Valerio**, **Vanessa Sobrero** e **Iacopo Zingoni** per gli aspetti di m&a e capital markets, **Amelie Gillet** e **Federica Braschi** per gli aspetti contrattuali.

L'azionista venditore è stato assistito dallo studio legale internazionale Gianni



Patrizio Messina



Gianfranco Veneziano



Stefano Valerio

Origoni Grippo Cappelli & Partners (Gop) con un team composto dall'of counsel **Oliviero Pessi** e dalla senior associate **Giovanna Murador**.

Il nomad Banca IMI infine è stata assistito da BonelliErede con un team composto dal partner **Gianfranco Veneziano**, membro del focus team Capital Markets, e dall'associate **Matteo Minero**.

La practice

Corporate m&a

Il deal

Business combination fra SprintItaly e Sicit

Gli studi

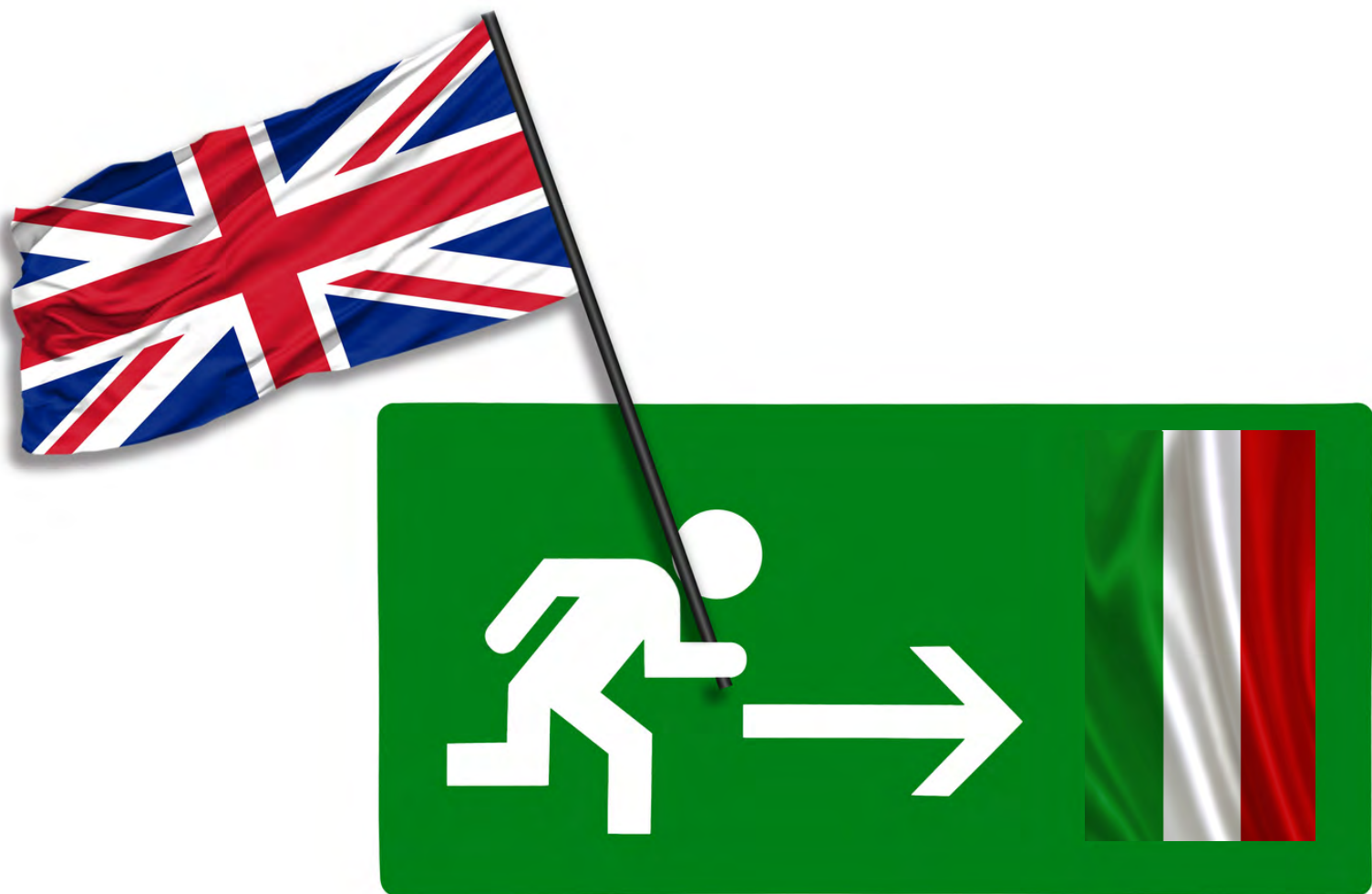
BonelliErede, Gatti Pavesi Bianchi, Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners

Gli avvocati

Gianfranco Veneziano (BonelliErede), **Stefano Valerio** (Gatti Pavesi Bianchi), **Oliviero Pessi** (Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners)

Il valore

-



BREXIT, ma non exit

Quella italiana è la comunità legale europea più rappresentata a Londra. MAG ha provato a capire cosa potrebbe accadere in caso di una rottura senza accordo tra Londra e Ue. Ecco cosa ne è venuto fuori

Brexit non fa rima con exit. Almeno per gli studi legali d'affari italiani che hanno una base operativa a Londra. Dopo la bocciatura della proposta di accordo presentata dalla premier **Theresa May** alla Camera dei Comuni il 15 gennaio scorso, il fantasma di una possibile hard Brexit si è fatto un po' più concreto e inquietante. In questi giorni (probabilmente già il 29 gennaio) si voterà sul cosiddetto "Piano B". Insomma, lo scenario è ancora piuttosto confuso. Se e come il Regno Unito dirà bye bye all'Ue è ancora da capire. Una cosa che, invece, MAG ha capito già da ora è che persino nel caso di hard Brexit gli studi legali d'affari italiani non hanno alcuna intenzione di lasciare la City o ridurre la loro presenza all'ombra del Big Ben. È quanto

risulta da un'inchiesta lampo svolta da *legalcommunity.it* contattando 15 tra le più rilevanti insegne italiane attive nella capitale britannica (in 12 ci hanno risposto). Il 92% degli intervistati ha fermamente ribadito l'intenzione di non abbandonare Londra in caso di hard Brexit. Per molti, addirittura, questa eventualità rappresenterebbe un'opportunità. «Da un punto di vista professionale – dice **Claudio Visco**, managing partner dello studio Macchi di Cellere Gangemi – siamo certi che in caso di hard Brexit, ci troveremo a dover soddisfare un notevole incremento di richieste di assistenza legale alla nostra sede di Londra, per lo più legate alle problematiche sollevate dall'uscita del Regno Unito



CLAUDIO VISCO

dall'Unione Europea in assenza di un preciso accordo bilaterale». Sul punto concorda anche **Nicola Saccardo**, socio di base a Londra dello studio Maisto: «In caso di no deal o hard Brexit ci aspettiamo di incrementare l'attività di consulenza presso la sede londinese a causa delle complessità e delle incertezze che ne deriveranno. Ad esempio, si prevede che in tal caso non avranno più efficacia varie direttive in materia fiscale (come la direttiva interessi e royalties e la direttiva madre figlia) con la conseguenza di dover rivedere molte strutture societarie di gruppi britannici con presenza italiana e di gruppi italiani con presenza in Regno Unito». Certo, molto dipenderà anche dai clienti, come osserva **Massimiliano Danusso** responsabile della sede londinese



MASSIMILIANO DANUSSO

IN CASO DI NO DEAL OVVERO DI HARD BREXIT PENSATE DI RIVEDERE LA VOSTRA PRESENZA A LONDRA?



92%

No



8%

Valuteremo

AVETE GIÀ RIVISTO LA VOSTRA PRESENZA A LONDRA NEL CORSO DEL 2018?



42%

Sì, rafforzandola



33%

No



25%

No, ma pensiamo di rafforzala

PENSATE DI PRENDERE SOLICITOR PER POTER CONTINUARE A OPERARE A LONDRA?



25%

No



67%

No, perché li abbiamo già



8%

Valuteremo



LUIGI BELLUZZO

di BonelliErede: «In caso di uscita senza accordo, valuteremo le mosse nei nostri clienti e li seguiremo. Il nostro approccio è orientato al cliente e se una grande fetta di banche e fondi di investimento dovesse spostarsi da Londra a Milano o Parigi o Francoforte, chiaramente il nostro interesse per la City si ridurrebbe».

Per molti degli intervistati la presenza londinese rimarrà, comunque, centrale nella strategia dello studio, come sottolineano **Luigi Belluzzo** managing partner di Belluzzo, **Francesco Sciaudone**, managing partner di Grimaldi, e i soci **Raimondo Premonte** e **Marco Zaccagnini** di Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners (Gop). Se per questo, «nel corso del 2018 – sottolineano i partner della



FRANCESCO SCIAUDONE

let's fall in **love!**



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

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

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



For
espresso
lovers
only.

LE SQUADRE

Gli studi che hanno partecipato all'indagine e i loro team

STUDIO LEGALE	ANNO DI ARRIVO A LONDRA	TIPOLOGIA DI ATTIVITÀ	ORGANICO
Gianni Origoni Grippi Cappelli & Partners	1996	Consulenza in materia debt capital markets, m&a, corporate, regolamentare	3 partner; 12 tra associate e senior associate
Maisto e Associati	1997	Assistenza in materia di fiscalità finanziaria, delle riorganizzazioni, fiscalità di hnw. Le tematiche inglesi vengono coordinate dalla sede di Londra ma affidate a studi locali	1 partner; 2 associates
BonelliErede	2001	Focus su diritto bancario e finanziario, m&a per banche e fondi d'investimento che puntano a operazioni in Italia. Assistenza anche a clienti corporate con operazioni in Uk	2 partner, 20 associate
Belluzzo	2008	Consulenza legale, tributaria, contabile e auditing. Focus su private & wealth, M&a, Corporate & litigation, international & cross border	4 resident partner; su un totale di 30 persone
Nctm	2008	Assistenza di diritto italiano a clienti London based in banking, litigation, corporate, insurance, m&a, restructuring	4 partner; 4 associate
Pirola Pennuto Zei	2011	Consulenza legale e fiscale prevalentemente ad aziende italiane basate in Uk; sviluppo clientela locale per la firm in Italia	3 partner; 3 senior associate; 4 associate; 6 fee earners
Legance	2013	Consulenza legale in materia corporate finance, m&a, real estate, banking & finance	1 partner; 7 associate; team di supporto
Ludovici Piccone & Partners	2014	Assistenza in materia fiscale	1 partner supportato dal team italiano
Rcc	2014	Consulenza in materia banking, finanza strutturata, regulatory	1 partner; 3 senior associate; 3 junior associate
Grande Stevens	2015	Assistenza investimenti in White capital e real estate	2 resident partner; 6 resident associate
Grimaldi	2015	Consulenza in materia banking, corporate, regulatory. Focus su investitori internazionali interessati all'Italia. Diritto inglese in materia di arbitrati, m&a, corporate	4 partner; 4 associate; 4 stagisti; 2 staff
Macchi di Cellere Gangemi	2015	Assistenza legale giudiziale e stragiudiziale sia di diritto inglese sia di diritto italiano. Tra i settori: Antitrust, Societario, Ip, m&a, Real estate, Labour, Litigation	2 partner; 2 associate; 3 of counsel; 2 trainee



sponsored by
**CAMICERIA
OLGA**

Camicie su misura dal 1948

Le sfide tra studi legali

dal 22 ottobre 2018 al 31 marzo 2019
al Tennis Club Milano A. Bonacossa
Via G. Arimondi, 15



Calendario e squadre partecipanti:

www.lawyerstenniscup.com



PAOLO LUDOVICI

sede londinese di Gop – abbiamo incrementato il nostro team con due nuovi arrivi».

In effetti sono diversi gli studi che non solo affermano di non avere intenzione d'arretrare, ma addirittura sono pronti a investire ancora come fanno sapere **Paolo Ludovici**, fondatore di L&P Ludovici Piccone & Partners, o **Silvio Riolo**, tra i fondatori di RCC. E poi c'è chi ha appena rafforzato il proprio organico londinese come Legance che ha mandato a Londra due counsel. «Siamo certi che Londra rappresenta e continuerà a rappresentare uno dei più importanti mercati finanziari globali oltre che hub di capitale umano e culturale di assoluta centralità», afferma il socio responsabile della sede, **Marco Gubitosi**.

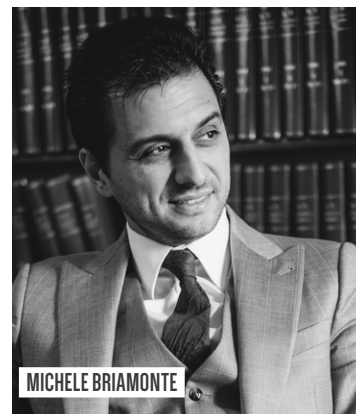


MARCO GUBITOSI

L'atteggiamento degli studi legali italiani pare essere condiviso dalla maggior parte delle law firm europee presenti a Londra. Secondo quanto riferito dal settimanale *The Lawyer*, infatti, il 75% degli studi di matrice europea presenti a nella capitale del Regno Unito non ha modificato l'assetto della propria presenza londinese nei mesi passati e di fatto, al momento, non sembrerebbe intenzionato a farlo.

Un tema che si potrebbe porre, però, è quello della qualifica dei professionisti basati a Londra. La necessità di avere solicitor in studio potrebbe essere determinante per non perdere la piena operatività dal momento che chi opera in Uk come Registered European Lawyer (Rel) potrebbe presto non poterlo più fare.

Sul punto, molti studi italiani (67%) sono di fatto già "coperti" avendo colleghi inglesi o italiani con la doppia qualifica di avvocato e solicitor tra i loro professionisti londinesi. «Non pensiamo di dover prendere dei solicitor perché abbiamo già la doppia qualifica. Inoltre abbiamo un socio inglese come **Michael Bray** (ex managing partner di Clifford Chance, ndr)», sottolinea Sciaudone. Avendo costituito una Llp, specifica **Michele Briamonte**, managing partner di Grande Stevens, «abbiamo già dei solicitor in squadra». «I soci avvocati – conferma anche **Massimo Di Terlizzi**, managing partner di Pirola Pennuto Zei – ancorché italiani sono anche solicitor. Del team fanno peraltro parte anche avvocati inglesi». In ogni caso, pare che il ministero della Giustizia inglese abbia comunicato



MICHELE BRIAMONTE

alla Solicitors Regulation Authority che la condizione di Rel dovrebbe restare valida fino a dicembre 2020. E comunque chi non dovesse qualificarsi come solicitor potrà operare comunque come Registered Foreign Lawyer.

Ma quanto vale l'attività inglese degli studi legali d'affari italiani? Qui purtroppo possiamo avere solo un quadro parziale visto che la maggior parte dei rispondenti non ha voluto dare indicazioni. Ad ogni modo si va da 1,5 milioni di sterline di Pirola Pennuto Zei ai 3,8 milioni di Grande Stevens (margine operativo netto). Mentre da Gop fanno sapere che, a seconda degli esercizi, il fatturato dell'ufficio londinese dello studio si attesta «intorno al 3,5% del totale». (n.d.m.) 



MASSIMO DI TERLIZZI

A black and white portrait of a middle-aged man with dark hair and glasses, wearing a dark pinstripe suit, white shirt, and patterned tie. He is smiling slightly and looking towards the camera. His hands are clasped in front of him.

SPOTLIGHT

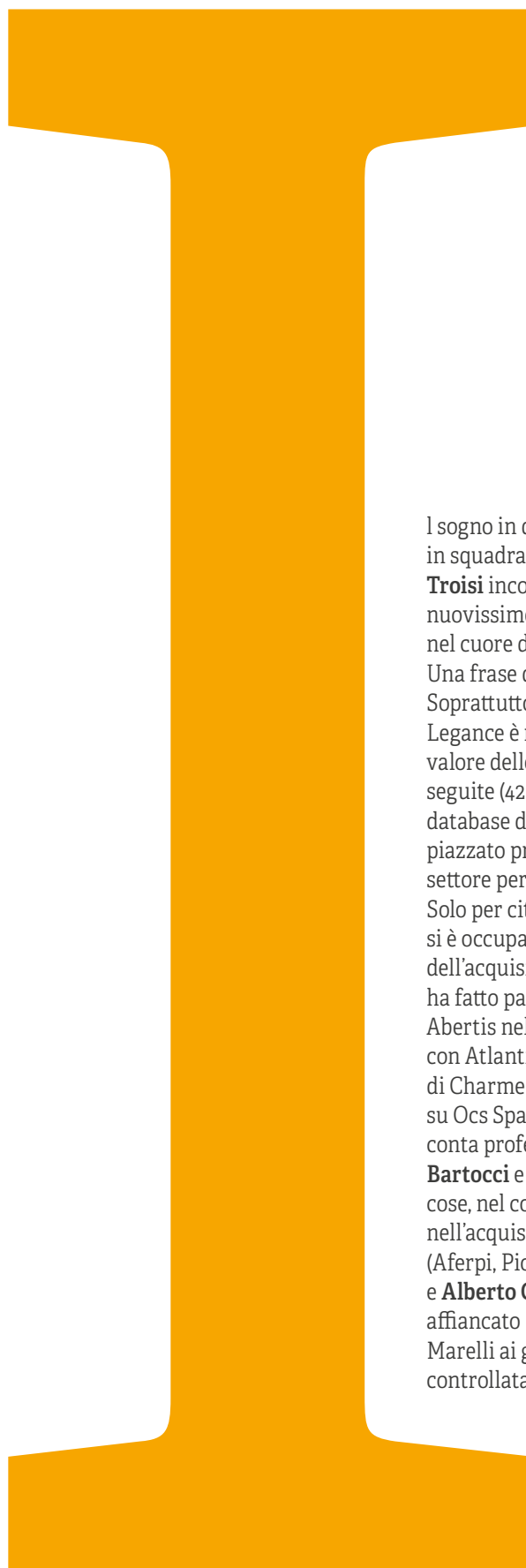
FILIPPO TROISI

LEGANCE:

Lo studio chiude l'anno con l'incassato che supera quota 80 milioni. Nuovi ingressi nella partnership: si parte dall'energy. A Londra arrivano i counsel Florio e Iannò. E poi c'è la Cina

OBIETTIVO

MARKET SHARE



Il sogno in questo momento? Sarebbe prendere in squadra un super m&a lawyer». **Filippo Troisi** incontra MAG a Milano, in una delle nuovissime sale riunioni di Palazzo Legance, nel cuore del legal district cittadino. Una frase del genere suona come uno scherzo. Soprattutto al termine di un anno in cui Legance è risultato il primo studio italiano per valore delle operazioni di fusione e acquisizione seguite (42,8 miliardi di euro, secondo il database di *Mergermarket*) e chi parla si è piazzato primo tra gli avvocati più attivi nel settore per valore (34,7 miliardi) dei deal seguiti. Solo per citare i casi più rilevanti: Troisi si è occupato, per conto di 2i Towers, dell'acquisizione da 1,9 miliardi di EI Towers; ha fatto parte del pool legale che ha affiancato Abertis nel deal da oltre 32 miliardi di euro con Atlantia, Acs e Hochtief; è stato l'avvocato di Charme Capital Partners nell'operazione su Ocs Spa. E poi, non dimentichiamo, il team conta professionisti del calibro di **Bruno Bartocci** e **Giovanni Nardulli** che, tra le altre cose, nel corso del 2018 hanno seguito Jsw Steel nell'acquisizione delle acciaierie di Piombino (Aferpi, Piombino Logistics e Gsi Lucchini); e **Alberto Giampieri** che, per dirne una, ha affiancato FCA nella cessione di Magneti Marelli ai giapponesi di CK Holdings (realtà controllata dal fondo americano Kkr).





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

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

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

CODICE FISCALE

97504230018

sostieni.ccm-italia.org



comitato collaborazione medica

curiamo chi cura

La *boutade* di Troisi, però, fa capire una cosa importante. Lo studio ha raggiunto un livello di consolidamento tale da non considerare più alcuna ambizione impossibile da realizzare (quando l'avvocato parla di "super lawyer" pensa a target di primissimo piano, «non più di quattro o cinque nomi»).

Inoltre, esprime una considerazione strategica ben chiara e non casuale: il modo migliore per affrontare una possibile fase di downturn economico «è aumentare la propria quota di mercato». Tra difesa e attacco, nel caso di una (probabile) congiuntura recessiva, si capisce da che parte vuole stare lo studio nato undici anni fa esattamente alla vigilia della peggiore delle crisi che la storia recente ricordi.

La cautela su cosa ci si possa aspettare da questo 2019 è d'obbligo. «Sono tante le incognite all'orizzonte – prosegue Troisi – si pensi a Brexit, alla guerra dei dazi ventilata dagli Usa o alle criticità legate alla questione europea. E l'elenco potrebbe continuare».

Tra le certezze, invece, c'è il bilancio dell'anno appena archiviato e chiuso con un ulteriore incremento dell'incassato (quasi +8%) che raggiunge quota 84 milioni di euro. Per Legance è il settimo anno di crescita consecutivo.

Aumenta anche l'organico che passa da 213 a 234 professionisti. E qui parliamo di dati al 31 dicembre 2018. Che in realtà andrebbero già aggiornati. Visto che Legance ha appena firmato uno dei più rilevanti colpi di mercato d'inizio anno aprendo la partnership a **Cristina Martorana**, ex Orrick, entrata a rafforzare il team energy dello studio all'interno del quale guiderà il gruppo di 12 amministrativisti dedicati alla practice.

Che l'obiettivo, anche in questo caso, sia aumentare la quota di mercato dello studio nella practice è evidente. Legance ha investito nel consolidamento e ampliamento dell'offerta di un'area di attività in cui poteva già contare su un posizionamento rilevante grazie a soci come **Monica Colombero** e **Filippo**

2007

L'anno di fondazione

234

Il numero complessivo dei professionisti

33

Il numero dei soci

+7,7

La percentuale di incremento dell'incassato nel 2018

84^{mln€}

I milioni di euro incassati nel 2018

4

Le sedi: Roma, Milano, Londra, New York

Ruffato, dedicati soprattutto all'attività di project financing e corporate m&a. Solo per citarne qualcuna, quest'anno lo studio, con un team guidato da Colombero ha seguito F2i Sgr nell'acquisizione da 1,3 miliardi di euro di Rtr Rete rinnovabili da Terra Firma (affiancata da Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners). Mentre negli ultimi due mesi dell'anno, lo studio ha affiancato EF Solare ed Equitix Plenum Solar 4, rispettivamente nelle acquisizioni di Serin e Sungem Holding Italy. «L'arrivo di Cristina Martorana – sottolinea Troisi – darà ulteriore impulso al nostro energy apportando nuovi clienti e integrando le competenze che abbiamo già all'interno».

La stessa logica potrebbe guidare un altro lateral hire di peso che lo studio dovrebbe ufficializzare a febbraio. Il settore dovrebbe essere, secondo quanto risulta a MAG, il tax. E il profilo individuato per dare ulteriore *boost* alla practice (che già conta sulla presenza dei soci **Marco Graziani** e **Claudia Gregori**) dovrebbe andare a rafforzare ulteriormente la capacità di manovra dell'organizzazione nel corporate finance e in particolare nel private equity. Sull'identità del professionista le bocche restano cucite. Ma secondo quanto riferito da *legalcommunity.it* si tratterebbe di **Luca Dal Cerro** (in arrivo da Linklaters).

Ma il 2019 sarà anche l'anno della «crescita interna (per conoscere i nomi dei "promossi", però, bisognerà aspettare la primavera, *ndr*)», prosegue l'avvocato che non nasconde, insomma, quanto Legance sia determinato a puntare sul fattore umano. Anzitutto in senso professionale. «Il primo pilastro su cui si fonda il nostro modello è schierare top quality lawyers». Ma anche personale: «Non guardiamo mai soltanto al business case del possibile socio. Ci è capitato di rinunciare a dei lateral hire che si prospettavano molto vantaggiosi

»»



UN'UNICA AZIENDA, INNUMEREVOLI SOLUZIONI PER TUTTI.

All'avanguardia nel Facility Management per aziende e privati.

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

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

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

Progett SA - Facility Management

Lugano

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

Milano

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

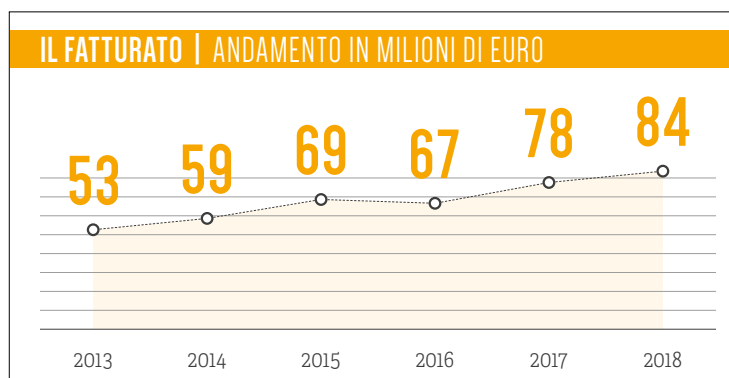
Roma

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

info@progett.ch
www.progett.ch

sul piano del fatturato che avrebbero potuto apportare ma che avrebbero rischiato d'incidere sul clima interno». Tornando, ancora, ai pilastri del modello Legance, Troisi indica anche la «rete di rapporti con clienti e istituzioni che si consolida con il lavoro e gli eventi». Rispetto a questi ultimi, il prossimo 25 febbraio, a Londra, Legance ospiterà un'edizione (la sesta) della sua annuale *Equity and Debt Investments in Italy Conference* destinata a diventare una mile stone. Il perché è spiegato dai nomi di alcuni dei partecipanti che dovrebbero partecipare ai lavori. Banchieri come **Jean Pierre Mustier**, ceo di Unicredit, **Marco Morelli**, numero uno di MPS, **Giuseppe Castagna**, amministratore delegato di Banco Bpm e **Victor Massiah**, consigliere delegato di Ubi Banca.

«A Londra siamo diventati un punto di riferimento per la community finanziaria», sottolinea Troisi. Legance, a prescindere da Brexit, ha scelto di investire ancora nella capitale inglese dove ha appena inviato altri due counsel che si sono uniti al team di dieci persone



>>>

Tech side

AVVOCATI PROGRAMMATORI AL LAVORO SUL PROGETTO QUANTUM LEAP

Legance ha in cantiere lo sviluppo di un progetto legaltech molto interessante. Battezzato *Quantum Leap* (come la serie americana anni '80 sui viaggi nel tempo) che alla lettera significa cambio di paradigma o salto di qualità, questo progetto punta alla creazione di standard contrattuali interattivi la cui composizione è basata sulla valorizzazione del knowledge management dello studio. A seguire lo sviluppo di *Quantum Leap* è il socio **Gabriele Capecchi** assieme a un team di avvocati

programmatore. Il sistema di contrattualistica intelligente sta già venendo utilizzato nell'attività real estate dello studio. Ma la sua applicazione sarà progressivamente estesa all'area corporate finance. Lo studio ha anche sviluppato un sistema per realizzare le closing list online. Inoltre questa task force tecnologica si sta occupando anche dell'automatizzazione delle due diligence.

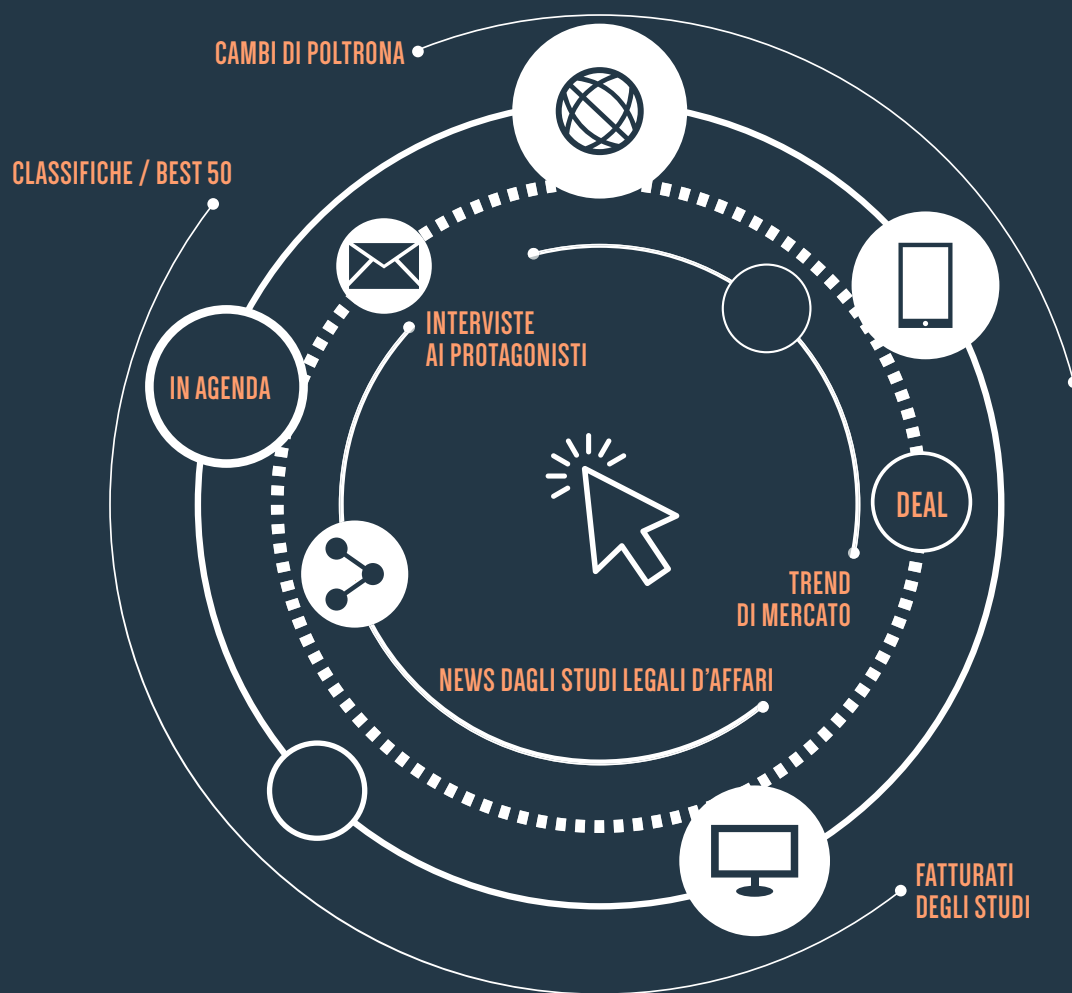


GABRIELE CAPECCHI



LEGALCOMMUNITY

Il primo strumento di informazione completamente digitale
sui protagonisti del mondo Legal in Italia



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.legalcommunity.it



FILIPPO TROISI

guidato dal socio **Marco Gubitosi**. Si tratta di **Francesco Florio** e **Marco Iannò** a cui, gradualmente, passerà la gestione amministrativa dell'ufficio nella City.

Ma il 2019 sarà anche l'anno di New York. Lo studio ha inaugurato la propria presenza nella Grande Mela con il socio **Piero Venturini** esattamente un anno fa e adesso dovrebbe cominciare a beneficiare dei primi effetti di questa mossa. «Ovviamente siamo solo all'inizio – chiarisce Troisi – e il percorso che abbiamo cominciato negli Usa è ancora lungo», ma l'obiettivo di riuscire a replicare i buoni risultati raggiunti a Londra resta ([si veda il numero 93 di MAG](#)).

Così come resta alta, in generale, l'attenzione di Legance verso le opportunità che per lo studio possono nascere all'estero. «Abbiamo deciso di investire nell'ampliamento del nostro Chinese desk dove presto annunceremo

**SONO TANTE
LE INCOGNITE
ALL'ORIZZONTE,
SI PENSA A
BREXIT, ALLA
GUERRA
DEI DAZI
VENTILATA
DAGLI USA O
ALLE CRITICITÀ
LEGATE ALLA
QUESTIONE
EUROPEA.
E L'ELENCO
POTREBBE
CONTINUARE**

l'arrivo di un avvocato cinese. L'idea è quella di dar vita a una squadra più strutturata». Qui, per restare ai tempi recenti, Legance ha assistito, con un team guidato dal socio Nardulli, Carnival Corporation and Plc, il più grande operatore al mondo nel settore delle crociere, e la sua controllata Costa Crociere nell'operazione di costituzione della joint venture con la China State Shipbuilding Corporation (assistita da Nctm) che opererà come compagnia crocieristica sul mercato cinese. Un deal articolato che include l'acquisizione di una quota del valore di 500 milioni di dollari di una società specializzata in crociere di lusso e nata dalla scissione di Costa Crociere.

Sempre lungo la via della seta, lo studio ha anche seguito Texon International nell'acquisizione di Texon Italia e Ares Life Sciences nella cessione della propria quota in Esaote a una cordata di cinque investitori cinesi. ■



NCTM, CHIOMENTI E GOP SUL PODIO M&A

Sono gli studi che hanno seguito il maggior numero di operazioni nel corso del 2018. Freshfields, Legance e Allen & Overy guidano la classifica per valore. Anche a fine anno non sono mancati deal a nove zeri

Un mercato dominato dalle insegne nazionali quello delle fusioni e acquisizioni. Perlomeno se si parla di numero delle operazioni seguite. Nctm, Chiomenti e Gianni Origoni Grippo Cappelli (Gop) sono gli studi che si piazzano sui primi tre gradini del podio 2018 per volume di attività svolta. Il primo con 60 operazioni, il secondo con 56 e Gop con 55. Scenario differente se si guarda al valore. In questo caso, l'anno appena trascorso si chiude con Freshfields che conquista il titolo di primo studio per valore delle operazioni seguite (la law firm è stata coinvolta in 15 deal per un valore complessivo di 44,7 miliardi di euro), seguito da Legance (42,8 miliardi di euro) e Allen & Overy (42,7 miliardi di euro).

È il quadro che emerge dalla elaborazione dei dati *Mergermarket* realizzata da *legalcommunity.it* per MAG. Un quadro che non riserva particolari sorprese rispetto allo scorso anno al di là degli avvicendamenti di routine ai piani alti delle varie classifiche. Perché oramai è chiaro che le tendenze di base sono fondamentalmente due. La prima è che se si guarda alla quantità, gli studi italiani



GENERALI, ATTIVITÀ A PIENI GIRI PER GLI IN HOUSE

Dall'acquisizione di Sycomore Asset Management in Francia per 500 milioni di euro, alla vendita di Generali Worldwide Insurance Company da 419 milioni. Per la direzione affari legali di Assicurazioni Generali Spa il 2018 è stato un anno di super lavoro sul fronte delle operazioni straordinarie. La squadra guidata dal general counsel **Antonio Cangeri** ha seguito nel complesso otto deal per un valore complessivo (stando ai dati Mergermarket) di 3,383 miliardi di euro. L'operazione più corposa è stata la cessione dell'89,9% della controllata tedesca Generali Lebensversicherung a Viridium Group per 1,669 miliardi. Ovviamente, la palma d'oro del big deal dell'anno va, invece, al team di Atlantia formato da **Stefano Cusmai**, **Stefano Rossi**, **Davide Porfido** e guidato dal general counsel **Michelangelo Damasco** che è riuscito a mandare in porto la mega acquisizione di Abertis. 

sono tendenzialmente i più attivi nel mercato delle fusioni e acquisizioni. Se si guarda, invece, al valore, spesso i leader di turno condividono la sorte di avere centrato il mega deal dell'anno. L'operazione che fa la differenza e che da sola potrebbe bastare a un piazzamento quantomeno tra i best 10. Nel 2017 era stato il deal Essilor-luxottica. Nel 2018, invece, è stata l'operazione Abertis ([si veda il numero 105 di MAG](#)).

Di positivo, però va segnalato che la conquista del colosso iberico delle infrastrutture da parte della cordata internazionale guidata dall'italiana Atlantia (e formata da Acs e Hochtief) non è stata l'unica operazione miliardaria che ha coinvolto le imprese italiane e i loro advisor. Guardando ai primi della classe, per esempio, Freshfields ha seguito anche la vendita (da 1,489 miliardi di euro) del 29,9% di Cellnex Telecom a Edizione Srl, assistita in questo caso dallo studio Carbonetti e da BonelliErede. Sempre la law firm magic circle, guidata in Italia da **Nicola Asti**, ha gestito il passaggio (da oltre 8 miliardi di euro) del 50% di Wind Tre a CK Hutchison da

Veon, assistita da Allen&Overy e si è occupata dell'offerta di Viridium per l'89,9% di Generali Lebensversicherung (deal da quasi 1,7 miliardi).

L'operazione più rilevante (valore pari a 6,2 miliardi) dell'ultimo trimestre dell'anno, invece, è stata la messa in vendita di Magneti Marelli da parte di Fca



NICOLA ASTI

**NICOLA
DI MOLFETTA**

2006-2016

AVVOCATI D'AFFARI

SEGRETI • STORIE • PROTAGONISTI

Per acquistare la tua copia del libro

CLICCA QUI



che si è fatta assistere da Legance e in particolare da un team guidato dal socio **Alberto Giampieri**. Con gli acquirenti, ossia i giapponesi di CK Holdings (controllata del fondo Usa Kkr), ha agito un team internazionale di Dentons che ha coinvolto anche la sede italiana con un team guidato dal socio **Stefano Speroni** (che da questo mese di gennaio ricopre la carica di direttore affari legali di Eni, [si veda il numero 113 di MAG](#)). Per Dentons è



ALBERTO GIAMPIERI

BEST 20

ADVISOR LEGALI | VALORE DEI DEAL

n°	Studio legale	Operazioni	Valore (mln €)
1	Freshfields Bruckhaus Deringer	15	44.768
2	Legance	24	42.808
3	Allen & Overy	14	42.708
4	Clifford Chance	21	41.237
5	Linklaters	16	40.870
6	Gianni Origoni Grippo Cappelli	55	39.088
7	Dla Piper	26	33.913
8	Cleary Gottlieb	6	33.540
9	Herbert Smith Freehills	3	32.185
10	BonelliErede	38	22.631
11	Pedersoli	50	11.342
12	Chiomenti	56	11.334
13	White & case	13	10.069
14	Lombardi Segni	17	7.789
15	Dentons	23	7.673
16	Gattai Minoli Agostinelli	26	7.010
17	Latham & Watkins	18	4.507
18	Gatti Pavesi Bianchi	37	4.333
19	Orsingher Ortu	8	2.094
20	Giovannelli e Associati	20	1.784

BEST 20

ADVISOR LEGALI | NUMERO DELLE OPERAZIONI

n°	Studio legale	Valore (mln €)	Operazioni
1	Nctm	1.657	60
2	Chiomenti	11.334	56
3	Gianni Origoni Grippo Cappelli	39.088	55
4	Pedersoli	11.342	50
5	BonelliErede	22.631	38
6	Gatti Pavesi Bianchi	4.333	37
7	Pavia e Ansaldo	707	27
8	Dla Piper	33.913	26
9	Gattai Minoli Agostinelli	7.010	26
10	Legance	42.808	24
11	Dentons	7.673	23
12	Orrick	962	23
13	Clifford Chance	41.237	21
14	Giovannelli e Associati	1.784	20
15	Latham & Watkins	4.507	18
16	Lombardi Segni	7.789	17
17	PwC TIs	319	17
18	Linklaters	40.870	16
19	Baker McKenzie	672	16
20	Freshfields	44.768	15



SAVE THE BRAND

FASHION • FOOD • FURNITURE



SCARICA LA RICERCA SU:





FRANCESCO PUNTILLO

stato una specie di esordio nell'agone dei big deal che, peraltro non è rimasto isolato dal momento che lo studio ha avuto un ruolo anche nel passaggio (da 1,3 miliardi) di Rtr Rete Rinnovabile da Terra Firma a F2i. Anche se i veri protagonisti di questa operazione sono stati gli studi Legance, che con un pool legale guidato da **Monica Colombero** ha affiancato l'acquirente, e Gop che con una squadra capitanata da **Francesco Puntillo** ha assistito il venditore, Terra Firma Capital Partners.

Per completare il quadro dei big deal della seconda parte dell'anno, poi, possiamo ricordare ancora

due operazioni. La conquista di un'ulteriore quota di Ansaldo Sts da parte di Hitachi a cui hanno lavorato Gop con un team guidato da **Raimondo Premonte** e BonelliErede (che ha agito per Elliott) con un gruppo di professionisti coordinati dai soci **Matteo Pratelli** e **Gianfranco Veneziano**. E l'acquisizione di Megadyne da parte di Partners Group, assistito da un team internazionale di Clifford Chance guidato dai soci **Giuseppe De Palma** e **Claudio Cerabolini**, che ha rilevato l'azienda attiva nella produzione di cinghie e sistemi di trasmissione dai fondi Astorg e Neuberger Berman rispettivamente assistiti da BonelliErede, con il socio **Mario Roli** e Nctm, con il partner **Pietro Zanoni**.



GIUSEPPE DE PALMA

IL PODIO

I PRIMI TRE PROFESSIONISTI PER
NUMERO DI OPERAZIONI

1°	PIETRO ZANONI (Nctm)	16 operazioni	1,2 mld €
2°	ALESSANDRO MARENA (Pedersoli)	16 operazioni	151 mln €
3°	LUIGI VACCARO (Chiomenti)	12 operazioni	235 mln €

IL PODIO

I PRIMI TRE PROFESSIONISTI PER
VALORE DELLE OPERAZIONI

1°	FILIPPO TROISI (Legance)	34,7 mld €	6 operazioni
2°	FRANCESCO GIANNI (Gop)	32,8 mld €	4 operazioni
3°	ROBERTO BONSIGNORE (Cleary Gottlieb)	32,7 mld €	2 operazioni



Ready 2 Go!

la sfida è iniziata

Mens Sana in Corporate Sana

*La corsa è divertimento, svago, motivazione e relax per la mente
ma è anche una prova per sfidare "se stessi"; **condividiamola!***

Correre "è bello e fa bene" e il nostro scopo è di facilitare i gruppi aziendali e professionali già costituiti a diffondere all'interno della realtà lavorativa questa "filosofia" e, dove non esistano, di crearne di nuovi per far sì che colleghi che già corrono si uniscano identificandosi nel proprio gruppo e lancino la sfida ad altre realtà professionali e aziendali (e tra di loro),

Per chi voglia accettare la sfida parte il campionato PCR 2019

visita il sito;

www.professionalcorporaterun.com



info: Guido Bartalini: +39 3408479821- Ferdinando Cesana: +39 348 9326907

media partner:



LEGALCOMMUNITY



FINANCECOMMUNITY



FOODCOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY

BEST 5

ADVISOR FINANZIARI VALORE DEI DEAL			
n°	Advisor	Operazioni	Valore (mln €)
1	Goldman Sachs	20	65.810
2	Mediobanca	34	53.732
3	Lazard	23	47.008
4	JPMorgan	12	43.372
5	Morgan Stanley	7	43.372

BEST 5

ADVISOR FINANZIARI NUMERO DELLE OPERAZIONI			
n°	Advisor	Valore (mln €)	Operazioni
1	Kpmg	35.726	43
2	Unicredit	6.454	37
3	Pwc	3.428	36
4	Mediobanca	53.732	34
5	Deloitte	9.178	33



ALESSANDRO ARENA

Nctm, dicevamo all'inizio, guida la classifica degli studi più attivi sul fronte m&a nel 2018. E proprio il socio Zanoni è anche risultato l'avvocato più prolifico con 16 operazioni all'attivo per un valore di 1,253 miliardi. L'avvocato, per restare alle operazioni più recenti, ha partecipato per conto di NB Aurora all'acquisizione di Club del Sole; al fianco di Chart Industries ha seguito l'acquisizione di Vrv;

mentre per Mediolanum Farmaceutici ha seguito la vendita di Neopharmed Gentili. In quest'ultima operazione ha avuto come controparte lo studio Giovannelli e Associati che continua a consolidare il proprio posizionamento nel mercato chiudendo l'anno con 20 operazioni annunciate per un valore complessivo di quasi 1,8 miliardi di euro. Tra i soci più attivi si segnala **Fabrizio Scaparro** che è stato impegnato in dieci di queste operazioni.

Ma a proposito di avvocati particolarmente prolifici, non possiamo non menzionare anche **Alessandroarena**, partner di Pedersoli che, come Zanoni, ha seguito 16 operazioni nel corso del 2018. Se infine guardiamo agli avvocati che hanno seguito le operazioni più ricche, è **Filippo Troisi** a conquistare il gradino più alto del podio con 6 deal per totali 34,7 miliardi di euro, seguito da **Francesco Gianni** (4 operazioni per 32,8 miliardi) e **Roberto Bonsignore** (2 operazioni per 32,7 miliardi). In comune, tutti e tre questi m&a lawyer hanno il coinvolgimento nel mega deal Abertis. (n.d.m.)

GOLDMAN SACHS DOMINA IL 2018

Con 20 operazioni per un valore complessivo di 65,8 miliardi di euro è Goldman Sachs a guidare la classifica dei financial advisor che hanno seguito le operazioni più ricche nel 2018. In elenco i dossier Ansaldo Sts, Magneti Marelli, Versace, Wind Tre, Intrum, Cellnex Telecom e, neanche a dirlo, Abertis.

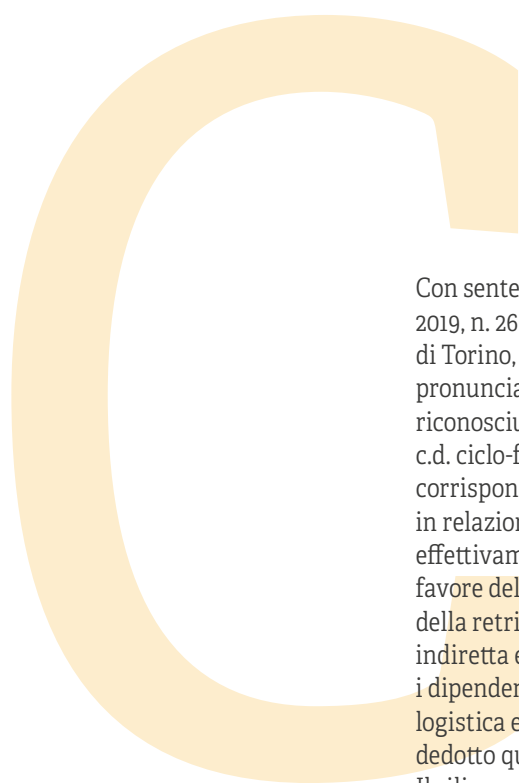
Seguono Mediobanca e Lazard che, nell'ordine hanno totalizzato 34 operazioni per complessivi 53,7 miliardi e 23 deal per 47 miliardi.

Quanto agli advisor finanziari che, invece, hanno seguito il maggior numero di operazioni, Kpmg si conferma primo della classe con 43 operazioni per un valore di 35,7 miliardi. La società ha partecipato, tra gli altri ai deal Snaidero, Snaitech, Versace, Pramerica Life, Aeb e da ultimo Banca del Fucino. Seguono, al secondo e terzo posto, Unicredit con 37 operazioni e Pwc con 36 deal.



CICLO-FATTORINI, la nuova categoria

di angelo zambelli**



Con sentenza dell'11 gennaio 2019, n. 26, la Corte d'Appello di Torino, in riforma della pronuncia del Tribunale, ha riconosciuto il diritto dei c.d. ciclo-fattorini a «vedersi corrispondere quanto maturato in relazione all'attività lavorativa effettivamente prestata» in favore della datrice «sulla base della retribuzione, diretta, indiretta e differita, stabilita per i dipendenti del V livello CCNL logistica e trasporto merci, dedotto quanto percepito».

Il rilievo mediatico ricevuto dalla pronuncia trova giustificazione non solo nella base numerica degli operatori del settore (c.d. gig economy) quanto, piuttosto, nella novità della questione trattata, prima concreta applicazione giurisprudenziale dell'art. 2, co. 1, del D.Lgs. 81/2015. Come noto, dal 1973 e prima dell'intervento del legislatore del 2015, le tre categorie giuridiche qualificanti le prestazioni lavorative erano: (i) lavoratore subordinato, (ii) lavoratore

parasubordinato e (iii) lavoratore autonomo.

Queste fattispecie trovano tuttora la propria definizione rispettivamente nell'art. 2094 c.c., nell'art. 409, n. 3, c.p.c. e nell'art. 2222 c.c.

Tale quadro normativo è stato profondamente inciso dal citato decreto attuativo del Jobs Act che sembrerebbe aver creato una quarta categoria di prestatore di lavoro.

Infatti l'art. 2 del D.Lgs. 81/2015 stabilisce che: «a far data dal 1° gennaio 2016, si applica la disciplina del rapporto di lavoro subordinato anche ai rapporti di collaborazione che si concretano in prestazioni di lavoro esclusivamente personali, continuative e le cui modalità di esecuzione sono organizzate dal committente anche con riferimento ai tempi e al luogo di lavoro».

La legge sembrerebbe aver individuato, quindi, una categoria «ibrida» di lavoratore parasubordinato che si colloca in

una posizione mediana tra quelle di cui all'art. 2094 c.c. e all'art. 409, n. 3, c.p.c.

In particolare, la formulazione dell'art. 2 individua i confini di tale tipologia di rapporto di lavoro e, al contempo, applica alla stessa la «disciplina del rapporto di lavoro subordinato».

Considerato quanto sopra, l'enunciazione letterale della disposizione normativa sembra porre l'autonomia organizzativa del prestatore quale criterio distintivo tra l'applicabilità, o meno, della disciplina del rapporto di lavoro subordinato. La sentenza del Tribunale di Torino, riformata in appello, non aveva affrontato la questione in modo approfondito e, limitandosi a disconoscere la sussistenza della subordinazione in tali rapporti, aveva disapplicato *tout court* la disciplina del lavoro subordinato rigettando le domande dei ricorrenti.

Pare quindi che proprio sotto questo profilo la sentenza del Tribunale torinese abbia difettato di pregio argomentativo, offrendo così il fianco alle censure innanzi alla Corte d'Appello.

Infatti, la nuova fattispecie delineata dal D.Lgs. 81/2015 non stabilisce che i rapporti a essa riconducibili debbano essere qualificati come di lavoro subordinato.

La previsione normativa anzi, pur muovendo da un'esigenza di protezione della figura del collaboratore «etero-organizzato», acclara l'intento del legislatore di uniformarne la disciplina solo allorché sussistano determinati presupposti senza, tuttavia, mutarne la qualificazione giuridica.

È partendo da tali considerazioni che la Corte d'Appello



sembra essere giunta a un'interpretazione evolutiva, seppur piuttosto equilibrata, dell'intervento legislativo, giungendo a escludere qualsiasi automatismo tra l'inclusione organizzativa del collaboratore (c.d. etero-organizzazione) e una diversa qualificazione della prestazione.

Conferma di tale percorso argomentativo pare rinvenirsi nel riconoscimento del diritto dei lavoratori parasubordinati etero-organizzati a una «giusta retribuzione», in linea con il parametro costituzionale proprio del lavoratore subordinato.

A completare (e forse anche a complicare) la cornice normativa di riferimento, due anni dopo lo stesso legislatore all'art. 3 della L. 81/2017 (c.d. Statuto del lavoro autonomo) ha escluso l'efficacia delle clausole che non prevedano un «congruo preavviso» alla facoltà

di recesso del committente nel contratto «avente ad oggetto una prestazione continuativa», ribadendo in tal modo la differenza ontologica tra le due categorie di rapporto.

Se ne potrebbe far discendere, quale logica conseguenza, che da tale incondizionata facoltà di recesso derivi la ritenuta inapplicabilità delle tutele per il lavoro subordinato in caso di licenziamento al rapporto parasubordinato, quand'anche «etero-organizzato».

Non resta quindi che attendere il deposito delle motivazioni per meglio comprendere quale potrà essere l'evoluzione giurisprudenziale sul punto. ▣

***Partner Grimaldi Studio Legale*

*Rubrica a cura di

AIDP Gruppo Regionale Lombardia



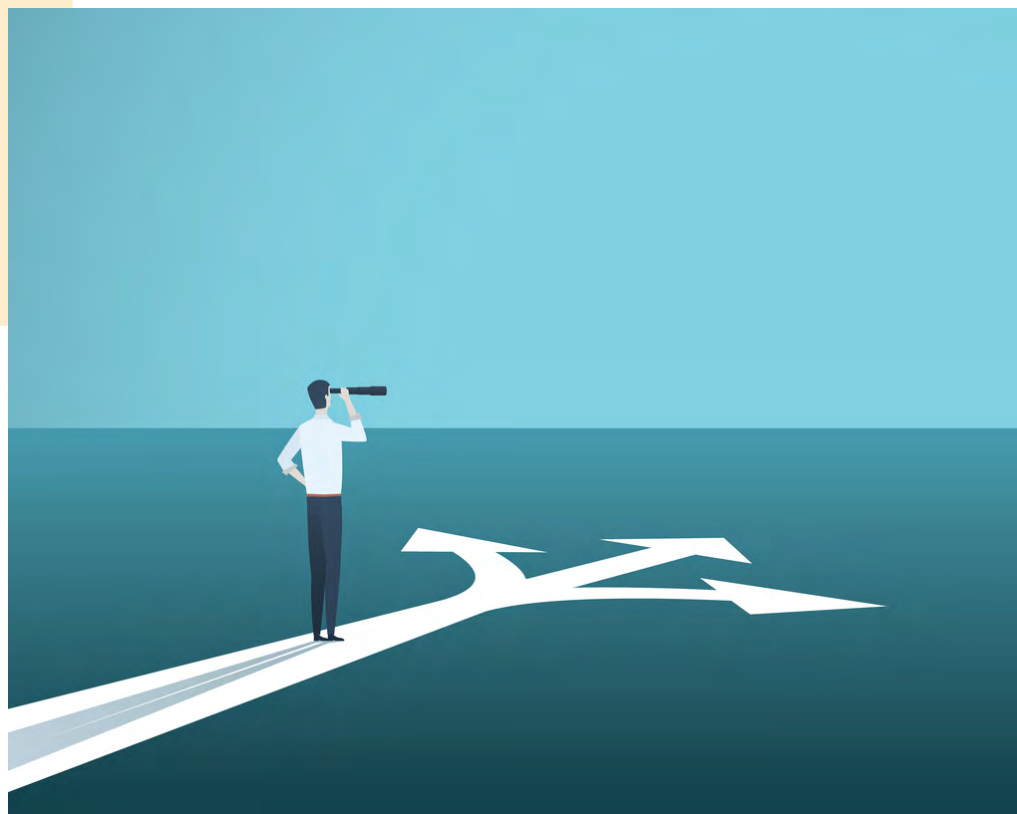
GIOVANI AVVOCATI, è tempo di cambiare

di antonello martinez*

Nei nostri incontri di lavoro per contratti internazionali ci confrontiamo con studi legali di altri Paesi. Il senior è sempre accompagnato da ragazzi con un'età dai 24 anni in su. Non sono stagisti o praticanti, ma avvocati che, pur giovanissimi, hanno già l'assoluto riconoscimento del titolo mentre i nostri ragazzi, loro coetanei, sono ancora all'Università. Ci sarebbe da chiedersi se i nostri giovani siano scarsi o più lenti nell'apprendimento. Ma non si tratta di questo, sono certo e non lo affermo per il dilagante nazionalismo che mi pervade: gli avvocati italiani mediamente sono i più bravi al mondo. La verità è che il nostro sistema scolastico prima e di inserimento nel mondo della professione poi ruba ai nostri giovani non meno di tre anni rispetto a quello inglese e statunitense. Basti pensare che, pur schematicamente e

sintetizzando al massimo, i ragazzi USA e UK hanno un corso di studi che dalle elementari al titolo di avvocato

necessita di 18 anni mentre ai nostri ne servono almeno 20-21. Se prendiamo, in particolare, l'esempio degli Stati Uniti dopo



le elementari e le medie uguali al nostro sistema educativo, abbiamo 4 anni di scuola superiore contro i nostri 5. C'è poi il college che dura 4 anni e che da una laurea generica dove nell'ambito del ciclo di studi lo studente dichiara la propria Major (ad es. Legge) e solo alla fine dell'ultimo anno ottiene la laurea (Bachelor's Degree) nella materia in cui ha dichiarato la major (se è in Legge si parla di LLB). Dopo i 4 anni di college (laurea undergraduate) è possibile fare domanda a una delle prestigiose law school americane (la cosiddetta Graduate school) e si sceglie la materia di specializzazione, ad esempio legge. La law school dura in genere 3 anni (JD – Juris doctor). Subito dopo si può fare un Master of Laws della durata massima di 1 o 2 anni (LLM) e ancora l'eventuale dottorato (il

cosiddetto PHD) di almeno 3 anni.

I nostri ragazzi invece, prima di conseguire il titolo di avvocato, devono operare un percorso non inferiore ai 20/21 anni di cui un anno in più di superiori, un altro di Università e, 2 anni di praticantato con l'esame di Stato che si tiene una sola volta all'anno (per cui, a secondo del mese in cui ci si laurea si può perdere tranquillamente un ulteriore anno). Se a questo aggiungiamo l'eventualità di essere bocciati all'esame di Stato per diventare avvocato si toccano i vertici assoluti del paradosso. L'Università ti fornisce la "patente" teorica, poi devi fare 2/3 anni di pratica e finalmente l'esame che, naturalmente, in realtà torna a essere pura teoria!

A metà dicembre si sostengono tre scritti dove di pratico c'è poco o niente. Gli esiti degli scritti si vengono a conoscere mediamente a metà giugno e dopo qualche tempo si conoscono le date degli orali che iniziano, per estrazione di lettera, a metà settembre. I candidati vengono interrogati in cinque materie oltre alla deontologia professionale che è la cenerentola e dovrebbe essere invece una delle materie cardine!

A molti ragazzi capita di essere interrogati a dicembre e quindi sono costretti a riscrivere anche agli scritti perché, paradosso dei paradossi, se passi lo scritto ma non passi l'orale devi ridare anche lo scritto perdendo un intero anno! Parliamo di un esame di Stato e non un concorso pubblico e i medici, che non hanno i tre gradi di giudizio per rimediare a qualche errore, danno l'esame di Stato pochi

mesi dopo la laurea con esito sempre positivo.

Molti sostengono che la difficoltà dell'esame di Stato sia un giusto sistema per limitare l'accesso alla professione avendo una media di bocciature di candidati spesso del 50%.

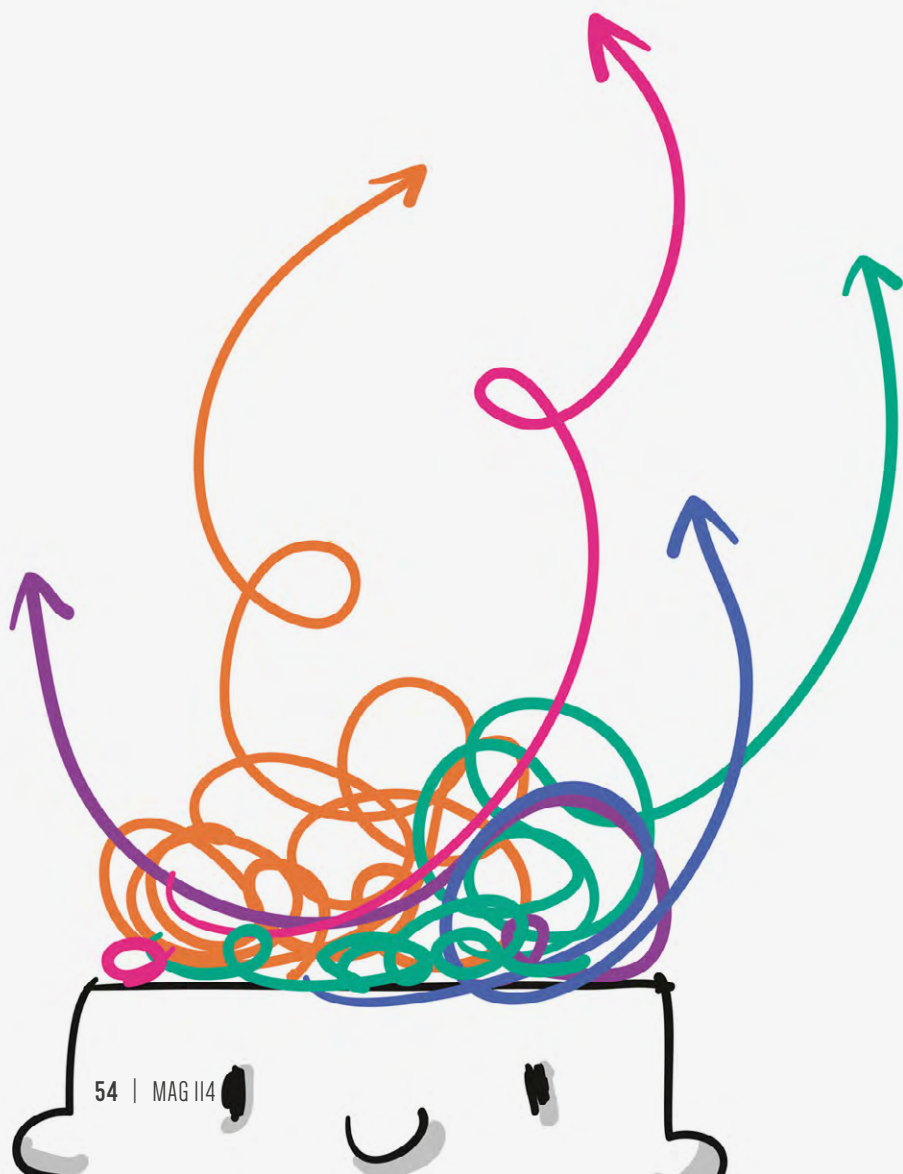
Niente di più inutile! La migliore selezione per la professione è la professione stessa come in tutte le cose: ci sono avvocati bravi e preparati che lavoreranno sempre e avvocati scarsi che hanno grosse difficoltà nel mondo del lavoro.

Va considerato, infine, che il periodo della pratica forense è forse il momento più duro: i praticanti, appena usciti dall'Università e pronti con orgoglio ad affrontare la professione, si ritrovano con una scarsa remunerazione economica e non sempre i *dominus* si preoccupano, come dovrebbero, della loro formazione ma li utilizzano per basici adempimenti segretariali. Malgrado tutte queste onde contrarie i giovani d'oggi sono mediamente di altissimo livello, trasudano grinta e tanta determinazione. Mi chiedo quindi vista l'eccellenza della "materia prima" perché non dare più attenzione alla deontologia professionale e non restringere i tempi di arrivo, limitando qualche sterile e obsoleto strumento formativo in favore, per esempio, di una maggiore attenzione alle lingue straniere, visto che ormai il teatro d'azione degli avvocati d'impresa è il mondo? 🍷

** Presidente Associazione italiana avvocati d'impresa e naming partner dello studio Martinez&Novebaci*

I PROFESSIONISTI FANNO SISTEMA SUI DISTURBI DELL'APPRENDIMENTO

di rosalia iaquinta



Non solo gender. Asla allarga lo spettro della sua attenzione ai temi della diversity anche ad altri ambiti. In particolare, l'associazione degli studi legali associati ha istituito, da circa un anno, un tavolo di lavoro sulla dislessia e i disturbi specifici di apprendimento (DSA, vale a dire dislessia, disortografia, disgrafia e discalculia) insieme all'Ordine degli avvocati e quello dei Commercialisti, la Fondazione Italiana Dislessia (FID), la rete di Coordinamento degli Atenei Lombardi per la disabilità (Cald) e Fondazione Adecco.

«L'obiettivo del progetto - racconta in esclusiva a MAG **Antonio Caterino**, portavoce dell'iniziativa e avvocato di LCA è quello di garantire le stesse chance di successo anche ai candidati con DSA e sensibilizzare il mondo legale su un tema che può riguardare anche i giovani aspiranti avvocati». Stando ai dati della FID, ogni anno nel nostro Paese circa 12mila dislessici si affacciano al mondo del lavoro. Tra questi dunque potrebbero esserci anche dei laureati in giurisprudenza.

Il tavolo di lavoro ha individuato due macro-aree d'intervento: l'esame di stato e l'accesso alla professione negli studi d'affari. Per quanto riguarda la prima, sta lavorando alla sottoscrizione di un protocollo d'intesa con la Corte d'Appello di Milano affinché in sede d'esame d'avvocato vengano concesse ai candidati dislessici le misure compensative e dispensative previste dalla legge sui dsa (L.N. 170/2010). «La legge 170 che, a causa della sua formulazione limita il suo ambito d'applicazione alle prove

scolastiche e universitarie, non può essere fatta valere nei concorsi pubblici e negli esami di abilitazione professionale (avvocato, commercialista, ecc.), con la conseguenza che le misure di supporto, come l'assegnazione di tempi supplementari e le modalità alternative di esecuzione delle prove, non vengono concesse agli aventi diritto, anche se richieste, proprio perché non previste espressamente», commenta Caterino. Per questo motivo, il tavolo di lavoro proporrà in sede legislativa l'inserimento di una apposita disposizione che l'estenda l'applicabilità della legge ai concorsi pubblici e nei decreti ministeriali che bandiscono gli esami di stato di abilitazione professionale.

Invece, per abbattere le barriere all'ingresso negli studi legali, i cui rigidi criteri di selezione potrebbero risultare discriminatori, il tavolo di lavoro sta formulando una guida sui DSA declinata sulle specificità della professione forense.

Il fine è quello di generare maggiore consapevolezza sul tema tra i professionisti del diritto per consentire una corretta valutazione dei profili con DSA. «Chi ha un disturbo di apprendimento spesso non ha alle spalle le performance accademiche brillanti richieste dalle law firm, finendo di conseguenza per essere escluso dai colloqui di selezione, senza aver la possibilità di dimostrare le proprie potenzialità. Eppure, in molti casi, i candidati dislessici, in sede di colloquio, rivelano profili sorprendenti, in netta contrapposizione rispetto ai loro cv, dimostrandosi figure interessanti. Del resto, come dimostrato dai ricercatori



ANTONIO CATERINO

statunitensi Fernet e Brock Eide, i dislessici hanno una serie di abilità trasversali che derivano proprio dal fatto di avere un disturbo di apprendimento. Ad esempio, sono molto dotati per la visione d'insieme. Il ragionamento correlato è un altro dei loro punti di forza. Sono a loro agio quando lavorano su situazioni che sono in continuo cambiamento, così come nel fare previsioni. Tutti elementi strategici per gli studi legali», spiega Caterino.

Le linee guida, che dovrebbero essere ultimate entro i prossimi tre mesi, individueranno e definiranno

quali sono le best practice da mettere in atto per consentire agli studi legali di capire come comportarsi in fase di selezione, inserimento, valutazione e valorizzazione di un candidato dislessico. L'intento è poi quello di condividerle con studi legali, istituzioni, head hunter e agenzie per il lavoro per varare un sistema capace di valutare e proporre candidati alle insegne alla ricerca di collaboratori.

Del resto, Einstein insegna: «Ognuno è un genio. Ma se si giudica un pesce dalla sua abilità di arrampicarsi sugli alberi, lui passerà tutta la sua vita a credersi stupido». 🐟

IL GENERAL COUNSEL SECONDO **BEN HEINEMAN**

di anthony paonita

BEN HEINEMAN



MAG fa il punto sulla professione in house con un'istituzione per tanti giuristi d'impresa americani. «La sfida è conciliare il ruolo di partner dei business leader e di guardiano dell'integrità aziendale», dice l'ex senior vice president of law and public affairs di GE

en Heineman ha fondato l'ufficio legale moderno americano. Certo, i dipartimenti in house esistevano anche prima del suo arrivo in General Electric nel 1987, ma non erano l'equivalente di grandi studi d'affari, come sono invece oggi. Heineman ha costruito un team di oltre mille avvocati, esperti di dati e professionisti del mondo legale. Ha portato in house la gestione di molte delle attività legali della multinazionale. E ha reso GE Legal un'istituzione.

Un po' come è accaduto nell'ufficio legale di Eni in Italia, gli ex giuristi di GE sono oggi alla guida di dipartimenti in house di diverse aziende in America e nel mondo. MAG ha incontrato Heineman per conoscere la sua opinione sullo stato della professione legale in house e sulla necessità, per i giuristi, di conciliare il ruolo di legale con quello di supporto ai colleghi del business nel raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Praticamente lei ha creato il dipartimento legale moderno, con oltre mille avvocati e una tale levatura da competere coi grandi studi legali. Ma c'è una tensione intrinseca nel ruolo del giurista d'impresa, visto che lavora per un solo cliente. Come si concilia?

La sfida più grande per il general counsel è quella di conciliare il suo ruolo duplice e contrastante di partner dei business leader e di guardiano dell'integrità aziendale.

Non c'è dubbio sul fatto che i general counsel abbiano fallito come guardiani.

Perché?

Quando Enron e WorldCom iniziavano a collassare, la domanda era: "Dov'erano gli avvocati?". I giuristi d'impresa erano stati esclusi dalle decisioni chiave. Non erano riusciti a fare domande sulla liceità e appropriatezza di alcune azioni. Si erano limitati ad approvare decisioni commerciali improprie. Ma sfuggirono alle sanzioni formali, con alcune eccezioni.

Quindi?

La scelta per i general counsel non dovrebbe mai essere quella di opporsi o acconsentire rimanendo esclusi dalle discussioni e decisioni chiave. Perché la funzione legale sia efficace, deve superare ostacoli reali e all'interno dell'azienda devono esserci alcune condizioni di base. I gc devono avere l'opportunità e il potere di affrontare i problemi che mettono alla prova le aziende. I direttori affari legali devono comprendere a fondo il business ed essere sempre informati sulle questioni più importanti. Hanno una funzione vitale, quali guardiani e difensori dell'integrità dell'azienda, preservando quest'ultima dai rischi.

Compliance e legal. Il dibattito sulla separazione o unione delle due funzioni è molto acceso. Abbiamo assistito a scandali che hanno coinvolto società che sulla carta sembravano avere una compliance di tutto rispetto, ma che nella pratica non ha funzionato. Cosa ne pensa?

È uno dei temi caldi del mondo della compliance — i ruoli del general counsel, del cfo, del chief compliance officer (cco) e del chief risk officer, se ce n'è uno. Gran parte del dibattito riguarda il riporto del cco, se sia più giusto che sia il gc, il cfo o il ceo. Ma credo sia una questione molto meno centrale rispetto a un autentico impegno verso la compliance da parte del ceo e dei leader del business di un'azienda.

A chi dovrebbe rispondere a suo avviso?

Per un periodo ho sostenuto che il cco avrebbe dovuto rispondere al cfo e al gc, rimanendo una voce indipendente. Ma è solo una mia preferenza, non una prescrizione senza eccezioni. Penso che l'amministratore delegato debba essere il chief compliance officer dell'azienda in senso figurato, non nel quotidiano ovviamente. Ma a prescindere dalle formalità, non c'è dubbio che tutti questi funzionari aziendali sono responsabili per la compliance, devono accertarsi che ci sia un programma e che venga seguito con integrità e indipendenza. Non c'è dubbio sul fatto



**I DIRETTORI
AFFARI LEGALI
DEVONO
COMPNDERE
A FONDO IL
BUSINESS
ED ESSERE
SEMPRE
INFORMATI
SULLE
QUESTIONI PIÙ
IMPORTANTI.
HANNO UNA
FUNZIONE
VITALE**



che se il ceo per primo non considera la compliance tra i suoi compiti principali, tutti gli sforzi del personale aziendale non valgono molto. Il general counsel e gli altri funzionari chiave devono lavorare insieme all'amministratore delegato e ai dirigenti per assicurarsi che chi si occupa della funzione compliance abbia a disposizione i sistemi, i processi e le risorse necessarie a un'infrastruttura di integrità efficace.

Anni fa abbiamo parlato del Sei Sigma (una metodologia di gestione delle organizzazioni che persegue l'eccellenza mirando all'eliminazione dei difetti e degli sprechi piuttosto che al semplice miglioramento della prestazione media, ndr) e di come si applica ai dipartimenti legali. Cosa ne pensa adesso delle società che chiedono ai dipartimenti legali di seguire i processi aziendali?

È una domanda difficile. La risposta dipende dai processi a cui facciamo riferimento. Se parliamo di controllo dei costi, finanziamenti, gestione dei progetti, utilizzo della tecnologia, efficienza, allora penso che sia un bene. Gli uffici in house possono imparare dai colleghi del business. È uno dei vantaggi che hanno. Ma non è una cosa che si può fare pedissequamente.

Perché?

Per esempio, Sei Sigma era utile per mappare i processi e trovare le mancanze o le aree di miglioramento in alcuni processi di compliance, che erano perlopiù su carta e basati principalmente sul controllo e l'equilibrio. Avremmo potuto semplificarli ed efficientarli ulteriormente? Tuttavia, non avremmo mai misurato, come fece Dupont, gli errori di battitura nei briefs per ridurli fino a 3,4 parti per milione, come richiede Sei Sigma.

Un altro esempio, risale all'era di Welch (presidente e ceo di GE tra il 1981 e il 2001, ndr).

Dica...

Verso la fine aveva sviluppato una teoria sulla ripartizione delle risorse umane

SAVE THE DATE

Giovedì 17 ottobre 2019 • Milano



INHOUSECOMMUNITY AWARDS

#ihcommunityAwards



Main Partners

CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIB

Deloitte.
Legal


GEBBIA BORTOLOTTO
PENALISTI ASSOCIATI

 **RSINGHER ORTU**
avvocati associati

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



LA SCELTA PER
I GENERAL
COUNSEL NON
DOVREBBE MAI
ESSERE QUELLA
DI OPPORSI O
ACCONSENTIRE,
RIMANENDO
ESCLUSI DALLE
DISCUSSIONI
E DECISIONI
CHIAVE



in azienda, per cui ci sono i migliori (il 20%), i medi (il 70%) e i peggiori (il 10%). Quest'ultimi andavano licenziati ogni anno. Per una questione di differenziazione. Io, semplicemente, mi rifiutai. Per un dipartimento in house sarebbe stato sciocco. Avevamo avvocati molto bravi, una categoria professionale minoritaria rispetto ai colleghi della funzione finanziaria. Eravamo 1400 avvocati contro 7000 professionisti nel finance. Quindi su alcune cose ha senso seguire cosa fa il business, ma non si deve seguire pedissequamente una metodologia che non funzionerebbe per una categoria professionale. Andava bene differenziare, ma suddividere le risorse in 20, 70 e 10% in un dipartimento legale in house all'epoca pari a uno studio legale per qualità, non avrebbe avuto senso.

I dipartimenti legali più grandi sembrano essere ossessionati dai dati...

La fermo subito. Nel 1994, più di vent'anni fa, nominai una collega, Suzanne Hawkins – che vinse un premio e che ora lavora per Reed Smith. Le chiesi di occuparsi di efficienza. Di fare le cose meglio e con meno, e anche di occuparsi di tecnologia. All'epoca si stavano digitalizzando un sacco di cose. Non penso ci sia da farsi troppe domande, se vengono usati correttamente, fanno bene.

Un altro tema caldo è quello della globalizzazione – i general counsel devono, ad esempio, rispettare le diverse leggi sulla privacy, il GDPR ha sollevato la questione. Allo stesso tempo, quando i governi lo richiedono le aziende censurano notizie e altre informazioni. Cosa dovrebbero fare i gc? Dovrebbero agire come arbitri?

Le aziende devono rispettare le leggi dei Paesi in cui operano. È un tema ricorrente e spinoso per i giuristi d'impresa. Ci sono diverse possibilità: rispettare la legge, disobbedire civilmente (una posizione scomoda per qualsiasi azienda), provare a cambiare la legge, o smettere di fare business in quella nazione.

Non facile...

Un esempio lampante oggi è la Cina. Quando lavoravo in GE, le forze dell'ordine cinesi ci chiesero di controllare i contenuti dei computer dei dipendenti di una sede GE, presso la quale lavoravano diverse centinaia di lavoratori. Uno di questi era stato arrestato in piazza Tiananmen per aver manifestato contro il governo come membro del Falun Gong. Le autorità volevano sapere se c'erano altri membri tra i nostri dipendenti. La questione arrivò sulla mia scrivania in poche ore. Spiegammo alle autorità che una richiesta così ampia, senza prove evidenti di problemi sul luogo di lavoro, avrebbe violato il diritto alla privacy dei nostri lavoratori. Inoltre, dicemmo loro che avevamo una politica contro il proselitismo sul luogo di lavoro per ragioni politiche o religiose. Li convincemmo. Penso che ci riuscimmo perché la questione non era stata resa pubblica e coinvolgeva solo una piccola sede.

Cosa fa oggi?

Ho tenuto un corso, lo scorso autunno, alla Kennedy School. Affrontava temi aziendali, pubblici e non profit. Per cui abbiamo ospitato diversi professionisti, che sono venuti a parlare dei problemi che affrontano gli avvocati. Agli studenti abbiamo insegnato come gli avvocati possano diventare veri leader.

E adesso?

Tengo un corso alla Kennedy School per studenti di public policy, non per il corso di laurea congiunto. Le aziende possono agire nell'interesse pubblico? Chiediamo agli studenti che mostrano interesse verso i processi aziendali di pensare a cosa faranno. Ho smesso di scrivere editoriali. Sto per compiere 75 anni e devo decidere se mi lascerò alle spalle il grande progetto di un libro.

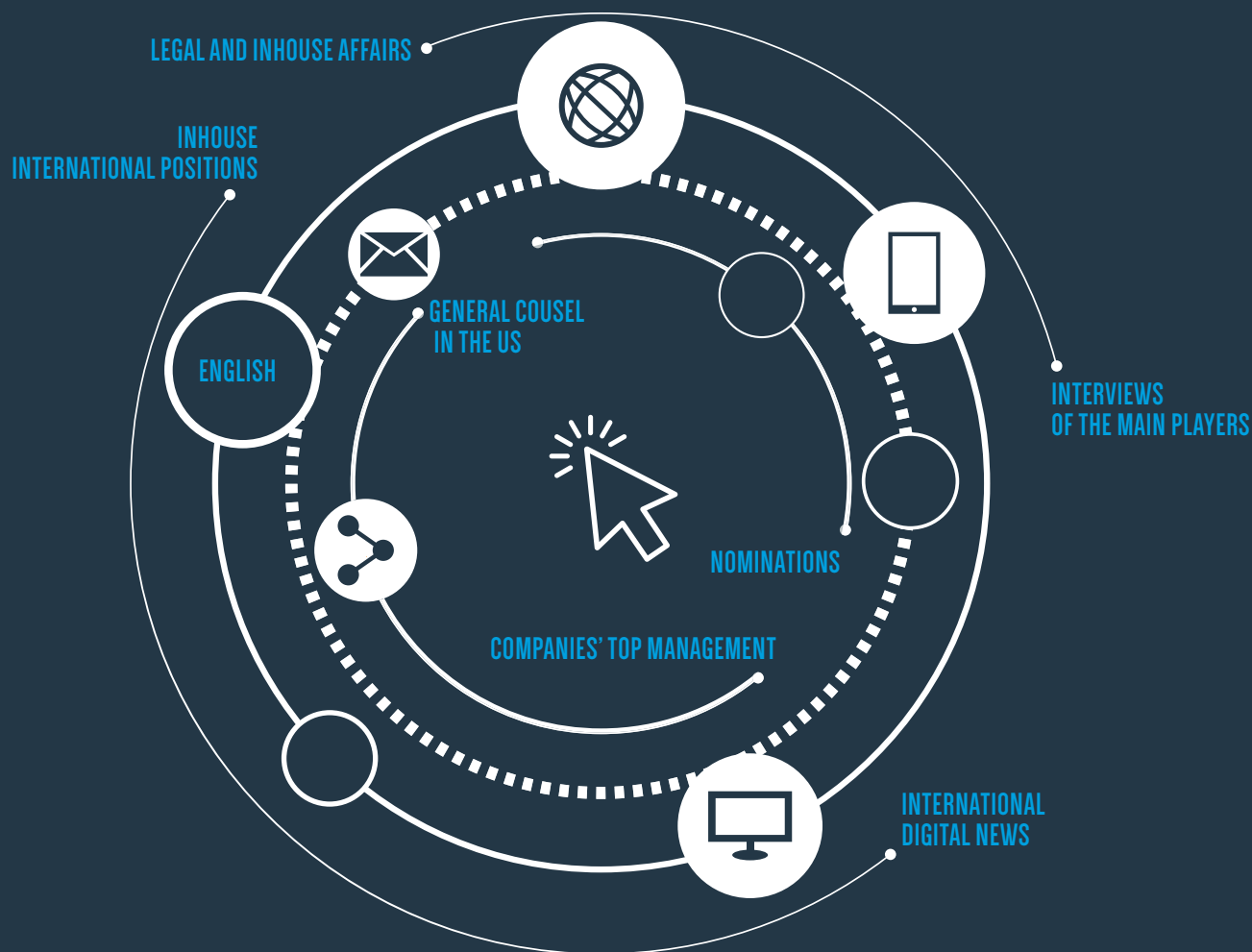
Mick Jagger ha 76 anni e sta per ripartire...

Mick Jagger ha molto più talento di Ben Heineman.



INHOUSECOMMUNITYUS

The 100% digital information tool in English for U.S. and international In-house counsel



Follow us on



www.inhousecommunityus.com



BEN HEINEMAN

ENGLISH VERSION

Ben Heineman founded the modern American law department. Sure, in-house legal departments existed before his arrival at General Electric Co. in 1987, but they weren't the equivalent of big-firm legal powerhouses, as many of them are today. Heineman built a team of more than 1,000 lawyers, data-crunchers and other professionals, took a lot of the multinational conglomerate's legal work in-house, and made GE Legal an institution. Somewhat as with Eni's legal department in Italy, GE alumni lead departments throughout Corporate America and the globe. MAG spoke to Heineman at the start of the new year to get his perceptions on where in-house departments stand today, what their obligations are, and how in-house leaders need to reconcile being a legal professional while helping their business-side colleagues achieve corporate goals.

You virtually created the modern legal department, with more than 1,000 lawyers and public stature that rivaled big law firms. But there's an inherent tension there, since you work for one client only. How do you reconcile that tension?

It's the greatest challenge for a general counsel, reconciling the dual and contradictory roles of being a partner to business leaders and a guardian of corporate integrity.

There's no question that general counsel failed as guardians. Beginning with the collapse of Enron and WorldCom, the question was, "Where were the lawyers?" In-house counsel were excluded from key decisions. They failed to ask probing questions about whether actions were legal or appropriate. They rubber-stamped improper business decisions. But they escaped formal sanctions, with some exceptions.

The choice for a GC shouldn't be either

as a yea-sayer or a naysayer excluded from key discussions and decisions. But to be effective, very real obstacles have to be overcome and certain key conditions inside the company have to exist. GCs have to be given the opportunity and power to address the issues facing modern corporations. They have to have a broad understanding of the business and be fully informed about high level issues. And the GC has a vital job as guardian and protect the company's integrity and manage its risk.

There's been a lot of debate about whether the compliance function is separate from legal. And we've also seen spectacular corporate scandals involving companies like Enron and Deutsche Bank, where they may have had great compliance on paper, but in practice, they didn't work. What are your thoughts on this?

It's one of the hot issues in the compliance world—the roles of the general counsel, the CFO, the chief compliance officer and the chief risk officer, if there is one of those. Much of the debate is whether the CCO should report to the GC or CFO or to the CEO. I think it's far less important that deep authentic CEO and business leader commitment to compliance. I've argued for some time that the CCO should report to the CFO and GC but have an independent voice. But this is my preference, not a no-exceptions prescription.

I think that the CEO has to be the company's chief compliance officer in a leadership, if not a day-to-day sense. Look, 80 percent of CEOs are ethical, they want to do the right thing, and produce good products. And there is that debate over who's ultimately responsible. But whatever the formalities, there's no doubt that these corporate officers, who are responsible for compliance together, have to ensure that the program is carried out with integrity and independence.

There's also no debate that if the CEO doesn't view compliance as one of his core jobs, then all the efforts of corporate staff aren't worth much.

The general counsel, and other key executives, must work with the CEO and business leaders all across the company to ensure that those business leaders have management ownership of the systems, processes, and resource allocation that an effective integrity infrastructure needs.

I interviewed you years ago about Six Sigma and how it applies to legal departments. What do you think about companies mandating that legal departments follow business processes?

It's a hard question to answer. It depends on what you're talking about. Cost control, good financing, project management, using technology, becoming more efficient, all those things are perfectly valid. And law departments can learn from their business colleagues. That's one of the advantages law departments have.

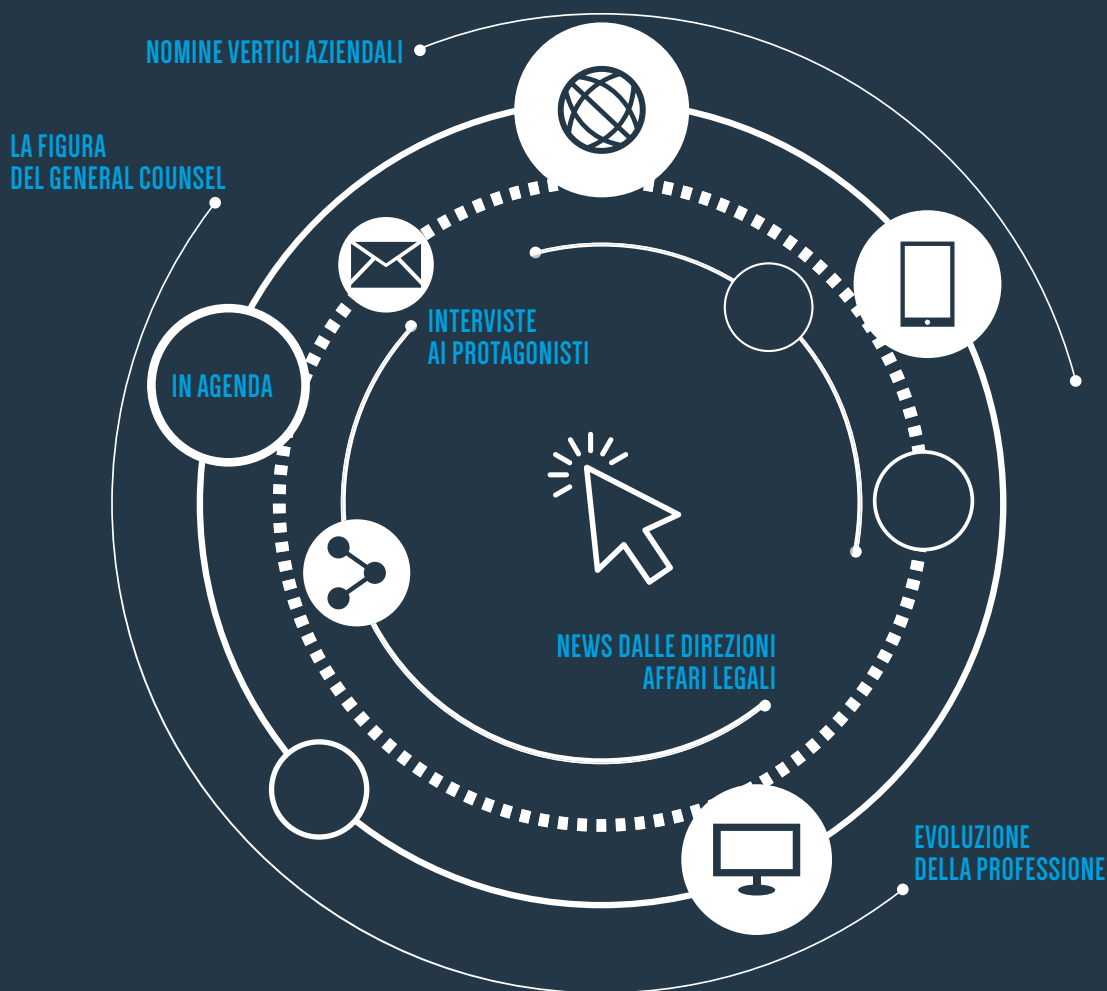
But I would add that it can't be done slavishly. I'll give you two examples. One was Six Sigma, which was useful to do process mapping and see where there were deficiencies or areas for improvement in some of our compliance processes, which were very heavily paper and check and balance-driven. Could we make them simpler and more effective? But on the other hand, we weren't going to measure, as Dupont did, the typos in briefs, and get the typos down to 3.4 parts per million, which is Six Sigma.

Another, in the era of Welch: At the end he developed an idea for human resources. There was the top 20 percent, the middle 70 percent, and the lower 10 percent, and the lower 10 percent had to be removed every year. It was all about differentiation. And I just said no. For a law department that was stupid. We had very good lawyers, we're a profession and we're small compared to the finance function. There were 1400 lawyers and 7000 in the finance function. I said we're not going to do it. I'll differentiate. HR would be individual, not cohort-driven. So that's an example of some things, like Six Sigma, were good. But not slavishly follow the methodology that didn't work



INHOUSECOMMUNITY

Il primo strumento di informazione completamente digitale
sui protagonisti del mondo In House in Italia



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.inhousecommunity.it



PENSO CHE
L'AMMINISTRATORE
DELEGATO
DEBBA ESSERE
IL CHIEF
COMPLIANCE
OFFICER
DELL'AZIENDA
IN SENSO
FIGURATO,
NON NEL
QUOTIDIANO
OVVIAMENTE



for a professional function. And similarly in HR, differentiation was good, but slavishly slotting people into 20, 70, and 10 in a high quality, best inside law firm at the time, didn't make sense. Those are two examples of the complexity.

The bigger legal depts seem to be obsessed with data. We were exposed to that lately in publishing, an obsession about clicks...

Let me stop you right there. I appointed a woman, Suzanne Hawkins, who won an award, she now works for Reed Smith in 1994, as senior counsel, this was more than 20 years ago. And I tasked her then with efficiency. Making things better for less, and that included technology. Ironically, in those days it was digitizing a lot of stuff, putting it on computers. I don't think there's any question, that if it's done right, it's good.

Another hot issue is that of globalization—the modern general counsel has to, for example, comply with different privacy laws these days, and the GDPR really brought it all home. At the same time, companies have censored news and other information when governments demand it. What should GCs do? Should they be the arbiters?

Companies have to comply with the laws of the countries they do business in. It's a vexatious, recurring problem for general counsel. They have a range of options: obey the law, be civilly disobedient (an uncomfortable position for any company), try to change the law, or stop doing business in that nation.

The poster child is China today. At GE, we were faced with a Chinese law enforcement demand to review the contents of all employee computers at a GE facility with several hundred local Chinese workers. One of those had been arrested in Tiananmen Square for demonstrating against the government as a member of Falun Gong. The authorities wanted to know whether other employees were members.

The issue reached my desk within hours. We told authorities that such a broad request without clear evidence of an issue in the workplace, would violate our employees' right to privacy. We told them that we had a policy against proselytizing in the workplace for political or religious causes. We convinced them privately. I think we succeeded because there was no publicity and it only involved a small facility.

What are you up to these days?

I teach a course in the fall at the Kennedy School. I used to teach about general counsel. It's now been changed so now it's one-third corporate, one-third public service, one-third nonprofit. So we've got visiting folks who come and talk about huge problems that lawyers end up dealing with and we teach the students to be a real leader as a lawyer.

We have the GC of the defense department, GC of the state department, GC of the Treasury, the GC of the Office of Legal Counsel, and we talk about issues, like torture, whatever, or don't ask, don't tell.

The role of GC of Harvard, or Mellon Foundation, these are huge jobs. They're analogous to being general counsel of GE.

I teach a course at the Kennedy School for public policy students only, not for the joint degree program. Can corporations act in the public interest? We get the public policy students interested in the corporate process and have them think about what they're going to do. Is it inevitable that they're going to be selfish and private oriented, or will they be ... what are the reasons that they'd want to act in the public interest.

I've stopped my oped-ing. I'm about to be 75 and have to decide whether I have one big book project left in me.

Mick Jagger is 76 and he's about to go on the road again...

Mick Jagger has a lot more talent than Ben Heineman. 

SARDI, IL BUSINESS PER VOCAZIONE

Il 2019 è iniziato con non poche novità per il general counsel di Satispay. Dal primo gennaio è stato nominato general manager e managing director di Satispay Europe. MAG lo ha incontrato

di rosalia iaquinta

A Anno nuovo vita nuova. E non è solo un modo di dire, ma pura realtà per **Clemente Sardi**, general counsel di Satispay. Dal primo gennaio 2019, il giurista d'impresa è infatti impegnato in una nuova sfida professionale che, oltre a completare la sua esperienza di legale, ha comportato anche un cambio di residenza, da Milano a Lussemburgo. Sardi è stato infatti nominato general manager e managing director di Satispay Europe, intermediario finanziario di diritto lussemburghese, partecipato al 100% da Satispay S.p.A.

Come spiega l'avvocato a MAG «la nomina è il frutto di un percorso iniziato in ambito Brexit» che ha spinto la società a trasferire la sede londinese in un'altra giurisdizione, quella lussemburghese. «Abbiamo valutato diversi Paesi prima di decidere dove andare. Dal momento che la parte



legale e regolamentare è stata fondamentale per trovare la nuova collocazione – rivela Sardi – è stato naturale, per Alberto (Dalmasso, co-founder di Satispay e ceo del gruppo, *ndr*) e Samuele (Pinta, co-founder e coo, *ndr*), propormi di assumermi la responsabilità del team in Lussemburgo, così da gestire il set up del nostro istituto di moneta elettronica. Sarà per me una nuova avventura, dovrò uscire dalla mia zona di comfort per acquisire una visione del business e delle operazioni su più larga scala». Una scelta questa che, come sottolinea l'avvocato, testimonia quanto il management di Satispay creda nel valore aggiunto della funzione legale, nella quale ha scelto di investire sin dal principio.

Nel suo nuovo ruolo, a diretto riporto del consiglio di amministrazione, il giurista guiderà il team lussemburghese composto al momento da una decina di persone e destinato a crescere fino a 18-20 unità entro un anno. Il gruppo si occuperà, oltre che di questioni legali (anche grazie a una risorsa basata a Milano), di compliance, GDPR, gestione del rischio, frode, know your customer & antiriciclaggio, operations, It, amministrazione, servizio clienti e, a breve, dello sviluppo di Satispay in Europa.

Ma al di là delle circostanze, è risaputo, quando un general counsel passa dalla parte del business è perché segue una sua vocazione. O quantomeno, una sua particolare inclinazione verso gli aspetti più manageriali e di sviluppo

“

SARÀ PER ME UNA NUOVA AVVENTURA, DOVRÒ USCIRE DALLA MIA ZONA DI COMFORT PER ACQUISIRE UNA VISIONE DEL BUSINESS E DELLE OPERAZIONI SU PIÙ LARGA SCALA

”

2013

Anno di fondazione

2015

Anno di lancio del servizio

70

Numero di dipendenti

500.000+

Numero di utenti attivi

65.000+

Punti vendita fisici e online che accettano pagamenti con Satispay

3

Numero di legali

dell'azienda. E così è stato anche per Sardi.

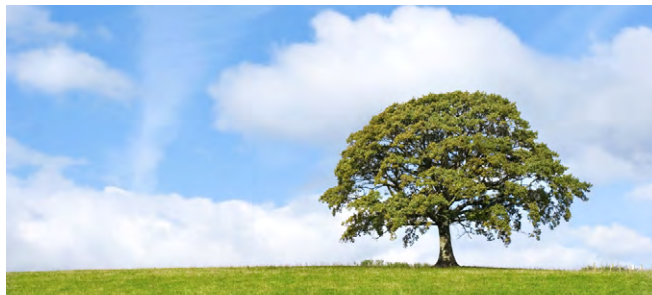
«Anche nei miei precedenti lavori, quando ero in consulenza, sono sempre stato affascinato dalla parte di due diligence e dalle operazioni societarie, cose che generalmente tutti i giovani trovano noiose. A me affascinava avere l'opportunità di comprendere e studiare tutte le fasi del business, come funzionano, quali sono gli aspetti più critici. Si può comprendere meglio l'operatività», spiega il giurista. Inoltre, bisogna tener conto del fatto che «lavorare per una startup significa non lavorare mai per compartimenti stagni, ma avere una visione flessibile. L'ufficio legale è nato per questo, per essere funzionale al prodotto e a servizio del business, che sta al centro».

Laureato in giurisprudenza alla Cattolica di Milano, avvocato e con master in legge alla Columbia University di New York, Sardi è arrivato alla guida dell'ufficio legale di Satispay a settembre 2017. Come? Un po' perché conosceva ampiamente l'azienda «che aveva "colonizzato" il quartiere in

Processo simulato

Un messaggio privato su un social network è motivo di licenziamento per giusta causa?

Un licenziamento intimato per avere il lavoratore diffuso attraverso un social network una propria drastica opinione sui vertici aziendali. Un messaggio ritenuto dai vertici aziendali lesivo della propria immagine e dell'immagine dell'azienda. In contrapposizione il diritto dell'impresa all'integrità della propria immagine ed il diritto del lavoratore di critica e di opinione.



Quando un messaggio privato postato su un social network può diventare motivo di licenziamento?

Con il *mock trial* si avrà la possibilità di assistere ad un vero e proprio dibattito in aula.

VEN 22 MAR

Milano

14.00 - 17.30

Legalitax

Piazza Pio XI, 1

T +39 02 45 381 201

MER 27 MAR

Padova

14.00 - 17.30

Legalitax

Gall. Dei Borromeo, 3

T +39 049 877 5811

GIO 28 MAR

Roma

14.00 - 17.30

Legalitax

Via Flaminia, 135

T +39 06 80 913 201

Programma

Ore 14.00

Registrazione dei partecipanti

Ore 16.00

Coffee break

Ore 14.30 – Ore 16.00

Cenni normativi e introduzione
del caso
Processo

Ore 16.30 - 17.30

La parola ai partecipanti: e se foste
voi il giudice?
Lettura della sentenza

cui vivevo all'epoca, Sempione», confessa, e un po' per amicizie comuni. «Sono un musicista, suono il basso. La chitarrista del gruppo in cui suono (la punk e rock band Hawaii Zombies, ndr) mi ha presentato Alberto (Dalmasso, ndr) e i ragazzi. Davanti a una birra è nata l'idea di creare una funzione legale. Da allora mi sono occupato degli investimenti, della parte corporate e dell'intermediario finanziario, dividendomi tra Milano e Londra. È stato l'anno e mezzo più soddisfacente della mia carriera, un'opportunità unica», racconta.

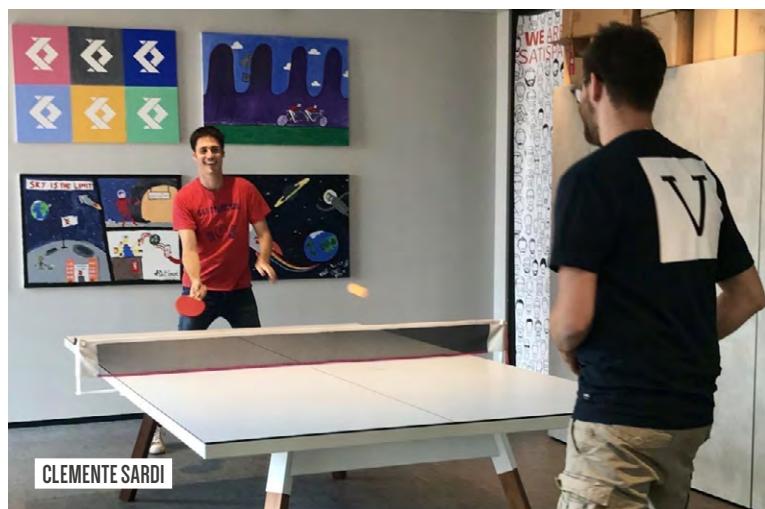
In azienda, l'avvocato ha portato un bagaglio di oltre dieci anni di esperienza in consulenza legale, a livello internazionale, in ambito corporate, m&a, litigation, compliance e antitrust. Dopo la pratica nello studio boutique Marena Bonvicini Ludergrani, nel 2010, Sardi è entrato nella squadra di **Roberto Cappelli**, all'epoca ancora in Grimaldi e Associati. E dopo il master in legge alla Columbia, in occasione del quale ha conosciuto sua moglie Paula (anche lei avvocatessa), è passato nello studio legale americano Cleary Gottlieb Steen & Hamilton, dove ha lavorato per i cinque anni precedenti all'ingresso in Satispay.

Alla domanda se si sia mai pentito di passare in house risponde: «No. Mai. Assolutamente». E spiega: «Tra i più giovani c'è questa paura del passaggio tra i mondi in house e della private practice, visti come due universi completamente diversi. Onestamente, non ho visto una grande differenza. Sarà anche perché la realtà in cui sono andato è particolare, essendo una startup. Però io trovo le stesse dedizione, professionalità,

“

SONO SEMPRE STATO AFFASCINATO DALLA PARTE DI DUE DILIGENCE E DALLE OPERAZIONI SOCIETARIE, COSE CHE GENERALMENTE TUTTI I GIOVANI TROVANO NOIOSE

”



CLEMENTE SARDI

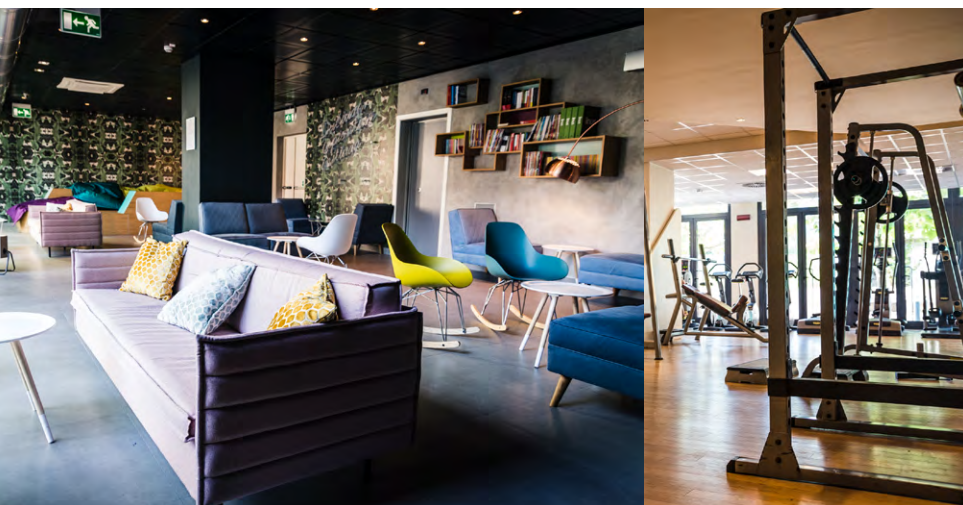
attenzione al lavoro e ai dettagli, tensione verso l'eccellenza, assenza di orari o di weekend, impegni saltati... Tutte queste cose che sono tipiche, nel bene e nel male, della private practice, le vedo anche nella direzione in house. Penso che il passaggio non sia per nulla traumatico, ma che anzi sia una cosa che mi ha completato». Certo, non è immediato, né semplice. E richiede un cambio di prospettiva e di mentalità. «C'è questo falso mito della superiorità intellettuale degli avvocati da superare. Sicuramente sono professionisti che hanno studiato molto e hanno dovuto superare anche l'esame di stato, ma da lì si parte. Non si deve peccare di superbia, come spesso fanno i giovani e come ho fatto erroneamente anche io in passato. Quando ci si vuole affacciare al business bisogna sedersi al tavolo con tutti gli interlocutori e porsi allo stesso livello, parlare la stessa lingua. Gli avvocati devono ancora lavorare su questo. E devono farlo anche nel rapporto con il cliente. Questo è quello che ho fatto io nel mio piccolo per cercare di ripartire e di ricostruire una professionalità che non avevo e devo ancora sviluppare, quella sul business. Del resto, gli AC/DC dicono *"It's a long way to the top if you wanna rock 'n' roll"*... quindi la strada è lunga e ci vuole molta umiltà», conclude.

Un sogno nel cassetto? Sardi, che è felice della sua vita in Satispay e non pare immaginare il suo futuro altrove, non sente il bisogno di sognare in grande. E punta piuttosto su due obiettivi a breve termine: una vacanza al mare con la moglie e le loro due bambine, e riprendere a suonare con il suo gruppo, che non vuole trascurare nonostante il trasferimento. ■

L'IMMOBILIARE ITALIANO

SCOPRE GLI STUDENTATI

Per Tanzi, proprietario di Campus X, «le potenzialità del mercato» che vale 7 miliardi in Ue «sono enormi». La società gestisce 3mila posti letto in quattro città



CAMPUS X A ROMA - TOR VERGATA

Se sei un neo- studente universitario fuorisede in Italia e cerchi un alloggio vicino all'università, che abbia il wi-fi e che magari offra pure un collegamento diretto con l'ateneo, devi essere proprio fortunato. A oggi infatti l'offerta di posti letto in campus universitari soddisfa le richieste di neanche uno studente su dieci: su 845mila studenti fuorisede (su un totale di 1,7 milioni di studenti universitari al 2016/17), sono 65mila i posti letto disponibili in queste strutture. Se contiamo poi gli oltre 76 mila studenti stranieri ecco che il divario tra l'offerta e l'domanda aumenta ancora di più: rapportando il numero di posti letto con la totalità degli studenti, in Italia questo non supera il 3% (contro il 23% del Regno Unito). Il lato positivo è che questa carenza rappresenta una grande opportunità per chi lavora nel campo immobiliare. Non è un caso, del resto, che i più grandi investitori del comparto, da Hines a Cassa depositi e prestiti per citarne qualcuno, abbiano inserito lo student housing nella lista delle asset class da implementare in Italia, mentre gli investitori, attratti da rendimenti stabili che secondo Jll oscillano in un range che varia da 5,75% a 6,25%, hanno aperto i loro portafogli.

IL MERCATO

«Le potenzialità sono enormi, tutta l'industria dell'education lo è» spiega **Stefano Tanzi**, fondatore della società di gestione Fattore Italia che controlla Campus X, un network di students resort e fra i più grandi gestori di campus universitari in Italia con sedi a Roma, Bari, Chieti e Firenze.

I numeri parlano da soli. In Europa questo segmento ha registrato nel 2017 circa 7 miliardi di investimenti (+16% rispetto all'anno precedente), stando ai dati Jll, dei quali l'83% nel Regno Unito, il mercato principale dove, tra l'altro, gli studentati hanno rappresentato il 7% del totale degli investimenti immobiliari del Paese.

In Europa questa asset class ha una market share in media del 3%, in Italia, invece, il settore ha ricoperto appena lo 0,1% del totale.

Il che indica quanto siano ampi i margini di crescita, sia perché si prevede un incremento del numero di studenti negli atenei più virtuosi e competitivi (nuovi campus, corsi in inglese, ecc...), cioè quelli di Milano, Roma, Napoli e Torino, le quattro città in cui è concentrato il 36% degli studenti iscritti in Italia, sia per l'arrivo di nuovi investitori istituzionali e internazionali.

INDUSTRIALIZZAZIONE

L'aspetto interessante è che a fronte di un incremento nella costruzione o nell'efficientamento di strutture dedicate agli studenti, saranno più richiesti anche operatori in grado di gestirli in maniera efficiente e in continuità. «Nel mondo dei servizi agli studenti l'Italia è ancora poco sviluppata – spiega Tanzi – in particolare manca quell'approccio istituzionale presente in altri Paesi, come il Regno Unito, con realtà che gestiscono in maniera puntuale queste strutture». In sostanza «servono risorse e managerialità», osserva il professionista ex Kpmg e 21 investimenti, che ha rilevato Campus X nel 2017 attraverso Fattore Italia assieme

con **Ernesto Albanese** (ex amministratore delegato Coni Servizi, Eurofly e Atahotels). «Proprio sulla base di queste considerazioni abbiamo deciso di investire in questo business» che è, nota Tanzi, «molto diverso rispetto ad altre asset class. In particolare i ricavi per metro quadro sono più bassi, con una media di 600 euro al mese per 30mq, ma sono resilienti». Inoltre è un business che risponde a una domanda crescente non solo in termini numerici, ma anche di qualità: «Le famiglie e gli studenti hanno capito che la rete è necessaria per sopravvivere al periodo universitario e un campus è il posto ideale. E sono disposti a spendere».

FATTURATO A 10 MILIONI

Nata da un'idea di Siram, ex azienda municipalizzata milanese, oggi Campus X conta tre strutture all'attivo, a Roma, Tor Vergata – gestito da Fabrica Sgr – a Bari, Università di Bari e a Chieti, inaugurate nel 2011, «a cui si aggiunge una quarta Firenze che sarà operativa da settembre 2019 per un totale di quasi 3mila posti letto», spiega Tanzi. Alla fine del 2015 la società ha registrato un fatturato di 9,5 milioni di euro. Con l'ingresso di Fattore Italia, nel 2017, e il progressivo turnaround aziendale il fatturato è salito poi a 10 milioni quell'anno e la prospettiva per il 2018 è di quasi 13 milioni, con un apporto di Roma per 8,7 milioni, Bari 2,2 e Chieti di 1,4 milioni di euro. «Le tipologie di abitazione sono di vario genere – aggiunge il manager – , da sistemazioni di 19 mq fino ad alcuni alloggi top di 56 mq, per rispondere alle varie esigenze di mercato». Quasi tutte le sistemazioni sono



STEFANO TANZI



ERNESTO ALBANESE

dotate di una cucina/angolo cottura interno e molte offrono palestra, lounge, caffetteria, lavanderia e wifi in tutte le zone, facilities «sempre più richieste, soprattutto dagli studenti internazionali», che popolano i dormitori. A Roma, per esempio, «Campus X ospita oggi circa il 30% di studenti stranieri con provenienze da Cina, Russia e Iran».

In pipeline ora c'è la gestione di altre 30 strutture per un obiettivo di 10mila posti letto in più. Oltre agli studentati, Fattore Italia ha anche investito in una struttura alberghiera nel capoluogo lombardo, il Toq Milano, e punta ad acquisire il marchio Cts (Centro Turistico Studentesco e Giovanile) per offrire «una student experience a più livelli». (l.m.)

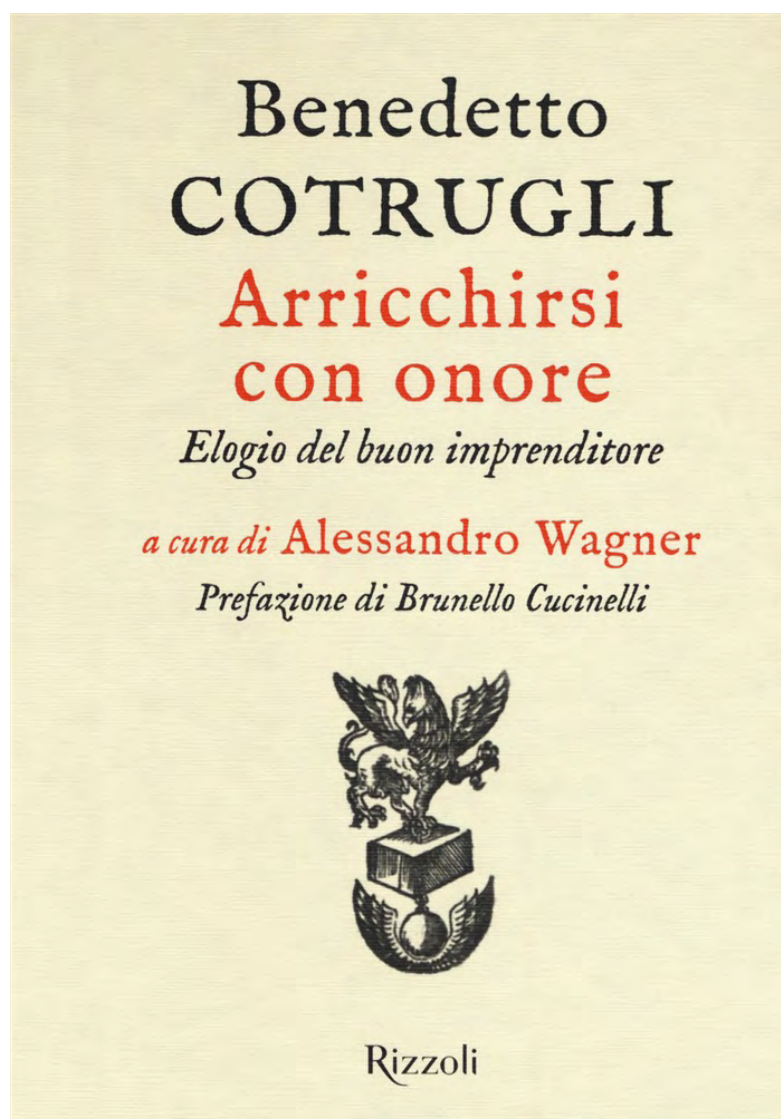
QUINDICI REGOLE D'ORO PER “ARRICCHIRSI CON ONORE”

I consigli di un “imprenditore” del Quattrocento in un volume curato da Alessandro Wagner.
“Le attività andrebbero avviate in luoghi in cui vi è certezza delle leggi”

Accade spesso che la storia ci aiuti a meglio interpretare e capire il presente. Ma che sia un “imprenditore” (allora un mercante) del 1400 ad aprire la strada a un “nuovo umanesimo imprenditoriale” e a sottolineare il ruolo fondamentale e la conseguente grande responsabilità sociale del “fare impresa” è un fatto curioso e sorprendente.

È quello che ci insegna **Benedetto Cotrugli**, mercante raguseo che nel 1458 scriveva quello che è considerato uno dei primissimi - se non il primo - “manuale di business”, il “Libro de l'arte de la mercatura”. Conosciuto finora solo nel ristretto mondo dell'accademia, il manuale è stato “riesumato” e reso fruibile a tutti in un volume edito da Rizzoli, intitolato “Arricchirsi con onore”, curato da **Alessandro Wagner**, con l'introduzione di **Brunello Cucinelli** e il supporto di **Fabio Sattin**, e tradotto in inglese dall'Università Cà Foscari di Venezia.

Una lettura divertente, agile,



unica e di una sorprendente modernità attraverso la quale Cotrugli delinea, per primo, i principi – etici, morali, finanziari – che dovrebbero essere alla base di ogni attività mercantile, e quindi imprenditoriale.

Nella sua riproposizione, Wagner ha sintetizzato i concetti espressi dal mercante ragusano in “quindici regole d’oro”, i passaggi più significativi ed emblematici del testo di Cotrugli facendone emergere l’incredibile modernità e attualità: dal ruolo economico e sociale dell’imprenditore alle regole della buona gestione e all’importanza della famiglia, ma anche consigli per gestire il passaggio generazionale fino alle “ferree” regole etiche e comportamentali che devono caratterizzare l’agire del “mercante”.

La mercatura, dice Cotrugli, in perfetta sintonia con lo spirito rinascimentale della sua epoca, se ben coltivata e correttamente praticata, non solo è molto utile ma è necessaria, anzi, indispensabile all’agire umano. È il vero motore del mondo. Ed è quindi la più nobile delle arti. “Ma mi accorsi subito”, continua il mercante, “che il mondo della mercatura è anche affollato di gente ignorante e sregolata, che agisce senza misura, senza ordine, senza legge. Per questa ragione mi sono ripromesso di scrivere e dare delle salutari regole a questa attività, e inquadrarla così nel suo giusto modo”.

I suggerimenti e le osservazioni di Cotrugli affrontano l’arte della mercatura a 360 gradi, a partire dalle caratteristiche del luogo dove svolgere l’attività mercantile: “Soprattutto – dice – le attività andrebbero avviate in luoghi in cui vi è certezza delle leggi e in cui l’amministrazione della giustizia è rapida e efficiente”. Seicento anni fa, come oggi.

Ma la modernità di Cotrugli va al di là delle osservazioni più concrete. È di un’attualità straordinaria quando parla della gestione dei crediti (“paga i debiti e impara ad incassare i crediti”) e delle note contabili (tieni una contabilità sempre precisa ed ordinata). E anche quando avverte: “Fai in modo che i tuoi libri non siano ricchi e tu povero”. Difficile immaginare qualcosa che possa rappresentare in modo più schietto e diretto quella che è la genesi di uno dei mali peggiori del nostro sistema finanziario. Se le banche, tutte, italiane e straniere, avessero seguito i consigli di Cotrugli, forse oggi le cose sarebbero diverse. “Perché il credito”, ammonisce il mercante raguseo, “è di questa natura che, invecchiando, peggiora e, passato l’anno dalla scadenza, peggiora della metà, e così gradatamente. E tutti sanno dare la loro merce in credito, ma non tutti sanno riscuotere: questo è un compito che deve prevalere su ogni altro nel mercante e che va fatto

con destrezza. E non lasciare invecchiare i debiti!” Cotrugli affronta anche il delicato tema del passaggio generazionale, che tanto impatta anche oggi sul futuro delle nostre aziende, e mette in guardia: i figli sono i migliori eredi, ma solo se hanno davvero la stoffa per gli affari. Perciò “bisogna guardarsi particolarmente, quando si inizia a guidare un figlio, dal volerlo all’attività mercantile, perché se il figlio fosse disposto per qualcos’altro, non avrebbe una vita prospera...e se non ritroviamo tale inclinazione (alla mercatura) lo dobbiamo volgere alla pratica cui è predisposto e non metterci a combattere contro la natura per vincerla e superarla, perché essa avrebbe la meglio!”

La mercatura come stile di vita, come metodo di affermazione di sé ma tenendo ben presente il suo valore collettivo, con le dovute implicazioni che questo compito così importante per la società si riflettono sull’uomo-mercante.

Di esempi e consigli il manuale ne offre moltissimi, così affascinanti e attuali quanto spesso dimenticati. ■

I costi e gli effetti sulla finanza dello



NEGLI USA

di laura morelli

Dal 21 dicembre scorso, gli Stati Uniti sono letteralmente bloccati dal cosiddetto "shutdown", cioè la chiusura parziale delle attività del governo e dei servizi pubblici dovuto al disaccordo tra Repubblicani e Democratici sulle leggi di bilancio. Si tratta dello shutdown più lungo nella storia degli Stati Uniti (solo con Bill Clinton, nel 1995, si era arrivati a 21 giorni), per una perdita economica che si aggirerebbe sullo 0,13% di Pil ogni una o due settimane. In pratica, stando alle stime di S&P Global Ratings, gli Stati Uniti hanno già bruciato almeno 6 miliardi di dollari.

Ma cosa comporta effettivamente questo stop alle attività? Spese amministrative, pagamento degli stipendi (800mila persone, un quarto dei dipendenti del governo federale, non hanno ancora ricevuto la loro busta paga da inizio anno) e attività pubbliche quali i controlli sulla produzione

alimentare, il rilascio di licenze per le attività commerciali e la pubblicazione di dati aggiornati sull'economia, tutto fermo. Così come le attività finanziarie.

Con il governo sotto shutdown, per esempio, si stoppano tutti i via libera ai nuovi bond e alle ipo. La chiusura parziale della Security and Exchange Commission (la nostra Consob) sta provocando ritardi nelle nuove quotazioni e potrà probabilmente causare problemi a quelle società quotate che hanno in programma l'assemblea annuale a breve.

Anche alcuni dei prestiti alle piccole imprese sono fermi in questo limbo. La Small Business Administration, l'agenzia governativa che si occupa delle pmi statunitensi, ha infatti smesso di approvare i prestiti di routine sostenuti per garantire agli imprenditori accesso ai fondi pubblici, fermando così i loro piani di crescita o costringendo alcune aziende a considerare fonti di denaro più costose. Il ritardo ha anche rallentato la regolamentazione sugli incentivi per investire in aree a basso reddito.

Quanto all'm&a, il processo di revisione delle fusioni proposte è ancora operativo in quanto considerata un'attività "essenziale" svolta da Federal Trade Commission e Dipartimento di Giustizia, ma con personale ridotto all'osso e scadenze sempre più vicine. ■



ART. 163 L.F. E PROPOSTE CONCORRENTI: una opportunità per i Fondi di investimento ancora poco sfruttata



Dott. Emanuele Boschi

BL Studio Legale Tributario Consulenza Finanziaria

Il legislatore con decreto legge 83/15 ha modificato la fisionomia del concordato preventivo, introducendo la fattispecie delle proposte concorrenti (art. 163 R.D. 267/42).

La proposta concorrente consiste nell'articolazione di un piano alternativo rispetto a quello predisposto dal debitore da parte di creditori che, anche per acquisti successivi, rappresentino almeno il dieci per cento della massa ammessa, salvo che la proposta del debitore non preveda il soddisfacimento nella misura del 40% (liquidatorio) o 30% (continuità).

Il contenuto della proposta concorrente può prevedere, a norma del comma quinto dell'art. 163 l.f., "l'intervento di terzi e, se il debitore ha la forma di società per azioni o a responsabilità limitata, può prevedere un aumento di capitale della società con esclusione o limitazione del diritto di opzione». Nel patrimonio della società affluirebbe, quindi, del nuovo capitale di rischio a fronte dell'emissione di quote o azioni, sottoscrivibile da un terzo, in particolare un Fondo, interessato ad investire le proprie risorse nella realtà aziendale in crisi.

La *ratio* della norma appare evidente nell'incentivare l'immissione di capitale di terzi, potenzialmente anche contro la volontà dei soci. In particolare:

- Un Fondo potrebbe cogliere nuove opportunità di investimento nella ristrutturazione di una impresa societaria governando dall'interno la società senza dover necessariamente condividere il progetto con i vecchi soci;
- I creditori avrebbero l'opportunità di vedersi massimizzare il valore ricavabile dal concordato.

Detto ciò, rimane lecito domandarsi se sia corretto ritenere che per il solo fatto che il valore di un'azione o una quota, in caso di insolvenza, sia pari a zero, sia per questo possibile espropriare il socio del suo benevalore per metterlo a disposizione dei creditori.

Ebbene è possibile affermare che ciò sia lecito laddove si comprenda che non è tanto il diritto della crisi dell'impresa a sostituirsi al diritto delle società, ma il diritto delle società a piegarsi nella misura necessaria a che si assolvano gli obiettivi cui mirano le leggi sulla crisi d'impresa.

L'INTERVISTA

APAX, CIPPARRONE: «L'ITALIA? UN MERCATO CORE»

di laura morelli

GABRIELE CIPPARRONE



Parla il nuovo responsabile per la Penisola del big del private equity Uk. Nello Stivale il gruppo ha investito 2 miliardi. E per il futuro spazio anche alle società tech

a frenata dell'economia a livello globale, il rischio recessione tecnica e le incertezze a livello politico possono essere dei validi deterrenti per i private equity interessati a investire in Italia. In passato, lo sappiamo bene, è stato così: pensiamo solo alla fuga dei player globali del 2013. E molti sono pronti a scommettere che anche quest'anno lo scenario potrebbe ripetersi. Ci sono, però, big del settore che non hanno nessuna intenzione di andarsene e anzi puntano a sfruttare il momento di ribasso del mercato, scovando le nicchie e investendo in settori ben precisi. Uno di questi è Apax Partners, private equity Uk nato 50 anni fa e presente in sette Paesi al mondo. Il colosso britannico - che non va confuso con il fondo francese, Apax France, presente anche a Milano e attivo soprattutto sul mid cap - lo scorso anno ha visto un ricambio nelle prime linee: l'ex partner responsabile per l'Italia, **Giancarlo Aliberti**, ha lasciato il suo ruolo, restando come consulente, e ha passato

50 mld \$

IL CAPITALE TOTALE RACCOLTO

9 mld \$

LE RISORSE RACCOLTE DAL FONDO IX

2 mld €

LE RISORSE INVESTITE IN ITALIA

7

LE SOCIETÀ ACQUISITE

2

I SOCI ITALIANI

20

I SOCI A LIVELLO GLOBALE

il testimone a **Gabriele Cipparrone**, in Apax dal 2003, che in questa intervista a MAG racconta i piani del big del private equity nel nostro Paese.

«La strategia per ciò che riguarda l'Italia è in linea con quella del passato. Investiamo qui dal 2000, con un focus su società dai 400-500 milioni di euro di valore e attive in settori molto precisi. In quasi 20 anni siamo stati uno dei player più attivi sul territorio, l'idea è di continuare su questa linea», spiega Cipparrone.

Nel complesso, il gruppo ha investito 2 miliardi di euro in sette società italiane registrando ritorni per 4 miliardi. Specializzazione e cherry picking sono le carte che Apax mette sul tavolo. A oggi, due sono quelle italiane o attive in Italia attualmente in portafoglio e cioè Engineering, realtà da 1,2 miliardi di euro di fatturato e 10mila dipendenti acquisita nel 2016, e Idealista, portale di annunci che opera in Spagna e in Italia. Entrambe le società sono parte del Fondo VIII, che dal lancio nel 2012 ha raccolto

»»

Private Equity Dinner & Conference

Date	Tuesday 19 February 2019
Time	19:00 Welcome drinks & networking 20:00 Dinner 21:00 Panel begins
Location	Palazzo Parigi Hotel - Corso di Porta Nuova, 1, Milan
Panel Topic	“Ciclo finito o ciclo infinito?”
Moderator	Laura Morelli, Journalist, Financecommunity
Panelist	Giuseppe Prestia , Partner, Charterhouse Capital Partners LLP Nino Tronchetti Provera , Managing Partner & Founder, Ambiana SGR S.p.A. Luisa Todini , Partner & President of GAC SGR, Green Arrow Capital
RSVP	eventi@simmons-simmons.com T +39 02 7250 5547

RSVP is required for all attendees.

Due to limited seats available, applications will be accepted on a “first come first served” basis.

Media partner:

Sponsor:

7,5 miliardi di dollari, oggi totalmente investiti. Le altre sono state cedute. Fra queste c'è stata Sisal, venduta nel 2016 al fondo Cvc per 1 miliardo di euro, poi Rhiag, ceduta al gruppo Usa Lkq per un enterprise value superiore al miliardo e Banca Farmafactoring, che nel 2015 è stata ceduta a Centerbridge e poi, nel 2017, quotata a Piazza Affari. Il gruppo in passato ha anche investito in società come Wind e Azimut. E per il 2019 ha già in pipeline due o tre operazioni.

Dottor Cipparrone, cosa rappresenta l'Italia per un gruppo globale come Apax?

L'Italia è sempre stato uno dei mercati core per Apax Partners in Europa, assieme a Regno Unito, Germania e Spagna, e continuerà a esserlo. Dopo tutti questi anni abbiamo raggiunto un ottimo livello di familiarità con le peculiarità del mercato italiano che ci permette di investire anche nei momenti più bui per l'economia del Paese. Per questo motivo gli alti e bassi del mercato, legati anche alla situazione politica, non ci spaventano.

Quali sono queste peculiarità?

È un mercato con un livello di ciclicità molto elevato e più "locale" rispetto ad altri. Nel Nord Europa, per fare un esempio, per fare business non è necessario avere competenze locali forti perché il mercato è più standardizzato a livello internazionale. Ciò non è possibile in Italia dove invece serve avere dei professionisti del posto che conoscono da vicino le dinamiche di mercato e le imprese.

Quanti sono i professionisti italiani nel vostro team?

Siamo sette, di cui due partner su 20 soci a livello globale.

Come policy seguite solo aziende large size. In Italia quali sono i vostri target?

Guardiamo a imprese che vanno dai 400 - 500 milioni in su come enterprise value.



LE AZIENDE
DI NOSTRO
INTERESSE
DEVONO
INNANZITUTTO
LAVORARE
NEI QUATTRO
SETTORI CHE
CONSIDERIAMO,
CIOÈ
TECNOLOGIA,
CONSUMER,
HEALTHCARE E
SERVIZI.



È una dimensione importante per un mercato prevalentemente medio-piccolo come quello italiano...

In effetti questa scelta può rappresentare un limite ma è determinata dall'ampiezza dei nostri fondi, come l'ultimo, il Fondo IX, da 9 miliardi di dollari. Tuttavia per quanto non tantissime in termini numerici, di aziende grandi o in crescita, in Italia, ce ne sono e noi ne abbiamo sempre trovate.

Come avviene la scelta delle target?

Le aziende di nostro interesse devono innanzitutto lavorare nei quattro settori che consideriamo, cioè tecnologia, consumer, healthcare e servizi. La deal generation avviene su società attive in questi comparti: la lista non è lunghissima ma attraverso la nostra esperienza ventennale e la forte specializzazione abbiamo chiaro il quadro della situazione imprenditoriale. Sappiamo quali sono i player principali, siamo in contatto con gli imprenditori e abbiamo le idee ben precise su quali sono le imprese in crescita, da monitorare fino a quando non avranno raggiunto una size soddisfacente. A volte le operazioni avvengono anche con società che fanno parte di un gruppo più grande o di altri fondi di investimento dove ci sono particolari esigenze di vendita.

Per il 2019 che prospettive ci sono?

Abbiamo una pipeline buona, stiamo valutando in modo serio e approfondito due o tre operazioni.

A livello di mercato invece?

Abbiamo notato un calo nelle valutazioni nell'ultima metà dell'anno in vista della manovra finanziaria. Ciò rappresenta un'opportunità interessante.

Per un abbassamento dei prezzi?

In realtà, mentre per le società quotate in Borsa c'è già stato un calo dei prezzi, e per noi che guardiamo anche a operazioni public to private

>>>

SAVE THE DATE

Giovedì 14 novembre 2019 • Milano



FINANCECOMMUNITY AWARDS

#FinancecommunityAwards



Main Partners

CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIB

Deloitte.
Legal

大成 DENTONS



Gatti Pavesi Bianchi

GIANNI-ORIGONI
GRIPPO-CAPPELLI
PARTNERS

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

PEDERSOLI
STUDIO LEGALE

Simmons & Simmons

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



è sicuramente un aspetto importante, nel privato questo si è sentito meno. Il mercato non quotato ci mette del tempo ad allinearsi e le aziende di qualità rimangono a valutazioni alte. In ogni caso gli investitori sembrano un po' in attesa di capire meglio gli sviluppi della situazione economica.

Sicuramente quest'anno non sarà come l'anno scorso...

Rispetto alla prima metà del 2018 oggi il mercato è sicuramente più difficile in termini di valutazioni, ma anche di disponibilità di debito e di costo del finanziamento. Questo crea una situazione che è potenzialmente interessante per quei player che sanno vedere il ciclo restando attenti al valore delle aziende. Le faccio un esempio.

Prego...

Abbiamo acquisito Rhiag nel 2013, un anno che ricordiamo è stato molto difficile per l'Italia, con una valutazione inferiore del 30% rispetto ad aziende dello stesso settore nel mercato statunitense e alla fine l'abbiamo venduta con ottimi ritorni. Contesti di mercato complicati possono rappresentare opportunità per investitori di lungo periodo.



PER NOI FARE
LA DIFFERENZA
SIGNIFICA
ESSERE
SPECIALIZZATI,
AVERE FOCUS
SETTORIALI
BEN PRECISI E
QUINDI TEAM
ESTREMAMENTE
ESPERTI E
COMPETENTI.



Con quale fondo siete operativi oggi?

Con il Fondo IX del 2016 che ha una capacità di 9 miliardi. Contestualmente abbiamo realizzato un altro fondo da 1 miliardo di dollari, dedicato a società tecnologiche, con il quale possiamo fare anche deal più piccoli, anche di development capital, con l'obiettivo di puntare su aziende innovative anche di dimensione inferiore che abbiano ottime prospettive di crescita.

Voi siete in Italia da vent'anni, come è cambiato il mercato in questo tempo?

È sicuramente molto più maturo e competitivo rispetto ai primi Duemila, a un livello comparabile con i mercati Nord europei. Mi riferisco, ad esempio, alla maggiore volontà degli imprenditori di approcciarsi al private equity e alla loro capacità di comprendere il nostro lavoro. Anche in termini competitivi, il mercato è sicuramente più affollato e ci sono più fondi internazionali.

Come affrontate questa competizione?

Per noi fare la differenza significa essere specializzati, avere focus settoriali ben precisi e quindi team estremamente esperti e competenti. Ciò ci aiuta non solo a capire meglio le aziende ma anche ad avere una relazione più di contenuto con gli imprenditori e a supportare le aziende nel loro processo di nascita.

Che posizionamento cercate?

Al momento siamo posizionati nella fascia alta delle operazioni ed è lì che intendiamo restare. Siamo però attenti anche a deal più piccoli attraverso il nostro fondo dedicato alla tecnologia.

Come vede Apax la questione Brexit?

Da un punto di vista regolamentare, Brexit non ha un impatto immediato sulla nostra attività in quanto non abbiamo bisogno del passporting per investire. Detto questo, ci sarà sicuramente un impatto sull'economia in generale e quindi sulle società in portafoglio. Siamo fiduciosi che alla fine il Regno Unito troverà comunque un accordo con l'Unione europea in modo da limitare questi effetti. ■

Rudy, Anita e la scoperta del **TRUST**

a cura di Barabino & Partners Legal

Tutti ricorderete (o forse no, quindi ve la racconto) la scena finale del cartone animato di Walt Disney "La carica dei 101". Pongo e Peggy, mamma e papà dalmata, dopo essere sfuggiti alla follia di Crudelia De Mon, riportano nel piccolo appartamento londinese

dei loro padroni, Anita e Rudy, ben 101 cuccioli. Anita, sopraffatta (emotivamente e fisicamente), chiede come potranno gestire quel gran numero di bestiole, e Rudy, con "disneyano" ottimismo, risponde "che problema c'è, comprenderemo una grossa villa

fuori città e daremo vita a un allevamento di cani dalmata!".

Naturalmente, la politica di Walt Disney chiude il racconto prima che si pongano tutte le spinose questioni organizzative per realizzare la grande visione di Rudy.

Ipotizziamo che il grande progetto si sia concretizzato ma che Rudy e Anita, ricchi di cuccioli dalmata, siano giunti alla vecchiaia senza cuccioli d'uomo. Ipotizziamo anche che, da quando la loro avventura da allevatori ha avuto inizio, le cose siano andate piuttosto bene, permettendo ai coniugi di mettere da parte un discreto gruzzolo che hanno reinvestito in un'attività di ristoro per cani randagi. Bianchi i capelli e grinzosi i sorrisi, Rudy e Anita si pongono infine lo spinoso problema: cosa sarà dei nostri cani? Del nostro allevamento? E di tutte quelle bestiole a cui assicuriamo almeno un pasto al giorno? È vero che, con le persone che nel tempo hanno assunto, sono diventati una famiglia e sono certi del fatto che continuerebbero amorevolmente a occuparsi dei cani. Ciononostante, Rudy sa che nessuno di loro ha l'occhio per i numeri, la dimestichezza di trattare con i fornitori di crocchette, la competenza, insomma, di portare avanti l'attività. In più, Anita vorrebbe che l'allevamento visse per sempre.

Cosa fare, dunque? Una vicenda qualche decennio prima aveva fatto scalpore: a Parigi, una certa nobildonna di nome Adelaide Bonfamille volle lasciare il suo patrimonio ai suoi amatissimi gatti fino alla loro morte, poi però finì nelle mani del fedele maggiordomo Edgar, non tanto fedele, si scopri (vedi

WOMEN

IN

FINANCE

2019 ITALY AWARDS



Ambasciata
Britannica Roma



Freshfields Bruckhaus Deringer



IN COLLABORAZIONE CON

Borsa Italiana

presentano il premio

Women in Finance 2019 Italy Awards

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

Categorie:

- CFO of the Year • Asset Manager of the Year • Banker of the Year • Insurer of the Year
- Woman in FinTech of the Year • Champion of Diversity Employer

Cerimonia di premiazione:

Giovedì 7 marzo – ore 18:00

Palazzo Mezzanotte, Piazza degli Affari, 6 – Milano

Regolamento e Modulo per la presentazione delle candidature disponibili su
www.gov.uk/world/italy/news.it

Le domande di partecipazione dovranno pervenire entro e non oltre giovedì 7 febbraio 2019

Per ulteriori informazioni scrivete a ItalyWomen.inFinance@fco.gov.uk

MEDIA PARTNERS

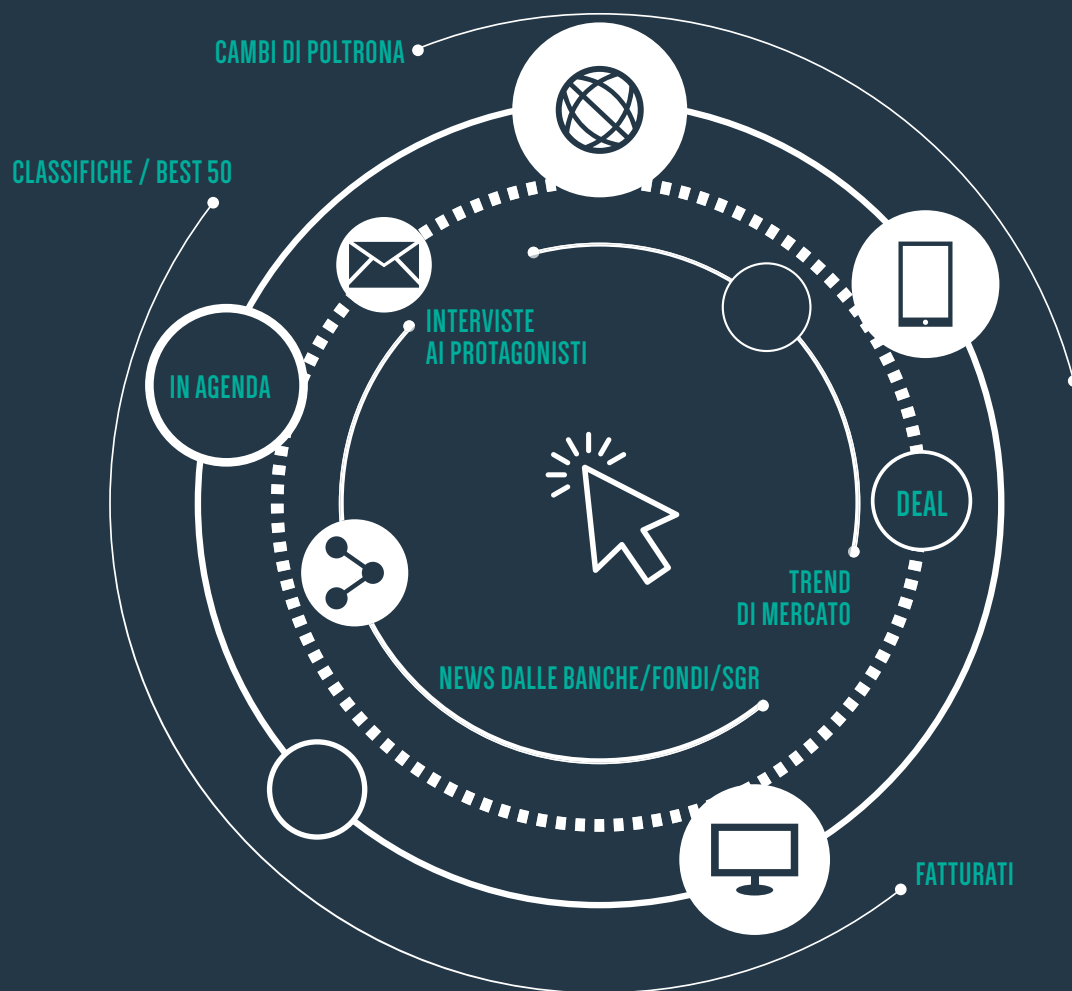
CORRIERE DELLA SERA
LA 27ora

FINANCECOMMUNITY



FINANCECOMMUNITY

Il primo strumento di informazione completamente digitale
sui protagonisti del mercato Finanziario in Italia



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.financecommunity.it

“Gli Aristogatti”). Rudy e Anita si convincono quindi che è necessario trovare un modo per assicurarsi di dare continuità allo scopo cui hanno votato la propria esistenza, slegandolo non solo dai moti dell'animo umano, ma anche da accadimenti che potrebbero causarne la morte. Riflettono sulla possibilità di affidare l'attività al vicino canile, con cui più volte si erano trovati a collaborare con ottimi risultati. Ma quel canile, fin quando avrebbe funzionato a dovere?

Ne discutono una sera a cena con un amico avvocato, e la soluzione appare chiara: la messa a punto di un trust.

Istituendo un trust, Rudy e Anita potranno trasferire la proprietà dei beni necessari a un soggetto di loro scelta affinché questo persegua lo scopo di continuare l'attività di allevamento di dalmata e di ristoro per randagi. Il trust è infatti un istituto giuridico che consente al titolare di uno o più beni o diritti (il disponente o settlor) di separarli dal proprio patrimonio e trasferirli a una persona fisica o giuridica (il trustee) affinché li amministri nell'interesse di un beneficiario o per un fine specifico. La tipologia di trust adatta a Rudy e Anita è, per l'appunto la seconda, il trust di scopo, volendo loro assicurarsi che l'attività creata perduri nel tempo. Se Rudy e Anita avessero avuto un figlio ma questi fosse stato inadeguato a proseguire l'attività (magari per via di una potente allergia al pelo di cane), poteva essere interessante designarlo quale beneficiario. In questo modo il trustee avrebbe amministrato l'attività nell'interesse del figlio, per esempio quello di garantirgli una rendita.



Dare una spiegazione semplice a parole dal significato apparentemente oscuro ma che oramai sono diventate d'uso diffuso. Questa rubrica ci prova, sperabilmente in modo leggero e divertente. Anche perché l'idea nasce dalla passione per la scrittura.

Il desiderio di Anita di sapere che la sua attività perdurerà “per sempre” ben si sposa con l'effetto del trust. Esso infatti genera la cosiddetta “segregazione” del patrimonio. Dal punto di vista del disponente, questo significa che i beni escono dalla sua sfera di disponibilità ed entrano nella sfera di disponibilità del trustee. Quest'ultimo agirà avendo, sui detti beni, le stesse prerogative che ha il proprietario ma essendo vincolato alla realizzazione dello scopo del trust. Concretamente questo per Rudy e Anita potrebbe ad esempio comportare che il trustee individui come soggetto idoneo a portare avanti l'attività il direttore del canile di cui si diceva prima ma, se dovesse essere sostituito da un uomo favorevole agli esperimenti sugli animali, il vincolo di scopo imporrebbe l'immediato sollevamento dell'incarico. In virtù della segregazione, inoltre, il patrimonio destinato allo scopo, che nel caso di Anita e Rudy consisterà in beni immobili (gli edifici destinati all'allevamento e all'attività di ristoro), mobili (attrezzature), animali e denaro, non può essere aggredito da creditori né del disponente né del trustee. In definitiva, il trustee agirà in qualità di proprietario indirizzando ogni atto di gestione, ordinaria o straordinaria, allo scopo per cui il trust è nato.

Rudy e Anita, in quanto disponenti, hanno inoltre la facoltà di nominare un guardiano, cioè qualcuno che vigili sul comportamento e sull'operato del trustee, in considerazione dello scopo del trust. Possono attribuirgli vari poteri, ad esempio l'obbligo di ottenere la sua autorizzazione per determinati atti di gestione, ed è il soggetto che può agire in giudizio nel caso in cui il trustee non adempia correttamente ai suoi doveri.

Il trust è una figura di diritto anglosassone applicabile in Italia in virtù della ratifica della Convenzione dell'Aja del 1 luglio 1985, entrata in vigore il 1 gennaio 1992. Ormai entrato a pieno titolo fra le soluzioni normalmente utilizzate in campo successorio, il trust è un istituto giuridico che pare portare con sé grande, per l'appunto, fiducia nel prossimo. Il trustee è infatti colui al quale il disponente sceglie di dare fiducia. Certo, le condizioni e i limiti dell'agire del trustee sono ben definiti nell'atto costitutivo del trust e presidiati dal controllo del guardiano. Inoltre, il trustee è quasi sempre una figura professionale, non il vicino di casa. Ciononostante, è bello pensare che in un'epoca di incertezza e rischio, qualcosa chiamata “trust” si affermi come risposta migliore alla soluzione di un problema. ■

VENDERE I SERVIZI LEGALI o farli acquistare?

di mario alberto catarozzo

Sembra un gioco di parole, ma non lo è. Saper vendere e saper far acquistare sono due abilità molto diverse.

Partiamo dalla considerazione che i servizi legali, come ogni altro servizio e bene, si comprano in un mercato, quello legale appunto. Che poi un tempo ci sia stato, come canale principale, il passaparola è un altro conto. Di fatto di vendita parliamo, al di là dei canali attraverso cui si giunge alla conclusione dell'acquisto.

Nei corsi sulla vendita si afferma che l'arte della vendita consiste nel saper trasformare un processo di vendita in un processo di acquisto. Detto in altro modo, io non ti sto vendendo nulla, ti sto facendo venir voglia di comprare. Il marketing ha proprio questa funzione: non

semplicemente far conoscere, bensì far venire voglia. Era il marketing 1.0 – per utilizzare la definizione data da **Philip Kotler**, papà del marketing moderno – quello destinato a far conoscere i prodotti; stiamo parlando degli anni 50-60. Oggi la situazione è ben diversa e sicuramente le vie di comunicazione per venire a conoscere le cose non mancano, anzi sono sovrabbondanti. Tutta la società moderna soffre di ipertrofia comunicativa e il web ha rappresentato un catalizzatore di questo fenomeno, “democratizzando” la comunicazione e, nello stesso tempo, facendo illudere anche i non addetti ai lavori di poter comunicare semplicemente inserendo post qua e là, oppure inviando messaggi più o meno eleganti.

La realtà delle cose è tutt'altra. Oggi lo studio legale vende un prodotto rappresentato dalla propria consulenza legale, dalla propria assistenza in giudizio e dalla capacità di accompagnare le imprese in avventure business senza passi falsi. Il punto è che per il profano questi servizi sembrano tutti uguali e gli operatori altrettanto. Cosa ne può sapere un manager o un imprenditore della reale bravura e preparazione di un legale, tantomeno in materie specialistiche? E come potrebbe concretamente confrontare un legale con l'altro dal punto di vista della preparazione giuridica o dell'esperienza sul campo? Ovviamente non può perché non ha gli strumenti per farlo e infatti si affida a ben altri parametri per decidere.

Entriamo qui nel mondo delle sensazioni, del feeling, dell'empatia. Questi sismografi personalissimi vengono mossi non tanto dalle dichiarazioni lette in un blog, o dalla frase postata sul social, quanto dalla capacità dell'individuo o dell'organizzazione di toccare le corde giuste, corde quasi sempre non razionali, bensì emotive. Lo storytelling, per esempio, ha questa funzione: di far immaginare, sognare, immedesimare. L'endorsement, la testimonianza, l'uso della metafora, l'aforisma, l'immagine giusta, il video sono tutti elementi che muovono le emozioni, che raggiungono il cervello limbico e che hanno la capacità di far propendere oppure no per un certo acquisto. I legali sono ancora molto concentrati su se stessi, sulla propria storia, organizzazione, competenza. Ignorando, invece, che al cliente ciò interessa fino a un certo punto. Il cliente vuole che gli vengano date buone ragioni per fare l'acquisto, vuole avere la sensazione di scegliere

LE REGOLE-BASE

1. Non preoccuparti di dire tutto, di informare; non è quello che venderà.
2. Occupati della forma con cui presenti un servizio. Conta quanto la sostanza.
3. Definisci il target e chiediti cosa lo ispira e lo muove all'acquisto.
4. Ascolta i tuoi clienti cosa hanno da dire su di te e aggiusta costantemente il tiro.
5. Scegli uno stile e sii coerente nel tempo. 

lui. Le persone non amano farsi vendere le cose, amano acquistarle.

A nessuno piace rivolgersi a un professionista senza esserne convinto, senza avere la sensazione di avere la situazione in mano o addirittura sentendosi obbligato, perché l'unico che conosce o perché non sa valutare.

Le persone amano sentirsi al centro dell'attenzione, amano essere ascoltate, amano chi è simile a loro e le apprezza, amano sentirsi accompagnate e curate. Le persone preferiscono, al limite, chi è meno bravo, ma più empatico, più alla mano e quindi più vicino.

Chi gestisce il marketing dello studio legale dovrebbe chiedersi proprio questo: cosa spinge le persone ad acquistare i nostri servizi? È quel "perché" che deve essere sviluppato nella comunicazione e che andrà nel tempo a creare il brand dello studio, cioè l'insieme dei valori con cui opera, che risponde proprio alla domanda cosa li avvicina a noi, cosa li accomuna. Torniamo al tema da cui siamo partiti: vendere i servizi legali o farli comprare? A chi si occupa di marketing nello studio legale bisognerebbe fare questa domanda: stai lavorando per vendere servizi, per farli conoscere, per promuoverli, oppure stai lavorando per farli acquistare? Se volessimo rappresentare graficamente questi due processi, troveremmo nel primo una retta che unisce chi promuove con i destinatari, mentre troveremo un cerchio nel secondo caso, che parte da chi promuove, passa dai destinatari e torna a chi promuove. Nel primo caso quell'azione diretta (direct marketing) è un'attività push,

LE LEVE MOTIVAZIONALI DEI CLIENTI

1. Il risparmio di soldi.
2. Il risparmio di tempo.
3. La paura delle conseguenze.
4. Il desiderio di guadagnare.
5. Il desiderio di sicurezza.
6. Il senso di giustizia (soggettiva).
7. Il desiderio di vendetta.
8. L'emulazione.
9. L'invidia.
10. La paura del giudizio. 

dove il destinatario si troverà a dover fronteggiare l'offerta di vendita quasi a volersi divincolare. Nel secondo caso, invece, il destinatario ha un ruolo attivo e passa da soggetto che riceve a soggetto che agisce per avere. Insomma, far venire voglia di acquistare i propri servizi significa saper toccare le "leve motivazionali" di ciascuno e poiché ogni persona ne ha di proprie, non potremo pretendere di raggiungere tutti, ma dovremo scegliere i nostri interlocutori che si dovranno innamorare dei nostri servizi. Qualcuno potrebbe trovare esagerata questa osservazione, ma in realtà anche i servizi legali potrebbero essere "sexy" se adeguatamente presentati. Ricordate che ogni vendita è un atto seduttivo! Si tratta di far dire di sì ad una persona. Nulla di più.

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



La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 15 posizioni aperte, segnalate da 8 studi legali: Bird & Bird, Hogan Lovells, Macchi di Cellere Gangemi, Morri Rossetti e Associati, Nctm, Russo De Rosa Associati, Spada Partners e Studio Legale Sutti.

I professionisti richiesti sono 18 tra stagisti/praticanti, avvocati, associate, commercialisti, segretari/e.

Le practice di competenza comprendono: ip, debt capital markets, aviation, tax compliance, segreteria legale, diritto ambientale, m&a, labour, societario, tributario, contabilità, finance, contenzioso amministrativo.

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

BIRD & BIRD

Sede. Studio legale Bird & Bird – sede di Milano, via Borgogna, 8

Posizione aperta 1. Junior tax consultant

Area di attività. Tax

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il candidato si occuperà di Consulenza corporate Tax e VAT nonché di tematiche contabili e societarie e di consulenza fiscale nell'ambito di operazioni di M&A

Requisiti richiesti: Laurea magistrale in Economia, esperienza professionale di 1-5 anni presso primari studi nazionali o internazionali e/o società di consulenza, abilitazione alla professione di commercialista o volontà di intraprendere la pratica professionale, ottima conoscenza della lingua inglese

Riferimenti.

ITALY.RECRUITMENT@twobirds.com

Sede. Studio legale Bird & Bird – sede di Milano, via Borgogna, 8

Posizione aperta 2. Ip junior /mid-level associate

Area di attività. Ip

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il nuovo associato, affiancato da un partner e da un senior associate, assisterà clienti sia italiani che stranieri in relazione a diversi ambiti della proprietà intellettuale, in particolare nel contenzioso. Avrà modo di entrare in contatto diretto con i clienti e sarà attivamente coinvolto in iniziative di marketing e di business development (come l'organizzazione di seminari per i clienti, la preparazione di alert normativi e di pubblicazioni); Troverà un ambiente dinamico incentrato sul lavoro di squadra, volto a stimolare il costante apprendimento reciproco dei professionisti; sarà coinvolto nella vita sociale di Bird & Bird e immerso nella cultura amichevole e vibrante che rende il nostro studio e la nostra gente, così unici.

Per chi ha una vera passione per la proprietà intellettuale e precedenti esperienze lavorative, questa è senz'altro un'entusiasmante e imperdibile opportunità. Requisiti richiesti:

Un eccellente background accademico.

Una solida esperienza in un dipartimento di Proprietà Intellettuale all'interno di uno studio legale di prima fascia.

Un'eccellente padronanza dell'inglese, sia orale che scritto.

Una comprovata esperienza nella gestione di questioni complesse.

Il desiderio di lavorare per uno studio a respiro fortemente internazionale

Riferimenti.

ITALY.RECRUITMENT@twobirds.com

o mary.demasi@twobirds.com

Sede. Studio legale Bird & Bird – sede di Milano, via Borgogna, 8

Posizione aperta 3. Ip trainee

Area di attività. Ip

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. All'interno del nostro team, il praticante avrà la possibilità di lavorare con clienti nazionali e internazionali, in relazione a controversie complesse e di respiro multi-giurisdizionale; lavorerà a stretto contatto e sarà seguito da un partner e da un associate e riceverà un training costante e feedback continui che lo aiutino a sviluppare le conoscenze professionali e le abilità interpersonali. Troverà un ambiente dinamico incentrato sul lavoro di squadra, volto a stimolare il costante apprendimento reciproco dei professionisti e sarà attivamente coinvolto in iniziative di marketing e di business development. Sarà inoltre coinvolto nella vita sociale di Bird & Bird e immerso nella cultura amichevole e vibrante che rende il nostro Studio e la nostra gente, così unici.

Requisiti richiesti: Il candidato dovrà dimostrare: un eccellente background accademico, preferibilmente incentrato sulla Proprietà Intellettuale;

un'eccellente padronanza dell'inglese, sia orale che scritto;

un forte desiderio di imparare lavorare in squadra per uno studio a respiro fortemente internazionale; Impegno, precisione e flessibilità

Riferimenti.

ITALY.RECRUITMENT@twobirds.com

o mary.demasi@twobirds.com

HOGAN LOVELLS

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Associate NQ – 3PQE

Area di attività. Debt capital markets

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Siamo alla ricerca di un Associate per potenziare il nostro team di Debt Capital Markets, sede di Milano. La/il candidata/o ideale è un/una avvocato abilitato con almeno

3 anni di esperienza effettiva nel settore (incluso il periodo di pratica forense) che ha sviluppato specifiche competenze nel campo del Debt Capital Markets. Si richiede esperienza in operazioni di finanza strutturata, compresi i profili relativi a cover bonds, securitisation, emissioni titoli strutturati e cartolarizzazioni maturata presso primari studi legali. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale.

Riferimenti. È possibile candidarsi inviando un'email all'indirizzo Careers.Italy@hoganlovells.com e allegando lettera motivazionale, curriculum vitae e autocertificazione degli esami sostenuti con relativa votazione

MACCHI DI CELLERE GANGEMI

Sede. Verona

Posizione aperta 1. Praticante avvocato

Area di attività. Aviation

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Lo studio ricerca un Praticante avvocato da inserire nel team Aviation presso la sede di Verona per svolgere attività giudiziale nell'ambito delle procedure previste dalla normativa europea in materia di compensazione e assistenza ai passeggeri in caso di negato imbarco, cancellazione di voli o ritardi

Riferimenti. I candidati interessati possono inviare il loro curriculum vitae a Rebecca Colaïanni r.colaianni@macchi-gangemi.com e Valentina Giannerini v.giannerini@macchi-gangemi.com

MORRI ROSSETTI E ASSOCIATI

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Associate – consulenza tributaria e tax compliance

Area di attività. Tax compliance

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Lo Studio Legale e Tributario Morri Rossetti e Associati, sito in Milano centro cerca Dottore Commercialista con tre/cinque anni di esperienza. La risorsa sarà inserita in un team di professionisti e svolgerà la propria attività in completa autonomia. Le principali attività riguardano, prevalentemente, la gestione degli adempimenti fiscali, societari, contabili di

società di capitali anche facenti parte di gruppi internazionali. Si richiedono: laurea in discipline economiche, conoscenza dei principi contabili nazionali, conoscenza scritta e parlata della lingua inglese, capacità di gestione in autonomia del rapporto con il cliente e delle attività professionali di carattere ordinario (redazione bilanci, formazione dichiarazioni fiscali). Completano il profilo serietà, puntualità, orientamento al cliente, un approccio al lavoro accurato e proattivo, unitamente a doti di pianificazione e capacità di lavorare in team

Riferimenti. Se interessati alla posizione si prega di inviare la propria candidatura a

Job@MorriRossetti.it [codice posizione: Tax1118]

Sede. Milano

Posizione aperta 2. Segreteria legale

Area di attività. Segreteria legale

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. La risorsa si occuperà principalmente di: supporto alle attività dei legali, redazione e revisione di documenti, collazione di fascicoli, gestione appuntamenti e organizzazione di riunioni, traduzione di documenti. Richiesta bella presenza, ottima conoscenza della lingua inglese, buona conoscenza degli applicativi informatici. Completano il profilo ottime capacità organizzative, precisione, affidabilità e massima serietà

Riferimenti. Se interessati alla posizione si prega di inviare la propria candidatura a

Job@MorriRossetti.it [codice posizione: Amm1118]

NCTM

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Praticante

Area di attività. Diritto ambientale

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Requisiti necessari:

- Voto di laurea pari o superiore a 108 preferibilmente in diritto pubblico
- Ottima conoscenza della lingua inglese
- Ampia disponibilità al lavoro in team

Riferimenti.

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

Sede. Milano

Posizione aperta 2. Avvocato

Area di attività. Dipartimento m&a

Numero di professionisti richiesti. 1

unbuonavvocato.it

LAVORI E INCASSI



**IL PRIMO MARKETPLACE DI DOMANDA E OFFERTA
DI SERVIZI LEGALI CONSUMER**

SCARICA L'APP SU



SEGUICI SU



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

Breve descrizione. Requisiti necessari:

- Effettiva esperienza in ambito m&a
- 4/6 anni pqa
- Voto di laurea pari o superiore a 105
- Livello lingua inglese almeno C1
- Ampia disponibilità al lavoro in team

Riferimenti.

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

Sede. Milano

Posizione aperta 3. Praticante

Area di attività. Tax

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Requisiti necessari:

- Voto di laurea in diritto tributario pari o superiore a 105
- Ottima conoscenza della lingua inglese
- Ampia disponibilità al lavoro in team

Riferimenti.

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

Sede. Milano

Posizione aperta 4. Praticante

Area di attività. Labour

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Requisiti necessari:

- Voto di laurea pari o superiore a 105
- Ottima conoscenza della lingua inglese
- Ampia disponibilità al lavoro in team

Riferimenti.

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

Sede. Milano

Posizione aperta 5. Neoavvocato

Area di attività. Dipartimento labour

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Requisiti necessari:

- Voto di laurea pari o superiore a 105
- Livello lingua inglese almeno C1
- Ampia disponibilità al lavoro in team

Riferimenti.

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

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Collaboratore commercialista abilitato

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

Numero di professionisti richiesti. 2

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

Riferimenti. info@rdra.it

SPADA PARTNERS

Sede. Milano

Posizione aperta 1. M&a e finance consultant

Area di attività. Finance e m&a

Numero di professionisti richiesti. 2

Breve descrizione. Due diligence nell'ambito delle operazioni di m&a e assistenza in tutte le fasi dell'operazione (pre-deal, execution and post-deal). Corporate finance: evaluation, business planning advisory. Restructuring: advisory nelle operazioni di ristrutturazione finanziaria e assistenza in procedure preconcorsuali/concorsuali.

m&a. 4/6 anni di esperienza in ambito audit, m&a, transaction services, studi professionali Laurea magistrale.

Ottima conoscenza lingua inglese,

meglio se con esperienza di studio o lavoro all'estero

Riferimenti. Le candidature andranno trasmesse a spadapartners@spadapartners.it

STUDIO LEGALE SUTTI

Sede. Via Montenapoleone 8, Milano

Posizione aperta 1. Senior associate specializzati in diritto e contenzioso amministrativo

Area di attività. Diritto e contenzioso amministrativo

Numero di professionisti richiesti. 2

Breve descrizione. L'ufficio milanese dello Studio Legale Sutti seleziona due senior associate specializzati in diritto e contenzioso amministrativo da inserire nel suo Dipartimento di Diritto Commerciale e Diritto Pubblico dell'Economia

Riferimenti. Per partecipare alla relativa selezione è necessario sottoporre preventivamente un curriculum vitae completo all'indirizzo

recruitment@sutti.com, e, in caso un interesse di massima dello studio per il profilo dell'interessato venga confermato, partecipare a uno o due colloqui sempre presso gli uffici milanesi dello SLS



I PREMI?
UN ACCELERATORE
DI BUSINESS

IL TARTUFO
VOLA CON L'IVA AL 5%

ORANGE ZERO TREVENEZIE,
la curiosità è Malvasia

Non solo
OLIVE ALL'ASCOLANA,
IL PICENO a tavola

I PREMI? UN ACCELERATORE DI BUSINESS

MAG vi racconta Davide Caranchini, stella under30 dei fornelli, chef patron di Materia a Cernobbio. «Ogni riconoscimento ha portato una crescita delle prenotazioni. Nel 2018 sono aumentate del 30%». La sua cucina è «provocazione, gioco e sorriso»

di francesca corradi



C

lasse 1990, **Davide Caranchini** è una stella under30 dei fornelli. Le cucine londinesi lo hanno formato e il Noma di **René Redzepi** gli ha impresso "il marchio di fabbrica". Nel 2017 lo chef-artigiano, come ama definirsi, apre Materia, un ristorante tutto suo a Cernobbio insieme ai suoi tre giovani soci: la compagna **Ambra Sberna**, **Marco Sberna** e **Luca Sberna**

(rispettivamente fratello e cugino di Ambra). L'anno dopo inizia la sua parabola ascendente: dalla classifica di Forbes "30 under 30" nella categoria Arte e cultura, non a caso con **Floriano Pellegrino** (Chef Patron di Bros' e Rising Star dell'anno ai [Foodcommunity Awards 2018](#)), alla recente stella Michelin.

Per il giovane comasco accade tutto in tempi record e in soli due anni dall'apertura di Materia, di cui è proprietario, riesce a conquistare una clientela nazionale e internazionale al pari dei suoi colleghi più "navigati". Lo chef punta tutto sull'essenzialità, niente vista sul Lago di Como ma tanta passione e ricerca. La provocazione è nel dna dei suoi piatti: dagli accostamenti dolce-acido al dessert ispirato a un'opera d'arte di Banksy, da personalizzare e mangiare con le dita.

Caranchini racconta a MAG quanto vale ricevere un premio, anche per le casse del ristorante.

Tutti ambiscono, almeno una volta nella vita, ad entrare in una classifica di Forbes. Tu come ci sei riuscito?

Credo di essere arrivato alla loro attenzione grazie a un articolo, che mi riguardava, scritto da una giornalista del New York Times. Dopo l'uscita del pezzo, era il novembre del 2017, mi sono arrivate decine di chiamate e mail dagli Stati Uniti da parte di gente che sarebbe venuta in Italia in vacanza e voleva prenotare un tavolo. Ho scoperto per caso di far parte dell'elenco, tramite un post su Facebook di Floriano Pellegrino. Da Forbes si erano dimenticati di avvisarci e invitarci alla serata di premiazione. Ricordo che quel giorno, dopo esserci sincerati di far parte veramente della classifica, ci siamo precipitati in aeroporto dove abbiamo preso il primo volo per Londra.

Dal Premio Miglior chef emergente del Nord Italia a stella Michelin, come hanno influito sul suo business?

Hanno rappresentato un forte acceleratore. Ogni premio o riconoscimento ha contribuito a un incremento nelle prenotazioni, +30% nel



2018, e quindi al giro d'affari del ristorante. Non so se sia un caso ma dopo la stella c'è stata un aumento di richieste di tavoli anche a pranzo: ogni giorno facciamo almeno 20 coperti. È cambiata anche la clientela: quando ho aperto l'85% degli ospiti era ticinese mentre ora una fetta consistente è rappresentata da italiani. Prima veniva il curioso mentre adesso il cliente gourmet e più consapevole - alcuni sanno sa già vita, morte e miracoli - il che mi aiuta a essere più libero e ispirato.

È cresciuto il giro d'affari ma anche il personale...

Sì, quando abbiamo aperto avevamo un solo dipendente, il mio sous chef Guglielmo Curcio. Ora siamo otto in totale.

Non basta più saper cucinare. Il mondo della cucina è sempre più imprenditoriale...

Sì, io però, a due anni dall'apertura del mio ristorante, mi sento più un artigiano che uno chef-imprenditore.



**QUANDO
ABBIAMO
APERTO (NEL
2017) AVEVAMO
UN SOLO
DIPENDENTE, IL
MIO SOUS CHEF
GUGLIELMO
CURCIO. ORA
SIAMO OTTO IN
TOTALE**

La cucina è anche business. Qual è il tuo fatturato e quanto costa mangiare da te?

Ho chiuso l'anno a 450mila euro. Ci sono tre menu degustazione: 58 euro, 70 e 105 euro. Mangiando alla carta si spendono, in media, 65 euro.

I cuochi sono celebrità e i clienti tutti critici all'Anton Ego. È un bene o un male?

I programmi televisivi hanno fatto conoscere al grande pubblico un mondo che fino a poco tempo fa era sconosciuto. Prima di Masterchef quasi nessuno sapeva cosa fosse una stella Michelin. Quindi come pro direi che hanno allargato il bacino di utenza e quindi anche i potenziali clienti del ristorante. Di contro hanno creato grandi "mostri", sia cuochi che critici. "Per giudicare abbiate la cultura di giudicare", ha detto un giorno Massimo Bottura.

Tu seppur giovane hai visto cambiare questa professione...

Ai miei tempi chi andava alla scuola alberghiera era uno sfigato, una scuola di seconda o terza categoria destinata per chi non aveva voglia di studiare. Ora non più. I bambini non vogliono più diventare calciatori ma chef, bada bene non cuochi. I neo diplomati escono invece dalla scuola



I BAMBINI NON VOGLIONO PIÙ DIVENTARE CALCIATORI MA CHEF. I NEO DIPLOMATI ESCONO INVECE DALLA SCUOLA SENTENDOSI GIÀ DEI PICCOLI CRACCO. QUESTO ASPETTO ANDREBBE RIDIMENSIONATO

sentendosi già dei piccoli Cracco. Questo aspetto andrebbe ridimensionato.

A proposito di Cracco, cosa ne pensi di chi va in tv? Tu ci andresti?

Cracco e molti altri che conducono programmi televisivi, eccetto Borghese, hanno una bella gavetta alle spalle e fanno bene a monetizzare il loro successo diversificando il business. Al loro posto lo farei anch'io.

Come valutano Materia i comaschi?

Inizialmente non hanno reagito bene all'apertura del mio ristorante, non capivano la mia filosofia. Storicamente i comaschi non sono mai stati una roccaforte dell'avanguardia. Da due o tre mesi a questa parte sento però che l'aria è cambiata: trovo ci siano meno pregiudizi e i miei concittadini incomincino ad apprezzare la mia cucina.

La cucina italiana ha una marcia in più?

Diciamo di sì. Ha una biodiversità pazzesca con un forte potenziale, in alcuni aspetti ancora inespresso. Ci frena la tradizione culturale casalinga che è una ricchezza ma, contemporaneamente, una zavorra non indifferente. Ultimamente va di moda la cucina sudamericana e giapponese, spero che la prossima moda riguardi quella italiana.



A PROPOSITO DI BANKSY...

A Visual Protest, si intitola così la mostra che raccoglie alcune delle opere di Banksy, lo street artist più irriverente e chiacchierato del mondo che sarà al Mudec, il Museo delle Culture di Milano in via Tortona, fino al 14 aprile. L'artista, la cui identità è sconosciuta, dalla fine degli anni '90 con la tecnica dello stencil ha dipinto su muri, case, ponti e strade di città in tutto il mondo, accendendo i riflettori su temi controversi e spesso sottovalutati o ignorati dalla moderna società occidentale come l'immigrazione e l'inquinamento. Banksy, da sempre, porta avanti una critica aspra e provocatoria nei confronti dell'establishment, del conformismo, della guerra e del consumismo. 



I PROGRAMMI
TELEVISIVI
HANNO FATTO
CONOSCERE
AL GRANDE
PUBBLICO UN
MONDO CHE
FINO A POCO
TEMPO FA ERA
SCONOSCIUTO

E la tua?

Provocazione, gioco e sorriso. Non è una cucina per tutti, sia chiaro. Non mi interessa piacere a prescindere e non voglio conquistare i miei ospiti con ingredienti comfort food. Il mio obiettivo è stupire il mio ospite nella scelta delle materie prime e nell'uso di alcune tecniche perché possa fare un'esperienza di gusto. In alcuni miei piatti, ad esempio, la verdura non è mero contorno ma la protagonista.

Cosa ne pensi della fermentazione che va tanto di moda?

Quale moda? La faceva mia nonna. La cucina deve molto alla tradizione e noi cuochi abbiamo il compito di riportare in vita certe tecniche e renderle migliori.

Tutti parlano di Km 0. Sei favorevole o contrario?

Contrario. Questa filosofia può aver senso in territori ricchi di materie prime come ad esempio il Piemonte o il Sud Italia. I

protagonisti dei miei piatti sono sia prodotti del km 0, come la trota o le 150 erbe della mia serra, sia ingredienti unici provenienti da tutto il mondo.

La tua cucina è arte?

Diciamo che mi sono fatto ispirare dall'arte. In particolar modo da Banksy, artista di cui mi innamorai durante la mia esperienza lavorativa a Londra. In suo omaggio ho voluto ricreare in un dolce una sua opera, l'unica custodita a Gerusalemme, "Il lanciatore di fiori".

Tante soddisfazioni ma il percorso è lungo. Quali sono i prossimi step?

Uno dei miei sogni è la consulenza, non mi dispiacerebbe fosse all'estero, in particolar modo a Londra, che ho nel cuore. Sto valutando poi un cambio di location, rimanendo sempre in zona, magari in centro a Como. Vorrei mantenere il numero ridotto di coperti ma aumentarne il comfort e l'esperienza. 🍷

IL TARTUFO VOLA CON L'IVA AL 5%

MAG ha incontrato il ceo di Savini Tartufi, Cristiano Savini, e ha analizzato con lui il mercato del "diamante" della gastronomia. «La diminuzione dell'Iva è una forma di contrasto al mercato nero»

Quasi dimezzati i prezzi, i consumi volano con un giro d'affari di circa mezzo miliardo di euro. E nel 2019, grazie all'Iva al 5% il tubero italiano diventa ancora più competitivo. È veramente così inavvicinabile il tartufo? Con i nuovi provvedimenti europei e italiani cambierà qualcosa? MAG lo ha chiesto al 40enne **Cristiano Savini**, rappresentante della terza generazione di un'azienda che ha creato un piccolo impero attorno a questo fungo, esportandolo in ben 48 Paesi. Non solo business ma anche cultura: Savini è il promotore della truffle experience e del Savini Museum, che ospita ogni anno 10mila visitatori. Bianco o nero, scorzone o pregiato, per il fungo ipogeo il 2018 è stata un'annata record. Conosciuto fin dall'epoca dei Sumeri, il tartufo è diventato strategico per l'economia del nostro Paese, coinvolgendo sempre di più altri settori. Si parla tanto del suo prezzo proibitivo, anche centinaia di euro all'etto, ma nessuno dice che per esaltare



CRISTIANO SAVINI



**L'ITALIA HA DISPOSTO LA DIMINUZIONE
DELL'IVA DAL 10% AL 5% PER LA
CESSIONE DEL PRODOTTO FRESCO
E DAL 22% AL 10% PER TUTTI I
PRODOTTI A BASE DI TARTUFO**

un buon piatto bastano poche lamelle (dai 3 ai 5 grammi per una porzione di tagliolini). Piemonte, Toscana, Umbria, Marche, Abruzzo e Molise, ma anche Lazio, Puglia e Calabria sono numerosi i territori del Bel Paese battuti da circa 200mila raccoglitori ufficiali. Alba, "Città creativa della gastronomia" secondo l'Unesco, è diventata capitale indiscussa per gli estimatori del tubero più pregiato ottenendo numerosi benefici per l'economia locale. Durante la stagione del bianco, nella provincia di Cuneo, *Forbes* calcola un indotto di oltre 100 milioni di euro. «Il tartufo ha un forte ruolo strategico per lo sviluppo del turismo enogastronomico e rappresenta una leva economica da non sottovalutare. La nostra azienda ruota attorno al tartufo. Ci occupiamo della raccolta, selezione e commercializzazione del tubero. Non solo, abbiamo anche cinque realtà – tra botteghe e ristoranti – a Firenze, Milano, Roma e, tra due mesi, apriremo a Torino con una nuova formula», spiega Savini. Una storia lunga generazioni. «Il nostro segreto è riuscire a trasmettere la passione. La Savini Tartufi ha

cambiato le regole del gioco e prima di tutte, in Italia, ha investito in cultura raccontando l'azienda, il mestiere di raccolta del tubero e il rapporto cane-tartufaio». E il pubblico ha premiato l'idea. «Il fatturato globale dell'azienda è di circa 10 milioni che derivano per il 70% dalla vendita del prodotto e il 30% dalle attività di ristorazione controllate direttamente. Diamo lavoro a 25 persone che si sommano ai 50 dipendenti, in alta stagione, nel comparto ristorazione».

La cultura del tartufo sta crescendo. «Da un punto di vista è un bene perché apre le porte verso nuovi mercati, dall'altra meno perché aumenta la competizione». Un settore florido ma anche pieno di insidie. «Il mercato italiano deve vedersela con Stati Uniti, Canada, Germania, Francia e Paesi Bassi. Savini Tartufi esporta in Russia e Oriente, soprattutto Giappone e Cina (Hong Kong, Shanghai e Pechino)».

>>>

LA TRUFFLE EXPERIENCE BY SAVINI TARTUFI

L'azienda offre, per appassionati di tour enogastronomici, un'esperienza, dal bosco alla tavola, per vivere il tartufo a 360 gradi. I percorsi sono vari e riguardano la ricerca attiva del tubero nel bosco attiguo alla sede e con tanto di cane, lezioni di cucina con il prodotto e degustazioni di piatti in azienda o in uno dei ristoranti del gruppo.

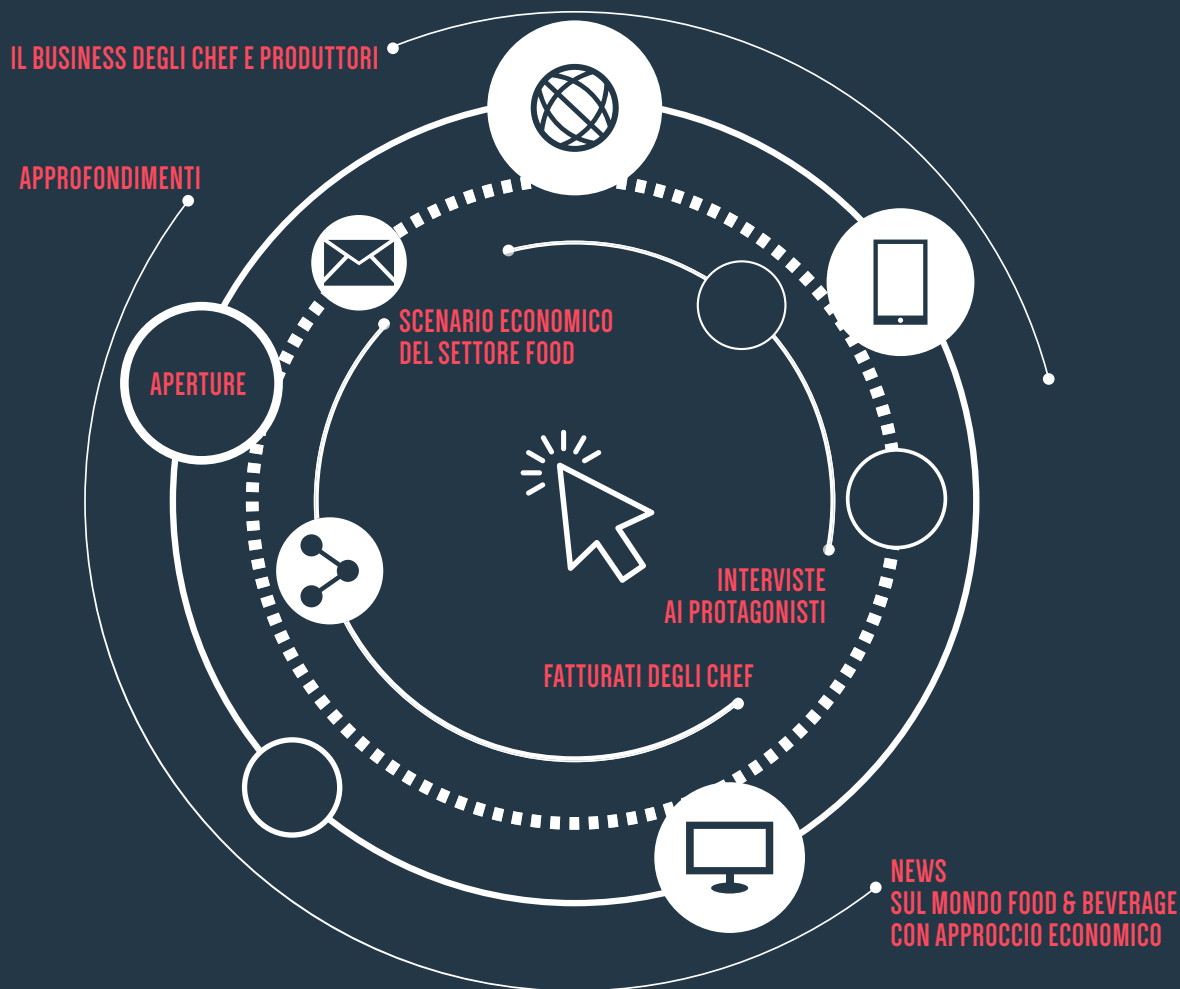
<http://www.savinitartufi.it/it/truffle-experience/> 





FOODCOMMUNITY

Il primo strumento di informazione completamente digitale
sui protagonisti del mondo Food in Italia



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.foodcommunity.it

Secondo Coldiretti il costo del diamante della gastronomia, in particolare quello del Tuber magnatum pico, è quasi dimezzato (-44%) rispetto allo scorso anno raggiungendo i 250 euro all'etto al borsino di Alba, indice di riferimento nel settore. Un valore ben diverso rispetto all'anno scorso – in cui si vendeva anche a 450 euro all'etto – che ha contribuito a stimolare i consumi. Non è così? «Il tartufo diversamente da quanto si possa pensare non è un prodotto per una ristretta élite. Il prezzo del tartufo dipende da numerose variabili: viene contrattato e cambia in continuazione. In Italia esistono nove tipologie, si va dal bianchetto a 50 euro all'etto fino al più pregiato bianco che può superare anche i 400 euro».



COSE DA SAPERE SUL TARTUFO

- È un fungo ipogeo spontaneo, nasce dalle radici di specifiche piante e per ogni tipologia c'è un periodo di raccolta;
- Ha forma gobbosa, spesso anche appiattita e irregolare. Le dimensioni sono variabili e possono raggiungere misure considerevoli;
- Il cercatore di tartufi viene sempre accompagnato dal suo cane, specializzato nel localizzare il prezioso tubero;
- Si consuma fresco e si può conservare dopo averlo pulito, asciugato e fatto riposare prima dell'uso;
- Quello bianco non si cuoce e si lamella sempre crudo con il tagliatartufi. 🍴

IL TARTUFO È DIVENTATO STRATEGICO PER L'ECONOMIA DEL NOSTRO PAESE, COINVOLGENDO SEMPRE DI PIÙ IL SETTORE ENOGASTRONOMICO E TURISTICO

Recentemente, con la legge di bilancio appena approvata, l'Italia ha disposto, insieme all'aumento della franchigia Iva e Irpef da 5mila a 7mila per i cercatori occasionali, la diminuzione dell'Iva dal 10% al 5% per la cessione del prodotto fresco e dal 22% al 10% per tutti i prodotti a base di tartufo. Secondo alcune stime, con questa misura lo Stato recupererà circa 35-40 milioni di gettito. «Finalmente dopo tante lotte, la riduzione delle imposte sul tubero lo rendono più competitivo nel mondo. Ci trovavamo a dover lottare con Paesi quali Spagna o Francia con una tassazione del 4-5%. La diminuzione dell'Iva, che già nel 2017 si era abbassata al 10%, è una forma di contrasto al mercato nero. Sono sicuro che ci sarà un aumento delle regolarizzazioni».

La Direzione Generale Agricoltura dell'Unione Europea ha recentemente confermato l'obbligo di etichettatura per tartufi spontanei indicandone il luogo di raccolta. Secondo Coldiretti «si tratta di una misura di controllo che consentirà di evitare che prodotti stranieri vengano spacciati per italiani come, purtroppo, spesso è avvenuto». «Savini Tartufi l'ha sempre fatto. È un elemento che offre maggior tutela e trasparenza per i consumatori». A proposito di garanzie, sono sempre di più infatti gli eventi in cui il tartufo è protagonista, appuntamenti che rappresentano un'ottima occasione per conoscere il prodotto e avere maggiori strumenti per difendersi dalle frodi. «Non è così facile difendersi e riconoscere un prodotto. Gli elementi da osservare prima dell'acquisto sono: olfatto, tatto e peso specifico».

Il mercato del tartufo non si ferma mai? «Ogni regione ha un suo calendario per dare alla terra il tempo necessario per prepararsi. In Toscana, grazie alla conformazione geografica, non ci si ferma mai. Dopo lo stop del bianco, imposto a livello regionale il 31 dicembre, si passa al nero. L'unico mese deficitario per noi è maggio». (f.c.) 🍴

ORANGE ZERO TREVENEZIE, la curiosità è Malvasia

di uomo senza loden*

“Curiosity killed the cat” non è unicamente un proverbio da buttare sul tavolo durante una trattativa a dimostrazione del nostro essere British, in (provinciale) spregio del rapporto tra la gatta, il lardo e lo zampino. E non è semplicemente – lo chiarisco a beneficio di eventuali giovani lettori – il nome di una band inglese degli anni '80. Curiosità è l'espressione di un bivio. Di un bivio continuo. Incessante. Spesso compulsivo. “Desiderio di sapere per amore di conoscenza o, più spesso, per interesse superficiale”. In questa, al pari di altre definizioni tratte da dizionari, la curiosità assume connotazioni tendenzialmente negative, come se la voglia di conoscenza dovesse necessariamente accompagnarsi alla serietà o sorgere dal tedio.

Marchiamo socialmente a fuoco, ricorrendo all'altro significato di curiosità, ogni caratteristica individuale bizzarra, singolare, scomoda, non ortodossa. Eppure è la curiosità a spingerci al cambiamento, a dirigerci verso inesplorati sentieri. Solo dalla curiosità nasce la voglia di apprendere quel che ci è ignoto: se non si è curiosi, se non si annusa il vento, la nostra vita resta banale, priva delle irrazionali virate che sono il sale stesso dell'esistenza. Come sarebbe nato il collezionista che è in alcuni



di noi, e cosa sarebbe del collezionismo in generale, senza una visita da bambini ad un cabinet de curiosités? I bambini: non è commovente ed esaltante al contempo la loro curiosità? Curiosity anche è il nome dato a un rover NASA sceso sul suolo marziano. Se non fossimo curiosi, non sapremmo cogliere quelle piccole occasioni che celano lo straordinario nell'ordinario. **Massimo Ammaniti** ha pubblicato, un paio di anni or sono, un volumetto dal titolo "La curiosità non invecchia. Elogio della quarta età": tutte le persone che ammiro sono curiose e l'età diventa solo un banale numero. Dunque, la curiosità deve essere coltivata, coccolata, inaffiata ogni giorno. Quella di oggi è una degustazione che nasce da una piccola curiosità, da uno sguardo obliquo durante i convulsi acquisti in fase di organizzazione di una cena inattesa (ben riuscita: non vorrei vi preoccupaste per me). Orange Zero Trevenezie IGT Malvasia 2016 de Le vigne di Zamò (il richiamo alla moda degli orange wine è evidente anche da grafica, peraltro non esaltante, a cui si è unita, a ulteriormente titillare la mia curiosità, la dichiarata vocazione commerciale limitata: sospetto sempre dei prodotti di consumo che, ossimori, si autoproclamano a tiratura per pochi eletti), si presenta con un colore cangiante tra l'oro e il paglierino scarico:

il che confonde e priva il naso di una guida di massima. Il naso, perplesso dinnanzi alla contraddittorietà degli indizi del colore, viene dapprima leggermente toccato da un profumo di agrume (forse limone candito) a si contrappongono la mandorla amara e il fico acerbo. Salvia a seguire, sfumata dalla pesca matura. In bocca la sensazione (non saprei come altrimenti definirla) di malvasia secca è ben chiara. Sapidità accentuata, seguita dalla ripresa della mandorla amara che non disturba. Eleganza su parametri non consueti e una buona lunghezza complessiva. Un vino non facilissimo, dalla personalità schiva. Adatto a piatti decisi (ma ho letto opinioni - in realtà tutte... - discordanti), a salumi con una vena di grasso, a frittate (penso a zucchine e cipolle: adorabile, purché non ci mettiate la mental!), a formaggi erborinati non aggressivi di medi stagionatura. E probabilmente a un bel piatto di lardo (personalmente preferisco quello di Arnad rispetto a quello di Colonnata): in onore della gatta, italica o inglese che sia. Lardo di Arnad che ho servito durante quella improvvisata cena. 🍷

** l'autore è un avvocato abbastanza giovane per poter bere e mangiare ancora con entusiasmo, ma già sufficientemente maturo per capire quando è ora di fermarsi*

Non solo OLIVE ALL'ASCOLANA, IL PICENO a tavola

di francesca corradi

Da poco più di un mese ha aperto i battenti a Milano Orma Bruna. Un bistrot gourmet da 48 coperti, su due piani, in zona Solari.

L'obiettivo di **Olga Riccitelli** (marchigiana del Sud) e **Rossana Cicchini** (abruzzese), socie della nuova insegna di via Montevideo, è portare in tavola i sapori autentici delle loro regioni natie.

E lo fanno a partire dall'OlioMio (questo il nome) - monocultivar di tenera ascolana e blend di leccino, carboncella e frantoio - autoprodotta nelle Marche e offerta a inizio pasto.

Il menu è principalmente di terra e la specialità della casa sono i piatti a base di carne. Dal guanciale usato nell'amatriciana alle costole d'agnello, tutto proviene dall'azienda Riccitelli, macellai da sette generazioni. Immane è il prezioso zafferano di Navelli.

Le olive all'ascolana, regine dell'antipasto, rappresentano a pieno il Piceno e sono davvero gustose: snocciolate rigorosamente a mano e a spirale (più uniche che rare) hanno il tradizionale ripieno di manzo, maiale, uova, parmigiano, noce moscata e scorza di limone. Non sono da meno le tradizionali pallotte cacio e ova, che rischiano di creare dipendenza.

Tra i primi c'è il risotto giallo - non una sfida ma un omaggio al capoluogo meneghino - con zafferano aquilano e stinco di maiale. L'uovo di montagna cotto a bassa temperatura, con tartufo nero pregiato proveniente dalla tartufatura di Riccitelli (sulle colline di Venarotta) è invece il protagonista dei secondi. Interessante l'aggiunta di taralli sbriciolati. Non mancano le proposte vegetariane.

Immane è la crema frita, da Orma Bruna servita con un sorbetto al gin tonic. In alternativa si può scegliere un fresco semifreddo al pistacchio con pere all'anisetta Meletti (celebre liquore ascolano) o un bicchierino di Varnelli.

Cosa si beve? Vino proveniente da vitigni autoctoni e cantine locali. Pecorino e Passerina (anche vinificata a spumante) dall'antipasto al dolce.

L'autore di tutti questi piatti è lo chef campano **Achille Esposito**, ex Boatta Milano. La nuova insegna è anche bottega dove poter acquistare alcune prelibatezze marchigiane.

Aperto da poco più di un mese, è forse troppo presto per dire se il locale avrà successo. Io ho mangiato bene e percepito, nei piatti, l'amore delle proprietarie per il Centro Italia. Unico neo: la scenografica carta da parati "orientaleggiante" che stona con il resto.

Prezzi: Cena a partire da 35 euro. 

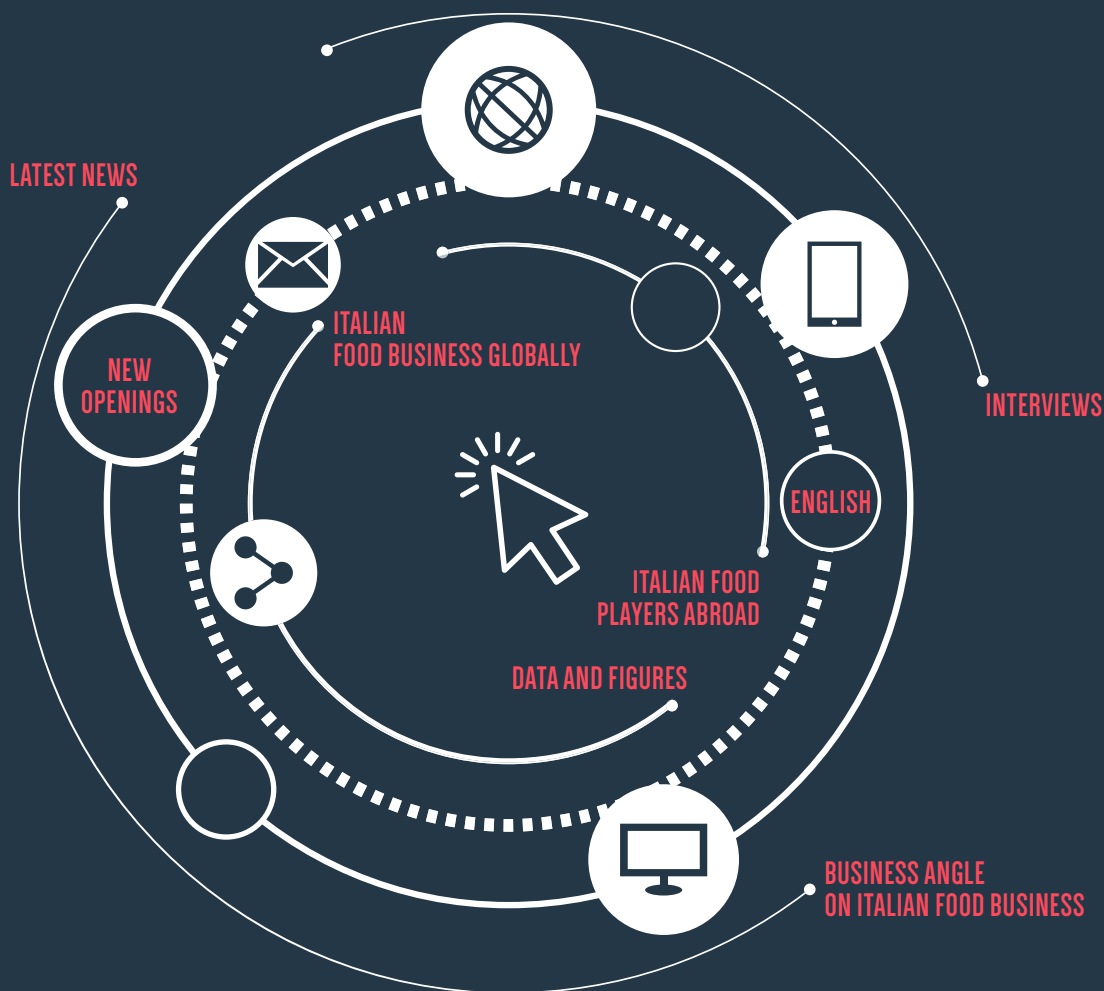
ORMA BRUNA. Via Montevideo 4, Milano - <http://www.ormabruna.com/>





FOODCOMMUNITYNEWS

The first digital information tool focusing on the activities
of the Italian food & beverage players abroad



Follow us on



www.foodcommunitynews.com



MAG



IL QUINDICINALE DIGITALE GRATUITO

DEDICATO ALLA BUSINESS COMMUNITY

In ogni numero:

- Interviste ad avvocati, in house, fiscalisti, bankers, chefs, imprenditori
- Studi di settore
- Report post awards/eventi
- Video interviste

Seguici su



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

Cerca MAG su

