

# PROSPETTIVA GRIMALDI



L'm&a tricolore  
cresce nel semestre



Statale e Sapienza  
forgiano gli avvocati dei grandi studi



La rivoluzione digitale  
di BPM



Marchesi  
cerca investitori per il suo piano internazionale

Lo studio apre due nuove sedi: a Lugano e Bari. Punta alla creazione di un network nazionale e rilancia su Londra con nuovi uffici a St. James Square. Sciaudone: «Nel primo semestre l'incassato dello studio è cresciuto del 50%». L'obiettivo? «Puntiamo all'istituzionalizzazione»

Indice a icone

Elenco segnalibri

Numero

Bookmark

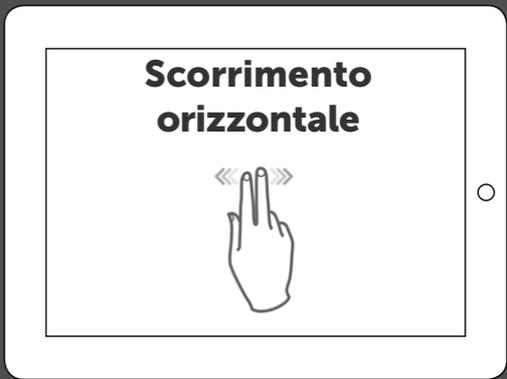
Condivisione della pagina via social o mail

Cerca

Indice



Clicca per andare all'indice



## L'AVVOCATURA AL BIVIO

## tra forza antisistema e classe dirigente

di nicola di molfetta

«**G**li studi legali devono strutturarsi per avere la forza sufficiente per affrontare la realtà». Lo ha detto qualche giorno fa il ministro **Andrea Orlando** intervenendo a un convegno del Consiglio nazionale forense (Cnf). L'appello non è casuale. La professione, come più volte abbiamo scritto su queste pagine, sta vivendo un periodo di profondo cambiamento. Ma solo una piccola fetta della popolazione forense sembra rendersene conto. E solo una minoranza nella minoranza sta affrontando la sfida della modernizzazione in maniera proattiva.



## Gli studi legali devono strutturarsi per avere la forza sufficiente per affrontare la realtà

Sullo sfondo c'è il dibattito sull'evoluzione in senso societario degli studi legali. La questione è rilevante. Ma non esaurisce il tema. Anzi, spesso offre il destro ai luddisti della categoria per affogare sul nascere qualsiasi scatto riformatore.

Il vero tema è l'organizzazione, ovvero mettere gli avvocati italiani nella condizione di esercitare la loro attività, in qualunque settore, dandosi una struttura che sia efficiente e remunerativa e che, proprio per questo, consenta di assistere i clienti (siano essi società o persone fisiche) nel migliore dei modi e soprattutto nel loro interesse e non in quello della bottega che si deve portare avanti.

Le società di capitali sono un'opportunità. Uno strumento, la cui virtù o dannosità dipenderà solo dall'impiego che di esse verrà fatto dagli avvocati stessi.

Ma le società di capitali non sono una priorità. Questo va detto chiaramente. Ai grandi studi (almeno stando a quanto solitamente dichiarano) non servono. Per le piccole strutture o per i giovani professionisti sono, invece, una soluzione inappropriata.

Il mercato legale italiano è ancora alle prese con la metabolizzazione delle associazioni e delle differenti modalità in cui si può realizzare l'esercizio collettivo della professione. Dire a un avvocato che da domani potrà strutturarsi in società di capitali è come dire a un neopatentato che da domani potrà guidare una Formula 1. Meglio cominciare da un'utilitaria.

La vera frontiera è lavorare sull'organizzazione, ovvero fare cultura dell'esercizio complesso e collettivo dell'attività forense, occupandosi anche della gestione delle strutture e delle

risorse umane che le animano e le rendono eccellenza.

Per raggiungerla, però, bisogna mettere da parte l'attitudine alla regolamentazione esasperata. Il mercato e le interazioni libere tra professionisti sono in grado di produrre molti più risultati del rituale normativo che (si pensi alle specializzazioni) nella maggior parte dei casi finisce per ingessare il cambiamento o sterilizzarlo.

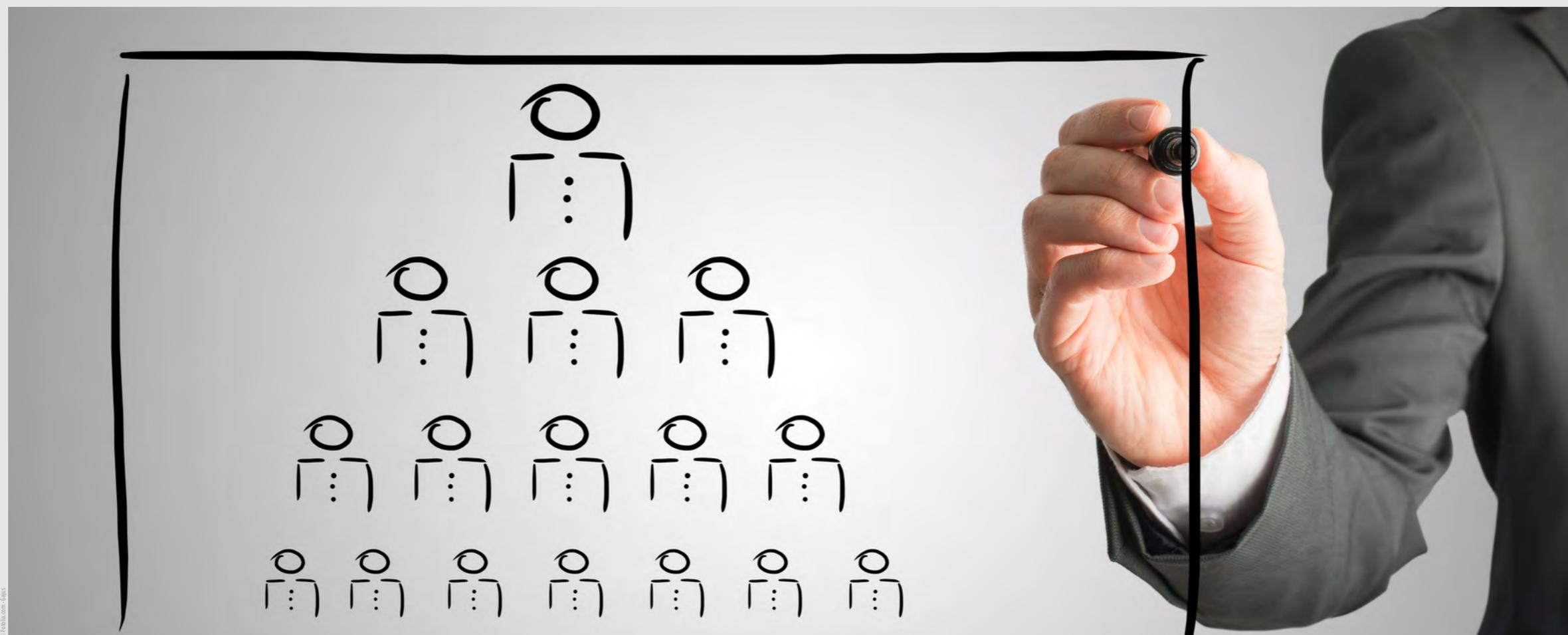
Serve una battaglia culturale. Occorre far passare il messaggio che l'esercizio della professione in maniera organizzata non è appannaggio solo dei cosiddetti "grandi studi". Certo, per una struttura che conta decine o centinaia di professionisti, l'organizzazione è ciò che fa la differenza tra il successo e il fallimento. Ma anche per le boutique più piccole, anche nelle strutture di dimensione artigianale, essere organizzati significa riuscire a stare sul mercato e preservare un'attività profittevole.

Ciò che manca è una politica forense che affronti con spirito costruttivo il cambiamento. Il rimpiazzino giocato su leggi che rimandano a regolamenti attuativi che, a loro volta, finiscono nelle sabbie mobili dei Tar o direttamente nel dimenticatoio del legislatore non produce nulla di buono. Anzi, priva il Sistema Paese di una risorsa fondamentale allo

sviluppo della propria competitività: l'avvocatura. La categoria è a un bivio. Da una parte, come paventato proprio da Orlando, c'è lo scivolamento nella «crisi dei ceti medi» e l'identificazione con una delle tante forze antisistema che stanno spuntando nel Paese. Dall'altra, invece, c'è la trasformazione in classe dirigente e

forza costruttiva, aperta al cambiamento e al riconoscimento delle molteplici declinazioni che oggi è possibile dare al ruolo dell'avvocato. Prima di imboccare l'una o l'altra strada è necessario riflettere con serietà. 🇮🇹

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it  
 @n\_dimolfetta



**Statale e Sapienza**  
forgiano gli avvocati  
dei grandi studi

....  
19



**Fantozzi,**  
il fatturato sfiora  
17 milioni

....  
32



**Prospettiva**  
**Grimaldi**

.....  
35



43

....

**L'm&a tricolore**  
cresce nel semestre:  
+47,1%



78

....

**La rivoluzione**  
digitale  
di BPM



82

....

**L'assegnazione**  
di un incarico legale  
non guarda solo al costo



90

....

**Marchesi**  
cerca investitori per  
il suo piano internazionale

<b>Agorà</b> .....	08	<b>Food&amp;business</b> .....	86
Nuovi ingressi in Giovannelli e Associati		Baladin ha fatto 30... e punta già al 31	
<b>Il barometro del mercato</b> .....	13	<b>Istruzioni per l'uso</b> .....	94
Separazione da Snam e quotazione in Borsa: via al nuovo corso di Italgas		7 regole per gestire i conflitti in studio	
<b>Oltremarica</b> .....	24	<b>Non solo pr</b> .....	98
Prepararsi a una carriera da business lawyer studiando filosofia		Dal corporate journalism una sfida per la comunicazione degli studi legali	
<b>Periscopio</b> .....	27	<b>Digital warning</b> .....	100
Oltre 20 mila aziende italiane sulla rotta balcanica		Ecco qual è la portata del “rischio cyber”	
<b>Follow the money</b> .....	69	<b>L'intervento</b> .....	102
La prima vittima della Brexit? Il real estate Uk		Operare globalmente? Indagare localmente	
<b>L'intervista</b> .....	70	<b>Le tavole della legge</b> .....	105
Caselli: «Londra? Sarà la Singapore del Vecchio Continente»		Besame mucho, la nuova tavola messicana	
<b>Focus on</b> .....	76	<b>Aaa cercasi</b> .....	106
Brexit, giuristi in campo per Milano		14 posizioni aperte, segnalate da 6 studi	
<b>Diverso sarà lei</b> .....	85	<b>L'intruso</b> .....	110
Comunicare la diversity		Gli alumni della University of Chicago parlano di restructuring - Elio canta Rossini per Nctm - Il summer party di Norton Rose	

N. 63 del 11.07.16

MAG è una newsletter di [legalcommunity.it](http://legalcommunity.it)

Direttore

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

con la collaborazione di

[laura.morelli@financecommunity.it](mailto:laura.morelli@financecommunity.it)[silvia.pasqualotto@inhousecommunity.it](mailto:silvia.pasqualotto@inhousecommunity.it)[gabriele.perrone@foodcommunity.it](mailto:gabriele.perrone@foodcommunity.it)

Centro Ricerche

[vincenzo.rozzo@legalcommunity.it](mailto:vincenzo.rozzo@legalcommunity.it)Grafica e impaginazione: [grafica@legalcommunity.it](mailto:grafica@legalcommunity.it)Hicham R. Haidar Diab • [www.kreita.com](http://www.kreita.com)Legalcommunity S.r.l. • Via Morimondo, 26 • 20143 Milano  
Tel. 02.84.24.38.89 • [info@legalcommunity.it](mailto:info@legalcommunity.it) • [www.legalcommunity.it](http://www.legalcommunity.it)

Amministratore unico

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

General manager

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

Eventi e Comunicazione

[sara.venegoni@legalcommunity.it](mailto:sara.venegoni@legalcommunity.it)

Eventi e Sponsorizzazioni

[alessandro.ricci@legalcommunity.it](mailto:alessandro.ricci@legalcommunity.it)

Per informazioni e pubblicità

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

Hanno collaborato

samantha pietrovito, mario alberto catarozzo, claudio cosetti  
roberta de matteo, silvia hodge silverstein, giacomo mazzanti,  
sabrina provenzani, marianna vintiadis, alessandro vitullo

## NUOVI INGRESSI IN GIOVANNELLI E ASSOCIATI

**G**iovannelli e Associati prosegue il proprio progetto di crescita strategica con il rafforzamento delle aree del contenzioso e del banking. Entrano a far parte dello studio l'avvocato **Enrico Caruso** e l'avvocata **Stefania Goffredo** in qualità di of counsel. Gli avvocati si integrano in Giovannelli e Associati con il loro team e portano a quattro il numero degli of counsel dello studio. 🌐

## UNICREDIT, MUSTIER È IL NUOVO CEO

**I**l francese **Jean Pierre Mustier**, 54 anni, è il nuovo amministratore delegato di UniCredit. Mustier ha iniziato la sua carriera nel Gruppo Société Générale dove ha rivestito diversi incarichi, prevalentemente nel settore del corporate & investment banking tra il 1987 e il 2009. Successivamente, dal 2011 al 2014, è stato vice direttore generale di UniCredit con la responsabilità della divisione corporate & investment banking. Dal 2015 era partner di Tikehau Capital, società di investment management, e membro del consiglio di amministrazione di Alitalia. 🌐



Jean Pierre Mustier

## NUZZOLO ALLA DIREZIONE AFFARI LEGALI DI ITALMOBILIARE

**C**ambio di poltrona per **Agostino Nuzzolo**. Il giurista d'impresa ha lasciato la direzione affari legali di Italcementi per passare a Italmobiliare. «Andrò a ricoprire una funzione di coordinamento dell'area legale, societaria e risorse umane», ha dichiarato Nuzzolo a *inhousecommunity.it*. 🌐



Agostino Nuzzolo

## PENALE D'IMPRESA, NASCE CAGNOLA E ASSOCIATI

**N**uova insegna sul mercato legale del penale d'impresa. Si tratta, secondo quanto rivelato da *legalcommunity.it*, dello studio Cagnola & Associati. Dominus della struttura è l'avvocato **Fabio Cagnola**, da oltre trent'anni attivo in questa specifica area di mercato. Con lui, nello studio appena costituito, si segnalano gli avvocati **Gaia d'Urbano** e **Filippo Ferri**. Il team è attivo nel diritto penale di impresa, con una particolare vocazione verso la clientela internazionale. 🌐



Fabio Cagnola

## ALONZO È IL NUOVO AD DI CLESSIDRA

**P**rende corpo la nuova governance della Clessidra targata Italmobiliare con la nomina di **Piero Alonzo**, già vice presidente, quale nuovo amministratore delegato del fondo di private equity. Contestualmente esce dalla sgr **Maurizio Bottinelli**, entrato come partner nel 2007 e nominato in carica nel gennaio scorso, il quale, stando a quanto si legge in un comunicato riportato dalle agenzie di stampa, «proseguirà l'attività in nuove iniziative professionali». Nel consiglio di amministrazione entra anche **Mario Fera**, banker che prima di entrare in Italcementi, sette anni fa, ha lavorato in gruppi come Lazard, Hsbc e Ubs. 🌐



Piero Alonzo

## LISTA È GENERAL COUNSEL DI BANCA GENERALI

Importante cambio di poltrona per

**Domenica Lista.** La

giurista d'impresa è, dal mese di

luglio, la nuova general counsel di Banca Generali.

Lista proviene da Ubi Banca dove dallo scorso maggio era group legal counsel. In precedenza aveva lavorato in IWBank Private Investments Ubi Banca dove ricopriva il ruolo di head of legal, corporate affairs, litigations and claims department. 🌐



Domenica Lista

## MARIANI ALLA GUIDA DEL TEAM CONSTRUCTION DI SIMMONS & SIMMONS

**Giorgio Mariani**, già managing associate del dipartimento corporate di Simmons & Simmons in Italia, è stato promosso of counsel della sede milanese dello studio. Alla nomina si aggiunge l'incarico di responsabile del team construction all'interno della practice di real estate e quello di co-responsabile del settore tmt. 🌐



Giorgio Mariani

## VINCENZI ALLA GUIDA DELLE FINANCIAL LINES MEDITERRANEO DI ALLIANZ

Allianz Global Corporate & Specialty, compagnia del gruppo Allianz specializzata nei grandi rischi, annuncia la nomina di **Marco Vincenzi** in qualità di head of financial lines per la regione del Mediterraneo (Francia, Italia, Spagna, Portogallo, Benelux, Grecia, Cipro, Malta e Maghreb), con funzionalità effettiva a partire dal primo luglio 2016. Vincenzi manterrà, inoltre, lo stesso incarico per l'Italia. 🌐

## FRIGERIO PER IL LEGALE DI AIRBNB

**M**atteo Frigerio ha annunciato su LinkedIn

il suo nuovo incarico presso Airbnb, il sito che mette in contatto persone in ricerca di un alloggio o di una camera per brevi periodi. Prima di questo incarico Frigerio lavorava in Ralph Lauren, dove per due anni ha ricoperto la funzione di director corporate e compliance. 🌐



Matteo Frigerio

## BREXIT, RISCHI MARGINALI PER L'AGROALIMENTARE ITALIANO

**L'**uscita del Regno Unito dall'Ue non sembra destinata a invertire la corsa dell'export agroalimentare italiano. Lo sostengono Federalimentare, Coldiretti e Alleanza delle coop, secondo cui i rischi per l'Italia sarebbero marginali, legati alla leggera perdita di velocità del Pil inglese e al calo del valore della sterlina sull'euro. Il dato sull'export dell'industria alimentare italiana in Gran Bretagna, che nel 2015 ha raggiunto i 2,8 miliardi di euro con una crescita del +56,4% sul 2007, dimostra che Oltremania cibo e vino italiani sono richiestissimi. Il Regno Unito è il quarto sbocco estero dei prodotti agroalimentari nazionali Made in Italy con una tendenza progressiva all'aumento che - secondo le tre associazioni - non dovrebbe essere fermata dalla vittoria del "leave" nel referendum. 🌐

## CLIFFORD CHANCE AFFIDA IL REAL ESTATE A CERABOLINI

«Il real estate è un'area dove intendiamo mantenere il posizionamento di eccellenza che il mercato oggi ci riconosce» ha detto a *legalcommunity.it* **Giuseppe De Palma**, managing partner di Clifford Chance in Italia, all'indomani dell'uscita di **Paolo Rulli** ([qui l'articolo](#)).

A realizzare questo piano strategico e «a guidare il team», ha detto De Palma a *legalcommunity.it*, «sarà **Claudio Cerabolini**, socio esperto nell'assistenza ai fondi di private equity, asset manager e financial sponsor e attivo anche su operazioni innovative in ambito immobiliare. Sono sicuro che la guida di Claudio rafforzerà ulteriormente la nostra leadership nelle operazioni più innovative e complesse del mercato immobiliare in Italia».

Il real estate è un'area strategica per Clifford Chance che per l'Italia ha un piano molto chiaro. Lo studio punta all'assistenza ai financial investors in operazioni innovative; sviluppa tre linee di "prodotti" m&a (acquisitions/disposals), fondi (strutturazione e regolamentazione), RE finance (es. npls, cmts, structured lending, ecc.); e guarda a due settori in maniera prioritaria: hospitality e retail (sui grandi asset immobiliari in particolare).

Il team real estate dello studio magic circle in Italia è da sempre multi-disciplinare. Cerabolini lavorerà in stretta collaborazione con **Giuseppe De Palma** e **Francesca Cuzzocrea** sul fronte finance, **Lucio Bonavitacola** su temi regolamentari e **Carlo Galli** sugli aspetti fiscali.

L'innovazione è la cifra che caratterizza l'attività dello studio sul fronte immobiliare. Clifford Chance, di recente, ha assistito Blado Investment, società del fondo Elliot Associates, nel lancio delle offerte pubbliche di acquisto volontarie totalitarie sulle quote di quattro fondi comuni di investimento immobiliari. È stata la prima volta in cui è stata lanciata un'operazione pubblica di acquisto in contemporanea su quattro fondi immobiliari da parte dello stesso soggetto. Per Goldman Sachs, lo studio ha lavorato sull'origination e cartolarizzazione di un finanziamento immobiliare commerciale di 363 milioni garantito da un portafoglio di centri e parchi commerciali in Italia. Anche in questo caso, si è trattato della prima operazione italiana di cartolarizzazione di crediti ipotecari commerciali dopo la crisi finanziaria. Infine, possiamo ricordare anche l'assistenza che Clifford Chance ha fornito a Cale Street Partners, nella prima operazione del fondo sul mercato italiano, in relazione alla strutturazione e al collocamento privato di un prestito obbligazionario volti all'acquisizione di un trophy asset a Roma, un hotel cinque stelle. 🌐



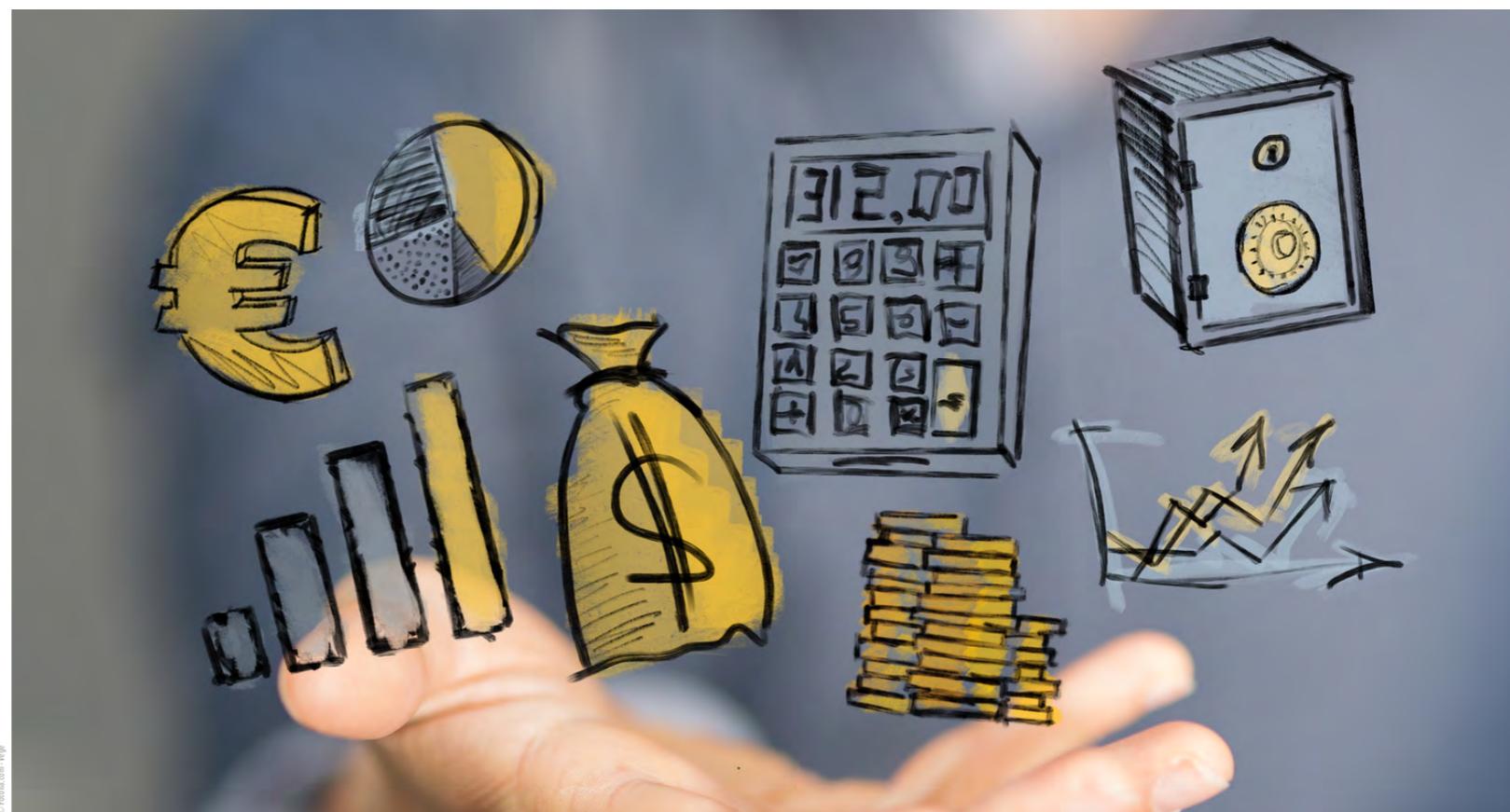
Claudio Cerabolini

# SEPARAZIONE DA SNAM E QUOTAZIONE IN BORSA: via al nuovo corso di Italgas

Cleary Gottlieb e Orrick mandano in porto lo scorporo. Gatti Pavesi, Chiomenti e Lombardi nell'ingresso di Atlante in Veneto Banca. Dla Piper assiste Hines Italia nell'acquisto di via Cordusio 2

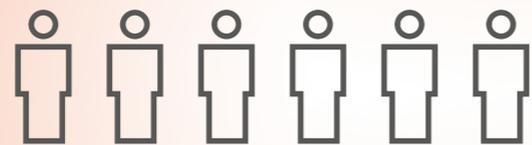
Leggera flessione per il mercato m&a, che passa dal 26% al 23,9% delle operazioni segnalate nelle ultime due settimane, ma si sottolinea lo scorporo di Italgas da Snam per 1,5 miliardi di euro. In calo, tra le pratiche intercettate dal Barometro del mercato di *legalcommunity.it*, quelle di capital markets (dal 15,1% precedente al 7%) mentre riprendono quota il banking & finance (10%) e il private equity (12,5%).

**Gatti Pavesi, Chiomenti e Lombardi nell'ingresso di Atlante in Veneto Banca**  
Affiancato da un team di Gatti Pavesi Bianchi,



# I FINALISTI

# Labour 2016 Awards



by legalcommunity.it

## 27.09.2016 • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON

**AIDP**  
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER  
LA DIREZIONE DEL PERSONALE  
Gruppo Regionale Lombardia

 **MEMENTO**  
IPSOA - FRANCIS LEFEBVRE



Periodo: 28 giugno - 12 luglio 2016 • Fonte: legalcommunity.it



Atlante prende ufficialmente il controllo di Veneto Banca, assistita da Chiomenti, dopo la mancata riuscita dell'aumento di capitale sul mercato.

Nel dettaglio il fondo Atlante ha sottoscritto oltre 9 miliardi di azioni ordinarie di nuova emissione della Banca al prezzo unitario di 0,10 euro per azione, per un investimento pari a 988,5 milioni (su 1 miliardo complessivo di aumento di capitale). Atlante ha dunque in mano una partecipazione nel capitale sociale della Banca pari al 97,64%.

Secondo quanto risulta a *legalcommunity.it*, per Gatti Pavesi Bianchi ha agito un team composto da **Carlo Pavesi** e **Franco Barucci**.

La banca garante, Intesa Sanpaolo, è stata assistita, sempre secondo quanto risulta a *legalcommunity.it*, da Lombardi Molinari Segni con il name partner **Antonio Segni**.

- LA PRACTICE  
**Banking & finance**
- IL DEAL  
**Ingresso di Atlante in Veneto Banca**
- GLI STUDI  
**Gatti Pavesi Bianchi, Chiomenti, Lombardi Molinari Segni**
- GLI AVVOCATI  
**Carlo Pavesi, Franco Barucci** (Gatti Pavesi Bianchi);  
**Antonio Segni** (Lombardi Molinari Segni)
- IL VALORE  
**988,5 milioni**

### Dla Piper assiste Hines Italia nell'acquisto di via Cordusio 2

Dla Piper ha assistito Hines Italia, diretta dal nuovo country manager **Mario Abbadessa**, nell'acquisizione dello

storico palazzo di sette piani situato in via Cordusio 2 a Milano per 130 milioni di euro. L'iconico edificio, che ha ospitato gli uffici dello stesso studio legale fino a dicembre 2015, sarà oggetto di interventi di riqualificazione nell'ambito della trasformazione di Piazza Cordusio - centro finanziario milanese fin dall'Ottocento - in una nuova piazza più vivibile e integrata nel polo del high street milanese che va da via Dante alla Galleria. Per Dla Piper ha agito un team del dipartimento real estate coordinato dal partner **Guido Inzaghi**, che insieme al lead lawyer **Simone Pisani**, all'avvocato **Eugenio Pizzaghi** e a **Federica Ceola** che ha curato gli aspetti di town planning, mentre per la parte investment hanno agito il partner **Olaf Schmidt** insieme all'avvocato **Francesco Macri**. Il venditore, Sorgente sgr per conto del fondo Megas, è stato assistito dall'avvocato **Lucio Nicastro** dello Studio Caporale.



Guido Inzaghi



Simone Pisani



Eugenio Pizzaghi

- LA PRACTICE  
**Corporate m&a**
- IL DEAL  
**Acquisto di via Cordusio 2**
- GLI STUDI  
**Dla Piper, Caporale**
- GLI AVVOCATI  
**Guido Inzaghi, Simone Pisani, Eugenio Pizzaghi, Federica Ceola, Olaf Schmidt, Francesco Macri** (Dla Piper);  
**Lucio Nicastro** (Caporale)
- IL VALORE  
**130 milioni**

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

# LA CONTRATTAZIONE AZIENDALE DOPO IL JOBS ACT

Quale scenario per le imprese?

Giovedì 22 settembre 2016 . Ore 17,30

Carnelutti Studio Legale Associato . Via Principe Amedeo, 3 . Milano

## Intervengono

**Massimo Bottelli** *Direttore Settore Lavoro, Assolombarda*

**Massimo Forbicini** *Direttore Risorse Umane, Vodafone*

**Vittorio Pirovano** *HR Director Europe, Dayco Europe*

**Giuseppe Bulgarini d'Elci** *Partner, Carnelutti Studio Legale Associato*

**Marco Sartori** *Senior Associate, Carnelutti Studio Legale Associato*

## Moderata

**Nicola Di Molfetta** *Direttore, legalcommunity.it*

## Cleary Gottlieb e Orrick mandano in porto lo scorporo di Italgas da Snam

Separazione da Snam e quotazione in Borsa entro la fine del 2016. Via al nuovo corso di Italgas. L'operazione ha visto agire Goldman Sachs in qualità di advisor finanziario; mentre Cleary Gottlieb e Orrick, rispettivamente con due team guidati dai soci **Roberto Bonsignore** e **Patrizio Messina**, hanno agito in qualità di advisor legali. Più nel dettaglio, per Cleary Gottlieb oltre a Bonsignore hanno agito il socio **Pietro Fioruzzi** e gli avvocati **Fabio Saccone**, **Nicole Puppieni**, **Mattia Paglierini**, **Giulia Moratti** e **Pietro Meineri**. Per Orrick, invece, oltre Messina, hanno lavorato al deal **Alessandro Accrocca**, **Beatrice Maffeis** e **Giorgia Ferrara**.



Roberto Bonsignore



Patrizio Messina

Per Snam, inoltre, ha agito la direzione affari legali con un team formato da **Marco Reggiani**, **Rozemaria Bala**, **Stefano Sperzagni** e **Alessio Minutoli**.

L'operazione prevede la costituzione di una newco nella quale Italgas verrà inglobata e l'assegnazione ai soci Snam di un'azione della nuova società ogni cinque azioni Snam detenute. Non ci sarà un diritto di recesso, anche in considerazione della quotazione della nuova società. Dopo la scissione, si legge in un comunicato, Snam manterrà una quota del 13,5% di Italgas. Nel dettaglio l'operazione prevede la vendita da parte di Snam alla società beneficiaria di 98 milioni di azioni di Italgas, pari al 38,87% del capitale sociale, per un prezzo di 1,5 miliardi di euro. 🏠



- LA PRACTICE  
**Corporate m&a**
- IL DEAL  
**Scorporo di Italgas da Snam**
- GLI STUDI  
**Cleary Gottlieb, Orrick**
- GLI AVVOCATI  
**Roberto Bonsignore, Pietro Fioruzzi (Cleary Gottlieb); Patrizio Messina, Alessandro Accrocca, Beatrice Maffeis, Giorgia Ferrara (Orrick)**
- IL VALORE  
**1,5 miliardi**

# STATALE E SAPIENZA forgiano gli avvocati dei grandi studi

Ecco quali sono gli atenei in cui hanno studiato i soci delle grandi law firm. Il nome dell'università può fare la differenza, ma non solo. Contano anche i master, specialmente se ottenuti all'estero



**G**li avvocati dei grandi studi legali attivi in Italia? Si formano nelle aule delle università più rinomate di Milano e Roma. È quanto emerge dalla ricerca di *legalcommunity.it* che ha stilato la classifica degli atenei da cui provengono i soci dei grandi studi legali d'affari analizzando i curricula accademici dei partner di un campione rappresentativo di 20 law firm (italiane, internazionali e boutique specializzate) attive in Italia.

Negli studi presi in considerazione (BonelliErede, Chiomenti, Cms, Eversheds, Gattai Minoli Agostinelli & Partners, Gatti Pavesi Bianchi, Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, Grimaldi, Hogan Lovells, La Scala, Latham & Watkins, Legance, Lombardi Molinari Segni, Nctm, Orrick, Pavia Ansaldo, Pedersoli e associati, Rödl & Partner, Simmons & Simmons, Toffoletto De Luca Tamajo e soci) lavorano 650 partner, di cui 531 equity e 119 salary.

**Statale, Sapienza e Cattolica sul podio**

Secondo le risposte raccolte da *legalcommunity.it*, 145 equity (pari al 27,3% del totale) si sono

laureati nella facoltà di Giurisprudenza dell'Università Statale di Milano che occupa la prima posizione. Al secondo posto con 106 soci equity (il 19,9%) c'è l'Università La Sapienza di Roma. Sul podio anche l'Università Cattolica di Milano, dove si sono laureati 42 equity (7,9%).

Nella top 10 figurano poi la Luiss di Roma, l'Università di Genova, l'Università di Torino, l'Università Federico II di Napoli, l'Università di Pavia, la Bocconi di Milano e l'Università di Padova.

Anche la classifica dedicata ai soci salary vede la Statale di Milano al primo posto con 32 avvocati (26,5%) davanti a La Sapienza di Roma (21 soci salary, il 17,6%) e la Cattolica (11 soci,



il 9,2%). Guadagna posizioni la Bocconi di Milano (quarta) mentre scende la Luiss di Roma che resta comunque nella top 10. Sempre secondo la ricerca, tra la laurea e l'ingresso come soci negli studi passano in media 12 anni, anche se lo studio Toffoletto sottolinea che rispetto al passato «oggi occorra un minimo di 14 anni». Per gli avvocati che hanno fatto il loro ingresso nelle law firm negli ultimi cinque anni il podio è occupato dalle stesse tre università. In questo caso però la Cattolica supera la Sapienza al secondo posto,

mentre in prima posizione si conferma la Statale di Milano. La Bocconi e la Luiss completano la best 5.

### L'università e il voto contano

Ma quanto conta l'università in cui ha studiato un potenziale socio ai fini dell'assunzione? «L'ateneo di provenienza è un elemento importante del profilo del candidato ed è valorizzato ancor più

quando lo stesso sia riuscito a mantenere post laurea rapporti di collaborazione con l'istituto», risponde a **MAG Carlo Pedersoli**, equity partner di Pedersoli e associati. «Naturalmente per aspirare alla qualifica di partner assumono rilievo anche altri fattori quali le esperienze professionali e la





Carlo Pedersoli



Alessandro De Nicola

capacità di sviluppo della clientela».

Il voto di laurea, secondo Pedersoli, è «a ogni livello un indice importante per la selezione dei candidati (in linea di principio il voto minimo richiesto è di 105). Detto questo, la votazione viene ponderata anche in base al prestigio dell'università di provenienza».

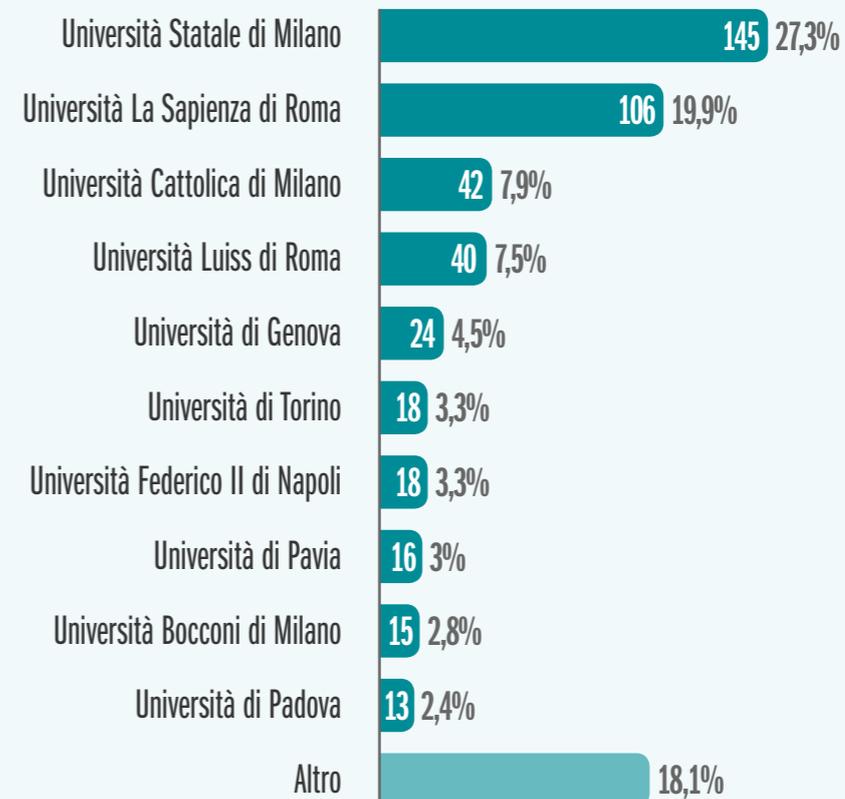
«Compiere gli studi in un ateneo rinomato può essere considerato un plus nella selezione di un candidato», afferma **Alessandro De Nicola**, senior partner di Orrick. «Il voto e la durata degli studi sono un importante elemento di valutazione principalmente nella prima fase della carriera professionale di un avvocato». A parte i giovani, per gli altri «sono l'esperienza e la competenza professionale acquisite nel tempo che hanno un valore più rilevante», aggiunge De Nicola. «La performance e l'abilità del socio nel creare opportunità di business sul lungo periodo possono avere un peso che supera anche un voto di laurea non a pieni voti».

Invece per **Alberto Maggi**, managing partner di Legance,

«l'accesso a posizioni associative, sia che avvenga attraverso un percorso interno allo studio, sia che avvenga dall'esterno, presuppone il possesso di un bagaglio professionale e



## UNIVERSITÀ DI LAUREA: SOCI EQUITY



Fonte: *legalcommunity.it*

reputazionale molto ampio, rispetto al quale l'università di provenienza è sostanzialmente ininfluyente ai fini dell'accesso alla posizione di soci».

### L'importanza dei master all'estero

Infine il capitolo master: 140 soci equity e 37 salary hanno ottenuto un Llm (Legum Magister, ovvero Master of Laws) o un diploma simile, quasi tutti all'estero, la maggior parte tra Stati Uniti e Regno Unito. Le esperienze maturate tramite i master, specialmente in Paesi stranieri, «hanno una loro importanza poiché si tratta di approfondimenti professionali che garantiscono una maggiore conoscenza e competenza oltre che un ampliamento del proprio network in termini di connessioni e potenziali clienti», sottolinea De Nicola.

Anche secondo Pedersoli «le specializzazioni post universitarie, quali master all'estero, sono esperienze molto apprezzate, perché la frequentazione di questi corsi - specialmente presso atenei

particolarmente prestigiosi o qualificanti - è un elemento molto utile per lo sviluppo di un network di alto livello, spendibile nel corso della carriera».

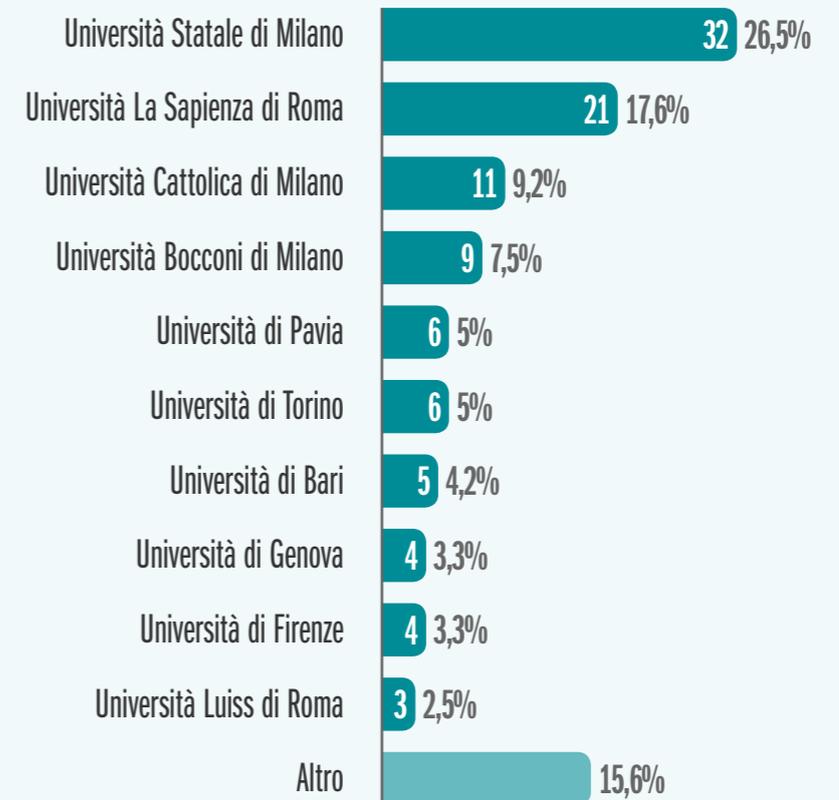
I risultati della ricerca dimostrano quindi che i grandi studi "pescano" i loro avvocati nelle facoltà di Giurisprudenza delle Università che hanno una storia e



Alberto Maggi



## UNIVERSITÀ DI LAUREA: SOCI SALARY



Fonte: *legalcommunity.it*

un nome importante, come la Statale di Milano e La Sapienza di Roma, preferendo chi ha ottenuto un master all'estero e dando comunque priorità alle esperienze professionali maturate in passato. 🇮🇹

# PREPARARSI A UNA CARRIERA DA BUSINESS LAWYER studiando filosofia

In Inghilterra è possibile. Ecco perché e quali sono i percorsi di formazione che possono portare un aspirante giurista a varcare la soglia di una grande law firm

di sabrina provenzani



Il sogno di tanti è entrare in una delle grandi law firm londinesi. Ma qual è il percorso di studi consigliato per realizzarlo?

Il primo requisito è possedere un eccellente curriculum accademico. In qualsiasi materia. Persino in filosofia. Circa il 50% dei professionisti a Londra infatti non sono laureati in Legge. Tradizionalmente, e in altissime percentuali, hanno studiato una materia umanistica a Oxford e Cambridge o, in misura minore, nella altre Università del gruppo Russell. Inglese, storia e filosofia sono fra le più gettonate. Il prestigio dell'Università è più importante della materia in sé.

## Primo: laurearsi

**Richard Simmons** di *The Lawyer* spiega perché: «Le grandi law firm sono interessate a candidati eccezionali e con una visione più ampia possibile. Il corso di laurea in Legge insegna a pensare come un avvocato, il che può essere molto utile per certi studi ma può essere limitante per altri. Le law firm hanno a che fare con ogni tipo di cliente e sono quindi interessate a rispecchiare questa diversity anche nella formazione dei loro professionisti».

Ci sono però segnali incoraggianti di interesse anche per chi proviene da Università meno prestigiose. Il settore legale britannico è da tempo sotto osservazione da parte dell'opinione pubblica, che gli rimprovera la sua composizione classista. La tradizione che vede al vertice degli studi solo uomini, bianchi e upper class è quindi sempre più



Richard Simmons

messa in discussione. Di conseguenza sono sempre più frequenti le assunzioni di candidati con background diversi e meno privilegiati. Le law firm sono anche interessate a aspiranti business lawyer provenienti da altre culture e con una conoscenza

*native* di altre lingue, fra cui l'italiano.

L'ostacolo per chi proviene da altri percorsi universitari può essere però la difficoltà di spiegare il valore del proprio corso di studi e la sua equipollenza con un sistema - quello britannico - molto diverso dal nostro.

Un altro aspetto rilevante e generalmente trascurato nella formazione accademica italiana è la partecipazione ad attività extracurricolari che però può fare la differenza.

Preferibile quindi iscriversi a un corso di laurea in Uk. Accanto alle quasi inaccessibili Cambridge e Oxford, molto considerate sono la University of London, King's College, London School of Economics o, fuori dalla capitale, Bristol, Exeter, Durham.

Il costo dell'Università in Uk è da qualche anno fissato a 9 mila sterline l'anno. A questo va aggiunto il costo della vita, che a Londra è fra i più alti al mondo. Ogni Università mette però a disposizione borse di studio, agevolazioni, prestiti o strutture economiche per studenti.

## Obiettivo training contract

Il secondo passo indispensabile è ottenere un training contract dalla law firm preferita. Il sito [www.chambersstudent.co.uk](http://www.chambersstudent.co.uk) ha svolto una ricerca accurata sul numero di training contracts disponibili, i criteri di accesso e le scadenze per le candidature.

Nel 2015, Linklaters ha ricevuto 4.500 application per 110 posti da trainee a partire dal 2018. Le candidature si presentano a partire dal secondo anno di università. Fra i requisiti, un voto di laurea minimo 2.1 (104/110) e un voto di maturità minimo AAB (90/100).

Stessi requisiti per Allen&Overy, con un numero *undisclosed* di application per 85 posti.

Una volta passata la selezione e ottenuto il training contract, è la law firm a sostenere le spese della Law School (e del corso di conversione per chi non ha studiato legge all'Università) per l'abilitazione all'esercizio professionale. I corsi sono regolamentati dalla Solicitor regulation authority, i cui ispettori verificano che le varie scuole si attengano agli standard.

In questo caso non si può quindi parlare di corsi migliori di altri: la differenza la fanno le strutture, la location, le risorse informatiche. Tuttavia, ci risulta che Linklaters mandi tutti i suoi praticanti alla University of Law, mentre le altre law firm del Magic Circle preferiscono i corsi BPP a Londra (Holborn o City) e nelle altre sedi in tutto il Regno Unito.

Oltre al costo del corso, di circa 7 mila pound, la firm fornisce anche un contributo variabile alle spese del suo praticante.

Il passo successivo è il periodo di training, che si svolge all'interno dello studio per due anni e vede, di solito, un avvicendamento in 4 seats o dipartimenti, di cui almeno uno deve essere obbligatoriamente contenzioso. È notoriamente un training estenuante, ma il trainee riceve uno stipendio che, mediamente, è di 40 mila sterline il primo anno e di 70 mila per un avvocato appena abilitato.

Una volta terminato il tirocinio, il neo solicitor riceve di solito un'offerta di lavoro e prosegue la carriera all'interno della stessa law firm.

### Niente master, siamo inglesi

La frequenza di un master non è comune fra i solicitors già inseriti in una grossa law firm. Gli studi più importanti offrono continue opportunità di training ed è raro che un professionista si prenda una pausa di studio.

Ad ogni modo anche nel caso della formazione post-graduate, le istituzioni a cui guardare sono quelle del gruppo Russell: Oxford, Cambridge e King's College. 🎓

# RECRUITMENT

## PER LE OFFERTE DI LAVORO

consulta la nostra rubrica a pag. 106 di questo *MAG*  
e scrivi a [alessandro.ricci@legalcommunity.it](mailto:alessandro.ricci@legalcommunity.it).



# OLTRE 20 MILA AZIENDE ITALIANE sulla rotta balcanica

E a presidiare questo mercato c'è uno studio austriaco: Schoenerr. Daniele Iacona, a capo dell'italian desk, spiega la strategia con cui si è mossa questa organizzazione. E poi rivela: «Fare altrettanto dall'Italia sarebbe stato difficile»

Le rotte dell'internazionalizzazione per gli studi legali seguono tracciati spesso già battuti da molti competitor internazionali. Ma se si decide di cambiare prospettiva e magari provare a considerare l'opportunità di seguire le aziende e la traiettoria dei loro percorsi di crescita oltreconfine ci si rende conto che prima del Far East o della Penisola Arabica, per non dire prima degli Usa o di Londra, esiste un'area di grande importanza strategica e con un potenziale di sviluppo decisamente interessante: i Balcani.

Tra gli studi che hanno deciso di investire in questo spazio geografico, oltre a poche eccezioni italiane (Tonucci & Partners e Sutti), c'è lo studio di matrice austriaca Schoenerr che con il suo italian desk, guidato dall'italianissimo **Daniele Iacona**, presidia quest'area dove operano quasi 20 mila aziende italiane.



Daniele Iacona

MAG ha incontrato l'avvocato Iacona che in questa intervista spiega la view strategica dello studio e dichiara: «Il Centro Est Europa deve essere considerato un mercato unico».

### Avvocato Iacona, per lo studio Schoenherr qual è l'andamento degli investimenti italiani nel Centro Est Europa?

L'andamento è sempre stato crescente da dieci anni a questa parte (ovvero da quando sono arrivato nel Centro Est Europa). Quello che è cambiato sono stati i Paesi di maggiore attrazione e i settori di destinazione degli investimenti italiani.

### Ovvero?

Nel 2008 gli investimenti italiani erano in mano prettamente alle società multinazionali presenti in Paesi come la Polonia o la Romania. Oggi, invece, sono molto più intraprendenti le società medio-piccole in Paesi come la Slovenia, la Repubblica Ceca e la Serbia. Se nel 2008/2010 gli investimenti si sono concentrati nel settore delle energie rinnovabili, oggi gli italiani sviluppano società attive nel segmento delle nuove tecnologie e dell'agroalimentare.

### Quali sono le maggiori opportunità che questi mercati offrono?

Di opportunità ce ne sono diverse ma spesso si richiedono investimenti iniziali importanti. Il settore it, per esempio, sta attirando centinaia di aziende italiane tanto in Bulgaria quanto

in Romania e per una serie di ragioni, come i salari medio-bassi, la capacità dei cittadini bulgari e romeni di parlare più lingue straniere, nonché la bassa pressione fiscale.

### Per quanto riguarda voi, quali sono state le operazioni più rilevanti che avete seguito di recente?

Come studio abbiamo seguito numerose transazioni m&a (come America Movil nell'acquisto di Telecom Austria, il governo sloveno



in diverse privatizzazioni, l'entrata di un colosso energetico in Turchia) e bancarie (oltre 10 transazioni multimilionarie nel settore dei crediti deteriorati e numerose altre ristrutturazioni o finanziamenti con un valore nominale superiore al miliardo di euro). Come italian desk abbiamo seguito l'exit di due gruppi attivi nel settore siderurgico, l'acquisto di un importante operatore it, la vendita di alcune partecipazioni controllate da un fondo d'investimento italiano nonché la ristrutturazioni di alcuni progetti energetici.

### **Il vostro studio ha creato il desk Italia nel 2008 in Romania e poi ne ha esteso l'attività ad altri Paesi: quali?**

Nel 2008 mi è stato richiesto di avviare il primo italian desk



**«Ad oggi lo studio può contare su otto desks italiani, dieci avvocati dedicati, e un numero di clienti italiani in continua crescita»**



dello studio a Bucarest. Nel 2009 sono stato in secondment a Sofia e lì ho avviato il secondo italian desk (sviluppo contatti, creazione e gestione iniziale del portafoglio clienti, selezione del personale responsabile). Nel 2010 ho fatto lo stesso a Praga, in Repubblica Ceca, nel 2011 a Belgrado, in Serbia e a Chisinau, in Moldova e nel 2012 è stata la volta di Istanbul, in Turchia.

### **Una lunga marcia...**

In parallelo, nella nostra sede centrale (Vienna, Austria) e a Lubiana, in Slovenia, ho coordinato "a distanza" la nascita degli ultimi due italian desk. A oggi lo studio può contare su otto desks italiani, dieci avvocati dedicati, e un numero di clienti italiani in continua crescita.

### **In Italia si parla molto di internazionalizzare l'attività degli studi legali: perché nessuno o quasi guarda all'Est Europa?**

Una bella domanda. Il Centro Est Europa deve essere considerato un mercato unico, per comprendere appieno il suo potenziale. Analizzando nel complesso l'area in questione, infatti, si può apprezzare il fatto che è tra le prime destinazioni dell'export italiano (siamo i primi esportatori in Albania, Croazia, Romania e Serbia). Inoltre è un mercato di oltre 300 milioni di consumatori, vanta circa 20 mila aziende italiane attive, oltre 5 mila nuove società italiane costituite annualmente, oltre 50 miliardi di fondi strutturali e un potenziale che molte aziende tedesche, francesi e olandesi hanno preso molto più seriamente degli italiani.

### Si tratta di mercati che presi singolarmente possono apparire piccoli?

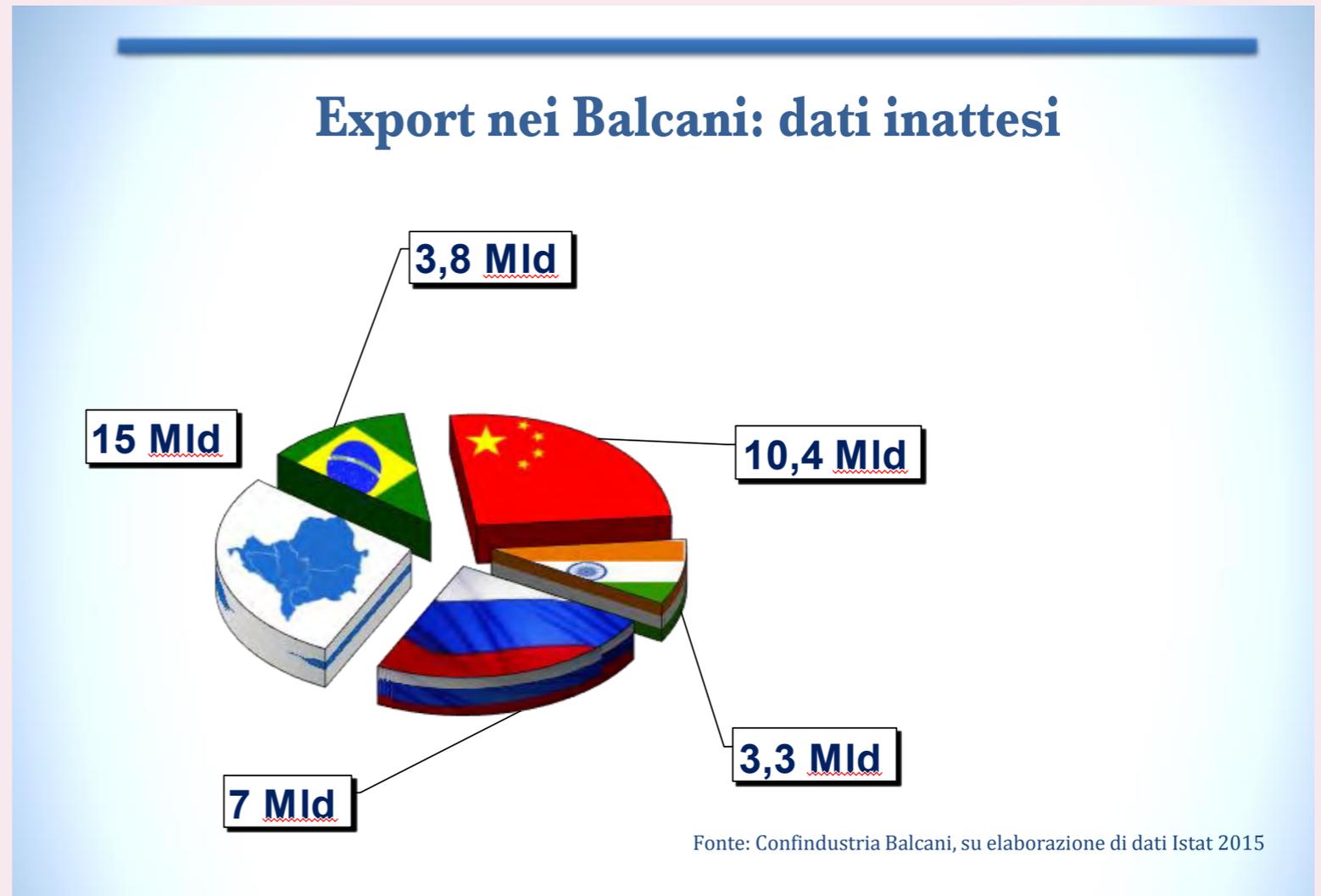
Come detto, eccezion fatta per la Turchia (oltre 70 milioni di abitanti), la Polonia (oltre 40) e la Romania (oltre 20 milioni), gli altri Paesi del Centro Est Europa hanno una dimensione media di poco inferiore ai 10 milioni di abitanti. Allo stesso tempo, però, si tratta di realtà che in momenti di crisi hanno avuto una crescita del Pil del 3-4% e che vantano una popolazione molto giovane e riceveranno importanti sovvenzioni dalla Ue per la loro integrazione. Visti nel loro insieme, questi Paesi così vicini all'Italia, potrebbero essere un ottimo mercato alternativo per gli studi legali italiani.

### La vostra strategia, invece, qual è?

La nostra strategia è nata nel 1996 con l'apertura della prima sede fuori dall'Austria, ovvero in Romania. Da allora lo studio ha avviato da zero altre 13 sedi e 5 desk (dedicati a Paesi di piccole dimensioni come il Montenegro, dove siamo tra i primi studi legali, la Macedonia o la Bosnia-Erzegovina). Non prevediamo alcuna apertura nei Paesi occidentali, compresa l'Italia. Considerata la nostra attuale presenza in tutti i Paesi dell'area del Centro Est Europa, le prossime aperture potrebbero interessare Paesi ad alto potenziale di altre aree del globo.

### Lei ha meno di 40 anni e coordina un gruppo di lavoro di quante persone?

Oggi ho 36 anni e collaboro con lo studio Schoenherr da otto. Dal primo giorno, mi sono state assegnate responsabilità con un piano a medio-lungo termine. Inoltre lo studio ha investito sulla mia persona, fornendomi la possibilità di apprendere ulteriori competenze anche extra-giuridiche (recentemente ho completato un Mba, *Master in business administration*). Mi ritengo una





«L'Italia, per molti anni, non ha riconosciuto il valore dei giovani e della meritocrazia e questo lo ha reso un Paese più povero. All'età di 26 anni parlavo quattro lingue, avevo vissuto in due continenti extra europei e avevo terminato un master in relazioni internazionali. E non volevo essere raccomandato»



persona fortunata. Le persone che a oggi coordino direttamente sono 10, dislocate nei vari Paesi di competenza dell'Italian desk. Siamo un'ottima squadra e ritengo che potremo ulteriormente crescere.

### **Pensa che in Italia questo sarebbe stato possibile?**

L'Italia, per molti anni, non ha riconosciuto il valore dei giovani e della meritocrazia e questo lo ha reso un Paese più povero. All'età di 26 anni parlavo quattro lingue, avevo vissuto in due continenti extra europei e avevo terminato un master in relazioni internazionali. E non volevo essere raccomandato.

### **Quindi?**

Con queste credenziali la migliore offerta che avevo ricevuto era di 700 euro mensili per vivere a Milano e lavorare per un importante studio legale. Son scappato via e non ci sono più tornato considerando questa situazione troppo distante dai valori europei. Allo stesso tempo, ritengo che tale contesto mi abbia motivato oltre misura e forse anche per questo sono riuscito a ottenere importanti risultati.

### **La prossima mossa?**

Da circa sei mesi faccio parte di un gruppo di lavoro, il *Business development group*, che si occupa dello sviluppo e della crescita delle nostre sedi esistenti. È un'attività motivante, diretta dal nostro coo, che mi permette di collaborare con tutte le nostre sedi in modo diretto. In parallelo, ovviamente, continuo a occuparmi della gestione e dello sviluppo dei nostri italian desks e dei miei clienti. La prossima mossa, dunque, è accrescere il valore dei servizi prestati in favore dei nostri clienti. 🍷

# FANTOZZI, il fatturato sfiora 17 milioni

I soci della boutique fiscale fondata dall'ex ministro: «L'indipendenza è un valore». Novità nella governance. L'internazionalizzazione? Si fa con Taxhand

**D**ieci soci, 44 professionisti e tre uffici tra Roma, Milano e Bologna. Sono questi i numeri che descrivono oggi lo studio Fantozzi & Associati che ha chiuso il 2015 con un bilancio in crescita sul piano dei ricavi. Il fatturato dell'associazione, infatti, ha sfiorato i 17 milioni di euro, con un incremento del 10% circa rispetto all'esercizio precedente.

Effetto voluntary disclosure? «Non solo», dicono a *MAG* **Francesco Giuliani** e **Guido Arie Petraroli**, rispettivamente soci di stanza nelle sedi di Roma e Milano dello studio. «La voluntary disclosure - sottolinea Giuliani - «ha rappresentato circa il 15% del fatturato dell'ultimo anno ed è stata senz'altro una opportunità interessante». Che potrebbe anche avere un seguito a stretto giro. «Su questo

FANTOZZI & ASSOCIATI  
STUDIO LEGALE TRIBUTARIO





Francesco Giuliani

siamo cauti e aspettiamo di vedere cosa verrà deciso», continua Petraroli, che aggiunge: «Le ipotesi che si fanno al momento sono le più disparate: c'è chi parla anche di un provvedimento che introduca una norma permanente per la regolarizzazione delle posizioni, ovviamente, con costi maggiori».

Il 2016 è nato sotto il segno del patent box. «Anche qui stiamo seguendo diverse operazioni», dicono i soci dello studio

Fantozzi, «ma, come per la voluntary disclosure, non si tratta di un provvedimento che ha determinato un cambiamento della strategia dello studio», quella di essere una realtà full service nel variegato e complesso universo della consulenza fiscale e tributaria. «Quando si parla di tax», sottolinea Giuliani, «non ci si riferisce di una sola tipologia di attività. Si parte con la distinzione tra stragiudiziale e giudiziale e poi, guardando al primo filone, alle varie voci: doganale, transfer pricing, fiscalità finanziaria o delle ristrutturazioni». «Ciò che ci caratterizza maggiormente», osserva Petraroli, «è il fatto che qui facciamo tutto all'interno dello studio, senza appaltare porzioni del nostro lavoro a terzi». «Questo», spiega Giuliani, «consente di avere un controllo totale sulla qualità dell'output. Se ci appoggiassimo all'esterno non sarebbe la stessa cosa».

Ed è per restare fedeli a questa linea che i soci dello studio Fantozzi, oggi, si professano irrimediabilmente convinti del valore della specializzazione e dell'indipendenza. Negli anni, lo studio (la cui fondazione risale alla metà degli anni Settanta) è stato oggetto di interesse da parte di molte realtà nazionali e internazionali.

Negli ultimi anni, con il crescente interesse mostrato da molti studi legali multidisciplinari per le potenzialità del tax, sicuramente non saranno mancate nuove avances. Ma ogni tentativo di approccio ha trovato i soci di Fantozzi piuttosto freddi. «Entrare in realtà più grandi potrebbe stravolgere la nostra natura», dice Giuliani, «così come la nostra voglia di autonomia e distinzione» ribadisce Petraroli. Inoltre, associarsi a una struttura multipractice significherebbe perdere il flusso di lavoro che oggi arriva da altri studi legali «o dagli studi di commercialisti che si rivolgono a noi quando hanno bisogno di portare una causa in Cassazione», afferma Giuliani, responsabile del contenzioso di studio e “cassazionista principale”, che negli ultimi anni si è occupato, ad esempio, delle vicende giudiziarie di Bikkembergs.

Nel corso dell'ultimo anno lo studio ha seguito, tra le altre cose, l'acquisizione di Palazzo Broggi a Milano affiancando il fondo cinese Fosun (deal da 345 milioni di euro) e l'acquisizione della francese Carte Noir da parte di Lavazza (operazione da 750 milioni). Il che dimostra quanto, anche in ambito fiscale, l'attività cross border e la capacità di lavorare per soggetti stranieri in Italia sia diventata essenziale. «Dieci anni fa», racconta Petraroli, «siamo stati tra i

fondatori di Taxand, un network (del quale, tra gli altri fa parte il colosso spagnolo Garrigues) che ci consente di avere una presenza in 41 Paesi nel mondo e produce una massa critica di lavoro importante».

Circa il 20% del fatturato dello studio, ad oggi, secondo i soci, è legato all'attività internazionale. «Inoltre», aggiunge Petraroli, «La partecipazione a questa alleanza evita allo studio di gestire in maniera diretta l'internazionalizzazione con l'apertura di uffici in giro per il mondo, ma allo stesso tempo consente di valorizzare il brand Fantozzi, già molto forte in Italia, anche all'estero».

Ovviamente il brand Fantozzi è molto forte in patria perché il fondatore della boutique, **Augusto Fantozzi** ha un curriculum accademico, professionale e pubblico sconosciuto a pochi. Professore di diritto tributario a La Sapienza dal 1974 al 2009, ministro delle Finanze del governo Dini e del Commercio estero in quello Prodi. Per venire a tempi più recenti, il professor Fantozzi è stato commissario straordinario di Alitalia dal 2008 al 2011 e oggi, oltre a essere presidente di Sisal, guida anche il collegio sindacale di Siram e ha guidato quello di Hewlett Packard Italiana. Ovviamente, tutto ciò, restando attivo nello studio. «Il professore è molto presente», confermano i suoi soci. Sarà per questo che di passaggio generazionale ancora non si parla. «Più che altro», dice Giuliani, «non è un tema che si pone. Tutti i soci dello studio sono in prima linea. Qui da noi c'è una forte cultura della condivisione e del rendere protagonisti i professionisti dello studio». Questo riguarda la parte

del lavoro. E quanto alla governance e alle strategie? «Siamo tutti partecipi della gestione e dell'organizzazione», sottolinea Giuliani. «Sicuramente c'è una disponibilità a evolvere», prosegue Petraroli, «Taxand è stata voluta da Fantozzi. Nella gestione interna e nelle decisioni sullo sviluppo, abbiamo una collegialità dei processi decisionali. Abbiamo una gestione da boutique. Alla fine quello che conta è portare e svolgere bene tanto lavoro».



Guido Arie Petraroli

Sul piano della governance, in ogni caso, di recente è stato deciso di introdurre nello studio la figura degli associati (una sorta di salary partner). Ne sono stati nominati due a Milano e due a Roma. Si tratta di collaboratori molto senior a cui si dà un riconoscimento per il lavoro fatto e si prospetta un percorso che deve portare alla partnership. E questo è uno dei temi cruciali del momento. «Noi abbiamo inserito questa figura per dare, a chi vale, un riconoscimento provvisorio, e incentivarli a darsi da fare». Che significa portare clienti? «Il nostro sistema di remunerazione premia il lavoro che comunque viene svolto. I clienti li porta il socio. L'associato deve essere messo nella condizione di crescere e di ampliare il portafoglio clienti dello studio», afferma Petraroli. I risultati? «Li vedremo presto». 🍷



.....

# PROSPETTIVA GRIMALDI

Lo studio apre due nuove sedi: a Lugano e Bari. Punta alla creazione di un network nazionale e rilancia su Londra con nuovi uffici a St. James Square. Sciaudone: «Nel primo semestre l'incassato dello studio è cresciuto del 50%». L'obiettivo? «Puntiamo all'istituzionalizzazione»

«**S**e uno studio vuole pensare a fare qualcosa di significativo, non si deve preoccupare di allungare l'elenco dei nomi in ditta o di orchestrare azioni di puro marketing, ma deve fare operazioni di posizionamento strategico di medio-lungo termine».

**Francesco Sciaudone**, managing partner dello studio legale Grimaldi, guarda avanti. E spinge sull'evoluzione dello studio. Crescere è l'obiettivo. Farlo in maniera economicamente sostenibile è il primo comandamento.

«Se si continua a pensare che il mondo

finisca a Roma o a Milano, allora significa che non si ha una prospettiva e che si è privi di visione a lungo termine». Per questo lo studio Grimaldi, racconta l'avvocato a *MAG*, ha deciso di portare avanti un progetto di espansione territoriale in Italia e all'estero. Primo step, l'apertura di una sede a Bari. Quindi l'inaugurazione di un ufficio a Lugano, in Svizzera, entro l'estate. E poi nuovi innesti nella compagine associativa dello studio con l'arrivo (anticipato da *legalcommunity.it*) di una vera e propria star del real estate italiano, **Paolo Rulli**, proveniente da Clifford Chance ([si veda il box](#)).



Paolo Rulli

Il 2015 si è chiuso con il fatturato che ha toccato quota 30 milioni di euro, in crescita del 25% rispetto all'esercizio precedente.

### E il 2016 com'è partito?

Nei primi sei mesi abbiamo registrato un aumento (+50%) dell'incassato rispetto allo stesso periodo dello scorso anno.

### Lo studio è in ballo in operazioni main stream...

Stiamo avendo un riscontro importante. Siamo con Enel su Metroweb, abbiamo affiancato i turchi di Erdemir su Ilva e



La sede di Milano



Prata & Mastrale  
HOUSE OF TAILORING

Il tuo miglior  
biglietto da visita?

Un abito sartoriale su misura,  
... **fatto bene!**

*Aldo Invitti di Conca*

Via Fatebenefratelli, 17 – Milano

+39 02 655 60920

[pratamastrale.it](http://pratamastrale.it)

siamo al lavoro, assistendo l'Autorità portuale, nel project finance del porto di Livorno. Poi prosegue la nostra attività di consulenza per la Commissione europea, per la quale stiamo facendo il primo studio sul car sharing.

### Questa fase di espansione porta con sé nuove mosse strategiche?

Assolutamente sì. Anche perché il consolidamento nella prima fascia del mercato che stiamo vivendo, dal nostro punto di vista, non è un punto di arrivo ma un punto di partenza.

### Ovvero?

L'idea di fondo è che lo studio possa

continuare a crescere con l'apertura di ulteriori sedi sia italiane che internazionali.

### Dopo Bruxelles e Londra dove aprite?

In Svizzera, per l'esattezza a Lugano. Il progetto è stato curato direttamente dai soci **Davide Contini** e **Luca Dezzani**, con l'idea di cogliere le opportunità di mercato legate all'evoluzione del quadro giuridico ed economico nei rapporti tra Svizzera e Unione europea.

### Mentre in Italia? Cosa c'è d'interessante oltre Milano e Roma?

Se si continua a pensare che il mondo finisca a Roma o a Milano, allora significa

«Se si continua a pensare che il mondo finisca a Roma o a Milano, allora significa che non si ha una prospettiva e che si è privi di visione a lungo termine»

## LO STUDIO IN CIFRE

114

Il numero dei professionisti (esclusi i praticanti)

37

Il numero dei soci (di cui 20 equity)

50

La percentuale di incremento dell'incassato nel primo semestre 2016

30

Il fatturato 2015 dello studio

6

Il numero delle sedi a cui si sono aggiunte Lugano e Bari

che non si ha una prospettiva e che si è privi di visione a lungo termine.

### Quindi?

Quindi abbiamo deciso di lavorare alla creazione di una rete di uffici sul territorio. E in questo ambito, la prima apertura sarà a Bari. La sede sarà seguita da Giancarlo Luglini.

### Bari allora non sarà sola?

No, questa apertura risponde a una logica di sviluppo di una rete di presenze sul territorio concentrate dove ci sono condizioni di mercato interessanti e buoni professionisti da coinvolgere. In questo senso, quindi, Bari rappresenta solo il primo step di un progetto di network "locale" che siamo convinti sia interessante realizzare in tempi brevi.

### Le prossime tappe quali potrebbero essere?

Tra le altre, stiamo guardando realtà come Bologna e Padova.

### Quante sono le città che potrebbero essere toccate da questo network?



Francesco Sciaudone

Tante quante saranno quelle in cui riusciremo a trovare delle buone occasioni per avviare la nostra presenza. Il nostro è uno studio che vive di una regola molto semplice: fare iniziative economicamente sostenibili. Noi abbiamo uffici pienamente integrati con il resto dello studio. E apriamo nuove sedi quando ci sono i professionisti giusti e le occasioni per poterlo fare. Prima ci devono essere le opportunità.

### A Bari qual è stata l'opportunità che avete colto?

Siamo al lavoro su alcuni progetti molto importanti nel settore delle infrastrutture. Di più, al momento, non posso dire.

### Il territorio ha una potenzialità di sviluppo?

Il territorio ha un chiaro potenziale di generazione di occasioni professionali



financecommunity 

Il primo strumento  
di informazione sui protagonisti  
del mercato finanziario



[www.financecommunity.it](http://www.financecommunity.it)

importanti sia a livello italiano sia estero. Abbiamo clienti internazionali che hanno attività nel barese, ma anche clienti locali che sono operativi nelle altre piazze in cui siamo presenti.

### La proposta professionale rivolta al territorio qual è?

Quella di essere dei partner per gli imprenditori locali che hanno progetti di crescita o espansione e accompagnarli nel loro percorso.

### Quale potrebbe essere lo sbocco di questi progetti? Lo studio che diventa una società? E magari decide di quotarsi?

Tutti questi progetti sono coerenti con l'obiettivo di un piano di crescita dello studio nel medio lungo termine che punta a stabilizzazione e istituzionalizzazione con tutte le opportunità che questo si porta dietro.

### Cioè?

Uno studio che si stabilizza (sul piano del business), adotta un modello che consente di ridurre o contenere i rischi di mercato e amplia le sue potenzialità è uno studio che nel medio termine può essere societarizzato e perché no, in un futuro, quotato. Ovviamente dipende da tante variabili (a cominciare dall'andamento dei mercati) e non parliamo di uno scenario a breve.

### Quantomeno, quindi, la societizzazione è una prospettiva plausibile...

Se uno studio vuole pensare a fare qualcosa di significativo



## CINQUE PARTNER DA INIZIO ANNO

L'ultimo ingresso nella partnership dello studio è stato di quelli che scuotono il mercato. Con l'arrivo di Paolo Rulli, Grimaldi ha rafforzato sostanzialmente la propria capacità d'azione nel real estate. Finora, il settore era coperto più sul versante finance grazie all'attività dei soci **Riccardo Sallustio** e **Carmine Oncia**. Rulli e **Ivana Magistrelli**, che lo ha seguito da Clifford Chance, dovrebbero integrare le competenze dello studio nell'area anche sul fronte corporate e contribuire a creare un vero e proprio dipartimento dedicato al settore.

Quello di Rulli non è l'unico ingresso nella partnership che lo studio ha registrato da inizio anno. A maggio, infatti, c'è stato l'arrivo di **Guido Motti** con **Luisanna Biasotto**, ex Tonucci, che si sono uniti al team che fa contenzioso.

Mentre a marzo lo studio ha nominato tre nuovi partner dall'interno: **Giammarco Grammatica** (contenzioso), **Carlo Cugnasca** (tax) e **Paolo Sani** (m&a). 🏢



La sede di Roma

per i prossimi cinque anni, non si deve preoccupare di allungare l'elenco dei nomi in ditta o di orchestrare azioni di puro marketing, ma deve fare operazioni

di posizionamento strategico di medio o lungo termine. L'idea di dare vita a un network territoriale, arrivare per primi a Lugano o aprire il più grosso studio italiano a Londra (cosa che abbiamo fatto lo scorso anno) rientrano in questa ottica.

#### E a cosa porta?

Porta ad affrontare un percorso coerente che punta alla crescita del valore implicito dello studio.

#### Una battuta su Londra. Lei ha ricordato la vostra operazione dello scorso anno. Dopo Brexit qual è la prospettiva?

Quella di continuare a investire. Nel 2017 prenderemo una nuova sede in St. James Square. Stiamo

**«Nel 2017 prenderemo una nuova sede in St. James Square. Stiamo funzionando e credo che dovremo continuare su questa strada. *Hic manebimus optime*»**

funzionando e credo che dovremo continuare su questa strada. *Hic manebimus optime* (qui staremo benissimo, ndr). 🍷





## L'M&A TRICOLORE CRESCE NEL SEMESTRE:

# +47,1%

Si conferma l'attivismo dei fondi di private equity. Il comparto dei financial services è stato tra i più prolifici. Cresce l'interesse per il food. I primi dieci big deal valgono il 56% del totale

**P**rivate equity e big deal spingono l'm&a italiano nel primo semestre del 2016. Che continua a tenere premuto l'acceleratore. Stando all'ultimo report di Kpmg, sono state 298 le operazioni registrate per un valore complessivo di oltre 25 miliardi di euro. Si tratta del 47,1% in più rispetto allo stesso periodo del 2015 (17,2 miliardi il valore totale).

Quello registrato nel primo semestre 2016 è dunque il risultato migliore dal 2008, tanto che fino alla scorsa settimana si pensava che l'anno potesse chiudersi a livelli

pre-crisi. Un'ipotesi che ora però deve fare i conti con l'incognita Brexit. «Tutta l'attività m&a che riguarda aziende quotate che tipicamente prevedono scambi "carta contro carta" rischia di essere congelata», spiega il partner di Kpmg e coordinatore del rapporto m&a **Max Fiani**, il quale aggiunge che è necessario valutare anche «l'impatto sull'attività dei grandi fondi di private equity con base a Londra».

### Fondi protagonisti

Da Apax e Investindustrial, fino ai grandi fondi infrastrutturali, i private equity continuano a smuovere le acque



Max Fiani



Claudio Cerabolini



Nicola Asti

dell'm&a italiano realizzando alcune fra le operazioni più grandi in termini di valore. Sempre secondo i dati Kpmg, le acquisizioni che hanno coinvolto fondi di private equity sono state circa 40 per un controvalore di quasi 3 miliardi di euro. Fra i principali operatori ci sono Apax e Neuberger Berman, che insieme hanno acquisito il 73,4% di Engineering per 606 milioni di euro circa. L'operazione, realizzata prima con l'ingresso dei fondi nella società con una quota del 37% e poi con un'offerta pubblica di acquisto sul restante delle azioni, ha visto la partecipazione di diversi advisor. Fra questi Clifford Chance è stato advisor legale di Apax VIII e dei veicoli

dell'operazione con un team composto dal socio **Claudio Cerabolini** e dal senior associate **Jacopo Garonna** e per gli aspetti m&a, insieme al socio **Giuseppe De Palma** e al senior associate **Pasquale Bifulco** per gli aspetti relativi al finanziamento. Lo studio Gatti Pavesi Bianchi è stato advisor legale di NB Renaissance Partners con un team diretto dall'equity partner **Gianni Martoglia** e composto dagli associate **Alessandro Pedrazzi** e **Alessandra Ghezzi** per gli aspetti societari, e da un team composto dagli equity partner **Rossella Pappagallo** e **Anton Carlo Frau** e da **Maximiliano Roberto Papini** per quelli regolamentari.

La società e alcuni degli azionisti sono stati assistiti da Freshfields con un team composto dal socio **Nicola Asti** con **Laura Li Donni**, mentre Banca Imi è stata advisor finanziario con un team composto dal responsabile **Vincenzo De Falco**, dal managing director **Filippo Bruno** e il team financial group composto da **Michele Pedercini** e **Stefano Monza**. Advisor

# finance community

# Awards



Giovedì 24 novembre 2016 • Ore 19,15 • Milano



CLEARY GOTTLIB



In collaborazione con



Gatti Pavesi Bianchi



LOCONTE & PARTNERS



Morpurgo e Associati  
Studio Legale



Simmons & Simmons

fiscale di Bidco è stato lo studio Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners che ha agito con il partner **Luciano Acciari** e il counsel **Vittorio Zucchelli**. Mentre, sempre per gli aspetti fiscali, soci industriali e top manager sono stati affiancati da Legalitytax con il partner **Alberto de Nigro** coadiuvato dal senior manager **Antonino Palmeri**. Linklaters, infine, ha assistito le banche finanziatrici - Banca Imi, Bnp Paribas e UniCredit - con un team composto dal partner **Andrea Arosio** e dai managing associate **Antongiulio Scialpi** e **Marta Sassella**.

Rilevante è stata anche l'operazione del Fondo Strategico Italiano che ha acquisito il 12,5% di Saipem per circa 463 milioni. Fsi è stato assistito da Legance con un team composto dai partner **Filippo Troisi** e **Giorgio Vanzanelli**, dalla counsel **Federica Pomero** e dal

senior associate **Paolo Guaragnella** assieme con il socio **Vito Auricchio** e la senior associate **Elisabetta Grassi** per gli aspetti antitrust. Il cda di Fsi, invece, si è fatto affiancare da Gop con i soci **Francesco Gianni** e **Stefano Bucci** mentre BonelliErede ha assistito Eni con il team formato dal socio **Barbara Napolitano**, dall'of counsel **Mauro Cusmai** e dal senior associate **Riccardo Salerno**. Chiomenti ha agito in qualità di advisor legale di Saipem in relazione alla più ampia operazione di aumento di capitale con un team formato dai soci **Michele Carpinelli** e **Marco Mauger** e dai senior associate **Federico Amoroso** e **Italo De Santis**.

Molto attivo è stato anche il fondo Macquarie European Infrastructure che ha acquisito, fra le altre, il 49% di Hydro Dolomiti per circa 335 milioni, con i legali di Chiomenti e Gop, la holding Sorgenia Green, affiancato da Norton Rose Fulbright e, assieme a Swiss Life Asset Management, il 100% dell'operatore di trasporto di gas naturale Società Gasdotti Italia ceduto dal fondo Eiser Global Infrastructure Fund, assistito a sua volta dallo studio Paul Hastings. In quest'ultimo deal, Gop ha agito al fianco del fondo con un team coordinato dal partner **Francesco Puntillo** e composto da **Francesco Bruno**, **Lorenzo Andrea Ottaviani**, **Angelo**



Luciano Acciari



Alberto de Nigro



Andrea Arosio



Filippo Troisi



Barbara Napolitano

**Crisafulli, Margherita Mazzoncini** e **Valentina Grippa, Matteo Gotti, Piergiorgio Picardi** assieme con il partner **Fabio Chiarenza** e **Francesca Staffieri**. Paul Hastings ha assistito Eiser con un gruppo di professionisti coordinato dal socio **Lorenzo Parola** e dalla associate **Francesca Morra** e composto da **Teresa Arnoni, Susanna Granata** e **Paola Merati** per i profili corporate. Il pool di banche finanziatrici è stato assistito da Allen & Overy con un team guidato dal partner **Stefano Sennhauser**, coadiuvato dal senior associate **Gian Luca Coggiola** e da **Martina Gullino**, mentre il senior associate **Elia Ferdinando Clarizia** ha seguito gli aspetti fiscali. Gli advisor finanziari sono stati Rothschild e UniCredit per MEIF4 e Swiss Life e Citi per Eiser.

Tra le operazioni in attesa di formalizzazione ufficiale si segnala l'acquisizione di Sisal da parte di CVC Capital Partners per un controvalore pari quasi un miliardo di euro. Sul deal c'è Latham & Watkins con un team guidato da **Stefano Sciolla** e



Lorenzo Parola



Stefano Sennhauser



Stefano Sciolla



Luca Rossi

composto da **Giovanni Spedicato, Guido Bartolomei, Andrea Stincardini** e **Giovanna Garbarino** per gli aspetti di diritto societario, da **Cesare Milani** e **Francesca Serafini** per gli aspetti di diritto amministrativo, da **Marcello Bragliani, Jay Sadanandan, Jocelyn Seitzman, Gabriele Pavanello** e **Federico Maria Imbriani** per gli aspetti di diritto finanziario. I profili fiscali sono stati curati dallo studio Facchini Rossi con i soci **Luca Rossi, Marina Ampolilla** e **Giancarlo Lapecorella**, il senior associate **Antonio Privitera** e gli associate **Valentina Buzzi, Laura**

**Golinelli** e **Vincenzo Maiese**. A vendere sono stati i fondi gestiti da Apax Partners, Permira e Clessidra per i quali hanno agito Legance, per i profili legali e Maisto per quelli fiscali. In particolare Legance ha assistito Apax Partners, Permira e Clessidra con un team composto dal partner **Filippo Troisi**, dal senior counsel **Alberto Vaudano** e dall'associate **Andrea Sorace**. Maisto e Associati ha assistito i venditori per gli aspetti fiscali con un team guidato da **Marco Valdonio** mentre Di Tanno e Associati ha assistito Apax per gli aspetti fiscali, con i partner **Fabio Brunelli** e **Domenico Ponticelli**. Qui gli altri

A vent'anni  
dalla nostra nascita,  
siamo felici di presentare  
il nostro nuovo nome

# CASTALDI PARTNERS

1 9 9 6

• PARIS • MILANO •

advisor sono stati Deutsche Bank, UBS e PwC. Morgan Stanley, Credit Suisse e UniCredit hanno fornito finanziamento

a debito in supporto alla transazione. Linklaters ha assistito le banche finanziatrici con un team da Londra

e uno da Milano con il partner Andrea Arosio e il managing associate **Diego Esposito**.

## PRIMO SEMESTRE 2016: I BIG DEAL

Bidder	Settori	Legali	Advisor Finanziari	Target	Venditore	Legal	Valore (in euro)
Banco Popolare	Servizi finanziari	Gatti Pavesi Bianchi	Citi, Lazard, Colombo & Associati, Mediobanca, Bank of America-Merrill Lynch	Banca Popolare di Milano	-	Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, Lombardi Molinari Segni, Studio Marchetti	3,71 miliardi
Asahi Group Holdings, Ltd.	Food	Allen & Overy LLP	Rothschild, Deutsche Bank, Lazard	Birra Peroni	SABMiller	Freshfields Bruckhaus Deringer, Hogan Lovells	2,55 miliardi
Quaestio Capital Management sgr (Fondo Atlante)	Servizi finanziari	Gatti Pavesi Bianchi, Linklaters, Lombardi Molinari Segni	BNP Paribas, Morgan Stanley, Mediobanca, Unicredit, Vitale & Co. Deutsche Bank, Bank of America-Merrill Lynch, J.p. Morgan	Banca Popolare di Vicenza	-	-	1,5 miliardi
Istituto Centrale delle Banche Popolari Italiane	Servizi finanziari	Gitti Raynaud and Partners, Weil Gotshal & Manges, Pedersoli	Deutsche Bank, Mediobanca, UBS Investment Bank	Setefi Services	Intesa Sanpaolo	Pedersoli Studio Legale	1,035 miliardi
Abertis Infraestructuras	Infrastrutture	BonelliErede, Cuatrecasas, Goncalves Pereira	Banca IMI/Intesa Sanpaolo, Leonardo & Co., Mediobanca	A4 Holding	Intesa Sanpaolo, Astaldi	Studio Legale Lombardi Molinari Segni	1,2 miliardi
CVC Capital Partners	Gaming	Latham & Watkins, Studio Tributario Facchini Rossi & Soci	Deutsche Bank, Jamieson Corporate Finance, UBS Investment Bank, Morgan Stanley	Sisal	Apax Partners, Permira Advisers, Clessidra SGR	Legance, Maisto e Associati, Di Tanno e Associati	1 miliardo
Quaestio Capital Management sgr (Fondo Atlante)	Servizi finanziari	Gatti Pavesi Bianchi	-	Veneto Banca	-	Chiomenti	989 milioni
Antin Infrastructure Partners	Infrastrutture	Cerina Studio Legale, Gatti Pavesi Bianchi, BonelliErede	Rothschild, Leonardo & Co.	Grandi Stazioni Retail, ICAMAP, BG Asset Management	Ferrovie dello Stato	Tremonti Vitali Romagnoli Piccardi e Associati Studio Legale e Fiscale, Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, Legance	953 milioni
InvestIndustrial	Industria	Baer & Karrer, Kirkland & Ellis, Lombardi Molinari Segni	UniCredit Group, Lazard	Artsana	Famiglia Catelli	Chiomenti	756 milioni
Vivendi	Tmt	Carnelutti Studio Legale Associato	Nomura, BNP Paribas, Unicredit, Credit Suisse	Mediaset Premium	Mediaset	Chiomenti	755 milioni

Fonte: Elaborazione MAG su dati Mergermarket

## Big deal

Quella di Cvc su Sisal è una delle grandi operazioni dal valore compreso tra uno e due miliardi e mezzo di euro andate in scena nel primo semestre del 2016. A tale proposito, le prime 10 operazioni rappresentano circa il 56% del controvalore totale.

Il settore financial services, nelle elaborazioni di *MAG*, rappresenta il maggior peso relativo sul controvalore totale (30%), con oltre 7 miliardi di euro. L'operazione più rilevante in assoluto è stata la fusione tra Banca popolare di Milano e Banco Popolare. Al deal hanno lavorato nell'ordine Lombardi Molinari Segni e Gatti Pavesi Bianchi con un team composto dagli avvocati **Giuseppe Lombardi**, **Ugo Molinari**, **Federico Bonetti** e **Pietro Ferretti** per il primo e da **Carlo Pavesi**, **Alessandro Cipriani** e **Giorgio Groppi** per il secondo. **Anton Carlo Frau**, sempre di Gatti Pavesi Bianchi, ha seguito anche l'operazione di rafforzamento patrimoniale di Banco Popolare per l'importo complessivo di un miliardo di euro.

In particolare, da segnalare sono state



le due acquisizioni realizzate dal fondo Atlante, gestito da Quaestio Capital Management, di Banca Popolare di Vicenza (per 1,5 miliardi) e di Veneto Banca (per quasi un miliardo). Secondo quanto riportato da *legalcommunity.it*, gli studi Gatti Pavesi Bianchi e Lomabardi Molinari Segni sono le realtà coinvolte nel primo deal, assieme a Linklaters, mentre nell'operazione Veneto Banca,

oltre a Gatti Pavesi Bianchi e Lombardi, a fianco rispettivamente del fondo e della banca garante Intesa Sanpaolo, ha agito anche Chiomenti assistendo l'istituto di credito.

In questo contesto rientra anche la cessione, da parte di Intesa Sanpaolo, di Setefi e Intesa Sanpaolo Card a una cordata di private equity formata da Bain Capital, Advent International e Clessidra

che hanno recentemente rilevato anche l'Istituto centrale delle banche popolari (Icbpi) e, di conseguenza, la controllata Cartasì. Il controvalore della cessione è stato fissato a 1,035 miliardi.

Tra i deal più pesanti (in termini finanziari) va ricordata anche la cessione di Birra Peroni, assieme ad altri marchi, dai sudafricani di SabMiller, in vista della fusione con Ab Inbev, ai giapponesi di Asahi per 2,55 miliardi di euro. Allen & Over ha affiancato gli acquirenti per gli aspetti di diritto italiano con un team guidato dal partner **Paolo Ghiglione** con gli associate **Antonio Ferri** e **Francesca Croci**. Il counsel **Filippo Bucchi**,



Giuseppe Lombardi



Paolo Ghiglione



Marian Balzano

coadiuvato dalla senior associate **Maria Vittoria La Rosa**, ha curato gli aspetti di diritto amministrativo, il counsel **Livio Bossotto** quelli di diritto del lavoro, mentre gli la proprietà intellettuale e data protection sono stati curati dal counsel **Lydia Mendola** con il senior associate **Ettore Frustaci** e la trainee **Emanuela Semino**. Il team italiano di Freshfields, invece, ha visto impegnati il socio **Nicola Asti** con l'associate **Domenico Garofalo** per i profili corporate e il partner **Gian Luca Zampa** con gli associate **Alessandro di Gio** e **Giulia Attinà** per quelli antitrust. Hogan Lovells ha assistito SabMiller in Italia con il socio m&a **Leah**

**Dunlop**, il senior associate **Simone Cucurachi**, e gli associate **Pierluigi Feliciani** e **Maria Teresa Lucibello** e il trainee **Andrea Foglia** coadiuvati da oltre 30 professionisti dello studio per gli

aspetti di antitrust, diritto amministrativo, banking, commerciale, contenzioso, employment, intellectual property, privacy, real estate.

### Attivismo nel food

Come testimonia il big deal Asahi-Peroni, a livello settoriale, il consumer market, e in particolare il food italiano, risulta il comparto più dinamico. Stando alle rilevazioni Kpmg il comparto, in generale, ha registrato 85 operazioni completate che corrispondono a un controvalore di circa 4,4 miliardi di euro (circa il 17% del totale dei volumi del semestre).

Nell'alimentare, fra le più recenti operazioni si segnala il closing dell'acquisizione da parte di Vertis sgr di Preziosi Food, società facente parte del gruppo Giochi Preziosi. L'acquisizione è stata finanziata da un pool di banche guidato da Banca Popolare dell'Emilia Romagna e composto da Banca Popolare di Milano e Iccrea Bancaimpresa. Per tutti gli aspetti relativi al financing al fianco delle banche è intervenuto lo studio Pavia e Ansaldo con **Marina Balzano** e **Mario**

**Diomedi.** L'acquirente è stato assistito, sia sul fronte m&a che debito, da **Francesco Cartolano**, **Chiara Cella** ed **Enrica di Cagno** dello studio Accinni Cartolano.

A fine giugno, invece, Alto Partners sgr, assistito da Biscozzi Nobili, ha acquisito, attraverso la controllata Dolciaria Val d'Enza, Artebianca Natura & Tradizione, società toscana specializzata nella produzione e nel commercio di prodotti alimentari con specializzazione nel settore dei biscotti.

Lo studio ha operato con un team composto dal partner **Alessandro Dubini**, dal senior associate **Filippo Frabasile** e dall'associate **Chiara Baldi**. I venditori sono stati assistiti, per

gli aspetti legali, da Grande Stevens con il socio **Daniele Bonvicini** e dal salary partner **Riccardo Sismondi**, mentre gli aspetti finanziari sono stati seguiti da Vitale&Co, con il partner **Alberto Gennarini** e dallo studio Margara Marchi. L'operazione è stata in parte finanziata da Banco Popolare, assistito da Watson Farley & Williams, con un team guidato dal partner **Furio Samela** e composto dagli associate **Michele Autuori**, **Emanuele Caretti** e **Antonella Barbarito**.

Da segnalare anche l'investimento da 135 milioni da parte di IDeA Taste of Italy, fondo di private equity italiano specializzato nel

settore agroalimentare, in Indian, società operativa nel settore della produzione su scala industriale e della commercializzazione di gelati principalmente destinati alla grande distribuzione.

Il fondo IDeA Taste of Italy, che con questa operazione realizza il secondo investimento nel settore, è stato assistito da Nctm con un team guidato da **Pietro Zanoni** e coadiuvato da **Lucia Corradi**, per gli aspetti legali, e da **Giuseppe Alessandro Galeano** e **Francesca Marchiori** di Cba per quelli fiscali. La famiglia Olivi, che manterrà una partecipazione di minoranza e affiancherà il fondo nella gestione dell'azienda, è stata assistita da

Pedersoli e Associati con **Alessandro Marena** e **Andrea Faoro** per gli aspetti legali, e da **Andrea Romersa** di Ppi & Partners per quelli fiscali. **Antonio Flores** di Icp Value ha agito come financial advisor. 



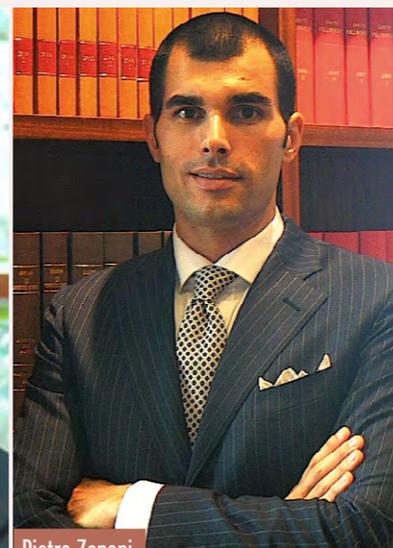
Alessandro Dubini



Daniele Bonvicini



Alberto Gennarini



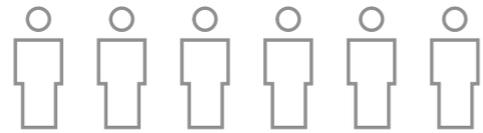
Pietro Zanoni



Alessandro Marena

II edizione

inhousecommunity  
Awards



Lunedì 10 ottobre 2016 • Milano

Main Partner

CARNELUTTI LAW FIRM

CASTALDI PARTNERS  
1996

CRACA  
DI CARLO  
GUFFANTI  
PISAPIA  
TATOZZI  
& ASSOCIATI

EVERSHEDS

LIMATOLA  
AVVOCATI



Nctm

NORTON ROSE FULBRIGHT

stewart title

Ius Laboris Italy Global HR Lawyers  
Toffoletto De Luca Tamajo

Studio Legale  
withers

Sponsor

Accuracy

footprintlegal

Wolters Kluwer

Per informazioni: [sara.venegoni@inhousecommunity.it](mailto:sara.venegoni@inhousecommunity.it)

# BONOMI, L'ASSO PIGLIA TUTTO

Uno dei protagonisti di questa stagione di fusioni e acquisizioni all'italiana è sicuramente Investindustrial. Solo quest'anno, il fondo guidato da **Andrea Bonomi**, stando ai dati *Mergermarket* elaborati da *MAG*, ha annunciato sette deal per un valore complessivo che supera di molto i 2 miliardi di euro. Fra queste operazioni viene considerata anche l'Opa su Rcs. Bonomi è infatti impegnato in prima linea, assieme agli attuali soci di Rcs **Diego Della Valle**, Mediobanca, UnipolSai, Pirelli nella battaglia per il controllo dell'azienda contro l'editore di La7 **Urbano Cairo** e Intesa Sanpaolo. Nell'operazione, Clifford Chance è al lavoro al fianco della cordata dei soci storici e Investindustrial con un team guidato da **Alberta Figari** e composto da **Stefano Parrocchetti**, **Francesca Casini**, **Luca Piacentini** e **Vittorio Novelli**. Per la parte finanziaria sono al lavoro **Ferdinando Poscio** e **Chiara Commis** mentre per quella regolamentare c'è **Luciano Di Via**. Cairo è invece affiancato da BonelliErede con un team guidato da **Sergio Erede** e formato da **Gianfranco Veneziano**, **Mauro Cusmai**, **Guido Giovannardi**, **Elisabetta Bellini** e **Francesca Peruzzi**. Il cda dell'azienda è affiancato da Cleary Gottlieb e Chiomenti che dovrebbero agire rispettivamente con i partner **Roberto Casati** e **Michele Carpinelli**.

Oltre a Rcs, Investindustrial quest'anno è stato impegnato anche nell'acquisizione del 60% di Artsana, titolare del marchio Chicco e dei brand per la cura della persona PIC Solution, Lycia e Control. Ad affiancarlo c'era Lombardi Molinari Segni con un team guidato dal partner **Giuseppe Lombardi**. La famiglia Catelli è stata assistita nell'operazione da Lazard come advisor finanziario e dallo studio legale

Chiomenti in qualità di advisor legale con un team formato dal partner **Luca Fossati** coadiuvato dal senior associate **Michele Cera** e dall'associate **Arnaldo Cremona**. Secondo una fonte vicina all'operazione, la società comasca è stata valutata complessivamente 1,3 miliardi.

Un mese fa, inoltre, il fondo di Bonomi, affiancato da Chiomenti, DLA Piper e Simpson Thacher, ha annunciato un accordo per la fusione tra la controllata Polynt e Reichhold, gruppo Usa affiancato da Orsingher Ortu, Skadden Arps e Schulte Roth & Zabel. Un deal dal valore di oltre 700 milioni di euro nel quale ha agito a fianco di Investindustrial anche lo studio Gattai Minoli Agostinelli & Partners per le tematiche fiscali di diritto italiano con i soci **Eugenio Romita** e **Marco Sandoli**.

Sul fronte turismo, ad aprile il fondo, sempre affiancato da Chiomenti, ha acquisito Valtur ceduta da Nem sgr e da Sofia assistite rispettivamente dallo Studio Lambertini & Associati con un team guidato da **Debora Cremasco**, coadiuvata da **Gioia Carrabetta**, e da De Falco-Grompe con gli avvocati **Luigi Radaelli**,  **Davide Cinelli** e **Rodolfo De Martinis**. A maggio infine, Bonomi ha acquisito il Tanka Village in Sardegna, ceduto da Antirion sgr, con l'assistenza di **Rocco Ferrari** e **Guido Sagliaschi** di Gatti Pavesi Bianchi. 📺



Andrea Bonomi

# GOP, NCTM E CHIOMENTI guidano il mercato

Ai grandi studi legali il primato per il numero di operazioni seguite nel primo semestre. Ma se si guarda al valore si conferma la forza delle super boutique. Solo Gianni Origoni Grippo Cappelli resta sul podio preceduto da Gatti Pavesi Bianchi e seguito da Lombardi Molinari Segni



Il primo semestre del 2016 racconta un mercato legale fatto di conferme (resiste infatti sul podio la tripletta Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, Chiomenti, Nctm quanto a numero di operazioni) ma anche di nuovi slanci da parte di boutique o law firm straniere. In particolare sono i big deal a fare la differenza e a stravolgere i ranking: chi vi partecipa trova poi un riscontro in termini di presenza nelle classifiche, soprattutto se guardiamo all'attività del trimestre rispetto a quella del semestre. È il caso ad esempio di Allen & Overy, che pur avendo seguito in totale sei deal nel primo semestre e tre nel trimestre, si piazza rispettivamente fra i migliori cinque e i migliori tre per valore delle operazioni. Merito della partecipazione in deal come la vendita di Birra Peroni al gruppo giapponese Asahi per 2,5 miliardi di euro e la cessione di Società Gasdotti Italia a Maquaire per 500 milioni.

Tuttavia, se da un lato i big deal possono fare la differenza, dall'altro ci sono alcune costanti che dall'anno scorso stanno caratterizzando il mercato legale dell'm&a. Una di queste è la presenza fissa di Chiomenti fra i primi tre studi nelle classifiche sia del semestre sia del trimestre. L'altra riguarda l'attività di quelle che potremmo definire le super boutique nazionali, ossia realtà come Gatti Pavesi Bianchi, Lombardi Molinari Segni, Pedersoli e, in misura minore rispetto al trimestre scorso, anche Gattai Minoli Agostinelli, che si erano già distinte nei primi tre mesi di quest'anno ([si veda MAG numero 56](#)).



# Dentons. Your fast track to China

## 大成 — 通往意大利的捷径

Con il nostro China desk a Milano e ben 44 uffici in Cina, offriamo un'assistenza a 360° alle imprese italiane che operano in Cina e a quelle cinesi che entrano nel nostro Paese. Dentons è uno degli unici due studi legali presenti in Italia ad essere autorizzati dal Ministero della Giustizia cinese a prestare assistenza legale di diritto cinese senza alcuna limitazione, anche in ambito giudiziario.

大成 **DENTONS**

Dentons. Now the world's largest global elite law firm.\*

\*Acritas Global Elite Law Firm Brand Index 2013-2015

[dentons.com](http://dentons.com)

© 2016 Dentons. Dentons is a global legal practice providing client services worldwide through its member firms and affiliates. Please see [dentons.com](http://dentons.com) for Legal Notices.

## Gianni ancora in vetta

Se guardiamo ai dati relativi ai primi sei mesi del 2016 (rilevazione effettuata il 28 giugno), con 25 operazioni, per un valore totale superiore ai 6,5 miliardi di euro, è Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners (Gop) lo studio che si piazza in testa alla classifica dei Best 20 per numero di deal. La stessa posizione che la law firm guidata da **Francesco Gianni** ricopriva nel primo semestre del 2015, anche se con due deal in meno (si veda [MAG numero 42](#)). Scende però dal primo posto l'avvocato Gianni come singolo advisor, che con 6 deal contro 9 lascia il primato ad **Alessandro Marena**, equity partner di Pedersoli. Lo studio Pedersoli

si posiziona al quarto posto nella classifica del semestre per numero di deal, con 18 operazioni e oltre 2,6 miliardi di



Francesco Gianni

## BEST 20 STUDI PER VALORE DELLE OPERAZIONI

I semestre

N.	Studio Legale	Valore delle operazioni (mln €)	Numero di operazioni
1	Gatti Pavesi Bianchi	7.486	17
2	Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	6.548	25
3	Lombardi Molinari Segni	6.424	9
4	Chiomenti	5.235	19
5	Studio Marchetti	3.714	1
6	BonelliErede	3.646	12
7	Allen & Overy	3.235	6
8	Freshfields Bruckhaus Deringer	3.194	5
9	Pedersoli Studio Legale	2.663	18
10	Hogan Lovells	2.550	3
11	Latham & Watkins	2.289	8
12	Gattai Minoli Agostinelli & Partners	2.196	15
13	Nctm	1.703	20
14	Legance	1.632	8
15	Clifford Chance	1.496	7
16	Studio Legale Carbonetti	1.281	2
17	Gitti and Partners	1.269	4
18	Cleary Gottlieb	1.115	5
19	Maisto e Associati	1.000	2
20	Carnelutti	964	5

## BEST 20 STUDI PER NUMERO DI OPERAZIONI

I semestre

N.	Studio Legale	Valore delle operazioni (mln €)	Numero di operazioni
1	Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	6.548	25
2	Nctm	1.703	20
3	Chiomenti	5.235	19
4	Pedersoli Studio Legale	2.663	18
5	Gatti Pavesi Bianchi	7.486	17
6	Gattai Minoli Agostinelli & Partners	2.196	15
7	BonelliErede	3.646	12
8	Lombardi Molinari Segni	6.424	9
9	Latham & Watkins	2.289	8
10	Legance	1.632	8
11	White & Case	94	8
12	Clifford Chance	1.496	7
13	Accinni Cartolano e Associati	819	7
14	DLA Piper	730	7
15	Linklaters	456	7
16	Baker & McKenzie	268	7
17	Rödl & Partner	86	7
18	Allen & Overy	3.235	6
19	PwC legal	235	6
20	CMS	153	6

Fonte: Elaborazione MAG su dati Mergermarket

## BEST 20 STUDI PER VALORE DELLE OPERAZIONI

Il trimestre (26/03 - 28/06)

N.	Studio Legale	Valore delle operazioni (mln €)	Numero di operazioni
1	Chiomenti	4.390	10
2	BonelliErede	3.397	6
3	Allen & Overy	3.099	3
4	Gatti Pavesi Bianchi	3.053	11
5	Lombardi Molinari Segni	2.710	5
6	Freshfields Bruckhaus Deringer	2.550	3
7	Hogan Lovells	2.550	3
8	Latham & Watkins	2.289	5
9	Pedersoli Studio Legale	1.805	14
10	Legance	1.582	5
11	Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	1.521	13
12	Gitti and Partners	1.269	3
13	Cleary Gottlieb	1.115	4
14	Studio Legale Carbonetti	1.035	1
15	Maisto e Associati	1.000	2
16	Gattai Minoli Agostinelli & Partners	956	9
17	Cerina Studio Legale	953	1
18	Carnelutti	892	2
19	Clifford Chance	852	5
20	Nctm	753	6

## BEST 20 STUDI PER NUMERO DI OPERAZIONI

Il trimestre (26/03 - 28/06)

N.	Studio Legale	Valore delle operazioni (mln €)	Numero di operazioni
1	Pedersoli Studio Legale	1.805	14
2	Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	1.521	13
3	Gatti Pavesi Bianchi	3.053	11
4	Chiomenti	4.390	10
5	Gattai Minoli Agostinelli & Partners	956	9
6	BonelliErede	3.397	6
7	Nctm	753	6
8	Lombardi Molinari Segni	2.710	5
9	Latham & Watkins	2.289	5
10	Legance	1.582	5
11	Clifford Chance	852	5
12	Eversheds	-	5
13	Cleary Gottlieb	1.115	4
14	Jones Day	271	4
15	Baker & McKenzie	268	4
16	Accinni Cartolano e Associati	75	4
17	King & Wood Mallesons	30	4
18	Linklaters	-	4
19	Allen & Overy	3.099	3
20	Freshfields Bruckhaus Deringer	2.550	3

Fonte: Elaborazione MAG su dati Mergermarket

valore, mentre al secondo, subito dopo Gop, troviamo Nctm, con 20 operazioni dal valore di 1,7 miliardi di euro. La law firm guidata da **Alberto Toffoletto** è ben rappresentata anche a livello di singoli professionisti, in particolare con **Matteo Trapani** (5 deal) e **Pietro Zanoni** (4). Terzo posto per Chiomenti, con 19 deal per un valore di circa 5,2 miliardi di euro. A pesare è la presenza dello studio in operazioni come l'Opa su Rcs da parte di Investindustrial, l'ingresso del fondo di Bonomi in Artsana (si veda il box nell'articolo precedente) e quello di Vivendi in Mediaset Premium, un'operazione da oltre 700 milioni. Mediaset è stata assistita da Chiomenti con il socio **Luca Fossati** e un team composto dai soci **Enrico Giordano**, **Corrado Canziani**, assistiti da **Mario Pelli Cattaneo** e **Chiara Delevati** mentre Carnelutti, con il partner **Nicolò Bastianini** e un team composto da **Cecilia Cagnoni Luoni**, **Alexia Falco** e **Antonio Franchi**, ha assistito Vivendi.



Alberto Toffoletto

Perde invece terreno BonelliErede che con 12 deal scivola al settimo posto rispetto al quinto occupato lo scorso anno.

È interessante osservare che tra i primi 10 studi per numero di operazioni seguite c'è solo un'insegna internazionale: Latham & Watkins che con la practice guidata da **Stefano Sciolla** ha portato a casa 8 operazioni per un valore complessivo di circa 2,3 miliardi.

Una menzione speciale, sempre considerando il semestre, va ad Accinni Cartolano e Associati, che riesce a entrare nella best 20 per numero di operazioni (piazzandosi al 13esimo posto). Il name partner **Francesco Cartolano** è terzo nella classifica degli avvocati più attivi con 6 operazioni.

### Valore, confermato il riscatto delle super boutique

La classifica del semestre cambia totalmente però se la guardiamo dal lato del valore delle operazioni. Da questo punto di vista l'influenza dei big deal si fa sentire e porta dritto al primo posto lo studio Gatti



Alessandroarena

Stefano Sciolla

Francesco Cartolano

## BEST 20 AVVOCATI PER NUMERO DI OPERAZIONI

I semestre

N.	Avvocato	Studio Legale	Valore delle operazioni (mln €)	Numero di operazioni
1	Alessandroarena	Pedersoli Studio Legale	644	9
2	Francesco Gianni	Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	1.617	6
3	Francesco Cartolano	Accinni Cartolano e Associati	175	6
4	Gerardo Gabrielli	Gattai Minoli Agostinelli & Partners	1.217	5
5	Stefano Sciolla	Latham & Watkins	1.154	5
6	Andrea Faoro	Pedersoli Studio Legale	375	5
7	Matteo Acerbi	Accinni Cartolano ed Associati	145	5
8	Riccardo Sismondi	Grande Stevens	86	5
9	Daniele Bonvicini	Grande Stevens	86	5
10	Matteo Trapani	Nctm	82	5
11	Leonardo Graffi	White & Case	14	5
12	Bruno Gattai	Gattai Minoli Agostinelli & Partners	1.158	4
13	Roberto Casati	Cleary Gottlieb	1.115	4
14	Pietro Zanoni	Nctm	719	4
15	Gianni Martoglia	Gatti Pavesi Bianchi	651	4
16	Michele Ventura	Gattai Minoli Agostinelli & Partners	578	4
17	Eugenio Siragusa	Nctm	99	4
18	Lucia Corradi	Nctm	55	4
19	Angelo Speranza	Eversheds	-	4
20	Marco Franzini	Eversheds	-	4

Fonte: Elaborazione MAG su dati Mergermarket

# 2016 save the brand

by legalcommunity.it financecommunity.it inhousecommunity.it foodcommunity.it

03.11.2016 • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON

**CASTALDI PARTNERS**  
1996



STUDIO  
LEGALE E TRIBUTARIO

**LEASYS**  
CARE, THEN CARS



stufano gigantino  
cavallaro  
e associati  
studio legale e fiscale

CON LA PARTNERSHIP DI **ICM** Advisors

Pavesi Bianchi, con 17 operazioni per un valore superiore ai 7 miliardi. Lo studio ha partecipato a diversi big deal. Primo fra tutti la fusione tra Banca Popolare di Milano e Banco Popolare (3,7 miliardi) in cui ha agito per conto di quest'ultimo con un team formato da **Carlo Pavesi**, **Anton Carlo Frau**, **Giorgio Groppi** e **Alessandro Cipriani**. Sempre Pavesi, assieme a **Franco Barucci**, ha assistito Atlante nell'acquisizione di Banca popolare di Vicenza (1,5 miliardi). Nel track record dello studio anche la conquista di Grandi Stazioni Retail per la cordata Antin-Borletti che lo studio Gatti Pavesi Bianchi ha assistito con un team guidato dal socio **Andrea Giardino** affiancato dall'avvocato **Giuseppe Toia**. L'operazione Bpm-Banco spinge in alto anche lo studio Lombardi Molinari Segni che ci ha lavorato con il name partner Giuseppe Lombardi, assieme a **Pietro Ferretti** e **Federico Bonetti**. Lo studio, però ha seguito anche l'acquisizione di Artsana da parte di Investindustrial (1,2 miliardi) e il passaggio di A4 Holding ad Abertis (altra operazione da più di 1,2 miliardi).

### Pedersoli guida la Best 10 del secondo trimestre

Infine, se ci soffermiamo sul secondo trimestre 2016, è Pedersoli il primo studio fra i Best 20 per numero di operazioni, con 14 deal per quasi 2 miliardi di euro, recuperando nove posizioni rispetto ai primi tre mesi dell'anno. A seguire ci sono Gop (13 deal per 1,5 miliardi), Gatti Pavesi (11 operazioni da 3,05 miliardi in totale) e Chiomenti (10 deal per 4,4 miliardi). Stabili in quinta e sesta posizione Gattai e BonelliErede, con 9 e 6 deal ciascuno, seguiti da Nctm, Lombardi Molinari Segni, Latham e Legance. Andando a guardare quali sono,

invece, i primi 20 studi legali per valore dell'attività svolta tra marzo e giugno (sempre considerando i dati al 28 giugno) si notano ulteriori novità rispetto al trimestre precedente. Oltre al terzo posto di Allen & Overy, da segnalare è l'ingresso fra i Best 10 di Freshfields e di Hogan Lovells, entrambi con 3 deal ed entrambi protagonisti nella mega operazione fra Birra Peroni e Asahi. Ottima performance anche per Gitti and Partners. La boutique, infatti, continua a beneficiare dell'apporto di un socio di peso come **Gregorio Gitti** e ha segnato due deal per oltre 1 miliardo di euro, fra i quali spicca la cessione di Setefi a Icbpi. 🏆



Carlo Pavesi



Anton Carlo Frau



Federico Bonetti

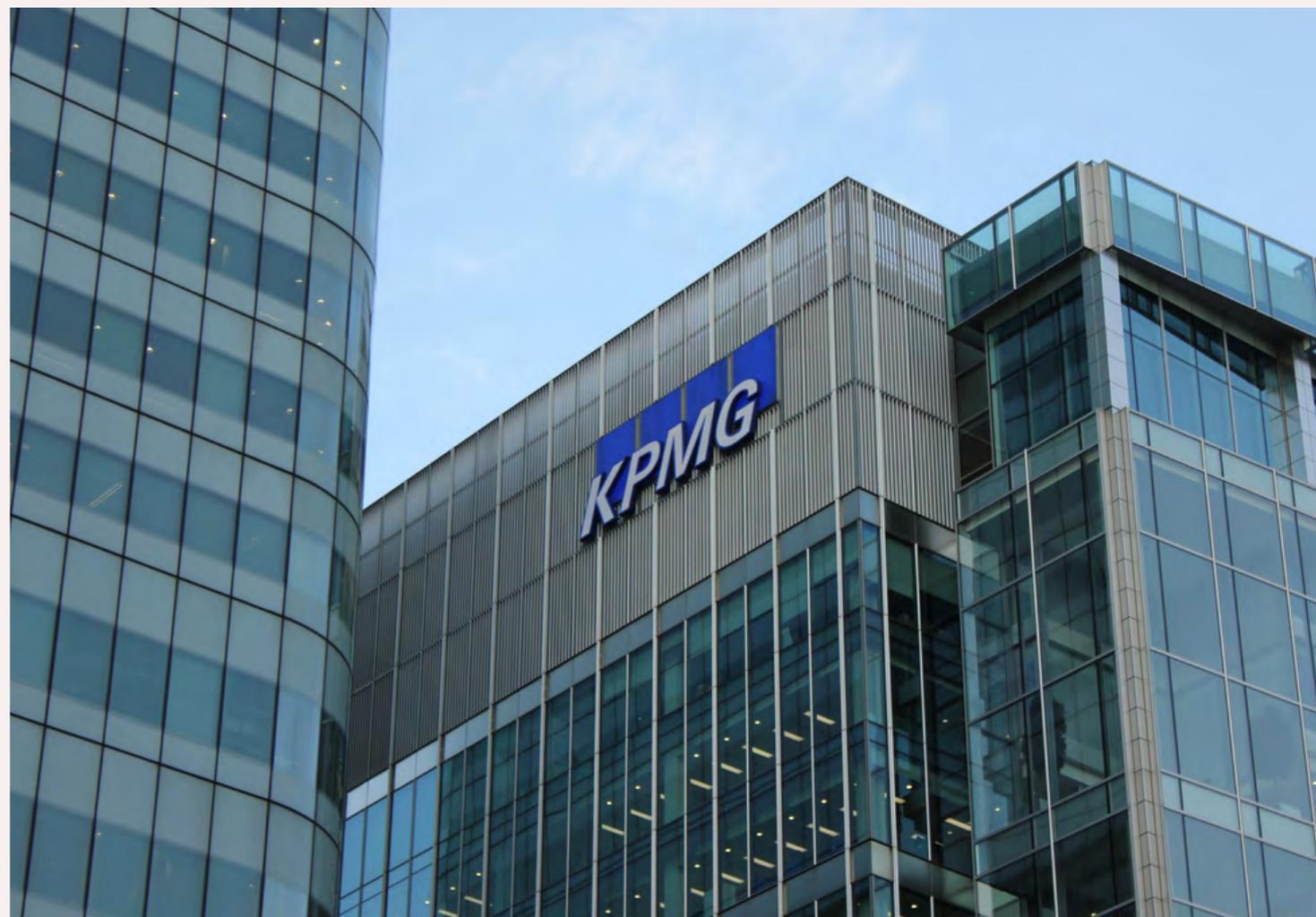


Gregorio Gitti

# FINANCIAL ADVISOR

## Kpmg in vetta con 26 operazioni

Ma Mediobanca resta la prima quanto a valore delle operazioni con 13 deal per 9 miliardi. Gli ampi spazi creati dalla ripresa dell'm&a vengono occupati da varie realtà, sia grandi che piccole



**T**ra grandi operazioni, consolidamento del settore finanziario e attivismo dei private equity, lo slancio dell'm&a del primo semestre del 2016 ha portato grande

competizione anche fra gli advisor finanziari. L'obiettivo è aggiudicarsi il maggior numero di deal o, in alternativa, quelli più importanti. Una dicotomia quantità-valore che si riflette sull'attività dei consulenti finanziari e quindi sulla

loro posizione nelle liste dei primi 20 advisor stilate da *MAG* sulla base dei dati *Mergermarket*. I pochi deal di grande valore, dunque, hanno tenuto impegnati advisor storicamente più attivi sul mercato come Mediobanca, Lazard



# SHILTON SHARPE QUARRY

## Mapping your future

Shilton Sharpe Quarry is a truly international legal search consultancy. Operating from 13 cities in the UK, continental Europe, the Middle East and Asia, we have a geographical network like no other legal search consultancy. Our consultants are experts in their individual markets and are able to offer in-depth knowledge, a bespoke service and unrivalled advice to candidates; ensuring their career progression is aligned to their individual criteria.

Our Italian team is no exception. They have built excellent relationships with many of the leading domestic and international law firms as well as with a number of the most recognised brands across commerce and industry and financial services, making SSQ the leading choice for candidates and their careers.

For more information, please contact our Italian team on +39 02 8058 1800 (Milan) or +39 06 3671 2815 (Rome).



### Consultant Spotlight

Filippo Mazzotti

Filippo Mazzotti studied Law at the Alma Mater Studiorum - University of Bologna where he was awarded his JD degree. He then joined Linklaters LLP where he worked in the corporate, capital markets and banking and finance departments. Filippo moved to Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners and specialised in banking and finance and securitisations law before joining the private practice team at Shilton Sharpe Quarry in 2016.

Contact Filippo on +39 02 8691 0644 or email on [filippo.mazzotti@ssq.com](mailto:filippo.mazzotti@ssq.com)

[www.ssq.com](http://www.ssq.com)



Shilton Sharpe Quarry



@SSQlegal



SHILTON SHARPE QUARRY

## BEST 20 ADVISOR FINANZIARI PER VALORE DELLE OPERAZIONI

I semestre

N.	Società	Valore delle operazioni (mln €)	Numero di operazioni
1	Mediobanca	9.368	13
2	Lazard	8.217	7
3	UniCredit Group	7.078	22
4	Deutsche Bank	6.735	5
5	Rothschild	5.999	12
6	Bank of America Merrill Lynch	5.966	4
7	Citi	4.993	4
8	Banca IMI/Intesa Sanpaolo	4.041	12
9	Colombo & Associati	3.714	1
10	BNP Paribas	2.888	6
11	JPMorgan	2.593	4
12	Leonardo & Co.	2.344	6
13	UBS Investment Bank	2.135	5
14	Morgan Stanley	1.909	4
15	Vitale & Co.	1.857	7
16	Nomura	1.207	3
17	KPMG	1.136	26
18	Jamieson Corporate Finance	1.000	1
19	Credit Suisse	892	2
20	PwC (Financial Advisory)	850	10

Fonte: Elaborazione MAG su dati Mergermarket

e Banca Imi, mentre i più piccoli sono andati a rimpolpare il track record di realtà non esclusivamente dedicate al corporate finance come le Big Four. Quello che ne esce è dunque un panorama variegato in cui ogni advisor, tranne qualche caso, alla fine è riuscito a trovare il proprio spazio.

### Le Big Four fra i best 10 advisor

Nello specifico, considerando il periodo dal primo gennaio al 28 giugno, è Kpmg la società che si piazza in prima posizione per numero di operazioni: 26 deal per un valore di oltre 1,1 miliardi di euro. Il team guidato dal managing partner di Kpmg Advisory **Michele Parisatto** e dal partner **Giuseppe Latorre**, responsabile di Kpmg Corporate Finance, ha partecipato a operazioni di una certa consistenza come la vendita del 48,7% di Kos a Cir e F2i per 325 milioni, con i professionisti **Paolo Mascaretti** e **Andrea Cioccarelli**. La società ha affiancato il fondo guidato da **Renato Ravanelli**, assieme

con l'altro advisor Société Générale, in campo con un team composto da **Matteo Zenari**, **Claudio D'Eletto** e **Michele Losio**. Non solo, il gruppo ha anche affiancato Banca di Sardegna, con un team composto da **Valeria Linguanti** e **Roberto Alberti**, nella cessione di Banca di Sassari a Bper per 213 milioni e ha agito nel passaggio di Linea Group ad A2A. La società di consulenza, con **Giampaolo Attanasio**, ha affiancato il gruppo target assieme con Mediobanca e UniCredit, mentre l'acquirente è stato assistito da Banca Imi e Deloitte. Quest'ultima ha all'attivo 7 deal, al pari di Lazard e Vitale & Co,



Giuseppe Latorre

Riccardo Ravanelli

ma non rientra nella classifica dei best 10 solo per via del valore: 428 milioni contro gli 8,2 miliardi dell'investment bank statunitense e il miliardo e 8 della boutique italiana. Buona performance, invece, per PwC ed EY, che con 10 deal ciascuna, rispettivamente per 850 e 501 milioni di valore, si posizionano al sesto e al settimo posto. Fra le operazioni si segnalano la vendita di Italcimici a Recordati per 130 milioni e l'acquisizione di Doc Generici da parte di Cvc, affiancato da Deutsche Bank, PwC e UniCredit.

Su questo fronte, il gruppo guidato dal neo amministratore delegato **Jean**



Jean Pierre Mustier



Pietro Rey

**Pierre Mustier** è quello con un maggiore equilibrio tra valore dei deal e quantità: 22 operazioni per oltre 7 miliardi di euro. Da citare il passaggio di Società Gasdotti Italia al fondo Maquaire, seguito dalla struttura di corporate finance & advisory guidata da **Pietro Rey** con un team composto da **Andrea Petruzzello, Marino Marchi, Valerio Tomassini** e **Luca Setti**, mentre il financing del fondo acquirente è stato curato dal team di corporate structured finance guidato da **Daniela Ferrari** e composto da **Marco Armenante** e **Anna Spoto**, ma anche la cessione, da parte di Iberdrola, di Società Energie Rinnovabili a Glennmont Partners. La banca, assieme a Banca Imi, ha affiancato i venditori con un team composto da Rey, Petruzzello, **Maria Vastola** e **Pietro Sassella**.

**Mediobanca, deal per 9 miliardi**  
Considerando invece il valore delle operazioni, l'operatore più attivo del

## BEST 20 ADVISOR FINANZIARI PER NUMERO DI OPERAZIONI

I semestre

N.	Società	Valore delle operazioni (mln €)	Numero di operazioni
1	KPMG	1.136	26
2	UniCredit Group	7.078	22
3	Mediobanca	9.368	13
4	Rothschild	5.999	12
5	Banca IMI/Intesa Sanpaolo	4.041	12
6	PwC	850	10
7	EY	501	10
8	Fineurop Soditic	440	9
9	Lazard	8.217	7
10	Vitale & Co.	1.857	7
11	Deloitte	428	7
12	BNP Paribas	2.888	6
13	Leonardo & Co.	2.344	6
14	N+1	104	6
15	Deutsche Bank	6.735	5
16	UBS Investment Bank	2.135	5
17	Ethica Corporate Finance	125	5
18	Bank of America Merrill Lynch	5.966	4
19	Citi	4.993	4
20	JPMorgan	2.593	4

Fonte: Elaborazione MAG su dati Mergermarket



# foodcommunity.it

Il primo strumento di informazione  
sui protagonisti del mondo food



[www.foodcommunity.it](http://www.foodcommunity.it)

## BEST 20 ADVISOR PER NUMERO DI OPERAZIONI

I semestre

N.	Advisor	Società	Valore delle operazioni (mln €)	Numero di operazioni
1	Vincenzo De Falco	Banca IMI/Intesa Sanpaolo	3.003	5
2	Michele Marocchino	Lazard	753	4
3	Alberto Galliani	KPMG	183	4
4	Fausto Rinallo	Ethica Corporate Finance	125	4
5	Niccolo Querci	Fineurop Soditic	360	3
6	Germano Palumbo	Fineurop Soditic	350	3
7	Alberto Gennarini	Vitale & Co.	340	3
8	Cosimo Vitola	Ethica Corporate Finance	75	3
9	Umberto Zanuso	Fineurop Soditic	70	3
10	Ilenia Furlanis	Fineurop Soditic	70	3
11	Filippo Guicciardi	K Finance	-	3
12	Daniele Sottile	Vitale & Co.	1.507	2
13	Giorgio Olivanti	UniCredit Group	779	2
14	Fabio Palazzo	Rothschild	326	2
15	Saverio Rondelli	Lincoln International	315	2
16	Paolo Mascaretti	KPMG	246	2
17	Gianluca Banfi	Finint Corporate Advisors	80	2
18	Marco Baga	Banca Profilo	55	2
19	Massimo Insalaco	Vitale & Co.	17	2
20	Guido Pelissero	New Deal Advisors	-	2

Fonte: Elaborazione MAG su dati Mergermarket



Alberto Nagel



Massimo della Ragione



Michele Marocchino

semestre è Mediobanca, con 13 deal per 9,3 miliardi di euro. La banca conferma il suo primato conquistato anche lo scorso anno (17 deal) grazie anche a operazioni come l'Opa su Rcs, il passaggio del 99% circa di Banca Popolare di Vicenza al fondo Atlante, gestito da Quaestio Capital Management, ma soprattutto la fusione tra Banca Popolare di Milano e Banco Popolare, affiancato dalla banca guidata da **Alberto Nagel** assieme a Colombo & Associati e Bank of America- Merrill Lynch. Dall'altro lato, esce invece dai radar Goldman Sachs. La banca d'affari

Usa, guidata in Italia da **Massimo della Ragione**, l'anno scorso era il primo degli advisor internazionali con 8 deal all'attivo, mentre

quest'anno è fermo a 1 (la cessione dell'Inter alla nuova proprietà cinese) e non riesce a trovare spazio neanche fra i best 20.

### Da Lazard e Vitale a Rothschild e Fineurop, è un mercato per boutique

Con 7 operazioni per 8 miliardi, Lazard è il secondo nella lista degli advisor in ordine di valore delle operazioni e conferma la sua capacità di presidiare il mercato italiano e partecipare alle operazioni più strategiche. Fra queste, la fusione Bpm – Banco Popolare, in cui hanno



Guido Roberto Vitale



Germano Palumbo



Alessandro Daffina

agito il presidente **Carlo Salvatori** e il managing director **Massimo Pappone**, il passaggio di Birra Peroni ad Asahi e il passaggio di Agrifarma a Permira. Lazard, in questa operazione, ha affiancato il venditore Motion Equity Partners con il managing director **Michele Marocchino**, che con 4

**De Falco** di Banca Imi (5 deal).

Nell'operazione Permira è stata affiancata da Bnp Paribas, Mediobanca, Fineurop Soditic, UniCredit e Vitale & Co. La boutique fondata da **Guido Roberto Vitale** si posiziona fra i primi 20 operatori dell'm&a italiano assieme con altre realtà più piccole come Leonardo & Co.

deal seguiti personalmente, sempre secondo i dati *Mergermarket*, è anche ben posizionato nella classifica dei singoli advisor, secondo solo a **Vincenzo**

(6 deal per oltre 2,3 miliardi) e Fineurop Soditic (9 deal), che è ben rappresentata anche a livello di singoli professionisti. In particolare spiccano **Germano Palumbo**, **Niccolo Querci**, **Umberto Zanuso** e **Ilenia Furlanis** con 3 deal. Tuttavia è Rothschild il gruppo che, rispetto allo scorso anno, ha migliorato maggiormente la sua performance. Anzi, l'ha raddoppiata, portando il proprio track record dai 6 deal del primo semestre 2015 ai 12 di quello di quest'anno. Una crescita nel numero ma anche nel valore dei deal (circa 6 miliardi di euro) e nel prestigio. Fra le altre cose, l'investment bank guidata in Italia da **Alessandro Daffina** ha diretto l'asta di Grandi Stazioni Retail, finita alla cordata Antin-Broletto. 🍷



Available on the  
**App Store**



GET IT ON  
**Google play**



di laura morelli

## LA PRIMA VITTIMA DELLA BREXIT?

# Il real estate Uk



**N**on solo i mercati dei Paesi dell'Europa continentale. Anche lo stesso Regno Unito inizia a scontare le prime turbolenze finanziarie dopo la decisione del Paese di lasciare l'Unione europea. In particolare, il primo settore a dare segni di scompenso è il real estate.

Già la scorsa settimana, tre fra i più grandi fondi immobiliari del Regno gestiti da Standard Life, Aviva Investors e M&G Investments hanno congelato le contrattazioni per ridurre l'esodo degli investitori più nervosi ma anche per evitare il circolo vizioso di vendite che potrebbe forzarli ad abbassare il valore dei propri asset. I fondi immobiliari inglesi, in cui sono investiti in totale 35 miliardi di sterline, hanno sì una piccola dotazione di liquidità per far fronte ai rimborsi ma in caso di richieste numerose si troverebbero costretti a vendere delle proprietà.

Lo stesso regolatore britannico aveva evidenziato il rischio di questo tipo di fondi che investono in asset difficili da vendere in poco tempo. Standard Life, fra gli altri, ha in gestione 2,8 miliardi di sterline investiti in immobili commerciali, inclusi uffici, negozi, magazzini, per un totale di 124 proprietà.

Si tratta di uno dei segnali più forti di quelle che potrebbero essere le conseguenze sul mercato Uk della Brexit. Non a caso, anche durante la crisi finanziaria del 2008, i fondi di real estate furono colpiti dalle richieste di riscatto. Stavolta gli analisti britannici temono che il valore degli uffici londinesi possa scendere fino al 20% entro tre anni dall'effettiva uscita dalla Ue. Tra le cause della crisi del real estate ci sarebbe, oltre al deprezzamento valutario che può disincentivare gli investimenti dall'estero, anche l'alto livello di indebitamento delle famiglie britanniche che difficilmente ora potranno comprare case.

La banca centrale della Gran Bretagna aveva avvisato che sul mercato immobiliare commerciale le cose sarebbero diventate "impegnative" per via dell'incertezza e dell'"inasprimento delle condizioni di credito". E in questo contesto l'istituto ha deciso di diminuire il valore delle riserve che le banche britanniche hanno bisogno di mantenere nei libri. Una mossa che, almeno nelle loro intenzioni, dovrebbe consentire alle banche di prestare di più a imprese e consumatori. 🏠



# LONDRA?

## Sarà la Singapore del Vecchio Continente

Parla Stefano Caselli, prorettore agli Affari Internazionali della Bocconi: «Parte delle attività delle banche si sposterà nell'Europa continentale, ma molti potrebbero tornare nei propri Paesi d'origine»

**P**iù che una disgregazione dell'Europa, la Brexit rischia di sancire la fine dello stesso Regno Unito. Il Paese è infatti alle prese con i fronti indipendentisti provenienti dalla Scozia e dall'Irlanda del Nord e con una crisi politica senza precedenti. Ma la vittoria del "Leave" rischia soprattutto di decretare la morte della City of London quale centro economico europeo riducendo la città a una sorta di "Atlantide" finanziaria. "Mito" della storia liberista e mercantile del XX secolo, Londra, con la sua tradizione e la sua cultura, è diventata il simbolo della finanza europea, moderna e competitiva a livello internazionale. Oggi però, con l'uscita del Paese dall'Ue, la capitale britannica sembra destinata a perdere

questo ruolo aggregatore per trasformarsi in «una Singapore o una Hong Kong del Vecchio Continente». A descrivere questo scenario, che diventa sempre più plausibile secondo gli addetti ai lavori, è **Stefano Caselli**, prorettore agli Affari Internazionali dell'Università Bocconi di Milano. In questa intervista a *MAG* spiega anche che il modello della City non sembra essere «replicabile» in nessun'altra città europea e che molto probabilmente ci sarà uno «spezzatino» delle attività degli istituti finanziari per tutta la regione.

Il condizionale però è d'obbligo perché, precisa Caselli, «ci troviamo in una situazione senza precedenti e gli scenari vanno costruiti giorno per giorno». L'unica cosa sicura - e ciò che di fatto spaventa di più gli operatori - «è paradossalmente l'incertezza» circa le conseguenze pratiche di questo divorzio, legate alle prossime decisioni a livello politico. È questa insicurezza che «crea quei mal di pancia che rendono volatili i mercati e provocano tensioni», tanto che il day after Brexit delle Borse europee è stato peggiore di quello dopo il fallimento di Lehman Brothers nel 2008.



Tuttavia Caselli frena gli allarmismi: «Ci sono differenze importanti rispetto alle crisi del 2001 e del 2007. Allora l'ondata speculativa ha colpito tutti i titoli indistintamente, compresi quelli di stato, che però stavolta sono coperti dall'ombrello della Bce. È per questo motivo che dopo la Brexit l'ondata speculativa si è scontrata con più forza contro i titoli azionari, in particolare in quei settori considerati più deboli come quello finanziario nel caso dell'Italia».

### **Professor Caselli, in tutta questa incertezza, quali sono i punti fermi?**

Direi due. Il primo è che il Regno Unito dovrà uscire dall'Europa. Non ci sono alternative. Il tema è piuttosto il “quando”. Stando all'articolo 50 del Trattato di Lisbona, l'uscita di un Paese dall'Unione europea è negoziabile in due anni. Va da sé però che per evitare un effetto domino sugli altri Paesi dell'Unione le istituzioni europee hanno tutto l'interesse ad accelerare i tempi e risolvere la situazione il più in fretta possibile.

## E il secondo?

Che Londra farà sicuramente di tutto per mantenere il suo ruolo di centro finanziario e di hub dei capitali del continente. Non credo però che ci riuscirà.

## Perché?

Perché dal momento in cui la piazza londinese non è più espressione del mercato unico perderà quei flussi di capitali destinati all'Europa, anche perché non potrà più gestire le transazioni in euro. Inoltre Londra dovrà rinunciare ad alcune caratteristiche che la rendevano attraente per gli istituti finanziari e fanno di lei un centro rappresentativo come la presenza delle authorities europee di base a Londra che ora dovranno necessariamente trovare un'altra collocazione.



**«Londra farà sicuramente di tutto per mantenere il suo ruolo di centro finanziario e di hub dei capitali del continente. Non credo però che ci riuscirà»**



## Cosa resterà della City?

Molto probabilmente diventerà una piazza finanziaria del mondo come Hong Kong o Singapore. Una città globale che attirerà quelle transazioni che non sono dirette in Europa.

## Quindi l'Europa si troverà senza un mercato di riferimento?

Il rischio c'è. E di certo non è possibile immaginare un "taglia e incolla" in un'altra città europea di quella che è la potenza e la capacità finanziaria della City.

## Per quale motivo? Perché non ci sono città alternative in grado di sostenere l'eredità finanziaria di Londra?

Non solo. Londra è quello che è grazie all'esistenza di un ecosistema specifico, fatto di regole, incentivi, procedure e capitale umano. Ma anche in virtù della sua storia liberista e di una vocazione commerciale che saranno difficili da trasferire in altri Paesi.

### Praticamente tutte le istituzioni finanziarie, in particolare quelle extraeuropee, hanno sede a Londra. Cos'è che preoccupa di più gli addetti ai lavori?

Sicuramente la questione del passaporto bancario. Penso sia molto difficile che rimarrà in vigore, nonostante i miracoli della contrattazione. Se ciò dovesse accadere questi istituti non potranno più lavorare in Europa stando da Londra. Con conseguenze che possiamo immaginare.

### Ed è per questo che le banche potrebbero lasciare la City... ma come potrebbe funzionare questo "trasloco"?

In realtà è molto più semplice di quello che possa sembrare. Le attività di brokeraggio, ad esempio, potrebbero essere concentrate in una determinata città a seconda dell'operatività della banca. Per quanto riguarda tutto il resto, penso al corporate and investment banking e in particolare all'm&a, le banche sono già "itineranti" nel senso che i team si spostano già a seconda del mercato più attivo in quel momento.



Stefano Caselli

### Infatti sembra che molti istituti finanziari si stiano già preparando a questa eventualità...

Al di là delle dichiarazioni fatte prima e immediatamente dopo il referendum da alcuni gruppi, ora è difficile prendere questo tipo di decisioni. Al momento si naviga a vista in attesa delle prossime mosse a livello politico.

### In un suo intervento ha detto anche che New York o l'Asia potrebbero beneficiare della situazione. Perché?

Tutti i grandi gruppi finanziari extraeuropei mantengono il proprio centro operativo nel proprio Paese di origine e presidiano l'Europa a seconda dell'attività e delle necessità.



**«Al di là delle dichiarazioni fatte prima e immediatamente dopo il referendum da alcuni gruppi, ora è difficile prendere questo tipo di decisioni. Al momento si naviga a vista in attesa delle prossime mosse a livello politico»**



Se il trasloco dalla City all'Europa continentale dovesse essere violento, è probabile che molti di questi operatori riportino alcune delle unità operative dove hanno la propria sede, limitando la propria presenza in Europa.

### **Quale sarà invece l'atteggiamento delle aziende, secondo lei?**

Alle imprese interessa vivere e lavorare in un ecosistema che funziona, in un ambiente favorevole. Se la City non sarà più il centro finanziario d'Europa e i capitali dovessero andare via dal Paese, è chiaro che le aziende agiranno di

conseguenza. Soprattutto nel caso venissero ripristinati limiti come i dazi doganali o se Londra si trovasse così male da dover ritoccare le agevolazioni fiscali a livello corporate, fra le più favorevoli in Europa al momento.

### **Se la fuga dalla City è una potenziale opportunità per i Paesi dell'Europa continentale, Milano ha le carte in regola per competere con Parigi, Francoforte e Dublino?**

Direi proprio di sì. La città è cresciuta molto, si è ristrutturata ed è un posto in cui si vive bene. Inoltre ha buone carte da giocare, come ha dimostrato con il successo di Expo che ha dato alla città una visibilità senza pari di cui non ci rendiamo molto conto.

### **C'è qualche possibilità secondo lei che il Regno Unito riesca a negoziare l'ingresso nel mercato unico, mantenendo così la libera circolazione delle merci e dei capitali?**

Penso di no, sarebbe un happy ending poco plausibile, soprattutto perché rischierebbe di innescare un effetto

domino fra altri Paesi europei. La verità sarà molto più amara, soprattutto per il Regno Unito.

### E che cosa succederà alla fusione fra la London Stock Exchange, di cui fa parte anche Borsa Italiana, e la Deutsche Boerse?

Credo sia troppo presto per dire se la Brexit possa compromettere o no questa operazione. Io penso però che si farà perché è necessaria, altrimenti l'Europa, compresa Londra, non sarà mai in grado di competere con le grandi piazze in Usa, Cina e Russia.

### Quali sono le priorità dell'Europa in questo momento?

Da un punto di vista politico chiudere la vicenda alla svelta iniziando l'iter per l'exit del Regno Unito. Ma penso anche che questa debba essere l'occasione per prendere una volta per tutte la strada di un ripensamento, di un rinnovamento dell'Europa stessa, che sta perdendo il suo carattere di unione dei popoli. L'unità politica, in questa fase, è fondamentale quanto quella finanziaria. 🇮🇹

# BREXIT

## Pillole – il parere degli accademici della Bocconi



“Il referendum sulla Brexit avrà conseguenze significative anche sull'ordinamento costituzionale britannico, in particolare nella relazione con Scozia e Irlanda del Nord”

**Justin Frosini** *Dipartimento di studi giuridici*



“Gli europei che lavorano a Londra non dovrebbero subire gravi conseguenze dalla Brexit, anche se molto dipenderà dall'andamento delle negoziazioni tra Gran Bretagna e Unione europea”

**Graziella Romeo** *Dipartimento di studi giuridici*



“Il 40% degli scambi finanziari mondiali e il 75% del debito pubblico sono denominati in dollari, dunque le banche centrali dovrebbero concentrare i loro sforzi sulla stabilizzazione della moneta americana per evitare di ricadere in una recessione mondiale”.

**Donato Masciandaro** *direttore del Dipartimento di economia*



“La Brexit deve essere una lezione per l'Europa continentale e un'occasione per snellire la burocrazia, per rinforzare la democrazia e prendere decisioni più pragmatiche”

**Andrea Beltratti** *direttore dell'Executive Master in Corporate Finance della SDA Bocconi.* 🇮🇹

# BREXIT, giuristi in campo per Milano

Bepi Pezzulli, general counsel di Italiaonline, Luca Arnaboldi, senior partner di Carnelutti e il notaio Filippo Zabban tra i promotori dell'iniziativa che punta a catturare il mercato del Forex



Bepi Pezzulli



Luca Arnaboldi



Filippo Zabban

**B**rexit? È stato lo shock che serviva all'Italia per provare a fare di Milano un vero e proprio distretto finanziario internazionale. Un'operazione mai tentata prima e che ora può essere realizzata riuscendo a cogliere le opportunità che scaturiranno dai cambiamenti in atto.

Ne è convinto **Bepi Pezzulli**, general counsel di Italiaonline e promotore dell'iniziativa Select Milano assieme a **Luca Arnaboldi**, senior partner di Carnelutti, al notaio **Filippo Zabban**, **Silvia Girotti**, consulente di direzione e **Andrea Buraschi**, professore di Finanza all'Imperial College di Londra.

L'associazione, la cui nascita è stata ufficializzata meno di 24 ore dopo l'esito del referendum britannico sulla Brexit, intende promuovere la costituzione e la valorizzazione del distretto finanziario di Milano e attrarre investimenti rendendo il suo marchio un brand globale. Questo attraverso attività come l'apertura di un ufficio di rappresentanza commerciale della comunità degli affari di Milano a Londra e l'avvio di iniziative di sostegno e incentivi fiscali (come l'abolizione della Tobin Tax) in collaborazione con il governo centrale e le amministrazioni locali.



Il “Distretto Affari”, nell’idea degli animatori di Select Milano, potrebbe assumere la forma giuridica dell'agenzia autonoma di promozione, sviluppo e autoregolamentazione.

«La Brexit rappresenta un'opportunità straordinaria per Milano», commenta Pezzulli, presidente di Select Milano, «dobbiamo fare sistema per catturare il mercato del Forex in euro che lascerà Londra; nonché il regolamento di tutte le transazioni in euro e sottoposte a clearing centralizzato che la Banca centrale europea regolamenterà ex novo». Per il notaio Zabban, poi, «Milano possiede l'infrastruttura e il know-how per gestire i flussi in uscita da Londra. Le condizioni sono favorevoli: la Borsa di Milano è parte del gruppo London Stock Exchange (LSE), la società emittente titoli è a proprietà inglese, e la città offre talento, esperienza e sinergie evidenti».

Una delle prime mosse dell'associazione è stata la cooptazione nel suo comitato esecutivo del common councilman della City of London Corporation **Mark Wheatley**. Nato e cresciuto in Africa, è laureato alla Edinburgh University e dirige una società di consulenza strategica. Da sempre attivo nel dialogo anglo-europeo, Wheatley ha elaborato una nuova strategia per il ruolo della City nel mercato globale dei capitali, che

trascende e supera l'Europa. In quest'ottica, fin dall'acquisizione della Borsa di Milano da parte del gruppo LSE, la City ha mostrato di comprendere le potenzialità strategiche del distretto affari di Milano.

Nel nuovo assetto dei mercati post Brexit, Milano può tentare di ricoprire un ruolo chiave come hub finanziario dell'Eurozona e assistere Londra a gestire i flussi in uscita, preservando il valore del Gruppo LSE.

«La nomina del consigliere Wheatley», osserva Pezzulli, «dimostra che il dialogo con la City è forte e il rapporto con Londra saldo. Select Milano offre al sistema-Paese un canale di accesso diretto al Miglio Quadrato, a beneficio della credibilità della città». «Select Milano è al momento il vero ponte tra Londra e Milano» aggiunge Arnaboldi, «due City che condividono storia, valori, idee e capacità da tempo immemorabile e possono dividersi le competenze in un'Europa più efficiente e più efficace». 🌐

# LA RIVOLUZIONE DIGITALE DI BPM

Parla Massimo Lovati, responsabile affari legali della Popolare di Milano:  
«La relazione con gli avvocati esterni inizia con una pratica di registrazione sul nostro gestionale che consente un trattamento omogeneo e standardizzato di tutti i nostri consulenti»

**F**ascicoli cartacei, fax, riunioni e posta elettronica? Addio. Immaginate un dipartimento legale in house che non ha più bisogno di questi strumenti di lavoro e quindi nemmeno degli spazi per gestirli e contenerli.

Non è un fantascienza ma quello che è successo alla funzione legale di Banca popolare di Milano (Bpm). L'Istituto, circa un anno fa, ha avviato un processo di



riorganizzazione delle procedure gestite dalla funzione legale. «Si è trattato di un lavoro – in parte ancora in corso - lungo e complesso che ci ha impegnati molto e che ha portato alla centralizzazione in un solo *repository* digitale di tutti gli applicativi

dell'area legale e alla dematerializzazione dei documenti ricevuti, prodotti e inviati. A breve arriveremo al digital working totale», spiega **Massimiliano Lovati**, responsabile affari legali di Bpm. Una funzione che, negli ultimi anni, ha



Massimiliano Lovati

dovuto fare i conti, da un lato, con il costante aumento del carico di lavoro (solo nel 2015 il dipartimento presieduto da Lovati ha preso in carico 18 mila nuovi fascicoli), e dall'altro con l'impossibilità di aumentare le risorse e il personale. «L'ufficio legale di Bpm – spiega il responsabile – è composto da circa 60 persone divise in unità che presidiano tutti gli aspetti giuridici di interesse per il gruppo. Ci occupiamo di consulenza legale, di gestione cause e procedure, ma anche di privacy e dell'ufficio reclami. Inoltre coordiniamo e

monitoriamo il lavoro dei professionisti esterni come avvocati, commercialisti, periti e notai. In questo contesto adottare una piattaforma tecnologica che ci supportasse nel lavoro quotidiano era diventata ormai una necessità».

### Più efficienza e sicurezza

All'aumentata mole di lavoro si è aggiunta la necessità di confrontarsi con un cambiamento più generale che ha completamente mutato il contesto normativo e sociale all'interno del quale si muovono le direzioni affari legali. «Negli ultimi 25 anni – continua Lovati - è cresciuta la consapevolezza del cliente e con questa la richiesta di nuovi modelli di servizio». Inoltre, per effetto di norme e interventi giurisprudenziali, sono aumentate le tipologie dei rischi che un dipartimento legale si trova a dover presidiare. «Tutto questo ci ha portati ad aumentare lo sforzo per ottimizzare l'impiego del capitale e per individuare processi sicuri che diminuiscano il rischio operativo», rivela l'in house.

Un rischio che spesso è amplificato dagli strumenti di lavoro. Carta, riunioni, telefoni, fax, email e lettere non consentono infatti di poter avere sempre tutte le informazioni relative ai clienti aggiornate e disponibili in un unico punto di accesso.

Per questo motivo Bpm ha deciso di eliminare tutti gli strumenti di lavoro cartacei e utilizzare solo documenti digitali conservati a norma e firme elettroniche. Ma non solo. Il dipartimento guidato da Lovati ha scelto anche di adottare un nuovo modo di organizzare il lavoro in house basato su un gestionale integrato con flussi di lavoro guidati. «In questo modo – continua - riusciamo a tracciare ogni stadio della lavorazione e attribuire puntualmente le aree di responsabilità, supportando così la gestione del rischio operativo».

### Integrazione tecnologica dei legali esterni

La rivoluzione tecnologia di Bpm non si è limitata solo al lavoro in house ma anche a quello dei legali esterni. «Grazie al gestionale che utilizziamo siamo riusciti a



inhouse community *.it*



[www.inhousecommunity.it](http://www.inhousecommunity.it)

• • • • •

**«Il gestionale ci segnala in automatico eventuali anomalie di doppia o errata fatturazione. E tutto questo contribuisce a diminuire i tempi di liquidazione. Inoltre, grazie all'integrazione della Pec e alla firma digitale, possiamo sia inviare pareri firmati senza ricorrere ad altri strumenti, sia essere certi che quei documenti non daranno luogo ad alcuna contestazione»**

raggiungere un'integrazione tecnologica con gli studi legali esterni», rivela Lovati. Con questo sistema, legali interni ed esterni riescono, infatti, a “dialogare” in maniera completamente digitale dal momento dell'affidamento dell'incarico fino all'emissione della fattura, anch'essa digitale. «La relazione con gli avvocati esterni inizia con una pratica di registrazione sul nostro gestionale che consente un trattamento omogeneo e

standardizzato di tutti i nostri consulenti. Gli avvocati sono facilitati in questo da un'interfaccia – o desktop parlante – che li guida in tutte le fasi», spiega Lovati.

Il gestionale consente inoltre di condividere qualsiasi tipo di documento, aggiornare la pratica (anche dal tablet) e condividere l'agenda con le scadenze. Un sistema quindi che non solo rende certi e non opponibili i documenti prodotti,

ma che aumenta il livello di gestione condivisa delle pratiche tra dipartimenti interni e legali esterni. «La relazione digitale con il legale esterno si conclude con la redazione, da parte del consulente stesso, del progetto di notula che, una volta approvato, si trasforma quindi in una fattura digitale», aggiunge l'in house.

### **Maggior controllo delle spese**

Tra i punti di forza del nuovo sistema adottato dalla funzione legale di Bpm c'è anche la possibilità di controllare costantemente le spese e le fatture, ma anche la conformità dei documenti prodotti. «Il gestionale ci segnala in automatico eventuali anomalie di doppia o errata fatturazione. E tutto questo contribuisce a diminuire i tempi di liquidazione. Inoltre, grazie all'integrazione della Pec e alla firma digitale, possiamo sia inviare pareri firmati senza ricorrere ad altri strumenti, sia essere certi che quei documenti non daranno luogo ad alcuna contestazione», conclude Lovati. 🍷

# L'ASSEGNAZIONE DI UN INCARICO LEGALE NON GUARDA SOLO AL COSTO

di silvia hodges silverstein\* e roberta de matteo\*\*



**C**ome sceglie l'ufficio acquisti? Quali sono i fattori critici che un cliente deve analizzare nella scelta del consulente legale da selezionare? Le risposte raccolte nella survey di Buying Legal Council, associazione americana che schiera i principali responsabili dei legal procurement in America ed Europa, sono il risultato di una ricerca ideata e promossa dall'associazione all'inizio del 2016 che ha dato voce ai responsabili degli uffici acquisti. Molte sono le curiosità che emergono e che dovrebbero far riflettere i professionisti legali ancora legati a un approccio consulenziale spesso ultradatato.

## L'importanza dell'esperienza

La ricerca si apre con il quesito in merito all'attribuzione di un ordine di importanza a ciascun elemento di valutazione utilizzato nella selezione dello studio legale da parte dell'ufficio acquisti. La

medaglia d'oro è andata all' "esperienza in simili incarichi" seguita a poca distanza dall' "esperienza nel settore". Se ci fermiamo a riflettere un attimo, l'esito ci appare ragionevole e condivisibile. Di conseguenza possiamo affermare che lo studio legale prescelto, in questa ottica, non avrà bisogno di spendere tempo e forze nell'inventarsi acrobatiche manovre per gestire l'incarico poiché gli strumenti necessari sono già presenti nel proprio bagaglio d'esperienza. Il che eviterà anche di caricare costi superflui al cliente. Lo studio legale sarà quindi in grado di essere efficiente ed efficace fin dall'inizio, calcando un terreno conosciuto a passo spedito avendo potuto intraprendere un cammino privilegiato grazie al proprio know how.

### Il value for money è solo quinto

Il terzo e quarto posto vanno rispettivamente all'"eccellenza del servizio erogato" e alla "familiarità con la struttura e con gli obiettivi del cliente" per chiudere poi con il quinto posto del "value for money". Qui il cammino inizia a farsi un po' più tortuoso. Innanzitutto l'eccellenza è un elemento che viene riconosciuto e non si autoattribuisce, anche se qualcuno ogni tanto pensa che funzioni in maniera differente; la familiarità con il business del cliente, poi, è un tasto piuttosto dolente poiché ancora pochi professionisti sono capaci di essere veramente partner dei propri clienti. Infine e "per fortuna" i legal procurement hanno piazzato, ma solo per il momento, ben fuori dal podio il rapporto qualità-prezzo, utopia difficile da equilibrare.

Per completezza di informazione, oltre il quinto posto la survey

ha evidenziato altri fattori rilevanti quali: la capacità di gestire il progetto e l'efficienza, la flessibilità nella negoziazione delle tariffe e la posizione territoriale.

Per inciso, poi, le tanto agognate referenze e il posizionamento nelle classifiche delle guide degli avvocati giocano un ruolo molto marginale per gli uffici acquisti, mentre hanno molta importanza nell'ordine di valutazione stabilito dai general counsel.

### Dopo la scrematura

A questo punto, superato il processo di selezione, le carte sono già state mescolate, il cliente/legal procurement analizza lo studio che potrebbe ricevere l'incarico, considera un'ampia rosa di fattori ma non ha ancora ristretto il campo ed individuato la cosiddetta "short



list”, cioè un numero selezionato di studi a cui affidare l’incarico. Ma come cambiano i criteri di valutazione dell’ufficio acquisti nel momento in cui si identifica il numero ristretto di studi legali dopo la prima scrematura? Per meglio comprendere cosa determini la scelta di affidare l’incarico a uno studio piuttosto che al suo competitor, i ricercatori hanno chiesto ai responsabili del procurement di riclassificare le ragioni prima elencate in ordine di importanza contestualizzandole alla seconda fase.

Ed ecco che ci troviamo davanti a un ribaltone. La “familiarità con la struttura e con gli obiettivi del cliente” balza al primo posto seguita di pochissimo dal “value for money”. Questa è un’importante notizia per gli studi in short list in quanto il cliente, con questo rimpasto, valuta la conoscenza del proprio business come un elemento imprescindibile e che permette di rendere il lavoro più efficiente, veloce, migliore e si suppone meno costoso e più efficace.



## Il costo è sempre terzo

Si aggiudica la medaglia di bronzo il “costo totale della consulenza” mentre quella di legno l’”eccellenza del servizio”. All’ultima posizione spunta invece l’”approccio commerciale”. Quest’ultima risposta ha suscitato non pochi contrasti poiché ha mostrato il più ampio grado di oscillazione nelle posizioni di preferenza come nessun altro elemento ha riscontrato. Pare quindi che la cultura e la tradizione dell’azienda giochino un ruolo piuttosto rilevante nel fissare l’importanza dell’approccio commerciale dimostrandone l’alta criticità.

Infine, fuori dalla top 5, troviamo la capacità di gestire il progetto e l’efficienza, la flessibilità nella negoziazione delle tariffe, le referenze e il posizionamento nelle classifiche degli avvocati. Come ultima preferenza compare la “diversity”. Nonostante la rilevanza riconosciuta nel poter contare su fornitori di servizi attenti a tale elemento distintivo, l’ufficio acquisti evidenzia che nel loro processo di valutazione non ricopre un’importanza primaria. Per concludere, lo spaccato che abbiamo analizzato rispecchia un trend in continua evoluzione e fornisce degli importanti spunti di riflessione che permetteranno, in un futuro non troppo distante, agli studi legali di attrezzarsi al meglio per non farsi trovare impreparati nel dover affrontare interlocutori differenti rispetto ai general counsel nella fase di selezione dei consulenti legali. 🇮🇹

*\* Professor Columbia Law School and Fordham Law School,  
Executive director buying legal council*

*\*\*Business development & communications senior manager, Orrick*



# COMUNICARE LA DIVERSITY.

## Le multinazionali italiane promosse, ma...

di silvia pasqualotto

«L'anno scorso, per la prima volta, abbiamo comunicato all'esterno i dati demografici dei nostri dipendenti, anche se la diversity è da sempre una priorità per noi», scrive il ceo di Apple, **Tim Cook**. L'azienda statunitense, a partire dal 2014, ha infatti deciso di rendere pubblici, sul proprio sito web, i dati relativi alla diversity dei dipendenti. Andando all'indirizzo <http://www.apple.com/diversity/> si può così vedere quanti sono lavoratori donne e uomini e come sono rappresentate le varie etnie.

La linea di condotta di Apple è solo un esempio di come si possa affrontare il tema della diversity dal punto di vista della comunicazione aziendale. Una comunicazione che, nel caso dell'azienda fondata da **Steve Jobs**, tenta di essere il più possibile chiara e inclusiva. Ma cosa succede in Italia? Abbiamo preso in considerazione tre multinazionali per tentare di dare un'idea di quello che accade qui.

La prima società che abbiamo preso in esame è stata Ferrero. La multinazionale dolciaria riporta i dati sulla composizione della propria forza lavoro all'interno



della sezione del sito dedicata alla corporate social responsibility.

Qui è possibile verificare la percentuale di uomini e donne impiegati ma non vengono forniti dati dettagliati sul numero di dipendenti appartenenti alle “più di 100 nazionalità” che lavorano in azienda.

Altra multinazionale italiana è Eni. La società dedica molto spazio all'[interno del proprio sito](#) alle iniziative e ai dati sulla parità di genere, mentre trascura di fornire dati altrettanto dettagliati sugli altri aspetti legati alla diversity pur precisando che: “At Eni there are no differences of race, gender, religion, nationality, political opinion, sexual orientation, social status or age”.

Ultimo caso è quello di Luxottica. L'azienda dedica alla diversity una sezione della pagina [“Le persone e l'ambiente”](#). Qui si può leggere: “I nostri colleghi provengono da tutte le aree del mondo e dalle più differenti culture”, ma non vengono forniti dati. Per quanto riguarda invece l'impegno per la parità di genere, Luxottica segnala la sua partecipazione a Valore D ma, anche in questo caso, non riporta percentuali sulla presenza di donne in azienda.

Insomma, nelle multinazionali di casa nostra si nota una crescente attenzione al tema. Ma di sicuro sarebbe possibile fare di più. 🍷

# BALADIN HA FATTO 30... e punta già al 31

Coltivazione e distribuzione proprie. Birra e altri prodotti alimentari venduti in Italia e all'estero. Così l'azienda di Teo Musso è arrivata a fatturare 25 milioni. E ora si lancia in nuovi progetti



Teo Musso

**C'**è aria di festa nelle Langhe piemontesi. Dal 13 al 17 luglio a Piozzo, piccolo paese in provincia di Cuneo, la birreria artigianale Baladin celebra i suoi 30 anni di attività, di cui 20 da brewpub (produzione e vendita diretta di birra).

Quella di Baladin, che in francese antico significa "cantastorie", è una filosofia romantica profondamente radicata nel territorio ("Perché la birra è terra" è il suo motto), ma è anche un esempio imprenditoriale nel settore food & beverage.

L'azienda punta sulla propria coltivazione e produzione delle materie prime, con attenzione alla sostenibilità ambientale e all'uso dell'energia grazie a tecnologie avanzate e a una squadra di ingegneri interni. A ciò si aggiunge una precisa strategia di business che ha permesso a Baladin di raggiungere un fatturato consolidato (produzione, distribuzione, miscita diretta) di circa 25 milioni di euro nel 2015.

## Dalla produzione alla distribuzione

Dietro a questo successo c'è il lavoro di **Matterino "Teo" Musso**, classe 1964, figlio di contadini che nel 1986 ha avuto il merito di costruire dal nulla un nuovo mondo e oggi è considerato il "papà" della birra artigianale italiana.



Teo Musso



«Il 65% del giro d'affari riguarda la distribuzione diretta della nostra birra e di altri prodotti alimentari artigianali a 8 mila clienti in Italia attraverso la società Selezione Baladin», spiega Musso a *MAG*. «Il 15% del fatturato proviene invece dalla vendita in 30 Paesi all'estero, il 10% dai locali di proprietà e il restante 10% attraverso Eataly». L'amicizia tra Musso e **Oscar Farinetti** ha

anche portato alla nascita del progetto Birreria che ha lo scopo di creare dei brewpub all'interno di alcune strutture di Eataly, tra cui le sedi di New York e Chicago.

### Nuovo birrificio e progetti in Africa

Il fiore all'occhiello di questi primi 30 anni è il nuovo birrificio a Piozzo per il quale «abbiamo investito circa 12,5 milioni di euro», racconta Musso. «In un'area di 70 mila metri quadrati ci saranno un nuovo impianto di produzione e una sorta di parco tematico aperto al pubblico», frutto del recupero di un vecchio cascinale, oltre alla sede esterna per gli studenti del master di alto apprendistato per mastri birrai dell'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo. C'è poi Casa Baladin, ristorante birraio con cinque camere da letto e bagno turco che Musso definisce «più una voragine di marketing che un vero business perché costa 100 mila euro l'anno», dove il prezzo minimo a notte è di 120 euro per una stanza doppia e la cena va dai 25 ai 55 euro a testa.

Oltre a Cuneo, Baladin è presente in tanti altri luoghi d'Italia e in Paesi stranieri, da Milano a Roma, da Torino a Essaouira (in Marocco) e si occuperà anche della gestione del birrificio all'interno di Fabbrica italiana contadina a Bologna, altra iniziativa di Farinetti.

Entro il 2017 è inoltre previsto il progetto "Baladin Africa" rivolto al mercato locale, con coltivazioni di terreni e impianti fra Durban e Johannesburg.

## La battaglia con le multinazionali

Baladin si occupa quindi della coltivazione delle materie prime e della distribuzione, ha una forte presenza sul territorio con soci nei singoli locali e non vende solo birra, ma tanti altri prodotti (bibite, pasta, pomodori, olio, pesto, cioccolato solo per citarne alcuni). L'aiuto finanziario di Banca Iccrea e Banca Alpi Marittime contribuisce a sostenerne gli investimenti.

Tutto questo rende l'azienda un esempio unico a livello mondiale, sia per la strategia imprenditoriale sia per i risultati economici raggiunti che le permettono di restare indipendente nel bel mezzo della battaglia tra multinazionali e piccoli produttori.

L'ultimo colpo in questo senso è arrivato dalla vendita del 100% di Birra del Borgo al colosso Ab Inbev. Una decisione che ha provocato dure reazioni nel mondo craft italiano, compresa quella di Teo Musso, il quale ha annunciato che i suoi locali Open non serviranno più i prodotti del collega **Leonardo Di Vincenzo**. «È un discorso di forze in gioco», spiega a *MAG*. «Le multinazionali stanno comprando tanti birrifici artigianali per vincere la loro concorrenza in chiave futura» e c'è chi decide di passare "dalla parte del nemico" per ragioni economiche, trovandosi però a dover assecondare i desideri dell'industria proprietaria.

## LA BIRRA ARTIGIANALE HA LA SUA LEGGE



**S**volta nel mondo della birra artigianale. Con l'approvazione definitiva da parte del Senato del Collegato agricoltura (che contiene deleghe al governo in materia di semplificazione e razionalizzazione di norme del settore) per la prima volta la legislazione italiana pone una distinzione netta tra microbirrifici e grandi impianti industriali. La norma ha anche l'obiettivo di favorire lo sviluppo della filiera del luppolo in Italia.

Si definisce birra artigianale «la birra prodotta da piccoli birrifici indipendenti e non sottoposta, durante la fase di produzione, a processi di pastorizzazione e microfiltrazione». Nell'articolo 35 si specifica inoltre che «per piccolo birrificio indipendente si intende un birrificio che sia legalmente ed economicamente indipendente, che utilizzi impianti fisicamente distinti da quelli di qualsiasi altro birrificio, che non operi sotto licenza di utilizzo dei diritti di proprietà immateriale altrui e la cui produzione annua non superi 200 mila ettolitri, includendo in questo quantitativo le quantità di birra prodotte per conto di terzi».

La qualifica di birra artigianale diventa sinonimo di qualità, non solo per le materie prime, ma anche per il metodo di lavorazione. Nella birra artigianale, infatti, il processo produttivo esclude passaggi "industriali" come la pastorizzazione e la microfiltrazione che alterano il prodotto impoverendolo delle sue proprietà organolettiche e nutrizionali. Nella prossima legge di stabilità sono attesi ulteriori provvedimenti per quanto riguarda la semplificazione degli adempimenti e la riduzione delle accise a carico dei microbirrifici. 🍷

### Ritorno alla terra nell'era dei social

«Il nostro obiettivo è quello di creare una filiera italiana della birra artigianale, con materie prime coltivate direttamente e attenzione alla sostenibilità», afferma Musso. «Vogliamo anche far capire alle persone il vero rapporto tra l'artigianato moderno e la terra». Un aspetto, quest'ultimo, che rischia di perdere il suo fascino in un mondo dominato dalla velocità dei social: «Oggi c'è una sindrome da "like" che

crea superficialità, per cui un giorno sei simpatico e il tuo lavoro è apprezzato, poi il giorno dopo vieni dimenticato: tutto questo mi fa paura», conclude malinconicamente. Ma se guarda i risultati raggiunti dal 1986, Teo Musso può sicuramente brindare ai 30 anni di Baladin, considerato oggi il baluardo della birra artigianale italiana nel mondo. 🍷



*ne combiniamo  
di tutti i colori*



*web  
visual  
print  
photo*

*CREATIVE  
ideas*

[info@kreita.com](mailto:info@kreita.com)

[www.kreita.com](http://www.kreita.com)

**KREITA**  
ne combiniamo di tutti i colori

# MARCHESI cerca investitori per il suo piano internazionale

Il Gruppo del Maestro apre nuovi ristoranti all'estero, da Miami a Hong Kong. Per farlo serve un supporto finanziario da 7-10 milioni di euro. E nel 2017 nascerà un resort a suo nome



Gualtiero Marchesi

Quasi nessuno immagina di poter iniziare a scrivere una nuova pagina della propria vita a 86 anni. Ma se la firma è quella di **Gualtiero Marchesi**, tutto diventa possibile.

Il Maestro dell'alta cucina italiana, o meglio il Gruppo che porta il suo nome, è pronto a lanciarsi in un'avventura di ampio respiro che prevede l'apertura di ristoranti all'estero e altri progetti con l'obiettivo di consolidare il brand Marchesi e promuovere l'arte culinaria tricolore.

«La nostra strategia punta a uno sviluppo internazionale che possiamo chiamare 'Marchesi nel mondo'», racconta a **MAG Enrico Dandolo**, amministratore delegato della società, in occasione della presentazione di *Sapore #inLombardia*, progetto di valorizzazione del patrimonio enogastronomico della regione con protagonista il grande cuoco (mai osare chiamarlo chef).

### Marchesi sbarca a Montecarlo

Come anticipato da *foodcommunity.it*, a settembre aprirà il ristorante Marchesi nel club 39 di Montecarlo fondato dall'ex giocatore di rugby **Ross Beattie**. In questa



struttura, che comprende un centro fitness e una spa, alta cucina e benessere si uniscono «in un contesto di *health fine dining restaurant*», spiega Dandolo.

Lo stesso Marchesi, che **MAG** ha incontrato presso l'Accademia in via Bonvesin de la Riva a Milano, sostiene che «oggi la grande cucina debba tornare nei grandi alberghi» e negli ambienti di alto livello dove c'è un'organizzazione migliore e «dove i clienti spendono» senza troppi pensieri.

Il locale nel club 39 di Montecarlo rappresenta solo la prima tappa di un percorso di sviluppo internazionale che nei prossimi anni porterà il Gruppo Gualtiero Marchesi a nuove aperture in giro per il mondo.

### Nel mirino Miami e Hong Kong

In fase di studio c'è un progetto che interessa Miami, Hong Kong, la Cina, l'Oman e «una tra Abu Dhabi e Dubai», conferma Dandolo.

Qui il brand Marchesi si svilupperà «attraverso partnership con imprenditori locali, anche non attinenti al mondo del food e degli alberghi».

L'investimento previsto è di circa 1,5 milioni per ogni ristorante. Dopo le passate esperienze non soddisfacenti a Londra e Parigi, ora il Gruppo ha creato un sistema di monitoraggio di ogni piatto in collaborazione con l'Università Bicocca di Milano, attraverso il quale Dandolo (laureato in scienze dell'informazione e fondatore

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

For espresso lovers only.

Senza impegno, presso il tuo ufficio.

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

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

### ► **Una pausa caffè "gourmet".**

Anche al lavoro, concediti il piacere intenso del caffè 7Gr. Scopri **TIME** 100% Arabica, **PEOPLE** Grand Cru e **ALWAYS** Decaffeinato, pregiate miscele espresso nate dalla selezione dei migliori chicchi al mondo e pensate per soddisfare i palati dei più grandi appassionati di questa straordinaria bevanda.

Con 7Gr., la tua pausa caffè diventa un momento dal gusto irrinunciabile.

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

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

### ► **Possiamo offrirti un caffè?**

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

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

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

di una società di consulenza informatica) intende fornire uno strumento tecnologico alla cucina di Marchesi per garantirne gli alti standard qualitativi e la replicabilità anche lontano dall'Italia. La base operativa prevista dal piano internazionale dovrebbe essere Londra, anche se l'esito del referendum sulla Brexit potrebbe far cambiare idea al Gruppo che nel frattempo cerca un supporto finanziario.

### Fatturato sceso a 2,4 milioni nel 2015

«Abbiamo l'esigenza di fare cassa con un fondo pubblico di investimento», afferma Dandolo a *MAG*. «L'obiettivo è raccogliere tra i 7 e i 10 milioni di euro da aziende partner operanti soprattutto nei settori del turismo, del commercio e dell'università».

Il fatturato del Gruppo Marchesi è passato dai 5 milioni del 2014 ai 2,7 milioni del 2015 (di cui 2 milioni provenienti dal ristorante in piazza della Scala a Milano e 0,7 milioni dalle attività di editoria, formazione e consulenza).

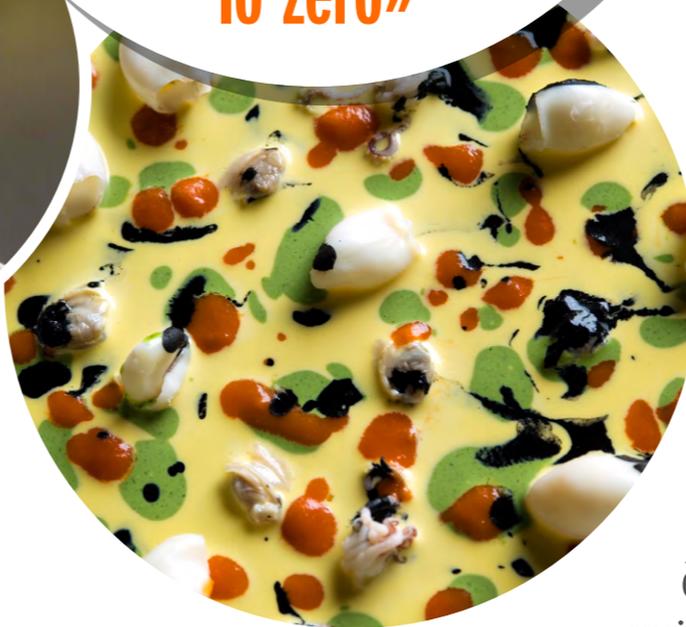
«Ultimamente abbiamo investito tanto nella ricerca e per questo motivo l'utile del 2015 è poco sopra lo zero», spiega Dandolo.

La strategia del Gruppo prevede inoltre il consolidamento dell'immagine del Maestro e dell'alta cucina italiana nel mondo



Enrico Dandolo

«Ultimamente  
abbiamo investito  
tanto nella ricerca e per  
questo motivo l'utile del  
2015 è poco sopra  
lo zero»



attraverso partnership tra l'Accademia Marchesi (che si occupa del perfezionamento dei cuochi) e college stranieri, da Chicago a Tokyo e in Olanda.

### Nascita di un resort entro il 2017

L'obiettivo principale entro la fine del prossimo anno è la realizzazione di un resort. Il progetto iniziale prevedeva la nascita di questa struttura (comprensiva di camere, piscine, spa e ristorante) nel castello di Conturbia, vicino al lago Maggiore, ma ora tutto si è fermato per problemi organizzativi e la società sta cercando un altro luogo in cui far sorgere il resort, che rappresenta il fulcro della nuova strategia con le sue potenzialità di business.

Infine sono in corso i lavori per lo spostamento a Varese della sede della nuova Accademia Gualtiero Marchesi, la cui apertura è attesa nel 2018.

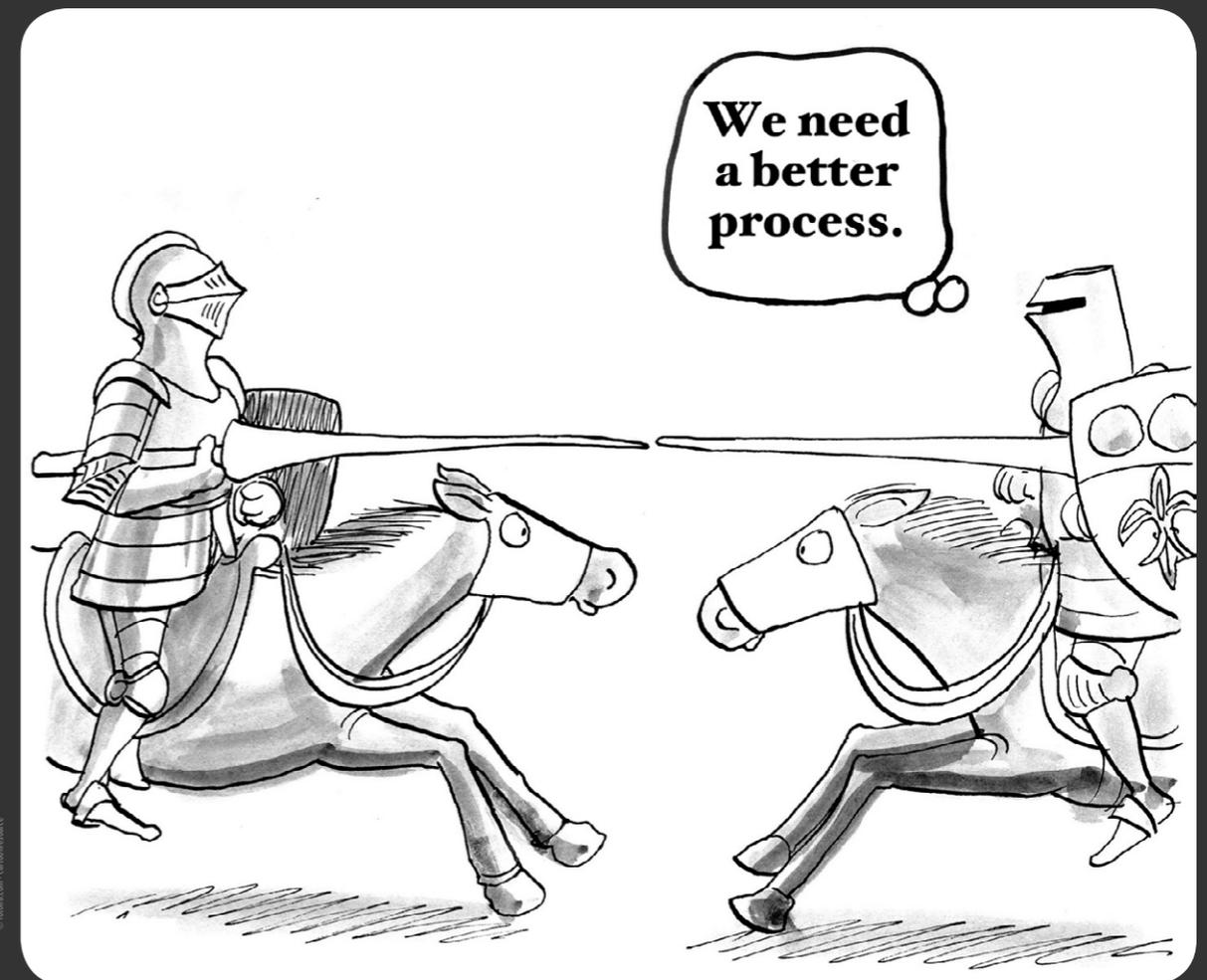
Ma l'Accademia di via Bonvesin de la Riva, assicura Dandolo, non chiuderà. D'altronde qui, ai tempi del ristorante, è stata scritta la più grande storia della cucina italiana. 🍷

## 7 REGOLE

## per gestire i conflitti in studio

di mario alberto catarozzo\*

**A** chi non è mai capitato di discutere con un collaboratore? Chi avrebbe voluto mandare a stendere il proprio capo e si è trattenuto? Quante volte siete tornati a casa con la frustrazione di non aver potuto rispondere come avreste voluto a un collega? Queste situazioni hanno un nome: conflitti. Parliamo di tutte quelle circostanze in cui non siamo d'accordo con l'altro, in cui vengono fatte cose diverse da come vorremmo o non vengono fatte le cose che avremmo voluto. I conflitti sono parte integrante di una organizzazione, quindi l'obiettivo non è arrivare a non averne, bensì saperli gestire efficacemente. Esattamente come si negoziano accordi economici (negoziazione di business), idee, attività, carichi di lavoro, priorità, responsabilità. Potremmo dire che quando viviamo in un'organizzazione, sia essa la famiglia o il lavoro, si negozia un po' tutto con gli altri.



E se avete l'impressione di non negoziare è solo perché avete già risolto precedentemente la questione con una soluzione, anch'essa negoziale.

Bene, posto che i conflitti ci sono e bisogna saperli gestire quotidianamente, vediamo le regole da seguire per ridurre le situazioni di scontro e gestire con efficacia le divergenze.

**Distingui le persone dai problemi che portano.** Una prima regola fondamentale per impostare correttamente un confronto ed evitare che sfoci in un conflitto aperto è imparare a tener distinta la persona dal problema di cui è portatrice. Detto in altro modo, non sei TU il problema, ma esiste un problema. Alcuni potrebbero a questo punto dire che spesso il problema è proprio la persona, per il suo modo di fare e di porsi: anche in questi casi il focus andrebbe posto sull'atteggiamento tenuto in quella particolare circostanza

**Bisogna ricordarsi sempre  
che mentre gli interessi sono  
componibili, le prese di posizione  
sono due rette parallele che non  
si incontreranno mai**

di cui si sta parlando, specificando la situazione e non generalizzandola come un "modo di fare". Vediamo ora nella seconda regola che segue perché è utile fare ciò.

**Salvaguarda l'identità della persona.** Ciascuno di noi se si sente attaccato reagisce. È un fatto naturale, legato all'istinto di sopravvivenza. All'attacco c'è chi reagisce contrattaccando e chi reagisce fuggendo. Esistono due tipologie di fuga: la "tecnica del rospo", cioè il fingersi esanime non reagendo all'attacco e il trovare alibi e scuse. D'altra parte – potremmo chiederci – cos'altro dovrebbe fare chi si sente attaccato? L'unico suo obiettivo sarà togliersi da quella situazione, in un modo o nell'altro. Tutto ciò si innesca se prima c'è stato un attacco alla persona, all'identità della persona. Se in un confronto parliamo di "come sei tu", di "chi sei tu", la conseguenza non potrà che essere quella appena descritta. Quindi le frasi impostate con "tu sei...", "hai un modo di fare...", "sei come..." etc. saranno dei veri e propri scivoli che portano diretti su un campo minato. Mai attaccare l'identità dell'altro. L'identità dell'altro non va mai messa in discussione e il focus va posto su ciò che ha fatto in quella circostanza, sulla riunione mal gestita, sulla mail non corretta. Su un fatto circostanziato tutti siamo disposti a confrontarci, ma sul chi siamo, no.

**Distingui le persone dagli interessi.** Una regola, che è una declinazione del principio di cui sopra, soprattutto nelle negoziazioni di business, è quella di tener ben distinti gli

interessi sottostanti dalle persone che ne sono portatrici. Spesso non si riesce a trovare un accordo perché subito il confronto si è spostato sul chi ha torto e chi ha ragione, sul chi ha colpa oppure sul chi ha cominciato per primo. In questi casi (che ricordano molto il famoso film *La guerra dei Roses* con Danny De Vito), non si riesce a trovare un accordo perché il confronto è stato impostato su prese di posizione, quindi su questioni di principio e non sugli interessi. Bisogna ricordarsi sempre che, mentre gli interessi sono componibili, le prese di posizione sono due rette parallele che non si incontreranno mai. Come legali conoscete bene le situazioni dove i clienti "per principio" vogliono procedere su una loro posizione, oppure dove non vogliono "darla vinta". Il tutto nasce dal fatto che ci si è fatti trascinare sul crinale delle posizioni di principio, dove non esiste buon senso, ma solo spuntarla e avere ragione.

**Parla del futuro e non del passato.** Ogni qual volta vi trovate a dover parlare di cosa è accaduto, di cosa è stato fatto, ricordatevi di dedicare poco tempo al passato e molto tempo al futuro. Facciamo un esempio. Se il vostro collaboratore vi porta un atto che non è stato redatto secondo le vostre indicazioni il miglior modo di affrontare la situazione è partire dall'atto, quindi dal come è stato impostato, e usare ciò che è stato fatto solo come trampolino verso il futuro. Quindi, per esempio: "non va bene come hai impostato...e la prossima volta mi aspetto che...". Se dedicate tutto il tempo a parlare del passato, è assai facile



che il tutto scada in polemica, perché il passato non può essere modificato. Invece il passato deve solo essere lo spunto per parlare di come dovrà essere in futuro, perché il futuro è da costruire ancora, è il tempo della possibilità e su questo tempo siamo disposti a confrontarci.

**Lascia sempre una via di fuga.** Altra regola utile è non umiliare il nostro interlocutore e non volerlo schiacciare con le nostre ragioni lasciandolo totalmente "distrutto" dalle nostre parole. Ricordate che l'animale ferito, anche il più docile, reagirà prima o poi. Sia nella negoziazione di business che per



la gestione del conflitto è buona regola lasciare una via di fuga al nostro interlocutore, anche quando pensiamo di avere ragione assoluta e lui torto marcio. A nessuno piace essere umiliato e uscire a testa bassa da un confronto. Prima o poi ci restituirà quanto ha dovuto patire. Quindi ricordatevi di concedere una attenuante, di lasciare lo spazio all'idea che "può accadere".

**Fai domande aperte.** Poiché "l'uomo è misura del mondo" come già diceva Epicuro, pensare di avere la verità in tasca o che la nostra visione delle cose sia l'unica o la migliore è sicuramente una illusione. Pertanto un conflitto nasce il più delle volte per le differenti visioni. Si vedono le cose da prospettive diverse e appaiono diverse, con le conseguenze del caso. Partendo da questa idea - che la PNL definisce con l'assioma "La mappa non è il territorio", dove la mappa è la nostra visione soggettivamente ricostruita della realtà (il territorio) – il centro del confronto per la risoluzione di un conflitto deve essere la condivisione della stessa mappa. Detto in altro modo, prima di cercare un punto di incontro (accordo) dobbiamo essere sicuri che stiamo parlando della stessa cosa. Spesso, infatti, non si trova il bandolo della matassa, perché i due in conflitto parlano di cose diverse, partendo da visioni diverse. Relazionarsi con domande aperte, cioè domande che mettono in condizione l'interlocutore di argomentare e spiegare è utile per cercare di, condividere e comprendersi.

**“Se due uomini sono d'accordo su tutto, puoi star sicuro che solo uno dei due sta pensando”**

**Ascolta attentamente.** Una volta fatta una domanda va da sé che dobbiamo ascoltare davvero quanto ci viene risposto. Si chiama ascolto attivo. Se invece facciamo domande e poi ci distraiamo seguendo altro (vedi il cellulare), oppure continuiamo a seguire il filo logico dei nostri ragionamenti, non stiamo ascoltando ma al limite stiamo “sentendo”. L'ascolto attivo, interessato, dedicato serve per comprendere la visione e le ragioni dell'altro e per metterlo al centro del rapporto, facendolo sentire compreso prima ancora di voler trovare la ragione e il torto.

Vi lascio alle vostre riflessioni con la famosa frase di Arthur Bloch: "Se due uomini sono d'accordo su tutto, puoi star sicuro che solo uno dei due sta pensando". Il conflitto è insito nelle relazioni, saperlo gestire invece è una abilità che va appresa. 🎁

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

# DAL CORPORATE JOURNALISM una sfida per la comunicazione degli studi legali

di claudio cosetti\*

I direttore del Nieman Journalism Lab dell'Università di Harvard ha dichiarato che «Buzzfeed pensa a se stessa come a un'azienda tecnologica e General Electric invece pensa a se stessa come a un editore.»

L'affermazione può essere provocatoria ma riflette bene quanto sta succedendo sul mercato in tema di comunicazione e informazione con un processo che si caratterizza sempre più per la disintermediazione e spesso per un'inversione dei ruoli.

D'altra parte un proverbio africano, spesso utilizzato nelle presentazioni sulla comunicazione digitale, come ricordato dal responsabile comunicazione di Eni **Marco Bardazzi** in un



interessante articolo pubblicato su *Formiche.net*, dice che “finché i leoni non cominceranno a raccontare le loro storie, i cacciatori saranno sempre gli eroi.”

Grazie allo sviluppo delle tecnologie, della comunicazione digitale e dell'evoluzione nei modelli di acquisizione delle informazioni, le aziende stanno sempre più diventando leoni che raccontano le proprie storie.

È la tendenza del corporate journalism ossia di uno sforzo attivo e proattivo delle aziende di raccontare in modo mirato ai propri target delle storie che siano interessanti e coinvolgenti nello stabilire un contatto diretto tra azienda e target non mediato dai media o comunque sviluppato anche attraverso nuove forme quali quelle di native advertising.



È l'abusata parola dello storytelling ossia del racconto che, in un percorso di comunicazione efficace, deve avere, secondo Marco Bardazzi, le sei C: comunità, conversazione, contenuti, contaminazione, creatività e condivisione.

Per chi si volesse documentare efficaci esempi di corporate journalism italiano sono rappresentativi i casi di Eniday, di Coca Cola Journey e di CheFuturo!

In questo scenario, la sfida per gli studi legali potrebbe essere, nel medio periodo, proprio questa: trovare una disintermediazione che parli ai propri clienti attuali e potenziali con un nuovo linguaggio che sia fatto non di tecnicità e tecnicismi ma di narrazione.

Una narrazione che sia talmente efficace da coinvolgere anche target esterni alla professione legale e alle tematiche degli affari legali delle aziende e che converga attenzione sul brand dello studio quale autore credibile e consapevole di contenuti che meritino di essere letti, commentati e condivisi fino a essere ripresi e utilizzati da media quali spunti di analisi e riflessione sul tema tecnico trattato dallo studio.

A priori però è fondamentale che lo studio comprenda chi è e quale è la sua caratterizzazione distintiva sul mercato. Solo dopo avere razionalizzato questa consapevolezza è possibile strutturare un percorso di comunicazione diretta e non mediata, che sia efficace e differenziante. 🍷

\*@claudiocosetti

# ECCO QUAL È LA PORTATA del “rischio cyber”

di alessandro vitullo\*



La dipendenza delle società dallo spazio digitale ha aumentato notevolmente il danno potenziale derivante da una compromissione della riservatezza, disponibilità o integrità delle informazioni o dei sistemi informativi delle organizzazioni.

Secondo l'ultimo rapporto Clusit, nel 2015 in Italia gli attacchi gravi di dominio pubblico sono aumentati raggiungendo quota 1.012 (nel 2014 erano 873), per un costo stimato di 9 miliardi di euro di danni sia diretti che indiretti, e hanno coinvolto l'intero sistema economico nazionale.

Tale esposizione deriva dalla criticità con cui si archiviano grandi quantità di informazioni personali e dati sensibili relativi ai clienti e ai dipendenti, con cui ci si affida a fornitori/outsourcer di servizi IT, dalla dipendenza dalle reti informative aziendali (comprese quelle accessibili dall'esterno) per lo svolgimento del proprio business.

A tutto questo si aggiunge il fatto che le tecnologie di attacco sono sempre più user-friendly e accessibili a una vasta platea di criminali informatici. L'esposizione in Italia, in termini di bot (cioè macchine infette), è altissima (5.5% sulla quota mondiale, fonte Symantec 2015). Le vittime sono soprattutto piccole e medie imprese, alla base del tessuto economico italiano, e molto spesso anche le più vulnerabili. Un esempio sicuramente allarmante sono le recenti ondate di denunce alla polizia postale di migliaia di casi *cryptolocker*, un malware con cui i malintenzionati infettano il computer,

criptano i dati della vittima e richiedono un pagamento per la decrittazione.

La criticità del rischio cyber riguarda pure l'aspetto normativo. Il nuovo regolamento Ue 2016/679 sulla privacy dei dati, approvato lo scorso maggio, si applicherà a tutti gli Stati membri entro due anni. Il regolamento riguarderà i dati in uso, a riposo e in transito detenuti dalle aziende e private, Pmi e grandi organizzazioni. Tale normativa, oltre a disciplinare le attività di profilazione e trattamento dei dati (anche se i titolari non siano stabiliti nell'Unione), introduce sanzioni fino a 20 milioni di euro o, per le imprese, fino al 4% del fatturato annuo mondiale, e l'obbligo di notifica al Garante della privacy e ai soggetti interessati di avvenute violazioni della riservatezza.

L'impatto economico può essere quindi estremamente importante per le organizzazioni. A titolo di esempio, nel dicembre 2013 un attacco cyber è stato responsabile della perdita di informazioni personali e dati sensibili di circa 70 milioni di clienti, inclusi nomi e cognomi, indirizzi postali, indirizzi e-mail, ma anche i numeri delle carte di credito/debito, le date di scadenza e i codici di sicurezza, per un costo di centinaia di milioni di euro. E tra i casi di attacchi cyber significativi del 2015 troviamo: il furto di 80 milioni di dati personali di clienti e dipendenti di una compagnia di assicurazione sanitaria, avvenuto nell'aprile del 2014 e scoperto solo nove mesi dopo; la cyber rapina del 2015 che ha interessato oltre 100 istituti bancari per un danno stimato di circa 1 miliardo di euro; il blackout di una rete elettrica che ha interessato circa 80.000 utenze.

Così, sebbene i sistemi di cyber security rimangano di fondamentale importanza, costituendo la prima linea di difesa

cibernetica, il nuovo quadro regolamentare definisce un vero e proprio regime disciplinare sulla protezione dei dati da cui emerge anche la necessità di una gestione, anche economica, del rischio cyber, con un opportuno trasferimento di tale rischio sul mercato assicurativo. L'assicurazione del rischio cyber offre una copertura per la perdita, distruzione e divulgazione non autorizzata di informazioni/dati sensibili e personali archiviati, nonché l'interruzione e la compromissione dei sistemi informatici. Sono quindi assicurati i danni subiti dalla società colpita, compresa la perdita di guadagno e le spese extra dovute all'interruzione dell'attività aziendale, le spese per i consulenti legali, gli esperti informatici, il monitoraggio del credito e le relazioni pubbliche, ma anche i costi di estorsione informatica.

Sono inoltre oggetto di copertura quei danni che derivano dalla responsabilità per la violazione dei dati di terzi di cui l'azienda sia in possesso, ovvero i costi di indagine, risposta e difesa derivanti da richieste di risarcimento intentate da terzi o per istruttorie avanzate dal Garante della privacy.

La governance aziendale sarà quindi sempre più messa di fronte alle responsabilità che l'era digitale pone in essere. L'evoluzione tecnologica, infatti, insieme a un evoluto quadro normativo, è sicuramente un segnale importante per le aziende che dovranno necessariamente intraprendere un necessario processo di gestione di tali criticità, attraverso strategie di protezione, mitigazione e trasferimento del rischio.

*\*FinPro – Financial & professional risks Marsh spa*

# OPERARE GLOBALMENTE? Indagare localmente

di marianna vintiadis\*



**M**an mano che l'economia globale diventa più integrata, le indagini raramente si limitano a una singola giurisdizione. Ma il mondo non è solo più integrato, è anche più regolamentato, e forza gli investigatori e i loro clienti a tenere conto delle differenze locali.

Poche attività sono tanto intimamente connesse al territorio quanto le indagini. Anche la natura e la disponibilità di informazioni pubblicamente disponibili varia a seconda della giurisdizione, rendendo cruciale la conoscenza del luogo. In Italia, per esempio, i cambi di residenza devono essere dichiarati alle autorità, che poi verificano le informazioni e le inseriscono in un registro pubblicamente accessibile. In Grecia, al contrario, un elenco del genere non esiste. Pertanto, determinare la residenza di un individuo in certi luoghi è semplicissimo in altri, può richiedere un'indagine complessa.

Se da un lato a livello statale si impone l'esigenza di chiarezza e trasparenza, dall'altro la natura dei dati disponibili

e la modalità di accesso sono variabili e richiedono una conoscenza specifica delle pratiche locali. Tuttavia, l'elemento più importante è l'interpretazione: una comprensione profonda di norme, convenzioni e riferimenti può fare la differenza. “Gli è stata fatta un’offerta che non poteva rifiutare” è un esempio semplice: questa affermazione può riferirsi alla prospettiva di un buon impiego, ma se inserita in un’indagine sul crimine organizzato acquisisce connotazioni sinistre. Chiunque abbia letto trascrizioni di intercettazioni, ad esempio nel corso della valutazione di prove messe a disposizione del pubblico ministero in casi di supporto ai contenziosi, comprende quanto sia importante capire sia il gergo del settore sia il background del caso per la buona riuscita del procedimento.

Considerazioni simili valgono per le soffiare degli informatori. Errori grammaticali o scarsa chiarezza possono portare al proscioglimento da un’accusa grave semplicemente perché le prove sono state male interpretate; la familiarità con un’espressione locale può invece aiutare

a localizzare una frode. Quest’aspetto si rivela di particolare importanza quando si valutano le denunce redatte da informatori con un basso livello di istruzione che, più frequentemente di quanto si pensi, danno per scontata la comprensione del contesto e finiscono per fornire informazioni criptiche.

Persino la comprensione e la contestualizzazione degli articoli di stampa in certi Paesi richiede capacità che vanno oltre le semplici conoscenze linguistiche. Tanto per cominciare, quel certo quotidiano è indipendente o fa da portavoce a un determinato proprietario o partito politico? I problemi non terminano qui: persino l’accusa presentata da una pubblicazione rispettata e diffusa può essere soggetta a interpretazione. Se per esempio un quotidiano italiano scrive che qualcuno è stato “messo sotto indagine”, potrebbe non significare granché. In Italia la legge prevede che qualunque segnalazione di reato – come una denuncia presentata alle forze dell’ordine – per quanto inverosimile dia il via a un’indagine. Se andiamo al di là delle fonti pubbliche,



Marianna Vintiadis

l’importanza della conoscenza del territorio non fa che crescere ed è essenziale per pianificare un’inchiesta di successo. I testimoni parleranno? Quale può essere il modo più efficace per avvicinarli? Tornando al crimine organizzato, è probabile che in certi Paesi bussare alla porta del vicino anche solo per una testimonianza abbia un esito scontato: l’omertà.

Le sfumature del linguaggio non sono le uniche particolarità da tenere in

considerazione. Le regolamentazioni determinano i limiti d'azione di un investigatore in un dato territorio. Alcuni Paesi esigono una licenza, altri no. Alcuni regolano la sorveglianza, molti la vietano, altri ancora non la regolamentano affatto. Lo stesso vale per qualunque attività investigativa, dalla raccolta di rassegne stampa – attività, incredibile a dirsi, illegale in alcune aree – alla ricerca di prove tra i rifiuti.

Prendiamo ad esempio un controllo del background prima di un'assunzione o la revisione di un'e-mail nel contesto di un'indagine interna. Le leggi e le regolamentazioni principali variano enormemente da Paese a Paese. Anche all'interno dell'Unione europea, le varianti locali delle leggi sulla privacy o sul lavoro possono influenzare molto le opzioni di un investigatore. La maggior parte degli Stati europei prevede che il soggetto sia

informato prima che si effettuino controlli su di lui in fase di pre-assunzione. L'accesso alle e-mail è estremamente regolamentato, anche nei casi in cui è chiaramente stabilito che in presenza di indagini le comunicazioni personali potrebbero diventare accessibili agli inquirenti. Infatti, nonostante le recenti proposte di revisione,

ancora oggi il sistema italiano obbliga le società a notificare l'indagine al dipendente sotto inchiesta, in anticipo e per iscritto, anche in casi di frode o illecito grave.

Contesti normativi differenti influiscono anche sui programmi interni di compliance. Il programma anticorruzione di una multinazionale può soddisfare i requisiti legali della sede centrale, ma non è scontato che la copertura si estenda anche alle filiali estere. Come risolvere il problema? Innanzitutto valutando gli strumenti a disposizione sul luogo, per poi elaborare una politica solida che assicuri l'applicazione della compliance e fornisca altresì gli strumenti necessari a limitare i danni qualora insorga un problema. Anche in piena globalizzazione, quindi, le società devono essere consapevoli delle sfumature locali. Dopo aver ricevuto la denuncia di un informatore, non agite confusamente. Prima di accedere senza un piano all'account di un dipendente con sede in Lituania, Grecia o Portogallo, anche se il server aziendale si trova in Texas, trovate un esperto che possa guidarvi in loco.

*\*Managing director Kroll*



# BESAME MUCHO,

## la nuova tavola messicana



giacomo  
mazzanti

**D**ove si mangia il miglior cibo messicano a Milano? Una volta si doveva andare dalle parti di via Savona (dall'intramontabile Joe Pena's). Da poco, però c'è un altro indirizzo che si sta imponendo all'attenzione dei gourmet. È quello di Besame Mucho, ristorante in zona Porta Nuova, situato per la precisione in Viale della Liberazione, su un piano rialzato con vista sui grattacieli di piazza Gae Aulenti. L'elegante location di 350 metri quadri è stata selezionata da **Sandro Landucci**, messicano con origini italiane, che ha fatto progettare un bellissimo locale con grande cucina a vista. Degno di nota anche il corredo: piatti fatti a mano azzurro-blu, posate brunate e piastrelle di ceramica color castoro che vanno a impreziosire l'estetica del ristorante.

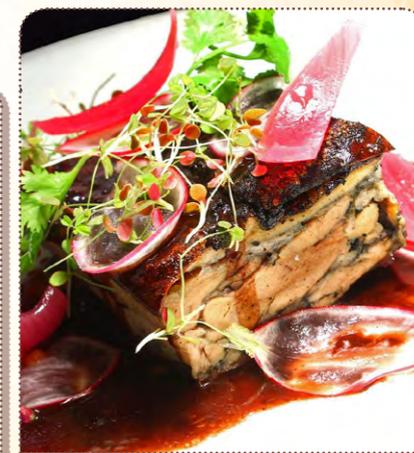
Quanto alla cucina, dimenticate gli stereotipi della tavola messicana come nachos o tacos. Qui potete gustare prelibatezze a base di pesce come il ceviche verde ai frutti di mare, tartare di tonno, ostriche in salsa verde con tortino di carne, zuppa di fagioli neri, oppure tacchino con salsa mole bianca e verdure sottaceto.

Da segnalare la taqueria e il grande bancone del bar dove è possibile sorseggiare cocktail messicani e internazionali: dai classici Margarita, alla Tequila o il Mezcal. Prezzi non esagerati. Si esce contenti con un conto sui 40 euro a persona. 🍷



### Besame Mucho

Viale della Liberazione, 15  
20124 Milano  
tel. +39.29.06.03.13  
[info@besamemucho.global](mailto:info@besamemucho.global)  
[www.besamemucho.global](http://www.besamemucho.global)



# RECRUITMENT

La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 14 posizioni aperte, segnalate da 6 studi legali: Bacciardi and Partners, BonelliErede, Dentos, La Scala Studio Legale, Russo De Rosa Associati, Studio Tributario Tognolo.

I professionisti richiesti sono in totale 17 tra associate, junior associate, praticanti, professionisti junior, giovani avvocati, avvocati, stagisti, collaboratori e dottori commercialisti.

Le practice di competenza comprendono diritto societario e tributario internazionale, international litigation, banking & finance, corporate m&a, real estate, esecuzioni immobiliari, gestione npls e dipartimento fiscale.

Per future segnalazioni scrivere a: [alessandro.ricci@legalcommunity.it](mailto:alessandro.ricci@legalcommunity.it)

## BACCIARDI AND PARTNERS

*Sede.* Pesaro.

*Posizione aperta 1.* Professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato).

*Area di attività.* Diritto societario e tributario internazionale.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Si ricerca un professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato) per il dipartimento di diritto societario e tributario internazionale, il

quale dovrà affiancare un avvocato senior nella gestione delle pratiche relative ai settori del diritto societario, domestico e transnazionale, dell'espatrio e impatrio di manager ed executive e della fiscalità nazionale e internazionale.

Si richiedono: età non superiore a 30 anni; residenza o domicilio nelle province di Pesaro, Rimini, Forlì-Cesena, Ancona o Macerata e, all'occorrenza, disponibilità a trasferire il domicilio nella città di Pesaro; esperienza effettiva di 1-2 anni

nelle suddette materie di applicazione maturata presso altri studi legali italiani o internazionali; piena conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

*Sede.* Pesaro.

*Posizione aperta 2.* Giovane avvocato.

*Area di attività.* International litigation.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Si ricerca un giovane avvocato da inserire nel dipartimento di international litigation per la gestione di procedure giudiziali su materie contenziose di natura commerciale.

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

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

**BONELLIEREDE**

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta.* Avvocato

(anni post-qualification da 0 a 3).

*Area di attività.* Banking & finance.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* BonelliErede ricerca un professionista da inserire nella sede di Milano nel dipartimento bancario e finanziario, per svolgere operazioni di finanziamento e/o di finanza strutturata. Si richiede ottima conoscenza della lingua inglese ed esperienza nel settore.

*Riferimenti.* Inviare le candidature a [careers@belex.com](mailto:careers@belex.com)

**DENTONS**

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 1.* Associate 3-6 anni di esperienza.

*Area di attività.* Real estate.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Il candidato deve aver maturato un'esperienza nel settore sopra indicato all'interno di uno studio

internazionale o un primario studio italiano e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese.

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 2.* Associate 1-3 anni di esperienza.

*Area di attività.* Corporate m&a.

*Numero di professionisti richiesti.* 2.

*Breve descrizione.* Il candidato deve aver maturato una esperienza nel settore sopra indicato all'interno di uno studio internazionale o un primario studio italiano e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese.

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 3.* Associate 4-5 anni di esperienza.

*Area di attività.* Corporate m&a.

*Numero di professionisti richiesti.* 2.

*Breve descrizione.* Il candidato deve aver maturato una esperienza nel settore sopra indicato all'interno di uno studio internazionale o un primario studio italiano e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese.

*Riferimenti.* Si pregano i candidati di inviare

il proprio CV completo di track record all'indirizzo email [recruitment.milan@dentons.com](mailto:recruitment.milan@dentons.com).

**LA SCALA STUDIO LEGALE**

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 1.* Avvocato.

*Area di attività.* Corporate.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* La Scala Studio Legale cerca un giovane avvocato da inserire nel team "corporate". È richiesta esperienza in materia di contrattualistica commerciale, consulenza alle imprese, operazioni straordinarie e contenzioso societario. È necessaria un'ottima padronanza della lingua tedesca oltre a un inglese fluente. Sono inoltre richieste serietà, autonomia e predisposizione al lavoro in team.

*Riferimenti.* I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti sono invitati a inviare un CV dettagliato e una breve lettera di presentazione esclusivamente all'indirizzo mail: [recruitment@lascalaw.com](mailto:recruitment@lascalaw.com), citando come riferimento "Associate – team corporate".

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 2.* Avvocato.

*Area di attività.* Esecuzioni immobiliari.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* La Scala Studio Legale cerca giovane avvocato che abbia maturato una buona esperienza nelle aree del recupero crediti e delle esecuzioni immobiliari. Sono inoltre richieste la padronanza del pacchetto Office, flessibilità e serietà, autonomia e capacità di lavorare in team. Costituisce titolo preferenziale la conoscenza del gestionale EPC (ex parte creditoris) e la conoscenza della materia bancaria.

*Riferimenti.* I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti sono invitati a inviare un CV dettagliato e una breve lettera di presentazione esclusivamente all'indirizzo mail: [recruitment@lascalaw.com](mailto:recruitment@lascalaw.com), citando come riferimento "Associate – Team Esecuzioni Immobiliari".

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 3.* Stagista.

*Area di attività.* Esecuzioni immobiliari.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* La Scala Studio Legale

ricerca neolaureato/a o laureando/a che fornirà un supporto alla gestione della biblioteca dello studio e alle attività di formazione professionale.

Il tirocinante, coordinato dalla marketing manager, imparerà a svolgere in autonomia le seguenti attività:

- reference giuridico: ricerca e fornitura di materiale informativo per i professionisti dello studio;
- gestione di banche dati, abbonamenti e testi giuridici;
- formazione professionale (organizzazione e accreditamento corsi);
- supporto alla gestione e all'aggiornamento quotidiano della newsletter di studio;
- supporto all'organizzazione di eventi di natura formativa e culturale;
- survey e indagini di valutazione.

Il candidato ideale ha conseguito o sta per conseguire una laurea in materie umanistiche, come ad esempio lettere, beni culturali, biblioteconomia, scienze della formazione o comunicazione.

Sono inoltre richieste le seguenti conoscenze/competenze: buona conoscenza del pacchetto Office, flessibilità e

autonomia, capacità organizzative.

Si offre stage full time di 6 mesi, retribuito, con possibilità di proroga.

*Riferimenti.* Se in possesso dei requisiti richiesti, si prega di inviare la propria candidatura all'indirizzo mail:

[selezione@lascalaw.com](mailto:selezione@lascalaw.com), indicando come riferimento "Stage Biblioteca e Formazione".

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 4.* Avvocato.

*Area di attività.* Gestore npls.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* La Scala Studio Legale cerca un giovane avvocato, un praticante abilitato e/o un dottore in giurisprudenza che abbia maturato una buona esperienza nelle aree del recupero crediti e delle esecuzioni forzate in ambito bancario. Costituiscono titolo preferenziale la conoscenza del gestionale EPC e l'aver svolto in precedenza attività di due diligence su portafogli di crediti bancari. Sono inoltre richieste la padronanza del pacchetto Office, flessibilità e serietà, autonomia e predisposizione al lavoro in team.

*Riferimenti.* I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti sono invitati ad inviare un CV dettagliato e una breve lettera di presentazione all'indirizzo mail: [recruitment@lascalaw.com](mailto:recruitment@lascalaw.com), citando come riferimento "Collaboratore team Non performing loans".

### RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 1.* Collaboratore.

*Area di attività.* Diritto tributario.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

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

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 2.* Collaboratore.

*Area di attività.* Diritto tributario.

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Collaboratore con 2/3 anni

di esperienza in primari studi professionali. La risorsa si occuperà di consulenza e assistenza, ordinaria e straordinaria, in materia fiscale per società di capitali.

*Sede.* Milano.

*Posizione aperta 3.* Collaboratore.

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

*Numero di professionisti richiesti.* 1.

*Breve descrizione.* Collaboratore con 3/4 anni di esperienza in primari studi professionali. La risorsa si occuperà di consulenza, ordinaria e straordinaria, in materia fiscale, societaria e contabile con riferimento a società di capitali.

*Riferimenti.* L'email di riferimento è [info@rdra.it](mailto:info@rdra.it).

### STUDIO TRIBUTARIO TOGNOLO

*Sede.* Dottore commercialista.

*Posizione aperta.* Dipartimento fiscale.

*Area di attività.* Consulenza tributaria e societaria, perizie e valutazioni.

*Numero di professionisti richiesti.* 2.

*Breve descrizione.* Lo Studio Tributario

Tognolo, fondato nel 2002, è uno studio italiano di dottori commercialisti e avvocati con sede a Milano che si occupa della consulenza fiscale, contabile e societaria di società italiane di medie e grandi dimensioni e di gruppi multinazionali italiani ed esteri. La nostra struttura ha una forte vocazione internazionale ed è specializzata nell'assistenza in materia di fiscalità internazionale, transfer-pricing, ruling e procedure APA e nel contenzioso tributario.

Siamo in una fase di forte espansione e stiamo ricercando dottori commercialisti che corrispondano al seguente profilo:

- età 27/32 anni;
- perfetta working knowledge della lingua inglese;
- abitudine a lavorare in team e per obiettivi;
- auspicabile provenienza dal dipartimento fiscale di società di revisione internazionali o da strutture assimilabili, con almeno 3 anni di esperienza nella consulenza di società di capitali di medie e grandi dimensioni.

*Riferimenti.* Candidature da inviare a: [segreteria@tognolo.com](mailto:segreteria@tognolo.com). 🌐



## GLI ALUMNI DELLA UNIVERSITY OF CHICAGO PARLANO DI RESTRUCTURING

Il 4 luglio a Palazzo Parigi a Milano gli Alumni della University of Chicago hanno tenuto la loro annuale cena dedicata ai temi del banking & restructuring. Al dibattito, moderato da **Laura Morelli** di *financecommunity.it*, hanno partecipato **Michele Dapri**, responsabile finanza strutturata di Intesa SanPaolo, e **Stefano Visalli**, fondatore e managing partner di Oxy Capital. Tra i partecipanti alla serata anche i partner di KPMG, Simmons & Simmons e Transearch. 🍷



# L'INTRUSO 2



## ELIO CANTA ROSSINI PER NCTM

Il 23 giugno al Teatro Burri di Parco Sempione NCTM ha organizzato un concerto per voce e pianoforte in cui **Elio**, senza le Storie Tese, si è esibito in un repertorio tratto dalle opere di Rossini, Mozart e Weill.

Al pianoforte il pianista **Roberto Prosseda**. 🎁



# L'INTRUSO 3



## IL SUMMER PARTY DI NORTON ROSE

Il 30 giugno si è tenuto il Summer Party annuale di Norton Rose Fulbright. Centinaia fra clienti e avvocati dello studio nello splendido giardino di Bulgari. Nella foto il partner **Arturo Sferuzza** con alcuni ospiti. 🎁