

CLAUDIO
STEFANI
GIUSTI,
DALLA CONSULENZA
ALL'ACETAIA

Speciale
**Foodcommunity
Awards 2018**

**Deus Cuvée
Prestige,**
conciliazione
incredibile

PIANO35:
viaggio **GOURMET**
ad alta quota

BERTON:

primo DIVERSIFICARE

Lo chef-imprenditore pensa all'estero e va in tv. «Aumentando l'offerta si conquista maggiore pubblico avvicinandolo alla qualità». Il settore può migliorare: «Meno burocrazia per chi investe e più formazione»

SAVE THE DATE

financecommunity
Awards

19.11.2018 • Milano

2018
savethebrand
by LC Publishing Group

27.11.2018 • Milano

legalcommunity
Marketing Awards

03.12.2018 • Milano

inhousecommunity
Awards
SWITZERLAND 2018

13.12.2018 • Svizzera

Energy 2019
Awards
by legalcommunity

31.01.2019 • Milano

Finance 2019
Awards
by legalcommunity

21.02.2019 • Milano

Tax 2019
Awards
by legalcommunity

25.03.2019 • Milano

IP&TMT 2019
Awards
by legalcommunity

13.05.2019 • Milano

legalcommunity
week

10-14.06.2019 • Milano

Corporate MUSIC
contest

12.06.2019 • Milano

Corporate 2019
Awards
by legalcommunity

13.06.2019 • Milano

legalcommunity
Italian Awards

07.2019 • Roma

Labour 2019
Awards
by legalcommunity

30.09.2019 • Milano

inhousecommunity
Awards

10.2019 • Milano

AVVOGATTO

AVVOCATI
50, 100, 1000.

MA DI AVVOGATTO
CE N'È SOLO UNO!



@SAMANGO88

NON DI SOLI AVVOCATI sarà fatto LO STUDIO LEGALE

di nicola di molfetta



Qualche anno fa siamo stati subissati di mail e messaggi da parte di zelanti lettori impazienti di farci notare che nell'elenco dell'allora edizione de **L'Avvocato dell'Anno** (come in quello di questa, del resto) comparivano non solo nomi di professionisti iscritti agli albi forensi ma anche di commercialisti. Ohibò! Come se non lo sapessimo. Come se l'universo professionale che stavamo

raccontando (e che continuiamo a raccontare) fosse riducibile al piccolo mondo antico delle botteghe legali e non fosse, invece, ormai divenuto un complesso organismo fatto di strutture composite, in cui le distinzioni per titoli dei professionisti hanno da tempo lasciato il passo a una visione e gestione d'insieme delle organizzazioni.

Il fatto è che, come ha recentemente notato il professor Michele DeStefano dell'Università di Miami interpellato dal Financial Times (FT), per la stragrande maggioranza degli avvocati, gli studi sono roba da legali e basta. E il suo intervento, badate, arriva non in merito ai commercialisti (che all'estero sono tax lawyer e quindi avvocati come gli altri) bensì a proposito di tutte le altre figure professionali che cominciano a riempire le stanze delle law firm internazionali e che saranno destinate a essere sempre più presenti.

Parliamo di tecnici, specialisti IT, ingegneri, chimici e business professional d'ogni sorta che stanno diventando sempre più presenti e sempre più integrati nell'attività delle law firm che non si limitano più a occuparsi di consulenza legale *stricto senso* ma lavorano alla produzione di servizi che vengono realizzati da team eterogenei in cui gli avvocati agiscono fianco a fianco a professionisti di diversa estrazione e i prodotti o i servizi in questione non sono solo di natura legale ma anche collaterali.

Si tratta di un orizzonte in totale evoluzione. Addirittura, riporta l'FT, i managing partner degli studi inclusi nell'elenco delle 50 realtà più innovative d'Europa, ritiene che queste organizzazioni, nel prossimo futuro, impiegheranno meno avvocati e più figure di business come data scientist ed esperti tecnologici.

In un certo senso si tornerà a essere generalisti. Ovvero professionisti esperti in una branca del diritto, ma anche in materia di business e tecnologia.

«Parliamo di tecnici, specialisti
IT, ingegneri, chimici e
business professional d'ogni
sorta che stanno diventando
sempre più presenti e sempre
più integrati nell'attività delle
law firm che non si limitano
più a occuparsi di consulenza
legale *stricto senso*...»

Il grado di novità dello scenario che comincia a pararsi dinanzi ai nostri occhi lo si misura dall'enorme quantità di termini e definizioni inglesi che ancora non hanno una traduzione ufficiale in italiano. Fateci caso.

È il segno che un nuovo gap comincia a essere scavato tra le law firm sul mercato. Un nuovo fattore competitivo che separerà i protagonisti di domani da quelli di oggi creando la nuova generazione di market leader. ■

28



42

84



100



112



LEGAL

20

Il barometro del mercato
Closing e grandi deal mettono il turbo al mercato

28

Strategie
“Size matters”: ecco perché è nato Jurisnet

36

Periscopio
X.ITE traccia i confini della sfida legaltech

42

Speciale
L'avvocato dell'anno

84

La storia
Jacchia, «Oggi è fondamentale essere percepiti»

94

New in town
Quattordici soci e oltre 80 professionisti: parte Talea

98

Focus lavoro
Robot, AI e lavoro sotto la lente

100

Work in progress
Herbert Smith Freehills: non solo Life sciences

IN HOUSE

105

Diverso sarà lei
Intel, negli Usa, centra la piena rappresentanza

106

A tre
Identikit di un giurista d'impresa

112

Scenari
Un general counsel per Chiomenti

FINANCE

119

Follow the money
Etica e finanza: l'altra faccia dei criteri ESG

3 . 12 . 2018

legalcommunity Marketing Awards

ORE 17.30 - AIDC - SEZIONE DI MILANO
VIA FONTANA 1 • MILANO

LA GIURIA



Simone Davini
Head of Legal - Crédit Agricole Corporate
and Investment Bank - Italian Branch



Fabio Fagioli
General counsel, Maire Tecnimont



Tanya Jaeger de Foras
VP & Chief Legal Counsel,
Whirlpool EMEA

Con il patrocinio di



Sponsor



Per informazioni: martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870

120



126

154



158



176



FINANCE

120

Scenari

Il rischio cyberattacco? C'è anche nell'm&a

124

Finanza e diritto... a parole

Window dressing: finestra o vetrina?

126

Sotto la lente

Banche, investimenti per 135 mln nel fintech

135

L'intervista

Candeli: «Il fintech è fondamentale ma le banche non scompariranno»

FOOD

154

Kitchen Confidential

Berton, primo diversificare

158

Speciale Awards

Foodcommunity Awards 2018

176

Food business

Claudio Stefani Giusti, dalla consulenza all'acetaia

182

Calici e pandette

Deus Cuvée Prestige, conciliazione incredibile

184

Le tavole della legge

Piano35: viaggio gourmet ad alta quota

12

Agorà

Cicconi e Fantozzi danno vita a CF Law

140

L'intruso

Finance Best 50, party di stelle da Allen & Overy

142

Istruzioni per l'uso

Tecniche di apprendimento per avvocati smart

146

AAA cercasi

17 posizioni aperte in otto studi legali

2018 savethebrand

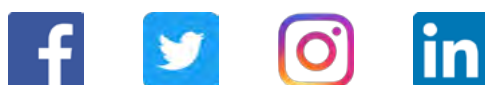
by  Publishing Group

Martedì 27 novembre 2018 • Four Seasons Hotel • Via Gesù, 6/8 • Milano

In partnership con **ICM** Advisors

I VINCITORI

in diretta dalle 19.45 su



#SaveTheBrand

Main partners



LATHAM & WATKINS



MAISTO E ASSOCIATI

MDBA 



Sponsor

Glasford International
executive search consultants



Partner tecnico



Per informazioni: martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it

foodcommunity.it

inhousecommunity.it

financecommunity.it

legalcommunity.it



e seguici su



Cerca legalcommunity su

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



N109 | 22.10.2018

Registrazione Tribunale di Milano n. 323
del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it
con la collaborazione di
laura.morelli@financecommunity.it
rosailaria.iaquinta@inhousecommunity.it
francesca.corradi@foodcommunity.it
francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it

Centro ricerche

alessandra.benozzo@lcpublishinggroup.it
tania.meyer@lcpublishinggroup.it

Art direction

hicham@lcpublishinggroup.it • kreita.com
con la collaborazione di
samantha.petrovito@lcpublishinggroup.it

Managing director

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

General manager

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

International business development and communication manager

helene.thiery@lcpublishinggroup.it

Digital marketing manager

fulvia.rulli@lcpublishinggroup.it

Eventi e comunicazione

francesca.daleo@lcpublishinggroup.it
martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it
eventi@lcpublishinggroup.it

Pubblicità - Legal sales manager

diana.rio@lcpublishinggroup.it

Amministrazione

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

Per informazioni

info@lcpublishinggroup.it

Hanno collaborato

Enrico Cazzulani, barabino & partners legal,
mario alberto catarozzo e uomo senza loden

Editore

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



FOR BUSINESS



ITALY IS PROUD TO SHARE.

WWW.CAR2GO.COM/IT/IT



Nuove insegne

Cicconi e Fantozzi danno vita a CF Law

Ennio Cicconi e **Raffaella Fantozzi** hanno deciso di dar vita a una boutique indipendente dopo anni di lavoro nelle fila dello studio Chiomenti.

Questa nuova insegna del mercato legale si chiama CF Law studio legale Cicconi Fantozzi e sarà basata a Roma. In particolare, lo studio si occuperà di diritto civile, commerciale, fallimentare così come di diritto bancario e finanziario.

Cicconi era in Chiomenti dal 1988 e ne era diventato socio nel 1999. Fantozzi, invece, era entrata nello studio nel 1996.

Nomine

Prelios Credit Servicing: Camisasca è business coordination director

Bruno Camisasca è stato nominato business coordination director di Prelios Credit Servicing, la società del gruppo Prelios nella gestione dei crediti in sofferenza.

La nomina, ha spiegato la società, risponde alle prospettive di sviluppo strategico e di crescita del gruppo, anche al fine di supportare il rilevante incremento delle attività operative conseguente all'acquisizione di nuovi mandati. Camisasca coadiuverà il direttore generale business della società, **Stefano Montuschi**, nella gestione delle attività di special servicing.

Il professionista ricopre dal luglio 2016 la carica di chief operating officer di Prelios spa, con responsabilità del progetto di ridisegno organizzativo del gruppo Prelios e delle aree it e acquisti.

FULBRIGHT



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI MILANO

LA STATALE



PRESENTANO



LL.M TOUR 2018

per la prima volta in Italia!

MASTER
IN GIURISPRUDENZA
NEGLI



MILANO

lunedì, 19 novembre 2018

Università degli Studi di Milano
Via Festa del Perdono 7

h 15:00-18:00

Contatti:

Entrata libera

info@fulbright.it

064888211

- 19 prestigiose università
- Opportunità di borse di studio
- Info sul BAR EXAM



#EducationUSA

#EURLLMTour2018



Nuove practice

Sinopoli & Partners avvia il dipartimento di Art Law con l'ingresso di **Marco Mercanti**

Sinopoli & Partners avvia il dipartimento di Art Law con l'ingresso di **Marco Mercanti** (foto). L'avvocato ha esperienza nel settore con l'attività svolta nel dipartimento legale e della compliance di Sotheby's a Londra.

Fornirà consulenza e assistenza nel diritto dell'arte, rivolto sia a piccoli che grandi collezionisti, gallerie d'arte e soggetti privati.

Cambi di poltrona

Il Tax & Legal di KPMG rafforza il suo team con Arturo Betunio

Arturo Betunio entra nel team Tax & Legal di KPMG in qualità di socio.

Betunio ha maturato competenze in ambito fiscale e regolamentare, con particolare focus nel settore finanziario, ricoprendo ruoli significativi in primarie istituzioni finanziarie e governative. È stato, infatti, head of tax in Capitalia, prima della fusione con UniCredit, successivamente direttore della direzione centrale Normativa presso l'Agenzia delle Entrate. Ha anche ricoperto il ruolo di cfo prima in Banca MPS e poi in Banca Carige dove è stato anche general counsel.

Nomine

Milani nuovo counsel di Latham & Watkins

Cesare Milani sarà un nuovo counsel dello studio Latham & Watkins. La nomina sarà effettiva a partire dal 1° gennaio 2019.

L'avvocato, entrato nello studio nel 2010, fa parte del practice group ELR/Public Law (Environmental, Land & Resources) dello studio. È specializzato in diritto amministrativo e diritto pubblico in generale avendo maturato, in particolare, esperienza in materia di diritto dell'ambiente, degli appalti pubblici e delle concessioni e dell'energia.





L'infedeltà aziendale ha messo a terra il tuo Cliente?

Sicuritalia Investigazioni è il tuo partner ideale per contrastare tutti i fenomeni tipici dell'infedeltà aziendale come **corruzione, assenteismo fraudolento, concorrenza sleale o violazione dei patti non concorrenza**. Attraverso un approccio metodologico consolidato, supportiamo gli **Avvocati d'Azienda** e i principali **Studi Legali** nel reperimento degli elementi probatori fondamentali, tramite **Attività Investigative**, di **Intelligence** e di **Digital e Mobile Forensics**.

Sicuritalia è il primo gruppo industriale della sicurezza e delle investigazioni con presenza capillare in tutta Italia attraverso i suoi 8.700 dipendenti e operatività in oltre 200 paesi.

CONTATTACI PER UNA
CONSULENZA GRATUITA
02 64065506

VISITA IL SITO
investigazioni.sicuritalia.it
O SCRIVICI A
investigazioni@sicuritalia.it

SICURITALIA[®]
INVESTIGAZIONI

Rumors

Musco pronta a passare a Dazn

Secondo quanto risulta a *inhousecommunity.it* **Ilaria Musco** è pronta a entrare a far parte dell'ufficio legale di Dazn.

Nella società l'avvocata – attualmente senior legal counsel per l'Italia, la Germania, la Grecia, Cipro e Malta all'interno della direzione Business and Legal Affairs di Fox Networks Group Italy – ricoprirà l'incarico di responsabile affari legali dell'ufficio italiano.

In passato, Musco ha lavorato sia in consulenza, presso lo studio legale Bird & Bird, che nel team in house di Sky Italia.

Diritto del lavoro

Cassaneti, Marasciuolo e Perrone danno vita all'«atelier» New Labour

Nasce New Labour studio legale giuslavorista co-fondato da **Elisabetta Cassaneti**, ex socio di Lablaw e dai senior associate **Claudia Marasciuolo** e **Chiara Perrone**.

«Il nostro obiettivo – commentano le tre professioniste – è stato quello di creare un atelier del diritto del lavoro, innovativo e sempre più vicino alle esigenze dei clienti in un settore in continuo mutamento».

Lo studio, già operativo da alcuni mesi, assiste una clientela composta da aziende italiane, straniere, e top manager, continuando anche la collaborazione già consolidata con lo Lablaw su aree specifiche di attività.





MILAN
CHAMBER OF
ARBITRATION

QUANTIFICATION OF DAMAGES IN COMMERCIAL ARBITRATION: MISSION IMPOSSIBLE?



9° CAM ANNUAL CONFERENCE

Milan, 30 November 2018

www.camera-arbitrale.it

Gold

BonelliErede

FIVELEX
STUDIO LEGALE



Freshfields Bruckhaus Deringer

LOMBARDI SEGNI E ASSOCIATI
STUDIO LEGALE

MAZZONI REGOLI CARIELLO PAGNI
STUDIO LEGALE

PAVIA e ANSALDO
STUDIO LEGALE
PcA

PORTOLANO
CAVALLO

Silver

CARNELUTTI
STUDIO LEGALE ASSOCIATO

STUDIO LEGALE LANDI
IN ASSOCIATION WITH
& BEECHY ARBITRATION

ORSINGER ORTU
avvocati associati

TOSETTO, WEIGMANN E ASSOCIATI
STUDIO LEGALE FONDATA NEL 1877

Bronze

AC Law
CECCON & ASSOCIATI
AVVOCATI

CHIOMENTI

hi.lex
AVVOCATI ASSOCIATI

PEDERSOLI
STUDIO LEGALE

Conference sponsor

Accuracy

ARB LIT
RADICATI DI BROZZOLO
SABATINI
BENEDETTI
TORSELLO

ANTONIO FRATICELLI
AVVOCATO
www.fraticelli.pro

3C
GIANNI ORIGNI
GIUSEPPE CAFFELLI
FARINERI

**Hogan
Lovells**

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

Linklaters

Nctm

oxera
compelling economics

PATOCCHI & MARZOLINI
ATTORNEYS-AT-LAW

RUCELLAI & RAFFAELLI
STUDIO LEGALE

Media Partner

inhousecommunity.it

legalcommunity.it

TDM
TDM
+OGEMIO

In cooperation with



**NICOLA
DI MOLFETTA**

2006-2016

AVVOCATI D'AFFARI

SEGRETI • STORIE • PROTAGONISTI

Per acquistare la tua copia del libro

CLICCA QUI





Tax

Quattrocchi a capo del tax di Anglo American

Zahira Quattrocchi (foto) è la nuova head of tax risk and policy di Anglo American.

Quattrocchi proviene da CNH Industrial, dove era stata nominata head of tax per l'Emea ed era a capo di un team composto da sei persone.

In precedenza, la professionista ha lavorato in Barilla, gruppo nel quale era entrata nel luglio 2012 in qualità di group tax director. Prima ancora è stata in Ingersoll Rand, Shell, Bayer e la società di consulenza EY.

Banche

Unicredit, Guido

Filippa è il nuovo head of markets Italy

Unicredit ha nominato **Guido Filippa** quale head of markets Italy all'interno della divisione Corporate & Investment Banking, prendendo il posto di **Francesco Salvatori**, nominato nei mesi scorsi responsabile del Cib nelle Americhe.

Il manager, che avrà la responsabilità di sovrintendere le attività di Markets in Italia, con un focus particolare sullo sviluppo della strategia verso i clienti, sarà basato a Milano e riporterà direttamente a **Guy Laffineur**, head of Global markets e a livello locale ad **Alfredo Maria De Falco**, head of CIB Italy.

Filippa arriva dal gruppo di investimenti alternativi Tages Group dove era head of group Business Development.

CLOSING e grandi deal mettono il turbo al mercato



Via libera al passaggio dell'Ilva ad ArcelorMittal e di Abertis a un gruppo guidato dall'Atlantia dei Benetton. Nel frattempo Hitachi cresce in Ansaldo Sts

Fine anno tempo di closing e di grandi annunci. Tre in particolare sono quelli intercettati dal barometro di MAG. Il primo closing riguarda l'accordo tra ArcelorMittal e il governo sull'Ilva per il passaggio di quest'ultima al colosso indiano, mentre il secondo è quello dell'acquisizione di un consorzio

guidato da Atlantia della società di autostrade spagnola Abertis. Infine Hitachi ha acquisito la quota in mano al fondo Elliott di Ansaldo Sts, il 31,7% valutato 808 milioni di euro.

Gli studi nel closing Ilva

Gli studi Cleary Gottlieb Steen & Hamilton, Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, Maisto e Associati, studio legale Alleva, Gatti Pavesi Bianchi, il professor **Andrea Zoppini** e gli avvocati **Giulio Angeloni** e **Marco Annoni** hanno prestato la loro assistenza nel closing, lo scorso 31 ottobre, dell'operazione di affitto dei rami d'azienda del gruppo Ilva in amministrazione straordinaria da parte di ArcelorMittal.

In particolare, ArcelorMittal è stata assistita da Cleary Gottlieb Steen & Hamilton con un team composto da **Mario Siragusa**, **Giuseppe Scassellati-Sforzolini**, **Claudio Di Falco**, **Francesco Iodice**, **Luca Sportelli** e **Simone Marcon** dell'ufficio di Roma, ed **Eole Rapone**, dell'ufficio di Parigi, e **Mirko Von Bieberstein**, dell'ufficio di Francoforte, per gli aspetti corporate italiani, francesi e tedeschi, da **Marco Zotta** per gli aspetti amministrativistici, da **Robbert Snelders**, **Richard Pepper**, **Wladimir Novak**, **Fabio Chiovini** e **Silvia Branca**, dell'ufficio di Bruxelles, per gli aspetti antitrust.

Intesa Sanpaolo - socio di minoranza dell'affittuaria AM Investco con una quota pari al 5,6% del capitale sociale di

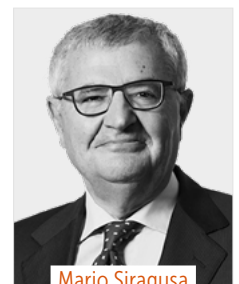
quest'ultima - è stata assistita da Gatti Pavesi Bianchi con un team composto da **Gianni Martoglia**, **Luca Faustini**, **Giorgio Groppi** e **Vittorio Cavajoni**.

Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners ha affiancato l'azienda con un team composto da **Francesco Gianni**, **Gabriella Covino**, **Raffaele Tronci** e **Chiara Gianni** per gli aspetti corporate, **Cristina Capitanio**, **Veruska Crucitti**, **Eleonora Rainaldi** e **Tiziana De Virgilio** per gli aspetti giuslavoristici, **Elisabetta Gardini**, **Luna Maria Mignosa** e **Martina Gasparri** per i profili ambientali, **Stefano Cunico** e **Caterina Testa** per gli aspetti immobiliari, **Antonio Lirosi** per gli aspetti amministrativistici, **Giuseppe Loffreda** e **Sara Reverso** per gli aspetti di diritto della navigazione e dei trasporti, **Marco Frulio** per i profili doganali. Maisto e Associati ha agito con **Marco Valdonio**, **Noemi Bagnoli** e **Sara Montalbetti**; e dallo studio legale Alleva, con **Guido Carlo Alleva** e **Maria Cristina Amoruso**.

Daniele Santoro, general counsel di ArcelorMittal per l'Italia, ha seguito tutti gli aspetti dell'operazione.

I commissari straordinari del gruppo Ilva, **Piero Gnudi**, **Enrico Laghi** e **Corrado Carubba**, sono stati assistiti dal professor **Andrea Zoppini**, dall'avvocato **Giulio Angeloni** e dall'avvocato **Marco Annoni**.

Gli aspetti notarili dell'operazione sono stati seguiti dallo studio notarile Marchetti, con i notai **Carlo Marchetti** e **Carlotta Marchetti**.



Mario Siragusa

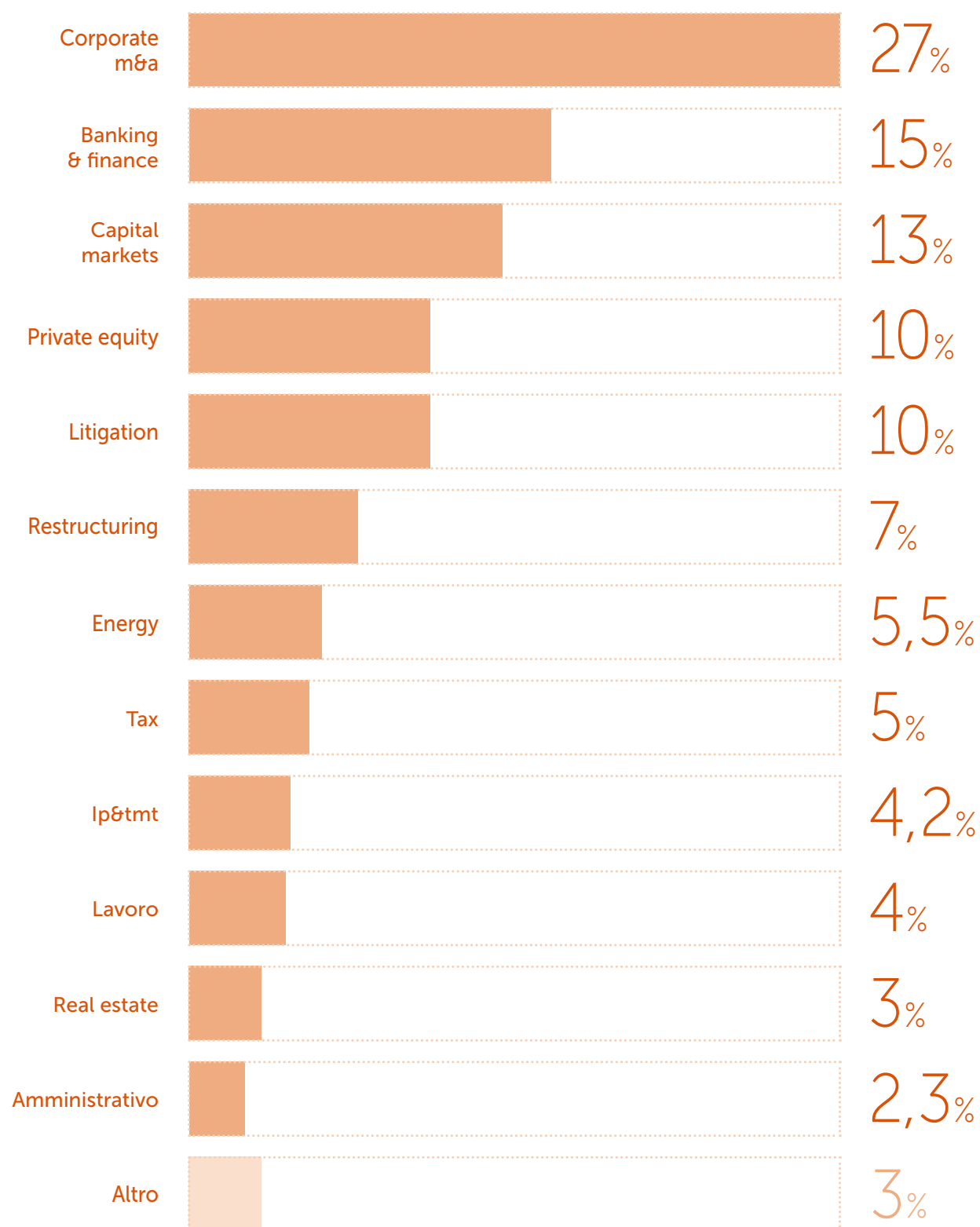


Gianni Martoglia



Francesco Gianni

I SETTORI CHE TIRANO



Periodo: 23 ottobre 2018 - 12 novembre 2018

Fonte: legalcommunity.it

La practice

Corporate m&a

Il deal

Affitto dei rami d'azienda dell'Ilva ad Ancelor Mittal

Gli studi

Cleary Gottlieb Steen & Hamilton, Gianni Origoni Grippi Cappelli & Partners, Maisto e Associati, Studio Legale Alleva

Gli avvocati

Mario Siragusa, Giuseppe Scassellati-Sforzolini (*Cleary Gottlieb Steen & Hamilton*); Gianni Martoglia, Luca Faustini (*Gatti Pavesi Bianchi*); Francesco Gianni, Gabriella Covino, Raffaele Tronci (*Gianni Origoni Grippi Cappelli & Partners*); Marco Valdonio (*Maisto e Associati*); Guido Carlo Alleva (*Studio legale Alleva*)

Il valore

1,8 miliardi di euro

I protagonisti del mega deal Abertis

Lo scorso 29 ottobre, Atlantia, ACS, Actividades de Construcción y Servicios e Hochtief hanno chiuso l'operazione di acquisto congiunto da parte del 98,7% del capitale di Abertis Infraestructuras.

L'operazione è stata implementata tramite due veicoli (di cui uno partecipato al 50% più un'azione da Atlantia, 30% da ACS e 20% meno una azione da Hochtief e il secondo veicolo interamente partecipato dal primo) finanziati

per 6,9 miliardi di euro dai tre soci con mezzi propri e fino a 9,9 miliardi circa ricorso a un finanziamento bancario concesso da un pool internazionale di banche finanziatrici, cioè Bnp Paribas, Credit Suisse, Intesa Sanpaolo e Unicredit, per un investimento totale pari a circa 16,5 miliardi di euro.

Contemporaneamente, Atlantia ha anche concluso l'operazione di acquisizione di circa il 23,9% di azioni di Hochtief, trasferitegli da ACS per un corrispettivo totale di 2,4 miliardi di euro. Con questa operazione, Atlantia e ACS danno vita a una partnership che coinvolge il maggior gruppo di costruzioni specializzato nella realizzazione di progetti infrastrutturali complessi (ACS-Hochtief) e il più importante gestore di concessioni autostradali al mondo (Atlantia-Abertis).

Gianni Origoni Grippi Cappelli & Partners ha assistito Atlantia sia per quanto attiene i profili di diritto italiano dell'operazione di acquisizione di Abertis e di finanziamento ai veicoli sia nelle operazioni di finanziamento diretto a favore di Atlantia, volte a mettere a disposizione della stessa la provvista necessaria a fare fronte ai propri obblighi di capitalizzazione dei veicoli e di acquisto della partecipazione in Hochtief. In particolare, l'operazione – coordinata per gli aspetti legali dal general counsel di Atlantia, **Michelangelo Damasco** con il team interno (**Stefano Cusmai, Stefano Rossi, Davide Porfido**) – è stata seguita personalmente dal senior partner



Andrea Novarese



Marco Valdonio



Guido Carlo Alleva



Renato Giallombardo



Nicola Asti

Arkadia Translations.

L'eccellenza nella traduzione legale, finanziaria e della comunicazione.



Arkadia Translations è una società presente nel mercato dal 1999 con servizi di traduzione e interpretariato **rivolti al mondo finanziario, legale e della comunicazione.**

Grazie ad un network di oltre **500 traduttori madrelingua di formazione economico-finanziaria e giuridica**, Arkadia Translations garantisce traduzioni in tutte le lingue del mondo.



ArKadia
TRANSLATIONS

Via Ampère, 30 - 20131 Milano - ITALIA Tel. +39 (0)2 70639498 - Rue Bara, 175 - 1070 Bruxelles - BELGIO Tel. +32 (0)2 5602177

www.arkadiatranslations.com - info@arkadiatranslations.com

Francesco Gianni e dal partner **Renato Giallombardo**, coadiuvati per gli aspetti capital markets dal partner **Andrea Aiello** e dalla senior associate **Ludovica di Paolo Antonio**. Per gli aspetti inerenti i citati contratti di finanziamento dal team interno di Atlantia coordinato dal chief financial officer, **Giancarlo Guenzi**, e dal team interno (**Umberto Vallarino**, **Ivan Giacoppo**, **Federico Galeffi**, **Giuseppe Natali**) e dal team GOP composto dal partner **Giuseppe De Simone**, coadiuvato dalla senior associate **Claudia Lami** e dagli associate **Alessandro Garelli** e **Giulia Longo**. Gli aspetti fiscali sono stati curati dal partner **Fabio Chiarenza** coadiuvato dalla senior associate **Francesca Staffieri**. Sempre per gli acquirenti hanno lavorato anche gli studi Garrigues, Freshfields e DLA Piper. Più in dettaglio, Freshfields ha assistito su tutti i profili legali e fiscali dell'operazione Hochtief e ACS nel rispettivo co-investimento nella joint venture societaria con Atlantia. Freshfields ha agito con un team paneuropeo composto da

professionisti tedeschi coordinati dai soci **Kai Hasselbach** (M&A, Munich) e **Christoph Gleske** (Finance, Frankfurt), da professionisti spagnoli coordinati dal socio **Armando Albarrán** (M&A, Madrid), mentre in Italia, gli aspetti di diritto societario sono stati seguiti da un team guidato dai soci **Nicola Asti** ed **Enrico Bazzano**, mentre i profili fiscali sono stati curati dal socio **Roberto Egori**, con il supporto degli associate **Toni Marciante** e **Umberto Santacroce**. Per gli advisor finanziari, che erano Mediobanca e Credit Suisse per Atlantia, hanno agito Cleary Gottlieb (con un team che includeva il socio italiano **Roberto Bonsignore** e Clifford Chance. Per Abertis, invece, ha lavorato un team dello studio Legance guidato da **Filippo Troisi** e composto da **Marco Sagliocca** e **Giulia Marina Lazzari**. Sempre per Abertis ha agito lo studio spagnolo Uria Menendez oltre alla law firm Davis Polk, Garrigues e Herbert Smith Freehills che hanno assistito gli advisor finanziari.





Roberto Bonsignore



Filippo Troisi



La practice

Corporate m&a

Il deal

Acquisizione di Abertis da parte di un consorzio guidato da Atlantia

Gli studi

Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, Garrigues, Freshfields, DLA Piper, Cleary Gottlieb, Clifford Chance, Legance

Gli avvocati

Francesco Gianni, Renato Giallombardo, Giuseppe De Simone, Fabio Chiarenza (Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners); Nicola Asti, Enrico Bazzano, Roberto Egori (Freshfields); Roberto Bonsignore (Cleary Gottlieb); Filippo Troisi (Legance)

Il valore

16,5 miliardi di euro

socio di maggioranza di Ansaldo STS con una quota pari al 50,7% – deterrà una partecipazione pari all'82,6% del capitale della stessa.

Gop ha assistito Hrii con un team guidato dal partner **Raimondo Premonte**, coadiuvato dai senior associate **Filippo Ughi** e **Donato Romano** nonché, per gli aspetti capital markets, dall'of counsel **Giulia Staderini**, e dagli associate **Maria Rosa Piluso** e **Martina Giocoladelli**.

BonelliErede ha assistito Elliott con un team composto dai partner **Matteo Pratelli** e **Gianfranco Veneziano** e dall'associate **Bruno Sciannaca**.

Sul fronte finanziario Hitachi è stata assistita da Goldman Sachs che ha agito un team composto dal co-head del cib **Francesco Pascuzzi**, dal managing director **Marco Paesotto** e dal vice president **Emanuele Solidoro**.



Raimondo Premonte



Gianfranco Veneziano

Gop con Hitachi nella conquista di Ansaldo STS

Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners e BonelliErede hanno agito nell'accordo per l'acquisizione del 31,7% del capitale di Ansaldo STS, detenuto dal fondo Elliott, da parte di Hitachi e la sua controllata, Hitachi Rail Italy Investments (Hrii).

Il valore dell'operazione è di circa 808 milioni di euro. In seguito al perfezionamento dell'accordo, Hrii – che è già



La practice

Corporate m&a

Il deal

Hitachi compra le quote di Elliott di Ansaldo Sts

Gli studi

Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners, BonelliErede

Gli avvocati

Raimondo Premonte (Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners); Matteo Pratelli, Gianfranco Veneziano (BonelliErede)

Il valore

808 milioni di euro



ELIBRA PER I PREVENTIVI DELLO STUDIO LEGALE

Il modo in cui i clienti degli studi legali richiedono assistenza e intervento è sempre più strutturato e proattivo. È il cliente che propone un accordo, dove richiede allo studio una quotazione precisa per un vasto ventaglio di interventi; il compenso è spesso vincolato al soddisfacimento di indicatori, che lo studio deve essere in grado di misurare e documentare.

È sempre il cliente a stabilire le modalità di interazione con lo studio, il flusso di input e output, richiedendo assistenza sotto forme diverse: helpdesk continuativo; gestione di operazioni strategiche e complesse; orientamenti che favoriscano il potenziamento del business del cliente; garanzia di aderenza alla compliance; efficienza nella gestione di posizioni seriali; trasparenza sulle fasi di gestione dell'intervento e accesso ai dati.

Perché lo Studio possa rispondere in modo coerente a questo tipo di richieste, mantenendo elevati standard di qualità rispetto ai contenuti ha bisogno di avere un elevato grado di consapevolezza rispetto i propri processi e il proprio modello organizzativo. In una parola significa che lo studio deve iniziare a pensare a se stesso in termini aziendali di contabilità industriale, deve dotarsi di strumenti di controllo e analisi dei propri dati al fine di poter rispondere in modo preciso alle richieste dei clienti garantendo il raggiungimento del grado di marginalità atteso sulle proprie prestazioni.

Il modulo di preventivazione di Elibra lavora sui dati storici dello studio analizzando ogni singolo minuto di prestazione ed aggregandolo sulla

base degli assi di classificazione che permettono di simulare pratiche aventi la stessa natura e complessità, avendo così una chiara indicazione di come comporre il team di lavoro e di fissare un perimetro di intervento in termini di costi interni.

I dati su cui lavora questo modulo sono quelli di Elibra, che è stato pensato per far sì che lo studio in modo automatico e assistito si trovi ad archiviare un patrimonio di informazioni sulle prestazioni eseguite.

I consulenti di Elibra potranno accompagnare la direzione dello studio nell'identificazione del modello di controllo di gestione più adeguato e aderente al modello organizzativo e ai principi statuari tra i soci.

Elibra, easy in one. www.elibra.eu

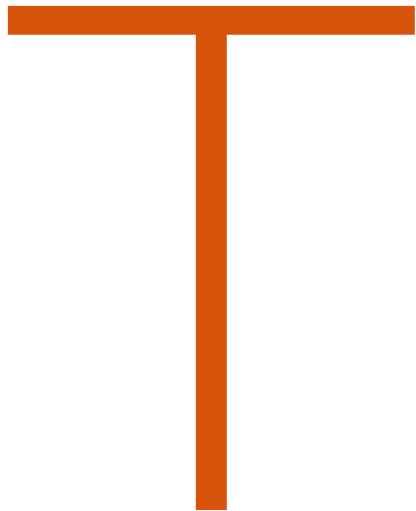


Enrica Maria Ghia



"SIZE MATTERS": ecco perché è nato **JURISNET**

MAG ne ha parlato con la fondatrice, Enrica Maria Ghia che nell'anno in cui lo studio di famiglia taglia il traguardo dei 50 anni di attività lancia un network ad alto tasso di tecnologia: «Il primo studio diffuso»



ra i principali effetti che l'irruzione della tecnologia nella professione legale potrà avere nel prossimo futuro, c'è senza dubbio il rafforzamento di quelli che siamo abituati a chiamare network legali.

La tecnologia, come spiega bene un recente articolo pubblicato dal sito del settimanale inglese *The Lawyer*, è in grado di facilitare l'interazione tra gli appartenenti a una rete professionale, accelerare le comunicazioni e di conseguenza rendere più efficace la collaborazione tra soggetti che, comunque, rimangono tra loro indipendenti.

In Italia, proprio in questi giorni, stiamo assistendo alla partenza di un

progetto che sembra confermare questo scenario. Si tratta di JurisNet, network legale o primo esempio di «studio legale diffuso» fondato da **Enrica Maria Ghia**. L'avvocata è socia dello studio Ghia, insegna storica del settore con un posizionamento consolidato nel campo del diritto societario, bancario e fallimentare. Una realtà che ha 50 anni di vita e che, come racconta l'avvocata in questa intervista a MAG, ha rappresentato la base di partenza per l'ideazione di un progetto legale inedito e a forte contenuto tecnologico.

Avvocata Ghia, perché una professionista, socia di uno studio di grande tradizione e con un posizionamento di mercato consolidato decide di dare vita a un network legale?

Il mercato del legal ci sta dicendo a chiare lettere che *size matters* e io ho pensato che questa caratteristica, già presente nello studio legale Ghia, andasse valorizzata. Il nostro studio compie 50 anni, un traguardo importante, denso di significati e tradizione. In questi 50 anni di attività, si può ben immaginare quante relazioni abbiamo potuto costruire con i nostri colleghi sul territorio. Relazioni profonde che si sono trasformate in





Ready 2 Go!

la sfida è aperta!

Mens Sana in Corporate Sana

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

Professional Corporate Run è un progetto nato per facilitare lo sviluppo della "passione per la corsa" all'interno delle aziende e delle organizzazioni professionali e per condividerla tra i colleghi creando dei momenti di svago e di partecipazione finalizzati al benessere personale e di gruppo.

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



info:

Guido Bartalini: +39 3408479821

Ferdinando Cesana: +39 348 9326907

media partner:

legalcommunity.it

financecommunity.it

foodcommunity.it

inhousecommunity.it



vere e proprie amicizie. Prima di mio padre, l'avvocato Lucio Ghia, fondatore dello studio, e ora mie. JurisNet nasce dalla seconda generazione, dai figli e dalle figlie d'arte, con i quali abbiamo costruito questo nuovo concetto di studio legale diffuso.

Avete scelto di costituire JurisNet in forma di Srl: perché?

Abbiamo voluto creare una società di capitali tra avvocati perché consapevoli dell'importanza di darsi

un'organizzazione di tipo aziendalistico. Non è più possibile gestire uno studio professionale, senza avere in mente le regole organizzative di un progetto imprenditoriale. La forma della società di capitali rende tutto più trasparente e flessibile: consente facilmente l'ingresso di nuovi soci avvocati ed è l'unico modo per attrarre soci di capitale. Del resto, se si vuole giocare una partita importante bisogna avere il talento, la squadra e i mezzi. Quanto meno per scendere in campo!

A proposito di soci di capitale: avete già qualche candidato? O comunque, a suo parere chi potrebbe essere interessato a investire in questo progetto?

Ancora no, ma in realtà non abbiamo neanche iniziato a sondare eventuali interessi. Ci piacerebbe avere un partner informatico o tecnologico prima ancora che puramente finanziario. Vedremo...

Siete dieci soci: come sono ripartiti i vostri ruoli?

In questa prima fase di consolidamento della rete sul territorio, abbiamo ritenuto opportuno attribuire a ciascun socio un'area geografica di competenza da gestire e controllare da un punto di vista organizzativo. Dopodiché tra i dieci soci c'è chi si sente più *hunter* e chi invece si sente più *farmer* ma questo si vedrà con il tempo. Parleranno i risultati.

Gli affiliati, invece, chi sono?

Gli affiliati sono avvocati che conosciamo da decenni e che svolgono la propria attività localmente. Ad oggi sono 110 e con loro la presenza di JurisNet sul territorio è capillare. Copriamo tutti i Tribunali e le Corti d'Appello d'Italia. Inoltre, l'affiliazione a JurisNet consente loro di esaltare le proprie competenze e il proprio know-how specifico.

In che senso?

A volte questi studi legali locali sono di grande qualità ma sottodimensionati per approcciare le aziende presenti sul territorio che quindi sono facile preda degli studi legali blasonati, italiani e stranieri. Questo fenomeno però non fa che impoverire il tessuto economico locale spostando risorse economiche e umane altrove. Questo è un aspetto di JurisNet che amiamo particolarmente: la sua potenziale valenza sociale. Infatti, JurisNet mette a disposizione di questi avvocati dimensioni, competenze, processi e know-how tali da consentirgli di competere con studi notoriamente più grandi e strutturati ma non per questo più competenti.

Come interagiscono tra loro i diversi membri di JurisNet?

Abbiamo pensato subito a uno strumento moderno di condivisione di flussi, processi e informazioni. Ci serviva una *collaboration suite* che consentisse l'accesso contemporaneo di centinaia di persone simultaneamente ma con elevati standard di sicurezza. Una sfida non facile! Abbiamo deciso però di scorporare questa parte di sviluppo da quella dello studio legale vero e proprio per cercare di procedere con i due progetti

contemporaneamente. E così è nata JurisTech...

Di cosa si tratta?

JurisTech è una startup innovativa che si occupa di sviluppare tutta la tecnologia necessaria al progetto. Dopo una lunga ricerca, abbiamo identificato in K-Tech S.r.l. il partner ideale per lo sviluppo della piattaforma. JurisPlatform è stata sviluppata con un metodo agile il che ha voluto dire una convivenza stretta con analisti e programmatori per sei mesi circa.

Altro aspetto peculiare è la struttura manageriale: Jurisnet ha un cfo, un project manager, un compliance officer. Chi riveste questi ruoli e in cosa consiste la sua attività?

Avere delle figure professionali all'interno dell'organizzazione è fondamentale. Gli studi legali sono sempre meno studi e sempre più aziende e come tali si devono strutturare. Da qui la necessità di avere delle risorse dedicate che ci aiutassero sin da subito a impostare l'organizzazione e i flussi economici nel modo più corretto. La nostra cfo è Sabrina Bosia che ha una grande esperienza in start up. La nostra project manager è Giovanna Broggi,

«Non ci sarà più bisogno di inviarsi atti e documenti per email: nel nostro caso, la corrispondenza, gli atti con eventuali allegati non viaggia nell'etere da un avvocato A a un avvocato B, ma rimangono in un'area dedicata di JurisPlatform accessibile di volta in volta solo a chi fa parte del team di lavoro di quella specifica pratica»

esperta di processi organizzativi nel mondo della finanza. E infine ci avvaliamo della consulenza di Giovanna Stumpo, avvocato a Milano esperta di compliance e di processi di certificazione di qualità per gli studi legali. È un caso che siano tutte donne... E poi c'è ICS Comunicazione che cura la nostra immagine integrata e che ci ha aiutato molto a costruire la nostra identità. In un progetto aggregativo comunicare bene è fondamentale!

La gestione delle pratiche è sempre un fattore delicato in un network: ci spiega come funziona in Jurisnet?

Il cliente che approda a Jurisnet conserva comunque il contatto umano. La piattaforma è uno strumento di lavoro importante ma non si sostituisce all'empatia e alla fiducia che è fondamentale costruire con il cliente. La gestione del cliente viene lasciata al professionista che lo presenta che ne curerà lo sviluppo anche in futuro. Oltre al rapporto fiduciario, abbiamo definito anche gli aspetti economici. Per noi è abbastanza semplice perché abbiamo strutturato un modello di business plan che ci consente, da un lato, di fornire al cliente un preventivo preciso e trasparente dei costi da sostenere e, dall'altro lato, di determinare la quota di compensi spettante a ogni singolo professionista coinvolto sulla pratica al netto dei costi che restano a carico della società. In questo modo è tutto chiaro e cristallino sin dall'inizio.

Fate quindi un business plan per pratica?

Sì, l'idea del business plan ci è venuta proprio con riferimento agli affidi massivi di pratiche. Con lo sviluppo di JurisPlatform ci è venuto poi del tutto naturale pensare a un business plan che ci aiutasse a centrare l'offerta per il cliente. Ed è per questo che abbiamo deciso di affidarci a una cfo... del

resto il luogo comune che gli avvocati non capiscono nulla di numeri andava confermato, o no?

Ritiene che la tecnologia, la possibilità di lavorare in rete e su una piattaforma condivisa cambierà il modo di collaborare degli avvocati?

In generale, gli avvocati sono sempre stati gelosi del proprio know-how. Già il fatto di avere praticanti in giro che possano carpire i segreti del mestiere è qualcosa che li disturba. Al contrario, io ritengo che lavorare insieme confrontandosi sui temi sia una ricchezza e una grande fonte di opportunità.

Quindi?

Quindi sono certa che il concetto di studio diffuso possa guadagnare fette di mercato ancora inesprese lato avvocati. Soprattutto in alcune aree geografiche dove gli avvocati hanno perso clientela per via della contrazione economica alla quale stiamo assistendo. La piattaforma è uno strumento chiave per la nostra strategia in quanto ci consente di avere un'interfaccia comune e la possibilità di instaurare contatti fra gli utenti in tutta sicurezza.

Per esempio?

Non ci sarà più bisogno di inviarsi atti e documenti per email: nel nostro caso, la corrispondenza, gli atti con eventuali allegati non viaggia nell'etere da un avvocato A a un avvocato B, ma rimangono in un'area dedicata di JurisPlatform accessibile di volta in volta solo a chi fa parte del team di lavoro di quella specifica pratica. A ciò si aggiunge il nostro sistema di messaggi broadcast indirizzati simultaneamente a tutti o parte degli utenti, oppure la messaggistica di team simile a whatsapp con la quale gli avvocati dello stesso team si consultano in tempo reale. Sistemi moderni ed efficaci, già in uso nella vita reale, ma che noi abbiamo pensato di applicare alla nostra attività professionale.


Philip Kotler
MARKETING FORUM
ITALY

PRECISION MARKETING

30 NOVEMBRE E 1 DICEMBRE
FICO EATALY WORLD **BOLOGNA**

media partner

legalcommunity.it



www.pkmf-italy.it

In passato si è sempre detto che l'associazione professionale era l'unico modo per far sì che due o più avvocati davvero si impegnassero a creare sinergie tra loro. Stiamo assistendo a un cambio di paradigma?

A mio parere stiamo assistendo a una vera e propria rivoluzione industriale del settore legale. Da un lato le big four che si costruiscono gli studi legali in-house... dall'altro lato la tecnologia... gli studi legali di medie e piccole dimensioni rischiano l'estinzione. L'aggregazione è una risposta a questo fenomeno. E può essere una carta vincente se fatta in modo moderno e intelligente. L'associazionismo non è una forma di aggregazione di successo: sono più le associazioni che si sono sciolte che non quelle che stanno durando nel tempo. JurisNet propone un modello che supera i particolarismi scommettendo sulla chiarezza e la trasparenza nei rapporti: le regole del gioco sono contenute nel business plan e i calcoli li fa JurisPlatform.

Tornando a Jurisnet: chi saranno i clienti di questo network? A chi si rivolge?

JurisNet può portare il suo valore aggiunto a chi cerca un'assistenza legale su tutto il territorio nazionale, assistenza di qualità ed uniforme. Aziende, banche, assicurazioni spesso hanno albi di avvocati esterni a cui rivolgersi in caso di necessità. Tutti questi avvocati però poi devono essere monitorati per la durata dell'attività loro affidata, compreso il controllo delle loro note pro forma. Con JurisNet si può avere la stessa capillarità di tanti avvocati sul territorio con il vantaggio di mantenere un interlocutore unico, un workflow operativo pensato sulle esigenze del cliente, standard qualitativi elevati e uniformi in tutta Italia e un contratto di servizi legali che disciplina sin dall'inizio la parte economica.



Enrica Maria Ghia

Che vantaggi ne traggono?

Il cliente è un utente di JurisPlatform e con una user e una password dedicata, ha accesso alle proprie pratiche e ne controlla l'andamento in tempo reale. Senza contare poi, che il know how rappresentato da tutti gli avvocati di JurisNet è molto ampio: si va dal diritto della navigazione e dei trasporti, al diritto bancario o dell'insolvenza. Livelli di sicurezza elevati, web farm in Italia, gestione centralizzata della compliance e degli aspetti amministrativi sono solo alcuni degli elementi che fanno sì che questo progetto abbia le potenzialità per essere ... "disruptive".

Anche per le imprese è una novità...

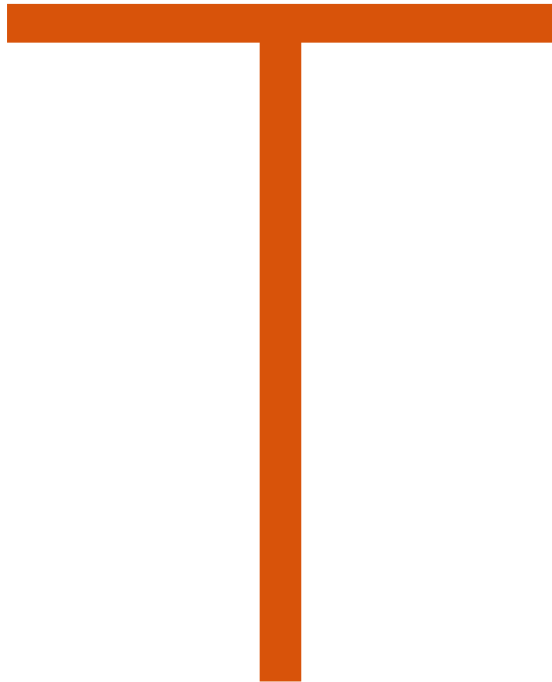
Sicuramente! Ma il cliente sa riconoscere le opportunità e le coglie al volo se portano valore aggiunto. Del resto, una ricerca del prof. Richard Susskind, pioniere nel campo del legal-tech e professore onorario al Gresham College di Londra, ha messo in evidenza come le categorie professionali più restie al cambiamento sono gli avvocati e il clero. Pertanto, faranno prima le imprese ad accorgersi di JurisNet e delle sue potenzialità che tanti nostri colleghi... una grande opportunità! (n.d.m.)

Michele Costabile



traccia i confini della **SFIDA** **LEGALTECH**

Costabile: «L'agilità dei processi e la dinamica di "costo/valore dei risultati" rendono necessario adeguarsi se non addirittura anticipare i cambiamenti che avvengono ormai a ritmi sostenuti sui principali mercati»



ecnologia e professione legale: quale futuro? Il Centro di Ricerca X.ITE della Luiss ha recentemente svolto un'interessante ricerca ([clicca qui per un estratto](#)) sugli scenari evolutivi tech-driven per il settore.

Da questo lavoro è emerso che sono almeno cinque le tecnologie che stanno maggiormente influenzando il settore (si veda il box). MAG ne ha parlato con il professor **Michele Costabile**, ordinario di management e marketing alla Luiss e direttore di X.ITE.

Professor Costabile, perché X.Ite ha deciso di fare questa ricerca su tecnologia e professione legale?

La "missione" elettiva del Centro di Ricerca X.ITE della LUISS è studiare il campo di intersezione fra tecnologie e comportamenti, economici, siano essi di consumo, organizzativi, istituzionali o imprenditoriali, e quindi anche professionali. In particolare, sul tema della digital transformation delle professioni legali, ben sintetizzata dal termine legaltech, siamo stati stimolati dall'Associazione degli Studi Legali Associati (ASLA) che ha efficacemente colto l'importanza di dare massima rilevanza al tema dell'innovazione tecnologica per le professioni legali.

Perché si tratta di una questione nodale?

Digitalizzazione e iperconnessione stanno modificando radicalmente il modo di lavorare dei professionisti in ogni campo. E in un mercato come l'Italia i cambiamenti saranno molto visibili già nel giro di pochi anni, anche a ragione della struttura concentratissima di fatturato e margini dei professionisti legali.

Avvocati e studi legali si interrogano su quale impatto la tecnologia avrà sulla loro attività: con quale atteggiamento?

Abbiamo rilevato, come era naturale attendersi, atteggiamenti eterogenei. Oltre a quelli che in genere si ritrovano di fronte ai grandi cambiamenti tecnologici, e quindi "apocalittici" e "integrati" secondo la nota dicotomia proposta da Umberto Eco, fra i legali che abbiamo intervistato prevale la gradualità e la consapevolezza che la tecnologia richiede investimenti, cognitivi oltre che finanziari, e sperimentazione.

«**Digitalizzazione e iperconnessione** stanno modificando radicalmente il modo di lavorare dei professionisti in ogni campo. E in un mercato come l'Italia i cambiamenti saranno molto visibili già nel giro di pochi anni»

Innovare stanca... potremmo dire con una battuta.

Certo, e crea incertezza, aggiungo io. Costringe a rimettersi in gioco. Ma i più hanno ben chiaro che se non si agisce proattivamente si rischia l'indebolimento irreversibile di posizioni faticosamente conquistate sul mercato, se non la marginalizzazione. E pure in tempi molto stretti. Insomma come al solito si promette sulle base delle proprie speranze ma si agisce sulla base delle proprie

paure. E la paura di rimanere "spiazzati" da cambiamenti esponenziali (come accaduto a singoli professionisti e imprese in tanti settori di attività) spinge verso la sperimentazione.

Gli studi internazionali stanno investendo moltissimo sul fronte legaltech. Potrebbe essere questo il nuovo fattore di gap competitivo tra grandi player internazionali e organizzazioni indipendenti e nazionali?

Questo timore è e sarà certamente una

TECNOLOGIE DEL CAMBIAMENTO

Le tecnologie prioritarie che stanno maggiormente influenzando le professioni legali sono



cloud computing, per il suo effetto sullo sviluppo del c.d. smart e agile work, e quindi sulla flessibilità ma anche sulla rapidità con cui si progettano e si realizzano i servizi legali, sia in strutture convenzionali che in forme organizzative ibride e reticolari, composte ormai non di rado da professionisti e studi legali eterogenei e complementari;



connettività e sensoristica diffusa (IoT) che, oltre a influire su tempi e modalità di organizzazione del lavoro interno e inter-organizzativo, introducono nuove modalità di interazione fra domanda e offerta e, combinandosi con le piattaforme di cloud computing, definiscono nuovi modelli di business, di tariffazione e di service level da accordare ai clienti;



piattaforme di raccolta e strutturazione dati (big data analytics) mediante sistemi di computazione capaci di estrarne informazioni e conoscenze (cognitive computing), a loro volta impiegabili per ridisegnare processi commerciali e operativi;



sistemi di intelligenza artificiale, che producono percorsi di apprendimento delle "macchine" fino al punto di consentire applicazioni "robotiche" per lo svolgimento di compiti professionali a forte assorbimento di tempo e basso valore aggiunto (es. le analisi in data room tipiche delle due diligence), con drammatiche discontinuità nelle routine operative (tipiche della c.d. work automation) e conseguente ridisegno dei modelli di business e del pricing dei servizi, ma anche del mix di competenze da internalizzare e sviluppare per proporre alla domanda di servizi legali nuove "catene del valore";



cripto-tecnologie applicate alla contrattualistica e ai sistemi di regolazione delle transazioni, che rendono dinamici e diffusi i sistemi di audit e revisione delle ragioni di scambio (economico e sociale), e dei sottostanti processi di trust generation che sono essenza dei servizi professionali di natura legale. ■



Michele Costabile

delle molle di quel segmento di digital transformation che chiamiamo legaltech. I player leader in Italia non sono, e ormai da anni, solo italiani. La forte spinta allo sviluppo internazionale delle legal firm di origine italiana e la presenza di grandi studi globali in Italia rende il confronto ineludibile.

Quindi?

Di fronte alla sperimentazione di modelli di business radicalmente diversi e differenziati, grazie alle tecnologie, la comparazione di architetture tariffarie, le nuove modalità di interazione con i clienti, l'“agilità” dei processi e la dinamica di “costo/valore dei risultati” rendono necessario adeguarsi se non addirittura anticipare i cambiamenti che avvengono ormai a ritmi sostenuti sui principali mercati internazionali.

Cosa servirà?

Anche su questo punto la struttura “industriale” delle professioni legali richiederà all'Italia un guizzo creativo. La tecnologia crea naturalmente concentrazione e richiede scala economica per gli investimenti. Una policy istituzionale in tal senso dovrebbe aiutare i professionisti italiani.

A cosa pensa?

Una misura “industria 4.0” andrebbe immaginata e pensata ad hoc per la struttura

tutta italiana della “legal community”. Altrimenti rischiamo di perdere posizioni sia in Europa sia nel mondo in un ambito di competenze che, come noto, abbiamo “cullato” sia dalla prima infanzia.

La professione al tempo dell'evoluzione tecnologica richiederà un radicale mutamento dell'approccio e del modus operandi dei professionisti?

Certamente sì. E sia per ragioni competitive, come già accennato, sia per continuare a sviluppare le relazioni con i clienti. Solo a titolo di esempio consideri il grande “cluster” delle medio-grandi imprese italiane leader nel mondo delle macchine, dell'automazione e delle tecnologie per manifattura e servizi che operano in contesti Business-to-Business vendendo hardware ma realizzando margini con assistenza, ricambi e servizi.

Cosa è successo a loro?

Questo mondo sta evolvendo rapidamente verso sistemi commerciali e relazionali regolati da smart contract e agile pricing, con la conseguente necessità di assistenza legale sempre di più incentrata su applicazioni di crittoteologie alla contrattualistica. Con contratti che saranno dinamici e in parte ad aggiustamento automatico e garantito fra le parti.

Cambia il modo in cui operano i clienti e quindi cambia la modalità in cui si producono servizi legali...

Questa frontiera, che dalla ricerca emerge essere quella meno agita e conosciuta, paradossalmente non è disegnata dalla tecnologia - che posso anche ignorare - ma dalla relazione commerciale sulla quale le imprese italiane più competitive e dinamiche su scala globale trascineranno i professionisti legali che le assistono. Inevitabile poi l'interazione on line, la gestione semi-automatica dei servizi routinari, l'automazione di importanti attività di back office e l'adozione di piattaforme di intelligenza artificiale che spingono i professionisti a potenziare alcune capacità gestendo in modo radicalmente diverso quelle a più basso valore aggiunto.

«L'innovazione aperta e controllata è fondamentale per identificare quella che funziona e genera valore, codificarla e renderla replicabile a beneficio di tutto il sistema, delle professioni, delle imprese, delle istituzioni e dei cittadini»

L'Università, a suo parere, che ruolo dovrà avere in questa prospettiva? Come andranno preparati gli avvocati di domani?

Domanda insidiosa per un accademico. La responsabilità degli Atenei è enorme. Soprattutto per un settore disciplinare che in Italia è legato alla conservazione più che all'innovazione. Sul punto tuttavia la sensazione che ho dai colleghi del mio Ateneo è che ci sia grande apertura... ma si adatta alle Università l'adagio usato per il Senato romano...accademici "probi viri" Accademia "mala bestia".

Detto in modo più chiaro?

Le intenzioni e le aperture individuali - frutto della congenita curiositas scientifica degli accademici - si scontrano con un sistema di burocrazia universitaria che rende faticosissima l'innovazione. L'Italia è un Paese in cui le materie di insegnamento per la burocrazia ministeriale è un insieme di codici, con Comitati che inibiscono tendenzialmente ogni sperimentazione. Sarebbe faticosissimo se non impossibile ad esempio introdurre corsi di computer science, data science, technology management in un corso di studi in Giurisprudenza... a stento vi si riesce nel Management.

E allora?

È urgente potenziare i curricula e accrescerne la varietà dei contenuti e dei profili in uscita. Ma per questo le punte più innovative del mondo accademico devono lavorare insieme agli esponenti del mondo professionale per convincere le burocrazie ministeriali a consentire la sperimentazione con modelli di "sand box", coinvolgendo anche i fornitori di tecnologia. L'innovazione aperta e controllata è fondamentale per identificare quella che funziona e genera valore, codificarla e renderla replicabile a beneficio di tutto il sistema, delle professioni, delle imprese, delle istituzioni e dei cittadini. L'agenda digitale non è solo quella delle cartelle sanitarie digitalizzate, dei documenti d'identità elettronici e dei pagamenti con lo smartphone delle contravvenzioni per divieto di sosta. (n.d.m.) ■

A LEADING GLOBAL EXECUTIVE SEARCH ORGANISATION ACHIEVING INTERNATIONAL GROWTH FOR OUR CLIENTS IN EVERY MAJOR MARKET AND BUSINESS CENTRE AROUND THE WORLD

Glasford International is a global collaboration of independent executive search firms with a proven record of delivering practical long-term resourcing solutions to our clients and candidates.

Glasford International is a strategic collaborative, hand-picked partnership of independent retained executive search firms with common methodologies and core values, a team ethos and strong client relationships built on personal service, trust and success. We support our clients in all global markets and believe in and are passionate about our ability to provide innovative, consistent and diverse recruitment solutions across diverse business cultures, making us the preferred executive search firm with whom to partner. We are dedicated to exceeding our client's expectations of senior executive search and recruitment, in 35 countries, 50 offices and over 250 consultants ...and we are still growing!

At Glasford International we are adept and experienced in recruiting exceptional senior, executive and board level talent and our strategic retention of ongoing high level relationships forged over many years enables us to be effective, thorough, creative and to work with both passion and professionalism and within specified time frames.

We are people whom you can trust and we will align your strategic goals and visions with the personal and professional needs of our

candidates. We understand that effective talent sourcing requires experience, instinct, competence and speed of response. Glasford International is an organisations that fulfills promises of an unequalled reputation through differentiation and sincere and reliable commitment.

Glasford international partners work professionally and seamlessly throughout our partner network, representing everything we have collectively learned and experienced first-hand about furthering career development and delivering world class service. We are collectively committed to advancing and taking your business and career aspirations to greater heights!



*Massimo Quizielvu
Managing Partner of Glasford International Italy*

L'AVVOCATO DELL'ANNO

Ecco i 50 numeri uno
dell'avvocatura d'affari italiana.
I 50 professionisti che hanno
lasciato il segno nel 2018 secondo
legalcommunity.it



inquanta leader. Avvocati e allo stesso tempo manager. Uomini e donne di relazioni. Ma anche professionisti capaci di guidare verso il futuro i loro studi legali, organizzazioni sempre più complesse. Realtà alle prese con sfide inedite che vanno dall'internazionalizzazione alla questione tecnologica passando per l'evoluzione in forma societaria del business.

In questa edizione, la ricognizione di **Legalcommunity.it** sui protagonisti della business law nel corso dell'ultimo anno si è concentrata sui profili più rappresentativi della nuova generazione di numeri uno.

Volutamente abbiamo deciso di lasciare da parte le personalità eminenti, diciamo pure i decani, del settore. Professionisti, spesso over 70, che sebbene in alcuni casi siano ancora più che attivi e presenti sul mercato (come **Sergio Erede, Michele Carpinelli, Mario Siragusa o Roberto Casati**), appartengono a una categoria in cui sono rimasti in pochi a "giocare" e che, in prospettiva, non avrà eredi diretti.

Questa scelta risponde a un tema che è sotto gli occhi di tutti: lo scenario in cui si muovono oggi i player del settore è quello di una dimensione collettiva, strutturata, organizzata, tecnologica della professione forense, in cui il primato dei nuovi numeri uno non è legato solo alle imprese individuali ma all'azione di una squadra che diventa sempre più un fattore competitivo determinante per ogni studio: boutique o big firm che sia.



Managerialità



Reputazione



Relazioni



Business



Visibilità



Innovazione



Internazionalizzazione

Quindi, più che mai, per identificare i 50 business lawyer protagonisti di quest'anno, abbiamo cercato di dare peso e rilievo a chi si è distinto in modo particolare per la capacità di interpretare questo nuovo paradigma.

Oltre alla reputazione professionale, di cui tutti i professionisti che raccontiamo godono ai massimi livelli, abbiamo fatto attenzione alla capacità manageriale dimostrata, all'attitudine all'innovazione, al respiro internazionale delle strategie messe in atto, al rilievo dell'attività professionale svolta, alla visibilità ottenuta (anche se non cercata).

L'età media dei protagonisti di questa Best 50 scende, così, da 55 a 53 anni. Sono loro i trascinatori di un mercato che nell'ultimo anno, tra operazioni di fusione e acquisizione, emissioni obbligazionarie, cartolarizzazioni e quotazioni, ha totalizzato un fatturato di 2,237 miliardi di euro in base alle stime pubblicate da MAG lo scorso maggio.

Sono loro gli avvocati capaci di tener testa alle oscillazioni del mercato e di rappresentare l'infrastruttura professionale di riferimento per la crescita e lo sviluppo economico del Paese. Sono loro, gli avvocati del cambiamento.

1

BRUNO
GATTAI

Il campione • 59 anni



Cinque anni sono volati. E lo studio legale a cui ha dato vita è diventato il modello di riferimento per le cosiddette super boutique d'affari nazionali. Nel 2017, Gattai Minoli Agostinelli & Partners ha incassato circa 29 milioni di euro, con una marginalità pari al 60%. L'avvocato ha spinto perché lo studio investisse in tecnologia con un innovativo sistema di knowledge management e nella costituzione di una unit (una squadra) dedicata alle due diligence.

BUSINESS. L'ex campione di sci, poi telecronista e narratore delle imprese di Alberto Tomba e Deborah Compagnoni, è stato il protagonista di una delle operazioni più rilevanti dell'anno nel mercato delle fusioni e acquisizioni (m&a) assistendo il private equity inglese Cvc nel deal con cui ha rilevato il 51,8% di Recordati per una cifra di oltre 3 miliardi di euro. Per la prestigiosa directory Chambers è una "star" dell'm&a alla pari di miti come Sergio Erede, Michele Carpinelli e Roberto Casati.

FATTORE UMANO. «A tendere – ha detto in un'intervista a MAG – avere le persone migliori sarà ciò che renderà uno studio vincente rispetto agli altri». A questo fine, Gattai ha voluto che lo studio definisse un percorso di carriera lineare e trasparente per i suoi giovani oltre a garantire a tutti una serie di benefit capaci di premiare l'impegno e la dedizione che a ciascuno è richiesto per far parte della squadra.



+4

2

STEFANO
SIMONTACCHI

L'ispiratore • 48 anni



L'esperto di fiscalità internazionale è co-managing partner dello studio BonelliErede che nell'ultimo



=

SAVE THE DATE

Energy *2019*
 Awards
by legalcommunity

Milano • Giovedì 31 gennaio 2019

#LcEnergyAwards

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



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



Andrea Ancora
Head of Legal and Corporate Department,
Sonlinter



Alessandro Bertolini Clerici
Managing Director, Rothschild



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



Andrea Bordogna
General Counsel, REPOWER Italia



Stefano Brogelli
Legal and Compliance Director, Axpo Italia



Valerio Capizzi
Head of Energy EMEA, ING Bank



Vita Capria
Legal Counsel, RTR Capital



Michele Catanzaro
Head of Legal, NextEnergy Capital



Giuseppe Conticchio
Legal Counselor, Global Solar Fund



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



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



Giulio Fazio
General Counsel Enel Spa



Alessandra Ferrari
General Counsel, AZA



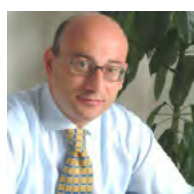
Claudia Fornaro
Managing Director - Co-Head Energy -
Mediobanca



Luca Franceschini
Direttore Compliance Integrata, Eni



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



Paolo Grossi
Amministratore Delegato/Managing
Director, Innogy Italia



Alberto Marcon
Director, Whysol Investments



Alessio Minutoli
Direttore Affari Legali, Societari e Com-
pliance - General Counsel, Italgas



Andrea Navarra
General Counsel, ERG



Daniele Novello
Legal Vice President for Italy - Total



Federico Piccaluga
Group General Counsel, Gruppo Duferco



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



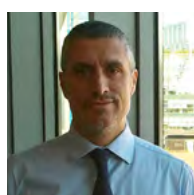
Orazio Privitera
CEO, Key to Energy



Marco Reggiani
General Counsel, Snam



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



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



Alberto Torini
Responsabile Unit - Corporate Finance
Legal Affairs, SACE

anno ha consolidato la propria leadership nel mercato dei servizi legali italiano sfondando il tetto dei 160 milioni di euro di fatturato. Siede nei consigli di amministrazione di Rcs e Prada, inoltre presiede la Fondazione dell'Ospedale Buzzi di Milano.

MISSIONE AFRICA. È lo stratega che ha ispirato e disegnato il percorso di internazionalizzazione di BonelliErede che quest'anno ha raggiunto alcune tappe fondamentali. Dopo l'apertura della sede di Dubai, lo studio ha acquisito la boutique locale Tribonian Law. In Egitto, invece, ha stretto un'alleanza con Ziad Bahaa-Eldin, ex presidente della Egyptian Investment Authority ed ex vice premier e ministro della Cooperazione Internazionale. A proposito di ex ministri, Simontacchi ha portato in BonelliErede Angelino Alfano (of counsel) il quale è entrato nel Focus Team dedicato a Public International Law & Economic Diplomacy.

PASSIONI. Leggere e meditare sono due sue grandi passioni. Durante l'edizione 2018 di The Future Makers organizzata da Bcg ha dichiarato: «l'obiettivo di BonelliErede è quello di fare accadere le cose e di migliorare il mondo».

3 FILIPPO TROISI

Il fuoriclasse • 53 anni



Ha appena inaugurato la nuova sede dello studio Legance, di cui è socio fondatore, nel palazzo che fino a qualche anno fa ospitava Gucci in via Broletto a Milano. Un'operazione immobiliare a cui è stato dato il nome di Palazzo Legance e che rappresenta in modo tangibile la consacrazione del progetto professionale (78 milioni di fatturato nel 2017) da cui dieci anni fa è nata una delle insegne più prestigiose del mercato legale italiano.

OPERAZIONI. Troisi è considerato un fuoriclasse dell'm&a. Nel corso dell'anno ha fatto parte del team legale che ha seguito la vendita di Abertis e ha affiancato F2i e Mediaset nell'offerta pubblica di acquisto (Opa) lanciata su E1 Towers. Inoltre, l'avvocato di origine napoletana ha assistito NB Renaissance Partners nell'acquisizione di Uteco Converting (macchinari per la stampa su imballaggi flessibili), Charme Capital Partners in quella di Ocs e il fondo Permira nel suo ingresso in La Piadineria.

NEW YORK. Dopo la laurea alla Federico II di Napoli, ha



-2

ottenuto un LL.M. alla New York University. E nella Grande Mela, quest'anno, ha portato anche l'insegna dello studio aprendo una sede che punta a replicare il successo dell'ufficio di Londra ormai divenuto un riferimento per la business community italiana nella City.

4 FRANCESCO GIANNI

Il rainmaker • 66 anni



È l'asso pigliatutto dell'm&a italiano. Uno degli ultimi veri rainmaker rimasti su piazza, professionisti capaci di attirare mandati di prestigio, forti di relazioni personali consolidate, capaci di consigliare i propri clienti e aiutarli nei momenti di difficoltà. Allo stesso tempo è un uomo di business. È stato tra i promotori della Spac Innova Italy 1 con cui ha portato in Borsa Fine Foods.

OPERAZIONI. Il socio fondatore dello studio Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners(Gop) e presidente di Caltagirone Editore, inoltre è stato nella squadra di avvocati che ha seguito il fondo Elliott nella battaglia per il cda di Tim. Rappresenta Vitrociset nel passaggio a Fincantieri e Mer Mec. Ha affiancato Ferrovie dello Stato nella cessione di Centostazioni Retail. Ha seguito l'acquisizione di Ilva da parte di Am Investco (Arcelor Mittal-Marcegaglia) e l'uscita di Blackstone da Versace. Ed è stato al fianco di Atlantia nell'acquisizione di Abertis.

ALL'ESTERO. Nel trentesimo anniversario della costituzione dello studio, ha portato l'insegna a Shanghai aprendo così la sesta sede all'estero dopo quelle di New York, Londra, Bruxelles, Abu Dhabi e Hong Kong. Mentre adesso Gop sta studiando il mercato africano.

I professionisti a cui si è ispirato quando ha cominciato la sua carriera? Grandi americani come Joe Flom e Martin Lipton.



-1

5

FEDERICO SUTTI

Il leader • 53 anni



Nell'ultimo anno ha "billato" la bellezza di 1.934 ore e, nel mentre, ha portato avanti l'opera di completamento della squadra italiana di Dentons. Nell'ordine, Federico Sutti ha convinto a unirsi al progetto della law firm internazionale nella Penisola il penalista Armando Simbari, il lavorista Davide Boffi, l'esperto di real estate Carlo Merisio, seguito da Giangiacomo Olivi, star del tmt, e Alessandro Engst a cui ha affidato l'area financial services.

LONDRA. Asso del real estate (ha recentemente seguito la vendita dell'headquarter Pirelli a Milano) dopo aver portato in squadra Gianpaolo Garofalo con il ruolo di partner responsabile della finanza strutturata, gli ha anche affidato il compito di avviare l'italian desk nella sede di Londra.

TALENTO. Il managing partner di Dentons ha dato, quindi, ulteriore conferma di essere un gestore di talento (nel suo secondo anno in Italia lo studio ha fatturato 25,7 milioni) capace di aggregare professionisti e far funzionare una macchina complessa come può essere uno studio legale d'affari con più di 100 avvocati. Un talento che la law firm ha deciso di valorizzare riservandogli un posto nello Europe board, organo di indirizzo strategico con competenza su 17 Paesi nel continente.



+2

6

GIUSEPPE LOMBARDI

Il poliedrico • 69 anni



Ha guidato con autorevolezza lo studio Lombardi Segni nel primo anno dopo la separazione da Ugo Molinari. L'organizzazione ha totalizzato un fatturato di 26,5 milioni grazie a una lunga serie di operazioni che, in molti casi, lo hanno visto impegnato in prima



+5

SAVE THE DATE

legalcommunity week

Milan • 10-14 June 2019

Partners of the Week

Deloitte.
Legal



 Freshfields Bruckhaus Deringer

Gatti Pavesi Bianchi

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

 unbuonavvocato.it

#legalcommunityweek



Photogallery
2018 edition



Videogallery
2018 edition

For information: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870

persona: da questioni societarie a contenziosi, senza dimenticare le ristrutturazioni.

BANCHE. Avvocato di fiducia di molte grandi famiglie imprenditoriali italiane, dopo aver assistito Giuliana Albera e Marina Caprotti, eredi del 70% di Esselunga, ha affiancato Hillary Recordati nell'ambito dell'operazione che ha visto il passaggio del 51,8% del gruppo farmaceutico al private equity Cvc. Assieme a Giuseppe De Vergottini, poi, ha affiancato Ubi e Banco Bpm nel giudizio in Corte Costituzionale sulla legittimità della riforma delle banche popolari. Da ricordare anche il suo ruolo al fianco dell'amministrazione straordinaria delle acciaierie Lucchini di Piombino.

CURRICULUM. Laureato con lode sia in filosofia che in giurisprudenza, è stato allievo del grande Piero Schlesinger. È cofondatore della rivista Corriere Giuridico e membro dell'association Européenne pour le Droit Bancaire et Financier.

7 FRANCESCO GATTI

Il responsabile • 54 anni



+2

«Il nostro modello operativo è essere innovativi e responsabili delle nostre scelte», ha dichiarato in un'intervista a MAG. L'avvocato, name partner dello studio Gatti Pavesi Bianchi, erede professionale del grande Carlo d'Urso, è un punto di riferimento costante per i protagonisti della business community nazionale.

SOTTO TRACCIA. Non è un avvocato che smania per avere visibilità. Eppure, a ben cercare, lo si ritrova impegnato in operazioni di grande importanza. Assieme al socio Carlo Pavesi ha assistito Tim nella disfida delle poltrone per il cda tra Elliott e Vivendi, così come, sempre con Pavesi, ha affiancato Vittorio Malacalza nella battaglia per Carige. Inoltre si è occupato della strutturazione del fondo QuattroR, veicolo di turnaround della Cdp.

IL PERCORSO. Bresciano di nascita, si è laureato alla Statale di Milano e poi nel 1992 è stato visiting scholar alla law school di Yale. Prima di cominciare la collaborazione con d'Urso, ha lavorato diversi anni nello studio di Vittorio Dotti. Siede nel consiglio di amministrazione di Sias (Gruppo Gavio) e in passato ha fatto parte dei cda di Saipem, Vita Salute San Raffaele, Grande Jolly e Parmalat.

8

FRANCESCO TEDESCHINI

Il timoniere • 57 anni



Appassionato di ciclismo, negli ultimi anni Tedeschini ha visto sempre più affermare la propria leadership in Chiomenti, curando il coordinamento dei dipartimenti e l'm&a. A maggio è stato nominato socio di riferimento dello studio (succedendo a Carlo Croff), nell'ambito del rinnovo della governance deliberato dall'Assemblea dei soci. Prende il timone in un periodo di grandi sfide (a cominciare da quella tecnologica) per la professione.

DOSSIER. Negli ultimi dodici mesi ha lavorato a operazioni come il ritorno in Borsa di Pirelli; l'acquisizione da parte di UnipolSai della partecipazione di controllo di Arca Vita; l'acquisizione da parte del fondo statunitense Global Infrastructure Partners III dell'intero capitale sociale di Nuovo Trasporto Viaggiatori (NTV).

LA STORIA. Tedeschini è in Chiomenti dal 1988, ovvero sin da quando era praticante. Tutta la sua carriera si è svolta in questa organizzazione che proprio quest'anno ha tagliato il traguardo dei 70 anni di presenza sul mercato ed è una delle più longeve nel panorama italiano. Ha studiato a Perugia e dopo la laurea (con lode, ovviamente) si è specializzato in diritto tributario alla Luiss.



NEW!

9

CARLO PEDERSOLI

Lo stratega • 65 anni



È l'avvocato che ha assistito gli azionisti di Fimef nella vendita del 51,8% di Recordati al private equity Cvc, una delle operazioni più rilevanti dell'anno e sicuramente una delle più ricche considerati gli oltre 3 miliardi di valore. E, sempre a proposito di operazioni a nove zeri, Pedersoli ha assistito Intesa



+5

Sanpaolo, in quanto azionista di Ntv, nella vendita della compagnia ferroviaria dei treni Italo al fondo americano Gip.

STRATEGIA. Formatosi alla scuola di Cesare Grassetti, prima di entrare nello studio Pedersoli, l'avvocato ha sempre dimostrato grande attenzione all'evoluzione degli scenari di mercato. L'acquisizione di competenze in settori strategici è una costante. E di recente ha aperto la partnership a Enrico Maria Mancuso per avviare il penale dell'economia, a Francesco Simoneschi per rafforzare il diritto del lavoro e a Sergio Fienga per integrare l'amministrativo.

NELLA CAPITALE. Con l'arrivo di Fienga, Pedersoli è anche sbarcato a Roma dove non aveva mai avuto una sede. L'ufficio si va ad aggiungere a quello aperto a Torino alcuni anni fa, dopo il lateral hire di un folto gruppo di ex Grande Stevens.

10 CLAUDIA PARZANI

Wonder woman • 47 anni



Nel corso dell'anno ha seguito le banche impegnate nell'aumento di capitale da 150 milioni di IGD, ha portato in Borsa Equita e ha coordinato il team legale di Linklaters che ha affiancato i joint global coordinator e joint bookrunner nella ricapitalizzazione da 300 milioni di Anima Holding. Operazioni che confermano la sua forte reputazione nel mercato dell'equity capital markets.

IL PRIMATO. Unica socia donna della sede italiana di firm Linklaters, a fine 2016 è stata nominata Western Europe regional managing partner. In questo suo ruolo, di fatto, coordina le attività di nove uffici dello studio internazionale in cui è entrata nel 2007 dopo le esperienze in Grimaldi, Clifford Chance, White & Case, Varrenti e Associati e un periodo trascorso nel dipartimento legale di Credit Suisse First Boston.

WOMEN FIRST. Già presidente di Valore D, ha costruito la sua reputazione anche grazie all'impegno nelle battaglie per la corporate responsibility e la gender diversity. Lo scorso anno è diventata presidente di Allianz e vice presidente di Borsa Italiana. A settembre il *Financial Times* l'ha inserita (unica italiana) nella lista delle Women in Business 2018.



+3

Dedizione

38%

Conoscenza

43%

Pratica

19%

A craftsman in a workshop, wearing a green t-shirt and dark pants, is focused on sanding a piece of wood on a workbench. He is using a handheld sander. On the workbench, there are various tools, including a cordless drill and a sander. The workshop is dimly lit, with light coming from large windows in the background, creating a hazy atmosphere. The overall color palette is warm, with a strong red overlay on the left side of the image.

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

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

11

CARLO CROFF

Il riformatore • 63 anni



Già socio di riferimento dello studio (incarico ricoperto per nove anni prima di passare il testimone, nel maggio 2018, a Francesco Tedeschi), nel 2017 si è impegnato nel processo di definizione dell'identità e obiettivi strategici per il futuro di Chiomenti, processo durato oltre un anno e mezzo e partito con la riorganizzazione della governance e l'introduzione della figura del managing partner, incarico ricoperto a oggi da Filippo Modulo.

DOSSIER. Negli ultimi dodici mesi ha lavorato al completamento dell'acquisizione del 49% di Autovia Padana da parte di Ardian; all'accordo tra Intesa Sanpaolo e Intrum Justitia per una partnership strategica nel settore dei crediti deteriorati; all'acquisizione di Lifebrain e di HTL Strefa per conto della Investindustrial di Andrea Bonomi. Sempre sul fronte m&a, Croff si è occupato dell'acquisizione di Grandi Salumifici Italiani da parte della holding Unibon e di quella del 20,58% di Intercos da parte di Ontario Teachers' Pension Plan Board.

PASSIONI. Nato ad Auronzo di Cadore (fratello del banchiere Davide) coltiva da sempre due grandi passioni, la bicicletta e la montagna. Avvocato dal 1981, è entrato in Chiomenti nel 1984 e ne è diventato socio a 34 anni.



-5

12

FRANCESCO SCIAUDONE

Il vulcano • 48 anni



Deus ex machina del nuovo corso dello studio Grimaldi, blasonata insegna di radici capitoline, si trova particolarmente a suo agio nella doppia veste di avvocato e amministratore delegato



www.grimaldilex.com

dell'associazione. Nel corso dell'anno ha proseguito la strategia di espansione territoriale dello studio aprendo la sede di New York (la quarta all'estero dopo Bruxelles, Londra e Lugano) e rafforzando quella di Bari dove ha in mente di creare un «hub legale per il Sud».

MISSION IMPOSSIBLE. È l'avvocato che ha tentato il tutto per tutto per il Comune di Milano nei giorni caldi della battaglia per portare l'Ema, l'Agenzia europea del farmaco, nel capoluogo lombardo. Più di recente ha guidato il team che ha assistito Hines nell'acquisizione della sede dell'ex Consorzio Agrario a Milano da Prelios. Inoltre ha affiancato il pool di banche che ha concesso un finanziamento di 285 milioni a Tecnimont.

IN COMMISSIONE. Oltre a essere managing partner dello studio coordina il dipartimento di diritto europeo, antitrust e amministrativo. Di casa a Bruxelles, è tra gli esperti di riferimento della Commissione Ue e di recente ha coordinato uno studio sullo spazio unico ferroviario europeo.

13 ROBERTO CAPPELLI

Lo specialista • 59 anni



Nel corso dell'anno, il name partner dello studio Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners ha affiancato Centenary nell'acquisizione di Coin, ha partecipato al lancio del fondo Idea Ccr da parte di Dea Capital Alternative Funds, così come ha assistito Unicredit nella ristrutturazione del debito del gruppo Nms e affiancato Carige nella definizione della partnership con Nexi. Nel frattempo, continua ad assistere l'amministrazione straordinaria di Alitalia, occupandosi della regia legale.

IL GOL. A fine luglio, prima di lasciare il cda del Milan per effetto del rinnovo delle cariche determinato dal passaggio del controllo del club al fondo Elliott, Cappelli ha segnato un «gol» fondamentale per il club ottenendo dal Tas di Losanna l'annullamento dell'esclusione dalle coppe dei rossoneri decisa il mese prima dall'Uefa.

LA COSTANTE. Nell'arco della sua carriera, Cappelli si è occupato spesso di calcio. Nel 2007 ha seguito l'asta del Parma, nel 2011 la vendita della Roma (la squadra di cui è tifoso e di cui è stato anche presidente) e lo scorso anno l'acquisizione del Milan. Ma il calcio non è la sua unica passione. Nel tempo libero sta scrivendo un'enciclopedia online del rock.



-5

14

MARCELLO GIUSTINIANI

Lo sportivo • 54 anni



Giuslavorista di rango. Co-managing partner di BonelliErede. Ciclista appassionato e tifoso juventino. L'avvocato è stato tra i promotori del progetto beLab lanciato dallo studio per dar vita a una struttura dedicata all'innovazione tecnologica e di processo. L'attività di beLab si è concretizzata in una sede dedicata, situata in una zona decentrata di Milano, e quattro business unit: supporto all'innovazione digitale, compliance management, contenzioso seriale e corporate transaction services.

DOSSIER. Grande esperienza nella gestione delle relazioni tra aziende e top manager, nell'ultimo anno è stato particolarmente occupato dal Monte dei Paschi di Siena. Per la banca, infatti, sta seguendo la gestione delle politiche retributive derivanti dalla disciplina sugli aiuti di Stato. Inoltre, l'avvocato ha seguito al fianco di TIM la delicata questione dell'uscita dell'amministratore delegato Flavio Cattaneo.

IMPEGNO E PASSIONI. Molto attivo sul fronte sociale, impegnato al fianco di diverse associazioni come la onlus Caf di Milano che fornisce aiuto a minori e famiglie in difficoltà, l'avvocato dedica molto tempo anche allo sport. Praticato e tifato. Ciclista di grande talento, è anche un grande sostenitore della Juventus. Abbonato seriale allo Stadium, raramente salta un impegno casalingo della Vecchia Signora.



+4

15

PATRIZIO MESSINA

Il maratoneta • 49 anni



Socio della law firm americana Orrick, l'avvocato di origine siracusana è stato nominato Finance practice leader mondiale. Questa carica si è andata



+1



THE **100% DIGITAL**
INFORMATION TOOL
IN ENGLISH
FOR U.S. AND INTERNATIONAL
IN-HOUSE COUNSEL



Follow us on



www.inhousecommunityus.com

ad aggiungere a quella di membro del management committee con compiti di advisory e strategia per il rafforzamento dello studio a livello internazionale. In particolare, Messina starebbe strutturando le strategie di crescita di una delle più importanti sedi europee dello studio americano.

BUSINESS. Dopo essere stato coinvolto nel processo di riforma, si sta occupando della creazione del gruppo cooperativo del sistema Iccrea.

Sul fronte Npls, ha partecipato alla stesura della normativa Gacs e successivamente ha seguito le maggiori operazioni: dalla cartolarizzazione Unicredit da 17,7 miliardi di euro, a quella da oltre 24 miliardi di Banca Mps, mentre al momento si sta occupando di quella da 10,8 miliardi di Intesa Sanpaolo. Sul fronte m&a si è occupato dell'acquisizione di Quadrivio da parte di Green Arrow Capital.

IN CATTEDRA. L'avvocato ha sviluppato a livello internazionale anche l'attività didattica. È stato chiamato a tenere lezioni in materia di finanza per le imprese dal King's College di Londra (di cui è fellow di The Dickson Poon School of Law).

16

FRANCO TOFFOLETTO

Doc Brown • 61 anni



È il grande innovatore dell'avvocatura italiana. Discendente di una delle principali dinastie di giuslavoristi (suo padre, Angelo, cominciò a occuparsi di diritto del lavoro prima ancora dell'entrata in vigore del codice di procedura civile nel 1942), coltiva la passione per la tecnologia e crede nella sua applicazione all'attività forense. Tra i suoi clienti più consolidati realtà come Technogym e Allianz.

PRODOTTO. È stato il primo a credere nella creazione di prodotti legali. E nello studio Toffoletto De Luca Tamajo guida due "team prodotto": uno dedicato ai contratti online e l'altro ai contratti d'agenzia. Inventore di uno dei software gestionali più utilizzati dagli studi italiani, l'avvocato nel 2018 ha creato iLex che ha integrato alcune funzioni strategiche come il controllo di gestione e la contabilità industriale per valutare la redditività di ogni pratica.

LA RETE. Visionario, un po' come lo scienziato di Ritorno al Futuro, la prima volta che mostrò il funzionamento delle e-mail a un circolo ristretto di legali milanesi si sentì rispondere: "Ma noi abbiamo i fattorini". Nello studio ha dato vita all'Innovation Circle per premiare chiunque, al suo interno, produca innovazione.



NEW!

www.toffolettodeluca.it

17

CHARLES ADAMS

La star • 50 anni



Dopo aver trascorso quasi tre anni a New York a supporto dello sviluppo strategico delle practice americane di Clifford Chance con focus sull'America Latina, l'avvocato ha fatto ritorno in Italia e più nello specifico nella sede milanese dello studio diventando co-head dell'area financial & capital markets. Per Adams, origini inglesi ma formazione italiana, il ritorno nel Vecchio Continente è coinciso anche con la nomina a Regional managing partner per l'area Continental Europe dello studio Magic Circle.

MANAGER. L'incarico avrà una durata di quattro anni e rappresenta una conferma della fiducia dello studio nelle doti manageriali del professionista che, già prima di partire per gli Usa, dal 2007 al 2014 era stato office managing partner delle sedi italiane di Clifford Chance.

BUSINESS. Adams è largamente considerato una star nel banking. Solo per restare a tempi recenti, l'avvocato ha fatto parte del pool che si è occupato del finanziamento dell'acquisizione da parte di Värde Partners, Barclays e Guber Banca di 1,39 miliardi di Npl originati da 53 Bcc. Inoltre, l'avvocato ha assistito Unicredit nel financing dell'acquisizione di Gaes da parte di Amplifon e ha affiancato gli arrangers (Intesa SanPaolo, Mediobanca e Unicredit) nell'opa lanciata da F2i e Mediaset su EI Towers.



18

ANDREA AROSIO

Il capitano • 49 anni



È il managing partner della sede italiana di Linklaters e il regista del rilancio dello studio magic circle inglese nel Paese cominciato nel 2007. Uno alla volta, in questi anni, ha riunito i soci che oggi



+5

compongono la prima linea professionale dell'organizzazione nella Penisola. E in particolare, lo scorso marzo, è riuscito nel lateral hire di un'istituzione vivente della business law nazionale, nonché suo mentore Roberto Casati, uscito dalla partnership di Cleary Gottlieb.

BANCHE. Sul piano professionale, il banking è il settore d'elezione del managing partner di Linklaters che, solo per fare qualche esempio, ha seguito alcuni degli aspetti più delicati della business combination tra la Spac Space 4 e Guala Closures, così come si è occupato del finanziamento dell'acquisizione di Forno d'Asolo da parte dei fondi BC Partners.

FATTORE UMANO. È il promotore di un nuovo modo di interpretare il ruolo e la funzione dell'avvocato d'affari. Ha portato l'insegna inglese a Lecce, aprendo una sede dedicata a specifiche attività, come le due diligence. Ha fatto da apripista per l'adozione di iniziative di work-life balance nella gestione dei rapporti tra studio e collaboratori. La flessibilità, ha dichiarato a MAG, è «un nuovo valore».

19

ALESSANDRO DE NICOLA

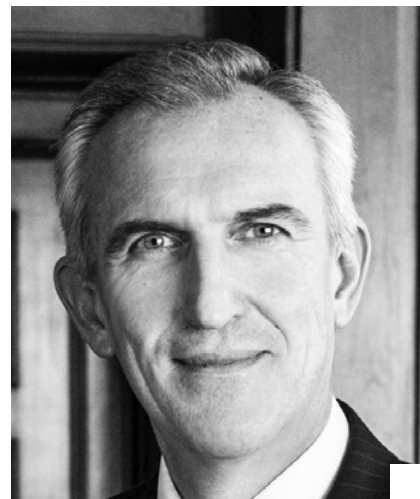
Il liberista • 51 anni



Nella complessa vicenda del salvataggio di Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca ha giocato un ruolo fondamentale agendo come trusted advisor di Quaestio (gestore del fondo Atlante) e dei cda delle due banche in numerose questioni affrontate per la prima volta in Italia. Guida il team che sta assistendo Veneto nell'azione di responsabilità contro alcuni membri degli organi di gestione e controllo della Banca in carica anteriormente alla liquidazione coatta. Un contenzioso del valore di circa 2,3 miliardi. Per sua iniziativa, Orrick in Italia si è recentemente dotato di un comitato scientifico presieduto da Carlo Cottarelli.

PRIVACY. Tra i partner più innovativi di Orrick, contribuisce in maniera significativa allo sviluppo dei servizi di consulenza ideando prodotti che possano agevolare e snellire l'assistenza ai clienti (O-Whistle, Easy2check, IA). È tra i pionieri dell'analisi e dello studio della GDPR, ha creato una task force in materia di privacy composta tra gli altri dal professor Francesco Pizzetti (special counsel di Orrick).

POLTRONE. L'avvocato, editorialista di Repubblica e de La



+1

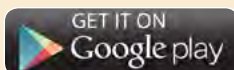
unbuonavvocato.it

LAVORI E INCASSI



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

SCARICA L'APP SU



SEGUICI SU



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

Stampa, è membro del cda di Amundi Sgr e di Amundi Re Italia, oltreché presidente degli organismi di vigilanza di una quindicina di società tra cui Avio, Brembo, Cardif Vita, Cartalis IMEL Spa, Compagnia Energetica Italiana, Credit Agricole Vita e Lottomatica.

20 MICHELE BRIAMONTE

The fighter • 41 anni



Managing partner dello studio Grande Stevens, è stato il regista e il promotore dell'ampliamento a livello nazionale e internazionale della storica insegna sabauda che in pochi anni ha aperto nuove sedi a Milano, Roma e Londra. La strategia ha portato, nell'ultimo esercizio, a un ulteriore incremento dell'incassato che ha superato il tetto dei 26 milioni di euro. In particolare, la sede londinese, da poco lanciata, è stata già in grado di produrre un utile di esercizio.

SEGNI PARTICOLARI. Pur essendo senza dubbio un business lawyer, impegnato in operazioni straordinarie di finanziamento o m&a, Briamonte è un avvocato che non teme l'attività giudiziale e anzi la considera fondamentale. In un'intervista al *Corriere della Sera* ha dichiarato: «Ormai anche un lobbysta o un banchiere d'affari sanno mettere una clausola: l'avvocato però la deve saper far valere nelle corti».

SUL RING. L'avvocato cerca di dedicare anche del tempo alle sue passioni il volo e il combattimento. Pilota d'elicottero, Briamonte è anche un kick boxer. Passione e lavoro spesso vanno a braccetto e così ha assistito Sap fighting style in alcuni contratti di sponsorizzazione per l'ex campione Wbc Giacobbe Fragomeni. A proposito di sport, ha affiancato lo Zenit San Pietroburgo nella risoluzione del contratto con Roberto Mancini passato ad allenare la nazionale italiana di calcio.



www.grandestevens.it

+5

21

GUGLIELMO MAISTO

Il punto di riferimento • 66 anni



Il suo nome è considerato uno dei più autorevoli sulla scena della consulenza fiscale e tributaria nazionale. Di recente ha guidato un team di professionisti nella gestione dei profili fiscali dell'operazione con cui Fastweb ha rilevato il ramo aziendale Fwa di Tiscali. È stato anche il professionista che ha affiancato Amazon nell'accordo raggiunto con l'Agenzia delle Entrate a fine 2017. Un deal da 100 milioni.

IN CASSAZIONE. L'avvocato, originario di Genova, è anche un'autorità nelle aule di Giustizia. Di recente ha ottenuto l'annullamento in Cassazione degli avvisi di accertamento (per 47 milioni) ricevuti da un Gruppo europeo di interesse economico con sede in Francia, così come ha difeso vittoriosamente, sempre nel terzo grado di giudizio, una complessa operazione di riorganizzazione societaria che l'Agenzia aveva contestato per la presunta elusività.

IN CATTEDRA. Il fiscalista, fondatore dello studio Maisto e Associati, presidente della branch italiana dell'Ifa (International fiscal association) punto di riferimento in tema di fiscalità internazionale, è anche impegnato in un'intensa attività accademica. Al momento è professore di diritto Tributario internazionale e comparato alla facoltà di Economia della sede di Piacenza della Cattolica.



22

STEFANIA BARIATTI

La presidente • 62 anni



Lo scorso 19 dicembre è stata nominata (su indicazione del ministero delle Finanze) alla presidenza di Banca Monte dei Paschi di Siena.



Prima donna a ricoprire questa carica. Ordinario di diritto Internazionale alla Statale di Milano e of counsel dello studio Chiomenti (di cui è stata socia dal 2007 al 2013, quando ha scelto di cambiare status), l'avvocata è considerata tra i massimi esperti in Italia in materia di diritto internazionale e antitrust.

Candidata (in quota Forza Italia) alla Corte Costituzionale nel 2014, siede anche nei cda di Sias (di cui è presidente) e Astm, società del gruppo Gavio.

PRESTIGIO. Ha assistito il Parlamento europeo e la Commissione europea nella redazione di strumenti legislativi dell'Unione e ha ricoperto, inoltre, alcune cariche presso istituzioni internazionali, tra cui la Conferenza dell'Aja di diritto internazionale privato, in qualità di rappresentante del governo italiano.

L'IMPEGNO. Un profilo che piace molto alla politica. Tanto a destra quanto a sinistra. Ma la professionista ha sempre rivendicato la propria piena e assoluta indipendenza: «Non devo rappresentare nessuna parte, io faccio l'avvocato». Ma si tratta di un avvocato sensibile alle grandi campagne per i diritti civili che, in molte occasioni, l'hanno vista impegnata in prima linea.

23 STEFANO VALERIO

Il salentino • 48 anni



Business e gestione. Il managing partner di Gatti Pavesi Bianchi si conferma un punto di riferimento per l'attività dello studio sul fronte delle operazioni straordinarie ma anche l'insostituibile regista della attuazione delle scelte strategiche dello studio di Piazza Borromeo a Milano.

A TUTTA SPAC. L'avvocato, classe 1970, originario di Maglie, nel Leccese, è il professionista che ha aperto il mercato italiano delle cosiddette Spac (special purpose acquisition vehicle). Nel corso del 2018, su questo fronte, ha seguito la quotazione in Borsa di Spaxs, la Spac promossa da Corrado Passera, ma anche l'Ipo della prima Spac dedicata al settore sanitario e farmaceutico, Life Care Capital, e lo sbarco



-2

in piazza Affari della Spac Gabelli Value for Italy. A febbraio ha seguito la business combination tra la Spac Glenalta e Cft.

BIG DEAL. Sempre all'inizio di quest'anno ha assistito Yoox Net-A-Porter nel passaggio al gruppo del lusso svizzero Compagnie Financiere Richemont. Un'operazione da 2,6 miliardi di euro (la più grossa operazione seguita da Gatti Pavesi Bianchi nel corso del 2018). In seguito si è occupato, fra le altre, anche dell'acquisizione di Eden Travel Group da parte di Alpitour e della vendita di Business Integration Partners da parte del private equity Argos al private equity Apax.

24 CARLO GAGLIARDI

Il rivoluzionario • 44 anni



È il managing partner di Deloitte Legal, branch legale lanciata nel corso di quest'anno dal colosso della consulenza. Gagliardi ha accettato la sfida con l'obiettivo di scardinare i paradigmi classici della professione forense puntando su tecnologia e servizi innovativi. «Vogliamo diventare lo studio legale del futuro», ha dichiarato a MAG, nella sua prima uscita pubblica in questa nuova veste.

CAMPAGNA ACQUISTI. Dal suo arrivo, oltre ad aver aperto un nuovo ufficio a Firenze, ha cominciato un'intensa campagna acquisti che ha portato in Deloitte legal professionisti di qualità come Giorgio Mariani, Ida Palombella e Gioacchino Amato. Ma la mossa dirompente è stata l'integrazione di in2Law startup con cui Deloitte legal è entrato, primo studio legale, nel mercato dei servizi in house.

IL PERCORSO. Cresciuto professionalmente in Chiomenti, nel 2012 ha lasciato lo studio ed è diventato general counsel di Bpm durante la stagione Bonomi. Nel 2014 è passato al private equity Investindustrial dove ha operato come general counsel. Nel frattempo, però, ha ricoperto anche il ruolo di componente del consiglio di amministrazione di diverse realtà aziendali come Snai, Sergio Rossi e Flos. Poi ad aprile 2016 è passato in Valtur di cui è stato presidente fino al suo ingresso in Deloitte.



NEW!

www2.deloitte.com

TORNA IL GRANDE APPUNTAMENTO DI FINE ANNO.

25/11/2018
MILANO
HALFMARATHON **21**

Scegli la tua distanza

21,0975 Km - 10 Km
competitive

21 Km - 10 Km
non competitive

ISCRIVITI ORA SU:
www.followyourpassion.it

Follow Your Passion
TRI.BIKE.RUN

Official Sponsor



Sport Drink



Technical Sponsor



Hospitality Partner



Official Sponsor



Official Partner



Official Water



Professional e Corporate Media Partner

inhousecommunity.it

legalcommunity.it

foodcommunity.it

financecommunity.it

Media Partner



Event Organizer



25

BRUNO
GIUFFRÈ

L'uomo dei numeri • 56 anni



È co-managing partner di Dla Piper assieme a Wolf Michael Kühne dalla fine del 2013. Nell'arco di questi cinque anni ha guidato la crescita della sede italiana della law firm internazionale che ha visto aumentare del 33% il proprio fatturato (che nell'ultimo esercizio ha sfiorato i 76 milioni di euro) e del 52,4% il numero dei professionisti (arrivato a 240) con i soci che nel 2018 hanno superato quota 50.

IL TRAGUARDO. In questo modo, Dla Piper si è affermato in Italia realizzando risultati paragonabili a quelli di alcuni tra i più forti studi locali e consolidando il primato tra le insegne di matrice straniera. Prima di entrare in Dla Piper ha fatto parte degli studi Giuffrè Scorcelli Rosa, Traverso & Associati, e Ughi e Nunziante dove ha cominciato la sua carriera nel 1989.

SEGNİ PARTICOLARI. Giuffrè, amante del basso profilo, si occupa soprattutto di litigation e fa parte di quella ristretta cerchia di avvocati italiani attivi nel mercato dell'insurance («un punto di riferimento per il settore», dicono i clienti). È stato il fondatore (e oggi presidente onorario) di Andov 231, associazione che raduna i componenti degli organismi di vigilanza. Di recente ha partecipato al pool legale che ha assistito Enrico Mentana nel lancio del suo progetto editoriale online.



+3

26

GIOVANNI
LEGA

Il trascinatori • 61 anni



Ha fatto conoscere l'avvocatura d'affari all'Italia. Ha fondato e presiede l'Asla, associazione degli studi associati italiani che raggruppa gran parte delle insegne attive in questo settore di mercato. Quest'anno, con Asla,



+1

ha organizzato Diritto al Futuro, un grande evento ospitato nella sede di Borsa Italiana a Piazza Affari in cui oltre 2mila avvocati si sono ritrovati per discutere della professione di domani assieme a grandi intellettuali come Richard Susskind, personalità internazionali come Indira Gandhi e scrittori come Gianrico Carofiglio.

L'ALLEANZA. Oltre a guidare Asla, l'avvocato è il socio fondatore dello studio LCA che recentemente ha realizzato un'importante mossa di mercato integrando nella propria struttura la boutique SeAs Sanzo & Associati, specializzata nella gestione delle crisi d'impresa e nel contenzioso. L'operazione ha consolidato un rapporto di lunga conoscenza tra i due studi e i loro fondatori ma soprattutto ha attivato importanti sinergie competitive.

BUSINESS. Oltre all'attività forense, Lega è da sempre impegnato in iniziative imprenditoriali (assieme al suo socio Paolo Clucci ha portato in Italia il Blue Note) e di business. La più recente è il lancio di una Spac assieme a Marco Galateri di Genola e Vitaliano Borromeo.

27 GIUSEPPE LA SCALA

L'avvocato del diavolo • 58 anni



Il soprannome lo deve essenzialmente alla sua fede calcistica: il fondatore dello studio La Scala non solo è tifoso del Milan, ma negli ultimi anni è stato anche un po' una spina nel fianco per la dirigenza del club rossonero interpretando in maniera attiva e talvolta critica il suo ruolo di piccolo azionista della società. Ha anche fondato Radio Rossonera.

IMPRESA. Calcio a parte, assieme ai suoi soci e in particolare a Marco Pesenti e Christian Faggella, è stato protagonista di una vera e propria rivoluzione nel settore legale essendo il primo a trasformare il proprio studio in una società per azioni. L'operazione, messa a punto all'inizio dell'anno, ha dato vita alla prima "Stapa" (società tra avvocati per azioni), dimostrando che quella forense, almeno nella consulenza societaria, è ormai un'attività d'impresa vera e propria.

BUSINESS. E questo emerge chiaramente dall'organizzazione dello studio La Scala che è stato capace di industrializzare



+18

l'attività legale sul fronte della gestione del credito cominciando a occuparsene ben prima che la sigla Npl (non performing loan) diventasse di moda.

Tra le sue passioni c'è anche il buon cibo. È socio del ristorante Tre Cristi e promotore del progetto di gastronomia gourmet Banco 23.

28 LUCA POGGI

L'imprenditore • 57 anni



È un commercialista di rango. È il fondatore Poggi & Associati che oggi conta circa una quarantina di fee earners tra avvocati e dottori, con ricavi che a fine 2018 dovrebbero attestarsi sugli otto milioni. Quartier generale a Bologna. Più una sede a Milano, aperta da poco per essere presente direttamente anche nella City d'Italia. A tutto questo si aggiunge un'attitudine professionale peculiare: «Siamo una boutique d'affari dove il legale e la regolamentazione giuridica sono ancillari rispetto alla più articolata attività di business», dice.

BUSINESS. È l'uomo di fiducia della famiglia Vacchi e in particolare di Alberto Vacchi amministratore delegato di Ima, colosso del packaging, che affianca dagli inizi degli anni Novanta. Ma la svolta arriva nel 2010 quando il gruppo entra nella sua fase acquisitiva. L'operazione più recente risale a pochi mesi fa e riguarda l'ingresso di Ima in Tmc Spa, un investimento di 58,5 milioni con il quale la società controllata dalla famiglia Vacchi ha rilevato l'82,5% della società produttrice di macchinari per il confezionamento di prodotti tissue e personal care.

EXPERTISE. Lo studio a cui ha dato forma in questi anni ha sviluppato una expertise specifica nell'assistenza alle aziende del manifatturiero e alla media impresa in generale. Tra i clienti assistiti negli ultimi tempi si possono ricordare anche Conad e Woolrich.



NEW!

www.poggieassociati.it



Prata & Mastrale

HOUSE OF TAILORING



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

Aldo Invitti di Conca



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

29

FERDINANDO EMANUELE

Il problem solver • 51 anni



Protagonista nella creazione, nella crescita e nel consolidamento della pratica di contenzioso e arbitrati negli uffici italiani di Cleary Gottlieb, di cui è socio da oltre undici anni. Lavora da mesi anche nella sede di Buenos Aires, dove sta sviluppando la pratica di arbitrato internazionale in lingua spagnola e inglese, pur mantenendo salda la propria presenza sul mercato italiano.

RECORD. Insieme al gruppo di colleghi con cui lavora, ha ottenuto risultati straordinari, fra cui la vittoria in uno dei più importanti arbitrati internazionali commerciali di sempre: a settembre 2016, il tribunale arbitrale ICC ha integralmente rigettato la richiesta di condannare Telecom Italia a pagare oltre 15 miliardi di dollari proposta da tredici fondi brasiliani e di altri Stati.

SEGNİ PARTICOLARI. Ha ottenuto altri importanti successi per varie società, fra cui Vivendi, Google, HP, Trenitalia, SNAM, Inter (nel giudizio contro la Juventus alla Corte d'Appello di Roma per l'assegnazione dello scudetto 2005-2006) e Sky Italia. È da anni tra gli avvocati di fiducia di Confindustria. Fondatore di ISSA e di ArbIt, membro della London Court of International Arbitration, del consiglio direttivo dell'Associazione Italiana per l'Arbitrato. Nel 2018, è stato nominato presidente della delegazione italiana alla commissione ICC.



+7

30

STEFANO SCIOLLA

Il duro • 50 anni



Socio di Latham & Watkins dal 2011 nel corso dell'ultimo anno è stato uno dei più attivi deal maker nel mercato delle fusioni e acquisizioni. In particolare, a inizio anno, ha affiancato il fondo americano Global Infrastructure Partners nell'acquisto, per circa 2,4 miliardi di euro,



www.lw.com

+8

dell'intero capitale sociale di Ntv, la società dei treni Italo. Più in generale, nel 2018, l'avvocato si è occupato anche della vendita di Coin a Centenary per conto del private equity BC Partners che ha affiancato anche nell'acquisizione di Forno d'Asolo.

SEGNI PARTICOLARI. Il private equity rappresenta il suo territorio d'elezione. Tra i clienti che segue con maggiore assiduità va ricordato The Carlyle Group, rappresentato in Italia da Marco De Benedetti, che di recente ha affiancato nell'acquisizione dell'80% di Irca, ovvero in quella delle sneaker Golden Goose, così come in quella del 90% di Comdata. Il deal più recente è quello per la creazione di Design Holding in cui Carlyle ha dato vita a una newco con Investindustrial.

DICONO DI LUI. I clienti apprezzano soprattutto il fatto che sia un avvocato «business oriented». In una recente intervista a MAG ha dichiarato: «Ci piacerebbe essere sempre più individuati come gli avvocati che sanno fare le operazioni».

31

LUIGI ARTURO BIANCHI

Il prof • 60 anni



È stato tra gli ideatori dell'advisory board dello studio Gatti Pavesi Bianchi formato da Franco Bassanini, Roberto Maroni e Giampiero Massolo.

Ordinario di Diritto Commerciale alla Bocconi di Milano (cattedra ereditata da un gigante come **Guido Rossi**) è anche il direttore del corso per giuristi d'impresa sempre nella stessa Università. Quest'anno ha fatto parte del pool legale che ha affiancato il Cda Tim nella diatriba con Vivendi.

In pochi lo sanno ma è anche un appassionato violoncellista e bibliofilo.



32

LUCA ARNABOLDI

L'elegante • 57 anni



GQ lo ha indicato tra i best dressed men d'Italia. Ma Luca Arnaboldi, managing partner di Cernelutti è stato



anzitutto l'avvocato che ha assistito la famiglia Missoni nella partnership con Fsi, nonché il consulente della Spac di Corrado Passera nella business combination con Banca Interprovinciale da cui è nato l'istituto illimity.

Dallo scorso giugno, è il nuovo vice presidente vicario dell'American Chamber of Commerce in Italy. È l'ideatore del corso in Strategic leadership for law firm dell'Insead.

33

MATTEO ORSINGER

L'esperto • 56 anni



Ha creduto nell'idea di uno studio legale capace di mixare competenze specialistiche d'eccellenza. Un'intuizione che quest'anno ha espresso al massimo le sue potenzialità nell'ambito dell'assistenza fornita, assieme a Mario Ortu e un nutrito pool di professionisti dello studio Orsinger Ortu, al Gruppo Michael Kors nell'acquisizione di Versace: un deal da oltre 1,8 miliardi di euro.

Nato a Trento, laureato a Bologna, ha mosso i primi passi da avvocato a Padova per poi approdare a Milano dal professor Alberto Miele.



orsinger.com

34

NICOLA ASTI

Il manager • 51 anni



È il managing partner di Freshfields Bruckhaus Deringer in Italia. Nel corso dell'anno si è occupato della business combination tra Guala Closures e Space 4 operazione che ha determinato il ritorno in Borsa della multinazionale piemontese specializzata nella produzione di chiusure per superalcolici e vino. Ma l'avvocato è stato anche il consulente di Chryso nell'acquisizione di Ruredil e di Otto Bock in quella del Gruppo Technogel. Business e gestione si confermano il leitmotiv della sua attività.



-2

35

ALBERTO
GIAMPIERI

Il nuotatore • 55 anni



È un grande sportivo e un forte nuotatore (stile? Farfalla). Ma l'avvocato, socio fondatore di Legance, è prima di tutto uno dei più talentuosi legali d'affari italiani. Segno particolare? La versatilità. Dopo essersi mosso con successo nel mercato banking & finance, ha conquistato anche la ribalta della scena corporate m&a seguendo operazioni di grande rilievo.

Tra le più recenti la vendita di Magneti Marelli a Kkr da parte di Fca che l'avvocato segue ormai con assiduità (per esempio, è stato tra i legali dell'Ipo Ferrari).



36

FILIPPO
MODULO

Il rugbysta • 47 anni



Managing partner di Chiomenti, grande appassionato ed ex azzurro giovanile di rugby. Attento alla valorizzazione dei giovani talenti, ha promosso il Premio Chiomenti Diritto e Innovazione Digitale.

Negli ultimi dodici mesi ha lavorato a operazioni come: l'assistenza a Vivendi nella gestione della partecipazione in Telecom Italia; la promozione da parte di Fri-El Green Power di un'opa totalitaria sul 70,64% di Alerion Clean Power; l'acquisizione del Gruppo Morini da parte di Avis Budget Group. Da ricordare anche l'assistenza a Bankitalia per la gestione dei dossier delle cosiddette good bank.



37

PAOLO
LUDOVICI

Il ciclone • 53 anni



È costantemente in movimento. Cento idee e progetti. Quest'anno ha portato lo studio L&P – Ludovici Piccone & Partners a Vienna aprendo, con Raffaele Petrucci, la seconda sede oltreconfine dopo quella di Londra. L'internazionalizzazione rappresenta uno dei due obiettivi fondamentali del progetto avviato con lo studio. Il fiscalista, nel corso dell'anno ha seguito White Bridge nell'acquisizione di Nutkao, così come si è occupato del passaggio di Bip ad Apax, della fusione tra Glenalta e Cft e del collocamento di Spaxs.

38

ROBERTO BONSIGNORE

Il diplomatico • 50 anni



Sempre più protagonista nell'm&a che conta è tra i soci di lungo corso della practice italiana della law firm americana Cleary Gottlieb. Nel corso dell'anno si è occupato della vendita di Candy per conto della famiglia Fumagalli. Ha fatto parte del team internazionale dello studio coinvolto nel mega deal Atlantia-Abertis. Inoltre, ha seguito la costituzione della partnership strategica tra Schroders e Banca patrimoni Sella nel wealth management. È avvocato in Italia e a New York. Negli Usa, o meglio ad Harvard, ha preso il suo Ll.m.



+2

39

NINO LOMBARDO

L'inesauribile • 53 anni



È il socio a capo del corporate finance di Dla Piper in Italia. Nella sua carica svolge una funzione di indirizzo e coordinamento strategico per i professionisti delle due aree.

Si tratta di uno dei partner più attivi e con il fatturato maggiore. Grande esperto di debito e restructuring. Ha assistito Goldman Sachs nel bond da 300 milioni dell'Inter. Un vero e proprio stakanovista. Amante della corsa. Attentissimo all'alimentazione. Convinto sostenitore della forza del gruppo e dell'importanza di sostenere e valorizzare i talenti.



NEW!



LC Publishing Group

lcpublishinggroup.it



INFORMAZIONE



EVENTI



CENTRO RICERCHE



PUBBLICAZIONI

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

legalcommunity.it

financecommunity.it

inhousecommunity.it

inhousecommunityus.com

foodcommunity.it

foodcommunitynews.com

mag

unbuonavvocato.it

40

**ALBERTO
SARAVALLE**

Il creativo • 62 anni



È uno dei soci più autorevoli dello studio BonelliErede. Già managing partner della law firm, dal 2016 guida il focus team arte e beni culturali e fa parte del Comitato Africa, ossia la cabina di regia che guida la strategia di espansione dell'organizzazione al di là del Mediterraneo. Classe '56, laurea a Padova e due master a Yale e Cambridge. Di recente ha fatto parte del pool legale che ha assistito Trinity nell'acquisizione di Bim. Inoltre è stato tra i legali che hanno seguito la vendita (per 40 milioni) di Palazzo Pisani Moretta a Venezia.



41

**LEO
DE ROSA**

La macchina • 45 anni



Tra i più autorevoli esperti di fiscalità del private equity, è il teorico della discontinuità aziendale concetto attorno al quale ha costruito assieme ai suoi soci il progetto professionale Russo De Rosa. Patrimonio, famiglia, passaggio generazionale e finanza sono il suo pane quotidiano. Infaticabile. Di recente ha assistito Star Capital nell'acquisizione della maggioranza di Ips e Moda Italia. Inoltre ha coordinato il team che ha seguito il family buy-out di Santero e si è occupato della strutturazione del deal con cui Gradiente ha rilevato l'80% di Coldline.



rdra.it

-4

42

**ENRICO
CASTALDI**

Il costruttore • 63 anni



castaldipartners.com

-3

Ha da poco tagliato il traguardo dei 1.000 giorni di cantiere per la realizzazione dello studio bi-nazionale, franco-italiano. Punto di riferimento per i suoi soci, modello per i colleghi più giovani, ha deciso di scommettere su nuove risorse (sono 22 sui 40 professionisti dello studio) e su una partnership estesa (in tre anni passata da 3 a 10 avvocati) per centrare l'obiettivo.

Di recente si è occupato della ristrutturazione del debito di St. Mamet, controllata di Conserve Italia. Le sue passioni? La politica, l'arte, il mare e il buon cibo.

43 FRANCESCO PORTOLANO

L'avanguardista • 49 anni



Una delle frasi che ripete più spesso è «perché no?». Fondatore di Portolano Cavallo, boutique legale caratterizzata dai focus nel digital e ora anche nel life science, guarda con interesse al futuro della professione e ai nuovi scenari che l'innovazione tecnologica e gestionale aprono per chi fa questo mestiere. Lo studio lavora con un sistema di AI e si distingue per l'organizzazione del lavoro. Attento alla qualità, ha recentemente fatto parte del team che ha assistito Faro Technologies nell'acquisizione di Opto-Tech.



-1

44 FRANCESCO DI CARLO

Il sindaco • 49 anni



Assieme al socio Alfredo Craca ha assunto il ruolo di co-managing partner di Fivelex in quello che è stato di fatto l'avvio di una nuova fase di crescita ed espansione dello studio fondato nel 2014 con Edoardo Guffanti, Vittorio Pisapia e Claudio Tatzzi. Attualmente



www.5lex.it

-3

è presidente del collegio sindacale di Italmobiliare, sindaco effettivo di Mediobanca e di Clessidra, consigliere di amministrazione di Milano Investment Partners, sindaco supplente di Assicurazioni Generali, Generali Italia e Telecom Italia.

45

STEFANO SPERONI

Il deal maker • 56 anni



Tra i soci di punta della law firm internazionale Dentons, è considerato tra i più autorevoli esperti di corporate m&a in Italia. Da poche settimane ha messo a segno l'acquisizione di Magneti Marelli per conto di Kkr: mega deal da oltre 6 miliardi di euro. Ma nel corso dell'anno ha seguito anche l'acquisizione di Hsm-Blair per conto di Magnaghi Aeronautica e ha fatto parte del pool legale che ha affiancato Maire Tecnimont nella emissione di un bond non convertibile da 250 milioni di euro.



46

FERIGO FOSCARI

Il talento • 44 anni



Il socio di White & Case è tra gli avvocati più attivi sul fronte merger & acquisition e mercato dei capitali. I clienti lo adorano. E lui non li delude mostrando sempre un forte coinvolgimento nella gestione dei loro affari. Quest'anno ha assistito le banche nella quotazione di Piovan all'Mta di Borsa Italiana, ha fatto parte del team che ha affiancato Amplifon nel finanziamento per l'acquisizione della multinazionale spagnola Gaes ma soprattutto ha partecipato al pool legale che ha seguito gli aspetti m&a e di co investimento nel deal Cvc-Recordati.



47

LUCA PICONE

Il cauto • 50 anni



Ormai saldamente alla guida di Hogan Lovells in Italia, è intento a preparare una serie di lateral hire strategici. Intanto, non solo guida la crescita dello studio sul fronte manageriale ma si occupa anche di business. Di recente ha seguito la famiglia Aloisi nella cessione del Gruppo Dab a un pool di acquirenti guidato da Maddalena Nocivelli. Inoltre ha seguito, tra le altre, la vendita di Reguitti, il passaggio di Forno D'Asolo da 21 Investimenti a BC e quello del 60% di L'Aromatika a Italmobiliare.



-4

48

PAOLA LEOCANI

La prima • 47 anni



Il *Financial Times* l'annovera tra gli avvocati innovatori d'Europa per aver inventato il BTP Italia ed essere stata determinante nella recente riforma dei servizi finanziari. Il debito è il suo pane quotidiano. Quest'anno, l'avvocata che guida il gruppo Dcm di Simmons & Simmons ha seguito, solo per citarne alcune, l'emissione da 500 milioni di 2i Rete Gas, quella da 320 milioni di dollari di Citi e ovviamente la nuova edizione del Btp Italia da 7,7 miliardi di euro. Ma l'elenco potrebbe continuare.



=

49

**PAOLO
GHIGLIONE**

Il genovese • 44 anni



Genovese di nascita ma milanese d'adozione. È il fuoriclasse dell'm&a in Allen & Overy in Italia, dove ricopre anche il ruolo di co-head del gruppo corporate. Segni particolari, secondo clienti e colleghi: empatia, efficacia e grande senso del business. In passato ha lavorato per BonelliErede e Cravath. Nell'ultimo anno ha seguito per EG Group l'acquisto di 1.000 stazioni Esso in Italia, mentre per Playtech ha gestito quello del 70,5% di Snaitech. Di recente, inoltre, ha affiancato Luxottica nel deal Barberini e 21 Investimenti in quello Bodino.



50

**LAURA
ORLANDO**

La sorpresa • 42 anni



È la protagonista dell'arrivo in Italia di una delle law firm internazionali più prestigiose: Herbert Smith Freehills. L'avvocata, che quest'anno è anche diventata mamma, ha avviato la costruzione di un progetto incentrato sulla practice di Ip declinata a tutto tondo. A cominciare dal life science, sua area d'elezione, ma che ora si sta sistematicamente allargando a più industry: dal fashion all'energy passando per il tmt, settori in cui lo studio, in Italia, assiete già realtà come Chevron, Eni, BAT, Casio e Trussardi. 🇮🇹



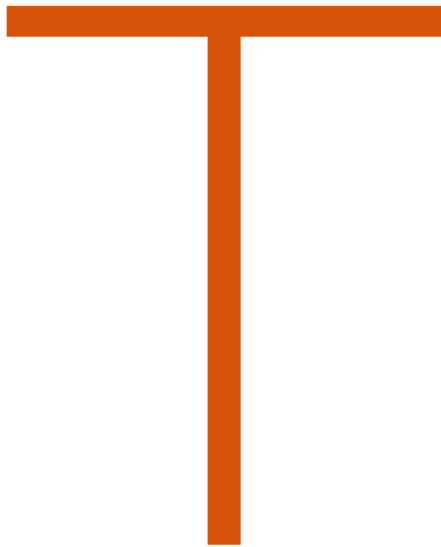
JACCHIA, «Oggi è FONDAMENTALE essere PERCEPITI»



Il senior partner dello studio De Berti Jacchia spiega a MAG la scelta che ha portato lo studio al suo rebranding e annuncia l'alleanza con lo studio russo Yus e la possibilità di dar vita a un desk a Los Angeles



Roberto Jacchia



tempo di rebranding. Lo studio legale De Berti Jacchia ha da poco ufficializzato la nuova versione del proprio marchio. Un'operazione di ammodernamento dell'immagine che però ha cercato di andare oltre il semplice fatto estetico. Nel brand sono rimasti solo i primi due nomi che compaiono nella ragione sociale dello studio e che sono, come noto, riferiti ai quattro soci fondatori: De Berti Jacchia Franchini Forlani. In più, la nuova grafica ha assunto una caratterizzazione cromatica, per metà rubin red e per metà blu, finalizzata a farla risaltare nella nuvola più o meno variopinta e più o meno variegata, dei brand legali che hanno un ruolo all'interno del settore della consulenza d'affari in Italia. Operazione non semplice ma che dopo un anno di lavoro sembra aver centrato il punto.

Ma non è stato solo questo. La release della nuova insegna di studio si è accompagnata a un lavoro di racconto che punta a far risaltare l'identità di questo studio presente sul mercato da 43 anni mettendo in evidenza i suoi tratti distintivi. Ciò che, in qualche modo lo rende diverso dai tanti

concorrenti (italiani e internazionali) che, nel frattempo, hanno affollato il settore.

MAG ne ha parlato con il senior partner **Roberto Jacchia**, alla vigilia del rilascio del nuovo brand, operazione coincisa con la messa online anche del nuovo sito.

«Il rebranding - dice l'avvocato - si è legato alla riconcezione del sito. Lo abbiamo ridisegnato interamente nella grafica, nei contenuti e negli aspetti cromatici. Ma soprattutto, sono cambiati gli obiettivi di comunicazione».

Il sito non si limita a essere il biglietto da visita online dell'associazione professionale (che oggi conta 80 professionisti, tra cui 25 soci e un fatturato stimabile attorno a 15 milioni di euro, senza un centesimo di debito). Ma ne racconta l'ethos, pubblicando in una sezione apposita la Carta dei Valori dello studio entrata in vigore a Luglio 2017 (21 articoli che includono anche una norma sul whistle blowing, strumento concepito per tutelare lo studio, ma anche i singoli soci, collaboratori e dipendenti in caso di conflitto di interessi o comportamenti che violino i principi della Carta) e "aprendo" lo studio al mondo.

«Volevamo andare oltre l'autoreferenzialità tipica dei siti web di questo tipo - spiega Jacchia - e così abbiamo immaginato, oltre alle sezioni che descrivono chi siamo, in quali aree operiamo e in quali industry, anche una sezione chiamata globally minded, in cui raccontiamo ai nostri clienti e a chiunque sia interessato alcuni trend in quattro grandi settori (sostenibilità, mobilità, connettività e società, *ndr*) che, a nostro giudizio, hanno un impatto particolare sul contesto socio economico in cui viviamo».

LO STUDIO in cifre



1975

L'ANNO DI
FONDAZIONE



80

IL NUMERO DI
PROFESSIONISTI



25

I SOCI DELLO STUDIO



13

GLI EQUITY PARTNER



4

LE SEDI: MILANO, ROMA,
BRUXELLES E MOSCA

A ben osservarla si ha chiaramente l'idea di un'operazione identitaria. «In un seller market, il tema del brand non si poneva proprio. Ora, invece, bisogna essere percepiti - dice Jacchia -. È cambiato tutto. È cambiato il linguaggio. Si è ridotto il livello di attenzione al tuo messaggio. I 140 caratteri reggono i destini del mondo. Ci vogliono cose immediate e facilmente percepibili e noi abbiamo cercato di adottare una grafica diversa dai principali competitor per agganciare l'attenzione e creare in chi ci vede una curiosità per guardarci un po' di più e volerne sapere un po' di più».

E la vostra è una storia da raccontare. Anche perché siete passati attraverso tutte le stagioni che hanno segnato questo mercato negli ultimi 40 anni...

La nostra è una storia che parte da lontano. Nel 1975 noi fondatori siamo usciti da Graziadei e abbiamo dato vita al nostro studio.

Era una delle insegne più rilevanti...

Non solo. Direi che era anche una delle poche insegne legali italiane, assieme a Pavia e Ansaldo, veramente internazionali.

Beh c'erano anche Chiomenti, Carnelutti, Ughi e Nunziante...

Sì ma all'epoca erano strutture che gravitavano più attorno a singole personalità. Mentre a mio modo di vedere Pavia e Ansaldo e Graziadei erano studi associati veri. Poi, come dire, qualcuno era più uguale degli altri.

Graziadei pubblicò anche il suo statuto...

Vero. Un documento più complesso e meno ineguale di quanto si sia raccontato in passato. L'avvocato Graziadei era un signore di gran classe, proprietario terriero, nobile da generazioni, che poi aveva dato vita a uno studio legale di grande reputazione con una clientela all'epoca stellare.

Ad ogni modo, quel gesto fu significativo proprio perché servì a dire: "Siamo un vero studio associato..."

Il modello preso a riferimento fu quello delle partnership inglesi.

C'era un'anglofilia diffusa tra gli italiani?

Direi di sì, anche se un po' celata. Una passione che è durata a lungo ma che poi è finita quando gli inglesi, negli anni '90, sono arrivati in Italia e hanno sconvolto il mercato.



Il team

Torniamo a voi...

Nel 1975 ci si presentò la grandissima chance di aprire uno studio nuovo con un know-how rarissimo per l'epoca. Gli studi che facevano m&a o finanza in inglese (che la scrivevano, la negoziavano e la completavano) si contavano sulle dita di una mano.

E il mercato era in fase ascendente...

Seller market assoluto! La gente stava in coda. Tu entravi in studio al mattino e aspettavi che dal cielo piovesse il lavoro. Il problema era farlo. Era l'età dell'oro.

Ma cosa è successo?: Perché nel '75 lei, Giovanni De Berti, Maria Cristina Franchini e Gianni Forlani vi siete detti: facciamo il nostro studio?

Graziadei era già anziano. Aveva 73-74 anni e li mostrava tutti. Ma soprattutto nello studio c'era una prima ondata di soci molto potenti che prima di fare spazio a una nuova generazione di professionisti ambiziosi e brillanti avrebbe aspettato a lungo.

Quindi, per la serie “chi ha tempo non aspetti tempo”...

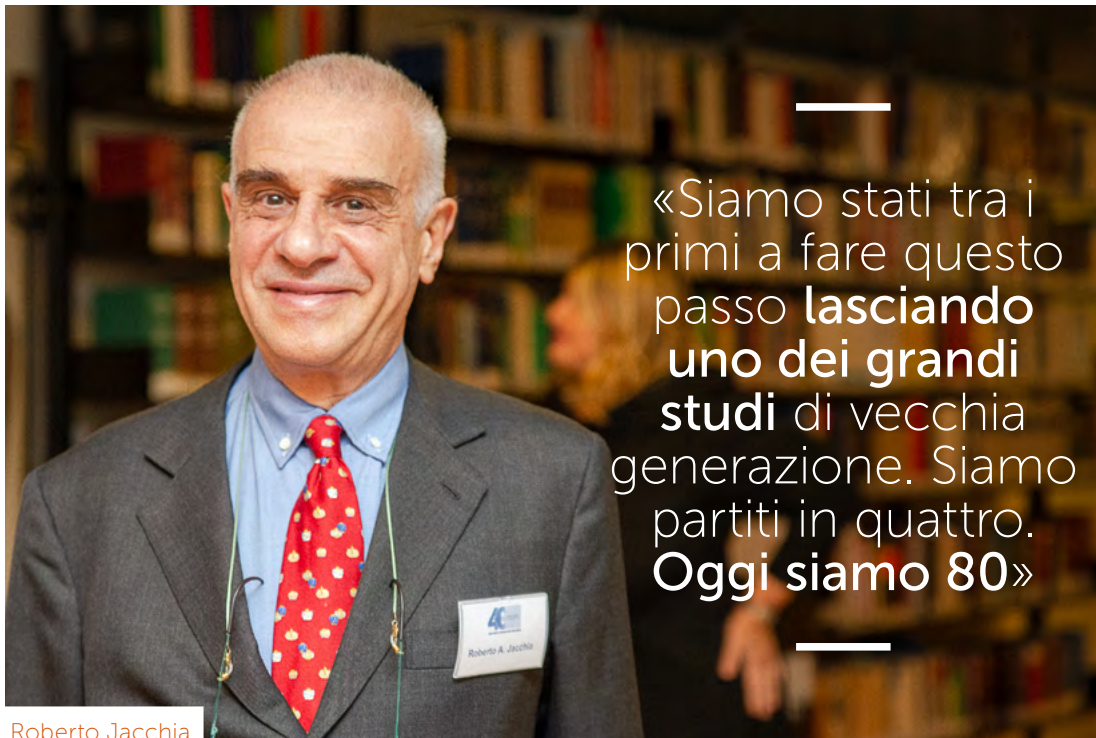
In più noi godevamo di una grande autonomia nella gestione dei clienti. Questa totale autonomia dava a noi giovani avvocati (io me ne sono andato a 29 anni) il controllo del lavoro legale in Italia di realtà come Glaxo o General Electric.

Insomma avevate know-how, clienti e un mercato assetato di legali...

Siamo stati tra i primi a fare questo passo lasciando uno dei grandi studi di vecchia generazione. Siamo partiti in quattro. Oggi siamo 80.

De Berti, il più senior del gruppo (classe '39) nel 2013 è diventato of counsel perché ha raggiunto il limite d'età statutario?

No. Questa è un'altra delle nostre peculiarità. Lui continua a fare il mediatore. Ed è diventato of counsel per scelta. Abbiamo scelto di fare questo lavoro per fare “quello che ci pare” (detto in senso buono) e quindi



Roberto Jacchia

«Siamo stati tra i primi a fare questo passo **lasciando uno dei grandi studi** di vecchia generazione. Siamo partiti in quattro. **Oggi siamo 80»**

nessuno ci deve dire quando andare in pensione.

Immagino che quando vi siete costituiti la pensione non fosse nei vostri pensieri. Ma crescendo, negli anni, il tema non si è mai posto?

Sicuramente non ci pensavamo quando siamo partiti. Negli anni, questa regola è stata talvolta timidamente proposta e respinta senza esitazione. Quindi tutti noi fondatori siamo qua e lavoriamo. E continueremo a farlo finché ci diventerà.

Di fatto si è liberi di scegliere. E se qualcuno vuole recuperare tempo per dedicarsi ad altro può farlo?

Sì e no. Questo non è un lavoro che si può fare part-time. E chi ci ha provato è stato quasi sempre punito dal mercato. D'altra parte io sono convintissimo che lavorare faccia bene e mantenga giovani. Poi oltre al lavoro vero che faccio per la maggior parte del tempo ho una serie di attività

istituzionali da svolgere in quanto senior partner a cui si aggiunge una funzione tutta mia (non statutaria) che consiste nel "dare la caccia" agli altri soci perché ciascuno dia il meglio di sé, ovviamente sempre in modo propositivo e persuasivo. Il mio animale guida, dovessi averne uno, sarebbe il border collie.

A metà anni 90, ha detto, il mercato viene squassato dall'arrivo delle law firm internazionali.

E soprattutto il mercato comincia a diventare un buyer market. Dal cielo non piove più nulla. E qui vengono fuori alcuni elementi che ci caratterizzano.

Dica.

Il primo è che noi abbiamo una compagine sociale stabilissima. E, fatti i debiti sconiuri, nei nostri 43 anni di storia non abbiamo mai avuto uscite di equity partner. Abbiamo avuto giudiziosi ingressi di equity per promozione interna e altrettanto



UN'UNICA AZIENDA, INNUMEREVOLI SOLUZIONI PER TUTTI.

All'avanguardia nel Facility Management per aziende e privati.

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

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

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

Progett SA - Facility Management

Lugano

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

Milano

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

Roma

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

info@progett.ch
www.progett.ch

giudiziosi lateral hire negoziati nel tempo, uno per uno e in maniera molto approfondita.

Quanti soci siete oggi?

Siamo 25 soci di cui 13 equity e 12 con varie forme. Per diventare equity occorrono diverse cose. Non c'è nulla di automatico. Bisogna produrre, avere clienti, andare d'accordo con tutti, e avere una buona dose di spirito di servizio.

Quindi i percorsi sono misurati e richiedono tempo...

Esatto. E di conseguenza il nostro tasso di crescita quantitativa è sicuramente inferiore a quello di realtà che consideriamo nostre competitor. Ma direi che ci va bene così.

Non avete mai rincorso l'ampliamento dimensionale fine a se stesso?

Precisamente. Non abbiamo mai creduto che un grande studio dovesse essere anche uno studio grande. E spiego il perché. La stabilità della compagine societaria è un elemento importantissimo perché incide sulla qualità della vita e sul clima quotidiano. Per noi, sarebbe inconcepibile pensare di avere un avversario, o peggio ancora un nemico, che vive sotto il nostro stesso tetto.

Torniamo agli elementi caratterizzanti?

Abbiamo una compagine associativa equilibrata e ben distribuita per fasce d'età e per genere. Abbiamo, in particolare, 13 soci e 12 socie. E la ripartizione 50 e 50 è rispettata dal resto dell'organico. Il bello è che ci siamo arrivati senza alcuna costrizione.

Non avete una norma statutaria sulle quote rosa?

No non l'abbiamo. E se fossi una donna che arriva alla partnership solo grazie a una questione di "quote" non so se ne sarei davvero così felice.

Quindi come ci siete arrivati?

Ci siamo arrivati di fatto. Perseguendo la valorizzazione del talento.

Lo studio nasce a Milano ma ha quattro sedi con Roma Bruxelles e Mosca.

A Roma apriamo a metà degli anni '80. Bruxelles segue, a metà anni '90. E Mosca, andando a braccio, direi che è arrivata a fine anni '90.

Come avete scelto?

Roma era imprescindibile.

Lo è ancora oggi?

Assolutamente sì. A Roma abbiamo cinque soci e 16 professionisti con un focus originario su ciò che è diritto pubblico e amministrativo. Si tratta di una sede importante per la nostra attività in particolare nel farmaceutico, nel public procurement e relativo contenzioso, nell'antitrust e nel regolatorio in generale. È una sede vera. L'ultimo lateral di un socio, David Santoro, proveniente da Simmons & Simmons, è stato fatto proprio lì.

Bruxelles?

Importante. Anche perché noi siamo stati tra i primi ad accorgerci della crescente rilevanza del diritto comunitario. All'epoca c'era una quantità di finti studi italiani a Bruxelles... gente che prendeva un indirizzo da un amico, e lo spacciava come uno studio.

Cosa rappresenta?

E per noi Bruxelles è diventato una sorta di centro studi e think tank di quella che è una parte fondamentale della nostra attività, che è il diritto

europeo in tutte le sue forme. Lì quindi si concentra il luogo pensante il cui operato va a beneficio di tutte le altre sedi su tematiche di diritto europeo, procedure comunitarie e relativa legislazione.

Mosca, invece, come nasce?

Arriva verso la fine degli anni '90. Con la dissoluzione dell'epoca sovietica c'erano delle opportunità. Abbiamo aperto inizialmente una base minuscola che con il tempo è diventata un ponte per l'assistenza soprattutto alle pmi italiane. Tra l'altro abbiamo novità.

Dica...

Abbiamo appena siglato una best friendship con lo studio russo Yus, una delle principali law firm operanti nella Federazione Russa, specializzata in proprietà intellettuale. È un accordo con il quale vogliamo rafforzare la nostra presenza in Russia e nei Paesi CIS in un'area di practice per noi centrale.

Quanta gente avete a Mosca?

Oggi abbiamo una decina di persone.

È strategica?

Il mercato russo soffre per via delle sanzioni. Ma al di là del momento geopolitico, noi guardiamo avanti e conserviamo la nostra presenza.

Londra e New York, invece, sono rimaste fuori dalla vostra strategia d'internazionalizzazione: perché?

Per il tipo di lavoro che facciamo noi, riteniamo che una presenza a Londra o a New York costerebbe tantissimo, difficilmente ci darebbe di più e potrebbe raffreddare alcune fonti di lavoro. A parte Bruxelles, che non è una sede estera ma una sede istituzionale con caratteristiche specifiche e Mosca che ha la sua storia, non abbiamo pensato almeno fino a oggi, di avere altre sedi vere e proprie. Tuttavia, anticipo come "primizia" che stiamo seriamente studiando un possibile desk a Los Angeles per esplorare il mercato outbound dagli USA.

«Siamo 25 soci di cui 13 equity
e 12 con varie forme.
Per diventare equity occorrono diverse cose.
Non c'è nulla di automatico.
Bisogna **produrre, avere clienti,**
andare d'accordo con tutti,
e avere una buona dose di **spirito di servizio**»



I fondatori dello studio

Fate anche parte di un network?

All'estero siamo parte di un network, Interlaw, di studi indipendenti. È una discreta fonte di lavoro. Non ci cambia la vita ma è una cosa positiva.

Qual è stato il tratto distintivo della vostra strategia di mercato in questi anni?

Noi abbiamo cercato di dipendere sempre meno dai prodotti e attività che diventavano commodity. Che è un processo continuo. Negli anni '70 nessuno sapeva fare l'm&a in inglese. Mentre oggi forse anche il bar qui sotto un po' di m&a lo fa! Le due diligence sono diventate una commodity. Ma anche nel diritto europeo, per esempio, i filing di operazioni sono diventati quasi-commodity.

Quindi?

Le specializzazioni per materia e le industrie che si conoscono sono determinate dal modo in cui evolvono i rapporti con i clienti. E a proposito

di tratti distintivi, noi abbiamo un grado di stabilità di alcuni clienti strabiliante. Ci siamo portati dietro, dall'era Graziadei, delle multinazionali che sono tutt'ora nostri clienti.

Qualche esempio?

Penso a Glaxo Smith Kline, o Rolex. Noi siamo i loro avvocati dal 1977.

Come è andata?

Intanto per noi c'è un driver di qualità. Bisogna che il lavoro sia perfetto. Se un atto va riletto 20 volte, così sia. Compromessi sulla qualità qui non ne facciamo.

Il mix è specializzazione e nicchie?

Abbiamo cercato di saperne di più e studiare un numero limitato di materie che fossero il meno commodity possibile.

Ovvero?

Il farmaceutico è l'esempio. È un settore che seguiamo tantissimo. Abbiamo un

«Le specializzazioni per materia e le industrie che si conoscono sono determinate dal modo in cui evolvono i rapporti con i clienti.

E a proposito di tratti distintivi,
noi abbiamo un grado di stabilità di alcuni clienti strabiliante. Ci siamo portati dietro,
dall'era Graziadei, delle multinazionali che sono tutt'ora nostri clienti»

paio di big pharma che seguiamo per la parte brevettuale, il relativo contenzioso e aspetti antitrust e regolatori connessi. E per noi questo è l'esempio perfetto di come materia e industria si devono appaiare e camminare insieme. Questo ci dà un hedge competitivo. Comparabile il discorso sul *gambling*. Noi abbiamo assistito il primo bookmaker inglese, Stanleybet, entrato sul mercato nel 1998 quando la parola *gambling* in Italia non diceva nulla. E si tratta di un'azienda che è ancora nostra cliente. La sfida per il futuro è riuscire a individuare nuove nicchie prima che diventino commodity o anche solamente settori più "visitati".

Per chiudere: com'è strutturata la vostra governance?

Abbiamo sempre avuto una governance decentrata e direi molto democratica. Non c'è un ad, o un cda. C'è il senior partner, che sono io. Abbiamo quindi una governance

diffusa. Ci sono deleghe per materia (risorse umane, it, amministrazione e finanza, relazioni esterne, ecc) a singoli soci o gruppi di soci. Abbiamo delle assemblee annuali quattro volte l'anno. La maggior parte delle decisioni rilevanti sono assembleari. Quelle minori avvengono per scambi informali. È un modello consensuale.

Faticoso...

Ma secondo me questo è un altro elemento determinante per la stabilità della compagine di cui dicevo prima.

Non vi attrae l'evoluzione delle organizzazioni in senso aziendale?

Il nostro modello premia le caratteristiche individuali. Lascia spazio a una sana dose d'individualismo che mette in circolo quelle endorfine che aiutano la produzione intellettuale, la qualità della vita e i rapporti con il collega della stanza accanto. A noi piace così. ■

QUATTORDICI SOCI e oltre 80 PROFESSIONISTI: parte **TALEA**



Marcello Gamba

«La nostra – dicono i fondatori a MAG – è stata una scelta identitaria». Focus su Milano. Doppia categoria di soci. E un fatturato di partenza stimabile tra 6 e 7 milioni di euro

n botanica, la talea è la parte di una pianta capace di emettere radici e di generare un nuovo individuo. La riproduzione per talea è una pratica molto diffusa anche perché permette di conservare le caratteristiche vegetative e produttive della pianta originaria.

La leggenda narra che nel momento in cui i 14 soci hanno fondato lo studio Talea – tax legal advisory, non sapevano che l'acronimo scelto per identificare il loro progetto professionale avesse anche un significato scientifico e soprattutto che questo significato fosse così calzante con l'intenzione e lo spirito che stava dietro l'iniziativa a cui stavano dando vita.

Ma tant'è. Il mercato dei servizi legali e fiscali, dallo scorso 31 ottobre, conta una nuova insegna sulla scena. Una "nuova" organizzazione che si affaccia sul mercato milanese. E le virgolette ai due capi dell'aggettivo «nuova» si spiegano sottolineando come questa struttura sia su piazza, in realtà, da anni.

In tutto conta più di 80 persone tra professionisti e dipendenti (86 per la precisione al momento del kick off) tra cui 14 soci e un fatturato di partenza che si può stimare

tra i 6 e i 7 milioni di euro.

Si tratta in dettaglio di una delle due realtà che a Milano aderivano all'associazione di studi LS Lexjus Sinacta. In particolare di quella che a inizio anno aveva visto l'ingresso di undici professionisti dallo studio Negri-Clementi, a cominciare dai soci **Enrico Del Sasso** e **Gabriele Consiglio**.

«Il nostro progetto – spiega **Marcello Gamba**, presidente di Talea – è un passaggio dolce dall'essere un'associazione di studi all'essere team, per rendere esplicita la nostra identità in una dimensione più coerente per noi». Insomma, di fatto potrebbe sembrare un rebranding. Ma in realtà si tratta di una cosa diversa. Una scelta identitaria con cui un gruppo di professionisti ha deciso di proseguire in autonomia un progetto professionale volto a creare uno studio full service e concentrato in particolare su cinque macro aree: corporate, restructuring, litigation, patrimoni e famiglia, real estate.

Oltre a Gamba, Del Sasso e Consiglio, compongono la partnership di Talea i soci **Giovanni Barone**, **Carlo Bianco**, **Monica Carino**, **Augusto Cirila**, **Emma Grazia Gentili**, **Paola Lovati**, **Sergio Pellone**, **Massimiliano Poppi**, **Andrea Rossi**, **Luigi Giovanni Saporito** e **Diego Stefanel**.

La struttura dell'associazione conta due categorie di soci: A e B. Alla prima appartengono i partner che hanno meno di 65 anni e un fatturato superiore a «una certa soglia». Alla seconda tutti gli altri. I soci A sono in qualche modo quelli cui spettano le scelte strategiche dello studio, proprio perché sono quelli che devono (anche per

ragioni anagrafiche) occuparsi del futuro dell'organizzazione. «È una governance – dicono i soci a MAG – che consente ai giovani di determinare le scelte strategiche e a chi si avvicina alla pensione di restare comunque operativo nell'attività dello studio».

La struttura, oltre all'assemblea dei soci, prevede anche un consiglio direttivo di cui fanno parte il presidente Gamba e i soci Cirla, Rossi e Consiglio.

Al fondo, l'organizzazione si è data una struttura democratica che, sottolineano i partner, è rappresentata anche dal nome. Non ci sono soci più uguali degli altri. Un principio sancito anche dalla scelta logistica di avere tutti i partner “sullo stesso piano”, il secondo, dell'edificio che ospita gli uffici di Talea in via Larga a Milano.

«**Milano è una “città Stato”.**
Va a una **velocità doppia** rispetto
al resto del Paese. È qui che si
giocano le **partite più interessanti**»

A proposito del capoluogo lombardo, poi, i fondatori di questo progetto sottolineano come la scelta di dar vita a questo nuovo capitolo del loro percorso professionale sia stata anche motivata dalla convinzione che quello professionale sia ancora fundamentalmente un mercato territoriale. «Milano è una “città Stato”. Va a una velocità doppia rispetto al resto del Paese. È qui che si giocano le partite più interessanti». Quanto ai rapporti con il resto del Paese, lo studio in questo nuovo assetto avrà la possibilità di scegliere quando e con chi collaborare.

Come detto, l'attività di Talea si declina su cinque macro aree. La struttura dello studio consente già di coprirle tutte e si muove sul fronte legale, economico e aziendale esprimendo una visione d'insieme. Detto questo non è escluso che l'associazione possa valutare, nel prossimo futuro, l'inserimento di nuovi professionisti. Anche se i soci tengono a specificare di non essere interessati a comprare fatturato ma piuttosto a trovare professionisti desiderosi di sposare il progetto, «soggetti che possano integrare e fare la loro parte in quello che abbiamo cominciato». Allo stesso tempo, però, in Talea ci sarà spazio per la crescita interna, ovvero per l'accesso alla partnership di professionisti cresciuti nello studio e con lo studio. ■



INTERMEDIAZIONE FINANZIARIA: LE NULLITÀ SELETTIVE E IL DOLO GENERALE. LA PAROLA (NUOVAMENTE) ALLE SEZIONI UNITE

La nullità è il vizio più grave che può investire il contratto. Mentre l'annullabilità mira a tutelare un interesse particolare, attinente cioè ad una delle parti del contratto, la nullità è, invece, categoria posta a tutela di un interesse generale dell'ordinamento. Perciò essa può essere fatta valere da parte di chiunque vi abbia interesse, è rilevabile d'ufficio da parte del giudice, la relativa azione è imprescrittibile e, salvo diversa disposizione di legge, il contratto nullo non può essere convalidato.

All'interno della generale categoria della nullità è però possibile rintracciare molteplici distinzioni. Negli ultimi tempi, in particolare, si sono moltiplicate le ipotesi di nullità a tutela di una parte debole del rapporto contrattuale. Sono nate, perciò, le nullità di protezione o speciali nelle quali, accanto alla tutela dell'interesse della parte più debole del contratto, convive anche la tutela di un interesse generale. Esse, quindi, si posizionano al confine tra nullità e annullabilità. Con quest'ultima, in particolare, condividono la legittimazione ristretta, riservata, cioè, solo alla parte nel cui interesse sono state previste dalla legge.

Di recente, poi, la giurisprudenza ha distinto, tra le nullità di protezione, le nullità selettive, cioè quelle in cui il contraente, nel cui vantaggio le stesse sono poste, è legittimato a selezionare quella parte del contratto che intende caducare (Cass. n. 8395/2016). Con l'individuazione delle nullità selettive, la nullità del contratto non comporta necessariamente la nullità dell'intero rapporto ed il cliente è legittimato ad agire per salvaguardare solo alcuni effetti prodotti dall'esecuzione del contratto dichiarato nullo (quelli eventualmente favorevoli) e a fare caducare quelli che si sono rivelati svantaggiosi. La nullità selettiva assume particolare rilevanza nel settore delle intermediazioni finanziarie. Il caso tipico è quello che consegue alla dichiarazione di nullità dei contratti quadro relativi alla prestazione dei servizi di investimento, perché privi della forma scritta *ad substantiam*, ai sensi dell'art. 23 Dlgs 58/1998. Il 3° comma di detta norma, statuendo che la nullità può essere eccepita solo ed esclusivamente dal cliente investitore, prevede, chiaramente, una ipotesi di nullità di protezione.

Si è subito posta la questione se, una volta che l'investitore abbia eccepito la nullità del contratto quadro, tutti i successivi ordini di investimento debbano ritenersi caducati. La cosa non è di secondaria importanza, perché in tal caso l'intermediario avrebbe diritto a richiedere la restituzione, ai sensi dell'art. 2033 c.c., di tutti i titoli compravenduti dal cliente e ancora nella sua disponibilità, nonché la compensazione tra i rispettivi diritti di credito. Qualora, invece, il cliente potesse "selezionare" gli ordini di compravendita da far dichiarare nulli in conseguenza della nullità del contratto quadro pronunciata ai sensi del citato articolo 23, egli, potrebbe sanare (o convalidare) gli investimenti vantaggiosi, rinunciando all'eccezione di nullità del medesimo, e far caducare quelli che gli hanno provocato svantaggi.

La Corte di Cassazione, la prima volta in cui è stata chiamata ad intervenire in materia, con la sentenza 8395/16, ha sancito che la

nullità prevista dall'art. 23 Dlgs 58/1998 è una nullità di protezione e può essere eccepita dall'investitore anche limitatamente ad alcuni ordini di acquisto. Subito dopo, però si è evidenziato il pericolo di uno sfruttamento opportunistico della normativa di tutela e perciò si è affermata la possibilità per l'intermediario di tutelarsi mediante la proposizione della eccezione di dolo in tutti i casi in cui il cliente (evidentemente in mala fede) proponga una domanda di nullità selettiva. Altri hanno addirittura ravvisato, nella condotta dell'investitore medesimo, che eccepisca la nullità solo di alcune operazioni, conseguente alla nullità del contratto quadro, un abuso del diritto riconosciuto dall'art. 23, finalizzato a trasferire opportunisticamente sull'intermediario l'esito negativo di uno o più investimenti.

Successivamente, della questione si è occupata più volte la S.C., anche a Sezioni Unite, ma al problema ancora non è stata data una soluzione univoca e definitiva. Di recente, con la sentenza n. 10116 del 24/04/2018, la Corte di Cassazione ha deciso che nel caso di assoluta mancanza del contratto quadro, non sono opponibili dall'intermediario né l'eccezione di dolo generale, fondato sull'uso selettivo delle nullità, né l'avvenuta sanatoria del negozio nullo per rinuncia a valersi della nullità. Tali eccezioni, dice la S.C., sono, infatti, prospettabili solo in relazione ad un contratto quadro formalmente esistente.

La mancanza di una soluzione univoca ed equilibrata ha spinto la S.C., con l'ordinanza interlocutoria n. 23927/2018 del 2 ottobre 2018, a rimettere nuovamente all'esame del Primo Presidente la questione delle nullità selettive, evidenziando *"la rilevanza e la delicatezza della questione, nella quale temi specifici della contrattazione finanziaria incrociano profili più generali del diritto delle obbligazioni (regime delle nullità di protezione, sanabilità negozio nullo, opponibilità delle eccezioni di correttezza e buona fede)"*. Il tutto nella speranza che possa trovarsi *"un punto di equilibrio tra le opposte esigenze di garanzia degli investimenti operati dai privati con i loro risparmi (art. 47 Cost.) e di tutela dell'intermediario, anche in relazione alla certezza dei mercati in materia di investimenti finanziari"*.



Avv. Marco Visconti - Visconti Studio Legale



ROBOT, AI E LAVORO sotto la lente



Parlare di Intelligenza Artificiale e di Robot oggi è di gran moda: evoca inquietudini ed entusiasmi allo stesso tempo. L'opinione generale sembra dividersi tra "apocalittici e integrati", per usare una fortunata immagine di **Umberto Eco**.

Da un lato gli ottimisti a oltranza che vedono in queste tecnologie digitali innovative un orizzonte di grandi sviluppi. "Son dell'umana gente le magnifiche sorti e progressive" per dirla con **Giacomo Leopardi**.

Dall'altro i pessimisti a oltranza che vedono avanzare tempi foschi di distruzione del lavoro con la sostituzione dell'uomo non solo dalle macchine, che

automatizzano molte attività ripetitive, ma anche dall'intelligenza artificiale capace di sostituirsi alle attività umane anche in settori ad alto contenuto di conoscenza.

Purtroppo, come spesso accade, il dibattito si svolge spesso prescindendo dalla conoscenza della realtà dei fatti, basandosi invece su giudizi precostituiti fondati su assunti ideologici o su rappresentazioni soggettive della realtà. Proprio per ovviare a questa mancanza di conoscenza di quale sia la situazione effettiva delle percezioni, considerazioni ed esperienze in questo campo, AIDP, in collaborazione con LabLaw, ha pensato di promuovere una ricerca sul campo, condotta da DOXA, che ha visto un campione di circa 300 tra imprenditori e manager intervistati, equamente distribuiti tra aziende che hanno già implementato iniziative di Intelligenza Artificiale e/o di introduzione di Robot e aziende che non lo hanno ancora fatto.

I risultati di questa ricerca sono sicuramente molto interessanti e, per qualche verso, direi anche inaspettati.

Innanzitutto dalla ricerca risulta un atteggiamento positivo da parte del campione intervistato: il 61% si è dichiarato favorevole alla introduzione di queste tecnologie digitali, contro solo un 11% di contrari.

Tra gli aspetti positivi evidenziati vengono citati:

- Meno fatica e più sicurezza nel lavoro (93%)
- Miglioramento di efficienza e produttività (90%)
- Nuove scoperte un tempo impensabili (85%)

- Sostituzione di attività manuali con attività a più alto contenuto (81%)
- Miglioramento della qualità di prodotti e servizi (79%)
- Creazione di nuovi ruoli e nuove competenze (77%)

Se poi ci focalizziamo sulle risposte di chi ha già sperimentato l'introduzione in azienda delle nuove tecnologie, vediamo che l'atteggiamento positivo risulta ancora più accentuato.

Il 57% dichiara che l'andamento del business ha tratto sicuro giovamento dall'uso di queste innovazioni: in particolare risultano impattate positivamente funzioni quali produzione, sistemi informativi, logistica.

Molto interessante inoltre il fatto che il 70% di chi sta utilizzando le nuove tecnologie dichiara che questo ha portato alla creazione di nuovi ruoli: ciò fa pensare che, a fronte della prevedibile perdita di una parte di posizioni lavorative indotta da intelligenza artificiale e robot, vi sia la creazione di nuova occupazione per i nuovi ruoli che si rendono necessari (specialisti it, manutentori robot, programmatori e così via).

Naturalmente queste profonde innovazioni pongono anche una serie di problemi quali:

- Necessità di un forte investimento sulla formazione
- Esigenza di nuove regole per il lavoro
- Esigenza di superare le resistenze culturali
- Uscita progressiva dal mercato del lavoro delle professionalità meno qualificate

Il bilancio complessivo risulta pertanto molto positivo (83% positivi contro solo un

3% di negativi).

Interessante è anche la ricaduta, dichiarata dagli intervistati che hanno già introdotto le nuove tecnologie digitali, sui lavoratori.

Il 65% dei rispondenti dichiara un miglioramento delle condizioni di lavoro, il 67% un aumento della sicurezza ed il 76% un impatto positivo sui carichi di lavoro.

La progressione costante dell'utilizzo di robot e AI nelle nostre aziende sembra, quindi, una realtà ineluttabile. Quali saranno gli impatti sull'occupazione è questione controversa: quel che è certo, alla luce dei risultati della nostra indagine, è che comunque nuovi ruoli vengono creati e che investire sulla formazione e sulla qualità delle persone diventa una necessità strategica per assicurare il successo nell'impiego delle nuove tecnologie. Un nuovo approccio deve essere sviluppato, altresì, per gestire le relazioni industriali che necessitano di un quadro normativo adeguato al nuovo contesto. Avrà ancora senso utilizzare i sistemi di inquadramento attuali? Si potranno ancora gestire le persone con un approccio egualitario? I contratti collettivi che senso e funzioni avranno? Gli strumenti di gestione delle risorse umane come dovranno evolvere e adattarsi? Questi sono alcuni degli interrogativi cui dovranno rispondere i responsabili hr per affrontare le nuove sfide che il nuovo contesto ci pone. ■

*** Segretario generale Aidp*

***Rubrica a cura di
AIDP Gruppo Regionale Lombardia**

Laura Orlando

HERBERT SMITH FREEHILLS: non solo **LIFE SCIENCES**

MAG incontra Laura Orlando,
managing partner della law firm:
«Il nostro obiettivo è di un grande
"one-stop shop" in materia
di proprietà intellettuale»



N

on solo life sciences e biotech.

A pochi mesi dall'apertura della sede milanese, Herbert Smith Freehills (Hsf) accresce la propria presenza in Italia anche nei settori TMT, energy, consumer goods e fashion, dove assiste importanti società quali Chevron, Eni, BAT, Casio e Trussardi.

«Il consolidamento della nostra presenza in Italia – spiega **Laura Orlando**, managing partner della sede italiana – rientra in una precisa strategia di sviluppo. Se lo studio fin dall'apertura era già noto per il proprio posizionamento nel settore life sciences (grazie a clienti quali

Gilead, Biogen, Roche, Takeda ed Eli Lilly, ndr), le condizioni del mercato hanno consentito un rapido potenziamento anche in ulteriori settori, accelerando il percorso di espansione che avevamo pianificato». Un percorso che mira a valorizzare le potenzialità della law firm che, a livello internazionale, ha recentemente assistito realtà come Edf, Bp, Weir o Wesfarmers.

Hsf amplia il suo raggio d'azione in Italia, non più solo pharma e life sciences: era un passo obbligato?

In verità il nostro raggio d'azione non è mai stato limitato a pharma e life sciences. Fin dall'apertura il nostro team si è occupato di proprietà intellettuale a 360 gradi.

Beh, in termini di posizionamento...

Certo, siamo consapevoli di essere particolarmente noti per il nostro posizionamento nel settore life sciences. Ciò nasce da ragioni storiche legate in parte al portafoglio particolarmente notevole di big pharma che annoveriamo tra le nostre clienti (tra cui Gilead, Biogen, Roche, Takeda, Lundbeck ed Eli Lilly) e in parte alle vicende stesse che hanno portato all'apertura dell'ufficio italiano.

Ricordiamole...

Da anni il mio socio Sebastian Moore e io ci eravamo trovati a lavorare insieme su grossi contenziosi farmaceutici multi-giurisdizionali e quindi nel momento in cui Hsf ha deciso di aprire un ufficio in Italia, la

scelta di cominciare da qui era la più ovvia e naturale. Il nostro obiettivo tuttavia era quello di costituire fin da subito un grande "one-stop shop" in materia di proprietà intellettuale, per poi fare dell'Ip la practice trainante dell'ulteriore crescita dello studio.

Torniamo alle altre industry. Cosa ha determinato la scelta di puntare su Tmt, energy, consumer goods e fashion?

Il percorso di crescita è stato più rapido di quanto avessimo pianificato. Questo è stato senz'altro merito della reputazione di cui gode lo studio a livello internazionale, ma anche del fatto che l'integrazione dell'ufficio italiano con il network è stata davvero sorprendente. L'ufficio italiano è nato proprio con l'intento di sviluppare la piattaforma pan-europea di Hsf e quindi fin dall'inizio non vi erano dubbi che il lavoro multi-giurisdizionale avrebbe avuto un'importanza fondamentale per la nostra offerta. Possiamo dire però che le cose sono andate ancor meglio del previsto.

Ovvero?

L'ufficio italiano ha assunto subito un ruolo chiave ed è stato capace immediatamente di attrarre mandati da grossi clienti anche al di fuori dell'area life sciences.

Me ne cita alcuni?

Le posso fare i nomi di Chevron ed Eni per l'energy, di Casio per il TMT e di Trussardi per il fashion. Questi sono solo alcuni tra i più importanti clienti che

al momento stiamo assistendo specificamente in Italia.

E a livello internazionale?

Forniamo consulenza continuativa a Bp in vertenze di natura commerciale o aventi a oggetto diritti Ip. Abbiamo assistito Weir nella due diligence Ip volta all'acquisizione del colosso americano Esco Corporation, operante nel settore minerario. E ancora, abbiamo assistito Wesfarmers sulle questioni Ip connesse all'acquisizione della catena di negozi Homebase e alla successiva cessione nel 2018, occupandoci della redazione di contratti di licenza e della registrazione di marchi e design in tutta l'Unione Europea.

Moda, Energy, Tmt: come saranno coperte queste industry? E da che punto di vista, in termini di practice area?

Al momento la nostra offerta è essenzialmente Ip. Accompagniamo i nostri clienti passo passo in tutte le fasi, dalla valorizzazione e identificazione degli asset immateriali alla valutazione strategica, dalla registrazione dei diritti all'eventuale tutela giudiziale e stragiudiziale. Ci occupiamo poi anche di tutte le questioni contrattuali e commerciali connesse. La costituzione di nuove practice area sarà indirizzata dalle esigenze che ci saranno manifestate dalle clienti, con cui cerchiamo sempre di avere un dialogo da partner commerciali che vada al di là del mero servizio legale.

Chi sono i professionisti che se ne occuperanno?

Non vi è una divisione interna rigida, tutti noi ci siamo formati nelle grandi scuole "classiche" del diritto industriale e abbiamo esperienza Ip a tutto tondo.

Ma avrete dei campi d'elezione...

Diciamo che Pietro Pouché è a capo di un team responsabile in particolare dell'area brand e soft Ip mentre Sebastian e io con i nostri team ci occupiamo soprattutto di contenzioso brevettuale. L'arrivo della senior associate Sara Balice da DLA Piper ha inoltre rafforzato molto la nostra offerta, dandoci la possibilità di focalizzarci ancora di più su società operanti in questi settori. Pietro e Sara sono entrambi

professionisti di grande seniority, hanno alle spalle molti anni di esperienza in tutte le aree del diritto della proprietà intellettuale e in tutti i settori industriali.

Oggi quanti professionisti conta in Italia HSF?

Quando ci siamo incontrati all'inizio di gennaio per annunciare l'apertura dell'ufficio italiano di Herbert Smith Freehills, vi avevo detto che il nostro obiettivo per quest'anno era quello di arrivare entro la fine dell'anno a contare circa 20 professionisti così da raggiungere una massa critica che non avesse nulla da invidiare alle grandi boutique Ip che operano sul mercato italiano, anche all'interno di studi internazionali di matrice anglosassone.

E a che punto siamo?

Posso dire che tutto è andato secondo i piani e questo obiettivo è stato raggiunto. Peraltro, con i recenti ingressi che hanno accompagnato l'arrivo in Italia in via permanente del mio socio Sebastian Moore e del suo team, possiamo dire di essere oggi uno dei pochi, se non il solo studio a vantare in Italia un team così diversificato, che comprende solicitor qualificati davanti alle corti inglesi, irlandesi e addirittura indiane (la nostra associate Priyanka Madan è qualificata in India), nonché professionisti con un background di studi scientifici.

Ovvero?

In UK è possibile intraprendere studi scientifici e poi convertirli con una laurea in legge: ad esempio Sebastian Moore prima degli studi in legge ha studiato chimica; la nostra associate Emily Bottle ha ottenuto un first degree in biochimica e si è addirittura occupata di ricerca scientifica dopo la laurea. Questo per noi è un grandissimo vantaggio competitivo perché ci consente di comprendere e gestire complesse questioni tecnico-brevettuali anche senza dover ricorrere a consulenti tecnici esterni.

È possibile immaginare anche un prossimo ampliamento delle aree di pratica dello studio oltre la proprietà intellettuale?

Senz'altro sì, ma al momento non vi posso ancora dire nulla su questo.

«Il **percorso di crescita** è stato **più rapido** di quanto avessimo pianificato. Questo è stato senz'altro merito della **reputazione** di cui gode lo studio a livello internazionale, ma anche del fatto che l'integrazione dell'ufficio italiano con il network è stata davvero sorprendente»



HLTRAD
Legal & Financial Translation



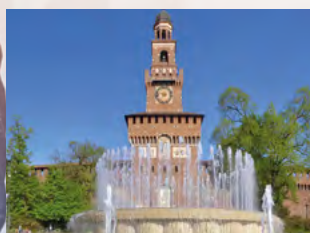
SPECIALISTI IN TRADUZIONI **GIURIDICHE E FINANZIARIE**

TRADUZIONI LIBERE
TRADUZIONI URGENTI
TRADUZIONI ASSEVERATE
INTERPRETARIATO
RILETTURA DI DOCUMENTI



Un team disponibile 7 giorni su 7
Preventivi nell'arco di 1 ora
Più di 100 lingue disponibili

IL 10 % DI SCONTO PER IL VOSTRO PRIMO
ORDINE CON IL CODICE "LEGALCOMMUNITY"



www.hltrad.com



milano@hltrad.com



+39 (0)2 30 31 53 23

MILANO | PARIGI | BRUXELLES | LONDRA | GINEVRA | AMSTERDAM | FRANCOFORTE

Lo studio avrà spazio per nuovi soci?

Sì, certamente continueremo ad investire sia coltivando i nostri talenti attraverso promozioni interne sia attraverso lateral hire.

Ci sono delle priorità strategiche?

Il driver della nostra crescita sono da un lato le esigenze dei clienti e dall'altro il sector focus, ovvero la focalizzazione in alcuni fondamentali settori d'industria che caratterizza l'offerta di Herbert Smith Freehills a livello italiano e internazionale. Non aspiriamo a diventare uno studio generalista, i prossimi passi saranno ancora improntati alla coerenza con il sector focus di studio e quindi daremo priorità ai nostri settori chiave. Stiamo inoltre seguendo con attenzione il progetto di portare a Milano una delle sedi centrali del Tribunale Unificato dei Brevetti (di cui MAG ha parlato nel numero 108) e sarebbe importante che andasse a buon fine. Ci stiamo attivando nelle sedi istituzionali per dare tutto il nostro supporto a questa iniziativa.

Quale sarebbe l'impatto di questo traguardo?

Lo spostamento a Milano della sede centrale inevitabilmente porterebbe gli studi operanti in Italia e specializzati nel contenzioso brevettuale, soprattutto quelli internazionali, a ripensare le proprie scelte strategiche. Il nostro studio sarebbe particolarmente pronto ad



Laura Orlando

«**Accompagniamo i nostri clienti** passo passo in tutte le fasi, dalla **valorizzazione e identificazione** degli asset immateriali alla **valutazione** strategica, dalla registrazione dei diritti all'eventuale tutela giudiziale e stragiudiziale»

accogliere questo grande cambiamento perché siamo stati i primi a “delocalizzare” da Londra a Milano una parte importante dell'attività di coordinamento dei contenziosi brevettuali pan-europei.

Quali sono gli obiettivi per il 2019?

Crescere ancora, ma anche consolidare il brand di Herbert Smith Freehills sul mercato italiano in cui siamo ancora molto giovani! (n.d.m.)

INTEL, negli Usa, centra la **PIENA RAPPRESENTANZA**



Barbara Whye

La diversity fa bene alle aziende. Numerose ricerche hanno dimostrato che i team “diversi” grazie a prospettive, esperienze e idee differenti sono più creativi e innovativi e che una forza lavoro diversificata e una cultura inclusiva favoriscono la formazione di un ambiente collaborativo e di supporto.

Lo sa bene Intel che con due anni di anticipo rispetto alla tabella di marcia ha raggiunto a fine ottobre negli Stati Uniti un importante obiettivo: la piena rappresentanza nella forza lavoro. In sostanza, l'organico della multinazionale californiana riflette esattamente la percentuale di donne e minoranze sottorappresentate disponibili nel mercato del lavoro qualificato statunitense. Un risultato particolarmente significativo soprattutto se si considera che oltre l'85% dei dipendenti di Intel opera in ruoli tecnici e STEM, tradizionalmente considerati più “maschili”.

Questa composizione del personale è il frutto di un programma di ampio respiro, avviato dal gruppo nel 2015 e che ha richiesto un investimento di 300 milioni di dollari oltre che il monitoraggio costante delle assunzioni, del mantenimento dell'organico e delle progressioni di carriera. Per esempio, per fidelizzare le proprie risorse Intel ha istituito un programma chiamato Warmline, una linea diretta progettata per aiutare i dipendenti ad avanzare nella carriera e migliorare l'esperienza complessiva. Fin dalla sua istituzione, la Warmline ha ricevuto oltre 20mila segnalazioni con un tasso di ritenzione dell'82%, risollevando dunque il morale dei dipendenti nella maggior parte dei casi.

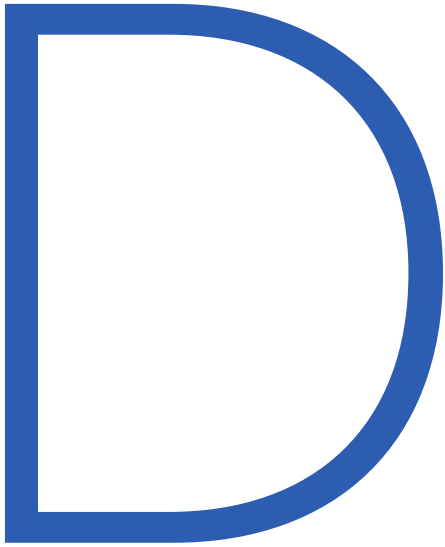
Commentando il raggiungimento della piena rappresentanza **Barbara Whye**, chief diversity and inclusion officer e vice president of human resources for the technology, systems architecture and client group di Intel, ha dichiarato in un comunicato stampa: «Siamo orgogliosi dei nostri progressi ma non soddisfatti. Siamo solo all'inizio. Diversità e inclusione sono per noi un imperativo di business a sostegno dell'innovazione e della crescita futura e devono essere integrati in tutto ciò che facciamo. Dobbiamo assicurarci che l'inclusione rimanga al centro. Ogni voce è importante, e dobbiamo ascoltarla e agire affinché le cose cambino veramente». ■

IDENTIKIT

DI UN GIURISTA D'IMPRESA



Chi è davvero il legale d'azienda? Come sta cambiando la sua professione e come cambierà ancora? Di questo MAG ha parlato con i tre country representative per l'Italia di ACC



a consulente a *business angel*. È questa l'evoluzione naturale della specie del legale d'azienda, secondo i tre country representative per l'Italia della Association of Corporate Counsel (ACC) – l'organizzazione internazionale dei giuristi d'impresa più grande al mondo che conta oltre 43mila membri ed è presente in 85 Paesi – **Maurizio Di Bartolomeo** legal director & corporate secretary di Giochi Preziosi, **Sabrina Costanzo** senior attorney di Luxottica e **Andrea Moretti** director and head of legal Italy di eBay.

Rispetto al passato, spiega a MAG Costanzo «la funzione legale non è più consultiva pura e a latere, ma viene coinvolta nei progetti aziendali sin dal principio». Questi professionisti siedono dunque oggi al tavolo del management, intorno al quale vengono prese le decisioni. La loro presenza è diventata imprescindibile soprattutto nei comparti altamente regolamentati o «in quelli nei quali la sensibilità giuridica può aprire opportunità commerciali perché le norme arrivano dopo l'intuizione di business e arrivare per primi sul mercato fa la differenza. Il legale è diventato qualcuno che può individuare delle opportunità e aprire delle strade e non viene più sovrapposto al consulente esterno, perché le skills che ci vogliono per stare in azienda sono diverse a quelle che hanno gli avvocati d'affari», aggiunge Moretti.

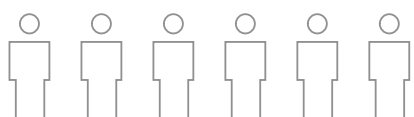
Oltre che di occuparsi delle esigenze legali e, in alcuni casi, societarie del gruppo, ai legali d'azienda – fa notare Di Bartolomeo – viene sempre più spesso chiesto di gestire «aree cross functional, tra cui ad esempio la privacy a seguito della piena applicazione del GDPR o la tutela della qualità della produzione, come accade in alcune aziende della moda». Ad agevolare la metamorfosi del giurista d'impresa, secondo l'avvocato, è stato l'innalzamento della preparazione di base di questi professionisti, avvenuta per mano di una «contaminazione naturale» di competenze (che si verifica in azienda nel momento in cui ai legali viene chiesto di interfacciarsi con le altre aree funzionali) e di una «fecondazione esterna» (attraverso l'ingresso nelle direzioni affari legali di professionisti provenienti dagli studi legali). «Quando, negli anni di Lehman Brothers, il modello di turbo crescita delle law

«Il legale è diventato qualcuno che può individuare delle opportunità e aprire delle strade e non viene più sovrapposto al consulente esterno, perché le skills che ci vogliono per stare in azienda sono diverse a quelle che hanno gli avvocati d'affari»

Andrea Moretti

VOTE FOR YOUR FAVORITES

inhousecommunity Awards



SWITZERLAND 2018

In collaboration with  **ACC** Association of
Corporate Counsel
EUROPE

HOTEL DE LA PAIX

VIALE GIUSEPPE CATTORI 18 • LUGANO • SWITZERLAND

13.12.2018

Sponsor



[#IhcommunityAwardsCH](https://twitter.com/IhcommunityAwardsCH)

For further information: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870

firm inglesi si è spezzato, numerosi consulenti, con un bagaglio di altissime competenze ed esperienze internazionali, si sono spostati nelle aziende, dove invece le figure avevano tradizionalmente un ruolo più domestico e aziendalista», precisa Di Bartolomeo.

IL RICONOSCIMENTO

L'aumento delle competenze e la collaborazione con il management su più aree di attività ha favorito una maggiore comprensione, da parte dei vertici aziendali, del ruolo del legale in house. Ma quale percezione hanno del proprio lavoro i giuristi d'impresa? Professionisti con job title e mission diverse e che lavorano nei settori aziendali più disparati si riconoscono all'interno di una stessa grande categoria professionale? Secondo Costanzo, grazie anche al lavoro svolto da associazioni come ACC, i legali d'azienda, soprattutto quelli che operano in grandi multinazionali e nelle grandi città italiane, iniziano a riconoscersi

«Ci sono tutti gli argomenti per ridiscutere la mancanza di indipendenza degli avvocati in house, riconoscendo un'integrità professionale ai legali e dedicare loro una sezione speciale nell'albo degli avvocati»

Sabrina Costanzo

all'interno di una grande famiglia professionale «che non ha nulla da invidiare a quella degli avvocati d'affari».

Tuttavia, mentre gli avvocati che lavorano nelle law firm sono identificati in una categoria professionale precisa e riconosciuta, essendo iscritti all'albo, gli avvocati d'azienda non hanno uno status ufficiale. «In Italia ci sono delle restrizioni derivanti dal codice deontologico che non ci sono in altri Paesi, per esempio in quelli anglosassoni, dove tutti mantengono l'iscrizione all'albo. – commenta Costanzo – Ci sono tutti gli argomenti per ridiscutere la mancanza di indipendenza degli avvocati in house, riconoscendo un'integrità professionale ai legali e dedicare loro una sezione speciale nell'albo degli avvocati, sia perché il numero degli avvocati di impresa è in crescita, sia perché non è detto che l'in house sia meno indipendente dell'avvocato d'affari», spiega Costanzo.

«In realtà, anche se il riconoscimento formale non c'è ancora, chi esercita questa professione identifica quello che fa nel confronto con gli altri, nello spirito di gruppo dell'associazionismo», spiega Moretti. In ogni caso, aggiunge il giurista, per i legali d'azienda sarebbe importato avere un pari riconoscimento professionale rispetto a quello che hanno ad esempio gli avvocati d'affari per mantenere alto il livello del mestiere del legale d'azienda. «Il fatto di essere dipendenti di una società così come avere un rapporto esterno con un cliente non deve andare a detrimento dell'indipendenza o della capacità del singolo professionista di fornire la propria consulenza nel modo migliore possibile», sottolinea Moretti.

IL FUTURO

Ma la trasformazione del legale d'azienda non è destinata ad arrestarsi, stando all'opinione degli esperti. Uno dei fattori che impatterà sulla professione sarà



DILI TRUST Governance



LA PERFETTA GESTIONE DEGLI AFFARI LEGALI

DiliTrust Governance: la soluzione intuitiva, immediata e sicura

Con DiliTrust Governance, la divisione che si occupa degli Affari legali acquisisce maggiore efficienza per una gestione più tempestiva dei rischi e una risposta immediata alle esigenze di conformità regolamentare.

La soluzione consente:

- la creazione e gestione della reportistica
- la possibilità di personalizzare la navigazione
- la possibilità di tracciare e di visualizzare nel tempo le decisioni prese
- il totale controllo delle operazioni e delle decisioni
- accessi personalizzati

la tecnologia che cambierà l'operatività quotidiana e il rapporto con gli studi legali.

«Le attività di gestione saranno standardizzate e si farà più leva sulla tecnologia, per esempio per la contract review spicciola, per la produzione di accordi di contenuto minimo e l'in house diventerà invece sempre di più un consulente strategico in un'ottica di efficienza dei costi», spiega Costanzo. Secondo Moretti «l'avvocato d'azienda rimarrà un facilitatore degli interessi della società, un aspetto su cui l'essere umano è ancora insostituibile, per cui dovrà essere bravo a gestire le tecnologie al proprio servizio ed essere all'altezza. Questi strumenti ci sfidano a essere più bravi, a non adagiarsi a dedicare risorse ad attività che possono essere tranquillamente automatizzate».

La tecnologia non solo consentirà ai professionisti di delegare alcune attività ma «aumenterà le cose che possiamo fare e che richiederanno una prospettiva legale. La cosa fondamentale sarà la consapevolezza degli individui, perché davanti alla velocità delle macchine l'unica cosa che potremo opporre sarà la profondità della riflessione», aggiunge Di Bartolomeo.

LA CARRIERA

Quale può essere lo sviluppo della carriera di questa categoria professionale che fino a oggi ha già mostrato grande flessibilità? Secondo Di Bartolomeo la crescita più naturale è quella che vede entrare queste figure nel top management, «come sta avvenendo sempre più per esempio nella Silicon Valley dove moltissimi general counsel sono poi diventati founder o ceo di start up tecnologiche. Così sta accadendo anche in Italia e a questa interessantissima evoluzione della professione abbiamo, per primi, dedicato con ACC una tavola rotonda lo scorso dicembre raccontando le storie di alcune personalità di punta che sono appunto passate dal ruolo

La tecnologia
«aumenterà le cose
che possiamo fare
e che richiederanno
una prospettiva
legale. La cosa
fondamentale sarà
la consapevolezza
degli individui, perché
davanti alla velocità
delle macchine
l'unica cosa che
potremo opporre sarà
la profondità della
riflessione»

Maurizio Di Bartolomeo

apicale legal a responsabilità di ceo general manager di gruppi italiani o country division di multinazionali. Da quanto ho visto quest'anno, mi sembra che il trend si stia rafforzando».

Una via possibile anche secondo Moretti e Costanzo, che non vedono differenze tra i legali e i capi delle altre funzioni aziendali. «Se il responsabile finance o delle operations può diventare amministratore delegato, può farlo anche l'avvocato. Entrambi hanno le stesse possibilità di fare questo percorso che gli richiederà di lavorare sodo su alcuni aspetti», conclude Costanzo. Cosa può aiutare gli in house counsel a fare questo salto? «Volerlo! – risponde Di Bartolomeo – cogliere le opportunità nel momento in cui si presentano, senza timore». (r.i.) ■

Filippo Modulo

Per la prima volta
sul mercato italiano
uno studio legale
introduce la funzione
di legale interno. *MAG*
ne ha parlato con il
managing partner
Filippo Modulo

UN GENERAL COUNSEL per CHIOMENTI

giuristi d'impresa entrano negli studi. Non come clienti. Ma come parte della squadra. Per la prima volta un'insegna italiana, Chiomenti, ha introdotto la funzione di general counsel affidandola all'ex socio **Sebastiano Zimmitti**. Sebbene già da diversi anni le grandi law firm americane e anglosassoni si siano dotate di avvocati che gestiscono internamente e in maniera strutturata le esigenze legali e societarie, in Italia nessuno ancora aveva intrapreso questa strada. Oltre a risultare particolarmente innovativa, la nomina di Zimmitti di fatto apre un mercato mai battuto nel nostro Paese.

L'avvocato che fino alla sua nomina si è occupato di contenzioso e arbitrati ha rinunciato alla partnership e si dedicherà ora alla gestione delle funzioni compliance e legale.

MAG ha incontrato **Filippo Modulo**, managing partner di Chiomenti per comprendere le ragioni che hanno spinto lo studio a questa mossa, approfondire il ruolo affidato al general counsel e svelare come questa nuova figura professionale si inserirà nella struttura organizzativa.

Avvocato Modulo, Chiomenti è il primo studio legale italiano a dotarsi di un general counsel. Come è nata l'idea?

Da una serie di fattori. Siamo partiti dalle esigenze operative su alcune aree di attività, che prevedono il rispetto di regole e norme applicabili allo studio o ai rapporti che instaura con terzi, che vivevamo da tempo e gestivamo con altre modalità.

Ovvero?

Si tratta di questioni che alcuni professionisti delegati appositamente seguivano dedicandosi nel tempo

disponibile o per le quali chiedevamo supporto esterno e che abbiamo ritenuto più opportuno affidare a un nostro general counsel.

Una novità in Italia. Mentre all'estero?

Siamo andati a guardare oltre i nostri confini e abbiamo osservato il mercato americano, dove oltre il 65% degli studi legali ha una funzione di general counsel che, nei casi delle law firm più grandi, è strutturata al pari che in qualsiasi altra azienda o istituzione.

Quando avete deciso di partire con questo progetto?

È uno degli obiettivi del programma di gestione, definito in occasione del rinnovo delle cariche a maggio scorso, volto a migliorare l'assetto delle funzioni di staff e di servizio a favore dei professionisti. Abbiamo iniziato a ragionare concretamente sull'ipotesi quest'estate, i tempi necessari per definirne i contorni e condividerne gli obiettivi con Sebastiano.

«Siamo partiti dalle
esigenze operative su
alcune aree di attività
che abbiamo ritenuto
più opportuno
**affidare a un nostro
general counsel**»



Sebastiano Zimmitti

«Nel **mercato americano** oltre il 65% degli studi legali ha una funzione di general counsel»

La scelta di affidarsi a un general counsel è una mossa che in qualche modo accomuna sempre di più lo studio legale a un'azienda. Non crede?

Bisogna fare dei distinguo. Gli studi legali di grandi dimensioni come il nostro ormai hanno una doppia matrice. La prima è quella professionale e considerando che il contenuto della nostra attività rimane la prestazione di consulenza e assistenza legale, nel nostro caso in forma associata, non c'è nulla di più distante da un'azienda sotto questo profilo. I professionisti prestano la propria assistenza secondo le regole di indipendenza di giudizio e non rispondono ai criteri aziendali di subordinazione.

Però c'è una seconda matrice...
C'è poi una seconda anima, che è la

in collaborazione con



Borsa Italiana



Siamo lieti di invitarla alla serata di premiazione
della terza edizione del **CFO Award**

22 NOVEMBRE 2018

H 18.00

Borsa Italiana

Palazzo Mezzanotte

Piazza Affari, 6 Milano



il programma:

- ore 18.00 - registrazione partecipanti
- ore 18.30 - Tavola rotonda:

**NON FINANCIAL INFORMATION, lo sviluppo sostenibile tra
responsabilità sociale e attrattività per gli investitori: una nuova
sfida per i CFO**

- ore 19.30 - Premiazioni CFO Award

seguirà cocktail

→ ISCRIVITI ALL'EVENTO

tra i relatori interverranno:

Vincenzo Manganelli, Managing Director DEA Capital Investment Fund

Giovanni Foti, Partner Accuracy

Patrizia Celia, Head of Large Caps, Investment Vehicles & Market Intelligence Borsa Italiana

Roberto Mannozi, Presidente ANDAF

Massimo Romano, Head of Group Integrated Report Assicurazioni Generali

modera **Andrea Maldi**, CFO Borsa Italiana

media partner

inhousecommunity.it

“macchina da gestire”. Oltre ai più di 300 professionisti, lo studio conta un centinaio di dipendenti che rispondono invece alle regole proprie del rapporto di lavoro dipendente e all’organizzazione di un’azienda. Ci sono poi anche una serie di servizi e strumenti che devono essere organizzati e messi a disposizione di chi svolge l’attività professionale.

«Ci troviamo davanti a una **novità per il nostro mercato**. Non ci sono in Italia general counsel che abbiano svolto questa attività in uno studio legale»

Come mai per questa figura avete deciso di selezionare un professionista interno allo studio e non esterno. La sua provenienza non indebolisce in qualche modo questa figura?

Al contrario la rafforza, perché il professionista che viene dall’interno conosce bene la struttura e il funzionamento del mondo professionale. Ha dimestichezza con le procedure che ci siamo dati e ha mandato di tenerle aggiornate, portando il suo valore aggiunto. Un altro elemento che rafforza la sua posizione è che noi conosciamo bene lui, le sue competenze e capacità.

Insomma, meglio un esperto del settore...

Ci troviamo davanti a una novità per il nostro mercato, non ci sono in Italia general counsel che abbiano svolto questa attività in uno studio legale. In futuro magari ci potrà essere una maggiore disponibilità di legali con anche queste competenze, come accade ad esempio nel mercato americano.

Torniamo sul ruolo del vostro general counsel. Di cosa si occuperà?

Anzitutto di compliance, un’area per noi molto importante e sotto la quale possiamo radunare diverse materie, a partire dal rispetto delle regole di deontologia professionale e del codice etico dello studio; il rispetto della normativa in materia di privacy da parte dei nostri clienti, collaboratori e dipendenti; l’antiriciclaggio (perché prima di assumere un incarico lo studio, oltre a verificare di non trovarsi a gestire clienti in conflitto tra loro, deve accertarsi che non vi siano profili di antiriciclaggio); la disciplina in materia di market abuse (visto che lavoriamo molto con società quotate dobbiamo rispettare la normativa relativa all’insider trading e aiutare anche i nostri clienti sul punto) e la sicurezza del lavoro.

E oltre alla compliance?

Il general counsel seguirà poi tutta una serie di attività tipiche delle grandi aziende come la gestione del rischio legale, delle norme in materia di certificazione UNI in tema di qualità – una certificazione che lo studio ha già ottenuto e di cui è molto orgoglioso – e dei rapporti contrattuali con fornitori e clienti, curando ad esempio la stesura delle *engagement letter* e i processi di selezione per essere ammessi ai panel delle grandi società e realtà finanziarie.

Avrà un ruolo anche nella gestione strategica dello studio?

No. La strategia rimarrà nelle mani del socio di riferimento e del managing

inhousecommunity.it

Il **PRIMO** strumento
di **INFORMAZIONE**
completamente **DIGITALE**
sui protagonisti del mondo
IN HOUSE in Italia



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.inhousecommunity.it

partner, dei comitati dello studio a ciò deputati e dei soci di competenza e dei soci gestori, a cui sono affidate le competenze di gestione di specifiche aree. Il general counsel avrà un ruolo di supporto.

Ossia?

Sarà una risorsa dedicata a tempo pieno agli affari legali dello studio, un punto di riferimento importante per le questioni che interessano non i clienti ma la nostra struttura.

«Il general counsel avrà un **ruolo di supporto**. Sarà una risorsa dedicata a tempo pieno agli **affari legali dello studio**, un punto di riferimento importante per le questioni che **interessano** non i clienti ma **la nostra struttura**»

Come si relazionerà con gli altri soci dello studio? A chi risponderà?

Risponderà al socio di riferimento, al managing partner e ai soci gestori per le aree di rispettiva competenza. Ma si interfacerà anche coi diversi comitati dello studio per quello che riterremo utile.

L'impostazione del ruolo è flessibile, per questo anche gli altri soci avranno con lui un'interlocuzione diretta, magari per rivedere insieme una *engagement letter*.

Si relazionerà anche con lo staff?

Sì, dal momento che ognuna delle funzioni apicali dello staff ha un suo socio gestore di riferimento. Il nostro modello di gestione è coordinato e flessibile, ci si parla e ci si confronta senza troppe rigidità. Il general counsel si inserisce in questo meccanismo, in quanto responsabile per le questioni legali.

Come lavorerà il general counsel? Avrà anche un budget e delle collaborazioni esterne nel caso di necessità?

Avrà un budget che sarà definito di volta in volta coi gestori di riferimento e certamente avrà delle collaborazioni esterne. Né più né meno di quanto accadeva già prima, solo che d'ora in avanti ci sarà una gestione più ordinata di queste attività.

Per cosa vi rivolgete ad altri studi?

Ad esempio per la gestione dei rapporti lavoro dipendente, per alcune attività di recupero crediti. Tutte attività a cui non riusciamo a dedicare il giusto tempo e la dovuta attenzione avendo altre priorità, quelle dei clienti e delle pratiche importanti su cui lavoriamo.

Prevedete che la funzione degli affari legali possa anche allargarsi e che il general counsel possa avere un team in futuro?

Al momento non è previsto, ma in futuro non posso escluderlo. Certamente dovremo rispondere a dei criteri di efficienza. Guardando all'esperienza degli studi americani i general counsel hanno un proprio team, ma sono realtà molto più grandi della nostra. ■

ETICA E FINANZA: l'altra faccia dei CRITERI ESG

Che il rispetto e la valutazione dei criteri Esg in un investimento, cioè quelli ambientali, sociali e di governance, siano ormai diventate delle pratiche sempre più comuni è ormai un dato di fatto. Il trend è globale e coinvolge, naturalmente, anche l'Italia, teatro di numerose emissioni social o green, come quelle rispettivamente di Cdp o di Terna da 500 e 750 milioni ciascuna.

Investimenti sempre più etici e orientati al sociale o all'ambiente, dunque, cioè il massimo che si potrebbe avere per una crescita globale e sostenibile. Invece no.

Per **Charles Robertson**, capo economista di Renaissance Capital, il rispetto dei criteri Esg potrebbe essere «una scusa per gli investitori per mettere tutti i loro soldi in Scandinavia», ha detto al *The Economist*. Territori virtuosi e redditizi come quello scandinavo, per fare un esempio, rispettano ampiamente tutti i criteri ambientali e sociali che cercano gli investitori e quindi sono un perfetto territorio in cui far confluire tutti i propri soldi, a discapito però dei Paesi emergenti o di quelli più in difficoltà.

Pensiamo al Venezuela o al Brasile. Le economie in alcune di queste zone sono spesso infettate dalla corruzione o ingessate dalle disuguaglianze sociali. Le aziende più liquide sono tendenzialmente campioni nazionali o conglomerati con maggioranze impermeabili. In altri Paesi invece i diritti civili non vengono o non sono fatti rispettare a pieno. Quale sarà la loro fine se tutti gli investitori inizieranno a valutare solo questi aspetti per gli investimenti?

Di certo una direzione più etica potrebbe portare a un cambiamento in queste zone del mondo, ma una cieca aderenza a questi criteri, ha notato Robertson, rischia di drenare tutte le risorse verso le zone più virtuose, alimentando paradossalmente le disuguaglianze tra Paesi e rischiando di peggiorare la situazione in contesti socio economici già molto difficili.

Le paure del signor Robertson sono giustificate?

Se guardiamo ad esempio al peso dei mercati emergenti negli indici azionari e obbligazionari che incorporano criteri etici sì. Tuttavia va detto che molti investitori hanno fondi o iniziative specifiche per i mercati più in difficoltà. Senza contare che i capitali stranieri sono spesso sopravvalutati quale fonte di crescita, in quanto la vera svolta, per un Paese, avviene se ci sono istituzioni di qualità e una forte spinta interna.



Se gli scrupoli degli investitori privano queste economie di denaro straniero in cerca di rendimenti, questo potrebbe essere una benedizione sotto mentite spoglie. L'unica cosa peggiore di un'economia sporca, corrotta e mal gestita è che sia anche piena di capitali stranieri. ■

Marco Bavazzano

Bavazzano, ad di Axitea:
«Il livello di protezione
dei dati personali va valutato
nella due diligence»

IL RISCHIO CYBERATTACCO? C'è anche NELL'M&A

Poco più di un anno fa Yahoo, la nota internet company un tempo fra i big della tecnologia, aveva comunicato al mercato di aver subito due maxi-cyberattacchi tra il 2013 e il 2014 attraverso i quali sono stati trafugati nel complesso i

dati di tutti i 3 miliardi di account sulla piattaforma (inizialmente si era parlato di un miliardo), uno dei più grandi *data breach* di sempre. Poco dopo la notizia, Verizon, che era in trattative per l'acquisizione della società, aveva rinegoziato l'accordo con Yahoo, gravemente colpita anche nella reputazione e la transazione si era chiusa a 4,48 miliardi di dollari anziché i 4,8 miliardi inizialmente proposti, ma è servito poco ad ammortizzare la successiva drastica perdita di valore della target.

La storia di Verizon e Yahoo è un chiaro

esempio di come anche in fase di m&a la cybersecurity non possa essere un elemento da sottovalutare. «Ci sono moltissimi esempi come questo, casi di acquisizioni di società che solo successivamente scoprono di essere state vittime di un attacco hacker», spiega in questa intervista a MAG **Marco Bavazzano**, amministratore delegato di Axitea, global security provider italiano per la sicurezza fisica e informatica. «Dall'oggi al domani un'azienda può quindi avere un valore significativamente diverso rispetto, ad esempio, a quando è stata acquistata». Si tratta di temi che Axitea conosce bene. La società, acquisita da Stirling Square Capital Partners nel 2008 in un momento di crisi e oggi pienamente operativa e in bonis con 26 sedi e 30mila clienti tra Italia ed estero, si occupa proprio di proporre «servizi di sicurezza integrata che coprono sia rischi di tipo fisico sia rischi informatici – spiega Bavazzano -. Non ci limitiamo a dare al cliente una soluzione ma ci preoccupiamo di gestirla». Di recente la società ha annunciato un accordo con il Team Alfa Romeo Sauber F1 e come global security partner fornirà servizi di cybersecurity volti alla protezione degli asset digitali, elemento fondamentale nella strategia aziendale e per le corse. La possibilità di subire o meno un attacco informatico, dunque, c'è in più settori e andrebbe valutata sempre. Tanto più che in generale, osserva l'ad, «il cybercrime è un business in forte crescita e a oggi si stima valga due o tre volte quello del narcotraffico». Per dare qualche cifra, nel primo semestre 2018, secondo quanto riportato dal Rapporto Clusit 2018, la media degli attacchi al mese in Italia è stata di 122 (erano 94 nel 2017) con un picco nel mese di febbraio dove ne sono stati rilevati 139, con danni stimabili per una media di 11,7 milioni di dollari. «Con il cybercrime si può arrivare addirittura alla compromissione totale dell'operatività dell'azienda e a oggi il 70% per cento delle imprese italiane con meno di cento dipendenti sono state già oggetto di attacchi», osserva.

Dottor Bavazzano, considerando quali sono i rischi cyber in un'operazione di m&a, cosa si dovrebbe fare secondo lei per contrastarli?

È bene evidenziare innanzitutto che il rischio principale riguarda la valutazione della società target. Scoprire dopo l'acquisizione che questa è esposta ad attacchi cyber, o ne è stata già oggetto, porta a una diminuzione del valore della società acquisita e quindi una significativa perdita per l'acquirente. Per arginare il rischio occorre iniziare a valutare questi aspetti in fase di due diligence così come si fa con il rischio reputazionale o quello operativo. Bisogna quindi vedere se c'è stata una compromissione, se c'è un rischio futuro e valutare il livello di protezione dei dati e di sicurezza informatica.

Non sembra molto semplice...

No, affatto: è una valutazione molto complessa che richiede una mappatura degli asset digitali nonché una misura delle modalità di protezione e sui loro costi attraverso strumenti che forniscano parametri oggettivi.

Come dovrebbero comportarsi dunque le società finanziarie come banche e private equity?

In fase di due diligence suggerirei un approccio sulla base del target, considerando una valutazione più o meno estesa dei rischi. Si tratta di attività che dal punto di vista economico, e anche di tempi, incide in maniera poco significativa considerando il rischio che si corre.

E se si trovano delle carenze nella protezione dei dati o nel sistema come ci si può comportare?

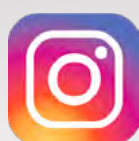
In questo caso si può negoziare sul prezzo, introdurre delle clausole per tutelarsi da eventuali attacchi che avvengono post acquisizione o stipulare polizze ad hoc. Ciò che conta è essere consapevoli dei determinati rischi e poter agire di conseguenza.

financecommunity.it

Il **PRIMO** strumento
di **INFORMAZIONE**
completamente **DIGITALE**
sui protagonisti del mercato
FINANZIARIO in Italia



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.financecommunity.it

«In generale tutti i dati possono essere rivenduti sul mercato e quindi tutte le aziende sono potenzialmente esposte...»

È sufficiente la due diligence?

In fase di acquisizione sì, ma poi è necessario svolgere attività di monitoraggio continuo e proattivo della sicurezza. Quello che noi facciamo è controllare quotidianamente i dati e gli eventi, li analizziamo e li compariamo attraverso particolari piattaforme, in modo da capire subito se un attacco è in corso.

Come avvengono questi attacchi?

In molti modi. Possono avvenire attraverso phishing o malware, cioè virus intenzionali sempre più sofisticati. Ad esempio i ransomware sono sistemi che cifrano i dati del dispositivo che infettano richiedendo un riscatto da pagare per rimuovere la limitazione. Questi virus possono entrare direttamente in azienda anche attraverso punti deboli della supply chain, fra i quali, abbiamo visto in un caso recente, anche gli studi legali. È bene poi ricordare che le minacce non sono solo digitali ma anche fisiche: qualcuno può introdursi in azienda e appropriarsi fisicamente dei dati. Sembra incredibile ma succede molto spesso. I rischi vanno dunque valutati a 360 gradi.

Ci sono altri rischi cyber nelle operazioni di M&A oltre alla svalutazione della target?

Altri rischi esistono e sono quelli più tradizionali, come ad esempio l'attacco alla data room.

Secondo lei c'è sufficiente attenzione oggi?

Purtroppo sono temi spesso sottovalutati, nonostante le notizie di cronaca, ma qualcosa sta cambiando. Ad esempio le assicurazioni sono più consapevoli e hanno iniziato a introdurre delle polizze cyber attraverso le quali conducono un'effettiva valutazione del rischio di attacco informatico in quanto questo aspetto incide sulla determinazione del premio.

Quindi il discorso vale anche per le stesse aziende oggetto di un'acquisizione?

Certamente, tutte le società dovrebbero dotarsi di misure di prevenzione dagli attacchi, dal semplice antivirus fino ai sistemi più sofisticati a seconda dei dati da proteggere. Essere protetti è un valore aggiunto.

Chi sono secondo lei i soggetti più esposti?

In generale tutti i dati possono essere rivenduti sul mercato e quindi tutte le aziende sono potenzialmente esposte, da quelle che gestiscono dati più sensibili come ad esempio le società di e-commerce, che dispongono di informazioni come i numeri di carte di credito, fino alle aziende che fanno produzione.

Quale è il danno per queste realtà?

Sicuramente economico. Per fare un esempio, non molto tempo fa un'azienda nel padovano che produce macchine agricole è stata oggetto di un attacco hacker. Ciò ha causato otto giorni di stop alla produzione che ha provocato un danno enorme all'azienda e anche ai dipendenti che sono rimasti a casa senza poter lavorare. Vanno poi considerati i danni economici legati alle sanzioni, si prenda ad esempio British Airways che è stata multata per il data breach per oltre 700 milioni di sterline.

Come vede l'introduzione della Gdpr?

Credo sia molto positiva, se non altro perché ha aumentato l'attenzione e la consapevolezza su questi temi. Molte aziende che non avevano mai fatto nulla per contrastare il rischio cyber oggi si sono attivate investendo in sistemi di sicurezza e svolgendo attività di awareness sui dipendenti, che è il punto di partenza. (l.m.) ■



Se un'inglese fa window shopping in via Montenapoleone, non significa che entra da Hermès e invece di una Birkin compra la finestra del primo piano (peraltro difficilmente trasportabile).

Anzi, quando si fa window shopping il principio è proprio non comprare nulla, semplicemente passeggiare guardando i vestiti esposti in vetrina.

Ciò che trae in inganno è che in inglese window significa finestra, ma anche vetrina. Eppure, finestra e vetrina non sono la stessa cosa. La prima è uno strumento che consente di vedere un'altra parte della realtà che ci circonda: la strada, i vicini, i piccioni appollaiati sul mio vaso di ciclamini. La seconda è qualcosa in cui io, in modo volontario e arbitrario, metto in mostra oggetti che reputo degni di visibilità, o per soddisfazione personale o per compiacere gli altri. Mia madre nelle

vetrine in salotto tiene la sua collezione di inquietanti bambole antiche, assolutamente per sua soddisfazione personale. Invece le Galeries Lafayette, per Natale, nelle vetrine creano mondi fatati che tengono i nasi dei bimbi incollati ai vetri e magari convincono anche i genitori a salire al quinto piano che ci scappa un regalo preventivo.

Ecco il window dressing: vestire le proprie vetrine in modo che i clienti abbiano voglia di fare un giro all'interno del negozio, impegnandosi perché appaiano bellissime, come quelle delle Galeries Lafayette a Natale.

Non sono solo i grandi magazzini ad assicurarsi, in determinati periodi dell'anno, di avere delle vetrine stimolanti. Nel mondo della finanza, banche e fondi d'investimento fanno lo stesso in corrispondenza delle scadenze trimestrali di controllo. La window da abbellire è in questo caso il bilancio, il documento attraverso il quale gli altri attori del mercato conoscono la banca.

Così il bilancio diventa una vetrina che deve mostrarsi attraente per gli investitori e conforme alle disposizioni legali e finanziarie.



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

La regola che qui interessa è stata imposta nel 2015 dall'accordo di Basilea 3 a freno di una pratica economico-finanziaria che fu una delle principali cause del crack di Lehman Brothers: l'eccesso di leva. La leva finanziaria è in sé una pratica sana in virtù della quale, a determinate condizioni, è più redditizio investire indebitandosi piuttosto che facendo ricorso al capitale proprio. Facendone un utilizzo sconsiderato, però, il capitale netto della banca verrà immobilizzato dagli interessi, la liquidità diventerà un ricordo lontano e l'insolvenza un pericolo reale. Per questo Basilea ha stabilito un indice di leva finanziaria, che è il rapporto fra misura del patrimonio e misura dell'esposizione, non inferiore al 3%.

Si diceva che window può significare finestra o vetrina. Il fatto è che se devo abbellire una finestra, potrò scegliere tessuti damascati, mettere dei *vitrages*, magari, ma non potrò mai cambiare ciò che si vede al di là del vetro: la realtà sulla quale si apre la finestra resterà per me immutabile. Se invece penso ad abbellire una vetrina, partirò dal determinarne il contenuto, cercando poi di esporlo nel modo più gradevole possibile: sto costruendo una realtà che non è oggettiva. Il bilancio sembrerebbe, da questo punto di vista, una window in crisi d'identità: se anche viene trattata da vetrina, resta pur sempre finestra. È per questo che le pratiche di window dressing funzionano solo nel breve periodo, perché mascherano una realtà che però si mostrerà, prima o poi. Lehman Brothers ne è la prova.

Ciò che succede, in corrispondenza delle scadenze trimestrali, è che bisogna mostrare un indice di leva finanziaria inferiore al 3%.

Come si fa a mettere in vetrina un indice inferiore al 3% se dalla finestra lo vedo largamente superiore? Come coniugare rappresentazione e realtà? Magritte sarebbe stato d'aiuto.

Per una soluzione meno filosofica, le banche hanno individuato, quale strumento per meglio esporre in vetrina il proprio indice di leva finanziaria, i mercati dei pronti contro termine. I PcT sono dei prestiti garantiti in cui il venditore cede dei titoli di proprietà con l'impegno di riacquistarli in massimo 12 mesi.

Come le Galeries Lafayette si preparano all'arrivo del Natale, così le banche alle scadenze trimestrali. Si tuffano nei mercati di PcT ottenendo dei finanziamenti a breve termine e utilizzano la liquidità così guadagnata per emettere PcT utilizzandone le garanzie per nuovi finanziamenti. Poi arriva la fine dell'anno e le vetrine delle Galeries Lafayette tornano a ospitare i soliti manichini. Anche le banche, una volta superata la fase dei controlli, procedono a sgomberare la vetrina: ricevono liquidità chiudendo i PcT emessi e la utilizzano per rimborsare i PcT che avevano aperto. E così la leverage ratio torna immancabilmente sopra il 3%, fino al prossimo trimestre.

Basilea 3, quando nel 2015 ha imposto la soglia del 3%, muoveva dalla considerazione che una delle cause di fondo della crisi finanziaria globale è stata l'accumulo di un grado eccessivo di leva finanziaria nel sistema bancario.

Forse, per la sicurezza di tutti, sarebbe meglio se i bilanci fossero finestre sulla realtà degli istituti finanziari, non vetrine. ■

BANCHE, investimenti per 135 MILIONI NEL FINTECH



Per Bankitalia sono 283 le iniziative in pista. Da accordi e partnership a investimenti in startup. Gli istituti di credito cominciano a relazionarsi con la tecnologia applicata. Ecco la prima mappa delle iniziative

Tra chi preferisce instaurare accordi di collaborazione e chi investe o sceglie soluzioni in house, non si può dire che le banche non stiano attivando per trovare una risposta originale alla rivoluzione tecnologica. A oggi infatti quasi tutti i principali istituti di credito, nazionali e non,



hanno annunciato almeno un progetto o un'iniziativa che coinvolga una società fintech, ovvero quelle realtà, solitamente in fase di startup, che uniscono ai servizi bancari più tradizionali una forte componente tecnologica. A confermarlo è anche Banca d'Italia che in un report di dicembre 2017 ha evidenziato come il 37% dei 93 intermediari intervistati ha avviato o sta per avviare progetti di investimento nel breve termine mentre un altro 37% intende avviare iniziative almeno nel medio-lungo termine. Tuttavia va sottolineato che il 26% delle banche della ricerca non è interessato e non intende intraprendere alcun investimento in questo campo.

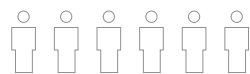
Il punto però è che prima o poi tutti dovranno adeguarsi. L'olimpico delle istituzioni bancarie di una volta non esiste più e non solo per via della tecnologia. All'orizzonte ci sono da un lato la presenza, ora limitata ma potenzialmente dirompente, di operatori del tutto estranei a questo mondo, i Gafa (Google, Apple, Facebook e Amazon), che stanno iniziando a offrire servizi bancari e dall'altro la regolamentazione. Si pensi alla Spd2 che dovrà essere recepita entro gennaio 2019 e che aprirà all'open banking.

Progetti di investimento fintech per ente e macrocategoria (in migliaia di €)

Tipologia ente	Crowdfunding	Payment	Servizi automatizzati per il cliente	Tecnologie per contratti e operazioni a distanza	DLT e Smart Contract	Tecnologie a supporto	Altro	Totale
Banche SI	-	5.100	61.011	9162	450	33500	15.525	124.748
Banche LSI	-	1.100	1.450	1.874	-	1.100	1.332	6.856
Altri intermediari	1.486	290	164	796	-	200	-	2.936
Totale	1.486	6.490	62.625	11.832	450	34.800	16.857	134.540

Fonte: Banca d'Italia

financecommunity Awards



Lunedì 19 novembre 2018 • Superstudio Più • Via Tortona, 27 • Milano

18.00 Registrazione

18.15 Tavola rotonda "Finanza e tecnologia: esperienze a confronto"

*Intervengono **

Giovanni Vecchio Director e Responsabile Italia *Euronext*

Marco Bavazzano Amministratore Delegato *Axitea*

Fabrizio Barini Head of New Business Development *Intermonte Sim*

Moderà

Laura Morelli *financecommunity.it*

**panel in completamento*

19.15 Cocktail

20.15 Premiazione

21.15 Standing dinner e musica live

#FinancecommunityAwards

Main Partners

CARNELUTTI LAW FIRM

CHIOMENTI

CLEARY GOTTlieb

CURTIS

Deloitte.
Legal

DENTONS

DLA PIPER

GATTALMINOLI AGOSTINELLI
STUDIO LEGALE

Gatti Pavesi Bianchi

GIANNI-ORIGONI
GRIPPO-CAPPELLI
PARTNERS

GRIMALDI STUDIO
LEGALE

LATHAM & WATKINS

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

LOCANTE & PARTNERS

MAISTO E ASSOCIATI

Morpurgo e Associati
Studio Legale

orrick

PEDERSOLI
STUDIO LEGALE

Shearman
SHEARMAN & STERLING

Simmons & Simmons

Sponsors

Accuracy

Arkadia
ARKADIA

axitea
SECURITY EVOLUTION

aspo

CROWD FUND ME

EURONEXT

INTRA LINKS

TESLA

Automotive Partner

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

Il mercato si è capovolto e oggi le parole chiave che descrivono le esigenze dei clienti sono immediatezza, trasparenza, basso costo. La soddisfazione di queste richieste non può non passare anche per una soluzione tecnologica.

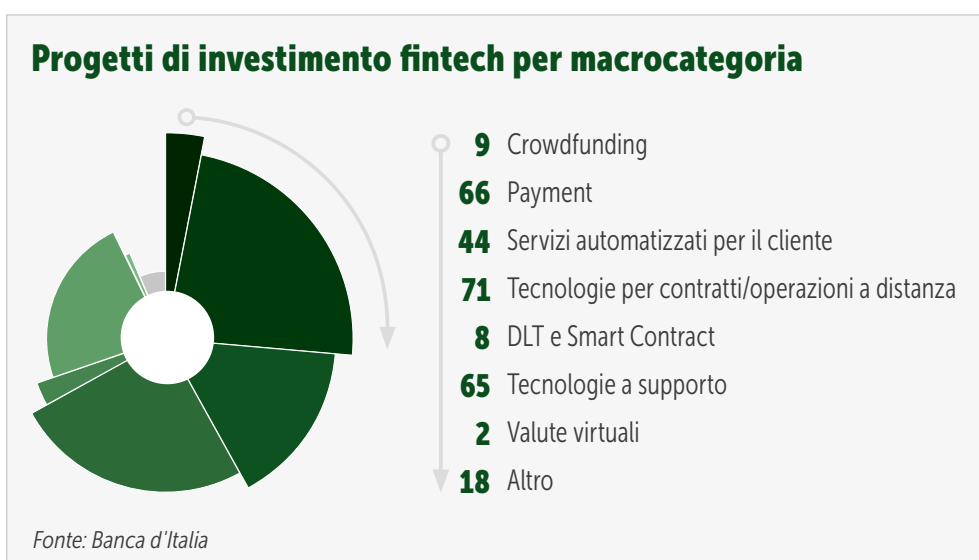
Le banche sembrano averlo capito e quasi tutte, insieme o separatamente, si stanno attrezzando per adeguarsi alla rivoluzione tecnologica che ormai permea tutti i gangli dell'attività bancaria.

INVESTIMENTI PER 135 MILIONI

Rispetto agli altri Paesi europei e anglofoni, l'Italia è ancora molto indietro. Volendo utilizzare una metafora evolutiva, se gli Usa sono ormai un homo sapiens a tutti gli effetti, il nostro Paese è ancora nella fase dell'homo erectus e sta muovendo i primi passi. Questo, se non altro, a livello economico: negli Stati Uniti gli investimenti in società fintech sono stati pari a 14,2 miliardi di dollari nel primo semestre 2018 mentre in Italia le banche nostrane, stando al report di Banca d'Italia, hanno investito circa 135 milioni di euro in tutto il 2016.

A incoraggiare ci sono però i volumi. Sempre stando a Bankitalia, il numero di progetti di investimento rilevati è pari a 283 iniziative fintech, delle quali il 28% già in produzione, il 43% è approvato o in corso di sviluppo e il 29% dei progetti è ancora in fase di ricerca. Queste iniziative sono raggruppabili in macrocategorie, ad esempio il 25% circa del totale consiste nell'acquisizione di tecnologie per permettere ai clienti di utilizzare servizi finanziari a distanza mentre il 23% degli investimenti riguarda sia tecnologie a supporto, con strumenti quali Big Data, Intelligenza Artificiale, Cloud computing, e i servizi di pagamento. Solo il 16% dei progetti riguarda la consulenza finanziaria automatizzata (robo-advisor) o i servizi di customer relationship management.

A capire in che termini si articola l'impegno delle banche nel fintech ci aiuta Abi Lab. In una ricerca sulle priorità tecnologiche delle banche italiane di luglio 2018, il laboratorio tecnologico dell'Abi ha rilevato che il 63,3% delle banche operanti in Italia del campione lavora in una logica di partnership strategica con aziende fintech per la realizzazione di nuovi servizi. Seguono le iniziative legate



a ricerca e sviluppo (33,3%) e quelle di open innovation (26,7%). Sviluppo di joint venture e investimenti sul capitale delle aziende fintech vedono l'interesse del 23,3% del campione, mentre solo il 10% delle banche pensa a un'eventuale acquisizione di aziende fintech.

IN PARTNERSHIP

La ricerca dell'associazione delle banche italiane trova riscontro nella cronaca. Fra gli esempi di partnership operative dell'ultimo anno, e raccontati da **financecommunity.it**, c'è quello tra Banca Valsabbina, istituto popolare di Brescia, e Prestiamoci, piattaforma di prestiti personali fra privati, che insieme hanno chiuso un'operazione di cartolarizzazione da un portafoglio di crediti personali per un valore di 25 milioni di euro. Si tratta della prima operazione in Italia di peer to peer lending legata a prestiti personali nel settore consumer. Similmente, illimity, la banca promossa da **Corrado Passera** ha annunciato un accordo nel factoring con Credimi, la ormai ex startup fondata da **Ignazio Rocco di Torrepadula** e attiva nel factoring digitale. La partnership prevede che le soluzioni offerte da Credimi vengano rese disponibili ai clienti di illimity e alle loro filiere di fornitori. illimity integrerà i sistemi di factoring digitale nella propria piattaforma IT progettata ad architettura aperta. Sempre pochi giorni fa Crédit Agricole ha annunciato una collaborazione con Sia per un nuovo servizio di instant



Corrado Passera



Ignazio Rocco di Torrepadula

Partnership e investimenti

Banca	Società fintech	Area di attività
Banca Valsabbina	Presiamoci	Cartolarizzazione di prestiti p2p
Illimity	Credimi	Factoring digitale
Credit Agricole	Sia	Bonifici istantanei
Banca Popolare di Sondrio	Sia	-
Banca Profilo	Tinaba	Gestione del risparmio
Unicredit	Meniga	Digital banking
Banca Sella	Concrete	Crowdfunding immobiliare

payments attraverso la piattaforma Sia EasyWay che si connette direttamente al sistema paneuropeo per gli instant payments RT1 di EBA Clearing. Con questo accordo i clienti e small business del gruppo possono trasferire denaro fino a 15mila euro per singola operazione, 24 ore su 24, 365 giorni l'anno tramite la app e il sito Nowbanking. Pochi giorni prima anche Banca Popolare di Sondrio aveva annunciato lo stesso accordo con il gruppo guidato da **Massimo Arrighetti**.

Per quanto riguarda l'asset management, Banca Profilo e Tinaba, la società fintech tra le più dinamiche del settore pagamenti e banca digitali, hanno lanciato un nuovo servizio di gestione patrimoniale del tipo robo advisory con soglia di investimento limitata a 2mila euro e costi di gestione sotto l'1% annuo. L'obiettivo è portare un



Matteo Arpe



Jean Paul Mustier

servizio di consulenza agli investimenti di fascia medio-alta anche ai clienti giovani e non bancarizzati, frequenti tra i millennial. L'operazione utilizza l'operatività di Banca Profilo, istituto controllato dal fondo Sator di **Matteo Arpe** (già alla guida di Capitalia e poi fondatore della piattaforma con l'acronimo di This is not a bank), che di Tinaba possiede un 5%.

Quanto al crowdfunding immobiliare, a luglio è partita Concrete Investing, nuova piattaforma professionale autorizzata da Consob e specializzata nella raccolta di capitali destinati a investimenti in progetti immobiliari. La piattaforma è realizzata in collaborazione di Banca Sella, che svolgerà il ruolo di intermediario finanziario attraverso la nuova piattaforma di open banking Fabrick, Be Trust, una società fiduciaria indipendente, e lo studio legale Osborne Clarke che ha supportato la società nel processo autorizzativo e si occuperà del supporto a tutte le procedure di compliance.

Sempre di partnership, anche se fra banche, si tratta nel caso di quella tra 14 istituti (Banca Mediolanum, Monte dei Paschi di Siena, Banca Sella, Bnl-Bnp Paribas, Banca Popolare di Sondrio, Banco Bpm, CheBanca!, Credito Emiliano, Crédit Agricole, Credito Valtellinese, Iccrea Banca, Intesa Sanpaolo, Nexi Banca, Ubi) per la creazione, al momento in fase di studio, di una piattaforma blockchain che verrà applicata ai processi interbancari.

In estate, poi, Unicredit ha siglato una partnership strategica con Meniga, gruppo attivo nelle soluzioni di digital banking. In questo caso però il gruppo guidato da **Jean Paul Mustier** ha anche acquisito una partecipazione di minoranza nella società con un investimento di 3,1 milioni. Unicredit integrerà il software di digital banking di Meniga, consentendo ai clienti della banca un'esperienza ancora più personalizzata, fondata sui dati del singolo utente. Sempre



Settembre 2018
Debt restructuring



Luglio 2018
Advisor del venditore



Luglio 2018
Acquisition financing



Luglio 2018
Credito di imposta per R&S



Luglio 2018
Finanziamento agevolato e contributo a fondo perduto



Giugno 2018
Finanziamento diretto



Giugno 2018
Advisor del venditore



Giugno 2018
Advisor dell'acquirente



Giugno 2018
Advisor del venditore



Maggio 2018
Advisor del venditore



Maggio 2018
Finanziamento agevolato e contributo a fondo perduto



Maggio 2018
Advisor del venditore



Maggio 2018
Advisor del venditore



Maggio 2018
Advisor del venditore



Maggio 2018
Advisor del venditore



Maggio 2018
Advisor del venditore

in tema investimenti c'è poi quello di Intesa Sanpaolo in Oval Money, startup fintech italo-inglese attiva nel mondo del risparmio. L'operazione è stata realizzata attraverso Neva Finventures, il Corporate Venture Capital dell'Innovation Center del gruppo che investe in società fintech.

INIZIATIVE E INVESTIMENTI

Intesa – assieme a Banca Sella - è una delle banche più attive su questo fronte e ha previsto investimenti complessivi nell'innovazione per circa 4,8 miliardi

di euro complessivi nel piano industriale 2018-2021. Per le startup, oltre all'innovation center, la banca guidata da **Carlo Messina**, assieme a Fondazione Cariplo, ha dato vita a Indaco Venture Partners Sgr, società di gestione del risparmio che gestirà il Fondo Indaco Ventures I.

Un'altra banca di matrice lombarda, **Banco Bpm**, ha intrapreso un progetto significativo in tema Fintech denominato "Digital Omnichannel Transformation Dot". Il suo completamento è previsto nell'arco del piano industriale del triennio 2016-2019 e ha come fine quello di introdurre a tutti gli effetti la cultura digitale in modo attivo e proattivo e

Altre iniziative

Banca	Società fintech	Descrizione
Intesa Sanpaolo	Indaco Venture Partners sgr	Sgr per investire in venture capital
Ing Bank	-	Contest per startup fintech Ing Challenge
Banca Mediolanum, Monte dei Paschi di Siena, Banca Sella, Bnl-Bnp Paribas, Banca Popolare di Sondrio, Banco Bpm, CheBanca!, Credito Emiliano, Crédit Agricole, Credito Valtellinese, Iccrea Banca, Intesa Sanpaolo, Nexi Banca, Ubi	-	Piattaforma blockchain condivisa
Banca Sella	SellaLab	Piattaforma per startup
Societe Generale Cib	-	Call per startup fintech
Goldman Sachs e Blackstone	Prima Assicurazioni	investimento per 100 milioni di euro
Banca Mediolanum, Cassa di Risparmio di Asti, Banco di Desio e della Brianza, Unipol Banca, Banca Popolare di Bari, Cassa di Risparmio di Bolzano, Banca del Piemonte Banca del Fucino, Banca Valsabbina, Cassa di Risparmio di Cento, Cassa di Risparmio di Volterra	Cedacri	Partecipazione azionaria
Banca Valsabbina, Iccrea Banca, Sparkasse di Bolzano, Banca Etica, Banca Sella Holding, Banca Alpi Marittime	Satispay	Round di finanziamento da 3 milioni
Banca Sella	Smartika	Acquisizione dell'85%
Intesa Sanpaolo	Oval Money	Investimento
Banca Finanziaria Internazionale	Conio	partecipazione azionaria

con un uso esterno e interno dalla banca. In maniera più attiva, Ing Bank in Italia ha promosso assieme H-Farm l'Ing Challenge, un contest per startup fintech vinto quest'anno da Arbitryum, realtà che trasforma i siti di comparazione di prezzi in digital personal advisor, sfruttando il potere dei BigData, mentre Societe Generale Cib ha lanciato una call per selezionare startup del mondo fintech per il suo programma Global Markets Incubator. Le startup selezionate avvieranno una stretta collaborazione con SG CIB.

Sulla stessa linea Bnl- Bnp Paribas, Credito Valtellinese, Ersel Investimenti, Intesa Sanpaolo, SellaLab, l'hub di Banca Sella dedicato all'innovazione, e UBI Banca, assieme con **Digital Magics**, hanno all'attivo "Magic Wand" un programma di accelerazione FinTech e InsurTech.

Poi ci sono gli investimenti diretti nei vari round. Poco tempo fa la startup insuretech Prima Assicurazioni, specializzata in polizze auto, ha incasso un round di investimento da 100 milioni di euro dai fondi di Goldman Sachs Private Capital Investing e dal fondo Tactical Opportunities di Blackstone mentre Banca Valsabbina, Iccrea Banca e Sparkasse di Bolzano, oltre a Banca Etica, Banca Sella e Banca Alpi Marittime, hanno sottoscritto una parte del round di finanziamento da 15 milioni di euro di Satispay. Conio, startup fintech specializzata in servizi blockchain

per banche, assicurazioni, imprese e istituzioni, ha annunciato un nuovo round di investimento da 3 milioni di dollari raccolti in aumento di capitale. La startup è stata fondata nel 2015 da **Christian Miccoli** (ex amministratore delegato di CheBanca! ed ex creatore del Conto Arancio di Ing Direct) e da **Vincenzo Di Nicola** (creatore della tecnologia Gopago ceduta ad Amazon) e nell'azionariato ci sono fra gli altri anche Banca Finanziaria Internazionale.

La partecipazione nell'azionariato è una delle soluzioni più gettonate dalle banche per avvicinarsi al fintech. Per fare qualche esempio in Sia partecipano fra gli altri Intesa Sanpaolo, Unicredit, Mediolanum e Deutsche Bank, mentre il 73% di Cedacri, operatore nel settore di outsourcing informatico per banche e istituzioni finanziarie, è in capo a 14 banche italiane fra i quali Banca Mediolanum (15,6%), Cassa di Risparmio di Asti (11,1%), Banco di Desio e della Brianza (10,1%), Unipol Banca (7,5%) e Banca Popolare di Bari (6,6%).

SOLUZIONI IN CASA

Infine, un ulteriore approccio di tante banche è quello di incorporare soluzioni tecnologiche o lanciare la propria piattaforma di home banking. Alcuni noti esempi su quest'ultimo fronte sono CheBanca! di Mediobanca, Widiba di Mps, Fineco e Buddybank di Unicredit e Ti Anticipo, la piattaforma per le fatture verso la pubblica amministrazione, di Banca Ifis. Sulla stessa linea Banco Bpm ha di recente acquisito la licenza del software Worldline's Cristal per implementare la sua piattaforma di Instant Payment mentre Banca Sella ha acquisito Smartika, società attiva nel settore del peer-to-peer lending. L'ingresso è avvenuto in aumento di capitale una partecipazione di controllo pari a circa l'85% della startup fondata nel 2007 da **Maurizio Pietro Sella**, parente del presidente del gruppo bancario. ■



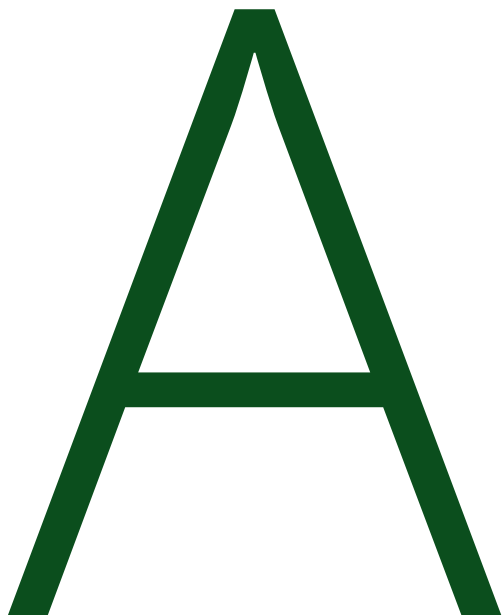
Carlo Messina

Fabio Candeli

A portrait of Fabio Candeli, a man with brown hair and a beard, wearing a dark pinstripe suit, white shirt, and patterned tie. He is smiling and looking towards the camera. In the background, a whiteboard with some faint blue drawings is visible.

CANDELI: «IL FINTECH È FONDAMENTALE ma le banche non scompariranno»

Parla l'ad di Banca Profilo. Il gruppo ha appena lanciato un robo advisor tramite un accordo con Tinaba. «L'innovazione difficilmente parte dalla banca»



fine ottobre Banca Profilo, in partnership con Tinaba, ha lanciato un servizio di gestione patrimoniale digitale del tipo robo advisor, accessibile attraverso la app, a basso costo e adatto a chi non possiede grandi patrimoni e competenze finanziarie, con una soglia di investimento di 2mila euro. L'operazione utilizza l'operatività di Banca Profilo, istituto controllato dal fondo Sator di **Matteo Arpe** (fondatore della piattaforma con l'acronimo di This is not a bank), che di Tinaba possiede un 5%, e rappresenta un'ulteriore apertura della banca verso il fintech.

L'innovazione è d'altra parte un elemento integrante del piano industriale 2017-2019 del gruppo che prevede lo sviluppo dell'offerta di servizi bancari e finanziari attraverso i canali digitali per un target di ricavi attesi per circa 4 milioni di euro a fine piano.

Come spiega in questa intervista a MAG l'amministratore delegato di Banca Profilo **Fabio Candeli** «il digitale è un aspetto che non può più essere ignorato da una banca di qualsiasi dimensione. La capacità distributiva del fintech è ormai evidente

ed è necessario trovare il modo per integrarla nell'attività bancaria. Ma per fare questo esistono diversi modi».

Quali?

Noi abbiamo scelto di sviluppare le attività fintech con una partnership con Tinaba ma al di fuori della banca, sia fisicamente sia a livello giuridico perché riteniamo che le capacità distruttive del fintech debbano stare in un ambiente separato rispetto a quello bancario classico. Si tratta di un approccio diverso da quello di chi decide ad esempio di creare una startup o canali digitali interni alla banca.

Perché?

Nella banca tradizionale si corre il rischio che la spinta innovativa rimanga soffocata dalle vecchie logiche e dal modo di lavorare della banca e anche dalla regolamentazione, che oggi impone dei paletti molto alti per gli istituti di credito e in un certo senso limita la loro capacità di fare innovazione. Da qui l'idea di realizzare Tinaba e di detenere il 5% del capitale.

Come vi relazionate?

Con Tinaba agiamo in qualità di partner e mettiamo a disposizione la nostra piattaforma bancaria con la quale Tinaba si integra per offrire servizi al cliente.

Di recente avete lanciato un robo advisor utilizzabile attraverso la app di Tinaba, di cosa si tratta?

È un sistema di gestione patrimoniale individuale classico che abbiamo spogliato della burocrazia, della difficoltà di utilizzo e dei costi accessori unendo alla tecnologia l'infrastruttura e le competenze che erano già presenti in Banca Profilo, che si occupa da sempre di consulenza patrimoniale e finanziaria.

«Il settore dei pagamenti è sicuramente il primo ambito in cui il fintech si è insediato perché è il più intuitivo, ma ciò non ha particolarmente intaccato le banche poiché queste avevano già perso il primato con l'arrivo dei circuiti delle carte di pagamento»



Come abbattete i costi?

Sicuramente attraverso questa unione di competenze e tecnologia, ma anche attraverso alcune facilitazioni, ad esempio scegliamo gli Etf meno cari e più performanti, adatti alla tipologia di cliente ai quali questo servizio è rivolto.

Avete integrato un nuovo prodotto nella vostra offerta, dunque...

In realtà rispetto all'attività tradizionale

nel fintech la logica è capovolta: non si tratta solo di vendere un prodotto ma si parte dall'esigenza di un cliente che poi viene soddisfatta attraverso la capacità di user experience del digitale. In questo caso il nostro obiettivo, su spinta anche delle indicazioni a livello europeo, è stato quello di colmare l'advisory gap che esiste per clienti che arrivano fino ai 60-70mila euro. Questa fascia di persone non è servita ed è per definizione il target ideale per il digitale.



Sappiamo cosa significa vincere.

Intralinks dà il benvenuto ai finalisti ed ai vincitori della quarta edizione di Finance Community Awards, l'evento che conferisce un riconoscimento alle eccellenze del settore finanziario.



Date un'occhiata ad *Intralinks Deal Flow Predictor* e troverete la nostra previsione sulle attività di M&A.

Magari vi aiuterà a vincere, l'anno prossimo!

APRI IL REPORT

intralinks.com/insights

«La mentalità è ciò che fa la differenza. Quella legata al digitale richiede capacità e competenze per gestire aspetti che nascono dal digitale che difficilmente una banca potrà comprendere»

La tecnologia e il digitale sono ormai elementi utilizzabili per ogni attività bancaria. In quali secondo lei le banche sono più sotto pressione? Viene da dire i pagamenti...

Il settore dei pagamenti è sicuramente il primo ambito in cui il fintech si è insediato perché è il più intuitivo, ma ciò non ha particolarmente intaccato le banche poiché queste avevano già perso il primato con l'arrivo dei circuiti delle carte di pagamento. I segmenti in cui si avrà più impatto credo che sia la gestione patrimoniale, quindi i robo advisor, e i crediti. Quest'ultimo è in particolare un settore che il digitale vuole intercettare ma solo per i prodotti migliori.

Si spieghi...

Il digitale funziona per quei prodotti standardizzati, quelli più redditizi e semplici da gestire, come ad esempio il factoring o il credito al consumo. Per tutta quella parte che invece necessita di una

conoscenza approfondita del cliente e che richiede competenze tecniche di credito e di finanza, la banca, a mio avviso, resterà l'interlocutore principale.

Quindi non c'è il pericolo di estinzione delle banche?

Da un punto di vista industriale le banche hanno sicuramente la massa critica, i clienti e la struttura, per gestire il cambiamento, che però ha dalla sua la capacità di rispondere meglio e più velocemente alle esigenze dei clienti ed è meno regolamentato.

Lei ha detto inoltre che in banca non c'è la giusta mentalità per far fiorire il fintech...

Il tema centrale è proprio questo. La mentalità è ciò che fa la differenza. Quella legata al digitale richiede capacità e competenze per gestire aspetti che nascono dal digitale che difficilmente una banca potrà comprendere appieno. Mi riferisco ad esempio a un modo di intendere il lavoro completamente diverso. Questo, unito ai limiti burocratici e di compliance, rendono difficile a un istituto di credito lo sviluppo di soluzioni fintech all'interno. Avere una realtà esterna che apporta innovazione può essere invece un sistema per integrare quelle competenze e avere un vantaggio competitivo.

A proposito di innovazione, l'attuazione della direttiva Psd2, e quindi dell'open banking, è ormai alle porte, cosa ne pensa?

Credo sia un cambiamento potenzialmente pericoloso per chi non saprà adeguarvisi ma non nel breve termine perché si scontra con la resistenza dei clienti ad affidarsi a operatori non bancari e poco conosciuti. Tuttavia può essere uno stimolo per le banche che fino a oggi hanno avuto una spinta verso l'innovazione finora limitata. (l.m.) ■

Finance Best 50, party di stelle da Allen & Overy

Banchieri, investitori, uomini e donne d'affari protagonisti dell'ultimo anno. Tutti presenti al party organizzato da *Financecommunity* in collaborazione con Allen & Overy per celebrare i Best 50. Tra gli ospiti della serata **Federico Imbert, Giampiero Mazza, Corrado Passera, Massimo Tononi, Antonella Pagano, Giuseppe Baldelli, Nicolò Saidelli, Valerio Capizzi, Eugenio De Blasio, Alessandra Losito, Mario Abbadessa** e tanti altri



L'intruso



Alessandra Losito



Andrea Vismara



Marco Nespolo



Eugenio de Blasio



Laura Morelli (Financecommunity),
Giampiero Mazza, Alessandro Iozzia



Valerio Capizzi



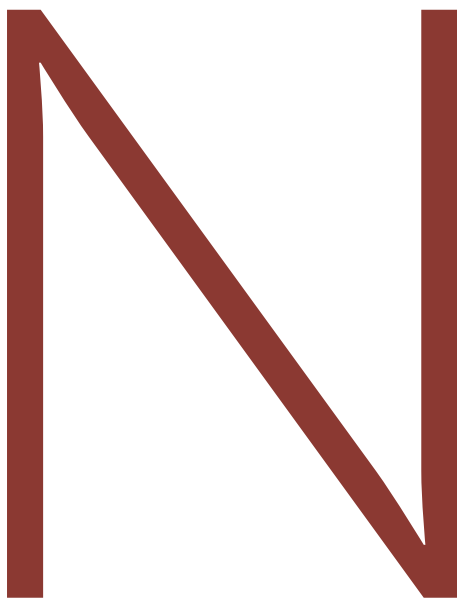
Mario Abbadessa



Nicolò Saidelli



TECNICHE di **APPRENDIMENTO** per avvocati **SMART**



on si finisce mai di imparare – si dice – e di conseguenza non si finisce mai di studiare e di aggiornarsi. Questa attività sappiamo bene che richiede tempo e che tutti vorremmo dedicare del buon tempo a leggere il quotidiano ogni giorno per rimanere informati, a leggere la riforma che è in itinere, a studiare e prepararci per la riunione o per l'udienza. Altrettanto sappiamo che quel tempo per fare le cose fatte bene manca; siamo sempre di corsa, presi da mille impegni, sollecitati su ogni fronte. Che fare dunque? Lasciar perdere l'aggiornamento vuol dire rimanere indietro e rischiare di fare brutte figure, così come perdere l'abitudine di studiare vuol dire non crescere professionalmente. Come possiamo allora conciliare la mancanza di tempo con la necessità di aggiornarsi e studiare? La soluzione ci viene data dalle tecniche di apprendimento efficace, che al loro interno comprendono tecniche di lettura veloce, tecniche di memorizzazione e tecniche di mappatura mediante

schemi e mappe mentali. Il tempo, in sostanza, è una variabile relativa a come ci si organizza e non solo alle quantità di cose da fare.

Vediamo ora di entrare in questo mondo affascinante delle tecniche di apprendimento efficace, che potrebbero aprire nuovi scenari per lo studio e per l'aggiornamento professionale di ogni professionista, indipendentemente dal ruolo e dall'età.

LETTURA VELOCE

L'ultima volta che qualcuno ci ha insegnato a leggere eravamo alle scuole elementari. Da quel momento, appreso un metodo, lo abbiamo ripetuto a nastro per il resto della nostra vita. Certo, come tutte le cose, più lo abbiamo esercitato e più siamo diventati veloci, ma se la tecnica è rimasta la stessa molto lontano non possiamo andare. Pensate che è come il camminare: ci sono molte velocità per camminare, a seconda che vogliamo fare una passeggiata la domenica mattina o che stiamo per andare a un appuntamento di lavoro e siamo in ritardo; laddove però la necessità lo richieda, possiamo uscire dalla modalità "camminata" ed entrare in quella "corsa". Ecco che se stiamo perdendo il treno inseriamo la quinta e cominciamo a correre, più o meno forte. All'opposto, se poi incontriamo qualcuno da salutare, ecco che ci fermiamo e dedichiamo tempo. Con la lettura funziona più o meno allo stesso modo: possiamo scegliere di leggere veloce, piano, di tornare indietro e soffermarci, o all'opposto di scorrere il testo per sommi capi per esplorarlo. Sono tecniche di lettura diverse e non solo diverse velocità.

Abbiamo quindi diverse tipologie di tecniche di lettura a seconda degli obiettivi che ci poniamo, vediamole:

- **Lettura esplorativa:** serve a cogliere l'insieme e le info fondamentali: (titolo + indice + sommario + abstract + intro).
- **Lettura sommaria:** serve a reperire informazioni per poi tornare su (elenchi, testi di grandi dimensioni)- riga per riga.
- **Lettura approfondita:** serve a comprendere e memorizzare i punti di interesse del testo.
- **Lettura di ripasso:** serve per ripassare testi già letti e recuperare velocemente il contenuto.

Le tecniche di lettura variano sia in funzione degli scopi che ci poniamo, sia in funzione della tipologia di testi che affronteremo; diverso è leggere su carta e a video, piuttosto che su piccoli schermi come i cellulari; altrettanto diverso è leggere testi su una sola colonna, come nei libri, piuttosto che testi su più colonne, come nel caso dei quotidiani. La natura dei testi, inoltre, comporterà l'uso di tecniche ancora differenti, come nel caso di normativa, di email, di riviste.

TECNICHE DI MEMORIA

Se la lettura serve per acquisire informazioni, la memoria serve per recuperare le informazioni. In mezzo tra le due ci sono le tecniche di memorizzazione, cioè di archiviazione delle informazioni. La memoria, infatti, riguarda come recuperiamo le informazioni che abbiamo archiviate e la sua qualità dipende strettamente da come sono state archiviate. Pensate alla

difficoltà di ritrovare un documento se invece di archivarlo con un chiaro criterio, lo avete lasciato lì sulla pila di altri documenti, alla rinfusa. Ecco, con la memoria non andiamo molto lontani da questo concetto.

Le tecniche di memoria, in sostanza, lavorano sulla fase di apprendimento e di archiviazione delle informazioni. I due concetti chiave sono l'attenzione e l'associazione. Possiamo memorizzare un fatto o un concetto, solo se convogliamo la nostra attenzione su di esso e se riusciamo ad associarlo a qualcosa che già conosciamo o che colpisce la nostra curiosità. Sarà capitato a tutti, per esempio, di stringere la mano a un nuovo interlocutore che pronuncia il suo nome e...due secondi dopo già non lo ricordiamo. Perché? La ragione è che non siamo stati attenti in fase di presentazione, quindi il suo nome non è stato da noi archiviato, è scivolato via. Ovvio quindi non ricordarlo, non lo abbiamo proprio archiviato, quindi non c'è in memoria nulla da recuperare.

Per la memorizzazione, dobbiamo sapere che esistono due grandi modalità per memorizzare concetti e accadimenti: la ripetizione e le emozioni. Nel primo caso, sarà necessario ripetere più e più volte un concetto perché questo venga acquisito e resti in memoria. Applicheremo qui il principio di "plasticità neuronale": quanto più utilizziamo un circuito neuronale, tanto più questo si rinforzerà. Questa modalità la utilizziamo dalle scuole elementari in cui ci hanno insegnato a ripetere la poesia

a memoria. Accanto a esso esiste un'altra modalità di memorizzazione: la memoria emotiva o memoria implicita. In questo caso non serve ripetere l'esperienza, perché in fase di apprendimento un'area del cervello è stata sollecitata e ha rilasciato sostanze che hanno reso stabile – hanno “cristallizzato” – il relativo circuito neuronale, nel tempo. Vi ricordate molto bene quando è nato vostro figlio, piuttosto che una litigata furiosa con un parente e non è stato necessario ripetere l'esperienza più volte per poterla ricordare.

Esistono poi diversi tipi di memoria: visiva, olfattiva, uditiva, tattile.

A seconda della durata si distinguono: memoria di lavoro o istantanea, memoria a breve termine, memoria a lungo termine, ciascuna con funzioni diverse.

SCHEMI E MAPPE

Se consideriamo i momenti attraverso cui avviene l'apprendimento, scopriamo che esistono le seguenti fasi:

- **Acquisizione:** in cui introduciamo i dati nelle nostre vite (tecniche di lettura e tecniche di memoria).
- **Comprensione:** in cui cerchiamo di dare un senso e una collocazione a tali dati (tecniche di lettura).
- **Organizzazione:** in cui cerchiamo di dare una forma e un ordine a tali dati (schemi e mappe mentali).
- **Ricordo:** in cui tentiamo di recuperare i dati archiviati (tecniche di memoria).

La strategia che utilizzeremo per organizzare le informazioni, faciliterà o meno l'apprendimento.

Stiamo parlando delle mappe mentali di Tony Buzan, delle mappe concettuali di Novak, delle solution mapping, degli schemi e delle sintesi. Sono tutte tecniche utili ad agire su un testo o un contenuto, per strutturarlo, per rielaborarlo e riorganizzarlo in modo da renderlo sintetico, visivo, personalizzato. Tutte le tecniche di mappatura sono utili e ciascuna punta su un aspetto, piuttosto che su un altro. Per esempio, le mappe mentali di Tony Buzan sono mappe utili a sviluppare la creatività e possono essere utili per organizzare una riunione, per organizzare una giornata di lavoro, per sintetizzare un testo, per mappare il network di clientela.

Le mappe concettuali di Novak sono invece mappe orientate a mettere ordine, più che a creare connessioni e nuove opzioni. Sono le classiche mappe che vediamo negli organigrammi e nei flussi di lavoro. Le solution mapping sono una via di mezzo delle prime due e servono per mappare un problema in modo da trovare più facilmente una soluzione.

In conclusione, se avete poco tempo è utile sapere che più avrete attrezzi nella vostra cassetta degli attrezzi e più sarete veloci, efficaci, performanti. Il tempo e la sua mancanza sono per tutti un buon alibi e la nostra sfida non è trovare alibi per non fare le cose, bensì ottenere risultati nel tempo che abbiamo.

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



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

RECRUITMENT

La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 17 posizioni aperte, segnalate da 8 studi legali: Accinni, Cartolano e Associati; CLA – Ceppellini Lugano & Associati; De Matteis Law; Dentons; La Scala Società tra Avvocati; Morri Rossetti e Associati; Russo De Rosa Associati; Studio Verzelli.

I professionisti richiesti sono più di 19 tra praticanti, avvocati, associate, collaboratori commercialisti abilitati, segretarie.

Le practice di competenza comprendono: societario, regolamentare, amministrativo, tributario, commerciale, contenzioso civile, fiscalità d'impresa e bilancio, EU payments regulation, litigation and dispute resolution, real estate, esecuzioni immobiliari, npl, tax compliance, capital markets, m&a, commercialisti abilitati e segretarie

ACCINNI, CARTOLANO E ASSOCIATI

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Giovane avvocato

Area di attività. Societario e regolamentare

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Si ricerca giovane avvocato con esperienza di 2/3 anni in ambito di diritto societario, dei mercati finanziari e regolamentare (con particolare riferimento alla disciplina di contrasto al riciclaggio e finanziamento del terrorismo).

Laureato a pieni voti (si prega di specificare il voto nella candidatura) e con ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

Riferimenti.

Le candidature sono da inviare a: recruiting@acsl.it

Sede. Milano

Posizione aperta 2. Praticante

Area di attività. Societario; commerciale; contenzioso civile e societario

Numero di professionisti richiesti. 2

Breve descrizione. Si ricercano candidati laureati a pieni voti (specificando il voto stesso nella candidatura), con ottima conoscenza della lingua

inglese scritta e parlata.
Aree di attività: Societario;
Commerciale; Contenzioso
civile e societario.
Si chiede di specificare la data
in cui il candidato sosterrà
la prova scritta dell'esame di
abilitazione

Riferimenti.

Le candidature sono da
inviare a: recruiting@acsl.it

CLA – CEPPELLINI LUGANO & ASSOCIATI

Sede. Milano e Vicenza

Posizione aperta 1. Fiscalista
junior e senior

Area di attività. Fiscalità
d'impresa e bilancio
d'esercizio – assistenza ad
aziende/enti, pareristica per
fiscalità diretta e indiretta

**Numero di professionisti
richiesti.** 2

Breve descrizione.

Ricerchiamo professionisti
per la nostra attività di
consulenza fiscale e societaria
per le sedi di Milano e di
Vicenza. Si richiedono laurea
in economia e commercio,
ottima preparazione
tecnica di base e attitudine
all'aggiornamento e
all'approfondimento.
Richiesta esperienza di 4/5
anni in studi professionali
di medio/grandi dimensioni
e competenze ed esperienze
qualificate in materia di
fiscalità d'impresa e di
bilancio. Completano
il profilo lo spirito di
collaborazione e capacità di
lavorare in team. Richiesta
una buona conoscenza della

lingua inglese

Riferimenti.

Gloria Ferrari - Invio
Curriculum Vitae
all'attenzione di: Dott.ssa
Gloria Ferrari - Modalità
invio CV:
[e-mail info@claconsulting.it](mailto:info@claconsulting.it)

DE MATTEIS LAW

Sede. Roma

Posizione aperta 1. Avvocato

Area di attività. EU
Payments Regulation

**Numero di professionisti
richiesti.** 1

Breve descrizione. We are
currently looking for an EU
Regulatory Lawyer.
Desired Skills and
Experience:

- University degree in law with highest honors
- Excellent command of English (level C2 or C1)
- Admitted to the bar
- Desire to specialize in EU payments regulation
- Experience in assisting multinational organizations
- Preferred age 30-35

Desired Personality Traits:

- General cognitive ability
 - Conscientiousness
 - Freedom from negative emotions
 - Open to new experiences
- We offer competitive salaries and an energetic and motivated office environment. In particular, we offer:

- Up to 3 month bonus based on performance
- Working hours from 9.00 am to 6.00 pm

- No work in the evening and on weekends

We advise clients on the interpretation and implementation of EU regulations relating to:

- Second Payment Service Directive (PSD2)
- EU Interchange Fee Regulation (IFR)
- European Banking Authority's RTS on the security of internet payments
- Anti-money-laundering (AML) Directives
- Digital Identity and eIDAS Regulation
- Blockchain
- Artificial intelligence

Riferimenti. Inviare il cv per mail all'Avv. Andrea De Matteis:

adematteis@dematteislex.com

DENTONS

Sede. Milano

Posizione aperta 1.

Avvocato 1-2 anni di
esperienza

Area di attività. Litigation
and dispute resolution

**Numero di professionisti
richiesti.** 1

Breve descrizione. Il
candidato deve avere

maturato esperienza
all'interno di uno studio
internazionale o di un
primario studio italiano in
ambito Litigation.

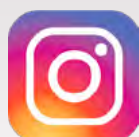
E' necessaria la conoscenza
fluente della lingua inglese.
Si pregano i candidati
di inviare il proprio cv,
dettagliando gli studi svolti
e una lettera motivazionale

legalcommunity.it

IL **PRIMO** strumento
di **INFORMAZIONE**
completamente **DIGITALE**
sui protagonisti del
mondo **LEGAL** in Italia



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.legalcommunity.it

Riferimenti.

recruitment.milan@dentons.com

Sede. Milano

Posizione aperta 2.

Praticante

Area di attività. Litigation and dispute resolution

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il candidato deve aver conseguito la laurea in giurisprudenza con minima votazione di 105/110 e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

Riferimenti.

recruitment.milan@dentons.com

Sede. Milano

Posizione aperta 3.

Praticante

Area di attività.

Dipartimento real estate

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il candidato deve avere maturato esperienza all'interno di uno studio internazionale o di un primario studio italiano in ambito Real Estate. E' necessaria la conoscenza fluente della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

Riferimenti.

recruitment.milan@dentons.com

LA SCALA SOCIETÀ TRA AVVOCATI

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Associate

Area di attività. Team

esecuzioni immobiliari

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. La Scala cerca un avvocato che abbia maturato una buona esperienza nelle aree del recupero crediti e delle esecuzioni immobiliari in ambito bancario. Sono inoltre richieste 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) o di altri software utilizzati da istituti di credito.

L'inserimento avverrà nel team "Esecuzioni Immobiliari" della sede di Milano

Riferimenti.

recruitment@lascalaw.com

Sede. Milano

Posizione aperta 2. Gestore

Area di attività. Team non

performing loans

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. La Scala cerca, per la propria sede di Milano, un giovane avvocato o un praticante abilitato per un inserimento nel team "Gestione crediti npls". La risorsa avrà la responsabilità di gestire il processo di recupero del credito relativo ai portafogli

assegnati – prevalentemente crediti deteriorati di provenienza bancaria quali mutui fondiari e crediti ipotecari e chirografari, attraverso le seguenti attività:

- analisi delle posizioni e definizione delle strategie di recupero;
- gestione delle fasi legali, in particolare recupero stragiudiziale e giudiziale;
- predisposizione degli incarichi ai legali per l'azione giudiziale e monitoraggio della stessa;
- elaborazione di piani di rientro su posizioni rilevanti e business plan;
- interfaccia con legali esterni

Il candidato ideale ha maturato una buona esperienza nelle aree del recupero crediti e delle esecuzioni forzate in ambito bancario.

Costituiscono titolo preferenziale la conoscenza del gestionale interno delle banche (come per es. EPC e laweb) 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.

recruitment@lascalaw.com

Sede. Vicenza

Posizione aperta 3.

Dipendente

Area di attività. Segreteria generale

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il/la candidato/a ideale è in possesso di Diploma o Laurea triennale o magistrale, e ha precedentemente maturato una significativa esperienza nella segreteria di uno studio legale. Sono richieste le seguenti caratteristiche:

- predisposizione ai rapporti interpersonali
- riservatezza, serietà e professionalità
- flessibilità e buona organizzazione del lavoro
- ottimo utilizzo del pacchetto Office

La risorsa si occuperà delle seguenti mansioni:

- Gestione dell'amministrazione di Studio
- Attività di supporto agli avvocati
- Trasferte in tribunale per adempimenti e attività di cancelleria
- Accessi agli uffici esterni, quali ad esempio Ufficio del Registro e Ufficio Registri Immobiliari
- Attività di paralegal consistente nella redazione di atti standard
- Archiviazione pratiche di Studio su software gestionale e cartacee
- Accoglienza clienti e visitatori
- Gestione posta, corrieri e fornitori
- Gestione centralino e smistamento chiamate
- Prenotazione viaggi e alberghi
- Gestione sala riunioni

Riferimenti.

recruitment@lascalaw.com

MORRI ROSSETTI E ASSOCIATI

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Associate – consulenza tributaria e tax compliance

Area di attività. Tax compliance

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Si cerca Dottore Commercialista con due/tre anni di esperienza. La risorsa sarà inserita in un team di professionisti e svolgerà la propria attività in autonomia sotto la supervisione di un professionista senior. Le principali attività riguardano, prevalentemente, la gestione degli adempimenti fiscali, societari, contabili di società di capitali anche facenti parte di gruppi internazionali.

Si richiedono: laurea in discipline economiche, conoscenza dei principi contabili nazionali, conoscenza scritta e parlata della lingua inglese, capacità di gestione in autonomia del rapporto con il cliente e delle attività professionali di carattere ordinario (redazione, bilanci, formazione dichiarazioni fiscali).

Completano il profilo serietà, puntualità, orientamento al cliente, un approccio al lavoro accurato e proattivo, unitamente a doti di pianificazione e capacità di lavorare in team

Riferimenti. Se interessati alla posizione si prega

di inviare la propria candidatura a Job@MorriRossetti.it

Sede. Milano

Posizione aperta 2.

Junior associate – diritto amministrativo

Area di attività. Consulenza legale e attività giudiziale

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Costituirà titolo preferenziale l'aver già svolto attività nell'ambito del diritto amministrativo (giudiziale/stragiudiziale). Requisiti fondamentali un'ottima conoscenza della lingua inglese e un brillante percorso accademico

Riferimenti. Se interessati alla posizione si prega di inviare la propria candidatura a Job@MorriRossetti.it

Sede. Milano

Posizione aperta 3.

Segreteria legale

Area di attività. Segreteria legale

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. La risorsa si occuperà principalmente di: supporto alle attività dei legali, redazione e revisione di documenti, collazione di fascicoli, gestione appuntamenti e organizzazione di riunioni, traduzione di documenti.

Richiesta

bella presenza, ottima conoscenza della lingua inglese, buona conoscenza degli applicativi informatici. Completano il profilo ottime capacità organizzative,



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

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

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

CODICE FISCALE

97504230018

sostieni.ccm-italia.org



comitato collaborazione medica
curiamo chi cura

precisione, affidabilità e massima serietà

Riferimenti. Se interessati alla posizione si prega di inviare la propria candidatura a Job@MorriRossetti.it

Sede. Milano

Posizione aperta 4. Junior associate – capital market

Area di attività. Corporate, finance e capital market
Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. La risorsa si occuperà principalmente di diritto dei mercati finanziari, supportando il team di riferimento nell'assistenza ad emittenti, investitori istituzionali, azionisti e banche d'affari e nell'aggiornamento normativo e regolamentare. Richiesta conoscenza del diritto commerciale e familiarità con la normativa primaria e secondaria di Consob e Borsa Italiana. Costituirà titolo preferenziale l'aver già svolto attività nell'ambito capital market (offerte pubbliche primarie e secondarie di strumenti finanziari, offerte in opzione e operazioni di quotazione sui mercati italiani, realizzazione e lancio di strumenti finanziari strutturati, derivati, warrant e obbligazioni strutturate). Requisiti fondamentali un'ottima conoscenza della lingua inglese e un brillante percorso accademico (si richiede conseguimento della laurea con voto

minimo 102/110)

Riferimenti. Se interessati alla posizione si prega di inviare la propria candidatura a Job@MorriRossetti.it

Sede. Milano

Posizione aperta 5. Junior associate – m&a

Area di attività. m&a
Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. La risorsa collaborerà con il dipartimento M&A (ove sarà coinvolta nell'attività di consulenza legale stragiudiziale straordinaria e ordinaria). Richieste ottima conoscenza della lingua inglese, ottimo percorso accademico (si richiede conseguimento della laurea con voto minimo 102/110)
Riferimenti. Se interessati alla posizione si prega di inviare la propria candidatura a Job@MorriRossetti.it

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Sede. Milano

Posizione aperta

1. Collaboratore commercialista abilitato
Area di attività. Societario, tributario, contabilità, m&a
Numero di professionisti richiesti. 2

Breve descrizione.

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

Riferimenti. info@rdra.it

STUDIO LEGALE VERZELLI

Sede. Bologna

Posizione aperta 1.

Collaboratore di studio (praticante o giovane avvocato)

Area di attività. Diritto civile e commerciale sia in ambito stragiudiziale che giudiziale nonché nell'area del recupero crediti e delle esecuzioni

Numero di professionisti

richiesti. Non determinato

Breve descrizione. Lo Studio seleziona un praticante con un grado di autonomia tale da consentire la gestione degli incarichi affidati o un giovane avvocato, che abbiano maturato una buona esperienza nel diritto civile e commerciale sia in ambito stragiudiziale che giudiziale nonché nell'area del recupero crediti e delle esecuzioni.

I requisiti necessari sono un voto di laurea pari o superiore a 107, ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata e ampia disponibilità al lavoro in team

Riferimenti. I candidati interessati in possesso dei requisiti richiesti sono invitati a inviare un cv dettagliato con esperienze e capacità riferite all'attività professionale svolta all'indirizzo

recruitment@castiglione47.com



**LE TAVOLE
DELLA LEGGE**

BERTON:
primo DIVERSIFICARE

**CLAUDIO
STEFANI GIUSTI,**
dalla consulenza
ALL'ACETAIA

**FOODCOMMUNITY
AWARDS 2018**

**Deus Cuvée
Prestige,**
conciliazione *incredibile*

PIANO35:
viaggio **GOURMET**
ad alta quota

Lo chef-imprenditore pensa all'estero e va in tv. «Aumentando l'offerta si conquista maggiore pubblico avvicinandolo alla qualità». Il settore può migliorare: «Meno burocrazia per chi investe e più formazione»



BERTON:

primo
DIVERSIFICARE

Andrea Berton

l'8enne friulano **Andrea Berton** si è formato nella brigata di **Gualtiero Marchesi** proseguendo poi nei ristoranti di tutto il mondo, **Alain Ducasse** compreso. Con 29 anni di carriera alle spalle lo chef è sempre alla ricerca di nuove sfide a cominciare dalla diversificazione del business. A breve potrebbe aprire anche un nuovo ristorante all'estero – in passato si è vociferato di Hong Kong, Dubai o Singapore – mentre di sicuro da questo mese di novembre sarà sugli schermi di Rai2 con un nuovo programma di cucina che lo vede alla

conduzione insieme a **Philippe Lèveillé** e **Isabella Potì**.

Lo scorso 29 ottobre, durante i Foodcommunity Awards organizzati da *foodcommunity.it*, Berton ha vinto il premio come chef imprenditore dell'anno. Dal suo ristorante, nel nuovo quartiere di Porta Nuova a Milano, ha raccontato a MAG l'evoluzione del settore facendo il punto su ciò che andrebbe rivoluzionato a partire dalla burocrazia e dalla formazione.

Si sente più chef o imprenditore?

Entrambi, direi che mi sento sia chef che imprenditore. Il mio lavoro è sviluppare nuovi progetti e contemporaneamente dirigere una cucina. Oggi uno chef che decide di ampliare le sue attività deve essere anche imprenditore altrimenti è difficile.

Chi è al suo fianco in questo percorso in continua evoluzione?

I miei soci principali sono Tiziano

Vudafieri, architetto del design studio Vudafieri Saverino Partners, l'avvocato e sommelier Diego Rigatti e Giovanni Fiorin, direttore esecutivo dei progetti. Sono inoltre presidente di Ambrosia, la holding che controlla Ristorante Berton con il socio e asset manager Davide Fregonese.

Parliamo di cifre...

Nel 2017 i miei locali hanno generato un fatturato complessivo di circa cinque milioni di euro.

Che cos'è per lei la diversificazione?

È una componente imprescindibile per chi investe nel settore. Aumentando l'offerta si conquista maggiore pubblico avvicinandolo alla qualità del cibo, che sta alla base di tutto ciò che faccio che sia una pizza, un panino, un toast... Ogni realtà ristorativa ha delle peculiarità.

Quante attività gestisce?

In questo momento ho due ristoranti stellati, il primo in città e il secondo "Berton al Lago", all'interno del resort Il Sereno, sul lago di Como. C'è poi il format Dry Milano Cocktail & Pizza, con due indirizzi milanesi, e il bistrot Pisacco. Da giugno faccio consulenza al Club Med Resort di Cefalù, all'interno del Ristorante Palazzo Gourmet Lounge, dove propongo la mia idea di cucina siciliana.

È quasi una "mission impossible" riuscire a mantenere alta la qualità in sei ristoranti...

Cerco di renderla possibile attraverso un impegno costante ma soprattutto grazie a un team di persone molto qualificate che credono nei miei progetti e riescono a valorizzare i compiti e le responsabilità che gli affido. Il capitale umano è fondamentale in questo settore.



©Marco Scarpa

Ultimamente tanti suoi colleghi stanno investendo all'estero...

Si, è vero. Anch'io ho iniziato a sondare il terreno per aprire una realtà gourmet all'estero però non c'è ancora nulla di definito e preferisco non espormi.

Che cosa vuol dire innovazione in cucina e quanto è importante?

Per me vuol dire tante cose. Significa sia sapersi adeguare al periodo in cui viviamo, essere attenti alle esigenze del pubblico, sia lavorare sulla ricerca dei piatti o su un nuovo menu, essere creativi, sperimentare, stupire.

Ci fa qualche esempio?

La mia Pizza meringa, lampone e fragoline di bosco una sorta di pizza dolce presentata in un cartone nero con il mio nome: gusto e forma ricordano una pizza, una sorta di innovazione-provocazione. Un altro esempio sono i canestrelli serviti con una crema di liquirizia. Sono piatti stimolanti ma allo stesso tempo concreti.

Con 29 anni di carriera alle spalle, quant'è cambiato il mondo della cucina?

Radicalmente, soprattutto negli ultimi dieci anni.

«In questo momento ho due ristoranti stellati, il primo in città e il secondo "Berton al Lago", all'interno del resort Il Sereno, sul lago di Como. C'è poi il format Dry Milano Cocktail & Pizza, con due indirizzi milanesi, e il bistrot Pisacco...»

Oggi lavorare in cucina è decisamente più confortevole e meno faticoso: l'ambiente è più piacevole, non si soffre più di caldo l'estate e di freddo l'inverno e gli strumenti e le tecnologie ci vengono in aiuto. Anche la percezione del lavoro è mutata. Grazie a una nuova generazione è cambiato anche il modo di affrontare questa professione, lo spirito di chi la intraprende è sempre più manageriale. Oltre alla tecnica e alla creatività, è indispensabile conoscere le lingue e saper interagire, confrontandosi con un pubblico sempre più ampio.

Di cosa necessita ancora il settore?

Di tante cose. Serve innanzitutto un intervento a livello istituzionale che riformuli il settore per avere delle regole diverse rispetto all'agricoltura e quindi con leggi dedicate a tutela dei lavoratori nella ristorazione e nell'hotellerie che hanno orari ed esigenze specifiche. Bisognerebbe regolamentare anche l'assunzione degli stagisti e semplificare la burocrazia facilitando gli investitori nel comparto. Al giorno d'oggi servirebbe anche una maggiore attenzione nei confronti del turismo enogastronomico sui quali si è investito ancora troppo poco.

Gli istituti alberghieri danno una preparazione adeguata?

La formazione in Italia per fortuna sta migliorando ma non allena ancora abbastanza all'impatto con il mondo del lavoro. I ragazzi escono dalla scuola preparati dal punto di vista teorico meno sul lato pratico (a livello di manualità e sensibilità) perciò si può e deve fare ancora molto. Tanti giovani avranno spazio nei prossimi anni serve solo un po' di perseveranza.

Qual è la sua parola d'ordine in cucina?

Coerenza, tutti i giorni e in quello che si fa, e non dare per scontato nulla.

©Marco Scarpia



Cosa pensa dei suoi colleghi che vanno in tv?

La televisione è un mezzo importante che permette di far conoscere il mondo della cucina e se la comunicazione è positiva e fatta bene porta dei benefici, chi nega questo sbaglia. In passato ho avuto diverse proposte, che non ho ritenuto interessanti, e ho fatto alcune ospitate.

Invece quest'anno...

Quest'anno mi hanno affidato la conduzione di un nuovo programma, insieme a Philippe Lèveillé e Isabella Potì, che si chiama "Il ristorante degli chef". Si tratta del primo talent show culinario targato Rai2 che andrà in onda dal 20 novembre, in prima serata e per sei puntate. Sarà proprio il ristorante il campo di battaglia in cui i dieci concorrenti dovranno dimostrare non solo di essere dei perfetti chef ma anche abili gestori di un locale. Ho concluso da poco le registrazioni: è stata un'esperienza stimolante.

Qual è la sua strategia di marketing?

Sono Brand Ambassador di Bmw e Iwc e testimonial di marchi del lifestyle come Eleventy, Moreschi, Nespresso. Tutti questi brand rispecchiano la mia personalità, diversamente non sarei credibile e serio.

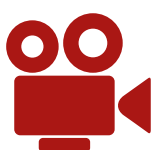
Quali sono i suoi prossimi progetti?

Sicuramente cercare di migliorare ulteriormente tutte le mie attività e aprire il mio ristorante all'estero. 🇮🇹

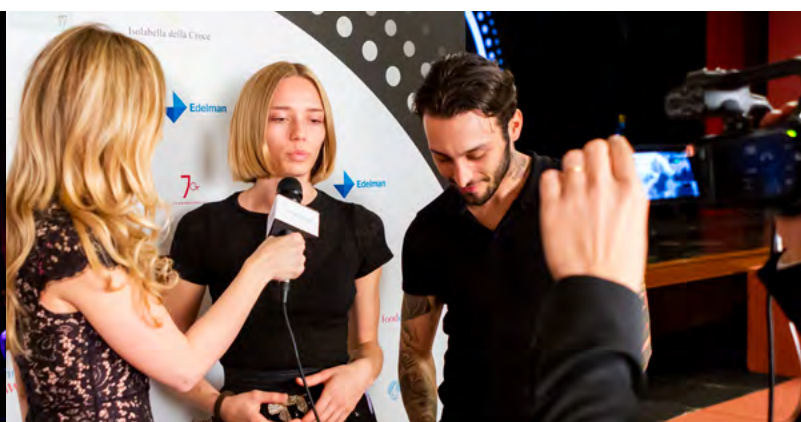
Foodcommunity Awards 2018



SFOGLIA LA FOTOGALLERY



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



La seconda edizione dei Foodcommunity Awards ha premiato davanti a una platea di circa 700 persone, 36 eccellenze imprenditoriali nel mondo del food & beverage e della ristorazione che si sono particolarmente contraddistinte nell'ultimo anno.

L'evento ha visto la partecipazione di alcuni tra i principali attori della filiera del gusto, chef e imprenditori che con il loro lavoro, oltre ad aumentare la reputazione della cucina di alto livello in Italia e all'estero, hanno creato valore per il proprio territorio.

Durante l'evento sono stati conferiti i seguenti premi:

CHEF IMPRENDITORE DELL'ANNO



Andrea Berton (Ristorante Berton)

ENRICO BARTOLINI



ANDREA BERTON

CARLO CRACCO

GIANCARLO PERBELLINI

NIKO ROMITO

PREMIO ECCELLENZA ITALIANA NEL MONDO



BERLUCCHI

FERRARELLE

FERRERO

PARMIGIANO REGGIANO

PASQUA



Cristina Ziliani (Berlucchi)

PREMIO ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE



Giancarlo Perbellini (Casa Perbellini)

MASSIMILIANO E RAFFAELE
ALAJMO

ANDREA BERTON



GIANCARLO PERBELLINI

NIKO ROMITO

CICCIO SULTANO

CHEF DONNA DELL'ANNO



CRISTINA BOWERMAN

CATERINA CERAUDO

GIULIANA GERMINIASI

ANTONIA KLUGMANN

VIVIANA VARESE



Cristina Bowerman (Glass Hostaria)

PREMIO ALL'INNOVAZIONE



MORENO CEDRONI

LORENZO COGO

ENRICO CRIPPA

TONY LO COCO

FRANCO PEPE

LUIGI TAGLIENTI



Moreno Cedroni (Madonnina del Pescatore)

PREMIO PER LA DIVERSIFICAZIONE

MASSIMILIANO E RAFFAELE
ALAJMO

ANDREA BERTON



ALESSANDRO NEGRINI E FABIO PISANI

MATIAS PERDOMO

CLAUDIO SADLER



Fabio Pisani (Il Luogo di Aimo e Nadia)

PREMIO APERTURA DELL'ANNO



 **STARBUCKS**

Da sinistra Giampaolo Grossi (Starbucks) e Federico Strada (DLA Piper)



Best Practice **MANAGEMENT**



 **DENIS MORO**

Denis Moro (Fonte Margherita - Melegatti)

Best Practice **MANIFESTAZIONI ENOGASTRONOMICHE**



FEDERICO GORDINI



Federico Gordini



PREMIO VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO



RISTORANTE BACCO



Franco Ricatti (Ristorante Bacco)

Best Practice **VALORIZZAZIONE MATERIE PRIME**



Da sinistra: Giampiero Romano, Angelo Fusillo
e Michele Cobuzzi (Olio - Cucina Fresca)



OLIO - CUCINA FRESCA

MIGLIOR CONCEPT DI RISTORAZIONE

OBICÀ

EXIT!

LANGOSTERIA

PESCARIA



THIS IS NOT A SUSHI BAR



Matteo Pittarello (This is Not a Sushi Bar)

FOOD STORY DELL'ANNO



Dario Loison (Loison)

ALIBERT

FONTE MARGHERITA



LOISON

MOLINO ROSSETTO

SALUMI PASINI



POLAR SALMON
HJERTING LAKS



Gastronomic excellence



www.polarseafood.it

Best Practice **TEAM LEADER**



MATTEO TORRETTA



Matteo Torretta (Asola ristorante)

Best Practice **PASSAGGIO GENERAZIONALE**



Claudio Stefani Giusti (Acetaia Giusti)



ACETAIA GIUSTI

PREMIO MIGLIOR DISTRIBUTORE FOOD & WINE

GAJA DISTRIBUZIONE
GRUPPO CREMONINI
GRUPPO MEREGALLI
LONGINO & CARDENAL



SELECTA S.P.A.



Eric Marchisio (Selecta S.P.A.)

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



Senza impegno, presso il tuo ufficio.

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

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

► **Una scelta responsabile verso l'ambiente.**
Noi proponiamo solo cialde in cialda e non capsule in alluminio o plastica a differenza di gran parte dei concorrenti. Le nostre cialde si smaltiscono nell'umido e consentono di estrarre 7gr di caffè secondo i parametri tipici dell'espresso.
Con 7Gr., il caffè diventa un momento dal gusto irrinunciabile per te e per i tuoi ospiti.

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

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

www.7gr.it

7Gr. | For
espresso
lovers
only.



CHEF UNDER 35 DELL'ANNO

FRANCO ALIBERTI

MARCO AMBROSINO

DAVIDE CARANCHINI



CATERINA CERAUDO

TOMMASO SANGUEDOLCE



Caterina Ceraudo (Dattilo)

VALORIZZAZIONE E CULTURA DEL MADE IN ITALY



Cristina Bowerman (Associazione Italiana Ambasciatori del Gusto)



**ASSOCIAZIONE ITALIANA
AMBASCIATORI DEL GUSTO**

JOIA ACADEMY

L'ACCADEMIA DEL PANINO ITALIANO

PUGLIA CULINARY CENTER

SLOW FOOD



PREMIO FOOD DELIVERY



Francesccco Vita (Deliveroo Italia)



DELIVEROO

DOMINO'S PIZZA

FOODORA

FOORBAN

GLOVO

PREMIO FOOD & WINE EXPERIENCE



MASI WINE EXPERIENCE

MILANO FOOD WEEK

MILANO GOLOSA

SEEDS&CHIPS

TASTE OF MILANO



Da sinistra: Federico Giroto e Sandro Boscaini (Masi Agricola)

PREMIO FOOD E BEVERAGE E-COMMERCE



Marco Magnocavallo (Tannico)

CORTILIA
FOODSCOVERY
LORENZO VINCI



TANNICO

WINELIVERY

PASTICCERE DELL'ANNO

FABRIZIO BARBATO
ANDREA BESUSCHIO
CLAUDIO GATTI



ERNST KNAM

ISABELLA POTÌ
MARCELLO RAPISARDI



Ernst Knam (Knam)

MIGLIOR STREET FOOD DELL'ANNO



Da sinistra: Stefano Callegari e Paul Pansera (Trapizzino)

GNOKO
RAVIOLERIA SARPI
ROMOLETTO



TRAPIZZINO

ZIBO

STUDIO ARCHITETTURA DELL'ANNO

AMD L

KICK OFFICE



STUDIO PEREGALLI

STUDIO STARCK

STORAGE

VUDAFIERI SEVERINO PARTNERS



Filippo Boria e Cristina Raia (Studio Peregalli)

PREMIO LE TAVOLE DELLA LEGGE



Simone Dimitri (Bu:r)

AL PONT DE FERR

BANCO23



BU:R

IL LUOGO DI AIMO E NADIA

L'ALCHIMIA

PREMIO DIVERSITY



VIVIANA VARESE



Viviana Varese (Alice Ristorante)

CHEF SOCIAL



Filippo La Mantia (Filippo La Mantia - Oste e Cuoco)

FRANCO ALIBERTI

ALESSANDRO BORGHESE

DAMIANO CARRARA



FILIPPO LA MANTIA

RUBIO

MIGLIOR FORMAT DA ESPORTAZIONE



CIOCCOLATITALIANI

ECCELLENZE CAMPANE

PANINI DURINI

SIGNORVINO

SORBILLO

SPONTINI



Silvana Toscano e Vincenzo Ferrieri (Cioccolatitaliani)



PREMIO FOOD & BEVERAGE E FINANZA

CAFFÈ BORBONE

RIGONI D'ASIAGO

FORNO D'ASOLO



**LONGINO &
CARDENAL**

ROVAGNATI



Riccardo Uleri (Longino & Cardenal)

MIGLIOR PROGETTO FOOD & BEVERAGE



Antonio Civita (Panino Giusto)

ECCELLENZE CAMPANE

GIALLE&CO



PANINO GIUSTO

TEMAKINHO

THE BOTANICAL CLUB



PREMIO CUCINA E MANAGEMENT



Daniel Canzian (Daniel)

TOMMASO ARRIGONI

ENRICO BARTOLINI



DANIEL CANZIAN

NIKO ROMITO

MATTEO TORRETTA

PREMIO ALLA FORMAZIONE E CULTURA GASTRONOMICA

MASSIMO BOTTURA

ENRICO CRIPPA

PIETRO LEEMANN



FRANCO PEPE

CICCIO SULTANO



Franco Pepe (Pepe in Grani)

BEST PRACTICE RAPPORTI CON L'ESTERO



Moreno Cedroni (Madonnina del Pescatore)



MORENO CEDRONI

MIGLIOR STRATEGIA DI MARKETING

ANDREA BERTON

ANTONINO CANNAVACCIUOLO



FRATELLI CEREÀ

FILIPPO LA MANTIA

GINO SORBILLO



Francesco Cerea (Fratelli Cereà)

CHEF RISING STAR DELL'ANNO

MICHELE COBUZZI

ALBERTO GIPPONI



**FLORIANO
PELLEGRINO**

DAVIDE PULEIO

FEDERICO SISTI



Floriano Pellegrino (Bros')

RISTORANTE EMERGENTE DELL'ANNO

IL GIGLIO



L'ALCHIMIA

LAROSSA

OLIO – CUCINA FRESCA

RETROBOTTEGA



Alberto Tasinato (L'Alchimia)

Claudio Stefani Giusti

CLAUDIO STEFANI GIUSTI, DALLA CONSULENZA ALL'ACETAIA



Ex Accenture, ha deciso di dedicarsi all'azienda di famiglia che nel 2017 ha realizzato un fatturato di 8,5 milioni e ora si prepara a sbarcare negli Stati Uniti con una nuova filiale commerciale

Claudio Stefani Giusti, figlio d'arte e con un passato da consulente in una multinazionale, è il proprietario del Gran Deposito Aceto Balsamico di Giuseppe Giusti, la più antica azienda produttrice del prezioso ingrediente Made in Modena. Alla 17esima generazione e con una visione imprenditoriale giovane - basata su flessibilità, sostenibilità e valorizzazione del territorio - l'Acetaia Giusti è



riuscita a conquistare 55 Paesi nel mondo realizzando il 50% del fatturato con l'esportazione del prodotto attraverso strategie differenziate area per area, aumento in numero e capacità del team, assunzione di personale direttamente nel paese estero, apertura di nuove filiali, e soprattutto continua e costante diffusione della cultura dell'aceto balsamico di Modena. Per tutti questi motivi lo scorso 29 ottobre durante

i Foodcommunity Awards Acetaia Giusti ha ottenuto il premio come Best Practice Passaggio Generazionale. Claudio Stefani Giusti ha portato MAG alla scoperta della sua azienda partendo dalla soffitta per mostrare dove nasce l'aceto balsamico, (la cui dicitura compare nel Settecento).

Quattro secoli di storia...

Il nostro principale vantaggio competitivo è certamente la storicità (oltre quattro secoli di attività) in un mondo, quello del food, in cui possedere una lunga tradizione gioca un peso importante. La Giusti è la più antica azienda produttrice di aceto balsamico di Modena attualmente sul mercato. I nostri avi dell'Ottocento, consultando i primi censimenti dei Duca D'Este a Modena, verificarono che la loro attività commerciale risaliva almeno al 1605.

Com'è cambiato l'impiego di questo prodotto negli anni?

L'aceto balsamico si è imposto nel mondo per versatilità e facilità di utilizzo. Usato un tempo nel modenese come condimento su formaggi e piatti ricchi tipici della nostra cucina, si è poi affermato in tutta Italia conquistando per la sua versatilità anche le nelle sue forme più semplici come utilizzo per le insalate e in quelle più invecchiate e di pregio come condimento per tanti tipi di piatti, adattato nel mondo alle più svariate cucine internazionali.

Da cosa dipende il valore dell'aceto?

Qualità degli ingredienti, sistema di produzione e invecchiamento, oltre che dimensione, tipologia e antichità delle botti impiegate. Sono tante le variabili che concorrono a differenziare la qualità di un aceto balsamico da un altro. Abbiamo scelto da anni la valorizzazione del brand come sistema per aiutare il consumatore a riconoscerci come prodotto di qualità.

E il costo?

A tante qualità corrispondono tanti prezzi. Se l'aceto balsamico tradizionale di Modena Dop raramente scende sotto i 600 euro al litro (60 euro per bottiglietta da 100ml), è nell'aceto balsamico di Modena Igp che c'è la maggiore forbice di prezzo, da circa 2 euro fino a oltre 250 euro al litro. La gamma di Acetaia Giusti parte da 10 euro per una bottiglia da 250 ml (40 euro al litro), a salire fino a mille euro per 100ml della nostra bottiglia più pregiata.

Ci sono annate buone o cattive?

La bontà delle annate influenza la quantità, e quindi il costo, di mosti e aceti di vino disponibili, mentre la lunga cottura dei mosti tende a uniformare le differenze qualitative tra le annate, le quali, secondo le varie ricette, possono anche essere mischiate tra loro, rendendo così più facile avere prodotti qualitativamente uguali da un anno all'altro. L'utilizzo di una particolare tipologia di uva piuttosto che un'altra è invece

determinata dai disciplinari Igp e Dop. Acetaia Giusti possiede, tra le altre, circa 600 botti prodotte tra il 1600 e il 1800. Organizzate in “batterie” di sei o più botti di capacità decrescente – dai 20 agli 80 litri – vengono riempite per l'80%, lasciando il resto dello spazio per la necessaria ossidazione. Tra novembre e febbraio avvengono i rinalzi e i travasi.

Come vanno gli affari?

Siamo molto soddisfatti, sia per i risultati finanziari, sia per il valore del marchio e del prodotto, che è ad oggi il più rappresentato e riconosciuto nel segmento dell'alta qualità, con posizionamenti di eccellenza in negozi d'alta gamma – da LaRinascente Milano ai

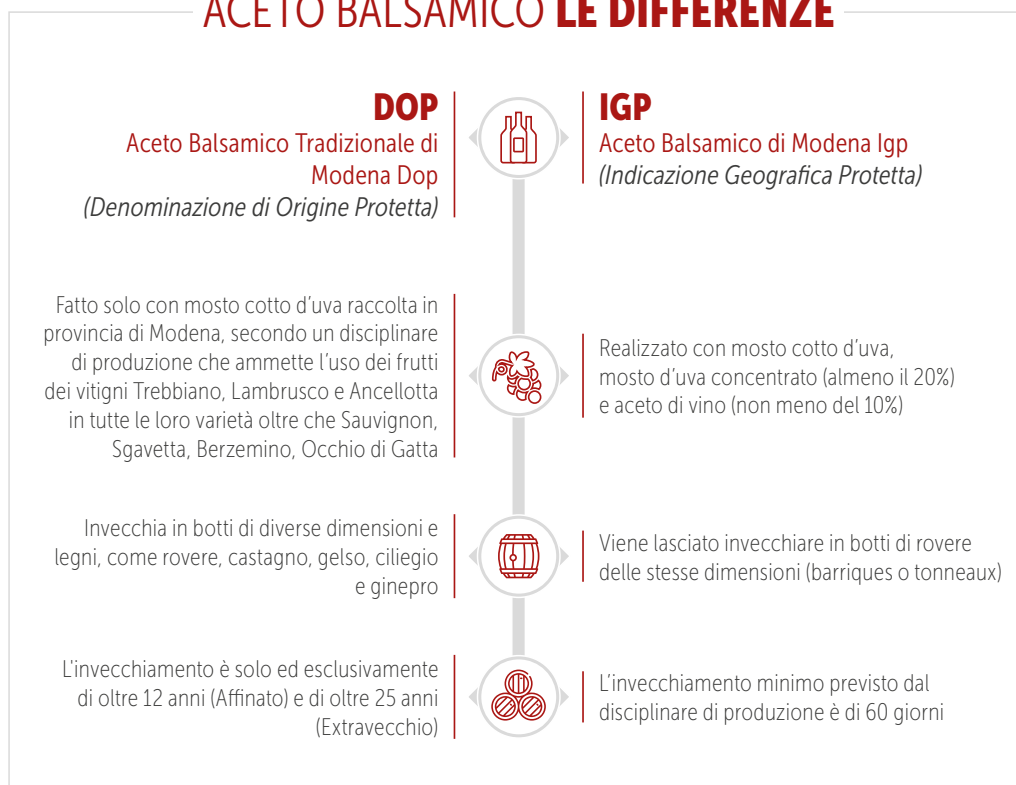
vari Department Stores del mondo – e nelle più prestigiose cucine, stellate e non. Se nel 2005 l'azienda fatturava 1,5 milioni di euro con un ebitda del 19%, nel 2017 abbiamo raggiunto gli 8,5 milioni di euro di fatturato complessivo, considerando anche la nostra filiale commerciale in Corea del Sud (di prossima apertura poi quella negli USA), con un ebitda del 25% e una crescita del 20% rispetto all'anno precedente.

Qual è la vostra forza?

Se il vantaggio competitivo dell'azienda è certamente la storicità del prodotto, i risultati raggiunti si devono alla velocità e flessibilità della gestione, sempre in evoluzione e cambiamento a seconda delle



ACETO BALSAMICO LE DIFFERENZE





necessità. È di grande aiuto anche l'aver scelto e difeso una identità aziendale e di marchio molto precisa, che ha portato negli anni a scelte la

cui coerenza è stata premiata dal mercato. Soprattutto, poi, credo moltissimo nel valore delle persone e nel loro coinvolgimento, per cui ho da sempre investito su giovani capaci e sulla loro formazione e valorizzazione. Oggi la nostra forza è quindi anche il lavoro di squadra di un team giovane, affiatato e in continua crescita: 50 dipendenti tra Italia ed estero, età media 30 anni, e un modello trasversale di gestione in cui strategie ed esperienze vengono condivise tra tutti i reparti.

Da poco avete un nuovo quartier generale?

Abbiamo recentemente ristrutturato un antico borgo agricolo di metà Ottocento, situato a soli 200 metri dalla nostra attuale sede, trasformandolo in una struttura dedicata contemporaneamente all'invecchiamento dell'aceto balsamico e all'accoglienza dei nostri tanti visitatori.

Con un investimento di circa due milioni di euro, la villa padronale è diventata il Museo Giusti, un percorso tematico di 10 stanze che ripercorre la nostra storia attraverso i tanti cimeli di questi 400 anni; il fienile è stato convertito in Acetaia, dove ora soggiornano parte delle nostre antiche botti; la casa in cui riposavano i "lavoranti" è diventata una struttura per assaggi e vendite interne. L'intera struttura è poi pensata per poter ospitare eventi di varia natura, e quindi nasce per affermarci ancor più nell'offerta del turismo enogastronomico dell'Emilia Romagna, in cui rappresentavamo già un polo importante con le sole visite nella vecchia sede: 20mila visitatori l'anno e una fitta rete di relazioni e collaborazioni con tante altre eccellenze del territorio. La nostra filosofia è di aprire le porte il più possibile a qualunque cliente o visitatore, con visite guidate e gratuite (7 giorni su 7) certi del valore di ciò che mostriamo e del risultato in termini di fidelizzazione al brand.

Qual è il valore dell'azienda?

Difficile dirlo senza una vera valutazione finanziaria. Posso dire che le richieste di acquisto – che in ogni caso non intendo valutare – si attestano per ora intorno ai 20 milioni di euro.

Come viene distribuito l'aceto?

La sua distribuzione è agganciata più spesso al food, meno al wine. A livello mondiale l'aceto balsamico è

«La nostra **forza** è il lavoro di **squadra** di un team **giovane**, affiatato e in continua crescita: 50 dipendenti tra Italia ed estero, età media 30 anni e un modello trasversale di gestione in cui strategie ed esperienze vengono condivise tra tutti i reparti»

«Se nel 2005 l'azienda fatturava 1,5 milioni di euro con un ebitda del 19%, nel 2017 abbiamo raggiunto gli 8,5 milioni di euro di fatturato complessivo, con un ebitda del 25% e una crescita del 20%»

presente in 120 Paesi. Il prodotto sembra avere conquistato prima i mercati internazionali (dove va più del 90% della produzione complessiva) e poi quello nazionale, dove il consumo si è imposto più lentamente.

Come vi posizionate sul mercato?

Rappresentiamo l'alta gamma del settore. La nostra visibilità è affidata anzitutto alla presenza negli scaffali più importanti ed esclusivi, poi al presidio di tante fiere ed eventi in Italia e nel mondo, e infine a un attento lavoro di web-marketing.

Nato in una famiglia di acetai da 17 generazioni, inizialmente avevi scelto per te un'altra carriera...

Dopo la laurea in Ingegneria Gestionale ho lavorato per otto anni per la multinazionale Accenture, su progetti nazionali e internazionali. Quando nel 2005, a 32 anni, si cominciò a parlare in Giusti di vendita dell'azienda per mancanza di giovani alla guida, decisi di propormi e affrontare una nuova sfida. Gestisco quindi

da allora l'Acetaia Giusti, e in questi anni ho anche riacquistato personalmente le quote in mano ad altri rami della famiglia, arrivando a possedere oggi il 60% mentre il 40% appartiene a mio padre.

Avete mai pensato di avere dei testimonial?

Non mi è mai parso in linea con la nostra identità. Preferisco che la nostra immagine sia definita anzitutto dal nostro prodotto, anche visivamente: e poi dalla nostra forte storicità, dai nostri valori, dalle nostre persone, dalla nostra sede, e naturalmente dalla nostra famiglia. Nonostante io sia onorato che tanti chef di grido utilizzino il nostro aceto balsamico, non troverei coerente con ciò che siamo creare operazioni commerciali che ci definiscano a partire da un testimonial. Lavoriamo ogni giorno affinché il messaggio "Giusti, il più antico produttore di aceto balsamico di Modena" sia sufficiente per fare di noi la prima scelta del settore. (f.c.) ■

FATTI E CIFRE DELL'ACETO BALSAMICO

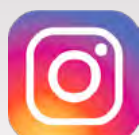
Da sempre un prodotto di grande lusso l'aceto balsamico da condimento è diventato negli anni un prezioso alleato in cucina in grado di rivoluzionare ed esaltare i sapori. È l'alimento più esportato di tutto il Made in Italy agroalimentare rappresentando da solo un quarto del valore totale dell'export del comparto food certificato e piazzandosi al terzo posto per contributo al giro d'affari (5,8% del totale) con 385 milioni di euro generati (dati Il Sole 24Ore). Il valore al consumo è stato di circa un miliardo di euro. Secondo il Rapporto Qualivita Ismea 2017 la produzione totale di aceto balsamico di Modena Igp nel 2017 è stata di 97,5 milioni di litri, +3% rispetto all'anno precedente e del 5% rispetto a due anni fa, con una vendita oltreconfine del 92% della produzione. La produzione di aceto balsamico tradizionale di Modena DOP è stata nel 2017 di 10mila litri, il 10% in più dell'anno precedente, corrispondente a un valore al consumo di circa 10 milioni di euro. Le aziende associate al Consorzio Tutela aceto balsamico di Modena IGP sono 50, con 119 cantine, 61 concentratori, 72 acetaie e 177 confezionatori e oltre mille addetti di settore. ■



Il **PRIMO** strumento
di **INFORMAZIONE**
completamente **DIGITALE**
sui protagonisti del mondo
FOOD in Italia



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.foodcommunity.it



Deus Cuvée Prestige, conciliazione *incredibile*

Ho acquistato un libro che per alcuni anni non leggerò: o forse così affermo solo per depistare i tentativi di identificazione di Uomosenzaloden. Questo atto probabilmente (vedi sopra) preventivo non è casuale: l'argomento là trattato mi interesserà in un futuro (soggettivamente) remoto, ma (oggettivamente) non così lontano. Il libro si intitola "Prove tecniche di resurrezione", autore **Antonio Polito**, editore Marsilio. Più che un acquisto, un investimento. O forse un avatar.

Il mio investimento è stato preceduto dalla casuale osservazione di una scena di meravigliosa normalità. Un ragazzo e una ragazza intorno ai 25 anni si incontrano per strada: i loro sguardi si agganciano e tutto sembra allontanarsi da loro. Si avvicinano, si sorridono senza ambiguità, si baciano stupiti l'uno dell'altra. Iniziano a parlare, si allontanano insieme con il calore del sole che sorge.

Quello sguardo, quell'entusiasmo, quel calore inesistente seppure chiaramente percepibile conciliavano l'inconciliabile: il presente con il futuro, il possibile con il probabile. A dispetto di ogni razionalità. La vera distanza tra quei ragazzi e me (e, sono certo, tra loro e molti di voi) sta tutta nella capacità di stupirsi, di credere al di là delle esperienze, di apprezzare quel che abbiamo conquistato per ciò che potrà offrirci in futuro. Senza filtri, senza distorta saggezza, senza limitante esperienza.

Gli effetti della scena sono stati almeno tre. Dissolvere l'untuoso velo dell'esperienza recuperando uno sguardo meno disincantato. Acquistare il libro di Polito. Provare ad affrontare il mondo del vino e dintorni con meno cervello e con più cuore. Altri ne verranno.

Alcune sere or sono, pur avendo già in mente che cosa proporvi, per un caso assoluto apro una bottiglia che mi era stata suggerita, guarda un po', da un ragazzo entusiasta. Ed è stato stupore al primo sorso. Nonostante si tratti, nuovamente, di una birra.

Deus Cuvée Prestige 2017 Brut des Flandres incrocia tradizione belga (dove viene imbottigliata e subisce la prima fermentazione) e eleganza d'oltralpe (in Francia, d'altra parte, subisce un processo di "champagnizzazione"). Potete immaginare atto di conciliazione più incredibile rispetto all'unione tra Belgio e Francia o tra birra e champagne?

Colore tra l'ambra intenso e l'oro rosso brillante, brillante ma non trasparente. Una spuma fitta e persistente bianca che si trasforma in un delicato velo che, quasi con pudore, nasconde le meraviglie del bicchiere. Perlage fine e diffuso. Naso fresco, complesso, floreale, frutti tropicali. A seguire, limone, miele, zenzero, noce moscata, sambuco in appassimento, zagara, cioccolato bianco, quasi un sentore torbato. E ancora, mandarino e miele.

In bocca, effervescenza sottile ma intensa e coerenza con il naso: prosegue la sensazione lievemente pungente dello zenzero seppure declinata quasi a mo' di profumo serale. Lieve sensazione di amaro che non disturba, ma, anzi, ci ricorda che stiamo godendo di una fantastica birra.

Temperatura di servizio tra i 4° e i 6° (il produttore suggerisce addirittura tra i 2° e i 4°). Importante il bicchiere: niente boccale, meglio il classico bicchiere renano. Deus Cuvée Prestige si accompagnerà con ostriche (preferibilmente belon), piatti a base di funghi, formaggi di fossa.

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





PIANO 35

Grattacielo Intesa
Sanpaolo
Corso Inghilterra 3
10138 Torino
[Sito web](#)

PIANO35: viaggio GOURMET ad alta quota

Il grattacielo Intesa Sanpaolo firmato dall'architetto **Renzo Piano** racchiude una nuova perla della ristorazione italiana: Piano 35. A due passi dalla stazione ferroviaria Torino Porta Susa e a 150 metri d'altezza – con una vista che domina l'arco alpino, il fiume Po, la nuova e la vecchia città – il ristorante più alto d'Italia è una delle quattro espressioni del sistema gastronomico voluto dal gruppo bancario negli spazi della torre aperti al pubblico. È un nuovo indirizzo dove riscoprire il gusto della pausa pranzo o di una cena non troppo formale valorizzati da un panorama unico e sempre diverso, in una sala minimal dall'atmosfera moderna e internazionale all'interno di una serra bioclimatica.

Avvolto da piante esotiche e mediterranee lo chef **Marco Sacco** approda dal suo Piccolo Lago di Verbania (due stelle Michelin) alla città della Mole portando in scena, da Piano 35, una cucina "verticale" che parte dalla terra e accompagna i sapori della tradizione in un viaggio gourmet fatto di materie prime che riflettono il grande amore dello chef per il territorio. Sacco, in cucina dal lunedì al mercoledì, cede poi lo scettro al suo braccio destro da 12 anni, **Silvestro Zanella**.

Di giorno l'offerta è in chiave bistrot: il menu propone una varietà di piatti con quattro diverse fasce di prezzo dove il cliente può scegliere i piatti, definire sapori, costo e durata del suo personale percorso gastronomico.

La sera sono tre gli itinerari protagonisti: Piemonte, per ritrovare il sapore della tradizione; Mediterraneo, per esplorare i colori e i profumi della cucina italiana; Mondo, per scoprire i piatti simbolo del nostro pianeta. Nel mio viaggio culinario ho incontrato un gustoso vitello tonnato, piatto molto inflazionato e "tornato di moda" anche a Milano, un saporito riso carnaroli, peperone rosso, acciuga e forse i migliori raviolini del plin ai tre arrostiti (maiale, vitello, gallina) che abbia mai mangiato. Mi aspettavo forse qualcosa in più dal pancotto ai frutti di mare, una delle ricette più amate da Sacco. Ottimo il pane caldo servito con burro.

Pranzo: a partire da 16 euro

Cena: a partire da 90 euro per il percorso di quattro portate

Vino: percorso di tre calici 40 euro – cinque calici 60 euro. ■

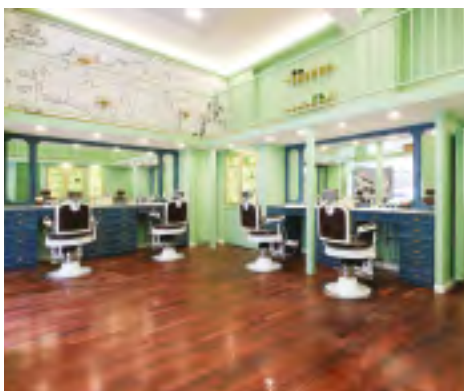
“LA VERA RICCHEZZA È IL TEMPO. RITAGLIANE PER TE STESSO”



APERTO 7 GIORNI SU 7
DALLE 10 ALLE 20



ONLINE SHOP
BARBERINOSWORLD.COM



A

LL'INTERNO DI ANTICHI PALAZZI, BARBERINO'S FA RIVIVERE L'ATMOSFERA DI UNA STORICA BARBERIA ITALIANA. AMBIENTI SOFISTICATI ED ELEGANTI PENSATI PER QUEI GENTLEMEN ESIGENTI CHE DESIDERANO RISCOPRIRE I RITUALI DELLA RASATURA E DEL TAGLIO CAPELLI SECONDO LA MIGLIORE TRADIZIONE ITALIANA

BARBERINO'S - CLASSIC ITALIAN BARBER
MILANO

CORSO MAGENTA, 10 - VIA CERVA, 11 - CORSO DI PORTA ROMANA, 72
TEL. (+39) 02 83439447 - INFO@BARBERINOSWORLD.COM



LA RIVISTA GRATUITA DA PORTARE SEMPRE CON TE



Cerca **MAG** su



e seguici su



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