MAG
91. · 24.11.17

VENCHI
140 ANNI
DI CRESCITA

BUONOCORE
«Vi racconto l'evoluzione di
LANGOSTERIA»

Cucina e finanza: a tavola con

ALESSANDRO BORGHESE

Lo chef racconta a *MAG* l'apertura
del suo nuovo ristorante a Milano.
E spiega la sua visione imprenditoriale

FICO
obiettivo
6 MILIONI
DI VISITATORI

OLIO
IL PUGLIESE
A MILANO

Il *CERASUOLO* ***EMIDIO PEPE***
un viaggio nei **RICORDI**


As light rains down upon
centuries of inspiration
you step back through galleries of time
in a universal museum
stretching over the sea.
You are moved
by the story of humanity
under a floating dome of light
where there is no end
to art in sight.
Abu Dhabi
YOUR EXTRAORDINARY STORY
Louvre Abu Dhabi
#InAbuDhabi
visitabudhabi.ae

EQUO COMPENSO? SÌ, MA ANCHE NO

di **nicola di molfetta**

Il tira e molla sull'introduzione di una norma che garantisca l'equo compenso ai liberi professionisti al servizio di banche, assicurazioni e pubblica amministrazione rischia di risolversi nella classica soluzione di mezzo che scontenta tutti e non risolve nulla.

L'approvazione da parte della Commissione bilancio del Senato di questo testo non ha fatto in tempo a essere annunciata che subito è finita al centro di critiche e stroncature. Troppo generica. E incapace di incidere sul fenomeno della pressione tariffaria che ormai da anni spinge verso il basso i compensi degli avvocati italiani.

MONT BLANC



Inspired by performance

TIMEWALKER

Hugh Jackman and the new TimeWalker Chronograph

Il nuovo TimeWalker Chronograph è ispirato alle prestazioni ed allo spirito delle corse automobilistiche.

montblanc.com/timewalker

Crafted for New Heights.

GOODWOOD FESTIVAL OF SPEED

Official Timing Partner of the Goodwood Festival of Speed.



Il mercato ha detto addio ai minimi tariffari ormai da undici anni

Queste, in buona sostanza, le ragioni della bocciatura da parte dei detrattori (soprattutto su Facebook).

In effetti, la modifica al testo del decreto legge fiscale approvata nella notte tra il 14 e il 15 novembre non introduce un nuovo tariffario di riferimento, ma si limita a fissare un principio di necessaria equità dei compensi rispetto alla quantità e qualità delle prestazioni fornite dai professionisti.
Insomma, molto fumo e pochissimo arrosto.
L'emendamento, infatti, opera un rimando ai parametri che, come noto, si utilizzano quando tra avvocato e cliente non si raggiunge un accordo sull'entità del compenso dovuto dal secondo al primo rispetto a una specifica prestazione.
Quindi, l'emendamento così congegnato, pur identificando lodevolmente tutta una serie di clausole nulle laddove vengano imposte dal cliente forte al suo consulente, non consente di garantire a priori l'equo compenso del professionista ma mette a sua disposizione uno strumento per far valere (in un presumibile contenzioso) i diritti violati di quest'ultimo.

Bene, anzi male. Perché la sensazione è che questo emendamento (le cui sorti sono ancora tutte da definire visto che il dl, dopo il varo del Senato, dovrà tornare alla Camera per l'approvazione definitiva) sia stato approvato con un occhio rivolto alle prossime scadenze elettorali più che agli interessi di queste categorie.

In ogni caso, chi ci segue sa che il principio dell'equo compenso stabilito per legge ci ha sempre lasciati perplessi. Difendere il prezzo delle prestazioni legali, prescindendo dalla loro effettiva utilità, suona più che altro come un intervento di carattere assistenzialistico a favore di sacche professionali incapaci di adeguarsi all'evoluzione del mercato.

Assembliamo ogni singolo orologio due volte. Perché la perfezione richiede tempo.



A. LANGE & SÖHNE
GLASHÜTTE I/SA

Per noi la perfezione è una questione di principio. Ecco perché, per principio, realizziamo tutti i segnatempo con la stessa cura e assembliamo ogni creazione due volte. Pertanto, dopo che l'orologio LANGE 1 FASE LUNARE è stato assemblato la prima volta e regolato accuratamente, viene nuovamente smontato. I componenti del movimento vengono puliti e decorati a mano con tecniche di finitura e lucidatura, seguite dalla procedura di assemblaggio finale. Questo garantisce l'integrità funzionale sul lungo periodo e l'impeccabilità di tutte le finiture artigianali. Anche se richiede un po' di tempo in più. **www.alange-soehne.com**

Bergamo Cornali · **Firenze** Gioielleria Ugo Piccini · **Forte dei Marmi** Morini · **Milano** Pisa Orologeria
Milano Marittima Bartorelli · **Padova** Rocca 1794 · **Porto Cervo** Floris Coroneo · **Riccione** Bartorelli
Roma Hausmann & Co. · **Torino** Rocca 1794 · **Trieste** La Montre · **Venezia** Rocca 1794 · **Verona** Andrea Concato

Servizio Clienti A. Lange & Söhne · Tel. 02 3026.440

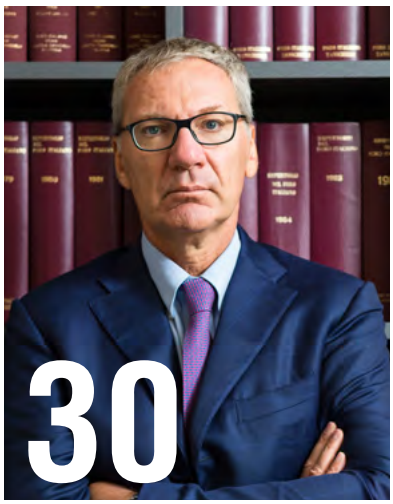
Le norme di solito cercano di regolare il presente. Ma quando si parla di libere professioni, a cominciare da quella forense, dovrebbero farlo cercando di guardare al futuro e non limitandosi a indugiare sul passato. Il mercato ha detto addio ai minimi tariffari ormai da undici anni. Chi compra servizi legali lo fa mettendo in competizione i propri "fornitori" senza dare particolare importanza al fatto che essi siano o meno iscritti a un Ordine professionale. In più, nel giro di pochi anni, molte attività di base, finora appannaggio di professionisti in carne e ossa, diverranno pane per i denti di robot lawyer e sistemi di intelligenza artificiale.
Allora ciò per cui ci si dovrebbe battere davvero è la difesa della qualità professionale, dell'avvocato come funzione capace di dare una risposta effettiva ai nuovi bisogni sociali ed economici, e non delle tariffe o dei compensi avulsi dal concetto di utilità, come dice uno degli avvocati protagonisti di questo numero di *MAG*.

Quanto alle disfide tra norme ed emendamenti, poi, non dimentichiamo che in Italia manca di tutto, tranne le leggi

Quanto alle disfide tra norme ed emendamenti, poi, non dimentichiamo che in Italia manca di tutto, tranne le leggi.
E che forse, se proprio ci fosse una seria intenzione di non lasciare libertà d'azione assoluta alla "mano invisibile", al posto di sgomitare per aggiungere commi a leggi da fare, si potrebbe decidere di lavorare al miglioramento di norme già esistenti (come la 81/2017, il cosiddetto Jobs act degli autonomi) che già riconoscono la necessità dell'equilibrio contrattuale tra le prestazioni delle parti, così come ha suggerito il presidente dell'Anf, Luigi Pansini.

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

Cantieri legali



GATTAI: «I NOSTRI PROSSIMI 5 ANNI»

Parla il managing partner di Gattai Minoli Agostinelli & Partners. Il futuro dello studio si fonda su tre azioni fondamentali: sviluppo del knowledge management, comunicazione, organizzazione e cura dei professionisti. Con il nuovo anno, via a una business unit dedicata alle due diligence

KWM: «PROGETTO ITALIA»





WITHERS A CACCIA DI SOCI

32 L'intervista
DI TANNO: «MERCATO DIFFICILE PER LE TAX BOUTIQUE»

72 Speciale
AVVOCATI D'AFFARI: IL DEBUTTO

12
Agorà
Fossati e Petraroli preparano una newco fiscale

23
Il barometro del mercato
Italgas rinnova il programma Emtn da 3,5 miliardi

115
Law leader
Il pensiero fuori dagli schemi di Claudia Bortolani

92 **TURNAROUND TRICOLORE, UNA NICCHIA DA OLTRE 2 MILIARDI**



IL PRIVATE BANKING DIVENTA SOFISTICATO

In Italia il comparto gestisce 800 miliardi ed è destinato a crescere del 2,9% nei prossimi anni

70 **Follow the money**
Monete e banconote, un addio non troppo lontano

64 **Sotto la lente**
Elogio dell'avvocato utile





In house
LA RIVINCITA DELLE E-BIONDE



Effetto donna
LA LINEA SOTTILE TRA POTERE E RICATTO

83 **Diverso sarà lei**
Gestire la diversità etnica per fare la differenza

109 **Piccola guida per**
Cyber attack: 7 regole d'oro anti hacker



CUCINA E FINANZA: A TAVOLA CON ALESSANDRO BORGHESE

Lo chef racconta a *MAG* l'apertura del suo nuovo ristorante a Milano. E spiega la sua visione imprenditoriale

162 **Food&business**
Venchi, 140 anni di crescita

166 **Tavole e format**
Buonocore: «Vi racconto l'evoluzione di Langosteria»

172 **Il progetto**
Fico, obiettivo 6 milioni di visitatori

147 **Istruzioni per l'uso**
Avvocati e LinkedIn: un binomio che funziona

176 **Le tavole della legge**
Olio, il pugliese a Milano

177 **Calici e pandette**
Il Cerasuolo Emidio Pepe

180 **L'intruso**
5 anni di Gattai Minoli Agostinelli

181 **Aaa cercasi**
13 posizioni segnalate da 8 studi

N91 | 24.11.2017 | Milano









Registrazione Tribunale di Milano
n. 323 del 22 novembre 2017-11-24

Direttore Responsabile
nicola.dimolfetta@legalcommunity.it
con la collaborazione di
laura.morelli@financecommunity.it
gabriele.perrone@foodcommunity.it
rosailaria.iaquinta@inhousecommunity.it

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

Art direction e stampa: kreita.com
hicham@lcpublishinggroup.it
con la collaborazione di
samantha.pietrovito@lcpublishinggroup.it

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

Managing director
aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

General manager
stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it
Coo
emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it
International business development and communication manager
helene.thiery@lcpublishinggroup.it

Eventi e comunicazione
francesca.daleo@lcpublishinggroup.it
martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it
eventi@lcpublishinggroup.it
Sales manager
marcello.recordati@lcpublishinggroup.it
Legal sales manager
diana.rio@lcpublishinggroup.it

Amministrazione
amministrazione@lcpublishinggroup.it

Per informazioni e pubblicità
info@legalcommunity.it

Hanno collaborato
paolo lanciani, mario alberto catarozzo, uomo senza loden

unbuonavvocato.it

LAVORI E INCASSI



Il **primo**
market place
di **domanda**
e **offerta**
di **servizi legali**
consumer

SCARICA L'APP SU

Available on the App Store

GET IT ON Google play

Per informazioni:

www.unbuonavvocato.it · info@unbuonavvocato.it · +39 02 8424 3870

Cambi di poltrona

Fossati e Petraroli preparano una newco fiscale da 40 professionisti



C'è un cantiere aperto nel settore della consulenza fiscale e tributaria in Italia. Il progetto di un nuovo studio che, secondo quanto appreso da *legalcommunity.it*, punta a conquistare un posizionamento di primo piano sulla scena nazionale.
I numeri di partenza sono eloquenti: la start up coinvolgerà 40 professionisti d'esperienza e il team avrà una "potenza di fuoco" pari a circa 10 milioni di euro in termini di fatturato.
A guidare l'avvio del progetto saranno otto soci capitanati da **Alfredo Fossati** e **Guido Arie Petraroli** che si apprestano a lasciare la sede milanese dello studio Fantozzi in cui hanno lavorato negli ultimi 14 anni. Petraroli, in particolare, dovrebbe portare in dote la relazione con il network internazionale Taxand del quale, questa newco, sarà il nuovo referente italiano.
Il kick off del progetto è previsto per il primo gennaio 2018. Si partirà da Milano, ma nel corso dell'anno dovrebbe essere anche aperta una sede a Roma probabilmente passando per l'integrazione con una boutique fiscale già presente su piazza. A regime, questa newco fiscale e tributaria potrà contare su circa 70 professionisti.
Il raggio di attività di questo studio dovrebbe quindi essere decisamente ampio e coprire settori come private equity, real estate, transfer pricing, private clients e ovviamente contenzioso.

Cambio di poltrona

Poggi & Associati cresce a Milano con Artoni

Secondo quanto *legalcommunity.it* è in grado di anticipare, lo studio Poggi & Associati rafforza la sua sede milanese con l'ingresso dell'avvocato **Lodovico Artoni**. L'operazione punta a consolidare una delle aree in maggiore crescita dello studio.
Artoni, specializzato in diritto societario, proviene da Tonucci & Partners.
In precedenza, invece, ha lavorato per Russo De Rosa, d'Urso Gatti e Bianchi (l'attuale Gatti Pavesi Bianchi) e Allen & Overy.



Cambi di poltrona

Tre nuovi ingressi in Finanza e Futuro

Finanza & Futuro, la rete dei consulenti finanziari del gruppo Deutsche Bank, continua a crescere con tre nuovi ingressi nel Nord Italia.
In particolare in Piemonte, al team di Torino si uniscono **Giuseppe Tiani** e **Massimiliano Mazza**, provenienti da San Paolo Invest, mentre in Emilia-Romagna, a Piacenza, arriva da Unicredit **Giorgio Acquaro** (foto).
I tre consulenti fanno tutti capo all'area Nord di Finanza & Futuro, guidata dal network manager **Danilo Bazzini**, e portano a 59, da inizio anno, i consulenti entrati a far parte della rete nazionale di professionisti di Finanza & Futuro.

CHARLIE CHAPLIN

Anticipa la satira moderna.



TiANTICIPO

Ti anticipa i crediti verso la P.A.
Più veloce degli altri.

TiAnticipo è il servizio di finanziamento di **Banca IFIS Impresa** dedicato alle imprese che lavorano con la **Pubblica Amministrazione**. In soli 10 secondi puoi ottenere online il preventivo e scoprire quanta liquidità puoi ricevere in poco tempo. Puoi contare sulla solidità di **Banca IFIS**, senza l'intervento di un notaio, zero costi di gestione e senza alcun intermediario.

TiAnticipo: l'innovazione che anticipa i tuoi crediti.

BANCA IFIS IMPRESA
Diamo valore al tuo lavoro.

Scopri tutti i vantaggi su **www.tianticipo.it**

Messaggio pubblicitario con finalità promozionali. Per le condizioni economiche e contrattuali, consultare la sezione Trasparenza del sito www.tianticipo.it



Scenari

Icbpi diventa nexi e punta sul fintech

L'Istituto centrale delle banche popolari (Icbpi) cambia nome, da Icbpi a nexi, per affrontare un nuovo capitolo dopo la fondazione nel 1939, la creazione nel 1985 della controllata CartaSì, e soprattutto con l'ingresso dei fondi Advent International, Bain Capital e Clessidra.
La società guidata da **Paolo Bertoluzzo** (foto) con questo cambio di brand punta a diventare il partner per le banche per sviluppare soluzioni fintech nel settore dei pagamenti. In questo senso il nome nexi contiene la parola "next" intesa come futuro e innovazione, ma anche come vicinanza alle banche e alla clientela, la X è un richiamo al simbolo di Icbpi mentre la "i" a cartaSì.
Per raggiunge l'obiettivo la società intende investire almeno un miliardo in sviluppo di tecnologie innovative, inserimento di nuove competenze, e per lo sviluppo della partnership con le banche (il rebranding è costato 5 milioni quest'anno e sarà di altri 15 milioni circa l'anno prossimo). Il tutto supportato dai fondi di private equity azionisti all'89%.

Cambio di poltrona

Gressani entra in Morri Rossetti

Katia Gressani entra a far parte dello studio Morri Rossetti in qualità di of counsel. Gressani si occuperà di servizi di Family office e collaborerà con **Daniela Pasquarelli**, responsabile dei servizi fiscali agli High net worth individuals e con **Laura Catania**, responsabile del dipartimento Diritto di famiglia e Gestione patrimoni familiari.



Cambio di poltrona

Filipazzi managing director di Ghd Italia

Stefano Filipazzi (foto) è il nuovo managing director di Ghd Italia, brand inglese di hair styling facente parte al gruppo Coty. Filipazzi è stato coo & vice general manager del gruppo Bottega Verde.
Dal 2006 al 2008 ha ricoperto la carica di head of trade marketing e business development in Adidas; prima ancora – dal 2000 al 2006 – ha maturato una lunga esperienza in Kpmg Advisory, seguendo principalmente i settori fashion, retail e fast moving consumer goods.



Cambio di poltrona

Emanuela Verrecchia nuova senior associate di Bird & Bird

Emanuela Verrecchia (foto) è la nuova senior associate di Bird & Bird. Verrecchia, avvocata e consulente in marchi, ha maturato oltre vent'anni di esperienza in ambito IP, di cui gli ultimi dieci trascorsi in Cina. Con un particolare focus sull'automotive, il manifatturiero e i prodotti di lusso, ha lavorato a stretto contatto con l'R&D e i legali interni, fornendo assistenza strategica in materia di proprietà intellettuale.

JAGUAR F-PACE 2.0 TD4 240 CV

CON JAGUAR JUMP! NESSUN PENSIERO. SOLO PURO PIACERE DI GUIDA.



3 ANNI JAGUAR CARE
CHILOMETRAGGIO ILLIMITATO
GARANZIA | MANUTENZIONE

Vivi l'emozione del nuovo motore Ingenium 2.0 TD4 240 CV a € 495 al mese con Jaguar Jump! il primo leasing anche per i privati.

Jaguar F-PACE con trazione integrale All Wheel Drive e cambio automatico ti darà performance ancora più esaltanti grazie al nuovo motore 2.0 biturbo diesel 240 CV, nato per innalzare al massimo le prestazioni e ridurre consumi ed emissioni per offrirti un'efficienza senza pari. Da oggi può essere tua con polizza furto e incendio, RCA e Jaguar Care: 3 anni di manutenzione, garanzia e assistenza stradale a chilometraggio illimitato inclusi.

jaguar.it

JAGUAR JUMP!	
RATA € 495	✓
TAN 1,95%	✓
TAEG 3,92%	✓
3 ANNI DI FURTO INCENDIO	✓
3 ANNI DI RCA	✓
JAGUAR CARE	✓

THE ART OF PERFORMANCE

Dati riferiti a Jaguar F-PACE 2.0 TD4 240 CV a trazione integrale All Wheel Drive con cambio automatico. Consumi Ciclo Combinato 5,8 l/100 km. Emissioni CO_2 153 g/km. Jaguar consiglia Castrol Edge Professional.

Valore riferito a Jaguar F-PACE 2.0 TD4 240 CV a trazione integrale All Wheel Drive con cambio automatico: € 55.360,00 (IVA inclusa, esc. IPT); Anticipo: € 18.085,00; Durata: 36 mesi; 35 canoni mensili da € 495,00; Polizza Furto&IncendioTop Safe (comprensiva della copertura "Infortuni conducente"): € 2.651,40, Richiede installazione di dispositivo di localizzazione approvato ; Polizza RC Auto: € 1.511,82 entrambe valide per la Provincia di Genova; Valore di riscatto: € 26.572,80; TAN fisso 1,95%; TAEG: 3,92%. Spese apertura pratica € 427,00 e Bolli € 16,00 inclusi nell'anticipo. Spese incasso € 4,27/canone; spese invio estratto conto € 3,66/anno. Bonus di € 3.500 in caso di sostituzione della F-Pace con altro finanziamento. Percorrenza: 90.000 km. Tutti gli importi sono comprensivi di IVA. Salvo approvazione della Banca. Iniziativa valida fino al 30/11/2017. Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Fogli informativi presso le Concessionarie Jaguar.

WINNER
WORLD CAR AWARDS
2017 WORLD CAR OF THE YEAR
2017 WORLD CAR DESIGN OF THE YEAR



Nomine

Umberto Macchi di Cellere nuovo ad di Tod's

Umberto Macchi di Cellere sarà il nuovo amministratore delegato di Tod's. La nomina è stata annunciata in occasione della presentazione dei risultati finanziari del gruppo. Subentrerà a **Stefano Sincini**, attuale ceo, che lascia l'azienda dopo un collaborazione di oltre 30 anni. Macchi Di Cellere, in precedenza managing director worldwide sales di Bulgari, entrerà nella società guidata da **Andrea** e **Diego Della Valle** (foto) inizialmente come direttore generale munito di adeguate deleghe operative. Il processo di avvicendamento si completerà con l'assunzione della carica di amministratore delegato, in occasione della prossima assemblea dei soci che sarà convocata per l'approvazione del bilancio 2017.

Nomine

Bolognese nuovo business executive officer di Buitoni

La società di **Stefano Bolognese** è il nuovo business executive officer di Buitoni Culinary Italia, la divisione del gruppo Nestlé in Italia che comprende lo storico marchio Buitoni. Dopo aver lavorato per oltre 15 anni in Sanpellegrino, Bolognese porterà ora le sue competenze nel business Culinary, del quale guiderà le innovazioni strategiche e lo sviluppo del portafoglio.

ST REGIS
ABU DHABI

Abu Dhabi's Finest Urban Resort

The St. Regis Abu Dhabi soars to new heights of splendour and service beyond expectation. Located on the Corniche with a 200 metre stretch of pristine beach, overlooking the turquoise waters of the Arabian Gulf which is home to the Nation Riviera Beach Club at the finest address in the heart of the city.

The St. Regis Abu Dhabi
Abu Dhabi, United Arab Emirates *t.* +971 2 694 4444 stregisabudhabi.com



©2017 Marriott International, Inc. All Rights Reserved. Preferred Guest, SPG, St. Regis and their logos are the trademarks of Marriott International, Inc., or its affiliates.

spg. Starwood Preferred Guest

Stay exquisite at more than 40 St. Regis hotels and resorts worldwide.
@stregishotels



Cambio di poltrona

Beccari nuovo ceo di Christian Dior Couture

Pietro Beccari (foto) è il nuovo chief executive officer di Christian Dior Couture. La promozione è stata annunciata dal gruppo Lvmh che comunica inoltre che l'attuale presidente e ceo della maison di moda francese, **Sidney Toledano**, dopo quasi 20 anni lascerà il suo incarico a inizio 2018 per essere sostituito dall'attuale amministratore delegato di Fendi.

Nomine

Cesare nuovo presidente di F2i

Il consiglio di amministrazione della società di gestione del risparmio F2i ha nominato presidente l'avvocato **Massimiliano Cesare** (foto), designato dalla Cassa depositi e prestiti. Cesare sostituisce **Leone Pattofatto**, che ha rassegnato le dimissioni in ragione dell'assunzione di altri incarichi sempre all'interno del perimetro Cdp.
Cesare, specializzato in diritto commerciale e già consigliere economico nel governo Letta, è presidente della Banca del Mezzogiorno e siede, tra gli altri, nel Cda di Fincantieri.



Nomine

Fabrizio Gavelli è il nuovo ad di Mellin

Fabrizio Gavelli è il nuovo amministratore delegato di Mellin, azienda di Danone specializzata nei prodotti e servizi per la crescita dei bambini. Gavelli viene contestualmente nominato anche ad di Danone Early Life Nutrition per il nuovo cluster South East Europe (Italia, Grecia, Repubblica Ceca, Slovacchia, Ungheria e Romania) e general manager business services per tutte le aziende del gruppo Danone in Italia e Grecia.



Cucina & finanza

Partnership tra Massari, Clabo e Intesa Sanpaolo

Clabo, azienda attiva nel settore delle vetrine espositive professionali per gelaterie, pasticcerie, bar, caffetterie e hotel, pmi quotata sul mercato Aim di Borsa Italiana, ha siglato un accordo commerciale con il Maestro pasticcere **Iginio Massari** (foto)per fornire gli arredi al nuovo concept di pasticceria che utilizzeranno i locali di alcune filiali di Banca Intesa Sanpaolo nelle principali piazze italiane.
Il primo locale sarà inaugurato a gennaio 2018 in via Marconi a Milano (in prossimità di piazza Duomo), in una filiale dell'agenzia Intesa Sanpaolo di circa 125 mq, dei quali circa 100 saranno destinati al pubblico e il restante a un "laboratorio artistico" nel quale, occasionalmente, il Maestro e i suoi allievi mostreranno al pubblico le varie fasi di lavorazione dei prodotti.



Alexandra Agiurgiuculese per Axpo

Axpo. Full of energy

Luce e gas per la tua casa e la tua azienda

Scopri le nostre offerte su axpo.com



ITALGAS rinnova il programma EMTN da 3,5 miliardi

Gli studi Simmons & Simmons e Orrick protagonisti dell'operazione. Gop e Gatti Pavesi Bianchi nell'accordo Cattolica Assicurazioni - Banco Bpm

Il corporate m&a continua a trainare il mercato col 25% delle operazioni intercettate dal barometro di *legalcommunity.it*. Molto attivi anche i professionisti nei settori Capital markets e Banking & finance.
In particolare, Simmons & Simmons e Orrick sono gli studi protagonisti dell'operazione Euro medium term notes (Emtn) per emissioni fino a 3,5 miliardi di euro di Italgas.

Simmons e Orrick nel programma Emtn di Italgas da 3,5 miliardi

Per Simmons & Simmons che ha assistito i dealers, ha agito un team guidato dal partner **Paola Leocani** e ha incluso il managing associate **Baldassarre Battista** e il supervising associate **Pietro Magnaghi**, e per gli aspetti di diritto inglese, il partner **Simon Ovenden** e la supervising associate **Winsy Ng**, entrambi dell'ufficio di Londra.


Paola Leocani


Patrizio Messina


Emanuele Grippo

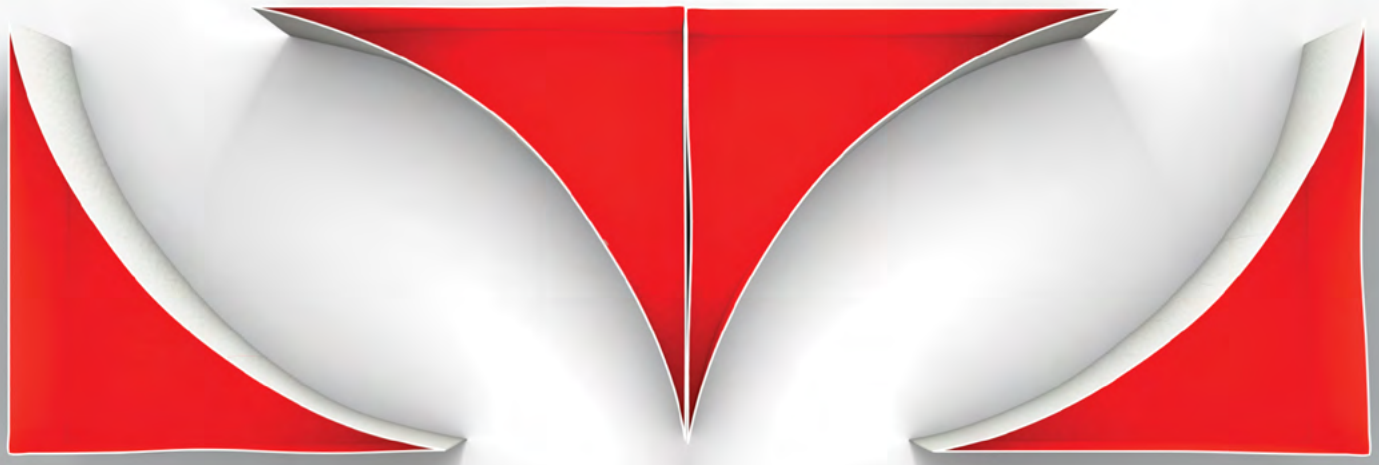

Carlo Pavesi

Gli aspetti di diritto amministrativo sono stati seguiti dall'of counsel **Nunzio Bicchieri** e dalla supervising associate **Elena Macchi**.
Orrick ha assistito Italgas con un team guidato dal managing partner italiano **Patrizio Messina**, coadiuvato dall'of counsel **Alessandro Accrocca**, oltre alla trainee **Camilla Dejana** e dal partner **Madeleine Horrocks** per gli aspetti di diritto inglese.

La practice
Capital markets
Il deal
Programma Emtn di Italgas
Gli studi
Simmons & Simmons, Orrick
Gli avvocati
Paola Leocani, Baldassarre Battista, Pietro Magnaghi, Nunzio Bicchieri, Elena Macchi *(Simmons & Simmons)*;
Patrizio Messina, Alessandro Accrocca, Camilla Dejana *(Orrick)*
Il valore
3,5 miliardi di euro

Gop e Gatti Pavesi Bianchi nell'accordo tra Cattolica Assicurazioni e Banco Bpm

Lo studio legale Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, con un team guidato da **Emanuele Grippo** e composto da **Francesco Selogna**, **Gabriele Ramponi**, **Lucia Occhiuto** ed **Edoardo Brillante**, ha assistito Cattolica Assicurazioni nella sottoscrizione di un accordo con Banco Bpm per l'acquisizione di una quota del 65% in Avipop Assicurazioni e in Popolare Vita per un valore di 853,4 milioni.
L'intesa prevede, inoltre, l'avvio di una partnership commerciale nei rami vita e danni, sulla rete ex Banco Popolare, per una durata di 15 anni.
Gatti Pavesi Bianchi ha assistito Banco Bpm con un team guidato da **Carlo Pavesi**, **Alessandro Cipriani**, **Francesca Magnani** e **Carlo Vincenzi**.
Con questa operazione, Cattolica



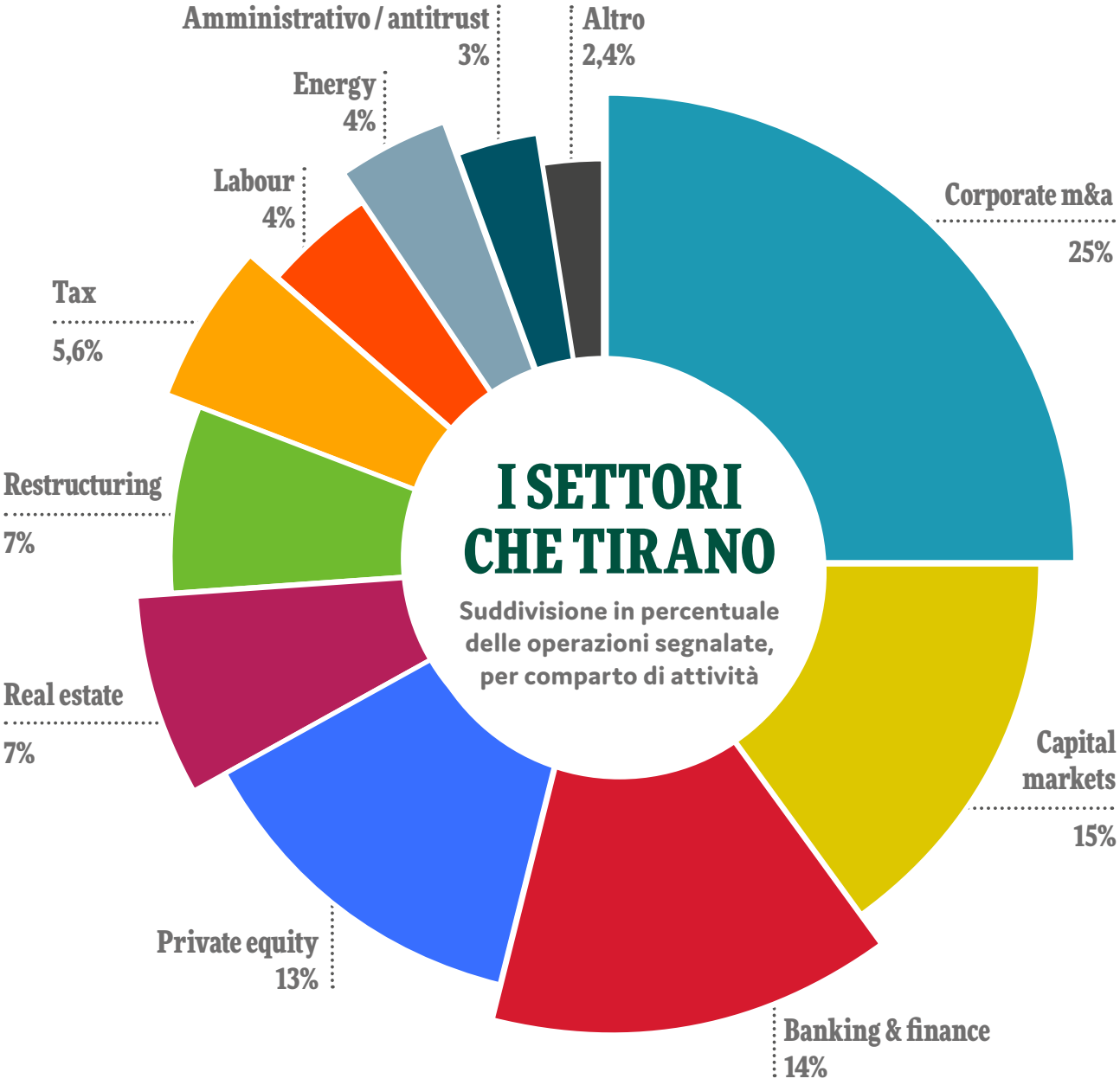
Il luogo ideale per stipulare i vostri contratti su misura?

Il piú comodo, online.

Il diritto del lavoro sempre al lavoro. Dal 1925.

Ius Laboris Italy Global HR Lawyers
Toffoletto De Luca Tamajo
MILANO · NAPOLI · ROMA · BERGAMO

www.toffolettodeluca.it



Periodo: 7 novembre 2017 - 26 novembre 2017
Fonte: legalcommunity.it

assumerà le funzioni di direzione e coordinamento delle compagnie assicurative mentre Banco Bpm manterrà il potere di veto sulle questioni di rilevanza strategica. Il closing dell'operazione, soggetto all'approvazione delle autorità di vigilanza, è previsto indicativamente entro la prima metà del 2018, rimanendo subordinato all'ottenimento, da parte di Banco Bpm, della totalità delle azioni delle compagnie assicurative.



La practice
Corporate m&a
Il deal
Accordo tra Cattolica Assicurazioni e Banco Bpm
Gli studi
Gop, Gatti Pavesi Bianchi
Gli avvocati
Emanuele Grippo, Francesco Selogna, Gabriele Ramponi, Lucia Occhiuto, Edoardo Brillante *(Gop)*; Carlo Pavesi, Alessandro Cipriani, Francesca Magnani, Carlo Vincenzi *(Gatti Pavesi Bianchi)*
Il valore
853,4 milioni di euro

Pedersoli, Di Tanno e Clifford Chance nel finanziamento ad Anima Holding

Nell'ambito e a supporto dell'acquisizione di Aletti Gestielle Sgr, Anima Holding ha sottoscritto un contratto di finanziamento per 850 milioni, che comprende una linea di credito a medio-lungo termine da 550 milioni concessa da Banca Monte dei Paschi di Siena, Bpm, Mediobanca, Mps Capital Services, Intesa Sanpaolo, UniCredit, Credito Valtellinese e Banca Popolare di Puglia e Basilicata, e una linea di credito bridge-to-equity da 300 milioni concessa da Banca Monte dei Paschi di Siena, Bank of America Merrill Lynch, Bpm, e Mediobanca.
Anima Holding è stata assistita da Pedersoli Studio Legale, con un team composto dall'equity partner **Maura Magioncalda**, dalla partner **Alessandra De Cantellis** e dal trainee **Andrea Monni**.


Maura Magioncalda


Fabio Brunelli


Giuseppe De Palma



Gli aspetti fiscali sono stati seguiti dallo Studio Di Tanno, per cui hanno agito il partner **Fabio Brunelli** e il senior associate **Stefano Cacace**.
Clifford Chance ha affiancato le banche finanziatrici con un team guidato dal partner **Giuseppe De Palma** con il senior associate **Pasquale Bifulco** e il trainee **Giuseppe Chiaula**. I profili fiscali nell'interesse degli istituti di credito sono stati curati dal counsel **Marco Palanca** con l'associate **Pasquale Del Prete**.

La practice
Banking & finance
Il deal
Finanziamento ad Anima Holding
Gli studi
Pedersoli Studio Legale, Di Tanno, Clifford Chance
Gli avvocati
Maura Magioncalda, Alessandra De Cantellis, Andrea Monni *(Pedersoli Studio Legale)*;
Fabio Brunelli, Stefano Cacace *(Di Tanno)*;
Giuseppe De Palma, Pasquale Bifulco, Giuseppe Chiaula, Marco Palanca, Pasquale Del Prete *(Clifford Chance)*
Il valore
850 milioni di euro

IL TERMINE PER ESTINGUERE I REATI DI OMESSO VERSAMENTO *(ART. 13, D.LGS. 74/2000)* *ALL'ESAME DELLA CORTE COSTITUZIONALE*

Come noto l'art. 13 d.lgs. 74/2000 prevede che, in caso di reati di omesso versamento, il contribuente ha la possibilità di estinguere il reato versando all'Erario quanto dovuto entro la dichiarazione di apertura del dibattimento, ovvero entro un più ampio termine che, proroghe comprese, non può comunque andare oltre sei mesi.
La norma è di estremo interesse, perché, tramite accordi di pagamento rateizzati con l'Agenzia delle Entrate, rende possibile andare esenti da responsabilità penale; tuttavia, presenta un'evidente incoerenza là dove obbliga all'estinzione del debito tributario entro un termine di molto inferiore alla durata (anche pluriennale) che spesso hanno questi accordi di pagamento.



Avv. Giuseppe Fornari

Per risolvere il problema, la Cassazione aveva inizialmente proposto di consentire di estinguere il debito pagando entro il più ampio termine della sentenza definitiva di condanna (Cass., 40314/2016), seppure solo per gli imputati il cui dibattimento era stato già dichiarato aperto al momento dell'entrata in vigore della riforma: tuttavia, altre pronunce della stessa Corte (Cass., 30139/2017; Cass., 15237/2017) obiettavano che in questo modo si introduceva una ingiustificata discriminazione tra posizioni uguali, solo a seconda del fatto che, nell'un caso o nell'altro, il procedimento penale fosse andato più o meno speditamente.

Il punto è che la norma dell'art. 13 non avrebbe dovuto restringere la possibilità di estinguere il reato entro spazi così angusti. Proprio su questo punto, dopo una prima ordinanza nel 2016, il Tribunale di Treviso ha sollevato una nuova **questione di legittimità costituzionale** (ordinanza 15 maggio 2017) invocando che la norma venga dichiarata parzialmente illegittima, nella parte in cui non consente di concedere un termine coincidente con lo scadere delle rate concordate nel piano di rientro del debito. Una soluzione che parrebbe del tutto logica, e che rappresenterebbe un importante traguardo per un più razionale assetto del diritto penale tributario.



GATTAI: «I NOSTRI PROSSIMI 5 ANNI»

Bruno Gattai

Parla il managing partner di Gattai Minoli Agostinelli & Partners. Il futuro dello studio si fonda su tre azioni fondamentali: sviluppo del knowledge management, comunicazione, organizzazione e cura dei professionisti. Con il nuovo anno, via a una business unit dedicata alle due diligence



opo cinque anni dall'avvio, per la superboutique Gattai Minoli Agostinelli & Partners la fase di start up può dirsi archiviata. Ma il cantiere resta ancora aperto. Anche perché le ambizioni dei suoi fautori sono molto elevate.

In questo primo lustro, lo studio è passato da una trentina a quasi 100 avvocati arrivando a muovere un giro d'affari che nel 2016 si è attestato a 25 milioni di euro e che alla fine di quest'anno dovrebbe registrare un ulteriore incremento del 10%.

Private equity e più in generale fusioni e acquisizioni sono il nucleo attorno al quale **Bruno Gattai** e **Luca Minoli** hanno avviato questo progetto professionale alla fine del 2012. Le operazioni messe in fila, solo sul fronte m&a, sono state 103 per un valore complessivo di oltre 13,6 miliardi di euro.

Ma la road map immaginata dai fondatori comprende fin dall'inizio anche una forte capacità d'azione sul fronte finance.
Così, a settembre 2014, si unisce al gruppo un altro peso massimo, **Riccardo Agostinelli**, che lascia Latham & Watkins per fondare la practice di banking & finance.
Lo studio diventa Gattai Minoli Agostinelli e prosegue il suo percorso di crescita.



5

Gli anni trascorsi dalla fondazione



3

Le sedi: Milano, Roma e Londra

Arrivano nuovi soci. Come **Piero Albertario**, ex Pedersoli, che rafforza il focus m&a con la sua competenza nel settore bancario. E poi si aggiungono nuove aree di pratica: dal labour affidato a **Lorenzo Cairo** (proveniente da Freshfields), all'Ip per il quale viene presa **Licia Garotti** (ex Bird & Bird). E ancora il tax, oggi affidato a **Cristiano Garbarini** (in precedenza socio dello studio Tremonti), l'antitrust a **Silvia D'Alberti** (ex Allen & Overy), la finanza strutturata assegnata a **Emanuela Campari Bernacchi** (che lascia Legance) e il contenzioso, per il quale viene chiamato **Sergio Fulco** (ex Nctm).

Detto questo, Gattai non ha alcuna intenzione di fermarsi e farsi bastare quanto conseguito finora. «Sicuramente l'ambizione è quella di essere uno studio top, anche più di quanto non lo sia oggi», dice l'avvocato a *MAG*. Il che significa posizionarsi al fianco o al posto degli attuali leader. E per farlo, Gattai ha intenzione di sfruttare il vantaggio competitivo che deriva dal fatto di essere partito solo cinque anni fa con questo nuovo progetto e che, tra le altre cose, consiste nel non avere una struttura elefantiaca con cui dover fare i conti così come nell'essere dotato di una compagine piuttosto giovane, in cui il tema del passaggio generazionale non è ancora all'ordine del giorno.

«Dobbiamo far sì che lo studio colga la grande chance che ha in questo momento», dice Gattai. Ed è per questo che «siamo ancora un cantiere». Lo studio è al lavoro sul suo knowledge management, sulla comunicazione e soprattutto sulle persone. Il benessere dei professionisti che fanno parte della squadra così come una migliore organizzazione delle attività e la definizione dei percorsi di crescita interna sono tutti temi

nell'agenda dello studio per i prossimi cinque anni.

Avvocato Gattai, per i suoi prossimi 5 anni lo studio gioca una partita per il vertice del mercato...
Non c'è dubbio che vogliamo essere uno studio di riferimento sul mercato. E che vogliamo fare tutto ciò che è necessario per riuscire a cogliere la grande chance che abbiamo in questo momento.

Insomma il cantiere è ancora aperto?
Esatto. Anche se non perseguiamo tanto un obiettivo di crescita dimensionale. Oggi i tre quattro studi italiani più grandi contano 300-350 avvocati. Ma io non credo che questo sia necessario e non credo che, se fossero partiti oggi, avrebbero messo in piedi strutture così grandi.

Il che per voi rappresenta un vantaggio competitivo in questa fase...
Sono strutture troppo grandi per questo mercato e ciò fa sì che oggi debbano cercare delle soluzioni o comunque affrontare dei problemi che noi non abbiamo. Questioni alle quali si aggiunge il fatto che sono anche studi più maturi del nostro. Hanno tanti soci non dico a fine corsa, ma quasi. E hanno un tema forte di ricambio generazionale.

L'obiettivo è la leadership?
Studi di più recente formazione e che si sono affermati in questi ultimi quattro-cinque anni hanno una chance importante per recitare il ruolo di protagonisti di questo mercato insieme a quelli che già ci sono o addirittura al loro posto. Noi siamo sicuramente in partita. Lavoriamo per il futuro e se vuole per l'istituzionalizzazione.



25mln

Il fatturato
del 2016



37,8%

Il peso dei costi
dello studio

In che modo?
Ci stiamo muovendo in una serie di direzioni. Una è sicuramente quella del supporto informatico. In particolare stiamo lavorando su un sistema di knowledge management. L'obiettivo è valorizzare il nostro know how e fornire a tutti i nostri professionisti adeguati strumenti di condivisione del sapere e della conoscenza che nel nostro lavoro quotidiano riusciamo a sviluppare.

NICOLA
DI MOLFETTA



2006-2016

AVVOCATI D'AFFARI

SEGRETI • STORIE • PROTAGONISTI

Per acquistare la tua copia del libro

CLICCA QUI



Bruno Gattai

«Non c'è dubbio che vogliamo essere uno studio di riferimento sul mercato. E che vogliamo fare tutto ciò che è necessario per riuscire a cogliere la grande chance che abbiamo in questo momento»

Cose che si rischia di dare per scontate...
Il rischio è di disperdere informazioni e competenze acquisite. Mentre il patrimonio intellettuale e giuridico dello studio deve essere adeguatamente organizzato e attingibile da tutti. Su questo abbiamo creato gruppi di lavoro che ogni settimana si riuniscono per discutere, clausola per clausola, gli standard contrattuali all'interno di un grande comitato scientifico.

Poi?
Stiamo lavorando anche sul brand, sulla grafica, abbiamo adottato per la prima volta un *pay off* per riassumere l'identità dello studio.

E qual è?
È *deep simplicity.* Il messaggio è che solo se si ha una profonda conoscenza delle cose di cui ci si occupa si riesce a rendere semplici le questioni complesse e delicate. Ma il terzo e se vuole il più fondamentale pilastro di questa fase è lavorare sulle persone.

Ovvero?
Non smetteremo mai di dire che questo è anzitutto un business di persone. Bisogna creare senso di appartenenza. Fare in modo che chi lavora qui riesca ad avere una vita

bilanciata. Creare le opportunità per far crescere professionalmente i nostri avvocati e dare possibilità di carriera.

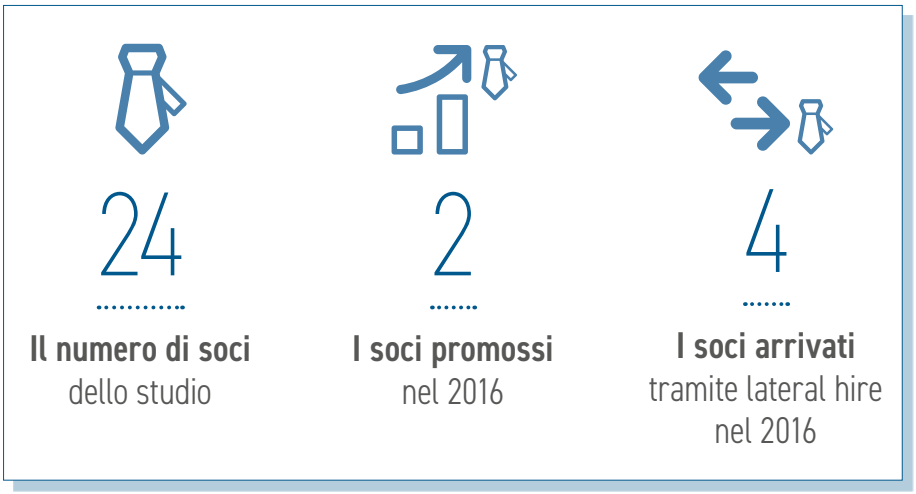
Come vi state muovendo?
Su questo non posso dire che abbiamo delle soluzioni immediate ma ci stiamo lavorando. Sono questioni a cui dedichiamo tempo.

Perché è così importante la costruzione di questo clima?
In tanti oggi ti dicono che c'è minore fiducia nelle istituzioni pubbliche. Per converso, forse proprio come reazione a questo clima, si sta creando il bisogno di avere fiducia nell'azienda. Creare un forte senso di rispetto e fiducia tra azienda e chi ci lavora, fondandolo su una sorta di contratto in cui ciascuno sa quello che può dare e quello che può ricevere è un valore fondamentale.

E questo è quello che state cercando di fare?
Sì, in particolare creando momenti di condivisione, in cui si sta insieme, offrendo benefit. Per esempio, adesso daremo l'assicurazione sanitaria a tutti. Mentre sul piano dell'organizzazione del lavoro c'è un'importante novità in arrivo.
Di cosa si tratta?
È il progetto due diligence. È qualcosa che va in questa direzione. Punta a migliorare le condizioni di lavoro.

Ovvero?
Molti dei ragazzi sono oberati da questo tipo di attività. L'idea è di creare una unit che si occupi di due diligence e dell'aggiornamento del knowledge management dello studio. Un gruppo di lavoro che si dedicherà alle due diligence e allo studio, al lavoro sulle riviste e altre attività scientifiche. Noi vogliamo creare un'area di attività in cui si svolga sia l'attività più di testa sia quella più muscolare.

Perché?
L'attività di due diligence, a torto o a ragione, è vista come un'attività meno nobile. Ma è anche un'attività estremamente delicata dove si



rischia di fare enormi errori. Quindi va affidata a gente preparata che con grande attenzione applichi un pensiero giuridico.

Chi ne farà parte?
Saranno coinvolti avvocati selezionati per fare quasi esclusivamente questo lavoro. Infatti, anche logisticamente, queste persone lavoreranno con tutta probabilità in una sede distaccata. Inizialmente avevamo immaginato di dislocarle a Bari. Ma ci siamo resi conto che anche a Milano è possibile mettere in piedi una struttura di questo tipo. L'idea è di partire all'inizio del nuovo anno.

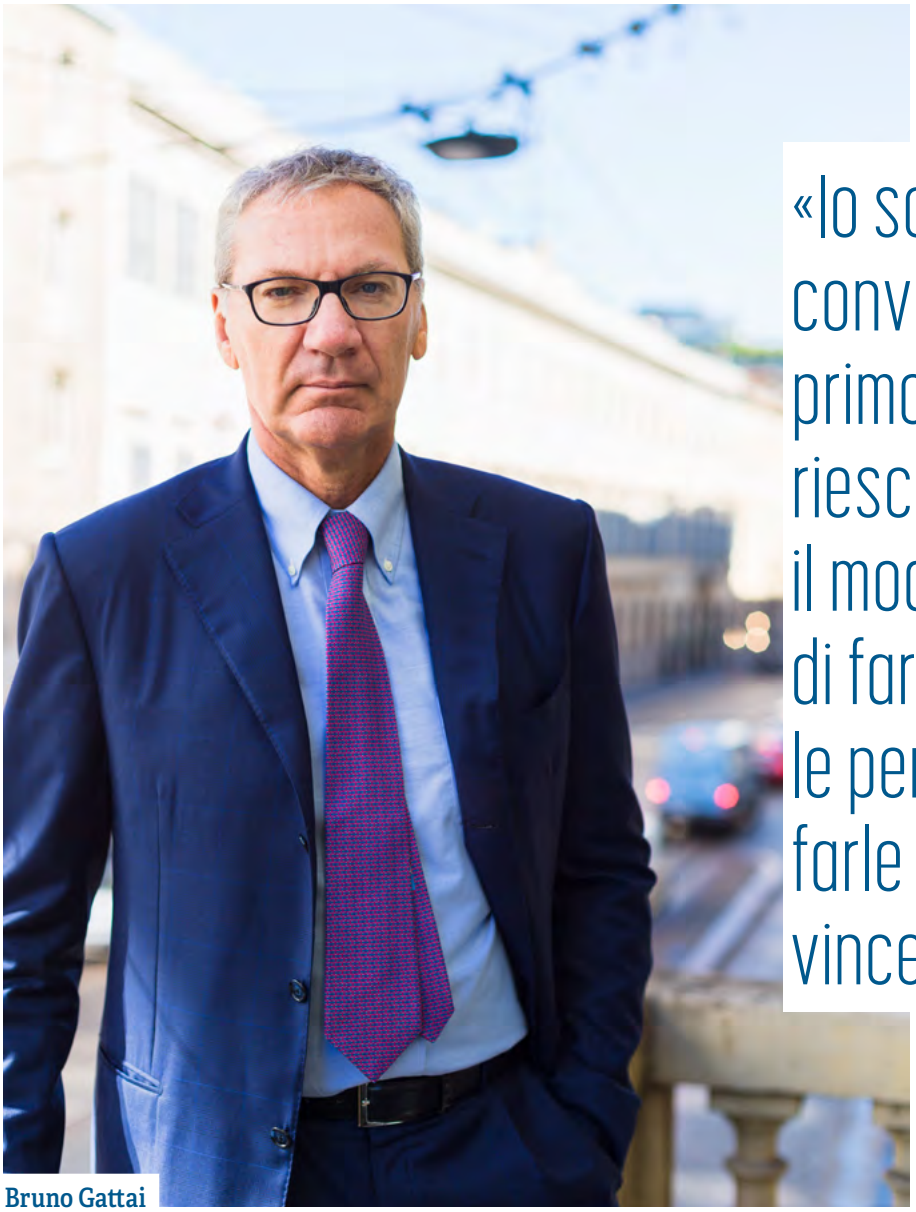
Impiegherete anche soluzioni tecnologiche o di intelligenza artificiale?
Sì, useremo anche la tecnologia. Anche se oggi l'intelligenza artificiale, a mio parere, non riesce a fare più di tanto. Ti aiuta a capire velocemente cosa devi fare. Ti suddivide i documenti in data room secondo i criteri che imposti. Ti aiuta a censire le clausole. Ma il controllo umano serve.

Beh, qualcuno direbbe per fortuna...
E poi c'è un difetto. Il servizio si compra ma richiedendone l'uso con diversi giorni di anticipo, il che non è sempre possibile. Noi sono già due o tre volte che vogliamo provare, ma non ci siamo ancora riusciti. Capita troppo spesso di dover partire dall'oggi al domani.

La unit dedicata alle due diligence serve solo a ridurre il costo di questa fase del "processo produttivo" di un'operazione straordinaria?
La creazione di questa unit consente soprattutto a chi resta qua di crescere

QUELLA RETE DI EX NEGLI USA

Il cantiere Gattai Minoli Agostinelli coinvolge anche la strategia internazionale. Qui, lo studio sbarcato a Londra due anni fa, non solo fa sapere di avere intenzione di rafforzare l'ufficio nella city, ma tra le righe fa capire che guarda anche agli Usa. «Un'apertura a New York? Ci pensiamo». Nel frattempo, però lo studio sta rafforzando i rapporti con la propria rete di contatti negli Stati Uniti. «È il network di ex Dewey LeBoeuf. All'epoca l'Italia era una delle sedi più forti. In molti ci apprezzavano e quella stima è rimasta intatta. Lavorare insieme quando se ne presenta l'occasione è una cosa naturale».



Bruno Gattai

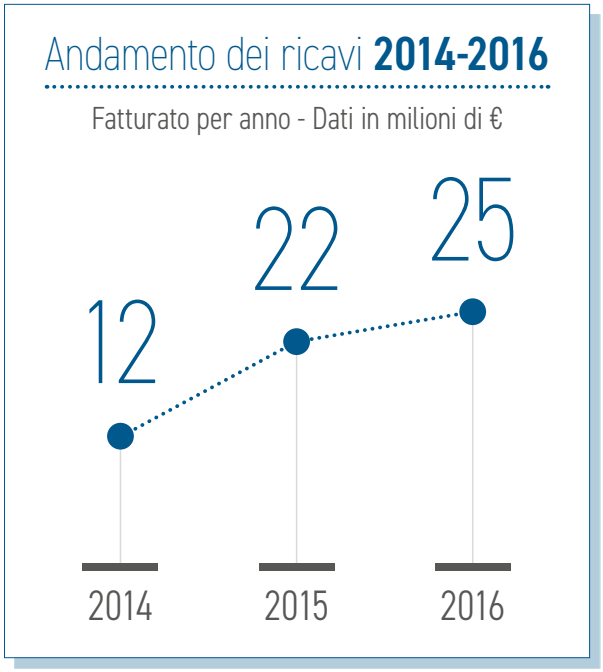
«Io sono convinto che il primo studio che riesce a trovare il modo giusto di far crescere le persone e farle stare bene, vince»

meglio. Ma bisogna farlo. Ovvero bisogna pensare un'organizzazione del lavoro che consenta di formare e valorizzare i talenti.

L'organizzazione non è un tema facile: pensate di affidarvi a uno specialista? Magari un manager non avvocato?
Stiamo pensando a dotarci di una figura manageriale. Una sorta di hr. Serve, però, la persona giusta, capace di gestire e relazionarsi con gli avvocati. Ma siamo in un cantiere. Non c'è ancora nulla di definito.

La tempestività è tutto...
Abbiamo totale consapevolezza che si tratta di una cosa fondamentale da affrontare e da risolvere in modo intelligente. Sono problemi che tutti hanno ormai in questo mercato. Noi stiamo cercando la nostra via per risolverli. E ci stiamo pensando tanto.

Perché?
Io sono convinto che il primo studio che riesce a trovare il modo giusto di far crescere le persone e farle stare bene, vince.



Questo significa che nel prossimo futuro lo studio farà meno lateral hire e più promozioni interne?
A oggi, se si si eccettuano i casi di Riccardo Agostinelli, con il quale abbiamo avviato la practice di finanza, e quello di Piero Albertario, con cui ci siamo dotati di una competenza che non avevamo all'interno nell'm&a bancario, i lateral sono serviti ad aggiungere competenze che ci servivano e dovevano gravitare intorno al core business.

Quindi?
Gli innesti dall'esterno sono stati di soci attivi in aree come labour, ip, antitrust, tax. Inserimenti finalizzati a completare l'offerta e a rispondere a una esplicita richiesta da parte dei clienti. Inizialmente, questi servizi li acquisivamo all'esterno. Ma non era un modello efficiente ed economico e non era ideale per i nostri clienti. Così appena abbiamo cominciato a crescere in termini di volumi, abbiamo immediatamente internalizzato queste funzioni.

Per cui ora ci dovremo aspettare maggiore attenzione alla crescita interna? Ossia, la promozione di soci cresciuti qui?
Nell'area core siamo cresciuti prendendo giovani e investendo sulla crescita interna (nel 2016, per esempio, lo studio aveva promosso Gerardo Gabrielli equity partner e Alessandro Dolce junior partner, *ndr*). Quest'anno sicuramente ci saranno delle promozioni.

Come chiuderete il 2017?
Difficile fare previsioni oggi. C'è sempre il rush finale di questi ultimi giorni dell'anno. Ma credo che il 2017 si chiuderà ancora bene. Non abbiamo avuto la mega operazione. Ci sono state delle occasioni che però non si sono concretizzate. Capita. Ma se devo fare una previsione prudenziale, direi che faremo almeno un 10% in più dell'anno scorso.



Wang Rongkang

KWM: «LA NOSTRA ITALIA»

MAG ha incontrato Wang Rongkang, managing partner per l'area Eume e Davide Proverbio, numero uno in Italia della law firm di matrice cinese: «Agiamo come una piattaforma unica»

Lavori in corso. Per King & Wood Mallesons (Kwm), Europa e Medio Oriente sono un cantiere aperto, dove la law firm sino-australiana sta investendo in sedi e professionisti.
Dopo l'uscita di Sj Berwin dal *verein* e la defezione di molti professionisti dello studio inglese, Kwm ha riavviato la propria presenza nell'area Eume direttamente sotto la guida cinese.
In cabina di regia, nel quartier generale di Londra dello studio, siede **Wang Rongkang**. In studio dal 1998, l'avvocato è stato il fautore dello sviluppo della sede di Shenzen di Kwm e fino a prima di prendere il timone delle operazioni nel Vecchio Continente, è stato il managing partner degli uffici nella Cina del Sud della law firm.



Davide Proverbio

Negli ultimi dodici mesi, Kwm ha investito nella sua presenza a Londra, Francoforte, Bruxelles, Madrid, Milano e Dubai. «La nostra strategia», dice Rongkang a *MAG*, «la fanno i clienti. Il nostro obiettivo è assisterli nei loro progetti e seguirli nelle aree in cui hanno interessi. L'Europa e l'Italia sono chiaramente tra queste».

Al momento, dopo l'uscita dei soci **Ettore Scandale**, **Giancarlo Castorino**, **Emidio Cacciapuoti** (passati in McDermott Will & Emery) e **Andrea Nicodemi** (entrato come name partner nella boutique Ferrario Provenzali Nicodemi), Kwm opera in Italia con un team guidato dal socio **Davide Proverbio**. Una squadra che conta poco meno di 10 persone, oltre allo staff, e che ha trasferito il proprio quartier generale milanese in un bell'ufficio situato in Largo Augusto. Si tratta di un gruppo di lavoro concentrato nell'attività di corporate m&a e private equity, da sempre campo d'elezione di Proverbio, ex socio di Dla Piper e Norton Rose entrato in Kwm nel 2012, che negli ultimi mesi ha seguito Haitong Investment Ireland Plc e Haitong International Credit Company Limited nel finanziamento dell'acquisizione di Buccellati da parte di Gangtai, nonché Eurofins Scientific nell'acquisizione di Genoma Group e Hig in quella di Santa Lucia Pharma Apps.

«Oggi in Italia abbiamo Davide (Proverbio, *ndr*)», prosegue Rongkang, «ma è nostra intenzione sviluppare la sede di Milano con alcuni lateral hire».

Il managing partner Eume di Kwm, a tale proposito, aggiunge anche che lo studio approccia il mercato europeo considerandolo nel suo insieme. Tutte e sei le sedi dell'area Eume sono «parte di un'unica piattaforma» che ha la sua forza nella capacità di agire in maniera integrata. «Non consideriamo Milano uno studio stand alone. E questo vale per ogni altra sede europea. Detto ciò», aggiunge Rongkang, «è chiaro che questa piattaforma non deve restare immobile e noi abbiamo tutta l'intenzione di svilupparla. Passo dopo passo, in maniera solida».

Lo studio ha programmato l'ingresso di due partner nell'arco dei prossimi 18 mesi

E i primi investimenti sono già in pipeline. «Nei prossimi 18 mesi», dice Proverbio, «dovremmo riuscire a fare i primi due lateral hire di partner». L'obiettivo iniziale sarà consolidare il posizionamento dello studio sul fronte corporate e poi valutare un innesto nell'area banking o nel litigation. La seniority di questi professionisti non dovrà essere necessariamente elevata. «Ciò che ci interessa maggiormente», afferma Proverbio, «è che questi partner abbiano una grande capacità di execution sulla clientela cinese. Quindi vanno benissimo soci giovani, flessibili e con la voglia di mettersi alla prova».
Chiaramente la grande opportunità si chiama Cina. Il fatto di essere un'organizzazione con radici così forti in quell'area rappresenta un punto di forza su cui la concorrenza in Italia è molto limitata. Lo studio punta tanto a intercettare le operazioni di investimento che portano i capitali cinesi (ovvero dell'Asia-Pacifico) nel nostro Paese, quanto a svolgere una funzione di ponte culturale e giuridico per chi voglia, dall'Italia, avviare relazioni commerciali e di business in Estremo Oriente. «Abbiamo un *know how* unico ed è naturale proporci come interlocutore privilegiato per le imprese che guardano verso Oriente. In questo senso cercheremo di farci conoscere anche sul territorio e in particolare dai rappresentanti della media impresa nazionale che sono più sensibili al tema dell'internazionalizzazione», sottolinea Proverbio.
L'attenzione alla clientela domestica



LA TRIBUNA, IL DIRITTO *SU MISURA* PER LA TUA PROFESSIONE.

L'autorevolezza e l'affidabilità dell'aggiornamento normativo e giurisprudenziale al tuo servizio: con flessibilità e competenza creiamo prodotti e servizi unici, cuciti su misura per te e per le tue esigenze.

- Consulenza Giuridica
- App
- BancaDati
- Agende Legali
- Codici Personalizzati sulle aree d'interesse

LaTribuna

servizitailormade@latribuna.it



Il team di Milano

è, infatti, l'altra faccia del progetto. «Questo è uno studio di matrice cinese ma non seguiamo solo clienti cinesi», osserva Rongkang. «Le basi per lo sviluppo consistono anche nell'essere un player locale. Per noi è molto importante avere buoni clienti, non ci sono limitazioni. E la reputazione locale è fondamentale. Del resto, qui facciamo diritto italiano, non diritto cinese».

Nel giro di tre anni Kmw arriverà a contare circa 20-25 professionisti in Italia

Tornando al percorso avviato, Proverbio sottolinea: «In tre anni arriveremo a contare 20-25 persone con una focalizzazione particolare sulle aree di business più *main stream*». Il fulll service? «Sono scettico. Il mercato ne conta parecchi e non tutti vivono benissimo».
«L'importante», conclude Rongkang, «è prendere professionisti aperti al lavoro di squadra. E in particolare, persone che qui si sentano a casa. In Kwm ci piace coltivare un ambiente famigliare. È così che si costruisce un clima di fiducia tra colleghi. Se io mi fido di te, allora mi affiderò a te per risolvere i miei problemi. Essere pronti ad aiutarci è la premessa per aiutare i clienti. Questo è il senso di una law firm, secondo noi».


Roberta Crivellaro

WITHERS A CACCIA DI SOCI

Parla la managing partner, Roberta Crivellaro. «Nei prossimi 12 mesi prenderemo tre o quattro nuovi soci». In programma anche il trasloco in una sede più grande a Milano

Per Withers, in Italia, c'è un trasloco in vista. La sede di Milano dello studio nato a Londra nel 1896 e presente in Italia dal 2002, sarà presto spostata da Piazza Missori a via Durini in spazi più ampi, destinati a fare da cornice al processo di crescita che la law firm si appresta ad affrontare nei prossimi mesi. A parlarne a *MAG*, in anteprima assoluta, è **Roberta Crivellaro**. L'avvocata, 51 anni, origini padovane, lavora per Withers dal 2005. Nel

2008 ne è diventata socia in un round di promozioni rimasto storico perché, per la prima volta, la partnership di una city firm veniva aperta a una donna italiana. Un anno più tardi, poi, Crivellaro diventava managing partner della sede dello studio in Italia e capo dell'italian practice a livello globale. Ruoli che ricopre ancora oggi e a cui, nel frattempo, si è aggiunta anche la nomina a european leader della Business division dello studio.
«Solo in Italia», racconta la managing partner, «contiamo 50 professionisti tra cui 5 soci e 4 special counsel (si tratta di collaboratori di elevata seniority, teoricamente in pipeline per l'ammissione alla partnership, *ndr*), ma l'italian practice è molto più estesa visto che, solo a Londra, abbiamo altre 40 persone che hanno la doppia qualifica di avvocati e solicitor e che collaborano regolarmente con noi».

Il 2016 si è chiuso con il fatturato italiano che ha raggiunto quota 10 milioni di euro. E il 2017 prospetta un ulteriore incremento dei ricavi.

I prossimi investimenti dello studio in spazi e persone s'inseriscono in questo scenario. E hanno, tra l'altro, l'obiettivo di consolidare il

«L'Italia può diventare un vero e proprio hub per gli high net worth individual»

posizionamento dello studio che per primo, nel nostro Paese, ha applicato l'approccio e le logiche operative di una business firm al settore della ricchezza privata. Oggi, non c'è insegna italiana che non faccia riferimento alle "interessanti prospettive" del mercato dei *private client*. Per Withers, invece, il presidio di quest'area di business è da sempre il focus attorno a cui ruota l'attività di tutto lo studio. Nella lista dei clienti della law firm compaiono il 46% dei personaggi inseriti nella Rich List stilata dal Sunday Times nel 2016, così come il 30% dei miliardari di Hong Kong censiti da Forbes e il 25% dei paperoni made in Usa.

«Tutela dei patrimoni, tutela dei nuovi ricchi, inclusi sportivi e celebrity varie, così come tutto il filone di attività corporate legata alla tutela dei valori economici familiari (che qui in Italia è spesso appannaggio dei notai, *ndr*): sono queste le tre macro aree in cui operiamo», scandisce Crivellaro che per rafforzare ulteriormente

DISCOVERY SPORT GRAPHITE EDITION

CON LAND ROVER JUMP! NESSUN PENSIERO. SOLO PURO PIACERE DI GUIDA.

ABOVE & BEYOND



DISCOVERY SPORT GRAPHITE EDITION A € 37.300 O A € 395 AL MESE CON LAND ROVER JUMP! IL PRIMO LEASING ANCHE PER I PRIVATI.

In pochi sanno unire avventura e stile come questa straordinaria edizione limitata con vernice Fuji White, calotte degli specchietti in Narvik Black, prese d'aria laterali Dark Atlas e tetto e spoiler a contrasto in Corris Grey.
Da oggi può essere tua con rate vantaggiose e polizza furto e incendio e RCA incluse, grazie a **Land Rover Jump!**

landrover.it

LAND ROVER JUMP!	
RATA € 395	✓
TAN 1,95%	✓
TAEG 4,45%	✓
3 ANNI DI FURTO INCENDIO	✓
3 ANNI DI RCA	✓

Dati riferiti a Discovery Sport Graphite Edition 2.0D 150 CV a trazione integrale All Wheel Drive.
Consumi Ciclo Combinato 5,1 l/100 km. Emissioni CO_2 134 g/km. Land Rover consiglia Castrol Edge Professional.

Valore di fornitura riferito a Discovery Sport Graphite Edition 2.0D 150 CV a trazione integrale All Wheel Drive: € 37.300 (IVA inclusa, esc. IPT); Anticipo: € 11.633,00; Durata: 36 mesi; 35 canoni mensili da € 395,00 (comprensivi spese incasso € 4,27/canone); Polizza Furto&Incendio Top Safe (comprensiva della copertura "Infortuni conducente"): € 1.849,18, richiede installazione del dispositivo LoJack Premium; Polizza RC Auto: € 1.511,82 entrambe valide per la Provincia di Genova; Valore di riscatto: € 17.158,00; TAN fisso 1,95%; TAEG: 4,45%. Spese apertura pratica € 427,00 e Bolli € 16,00 inclusi nell'anticipo. Spese invio estratto conto € 3,66/anno. Bonus di € 2.500 in caso di sostituzione della Discovery Sport con altro finanziamento. Percorrenza: 90.000 km. Tutti gli importi sono comprensivi di IVA. Salvo approvazione della Banca. Iniziativa valida fino al 30.11.2017 e fino ad esaurimento scorte. Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Fogli informativi presso le Concessionarie Land Rover.

questo posizionamento è pronta a prendere in squadra altri tre o quattro soci nell'arco dei prossimi dodici mesi. «Complessivamente», afferma la managing partner, «potremo aggregare altre 12-15 persone».
In particolare per rafforzare lo studio nel tax, così come nel family business, nell'art law (dove a inizio 2017 era già arrivata **Valentina Favero**), nell'immigration e nella litigation successoria. Su quest'ultimo versante, «l'Italia può diventare un vero e proprio hub per gli high net worth individual», sottolinea Crivellaro, mentre ricorda che, lo scorso mese di agosto, **Giulia Cipollini**, head of tax dello studio in Italia, ha seguito il primo caso in cui l'Agenzia delle Entrate ha riconosciuto lo status di residente non domiciliato in Italia a un cittadino inglese (grazie al nuovo regime normativo previsto dall'art. 24-bis del Tuir, introdotto nella legge di stabilità per il 2017).


Giulia Cipollini

L'Italia, per Withers, è anche l'hub centrale della practice di sport a livello globale. Alla guida di questo settore c'è il socio **Luca Ferrari**, salito a bordo nel 2014. Nel corso dell'ultimo anno ha seguito **Alberto Zaccheroni** nell'accordo con la nazionale di calcio degli Emirati Arabi Uniti così come il trasferimento di **Wojciech Szczesny** dall'Arsenal alla Juventus o quello di **Manolo Gabbiadini** dal Napoli al Southampton.

Sul fronte corporate, invece, lo studio negli ultimi tempi oltre a confermarsi punto di riferimento per le aziende e gli imprenditori della moda (tra le altre cose, a

Studio Legale
withers
IN CIFRE

50	5	4	10mln
Professionisti in Italia	**Soci** In Italia	**Special counsel** in Italia	**Il fatturato** dell'ultimo anno

settembre 2016 Cipollini, assieme alla head of Ip, **Ida Palombella** e allo special counsel **Stefano Cignozzi** hanno assistito **Chiara Ferragni** e The Blonde Salad nel lancio del suo nuovo sito di e-commerce) ha rafforzato il suo posizionamento nel food. Qui, per esempio, Withers proprio con un team guidato da Crivellaro ha recentemente affiancato il consorzio Italia del Gusto nell'accordo con la piattaforma di e-commerce Ocado, così come ha assistito la Cantine Santa Margherita nello shopping che l'ha portata all'acquisizione della maggioranza di Ca' Maiol e in quella di Cantine Mesa, operazione, quest'ultima, seguita da un team guidato dal socio **Sergio Anania**.

Questo nuovo round di lateral hire annunciato da Withers arriva a distanza di circa quattro anni dal precedente (Anania è arrivato nel 2013, mentre Ferrari e Cipollini sono entrati in squadra nel 2014). Il che si spiega in parte con una politica di crescita improntata alla logica dei "piccoli passi". In parte con la volontà dello studio di selezionare professionisti che siano perfettamente integrabili


Ida Palombella

con la sua cultura e organizzazione contraddistinte dall'internazionalità della law firm.
«La conoscenza dell'inglese e la capacità di lavorare in lingua», osserva Crivellaro, «rappresentano due competenze imprescindibili per chi voglia inserirsi in squadra».
La quantità di lavoro che lo studio produce a livello transnazionale è notevole.
Per esempio, l'insediamento di **Anthony Indaimo**, global head della corporate and commercial practice (e già managing partner della sede italiana di Withers), nella sede di Singapore, è stato concepito che per rafforzare il focus sull'asse Italia – Asia dello studio.
«Il cross selling è fortemente caldeggiato dalle politiche della law firm e premiato dal suo sistema di retribuzione», conclude Crivellaro.
Gli uffici nel mondo e i loro professionisti collaborano su più fronti e spesso agiscono come una sola grande struttura. Per cui, i nuovi partner italiani non potranno essere da meno.



Tommaso Di Tanno

DI TANNO: «Mercato difficile per le tax boutique»

Per resistere, dice il professore a *MAG*, bisogna essere «veri specialisti». Ma in futuro questi studi diventeranno più piccoli e con meno spazi per i giovani. La crisi? «Ci ha insegnato che non basta fatturare, ma bisogna anche incassare»



oi siamo uno studio di specialisti. E qui il punto è: che cosa fanno gli specialisti in questo contesto e qual è l'evoluzione in corso?». **Tommaso Di Tanno**, 68 anni, è reduce dalla mezza maratona di Londra. *MAG* lo incontra a Milano, durante una delle ultime giornate di sole di questo autunno indeciso, per parlare di mercato della consulenza fiscale e tributaria e dell'evoluzione del ruolo delle boutique come la sua.

Di Tanno e Associati è un'insegna che conta ormai 31 anni di storia. Il suo fondatore, laureato in Scienze Politiche alla Sapienza, commercialista dal 1979, è una delle icone di questo mercato. Ha insegnato diritto tributario nelle Università di Roma (Tor Vergata), Siena e Cassino ed è docente al master Tributario dell'Università Bocconi. Ha fatto parte di Commissioni governative di studio in materia tributaria e societaria, del Tax and legal committee della European venture capital association (EVCA), della Federation europenne des experts comptables (FEE). «La legge sui fondi

chiusi mobiliari e immobiliari», ricorda, «è nata in gran parte dalla mia penna».
È stato presidente del consiglio di amministrazione di IPI, Sisal e Assicurazioni di Roma. Ha presieduto il collegio sindacale di Banca Monte dei Paschi di Siena, della Banca Nazionale del Lavoro, di Caltagirone, di Anima sgr e presiede oggi il collegio di Vodafone Italia, di EF Solare Italia e il consiglio di amministrazione di Central Sicaf.

LO STUDIO IN CIFRE

10	6	12,5	34	2
Il numero di **soci**	Il numero degli **equity partner**	**I milioni di €** fatturati nel 2016	**Il numero totale** dei professionisti	**Le sedi dello studio** in Italia (Roma e Milano)

Prima di dar vita alla sua boutique, Di Tanno è stato dirigente dell'ufficio fiscale di Arthur Andersen a Roma. Pertanto, il professore conosce bene le due facce della medaglia professionale: quella industrializzata delle grandi organizzazioni multipractice e quella più artigianale delle strutture specialistiche. Queste ultime, osserva in quest'intervista Di Tanno, sono state colpite da numerosi cambiamenti di scenario nel corso degli ultimi anni. E oggi si ritrovano a competere in uno spazio di mercato molto più ristretto rispetto al passato. «La crescita degli studi multipractice», dice Di Tanno, «si è tradotta in una riduzione degli spazi per le cosiddette boutique. Quindi la fascia professionale che noi occupiamo è una fascia il cui mercato si è ridotto dimensionalmente».



UNIVERSITÀ TELEMATICA
GIUSTINO FORTUNATO

Rivista 231

Forma le risorse aziendali in materia di responsabilità da reato delle società e degli enti, con competenze legali, aziendalistiche e di compliance

60 ORE DI LEZIONE IN 7 MODULI
INTERAMENTE FINANZIABILE TRAMITE I FONDI INTERPROFESSIONALI

Dota la tua Azienda delle competenze interne specializzate ed in grado di:

- ✓ **IMPLEMENTARE E GESTIRE MODELLI ORGANIZZATIVI 231**
- ✓ **EFFETTUARE ATTIVITÀ DI AUDIT SUI MODELLI**
- ✓ **ASSUMERE INCARICHI NEGLI ORGANISMI DI VIGILANZA**

Il Master per esperti in responsabilità da reato degli enti collettivi ex D.Lgs. 231/2001 è un Master Universitario di primo livello organizzato dall'Università Telematica Giustino Fortunato in collaborazione con la Rivista 231 e consente l'acquisizione di 60 CFU.

Sedi:

BENEVENTO MILANO ROMA

Per informazioni e iscrizioni:

www.unifortunato.eu | segreteria@unifortunato.eu | 800 71 95 95

Essere boutique ha ancora un senso?
La boutique ha ancora un senso nella misura in cui riesce a caratterizzarsi e a fare quelle cose che il grande studio non riesce a fare o quelle cose su cui il grande studio può fare meno concorrenza.

Ovvero?
Il grande studio è più adatto alla consulenza di carattere generico. Attività in cui si mettono insieme più specializzazioni. Il grande studio è in grado di offrire una multilateralità di approcci. Le attività di consulenza, mi lasci dire, "ordinaria" sono quindi quelle che risultano più appannaggio dei grandi studi. Mentre quelle attività di carattere "straordinario" sono quelle a cui deve essere maggiormente dedicata una boutique specialistica.

Cosa intende con straordinario?
Le attività di carattere straordinario sono rappresentate essenzialmente da tutto ciò che gira attorno al contenzioso e da tutto ciò che ruota attorno alle operazioni straordinarie.

Fatto salvo il contenzioso, le operazioni straordinarie rischiano di produrre un flusso di lavoro discontinuo...
In realtà, questa tipologia di operazioni per molte grandi imprese si fanno tutti gli anni: un'acquisizione, uno scorporo, un acquisto di partecipazioni e così via. Operazioni del genere nella vita di una grande azienda sono frequenti, non accadono una volta soltanto.

Allora diciamo che i grandi clienti non sono così tanti...
Questo fa sì che alcuni anni possano essere più ricchi e altri possano esserlo meno, che tendenzialmente la clientela sia meno stabile, proprio perché gli eventi straordinari sono eventi che ricorrono su più teste. E, in aggiunta, che la capacità di intercettare lavoro da parte delle boutique sia più ridotta rispetto a quella del grande studio.

Una congiuntura difficile, insomma. E in prospettiva?
Vedo una crescita dei grandi studi. Una riduzione degli spazi per le boutique. La necessità, sempre per queste ultime, di concentrarsi su alcune tematiche e, last but not least, la necessità di una revisione dell'assetto di questi studi sia sul piano quantitativo, sia su quello qualitativo.

«Vedo una crescita dei grandi studi. Una riduzione degli spazi per le boutique. La necessità, sempre per queste ultime, di concentrarsi su alcune tematiche e, last but not least, la necessità di una revisione dell'assetto di questi studi sia sul piano quantitativo, sia su quello qualitativo»

Perché?
Quando parliamo di boutique, oggi, parliamo di organizzazioni che contano 20, 30 e in qualche caso persino 40 professionisti. La caratteristica di queste strutture fino a qualche tempo fa era quella di avere una leva di una certa lunghezza: c'era il partner con 4 o 5 assistenti. Questa cosa non è più possibile. Oggi il rapporto può arrivare al massimo a un partner con due assistenti. E devono essere due assistenti consistenti. Quindi c'è un tema anche qualitativo perché gli assistenti in questo

scenario non possono essere stagisti, ma devono essere professionisti con un certo grado di seniority.

E in questo scenario lo studio Di Tanno come si è regolato?
Ci siamo ridotti quanto a numeri e ci siamo elevati, se possiamo dire così, a livello di collaboratori. I nostri associate, oggi, sono di meno rispetto a tre anni fa ma mediamente più senior.

Mentre i partner quanti sono?
Oggi abbiamo 10 partner. Io credo che questa tendenza si andrà sempre più consolidando. Il rapporto arriverà a essere 1:1 o al massimo 1:1,5. Se il lavoro ha queste caratteristiche, l'assistente non può che essere qualificato.

BIG DEAL SOTTO LA LENTE

Il 2017, per Di Tanno e Associati, è stato un anno puntellato da operazioni di grande valore. La più rilevante è rappresentata dall'assistenza alla Popolare di Vicenza in relazione ai profili fiscali della ristrutturazione di operazioni su crediti deteriorati: un lavoro del valore di 3,2 miliardi di euro. Altro deal a nove zeri (1,5 miliardi) è stato la costituzione della Sicaf immobiliare a cui Beni Stabili ha ceduto il suo portafoglio real estate e di cui la società (che ne detiene il 60%) è azionista assieme a Crèdit Agricole e Edf Invest (20% ciascuno).
Sul fronte finanziario, lo studio ha affiacato N&W Global Vending per i profili fiscali di tre emissioni di bond da totali 470 milioni. Mentre su quello contenzioso, tra le altre, lo studio ha difeso Anima Holding in un contenzioso da 180 milioni con l'Agenzia delle Entrate.

Questo pone anche il tema delle prospettive. Un assistente accetta di restare tale fino a che ha una certa età. Una volta cresciuto, ha bisogno di uno sbocco altrimenti rischia di andare altrove...
Il primo interesse è di valorizzare le risorse dello studio. Se potessimo trovare una piena rispondenza tra le risorse che crescono con noi e la loro capacità di presentarsi sul mercato questo sarebbe l'obiettivo più coerentemente perseguibile. Ma questa valorizzazione non può essere finta.

Ovvero?
Il collaboratore che deve diventare partner deve essere un professionista vero. Deve trovare, attraverso le sue capacità e relazioni, un nuovo mercato. Non possiamo limitarci a dividere un mercato che già abbiamo tra più teste.

In alternativa ci sono i lateral hire...
Il ricorso a risorse esterne non è un obiettivo ma è un rimedio per quando non riusciamo a valorizzare a sufficienza le risorse interne. Il ricorso a risorse esterne, quindi, è residuale. Anche se questo non significa che ci sia una chiusura nei loro confronti.

La possibilità di inserire un team specilistico in una struttura più amplia e multidisciplinare come la vede?
La vedo ancora problematica. Pensare di fondere lo studio tributario in un grande studio rischia di non funzionare e per il momento non ha funzionato. Il grande studio tende sempre a mostrare qualche ritrosia a inglobare un gruppo già strutturato al proprio interno. Una struttura come la nostra, per esempio, rischia di essere un boccone indigeribile, in quanto si tratta di una struttura con una sua identità e una sua filosofia.

Il rischio che rimanga un corpo estraneo è elevato....
Sì, anche se non escludo che nel tempo possa avvenire. Ma, se fino a oggi non si è verificato, devo ritenere che la ragione sia riferibile a questi fattori.

AXERTA®
INVESTIGATION CONSULTING

La consapevolezza che semplifica le nuove complessità

Axerta, azienda leader in Italia nel settore investigativo, dal 1963 opera con competenza legale per la tutela dei diritti di aziende e istituzioni, come referente diretto o a supporto di studi legali e consulenti aziendali.

Tra i nostri ambiti d'intervento, la difesa della proprietà intellettuale e la tutela dei beni aziendali, il licenziamento per giusta causa, l'utilizzo illecito permessi L.104, la sicurezza delle comunicazioni, il background check, la lotta alla concorrenza sleale, il vulnerability assessment, il forensic accounting e molto altro.

Indaga. Documenta. Accerta.



Seguiamo alcune tra le maggiori aziende in Italia

40%
20 tra le prime 50 aziende in Italia* sono nostre clienti

20%
40 tra le prime 200 aziende in Italia* sono nostre clienti

16%
80 tra le prime 500 aziende in Italia* sono nostre clienti

* Fonte: 2015 Bureau van Dijk Italia

Chiama il numero verde, ti forniremo immediatamente una consulenza ed un preventivo gratuito.
www.axerta.it

800 800 007

Comunque le cose potrebbero presto cambiare...
Il mercato dei servizi legali sta vivendo un'evoluzione simile a quella che ha interessato il mercato dei servizi finanziari. Il consolidamento scatenato dall'ingresso delle grandi banche, ha provocato la scomparsa delle sim e degli agenti di borsa. Io vedo nel mercato legale qualcosa di simile. Si va verso delle macro aggregazioni. I servizi legali del resto sono spesso paralleli e sovrapponibili l'uno all'altro.

In che senso?
Non esiste una tematica di diritto tributario che sia solo di diritto tributario. Anche quando si parla di un'accisa o di un tributo doganale, il presupposto è sempre il diritto civile, la tipologia di contratto, le obbligazioni contenute e così via. Quindi penso che queste forme di aggregazione siano solo state rinviate nel tempo perché possono apparire più fastidiose di altre. Tuttavia credo che prima o poi le convenienze risulteranno tali da compensare o superare i fastidi.

Abbiamo parlato dell'assetto dello studio sul piano dell'organico. Mentre l'offerta come è evoluta nel tempo?
Il nostro mercato principale di riferimento è rappresentato dal mondo del private equity. Tutta la finanza alternativa. Tutto ciò che gira attorno al mondo delle sgr. Accanto a questo c'è il contenzioso che in questi ultimi anni ci ha occupati in modo particolare. Qui la nostra presenza è cresciuta inseguito ai risultati. Hanno parlato i fatti.

Poi?
Se dovessi dire un terzo settore in cui abbiamo una presenza specifica è, in senso lato, la ristruttutrazione del debito.

Perché in senso lato?
Con la crisi, la principale risorsa di finanziamento dei soggetti che hanno debiti da ristrutturare, sono state le tasse. Molte

imprese in crisi per far fronte al momento di difficoltà hanno smesso di pagarle. In molti casi dichiarandolo apertamente. È tipico non versare l'Iva o le ritenute per "finanziarsi".


Tommaso Di Tanno

Una soluzione al limite...
Vero, ma i tempi con cui l'amministrazione finanziaria riesce a riscuotere questo debito, e l'entità delle multe che vengono applicate in queste circostanze, sono tali da risultare più tollerabili rispetto alla prospettiva di rimanere senza finanza. Così questo settore, che in passato non era tra le nostre aree di attività specifiche, è entrato nel novero dei servizi che eroghiamo. Veniamo chiamati a occuparci di quella parte di ristrutturazione del debito che è rappresentata dal debito nei confronti del fisco.

La crisi ha impattato anche gli studi più blasonati...
Noi, in questi anni, abbiamo conosciuto il tema delle perdite sui crediti. Era un tema inesistente in passato.

I clienti pagavano senza particolari problemi. Mentre ora bisogna ricordarsi di sollecitarli?
Esatto. Per esempio, noi non eravamo attrezzati a concordare delle modalità di pagamento delle nostre prestazioni all'inizio di

un incarico. Spesso e volentieri la prestazione nasceva su base fiduciaria. Ci si diceva, "quando finiamo facciamo il conto" e questo conto raramente portava a forti dissonanze. Non abbiamo mai avuto alcuna difficoltà nella collection dei nostri crediti.

«I cattivi pagatori fanno di tutto per allungare i tempi di pagamento, ridurre il costo dell'operazione, aumentare il tuo coinvolgimento in modo da avere ulteriori prestazioni a fronte del completamento del pagamento della prestazione precedente. Ma anche i buoni pagatori hanno imparato che in questo contesto, proprio perché sono buoni pagatori, possono permettersi di allungare sulle scadenze e tirare sulla tariffazione»

Se la può consolare, non è un problema solo vostro. Il punto è che sta diventando un fenomeno sistemico...
I cattivi pagatori fanno di tutto per allungare i tempi di pagamento, ridurre il costo dell'operazione, aumentare il tuo coinvolgimento in modo da avere ulteriori prestazioni a fronte del completamento del pagamento della prestazione precedente. Ma

anche i buoni pagatori hanno imparato che in questo contesto, proprio perché sono buoni pagatori, possono permettersi di allungare sulle scadenze e tirare sulla tariffazione.

Come avete reagito?
Siamo stati storicamente pigri. Scoprire che questa pigrizia andava vinta non è stato piacevole e abbiamo dovuto attrezzarci e dedicare del tempo a un'attività che prima non svolgevamo. Facciamo riunioni periodiche in cui prevediamo gli incassi e i soci non si occupano più solo di emettere fatture ma anche di seguirne l'incasso.

La questione della pressione sulle tariffe come l'avete affrontata? Cedendo alle richieste di scontistica seriale o cercando di resistere?
Noi siamo tra quelli che cercano di resistere. Ma a volte questo significa accettare di non fare un lavoro. Questo è preoccupante soprattutto nei rapporti con la grande impresa di emanazione pubblica. Se uno sta a quelle che sono le loro pretese praticamente rischia di lavorare costantemente in perdita.

Bisogna dire sempre no?
Non dico questo. In alcuni casi si può anche fare. Perché magari si viene coinvolti in un settore particolarmente interessante, o si ha la possibilità di fare formazione per i propri giovani. Ma non si può fare sistemanticamente.

Quest'anno come si chiuderà per lo studio Di Tanno?
Se dovessi dire in termini di ore, noi abbiamo lavorato sicuramente più dell'anno scorso e fatto cose altrettanto importanti. Come andrà a finire, però, è difficile da anticipare anche per quanto abbiamo appena detto. A occhio direi che incassiamo un po' di più. Gli ultimi tre mesi dell'anno, però, come sempre sono decisivi... Il 2 gennaio risponderò con maggiore certezza.

RAPPRESENTANZA COMMERCIALE IN BRASILE

Il Contratto di Rappresentanza é specificamente regolamentato in Brasile sia nella forma che nella sostanza.

In detto rapporto, il rappresentante commerciale assume l´obbligo di promuovere, autonomamente e senza vincolo di subordinazione, le operazioni commerciali del rappresentato in un determinato territorio. Tale materia è disciplinata dalla Legge n° 4.886/1965, modificata dalla Legge 12.246/2010, nonché dal Codice Civile. Tra le regole principali evidenziamo:

a. Il registro del rappresentante nel rispettivo Consiglio Regionale;
b. Il pagamento di provvigioni sulle vendite, purché fatturate e pagate al rappresentato;
c. La stipula del termine contrattuale, che potrà essere a tempo determinato o indeterminato;
d. La definizione espressa della clausola di esclusività nella rappresentanza di prodotti e servizi;
e. La risoluzione, da parte di qualsiasi delle parti, senza giusta causa, del contratto con durata a tempo indeterminato e vigente da oltre 6 mesi, obbliga la parte richiedente, fatte salve altre garanzie previste dal contratto, a concedere un preavviso di 30 giorni, o al pagamento di un indennizzo di 1/3 delle provvigioni relative agli ultimi tre mesi;
f. La risoluzione per giusta causa da parte del rappresentato può avvenire in alcuni casi previsti dall´Art. 35 della Legge sopracitata e, in queste ipotesi, non sarà dovuto nessun indennizzo;
g. La risoluzione senza giusta causa del contratto a tempo indeterminato per volontà del rappresentato lo obbligherà al pagamento di un indennizzo non inferiore a 1/12 del valore totale della retribuzione del rappresentante durante l'intero rapporto contrattuale;
h. Nella risoluzione del contratto a tempo determinato, l´indennizzo sarà pari almeno al valore medio mensile della retribuzione del rappresentante fino alla data della risoluzione, moltiplicato per i mesi mancanti fino alla sua scadenza.
i. Va evidenziato che le norme indicate sono da considerarsi inderogabili.



L'Avv. Giacomo Guarnera

ELOGIO dell'avvocato UTILE

I name partner dello studio Giovanardi Pototschnig raccontano a *MAG* le ragioni che li hanno spinti a dar vita a questo progetto professionale. «Ci interessa il significato di questo mestiere»



Paolo Pototschnig e Carlo Alberto Giovanardi

È uno degli studi più storici di Milano. Le sue origini risalgono al 1909, quando **Erminio Giovanardi**, nato a Modena nel 1884, decise di lasciare lo studio del suo maestro, l'avvocato Bonforti, per dare vita alla propria pratica professionale.
Dopo 108 anni e numerosi altri capitoli (che i più interessati possono andare a leggere sul sito dello studio) l'insegna Giovanardi non solo è ancora su piazza, arrivata ormai alla quarta generazione, ma vive una fase di rinnovamento. Passaggio essenziale è stato l'ingresso, annunciato lo scorso giugno, del socio **Paolo Pototschnig**. L'avvocato, contenziosista tra i più stimati dal mercato, ex socio di Legance e Nctm, ha deciso di unire le forze a **Carlo Alberto Giovanardi** e agli altri soci dello studio, per sposare un progetto professionale costruito più sulla volontà di affermazione di un'idea forte di cosa significhi essere avvocati d'affari oggi che sulla necessità di perseguire specifici obiettivi di business.
Con il suo arrivo, inoltre, lo studio ha cambiato nome divenendo Giovanardi Pototschnig & Associati.
Il rebranding, dice a *MAG* Giovanardi, «deriva dai nomi dei professionisti più senior, ma con l'idea d'impostare il futuro di questo studio». «Questo è il nostro ultimo periodo professionale. Magari sarà lunghissimo. Ma resta il fatto che siamo in una fase in cui dobbiamo creare le condizioni perché quello che stiamo facendo realizzi qualcosa da poter consegnare a chi ci segue».

Tutto parte dall'incontro di due professionisti accomunati «da una concezione molto simile di cosa significhi il mestiere di avvocato oggi». Diversamente da quanto accade solitamente in queste occasioni, Giovanardi e Pototschnig non parlano

di piani di crescita o aumentare quote di mercato. «Pensi», raccontano divertiti, «che le informazioni sui rispettivi fatturati ce le siamo scambiate dopo che avevamo deciso di cominciare questo percorso».


Carlo Alberto Giovanardi

«Il rebranding deriva dai nomi dei professionisti più senior, ma con l'idea d'impostare il futuro di questo studio»

Sono altre le cose che contano, secondo i name partner di questa boutique che oggi conta 50 professionisti, tra cui 8 soci, nelle due sedi di Milano e Genova.
«I pilastri che reggono il futuro della professione», dice Giovanardi, «sono la qualità, l'effettività e il valore aggiunto del servizio che deve rispondere a un rapporto di utilità rispetto alle esigenze dei clienti che vorremmo fosse sempre più percepito anche da quelli stranieri». Inoltre, a proposito del tanto evocato "valore aggiunto", l'avvocato Giovanardi (che Chambers posiziona in prima fascia tra gli esperti di restructuring e insolvency in Italia assieme a colleghi come **Ugo Molinari**, **Paolo Oliviero**, **Marco Arato** e **Antonio Lombardo**) sottolinea che secondo lui si realizza solo «se chi offre assistenza è in grado di dare qualità, sensibilità, trasversalità di competenze e onestà».
Un elogio delle "soft skill", come le chiamano gli esperti, che mette in evidenza un approccio decisamente anti-aggressivo all'attività di business. «All'origine del successo deve esserci un'utilità vera. Il rapporto con il cliente nasce e si

IV EDIZIONE

savethebrand 2017

Fashion · Food · Furniture

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

Martedì 28 novembre 2017 • Ore 18.15 • Four Seasons Hotel

Via Gesù 6/8, Milano

In partnership con ICM Advisors SPAFID

18,15 Accredito dei partecipanti e welcome cocktail

18,45 Presentazione della ricerca a cura di Icm Advisors

19,00 Tavola rotonda "Made in Italy, una leva per la competitività?"

19,45 Proclamazione del Brand Hero e Premiazioni

20,30 Standing dinner

Sponsor JAGUAR LAND ROVER

Main Partner

CAGNOLA & ASSOCIATI STUDIO LEGALE

CASTALDIPARTNERS 1996

CLA CONSULTING CEPPELLINI LUGANO & ASSOCIATI

LATHAM & WATKINS

LEXELLENT

HWS ITALY MAPALAW

MACCHI di CELLERE GANGEMI

STUDIO LEGALE FOODLAW.IT CORTE

Partner tecnico Edelman

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


Paolo Pototschnig

«Qui cerchiamo di far fare sempre ai giovani un'esperienza di contenzioso. È qualcosa che poi fa la differenza nell'approccio al lavoro e nella crescita professionale»

consolida da quello che lo studio è in grado di dargli in termini di valore effettivo».
Le battaglie per l'equo compenso o garanzie simili riservate agli avvocati non riscuotono particolare consenso da queste parti. «Dobbiamo difendere la qualità professionale, l'avvocato come funzione, come effettività di risposta a un bisogno sociale ed economico, non le tariffe in modo astratto», ribadisce Giovanardi.

Tutto questo come si sostanzia nell'offerta professionale dello studio? «Noi diamo il massimo in tutto ciò che non è standardizzabile. Abbiamo un'organizzazione efficiente, strumenti tecnologici avanzati, sistemi documentali, di archiviazione, informativi, di sicurezza, banche dati. Ma non ci occupiamo di attività ripetitive o che siano in qualche modo industrializzabili». «Per come siamo strutturati», prosegue l'avvocato appassionato di armonia musicale, «noi entriamo nelle situazioni cercando di capire dove è possibile estrarre valore. Il che vale in un contenzioso complesso, vale in una problematica d'impresa, in un contesto creditizio particolare così come nel

mondo delle portafoliazioni».
Vale anche nel contenzioso. Del resto quando si litiga di cosa si discute se non di quattrini, valori economici, di titolarità di diritti e responsabilità?

A proposito dell'impegno nel contenzioso, a partire dal 2014, con l'arrivo di **Valeria Mazzoletti**, ex d'Urso Gatti e ancor prima Pedersoli, lo studio è tornato a investire in un'area che tradizionalmente aveva coperto ma che per diversi anni era rimasta come il «basso continuo» nella musica del periodo barocco: essenziale, ma di accompagnamento. «Lo avevamo circoscritto», racconta Giovanardi, «poi quando è arrivata Valeria abbiamo ripreso a occuparcene su più larga scala. E ora, con Paolo, la cosa è passata a un livello esaltante! È un aspetto che esprime finezza in termini di assunzione di responsabilità, capacità previsionale e di gestione dell'evento». Per gli avvocati si tratta di una competenza imprescindibile anche se poi, nella pratica, finisce con il prevalere la soluzione stragiudiziale.
«Qui», aggiunge Pototschnig, «cerchiamo di far fare sempre ai giovani un'esperienza di contenzioso. È qualcosa che poi fa la differenza nell'approccio al lavoro e nella crescita professionale».

Restructuring (nella più vasta accezione di crisi d'impresa) e contenzioso sono assieme alla valorizzazione del credito (che passa per operazioni di finanza strutturata, cartolarizzazioni e portafoliazioni) le tre macro aree in cui si esplica maggiormente l'attività dei professionisti di Giovanardi Pototschnig. Quest'ultima, in particolare, rappresenta una «gamba che non ha mai avuto flessioni neanche durante la crisi. Quando quel mercato si è svuotato per noi è rimasto attivo», afferma Giovanardi. «Non c'erano più i jumbo portfolio che si vedevano prima, ma quelle operazioni abbiamo continuato a farle».

Quanto al prossimo futuro, lo studio non ha in programma l'integrazione di altri professionisti o l'ampliamento della propria attività a ulteriori aree di pratica.
«La dimensione target può arrivare al massimo a 60 avvocati. L'idea è di non andare oltre. Il full service, come modello, ci convince poco. Noi facciamo cose trasversali ma che tra loro sono parenti. Qui tutti sappiamo di cosa si occupa lo studio. Aprire a settori molto diversi, rischia di creare isole, produrre situazioni di instabilità e ridurre l'attrattività». E poi, come si dice, modello che vince non si cambia.

FOLLOW THE MONEY



di laura morelli

MONETE E BANCONOTE,
un ADDIO non troppo lontano

La spesa al supermercato, un libro in libreria, un cocktail offerto in un locale fino a ciò che offre il pusher di turno. In Svezia tutte queste cose, e molte altre ancora, sono acquistabili attraverso Swish, una app che consente il trasferimento all'istante di denaro da un telefono all'altro, senza necessità di un conto corrente. A oggi oltre la metà della popolazione svedese (era il 52% nel 2015) la usa e il numero degli utenti ha raggiunto quota 5 milioni.

Il Paese scandinavo è uno dei più avanzati nella corsa all'eliminazione del contante, con il 99% della popolazione che effettua pagamenti digitali. E si trova un passo avanti agli altri, perché sebbene il cash non sia destinato a scomparire in tempi recenti, nel lungo termine i metodi di pagamento elettronici sembrano destinati a predominare.

Capgemini, nel suo World Payments Report 2017, stima che il volume delle transazioni non-cash è cresciuto dell'11,2% durante il 2014-2015, arrivando a quota 433,1 miliardi di dollari, in particolare grazie alla spinta di due regioni: l'Asia (soprattutto Cina, Hong Kong e India) con una crescita del 43,4%, e la cosiddetta Cemea, (Europa Centrale, Medio Oriente e Africa), con un +16,4%.

Dal 2015 al 2020 i pagamenti elettronici sono destinati ad aumentare di un ulteriore 10,9%, stima Capgemini.

Ma la velocità con cui ogni paese dice addio al contante è ancora molto diversa. In Scandinavia ciò sta avvenendo con rapidità, tanto che alcune banche non hanno più contante a disposizione per i prelievi. In Kenya, invece, più della metà della popolazione (69%) usa sistemi non-cash grazie all'attività della compagnia telefonica locale Safaricom, che ha creato una app come Switch, M-Pesa. In Cina questo cambiamento è spinto da i giganti dell'online come Alibaba e Tencent.
E in Italia? Secondo l'ultima edizione dell'Osservatorio



Cashless Society elaborato da The European House – Ambrosetti va in contro tendenza: il contante circolante è cresciuto del 6,9% nel periodo 2014-2015, raggiungendo un valore pari all'11,2% del Pil. Ma anche i pagamenti digitali sono cresciuti del 9%, arrivando a quota 190 miliardi complessivamente transati. Segno che si spende di più, ma ancora è difficile per noi abbandonare il vecchio caro contante.

DEBUTTO IN LIBRERIA



Le immagini più belle della presentazione ufficiale del libro di Nicola Di Molfetta edito da LC Publishing Group

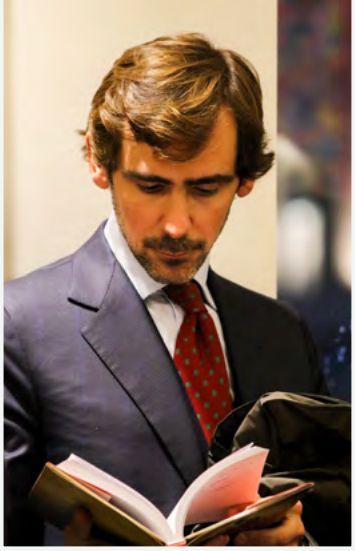
«Sono stati 10 anni in cui la professione ha dovuto ripensare se stessa in più occasioni». Da questa considerazione parte il libro *2006-2016 Avvocati d'Affari: segreti storie protagonisti*, scritto da **Nicola Di Molfetta**, con la prefazione di **Ferruccio de Bortoli**, che svolge una analisi dettagliata di quelli che sono stati i più rilevanti cambiamenti che hanno interessato questo particolare settore della professione forense.



Da sinistra: Filippo Troisi, Stefano Simontacchi, Nicola Di Molfetta, Federico Sutti e Giuseppe De Palma













Quindici capitoli, trecento pagine, oltre 750 nomi. Sono i numeri di un'opera che rappresenta una testimonianza indispensabile per comprendere le dinamiche che stanno guidando l'avvocatura d'affari contemporanea.

A presentare *2006-2016 Avvocati d'Affari: segreti storie protagonisti* assieme all'autore lo scorso 20 novembre al Mondadori Megastore di Piazza Duomo a Milano, c'erano **Stefano Simontacchi**, co-managing partner di BonelliErede, **Filippo Troisi**, co-fondatore di Legance, **Federico Sutti**, managing partner di Dentons e **Giuseppe De Palma**, managing partner di Clifford Chance.

















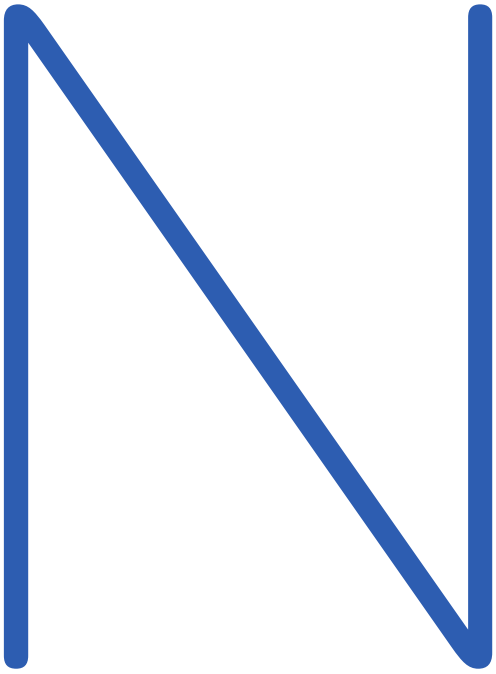


LA RIVINCITA DELLE E-BIONDE

MAG ha incontrato Andrea Di Paolo, head of legal and regulatory affairs Southern Europe Area di British American Tobacco per parlare con lui delle sfide legali connesse all'evoluzione che ha interessato il mercato del tabacco: «Un vero cambiamento epocale»

di **rosailaria iaquinta**

Andrea Di Paolo



egli anni '30 le chiamavano le "bionde". All'epoca le sigarette, pubblicizzate dagli attori più famosi, erano un'icona hollywoodiana. Con il passare degli anni il mito della sigaretta è venuto meno per via del proliferarsi delle ricerche mediche sui danni alla salute provocati dal fumo. I colossi mondiali del tabacco hanno dovuto riorganizzarsi di conseguenza e allargare l'offerta di prodotti per far fronte alle nuove esigenze dei consumatori e alle richieste delle autorità oltre che per rimanere sul mercato.

Per parlare delle sfide legali connesse all'evoluzione che ha interessato il settore, *MAG* ha incontrato **Andrea Di Paolo**, responsabile affari legali e regolatori di British American Tobacco (BAT) per l'Italia. Classe 1971, l'avvocato è stato appena nominato head of legal and regulatory affairs dell'area Western Europe del gruppo. Nel suo nuovo ruolo si occuperà di dare la direzione strategica e coordinare tutte le questioni legali e regolamentari chiave di nove Paesi (Grecia, Malta, Cipro, Israele, Spagna, Portogallo, Canarie, Andorra e Gibilterra). «Per British American Tobacco, il mercato italiano è il secondo in Europa in termini di volumi. Il primo è la Germania», spiega Di Paolo, raccontando il suo ruolo all'interno del colosso del tabacco che, con l'acquisizione di Reynolds messa a segno a inizio 2017, è diventato il primo player al mondo per ricavi e valore di mercato.

Come ha cambiato il mercato del tabacco il lancio di nuovi prodotti come la sigaretta elettronica?
Il lancio di nuovi prodotti ha rivoluzionato il mercato del tabacco. Possiamo parlare di un vero e proprio cambiamento epocale. Le multinazionali del tabacco si sono aperte all'innovazione e stanno puntando sui cosiddetti *new generation products*. Il mercato della sigaretta tradizionale è un mercato maturo in costante e lento declino. Non è pensabile che tra 10-20 anni le sigarette tradizionali la facciano ancora da padrone. Infatti, in meno di un decennio le sigarette elettroniche sono diventate una

SHEARMAN & STERLING LLP

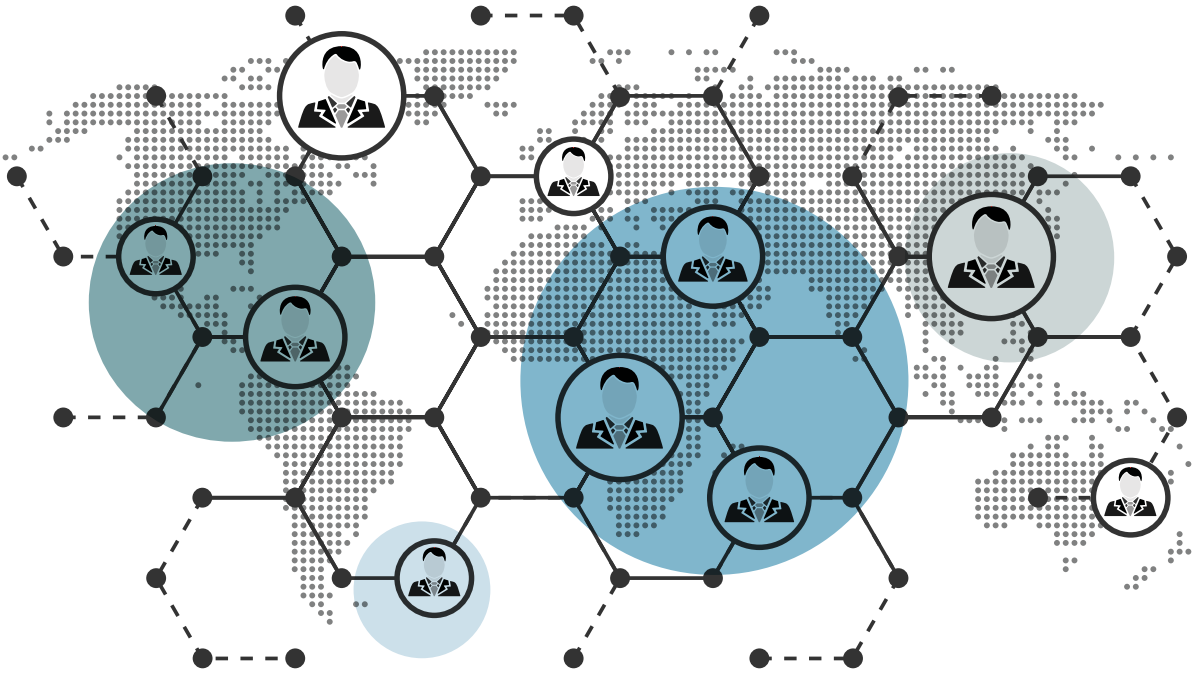
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI SUOR ORSOLA BENINCASA

oxera compelling economics

sono lieti di invitarLa all'incontro

BIG DATA, ALGORITMI E CONCORRENZA:

LE AUTORITÀ ANTITRUST DI FRONTE ALLE SFIDE DELL'IMMATERIALE



Lunedì 22 gennaio 2018 • ore 17,15

Palazzo Serbelloni

Corso Venezia, 16 • Milano

PER INFORMAZIONI • martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it

legalcommunity.it

inhousecommunity.it



categoria a sé stante, distinta dai prodotti contenenti tabacco, con un volume d'affari di miliardi di dollari a livello globale, con oltre 10 milioni di consumatori solo in Europa e un potenziale di crescita notevole. Si consideri che il gruppo BAT, solo negli ultimi 5 anni, ha deciso di investire nei prodotti di nuova generazione, su scala globale, oltre 1 miliardo di dollari.

E a livello legale per voi cosa è cambiato?

Prima lavoravamo in un mercato con delle regole ben precise, poi ci siamo aperti a un nuovo mondo che aveva una regolamentazione embrionale. Abbiamo dovuto studiare molto per capire come lanciare i prodotti nel mercato italiano, come etichettarli...è stato come iniziare a tracciare un percorso ex novo. All'arrivo della sigaretta elettronica in Italia era come muoversi in una giungla, molti player, perlopiù piccole società, offrivano questo tipo di prodotti senza alcun controllo e con standard qualitativi di dubbio livello. Le multinazionali del tabacco hanno puntato a offrire ai consumatori prodotti più controllati, e con standard qualitativi superiori, chiedendo l'introduzione di normative volte a dare certezza all'intero settore e a tutelare il consumatore.

Nel frattempo sono arrivate delle regolamentazioni ad hoc?

Nel febbraio del 2016 è entrata in vigore la *Tobacco products directive*



17 January, 2018. London

ECN
Event Creation Network Ltd

NEXT GENERATION IN-HOUSE SUMMIT

Unlocking business value from new approaches and emerging technologies, for legal teams in financial services

Quote TL20 to receive a 20% discount on your booking.

www.finance-edge.com/inhouseeu

#inhousesummit

inhousecommunity.it

che è stata recepita in Italia dal decreto legislativo n. 6 del 2016. La normativa, oltre a modificare la previgente legislazione sul tabacco, soprattutto in termini di etichettatura e *labelling*, ha anche disciplinato l'etichettatura della sigaretta elettronica e dei relativi contenitori di liquidi di ricarica con l'obiettivo di armonizzare le pratiche vigenti riguardo a questi prodotti, anche rispetto ai requisiti in materia di sicurezza. Come conseguenza abbiamo dovuto modificare tutti i *packaging* dei nostri prodotti che erano stati immessi sul mercato poco tempo prima.

Quali altre norme servirebbero?
C'è molto ancora molto da fare. In generale, dovrà ancora passare del tempo prima che si possa avere una regolamentazione consolidata sui prodotti di nuova generazione. La principale preoccupazione è quella di evitare che tale categoria di prodotti venga normata alla stregua di quella dei prodotti del tabacco.

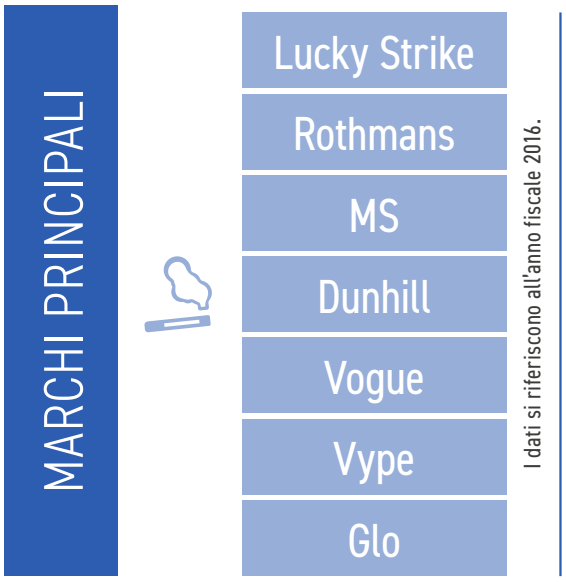
Quali sono le priorità?
Anzitutto, al momento c'è un problema di tassazione sulle sigarette elettroniche. La maggior parte delle aziende che commercializzano questi prodotti non pagano le


Andrea Di Paolo

«Prima lavoravamo in un mercato con delle regole ben precise, poi ci siamo aperti a un nuovo mondo che aveva una regolamentazione embrionale. Abbiamo dovuto studiare molto per capire come lanciare i prodotti nel mercato italiano, come etichettarli...è stato come iniziare a tracciare un percorso ex novo»

imposte di consumo o le pagano in modo parziale facendo perdere gettito all'erario dello Stato. Poi in termini di qualità. Abbiamo iniziato un'importante interlocuzione con l'Istituto Superiore di Sanità e il Ministero della Salute per definire assieme degli standard qualitativi, ma la strada è ancora lunga. In Inghilterra, questa interlocuzione fra istituzioni e industria ha portato importanti risultati, ad esempio BAT insieme al British Standard Institution (BSI), ha contribuito alla definizione delle linee guida per l'intero settore.

In Italia è facile interfacciarsi con le autorità quando si commercializzano prodotti "controversi" come nel vostro caso?
Non lo è. Un po' questo è legato anche alla burocrazia che caratterizza il nostro Paese. I tempi di risposta di una multinazionale non si sposano con quelli degli organi amministrativi, spesso questo blocca gli investimenti o posticipa il lancio di prodotti.



Quanto vale l'industria dei tabacchi nel nostro Paese?
L'industria dà allo Stato circa 11 miliardi di euro di accise, quindi stiamo parlando di numeri importanti. Se consideriamo tutta la filiera (produttori, distributori, trasformatori) dà lavoro a migliaia di persone.

Oltre al mercato dei nuovi prodotti c'è poi quello tradizionale delle sigarette, molto regolamentato dicevamo...
Moltissimo. Qui le normative variano dalla fiscalità, al packaging, alla distribuzione, all'iscrizione di un nuovo prodotto, alle modifiche alle tariffe di vendita dei prodotti già sul mercato. Ma in questo caso non viene lasciato nulla all'interpretazione.

Lei è anche il responsabile compliance della Southern Europe Area. Una funzione spesso separata da quella legale nelle multinazionali. Come mai lei invece segue entrambi gli aspetti?
In un mercato come quello del

I VINCITORI

inhousecommunity Awards

TICINO 2017

THURSDAY, NOVEMBER 23 2017

In collaboration with

ACC Association of Corporate Counsel EUROPE

Sponsor

ArKadia

BÄR & KARRER

ICM Advisors

Laurence Simons

LOCONTE & PARTNERS

MDA MERCANTI · DORIO e ASSOCIATI ASSOCIAZIONE PROFESSIONALE

Wolters Kluwer



Andrea Di Paolo

SOUTHERN EUROPE

10	**Paesi** (Italia, Grecia, Malta, Cipro, Israele, Spagna, Portogallo, Isole Canarie, Andorra e Gibilterra
25,6 mld	Sigarette vendute
646	Dipendenti
10	Legali In house

I dati si riferiscono all'anno fiscale 2016.

tabacco, fortemente oligopolistico, con pochi player, i rischi vanno tenuti sotto controllo per questo la compliance è una priorità assoluta a livello di gruppo e deve andare a braccetto con l'area legal. Il nostro motto è *"delivery with integrity"*. Abbiamo implementato procedure interne che prevedono che le principali attività aziendali vengano prima vagliate dall'ufficio legale. Nel 2011 abbiamo introdotto un programma di compliance antitrust e attualmente stiamo lavorando sull'implementazione del GDPR. Il mio ruolo prevede anche l'essere parte dell'organismo di vigilanza ai sensi della legge 231, partecipare, in qualità di segretario al consiglio di amministrazione, e in generale prender parte ai vari steering committee aziendali.



GESTIRE LA DIVERSITÀ ETNICA per fare la differenza

di rosailaria iaquinta

Sebbene la compresenza di diverse etnie sia ormai un dato consolidato all'interno delle aziende italiane, alla diversità viene prestata ancora poca attenzione.
È quanto emerge dalla ricerca *Gestire le differenze culturali, etniche e religiose nelle organizzazioni* realizzata dell'Università Cattolica del Sacro Cuore e dell'associazione italiana direzione del personale (Aidp) presentata lo scorso 8 novembre in occasione di un evento dedicato.
I due istituti hanno raccolto circa 205 questionari da diversi tipi di organizzazioni attive nel nostro Paese, dalle pubbliche amministrazioni alle multinazionali, operanti in diversi settori, allo scopo di vedere quanta strada hanno fatto in termini di integrazione.
Dai dati emerge che, nonostante il 71% delle realtà rispondenti si caratterizzi per un'alta compresenza di etnie, solo il 20% dei gruppi ha avviato iniziative finalizzate alla gestione della differenza culturale, religiosa ed etnica.
«La differenza deve essere gestita così che possa anche rappresentare una risorsa per l'organizzazione» - dichiara **Umberto Frigelli**, coordinatore nazionale centro ricerche Aidp - «E perché sia gestita, servono dei programmi specifici per le minoranze etniche come quello messo in atto, per esempio, da Gruppo Mazzucconi, che ha previsto misure ad hoc per facilitare la comunicazione per immagini, rispettare i diversi concetti dei "tempi del lavoro" e della preghiera secondo le varie culture, le lunghe assenze dei dipendenti extracomunitari che vogliono raggiungere i Paesi d'origine. Tutte le aziende che hanno intrapreso iniziative specifiche hanno conseguito risultati eccellenti sia dal punto di vista dell'integrazione delle persone che dell'efficienza produttiva e del clima interno».
La diversità dunque c'è già, quello che manca però sono le politiche di diversity management.



Ilaria Li Vigni

La linea sottile tra POTERE E RICATTO

Ricatti, abusi e molestie non sono confinati al solo mondo dello spettacolo. I casi ci sono anche nell'avvocatura, ma tra le professioniste la propensione alla denuncia è molto bassa

Avvocata con la "A" finale, ci tiene a essere chiamata così **Ilaria Li Vigni**, penalista e scrittrice di una trilogia dedicata all'avvocatura femminile *"Avvocate. Sviluppo e affermazione di una professione"*, *"Avvocate negli studi associati e giuriste di impresa"* e *"Penaliste nel Terzo Millennio"*, uscito agli inizi del 2017. *MAG* l'ha incontrata per parlare con lei di molestie e avanzamento di carriera, argomento considerato tabù che, nelle ultime settimane a partire dallo scandalo che ha travolto il cinema hollywoodiano, sta facendo discutere il mondo intero. Da una parte c'è chi demonizza gli uomini che approfittano della propria posizione di potere, e dall'altra c'è chi denuncia la complicità delle "vittime" di queste fastidiose attenzioni che scendono a compromessi pur di non compromettere la carriera.

Ma ricatti, abusi e molestie non sono confinati al solo mondo dello spettacolo. Frutto di una cultura basata sull'apparenza fisica e dell'ingresso tardivo delle donne nel mercato professionale si estendono a macchia d'olio in tutti gli ambiti, specialmente in quelli in cui sono in gioco dinamiche di potere e soldi.

Avvocata Li Vigni, anche nell'avvocatura si verificano casi di molestie e proposte indecenti per fare carriera?
La molestia è di tanti tipi, anche solo verbale traducendosi in apprezzamenti sul corpo femminile. Purtroppo, è paradigma di buona parte della cultura maschile e si verifica in ogni ambiente. Molestie e ricatti fanno parte, infatti, di retaggio culturale legato a un'educazione ancorata a stereotipi, che dovrebbero, invece, essere superati. In questo contesto le donne sono vittime predestinate e soggetti facilmente aggredibili. Credo sia una problematica che interessi anche la professione forense, mestiere storicamente maschile,

da anni molto femminilizzato quanto a presenza, ma non ancora, come dovrebbe, a rappresentanza. In ogni ambiente lavorativo si verificano casi di molestie e quindi non escludo anche nella professione forense. Credo capiti anche agli uomini di essere vittima.

Avete mai affrontato il tema con il Comitato pari opportunità dell'Ordine degli avvocati di Milano da lei presieduto negli anni 20013-2015?
Abbiamo sottoposto alle avvocate un questionario preparato con il supporto di una criminologa il cui obiettivo era verificare se, negli studi legali, ci fossero stati episodi di molestie verbali o fisiche. Una serie di risposte ha evidenziato verificarsi di apprezzamenti verbali legati alla fisicità, tentati approcci fisici o promesse di poter lavorare a dossier di prestigio, ma, alla domanda se qualcuna avesse denunciato l'accaduto all'Ordine, nessuna rispondeva affermativamente. Difficile denunciare ed essere creduta senza testimoni.

«Abbiamo sottoposto alle avvocate un questionario preparato con il supporto di una criminologa il cui obiettivo era verificare se, negli studi legali, ci fossero stati episodi di molestie verbali o fisiche»

Esiste una legge specifica sulle molestie?
Le molestie e le loro tipologie, sessuali e non, sono disciplinate sia dal codice delle pari opportunità, nei luoghi di lavoro, sia dal codice penale. Va detto che tali diffuse situazioni sono difficilmente provabili e dimostrabili, specie



Comitato Collaborazione Medica

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

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

www.ccm-italia.org

SORRISI DI MADRI AFRICANE

FORMIAMO OPERATORI SANITARI
PROTEGGIAMO MAMME E BAMBINI

Entro il 2020 *Sorrisi di madri africane* vuole garantire la **formazione** di 2.700 operatori sanitari locali, l'**assistenza** a 170.000 donne durante la gravidanza e il parto, **cure e vaccinazioni** a 780.000 bambini in Burundi, Etiopia, Kenya, Somalia e Sud Sudan.

Sostieni le attività del CCM
con una donazione on line su
sostieni.ccm-italia.org
con bonifico c\o Banca Etica
IBAN IT85105018010000000000199848

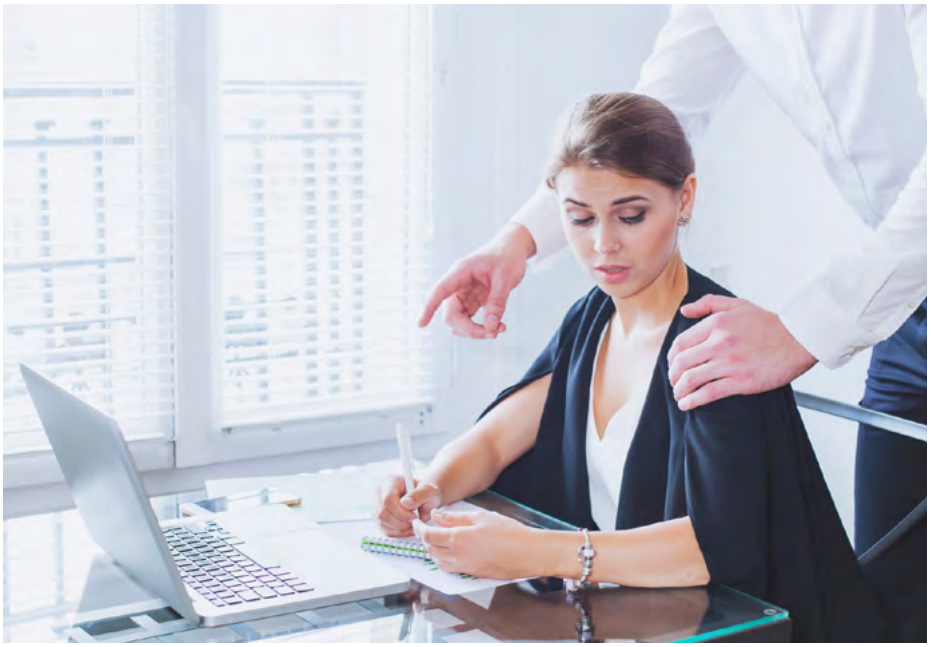
Firma la petizione
per la salute di mamme e bambini su
sostieni.ccm-italia.org

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

quando trattasi di molestie avvenute non in presenza di testimoni. Capita, tra l'altro, che spesso le donne non denuncino, preferendo rimanere in silenzio, sia perché sottovalutano l'impatto della molestia sia perché temono le conseguenze della denuncia stessa.

È ancora molto difficile parlare di molestie con le donne, anche con quelle di potere. È un argomento considerato ancora un tabù. Perché secondo lei?
Tutto ciò che riguarda il personale è notoriamente riservato. In casi simili, poi, è normale ci sia una certa ritrosia, non volendo ripercorrere con il racconto l'esperienza subita. Credo non sia raro aver ricevuto proposte o apprezzamenti non graditi. Dipende, poi, dal tipo di reazione che si ha in tali situazioni e dalla scelta che ognuna decide di fare.

La linea tra potere e ricatto è sottile. Ma di che sesso è il potere nel mondo legale? Negli ultimi anni le donne nell'avvocatura sono aumentate considerevolmente, ma anche nelle stanze dei bottoni?
La presenza delle avvocate è notevolmente aumentata



dall'inizio degli anni '90 e attualmente l'avvocatura è giovane e donna. Però sono ancora poche le titolari di studio e le socie negli studi legali, che, generalmente, hanno più associate. Le avvocate sono spesso richieste in quanto serie, competenti e dedicate al lavoro. Il *vulnus* è, oltre alla poca rappresentanza nelle istituzioni forensi (allo stato circa 20 presidenti di Ordini su 135 Ordini), la differenza di reddito registrata, inferiore alla metà dell'omologo maschile. Uno dei problemi è che le donne spesso e volentieri non sanno chiedere, non chiedono di essere promosse o di avere un aumento. È importante imparare a chiedere e negoziare, non ci si può sempre aspettare che gli altri riconoscano il talento.

«Necessario educare, fin dai primi anni di vita, i figli al senso etico e morale, senza preconcetti e stereotipi. Famiglia e scuola sono microcosmi fondamentali per la nascita e lo sviluppo della personalità, utili a trasmettere etica e rispetto per gli altri»

Quindi?
Bisogna avere più consapevolezza di sé, delle proprie competenze, autostima, farsi apprezzare per serietà e capacità. Coraggio di affrontare materie diverse. Tanti traguardi sono stati raggiunti ma è importante essere

sempre sul pezzo. L'avvocatura ha ottenuto, nel 2012, una nuova legge professionale che ha previsto equilibrio di genere e, quindi, la presenza del genere meno rappresentato, il femminile, nelle istituzioni forensi, pena la nullità degli organismi stessi. Le avvocate devono però proporsi e candidarsi nelle elezioni. Nei giorni scorsi, il Consiglio dell'Ordine di Torino ha eletto la prima Presidente, l'avvocata Michela Malerba.

Come si può combattere questa cultura di potere e prevaricazione?
È necessario educare, fin dai primi anni di vita, i figli al senso etico e morale, senza preconcetti e stereotipi. Famiglia e scuola sono microcosmi fondamentali per la nascita e lo sviluppo della personalità, utili a trasmettere etica e rispetto per gli altri. E poi, continuare, nel percorso professionale a



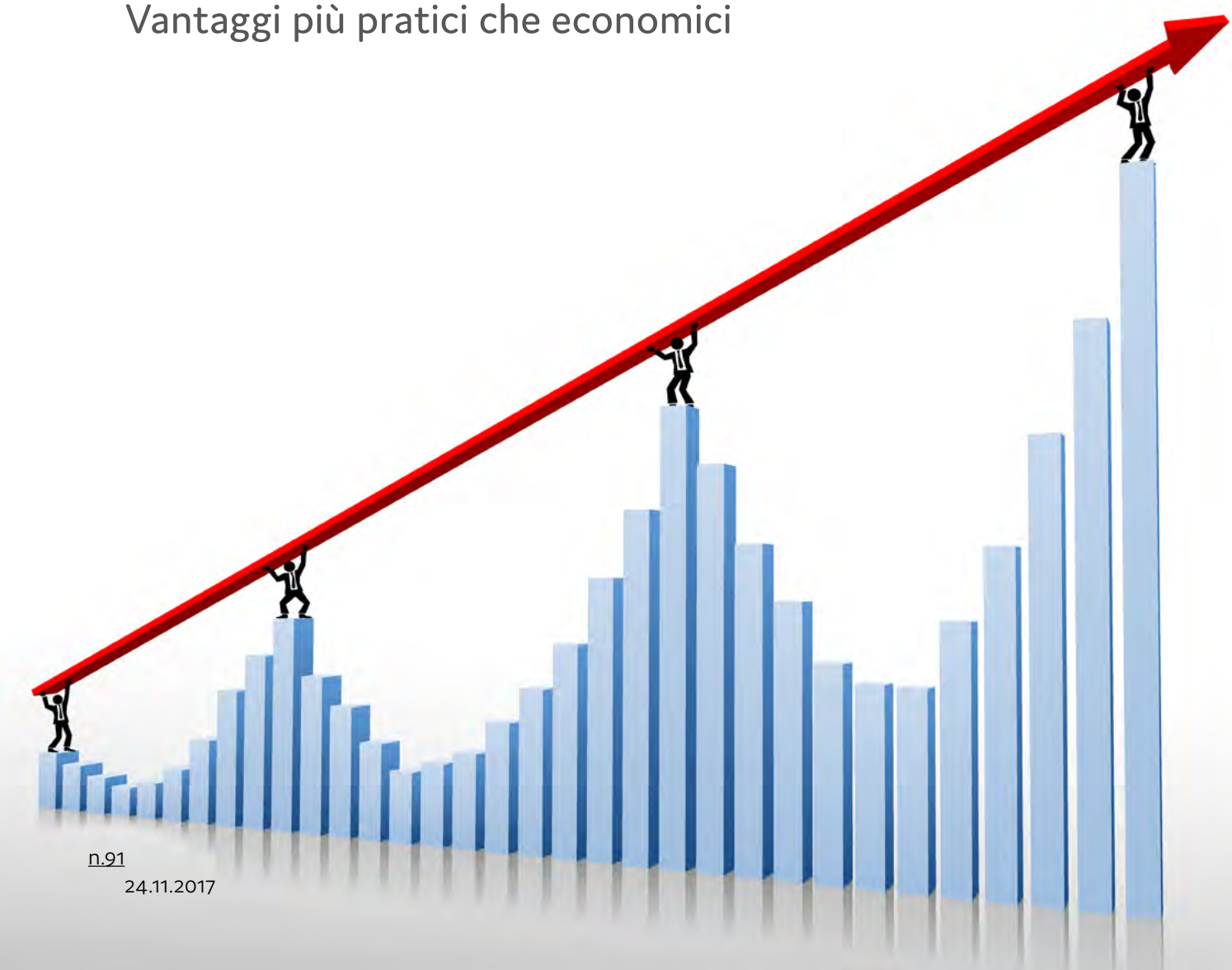
implementare la preparazione con corsi di formazione che, nell'avvocatura e nelle altre professioni, sono obbligatori. Da anni, a Milano, si svolgono corsi di formazione tipo laboratorio che seguono avvocate e avvocati nel percorso per il raggiungimento della leadership.

Come ci si può affermare e fare carriera in un mondo professionale per lo più maschile, come quello dell'avvocatura?
Lavorare con passione e impegno è la ricetta più importante. Andare avanti per la propria strada, mettendo a frutto educazione e cultura e non scendere a compromessi. Credere in sé stessi, formarsi, avere senso etico e umiltà di imparare e apprendere in ogni contesto e circostanza. Credo che questo sia il giusto approccio, almeno così io l'ho inteso nello sviluppo della professione che ho scelto di intraprendere. Oggi dico con fierezza di "essere" avvocata.

È vero secondo lei che per le donne è più faticoso crescere professionalmente rispetto agli uomini?
Siamo in un Paese maschile e maschilista in cui le donne si muovono in un contesto di regole stabilite dagli uomini. La legge Golfo Mosca che ha istituito il concetto di equilibrio di genere, permettendo la presenza del genere femminile nella governance aziendale, è stata il volano utile per dare una scossa a una granitica situazione che da anni si protraeva. Da qui la possibilità di gestire il potere insieme al genere maschile, in un utile confronto di competenza. E anche la doppia preferenza nelle elezioni amministrative è oramai criterio applicato che ha permesso la presenza femminile. Ora bisogna dimostrare di saper governare il cambiamento e l'obiettivo raggiunto. E rendere applicabile il concetto di uguaglianza sostanziale e formale garantito dall'articolo 3 della nostra Costituzione. *(r.i)*

TURNAROUND TRICOLORE,
una nicchia da oltre 2 miliardi

In quasi due anni di attività, i fondi hanno conquistato questo mercato presentandosi come la soluzione industriale al problema degli npls. Per le banche? Vantaggi più pratici che economici



Si sono presentati al mercato e alle banche come la soluzione industriale al problema dei crediti deteriorati, in quanto agiscono direttamente sull'impresa debitrice, cercando, almeno nelle intenzioni, di evitarne il fallimento e di limitare le perdite degli istituti.
Dopo un anno e mezzo, i quattro fondi di turnaround di origine o management italiani (Oxy Capital, Pillarstone, Idea ccr, QuattroR) hanno rilevato la gestione operativa di circa 20 imprese in difficoltà, per oltre 2 miliardi di valore del debito complessivo, alimentando questo mercato ognuno con una propria strategia. E instaurandosi come alternativa per le banche rispetto alla cessione o alla cartolarizzazione.

Tra npl (non performing loans) e utp (unlikely to pay), quello del turnaround è un settore che ha grandi potenzialità, basti pensare che solo i crediti difficili delle aziende, stando a Unimpresa, valgono 140 miliardi. Anche se per il momento il settore resta ancora una nicchia in cui sono stati attivati in Italia di fatto solo quattro soggetti.

In generale, stando ai dati Aifi, nel 2016 il segmento del turnaround ha mantenuto un ruolo defilato rispetto al private capital in generale, con la realizzazione di soli 3 investimenti per 66 milioni di euro. Nei primi nove mesi del 2017 il turnaround ha realizzato tre deal, in linea con il primo semestre 2016, per 39 milioni di euro.

GRANDI PORTAFOGLI

I due player che hanno tracciato la rotta del mercato sono stati Pillarstone Italy e Oxy Capital. Il primo è stato avviato nel 2015 dall'unione tra il private equity Kkr, la società di consulenza Alvarez & Marsal e le banche Unicredit e Intesa Sanpaolo, le quali hanno trasferito portafogli di prestiti problematici per circa un miliardo. A queste si sono poi aggiunte Carige, Mps e Bper e oggi il gruppo conta otto società in portafoglio, un fatturato complessivo di 3,5 miliardi e meno di 2 miliardi di debiti aggregati. Pillarstone Italy, che vede ai vertici

VOTA IL TUO PREFERITO

Finance 2018 Awards

by legalcommunity.it

1 MARZO 2018 • MILANO

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

il ceo **John Davison** e i partner **Gaudenzio Bonaldo Gregori** e **Andrea Nappa**, a differenza degli altri fondi non prevede la derecognition dei crediti per i bilanci delle banche, perché, spiega Nappa, «gli istituti finanziatori si riportano a casa, a fronte di ciascuna cessione di un credito, un titolo cartolarizzato relativo a quello stesso credito corporate, ma teoricamente meno rischioso dell'esposizione originaria in quanto nel frattempo siamo intervenuti sull'azienda debitrice». Ai crediti conferiti dalle banche corrispondono cinque aziende, ora in portafoglio del gruppo, quali Burgo, Lediberg, Manucor, Alfa Park, e Cuki, alle quali si sono aggiunte tre società acquisite singolarmente. La prima è stata Sirti, società nel settore delle Tlc che era in mano per il 73,16% a un veicolo di private equity che raggruppava Clessidra e Bi-Invest, fondi di debito (fra cui Ver Capital e Emisys Capital) e alcuni soci industriali (come Techint), e il restante 26,84% da Banca Imi. L'operazione ha portato anche a una forte ristrutturazione del debito: da una parte una tranche di 285 milioni rilevata da Pillarstone tramite un proprio veicolo di cartolarizzazione e riscadenziata a 5 anni e dall'altra parte i 37 milioni dovuti agli istituti restanti (cioè Banco di Brescia, Cariparma, Mps, UniCredit, Bpm, Credito Bergamasco e Credito Valtellinese) oggetto di un nuovo accordo.


John Davison

Successivamente ha acquisito la totalità di Premuda, operatore italiano del settore dei servizi di trasporto marittimo e nel noleggio di navi, investendo nell'azienda 50 milioni per l'implementazione del nuovo piano industriale e portando il patrimonio netto dell'azienda a 75 milioni. Pochi mesi dopo ha rilevato i crediti dalle banche quali Mps e Banco di Napoli per 560 milioni nei confronti di Rizzo Bottiglieri De Carlini Armatori (Rbd) su un'esposizione totale di 890 milioni e un passivo di oltre un miliardo, e di recente ha presentato agli azionisti e

ai creditori un'offerta per tutti gli asset dell'azienda. Una delle caratteristiche più importanti dei fondi di turnaround è la capacità di ridurre le tempistiche: «Per poter essere efficace, la ristrutturazione deve essere fatta velocemente, se l'azienda non trova subito le risorse e le capacità gestionali rischia di perdere interesse sul mercato e capacità produttiva», spiega Nappa.

Così come Pillarstone, anche Idea Credit Recovery, lanciato nell'estate 2016 dal gruppo Dea Capital, ha inizialmente acquisito in gestione i crediti di sette banche, ossia Bnl - Bnp Paribas, Bpm, Biverbanca, Monte dei Paschi di Siena, Banca Popolare di Vicenza e Unicredit, corrispondenti a otto aziende, che il team guidato da **Vincenzo Manganelli** e **Francesco Gori** assieme con **Massimo di Carlo** e **Dante Roscini** ha il compito di rilanciare.
Si tratta di Cartiere Pigna (carta), Sinterama (tessile), Targetti (illuminazione), Util Industries (parti e componenti metallici), tutte acquisite ufficialmente nel corso dell'anno dopo una negoziazione, e poi Clerprem (materie plastiche), Dynamic tecnologies (tubi), Prime Holding Tecnica (calzature), Scadolara (tubetti per la cosmesi).
La strategia di Dea, che sta per lanciare Idea Ccr 2 con una dozzina di aziende


Vincenzo Manganelli

in portafoglio, prevede che in cambio dei crediti le banche ottengano quote del fondo stesso.
Come spiegano Stefani e Racca, rispettivamente responsabile finanza strutturata e responsabile credito anomalo di Banco Bpm, «le prospettive di recovery sul credito originario delle banche conferito nel fondo in questo caso dipendono dal successo delle azioni di rilancio industriale messe in campo dal fondo attese riverberarsi sul valore delle quote nel fondo».
Vero è che partecipando allo stesso fondo le banche si assumono il rischio della presenza di altre posizioni su cui possono non essere esposte, ma questo, osservano da Banco Bpm,

viene mitigato dal fatto che nella scelta delle aziende target si cerca di garantire una presenza omogenea degli istituti partecipanti al progetto e che le imprese, «sono scelte anche in base alle prospettive di recupero», spiega Racca.

DEAL BY DEAL

Fra gli altri player del mercato, chi ha un business model basato soltanto sulla valutazione dei singoli deal è Oxy Capital Italia. Il gruppo conta un investment team di oltre 25 professionisti in due paesi, con uffici a Lisbona e Milano, e in Italia è rappresentato dal managing partner **Stefano Visalli** con i partner **Stefano Romanengo** ed **Enrico Luciano**. In tandem con il fondo inglese Attestor Capital, Oxy, con un fondo da 200 milioni, guarda ad aziende tra i 50 e i 500 milioni di fatturato e con un indebitamento tra le 5 e le 20 volte l'ebitda. Fra queste c'è Ferroli, acquisita nel 2016 con un investimento da 60 milioni, che consentirà la messa in sicurezza e il rilancio di una delle realtà produttive nel settore delle caldaie più importanti dell'area veronese con oltre 450 milioni di fatturato nel 2014 e un'esposizione per 350 milioni. Poi ci sono stati Olio Dante, un marchio storico della filiera agroalimentare italiana, e


Stefano Visalli

Montalbano Industria Alimentare, società che produce conserve, sottoli, sughi e salse, investendo complessivamente 3 milioni di capitale. L'ultima è poi Stefanel, di cui il gruppo ha acquisito il 75% con il fondatore **Giuseppe Stefanel** che diventerà presidente non esecutivo. L'operazione di turnaround prevede l'iniezione di 25 milioni di nuove risorse, il consolidamento del residuo credito delle banche nei confronti della società e l'inserimento di professionisti esterni. Il gruppo, ha detto Visalli, punta a completare gli investimenti nell'arco dei prossimi dodici mesi e poi riaprire la raccolta per arrivare a 500 milioni.


Francesco Conte

Infine il quarto fondo, quello più recente, è QuattroR. Pensato dalla Cassa Depositi e Prestiti, con investitori quali Inail, Inarcassa e Cassa Forense, a fine 2015, il gruppo ha chiuso un primo closing della raccolta a quota 711 milioni su un target di 1,5 miliardi. La nuova società di gestione è presieduta da **Andrea Morante** (ex ceo di Sergio Rossi) e guidata dall'amministratore delegato **Francesco Conte** (ex Bain&Co, BC Partners e LBO Italia).
A differenza delle altre, QuattroR interviene in aziende italiane medio grandi (con un fatturato a partire da 50 milioni), in una situazione di squilibrio finanziario e/o patrimoniale, che però abbiano prevalentemente un ebitda positivo.
Inoltre ammette anche partecipazioni di minoranza, con un investimento minimo di capitale di rischio pari a 20 milioni e una dimensione media dei singoli investimenti compresa indicativamente tra i 50 e i 100 milioni di euro. Entro la fine dell'anno il gruppo punta a chiudere il primo deal, ossia l'ingresso nel gruppo Fagioli, specializzato nella progettazione e realizzazione di movimentazioni e sollevamenti ad alto contenuto di ingegneria con una partecipazione iniziale del 49%, destinata a crescere.

DISCONTINUITÀ

La prerogativa dei fondi di turnaround è dunque quella di porsi tra le aziende in crisi e i creditori. Ma che vantaggio hanno gli istituti nel cedere i propri crediti a questi soggetti?
Escludendo nell'immediato un ritorno economico, gli aspetti favorevoli alla cessione sono soprattutto di ordine pratico.
In primo luogo, osserva **Davide d'Affronto**, partner di Simmons & Simmons, «la convenienza per le banche sta nel fatto che cedendo il credito possono aumentare la capacità di dare nuova finanza». Inoltre, «dato il contesto normativo, le banche in queste situazioni hanno l'obbligo di spostare la palla al restructuring che


Davide d'Affronto



Claudio Stefani

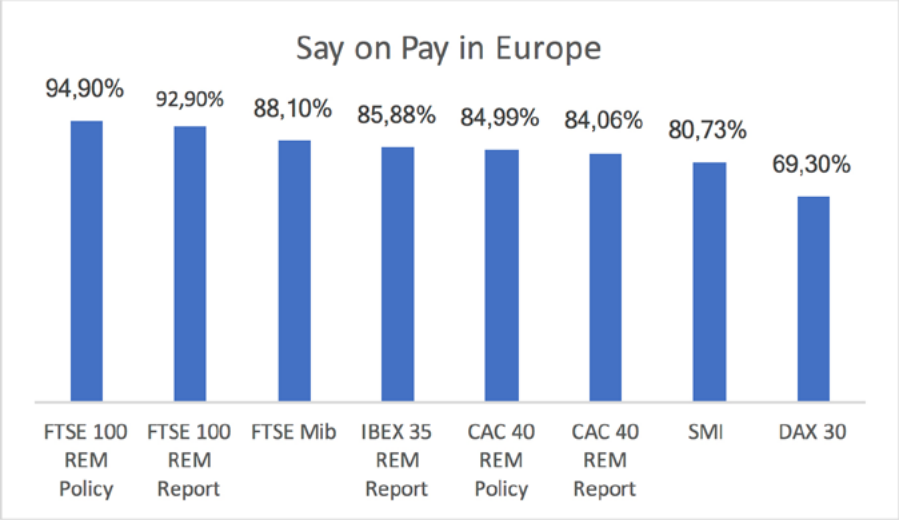
però non può erogare nuovo credito o possono farlo in maniera limitata. Tutto ciò a fronte di un contesto economico in cui altri competitor, ad esempio gli alternative lenders, sono molto meno normati». Di conseguenza, la scelta si riduce quindi a due possibilità, «cedere tutto oppure guardare nel lungo termine cedendo il credito a questi soggetti nella speranza di riprendere i soldi e anche di mantenere il legame commerciale con quell'impresa».
Condizione normalmente chiave per il raggiungimento di obiettivi importanti è che l'investimento del fondo nell'azienda preveda una importante componente di Equity. Se non c'è, aggiungono Stefani e Racca «e l'operazione è esclusivamente finanziaria, il rischio è che non vi sia quel vero turnaround cui invece si deve ambire per dare una risposta a un crisi – quella attuale – che sempre di più vede le imprese in difficoltà alle prese con problemi di carattere industriale in cui la parte finanziaria è un aspetto».
Di conseguenza, per perseguire logiche di creazione del valore, questi fondi devono investire in equity per poter «intervenire nella governance creando anche quella discontinuità gestionale che serve a rilanciare l'impresa, soprattutto se vive un momento di crisi di natura manageriale o industriale», osservano Stefani e Racca. *(l.m.)*

MORROW SODALI

A cura di Morrow Sodali

La REMUNERAZIONE del management e l'ENGAGEMENT con il mercato

La trasparenza sulla remunerazione del Management è percepita sempre più come una "finestra" sul Consiglio di Amministrazione e il voto sul Say on Pay ha assunto maggiore importanza per verificare l'allineamento tra le strategie e le migliori prassi retributive. Un'analisi condotta sui principali mercati europei rivela comunque un forte aumento del supporto verso le proposte di remunerazione per il Management.

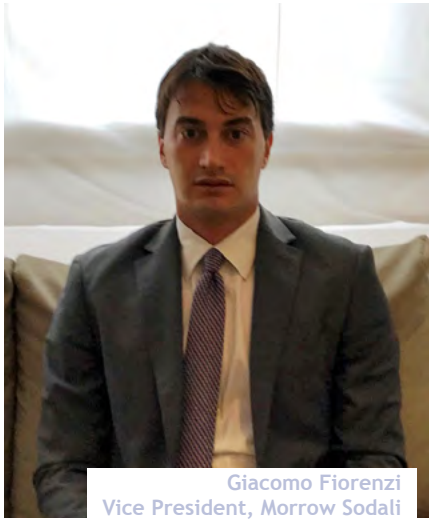


Sebbene il Regno Unito continui ad essere il paese più performante, le società italiane hanno dimostrato un livello di consenso ampio.

È vero altresì che questo trova ragione anche nel maggior peso assembleare degli azionisti di controllo. Difatti, il consenso medio dei soli fondi istituzionali sulle politiche di remunerazione nel 2017 supera di poco il 70%, soprattutto in relazione alle criticità sui trattamenti di fine rapporto e l'assenza di trasparenza sulle metriche di performance dei piani di incentivazione variabili. L'engagement tra emittenti e investitori rimane un fattore chiave per lo sviluppo di politiche di remunerazione sostenibili e per la creazione di valore nel lungo termine.

Osservando il comportamento delle società si registra che l'engagement con gli investitori sia spesso avviato solo a seguito di raccomandazioni di voto negativo da parte dei Proxy Advisor.

In tal senso, lo sforzo richiesto alle società italiane per raggiungere livelli di benchmark passa attraverso una maggiore trasparenza e dei programmi di engagement anticipati rispetto all'evento assembleare che permettano una piena condivisione delle politiche di remunerazione, sempre nell'ottica di un maggior possibile allineamento con le politiche di voto dei fondi istituzionali.



Giacomo Fiorenzi
Vice President, Morrow Sodali



IL PRIVATE BANKING diventa sofisticato

In Italia il comparto gestisce 800 miliardi ed è destinato a crescere del 2,9% nei prossimi anni

di **laura morelli**

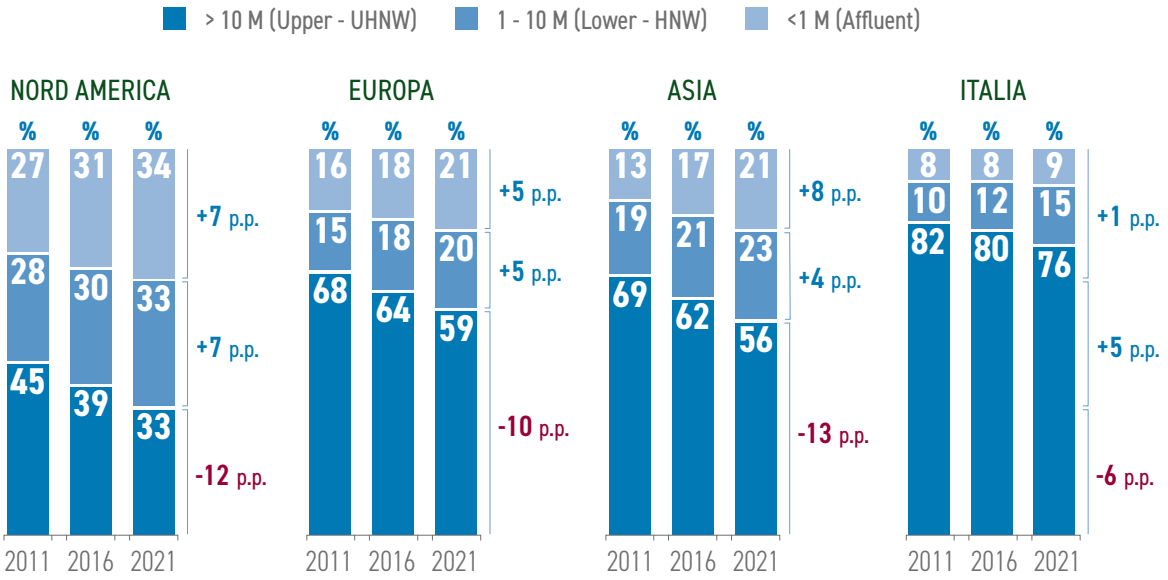
Il private banking vive una nuova primavera. Dopo gli ultimi anni nella nebbia della crisi, ora il sole sembra tornato a splendere, innanzitutto grazie un aumento diffuso della ricchezza a livello globale che in dieci anni raddoppierà dai 101mila miliardi del 2011 ai 192mila del 2021.
Una prospettiva incoraggiante che viene confermata anche a livello nazionale dove, stando allo studio dell'Associazione italiana private banking (Aipb) e di Boston consulting group "Il private banking nel mondo", si passerà dai 3,5mila miliardi del 2011 ai 4,5mila stimati al 2021.
Questo scenario si riflette poi nella crescente necessità di una gestione più sofisticata (e redditizia) che sta iniziando a rendere più rilevante il private banking. Il settore gestisce un quarto del totale della ricchezza finanziaria del nostro Paese (circa 800 miliardi di euro su 4mila miliardi) riferibile a risparmiatori che hanno portafogli ampiamente diversificati e senza esigenze di immediata liquidabilità.

«All'interno del sistema bancario italiano, nel 2016, a fronte di ricavi da risparmio gestito del sistema pari a 8,9 miliardi di euro, il private banking ha contribuito con 3,7 miliardi, questa


Fabio Innocenzi

«All'interno del sistema bancario italiano, nel 2016, a fronte di ricavi da risparmio gestito del sistema pari a 8,9 miliardi di euro, il private banking ha contribuito con 3,7 miliardi»

EVOLUZIONE DELLA RICCHEZZA FINANZIARIA PRIVATA PER SEGMENTO DI CLIENTELA



Fonte: BCG Global Wealth Market-Sizing Database, 2017

componente rappresenta il 70% dei ricavi totali dell'industria Private e il 12% dei ricavi dell'intero sistema», spiega **Fabio Innocenzi**, presidente di Aipb. Inoltre, osserva, «il private banking è un business diverso rispetto al resto dell'industria del risparmio e degli investimenti e la larghissima maggioranza dei ricavi, 3,7 miliardi di euro, il 70%, viene dal risparmio gestito e dai prodotti assicurativi, quindi ricorrenti».

In generale, l'Italia è il quarto mercato più ampio dell'Europa Occidentale, con circa 3,9 miliardi di euro in attività finanziarie nel 2016. Di questi, 900 miliardi (circa il 20%) sono posseduti da individui con più di un milione di dollari in attività finanziarie, che costituiscono i potenziali clienti di questo comparto. Le banche private italiane hanno raggiunto un tasso di penetrazione su questo segmento molto alto, pari all'86%, ovvero circa 800 miliardi di dollari. La forza e il successo del modello tricolore sono confermati anche dalla profittabilità espressa dal settore, ben superiore alla media europea (35 punti base sulle masse contro 25 punti in Europa).
L'Italia, evidenzia lo studio, è un mercato maturo e per questo motivo la crescita attesa della ricchezza risulta inferiore rispetto ad altre regioni: 2,9% all'anno contro la media europea del 4,4%. Ma per mantenere lo stato di buona salute di cui gode, osserva **Gennaro Casale**,

I FINALISTI

Energy Awards 2018

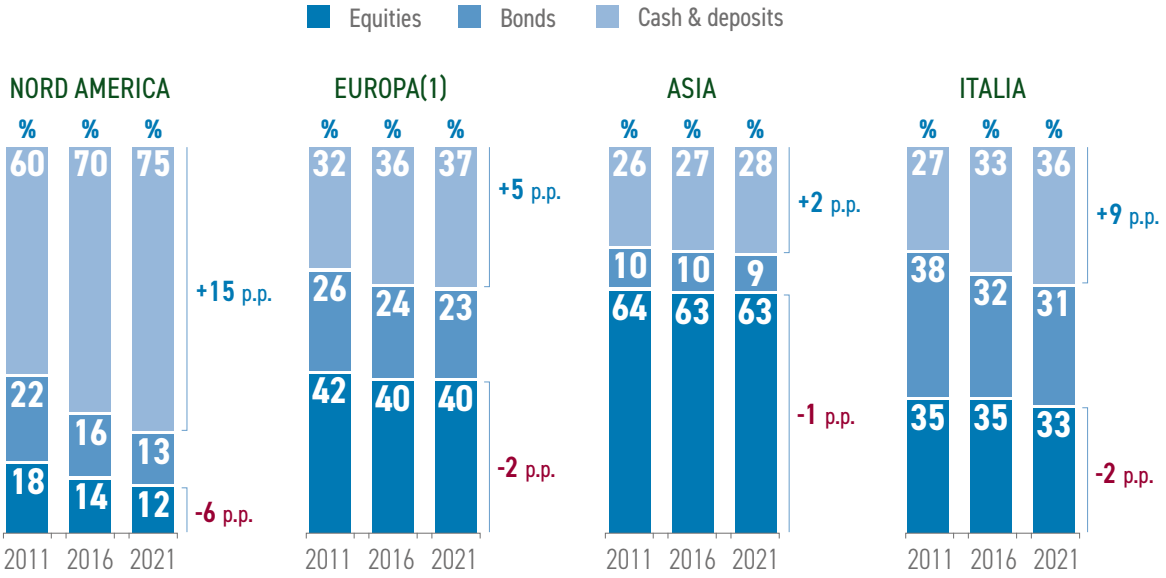
by legalcommunity.it

30 GENNAIO 2018 • MILANO

Main Sponsor azpo

Per informazioni: martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it

EVOLUZIONE DELL'ASSET ALLOCATION PER GEOGRAFIA



Fonte: AIPB; analisi BCG. • (1) Include il Medio Oriente e l'Africa

partner di The Boston Consulting Group, «i player del settore dovranno individuare le opportunità e capire le tendenze e le innovazioni, in modo da consentire all'industria di proseguire nel proprio percorso di sviluppo a sostegno dell'economia del Paese».

RICCHEZZA POLARIZZATA

Una tendenza globale, evidenzia la ricerca, è la concentrazione della ricchezza nei segmenti di clientela più alti. In particolare, il peso della ricchezza detenuta dalla fascia "affluent" a livello globale si è ridotto dal 61% nel 2011 al 55% di oggi a favore di un incremento della quota detenuta dalla fascia private, mentre nel 2021 più della metà della ricchezza finanziaria mondiale (il 51%) sarà in mano a chi è già ricco, cioè ha almeno un milione di euro di patrimonio.
Il 13% (+3% rispetto a oggi) sarà dei "supericchi" che dispongono di oltre 50 milioni, la stessa quota (+1%) di chi ha un patrimonio tra i 10 e i 50 milioni, il 25% (+2%) di chi dispone tra uno e 10 milioni. Tutto il resto della popolazione potrà contare sul 49% della ricchezza finanziaria globale, in forte calo: la quota di chi non può dirsi ricco era al 61% nel 2011 e al 55% l'anno scorso.
L'Italia non fa eccezione, sebbene con intensità significativamente inferiore rispetto ad altri Paesi: la ricchezza si concentra anche nel nostro Paese nelle fasce più alte ma in maniera più

lenta e graduale. Secondo la ricerca, nel 2021 la disponibilità totale sarà per il 6% nelle mani dei "supericchi", per il 3% di chi ha fino a 50 milioni, per il 15% di chi dispone fino a 10 milioni, il 76% del resto della popolazione, in calo dall'82% del 2011.

Guardando al dettaglio della segmentazione della clientela per fasce patrimoniali, in Italia lo studio evidenzia una minore focalizzazione del servizio sulla fascia più alta (solo l'1% di clienti e il 27% delle masse gestite) a favore della fascia di clienti con patrimonio finanziario compreso tra 1 e 10 milioni di dollari (HNWI) che detengono il 50% delle masse gestite. In questo contesto, se guardiamo al mercato di riferimento tradizionale la maggior parte dei clienti target è già stata raggiunta ma ampliando lo sguardo «potremmo estendere e ridisegnare il concetto di mercato potenziale del private per ricomprendere anche la ricchezza immobiliare, reale e da patrimonio aziendale. Tale ricchezza non è ancora stata intercettata e può essere un volano per ulteriore crescita futura del mercato. Un particolare focus, inoltre, dovrà essere fatto sul segmento UHNW, una fascia che non beneficia ancora in Italia di un vero modello dedicato», spiega Casale.


Gennaro Casale

«Potremmo estendere e ridisegnare il concetto di mercato potenziale del private per ricomprendere anche la ricchezza immobiliare, reale e da patrimonio aziendale»

INVESTIMENTI DIVERSIFICATI

A mano a mano che il portafoglio dei clienti diventa più significativo, l'allocazione degli investimenti tende a evolvere e divenire più sofisticata, con un peso crescente della parte azionaria "equity".
Nel mondo la porzione di ricchezza investita in azioni è aumentata dal 39% nel 2011 al 43% nel 2016. Più bilanciato l'asset mix in Italia, dove la quota di azioni passa dal 27% al 33%. L'allocazione di portafoglio dei clienti italiani risulta così oggi equamente ripartita tra azioni (33%), bond (32%) e depositi (35%).
Anche per il nostro Paese è comunque prevista, nei prossimi cinque anni, una crescita del peso delle azioni nell'asset allocation, andando ad allinearsi a quello degli altri principali Paesi europei.



Ciò in cui l'Italia resta indietro è nello sviluppo dei prodotti alternativi e dei cosiddetti "private assets" (ad es. private debt, private equity, fondi real estate) che rappresenta un'altra importante opportunità del mercato per ottimizzare l'allocazione di portafoglio dei clienti, specialmente a valle di una corretta pianificazione dell'orizzonte d'investimento. L'Italia, infatti, parte da una quota di 0,2% in investimenti alternativi rispetto al 3-4% in altri mercati sviluppati e a più del 20% negli Usa. Su questo fronte però, evidenzia **Innocenzo Cipolletta**, presidente di Aifi, «qualcosa sta cambiando e alcuni private banker stanno iniziando a deidcare una parte limitata delle proprie masse in gestione in questo tipo di investimenti, soprattutto attraverso fondi di fondi». Il volano, qui, è che considerando l'andamento delle asset class più tradizionali e, nello scenario di tassi attuale, gli investimenti alternativi sono una leva di fidelizzazione importante per il cliente e inoltre «danno un importante beneficio al sistema paese promuovendo nella pratica il ponte tra risparmio del Paese ed economia reale», aggiunge Casale.

ARCHITETTURA APERTA
E PRODOTTI ALTERNATIVI IN ITALIA E NEL MONDO

	ARCHITETTURA APERTA	ALTERNATIVI(1)
NORD AMERICA	85-90%	3.4%
EUROPA	50-70%	0.9%
ASIA	60-80%	2.4%
ITALIA	50%	0.2%

Fonte: AIPB; analisi BCG. • (1) Includono private equity, private debt e fondi real estate

INNOVAZIONE E DIGITALE

L'imperativo è dunque innovare, sia se si tratti di segmentazione della clientela, «finora basata solo sulla ricchezza ma oggi più trasversale», spiega il partner di Bcg, sia nei servizi, ad esempio attraverso l'adozione di un modello di consulenza evoluto. A oggi in Italia solo il 12% delle masse è gestito con un modello di consulenza evoluta rispetto al 19% a livello globale mentre circa il 50% è ancora gestito dai cosiddetti mandati di "consulenza di base", diffusi in passato quando l'industria bancaria ha promosso un servizio base per tutti. «I vantaggi di un modello di consulenza evoluta sono molteplici: passare da una logica di prodotto a una di servizio, favorire l'evoluzione del portafoglio dei clienti, incentivare le opportunità di cross-selling e infine promuovere una sempre maggiore visione olistica del patrimonio e della pianificazione finanziaria del cliente», spiega. Infine, la digitalizzazione, un aspetto che sottolinea il partner «non riguarda solo il segmento retail ma anche la gestione private in particolare per quanto riguarda l'offerta di servizi e la gestione. Anzi ogni elemento della catena del valore ne potrà beneficiare, dall'automazione delle attività di back office fino al front-office e all'esperienza del cliente». In pratica, si parla non di robo-advisor ma "robot per advisor"». Un'altra sfida che il settore si dovrà preparare ad affrontare per restare competitivo.



CYBER ATTACK:
7 REGOLE D'ORO ANTI HACKER



Marianna Vintiadis

I dati valgono più del petrolio. Basta guardare il valore azionario di gruppi come Alphabet (società madre di Google), Amazon, Apple, Facebook e Microsoft per accorgersene. A confermarlo anche le previsioni sui costi del cyber crime. Si stima infatti che entro il 2020 i data breach (o violazioni di dati) avranno un costo annuale superiore a due trilioni di dollari a livello mondiale, cinque volte in più rispetto ai numeri raggiunti nel 2015. Sempre entro il 2020, per contenere gli effetti degli attacchi informatici la spesa in sicurezza IT toccherà i 170 milioni di dollari all'anno, più del doppio di quanto si è speso nel 2017.

Da queste stime Kroll e Legal Week sono partite per la realizzazione di *Cyber risk: GCs take responsibility.* Il report, uscito il 31 ottobre scorso, fotografa una sempre maggiore attenzione posta alle tematiche del rischio cibernetico da parte degli uffici legali di tutto il mondo. La cyber security è infatti un tema centrale per i general counsel, trattandosi di una materia dalle forti implicazioni legali.

Ma come possono muoversi i giuristi d'impresa nel campo minato delle guerre cyber? *MAG* ha incontrato **Marianna Vintiadis**, responsabile Kroll per il Sud Europa per stilare con lei sette regole d'oro per difendersi dagli attacchi.



PROGECT
Facility Management

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.

Progect SA - Facility Management

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

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

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

info@progect.ch
www.progect.ch



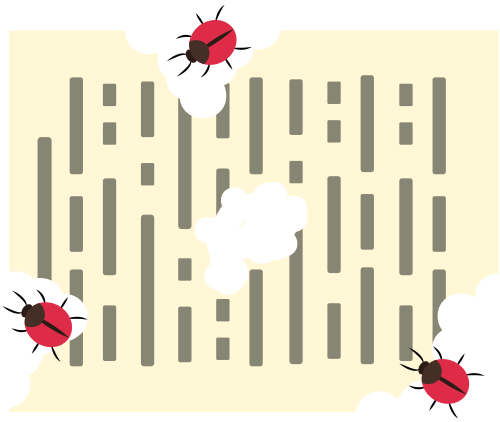
1. Capire la tecnologia e il linguaggio dei tecnici. La caratteristica principale del cyber risk è la sua continua evoluzione. Con l'avanzare della tecnologia, le minacce si moltiplicano e diventano sempre più sofisticate. Non è necessario diventare degli esperti, ma è importante conoscere le tipologie di minacce e le vulnerabilità principali per sapere quali sono i maggiori rischi a cui il business è esposto e dialogare con gli IT. «Il gc deve imparare a interloquire con i tecnici, e deve confrontarsi con loro regolarmente, anche perché poi spesso è suo compito esporre criticità e proposte per arginare i danni al consiglio di amministrazione. Dovrà tradurre i messaggi dell'IT al board», spiega Vintiadis.

2. Creare un piano di risposta ai cyber attack avvalendosi del supporto di esperti per ridurre i danni e i tempi di ripristino. Questo piano va testato ciclicamente affinché si possano rilevare eventuali falle che possano compromettere la resistenza dei sistemi. La periodicità con cui rivedere il piano, dipende dal tipo di business in cui si opera. «Le aziende che investono in ricerca e sviluppo e lavorano alle innovazioni del futuro devono difendere informazioni e asset estremamente preziosi e sono esposte a attacchi molto più sofisticati rispetto alle società che invece vendono prodotti destinati al grande pubblico e che interessano agli hacker poiché raccolgono i dati relativi alle preferenze dei propri clienti. La difesa deve essere proporzionata alle minacce da cui ci si deve proteggere», chiarisce la manager.





3. Approfondire anche le leggi degli altri Paesi in materia di sicurezza cibernetica. I rischi cyber non hanno confini e ogni hacker, ovunque si trovi, è il vicino virtuale del suo target. A livello mondiale, tuttavia, leggi e regolamenti differiscono significativamente. Alcuni Stati hanno delle regole stringenti in termini di compliance, altri invece hanno appena iniziato a occuparsi dei dati e non presentano un livello di sofisticazione così elevato. «Ad esempio, se a un'azienda italiana vengono sottratti i dati dei suoi clienti americani, il general counsel dovrà agire anche secondo quanto previsto dalla legge americana», spiega Vintiadis.



4. Prestare particolare attenzione ai contratti con i fornitori. «Dalle parti terze derivano i rischi maggiori. Questo perché purtroppo i rischi a cui queste ci espongono non sono direttamente controllati da noi. Con parti terze sono da intendere i fornitori, i clienti e tutte le altre categorie che interagiscono direttamente con i sistemi aziendali» dichiara Vintiadis. Per questo motivo è essenziale definire delle regole e prevedere delle clausole contrattuali che limitino i danni e prevedano, se necessario, il rispetto di standard minimi di sicurezza.

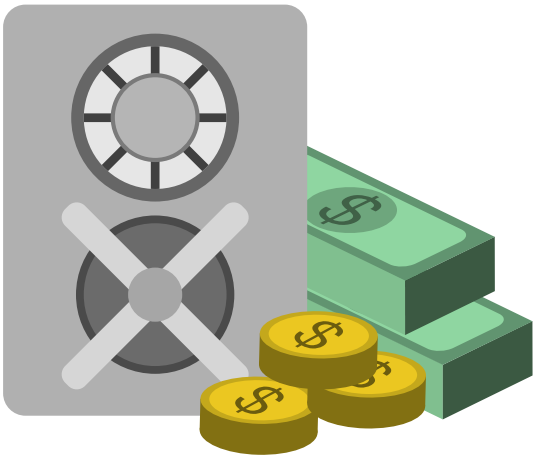


5. Curare, in collaborazione con le risorse umane o la compliance, la formazione dei dipendenti. La maggior parte degli attacchi prevede la collaborazione, voluta o meno, di un insider. Per esempio qualcuno che clicchi su un link o un allegato che riceve tramite posta elettronica. L'ambito di azione del cyber attacco si estende a chiunque

abbia accesso alla rete attraverso un pc, per questo è necessario creare una nuova cultura del rischio affinché tutti siano consapevoli e responsabili. «Non ci si deve perdere in formalismi, come spesso accade nei corsi di formazione per i dipendenti in cui si parte dall'abc. Servono dei programmi con un alto livello di praticità, che diano dei consigli utili nel quotidiano» spiega Vintiadis.



6. Rimanere costantemente aggiornati. La formazione non è indispensabile solo per i dipendenti e i responsabili dell'IT, ma anche per i responsabili affari legali. «L'aggiornamento del general counsel non può essere periodico. Deve essere continuo. Dall'oggi al domani la rete può nascondere nuovi pericoli e non si può rischiare di farsi trovare impreparati», aggiunge Vintiadis.



7. Stipulare un'assicurazione adeguata per limitare le perdite. L'edizione 2017 dell'*EMEA cyber risk transfer comparison* realizzata da Aon in collaborazione con il Ponemon Institute, presentata a inizio novembre, rivela che la spesa delle aziende per la copertura assicurativa dei rischi relativi ad asset materiali è quattro volte superiore a quella per il cyber risk. «Stipulare un'assicurazione può servire a contenere i danni finanziari degli attacchi, assorbendo alcune perdite», commenta Vintiadis ricordando il caso Target. Il grande retailer americano nel 2013 fu vittima di un imponente data breach i cui costi, che a oggi si aggirano attorno a 292 milioni di dollari, furono contenuti per 90 milioni da una copertura assicurativa. «Esistono diverse formule assicurative. Bisogna stare attenti a cosa si sottoscrive perché alcune polizze coprono solo determinati danni. Gli attacchi invece possono essere di svariati tipi e non riguardare necessariamente la sottrazione dei dati, ma la reputazione, la produzione, ecc.», conclude l'esperta.



Claudia Bortolani

IL PENSIERO FUORI DAGLI SCHEMI DI CLAUDIA BORTOLANI

di paolo lanciani*

Dopo i primi due racconti, dedicati ai soci fondatori rispettivamente di una cooperativa legale e di uno studio associato (si vedano i numeri 89 e 90 di *MAG*), stavolta proponiamo il ritratto dell'avvocata **Claudia Bortolani**, fondatrice di Legal Grounds, una rete di avvocati nata alla fine del 2009.

"Thinking out of the box" - pensare fuori dagli schemi – questa l'espressione anglosassone che ben descrive l'approccio di una professionista la cui carriera, con profonde radici negli Usa ma anche nella tradizione dei grandi studi milanesi, ha trovato una sua espressione originale e dinamica nella formula della rete tra professionisti. In questo scenario l'avvocato Bortolani è una facilitatrice e team player, capace di coinvolgere e rendere coprotagonisti i propri compagni di viaggio, colleghe e colleghi come clienti.

L'avvocata non ha bisogno di strutture e istituzioni formali per comunicare il proprio valore. Una donna autoconsapevole che investe sulla sua capacità di entrare e orientarsi velocemente ed efficacemente in nuovi contesti e territori, sia fisici sia intellettuali. In questo la supportano



In questa rubrica lo psicologo del lavoro Paolo Lanciani incontra alcuni professionisti dell'area legale. Attraverso il loro ritratto, ripercorre i passaggi chiave della loro carriera ed esplora il loro approccio all'organizzazione dello studio, al business development e all'uso delle nuove tecnologie. Lanciani è stato ospite di strutture organizzative molto diverse tra loro: una delle "Big Four", una Società Tra Professionisti, naturalmente vari Studi Associati e una Cooperativa. Oltre che per ragione sociale, queste realtà si distinguono per il modo in cui interpretano la vita organizzativa, il business development e il rapporto con la tecnologia. L'obiettivo di questi incontri è quello di individuare e raccontare le buone pratiche e i diversi modi di intendere e interpretare il successo professionale.

certamente i suoi punti di forza, creatività, determinazione e abitudine al problem-solving, ma anche la sua capacità di riconoscere e accettare i propri limiti e chiedere quindi aiuto e supporto al momento opportuno. Ne risulta una donna solida ma non rigida, che affronta le nuove sfide portando con sicurezza una propria visione ma anche riconoscendo e cogliendo a pieno le risorse e opportunità che le si presentano. Un'innovatrice con i piedi per terra che non si limita a "pensare fuori dagli schemi", ma che traduce anche in realtà le sue visioni.
Bortolani negli anni, attraverso le esperienze che l'hanno portata a praticare prima negli Stati Uniti, poi a Milano e oggi a fare base a Roma, non ha perso il suo entusiasmo e la sua voglia di esplorare nuove opportunità. Pur avendo cambiato i propri contesti operativi, ha sempre mantenuto e tutt'ora coltiva le relazioni con i suoi compagni di viaggio. Ama condividere e scambiare idee e punti di vista, ascoltare versioni alternative alla sua per elaborare una comprensione più ampia di un tema o di una realtà. Una professionista che anche nel suo ruolo di leader di uno studio non si concepisce in chiave verticale e gerarchica, quanto in una logica di co-responsabilità e co-operazione.

TRE PIETRE MILIARI

Certo l'approccio agli States è stato graduale per Bortolani, dapprima le visite di professori docenti universitari e colleghi del padre, poi le vacanze estive in California a seguire proprio il padre nei panni di visiting doctor, infine il dottorato a precedere l'ammissione al *bar* della California e, infine, l'esperienza come legale in uno studio americano. Ma il passaggio da ospite a giocatrice in prima fila, in un contesto, per quanto noto, rispetto al quale mancano i riferimenti culturali della quotidianità è stato "*challenging*", come ricorda la stessa Bortolani. Il contesto della litigation, già di per sé duro, infatti, è reso ancor più sfidante dal fatto di dover negoziare in una lingua straniera, per quanto ben conosciuta e parlata. È così che quel periodo ha significato non solo mettere nel proprio bagaglio il taglio orientato alle soluzioni dei problemi e al business, tipico del diritto d'oltreoceano, ma anche imparare sul campo a gestire le difficoltà dell'agire in un contesto poco noto e senza molti riferimenti che spesso diamo per scontati.
La seconda pietra miliare individuata dall'avvocata Bortolani è l'esperienza milanese durante quella che lei stessa definisce "la stagione d'oro dell'avvocatura d'affari". Ricorda con piacere il fascino e la complessità



Il team di Legal Grounds

di seguire operazioni da prima pagina per alcuni importanti studi della scena milanese, tra cui Pavia & Ansaldo e Macchi di Cellere Gangemi. Sono stati anni in cui spendersi pienamente per la professione, imparando sul campo e "lavorando fino a tarda ora, con euforia e passione". Sono anche, e forse soprattutto, gli anni del lavoro di squadra; ancora oggi quelli che allora erano compagni di studio, pronti a supportarsi reciprocamente, sono amici. È così che la Milano degli affari, connotata dallo stereotipo della competitività a tutti i costi, per Bortolani è stata, invece, la prima esperienza di profonda alleanza e la riaffermazione del valore della collaborazione che tanto avrebbe segnato i suoi sviluppi futuri. Dalla sintesi di queste due esperienze importanti nasce una visione che ha trovato la sua realizzazione nella fondazione di una rete tra professionisti. Si tratta di una scelta che vuole incarnare gli elementi di valore tipici dei grandi studi, ma allo stesso tempo concretizzare un'idea di smart working, pragmatico e snello, quanto mai attuale. Bortolani, per spiegare il posizionamento di Legal Grounds, parla di team interno, l'in house counsel, che si estende e arricchisce delle specializzazioni offerte dal suo studio. Si tratta di un progetto che rispecchia la sua personalità, solida, orientata al risultato ma allo stesso tempo flessibile e aperta

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

al lavoro di squadra. Per realizzare questo progetto l'avvocata ha dovuto trovare dei partner con una forte identità professionale che non sentissero il bisogno di strutture fisiche e formali per mantenere la propria credibilità ed efficacia. Un progetto ambizioso che come vedremo, proprio per le sue caratteristiche di dinamicità, richiede costante manutenzione e cura.

IL CONTESTO OPERATIVO

Il modello organizzativo scelto da Bortolani, la rete tra professionisti, come detto, proprio per le sue caratteristiche di flessibilità e la struttura leggera richiede ai professionisti di avere una forte identità professionale e maturità. Si tratta di una forma di collaborazione che nel tempo risulta sfidante, perché richiede di mantenere una proattività non solo sul fronte dei clienti anche nei confronti dei propri colleghi. Rispetto al proprio cliente, ci si pone sia come partner per i servizi legali di propria competenza, sia come project leader su mandati più ampi che richiedano il coinvolgimento di altre specializzazioni presenti nello studio. In questa logica si può essere leader di un progetto, per un proprio cliente, coinvolgendo un collega che contemporaneamente è il nostro mandante per conto di un

LEGAL GROUNDS AT A GLANCE

Avvocati in rete, senza bisogno di troppe sovrastrutture, soprattutto logistiche. Il progetto Legal Grounds nasce nel 2009 e rappresenta una grande novità per il panorama legale italiano. Lo studio non ha una struttura piramidale, ma è organizzato orizzontalmente.
Ne fanno parte 8 professionisti. Le practice sono divise in ragione del supporto fornito alla tipologia di cliente: in house counsel, start-up e imprese. All'interno di ciascuna lo studio fornisce assistenza legale nei settori: commerciale-societario (compreso crowdfunding e start-up innovative), contrattualistica internazionale, IT/IP, privacy, responsabilità amministrativa degli Enti, contenzioso, responsabilità medica, da un lato, e in settori "regolamentari" come diritto delle assicurazioni, farmaceutico e sanitario, energy, TMT, bancario e finanziario.

suo cliente. Per molti, sulla carta, è la formula ideale, per alcuni diventa una parentesi tra esperienze in classici studi associati con strutture più gerarchiche e definite e per pochi una scelta concreta e di lungo termine.
Per chi sceglie d'incentivare il lavoro a distanza, l'idea dello studio diffuso e una presenza importante anche direttamente presso la sede dei propri clienti, la tecnologia diventa uno strumento fondamentale.
Inizialmente Bortolani amava parlare di "studio virtuale", ma l'abuso di questa dicitura ha reso il termine poco calzante per descrivere la loro realtà. Essere nella condizione di distanza fisica, fa sì che le riunioni non siano una distrazione o una tentazione favorite anche dalla prossimità fisica, ma una scelta programmata e consapevole.
Decidere se coordinarsi via video-call o di persona, richiede capacità discrezionale e senso critico, oltre a una importante base di fiducia reciproca tra colleghi.
Paradossalmente, in uno studio molto orientato a sfruttare a pieno le opportunità offerte dalla tecnologia, il fattore umano diventa determinante.
Infine, ma non certo per rilevanza, il tema del business development, che per la rete di professionisti è estremamente complesso e interessante. Una prima sfida consiste nel fatto che ogni professionista deve assumersi direttamente la responsabilità di sviluppare business, perché se è vero che nella logica dello scambio di competenze descritto sopra è possibile ricevere incarichi dai colleghi dello studio, è altrettanto vero che non sempre ve n'è la possibilità o necessità. Una seconda sfida consiste nel saper veicolare un brand che per sua natura è poco tangibile, in quanto diffuso e virtuale. In sintesi, al professionista è richiesto di rappresentare se stesso e lo studio attraverso la propria autorevolezza. Nel caso dell'avvocata, certo la sua esperienza professionale in studi internazionali e nazionali di alto profilo aiuta a chiarire il punto, ma, ancor di più, sono la sua passione e la sua capacità di comunicare il valore e la visione che guidano questa scelta a convincere. Bortolani sa esattamente per chi lei e il suo studio possono essere la soluzione ideale e punta a intercettare quei clienti con una comunicazione che anche sui social veicoli i valori del proprio brand.

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

Financecommunity AWARDS 2017



SFOGLIA LA FOTOGALLERY

Lo scorso 16 novembre, al "Museo nazionale della scienza e della tecnologia Leonardo da Vinci" di Milano, si è svolta la terza edizione della principale manifestazione che premia le eccellenze tra i professionisti che lavorano nel mondo della finanza. Ecco tutte le immagini più belle della serata





Con la proclamazione dei vincitori, celebrati in una serata di gala il 16 novembre al "Museo nazionale della scienza e della tecnologia Leonardo da Vinci" di Milano, si chiude la terza edizione dei Financecommunity Awards. L' evento, che quest'anno ha visto la presenza di oltre 900 persone, è stato organizzato da *financecommunity.it* in collaborazione con Abu Dhabi – Dipartimento Cultura e Turismo, Accuracy, Glacé, Jaguar Land Rover, Mont Blanc, Morrow Sodali.

Il riconoscimento è stato attribuito da una autorevole giuria che, insieme alla redazione di *financecommunity.it*, ha individuato le eccellenze del comparto finanziario composto da advisor, investitori, banche, sgr, operatori del real estate e del private equity che, nel corso dell'anno, si sono distinte maggiormente per reputazione e attività.

Di seguito tutti i vincitori con le relative motivazioni.



1. Da sinistra: Orlando Merone, Mariano Carozzi, Elena Lavezzi, Matteo Arpe, Filippo De Montis, Federico Fasciani (Tinaba)



2. Fabrizio Barini (Intermonte Sim)



3. Michele Pangrazzi (Credit Suisse)



1. Team dell'anno Innovazione
TINABA

I Finalisti:

- Banca Finint
- Borsa del Credito
- Credimi
- Moneyfarm
- Tinaba

2. Professionista dell'anno Innovazione
FABRIZIO BARINI
Intermonte Sim

I Finalisti:

- Matteo Arpe
  Tinaba
- Fabrizio Barini
  Intermonte Sim
- Ignazio Rocco di Torrepadula
  Credimi
- Roberto Ferrari
  Mediobanca
- Simone Strocchi
  Ipo Challenger

3. Team dell'anno M&A
CREDIT SUISSE

I Finalisti:

- Citi
- Credit Suisse
- Deutsche Bank
- Lazard
- Rothschild

4. Professionista dell'anno M&A

MICHELE MAROCCHINO

Lazard

I Finalisti:

- Giuseppe Baldelli
  Deutsche Bank
- Irving Bellotti
  Rothschild
- Giuseppe Latorre
  KPMG
- Michele Marocchino
  Lazard
- Michele Pangrazzi
  Credit Suisse

5. Team dell'anno Private Equity

NB RENAISSANCE

I Finalisti:

- Ardian
- Bain Capital
- Charme Capital Partners
- Mandarin Capital Partners
- Nb Renaissance

6. Professionista dell'anno Private Equity

MARCO DE BENEDETTI

The Carlyle Group

I Finalisti:

- Marco De Benedetti
  The Carlyle Group
- Edoardo Lanzavecchia
  Alpha Associati
- Raffaele Legnani
  HIG Capital
- Carlo Michelini
  F2i sgr
- Nicolo Saidelli
  Ardian



4. Michele Marocchino (Lazard)



6. Marco De Benedetti (The Carlyle Group)



5. Da sinistra: Marco De Simoni, Fabio Canè, Stefano Bontempelli, Alessio Masiero, Davide Cantoro, Michele Quaranta, Antonio Sala (NB Renaissance)



7. Da sinistra: Paolo Bellacosa, Roberto Sambuco, Alberto Gennarini, Orlando Barucci, Daniele Sottile (Vitale & Co.)



8. Gianluca Savoldi (Unicredit)





9. Andrea Ferrari (Morgan Stanley)

7. Team dell'anno Corporate Finance
VITALE & CO.

I Finalisti:

- Banco Bpm
- Intesa Sanpaolo
- Mediobanca
- Unicredit
- Vitale & Co.

8. Professionista dell'anno Corporate Finance
GIANLUCA SAVOLDI
UniCredit

I Finalisti:

- Orlando Barucci
  Vitale & Co.
- Francesco Canzonieri
  Mediobanca
- Luca Manzoni
  Banco Bpm
- Marco Samaja
  Lazard
- Gianluca Savoldi
  Unicredit

9. Team dell'anno Equity Capital Markets - MTA
MORGAN STANLEY

I Finalisti:

- Banca Imi
- Credit Suisse
- Jp Morgan
- Morgan Stanley
- Rothschild



10. Stefano Rangone (Mediobanca)



10. Professionista dell'anno Equity Capital Markets – MTA

STEFANO RANGONE

Mediobanca

I Finalisti:

- Luca Domina
  Unicredit
- Luigi Labbate
  Rothschild
- Massimo Pappone
  Lazard
- Stefano Rangone
  Mediobanca
- Giuseppe Sica
  Morgan Stanley



11. Silvia For e Marco Clerici (Equita Group)

11. Team dell'anno Equity Capital Markets - AIM

EQUITA GROUP

I Finalisti:

- Ambromobiliare
- Banca Akros
- EnVent Capital Markets
- Equita Group
- Oaklins Arietti



12. Da sinistra: Paolo Verna e Franco Gaudenti (EnVent Capital Markets)

PRINCIPIA SGR

Capitali per l'innovazione



LEADER ITALIANO

nel VENTURE *e* GROWTH CAPITAL

www.principiasgr.it

12. Professionista dell'anno Equity Capital Markets –AIM

PAOLO VERNA

EnVent Capital Markets

I Finalisti:

- Attilio Arietti
  Oaklins Arietti
- Marco Clerici
  Equita Group
- Alberto Franceschini
  Ambromobiliare
- Simone Strocchi
  Electa Italia
- Paolo Verna
  EnVent Capital Markets

13. Team dell'anno Debt Capital Markets

BARCLAYS

I Finalisti:

- Barclays
- Bnp Paribas
- Deutsche Bank
- Jp Morgan
- Unicredit

14. Professionista dell'anno Debt Capital Markets

MARIA TERESA IARDELLA

Mediobanca

I Finalisti:

- Giulio Baratta
  Bnp Paribas
- Paolo Basso
  Morgan Stanley
- Pantaleo Cucinotta
  Banca Imi
- Maria Teresa Iardella
  Mediobanca
- Carolina Marazzini
  Unicredit



13. Riccardo Abbona (Barclays)



14. Maria Teresa Iardella (Mediobanca)



15. Team dell'anno Corporate Lending
MEDIOBANCA

I Finalisti:

- Banco Bpm
- Intesa Sanpaolo
- Mediobanca
- Mps Capital Services
- Unicredit

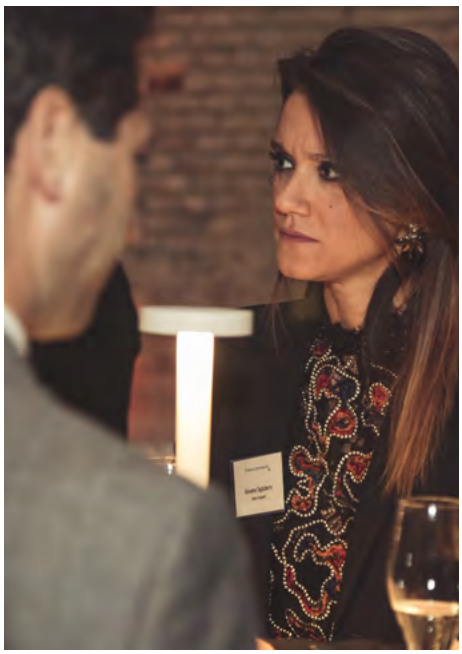


15. Da sinistra : Costantino Di Pietro, Stefano Gianesello, Alessandro Ragni, Stefania Vascelli (Mediobanca)

16. Professionista dell'anno Corporate Lending
CARMELO GIANSIRACUSA
Mps Capital Services

I Finalisti:

- Valerio Capizzi
  Ing Bank
- Carmelo Giansiracusa
  Mps Capital Services
- Corrado Passoni
  Banca Imi
- Alessandro Ragni
  Mediobanca
- Claudio Stefani
  Banco Bpm





16. Carmelo Giansiracusa (Mps Capital Services)





17. Da sinistra: Giuseppe Ranieri, Francesco Maria Pansa e Gianluca Marra (Fortress Investment Group)



19. Da sinistra: Matteo Pigaini, Simone Brugnera e Gianluca Girardi (Banca Finint)



18. Edoardo Ginevra (Banco Bpm)

17. Team dell'anno Non performing loans

FORTRESS INVESTMENT GROUP

I Finalisti:

- Algebris Investments
- Banca Ifis
- Banca Imi
- Banco Bpm
- Fortress Investment Group

18. Professionista dell'anno Non performing loans

EDOARDO GINEVRA

Banco Bpm

I Finalisti:

- Giovanni Bossi
  Banca Ifis
- Francesco Colasanti
  Fortress
- Edoardo Ginevra
  Banco Bpm
- Davide Serra
  Algebris Investments
- Domenico Torini
  KPMG

19. Team dell'anno Private Debt

BANCA FININT

I Finalisti:

- Banca Finint
- Equita Group
- Quadrivio
- Riverrock
- Tikehau Capital

20. Professionista dell'anno Private Debt

GABRIELE CASATI

Antares AZ I

I Finalisti:

- Luca Bucelli
  Tikehau Capital
- Gabriele Casati
  Antares AZ I
- Massimo Figna
  Tenax Capital
- Marco Meda
  Quadrivio
- Paolo Pendenza
  Equita

21. Team dell'anno Restructuring

INTESA SANPAOLO

I Finalisti:

- Intesa Sanpaolo
- KPMG
- Lazard
- Rothschild
- Vitale & Co.

22. Professionista dell'anno Restructuring

ALESSIO DE COMITE

Rothschild

I Finalisti:

- Orlando Barucci
  Vitale & Co.
- Igino Beverini
  Lazard
- Federico Bonanni
  KPMG
- Michele Dapri
  Intesa Sanpaolo
- Alessio De Comite
  Rothschild



20. Gabriele Casati (Antares AZ I)



22. Alessio De Comite (Rothshild)





21. Da sinistra: Fjona Polito, Andrea Rosi, Luisa Esposito, Michele Dapri, Giovanna Tagliafierro, Mirose Sciveres, Emanuela Verrina (Intesa Sanpaolo)

23. Team dell'anno Project Finance

CREDIT AGRICOLE CIB

I Finalisti:

- Crédit Agricole Corporate & Investment Banking
- Ing Bank
- Intesa Sanpaolo
- Ubi Banca
- Unicredit



23. Da sinistra: Sergio Alcini, Chiara Liuzzi, Luca Leale, Giulia Cantanna, Nicolas Mercuri, Sofia Lima (Crédit Agricole Cib)

24. Professionista dell'anno Project Finance

GIUSEPPE PERNA

Unicredit

I Finalisti:

- Valerio Capizzi
  Ing Bank
- Lorenzo Fidato
  Ubi Banca
- Guido Paci
  Mps Capital Service
- Giuseppe Perna
  Unicredit
- Alessandro Steffanoni
  Bper Banca

25. Team dell'anno Leveraged Finance

BANCO BPM

I Finalisti:

- Banca Imi
- Banco Bpm
- Bper Banca
- Crédit Agricole Italia
- Ubi Banca



24. Giuseppe Perna (UniCredit)





25. Da sinistra: Federico Born e Claudio Stefani (Banco Bpm)

26. Professionista dell'anno Leveraged Finance

DIEGO NAPOLITANO

Ubi Banca

I Finalisti:

- Federico Born
  Banco Bpm
- Matteo Enriques
  Banca Imi
- Michele Fracassini
  Bper
- Diego Napolitano
  Ubi Banca
- Gianluca Pagano
  Crédit Agricole Italia



27. Team dell'anno Energy Finance

INTESA SANPAOLO

I Finalisti:

- Ing Bank
- Intesa Sanpaolo
- Rothschild
- Tages Helios
- Unicredit

28. Professionista dell'anno Energy Finance

MASSIMO PECORARI

Unicredit

I Finalisti:

- Alessandro Bertolini Clerici
  Rothschild
- Massimiliano Cattozzi
  Intesa Sanpaolo
- Massimo Pecorari
  Unicredit
- Umberto Quadrino
  Tages Helios
- Nicola Savoini
  Morgan Stanley



26.Diego Napolitano (Ubi Banca)



27. Massimiliano Cattozzi (Intesa Sanpaolo)



28. Massimo Pecorari (Unicredit)

financecommunity Awards

Giovedì 16 novembre 2017

Team dell'Anno
Mid Market M&A

ETHICA CORPORATE FINANCE

Biolchim
Concimi Speciali

Settembre 2017
Advisor degli acquirenti

NUTRILINEA

Settembre 2017
Advisor del venditore

surfaces
TECHNOLOGICAL ABRASIVES

Luglio 2017
Advisor del venditore

API

Luglio 2017
Advisor del venditore

MW
awesome people, great results

Luglio 2017
Advisor del venditore

ATENA
leader italiana nella formazione finanziata

Luglio 2017
Advisor del venditore

DOCTOR DENTIST
Il tuo sorriso in buone mani

Giugno 2017
Advisor del venditore

SELCOM GROUP

Giugno 2017
Advisor dell'acquirente

UK Heating | Group

Marzo 2017
Advisor dell'acquirente

emu

Febbraio 2017
Advisor del venditore

ASPESI

Dicembre 2016
Advisor del venditore

ELETTRONICA SANTERNO

Novembre 2016
Advisor del venditore

GRUPPO ZAFFIRO
RESIDENZE PER ANZIANI

Novembre 2016
Advisor dell'acquirente

Forno della Rotonda

Luglio 2016
Advisor del venditore

CASTALDI LIGHTING

Luglio 2016
Advisor del venditore

careDENT
il tuo dentista

Giugno 2016
Advisor del venditore

ethica
corporate finance



29. Da sinistra: Stefano Trifone, Alessandro Conte, Marco Coppola, Stefano Pastore, Giorgio Carere, Cosimo Vitola, Roberto Ture, Clara Conforto, Maria Cristina De Carolis, Carlo Bolduri, Paola Merletti, Fausto Rinallo (Ethica Corporate Finance)



30. Alberto Gennarini (Vitale & Co.)

29. Team dell'anno Mid Market M&A

ETHICA CORPORATE FINANCE

I Finalisti:

- Ethica Corporate Finance
- Fineurop Soditic
- K Finance
- Oaklins Arietti
- Vitale & Co.

30. Professionista dell'anno Mid Market M&A

ALBERTO GENNARINI

Vitale & Co.

I Finalisti:

- Stefano Bellavita Alantra
- Alberto Gennarini Vitale & Co.
- Giuseppe Renato Grasso K Finance
- Giuseppe Puccio Mediobanca
- Umberto Zanuso Fineurop Soditic



31. Team dell'anno Shipping
LAZARD

I Finalisti:

- Deloitte
- Ing Bank
- Lazard
- Pillarstone Italy
- Venice Shipping and Logistics



31. Da sinistra: Saverio Pizzurro, Francesco Moneta e Lorenzo Gazzetta (Lazard)

32. Professionista dell'anno Shipping
FABRIZIO VETTOSI
Venice Shipping and Logistiscs (Vsl)

I Finalisti:

- Igino Beverini
  Lazard
- Gaudenzio Bonaldo Gregori
  Pillarstone Italy
- Mirco Frangiamore
  Ing Bank
- Elio Milantoni
  Deloitte
- Fabrizio Vettosi
  Venice Shipping and Logistics



32. Fabrizio Vettosi (Venice Shipping and Logistics)



33. Da sinistra: Antonio Falcone e Paolo Siviero (Principia SGR)

33. Best Practice Life Sciences -Venture Capital
PRINCIPIA SGR

34. Team dell'anno Life Sciences
PWC

I Finalisti:

- Alantra
- EY
- Principia sgr
- PwC
- Rothschild



34. Francesco Giordano (Pwc)

35. Professionista dell'anno Life Sciences

FRANCESCO BERTOCCHINI

Rothschild

I Finalisti:

- Francesco Bertocchini
  Rothschild
- Emanuela Pettenò
  PwC
- Andrea Scarsi
  K Finance
- Rosario Sciacca
  Ubs Investment Bank
- Paolo Siviero
  Principia sgr

36. Team dell'anno Real Estate

DEA CAPITAL REAL ESTATE

I Finalisti:

- Banco Bpm
- Coima
- Dea Capital Real Estate
- Hines Italy
- Kryalos

37. Professionista dell'anno Real Estate

GIACOMO LIBERTI

Lazard

I Finalisti:

- Paolo Bottelli
  Kryalos
- Manfredi Catella
  Coima
- Emanuele Caniggia
  Dea Capital Real Estate
- Giacomo Liberti
  Lazard
- Emanuele Prataviera
  Banca Finint

38. Team dell'anno Food

DVR CAPITAL

I Finalisti:

- Dvr Capital
- Lazard
- Oaklins Arietti
- Rothschild
- Vitale & Co.



35. Francesco Bertocchini (Rothschild) (ritira il premio Giorgio Bertola)



36. Paolo Scordino (Dea Capital Real Estate)



37. Giacomo Liberti (Lazard)



38. Da sinistra: Nicola Gualmini, Matteo Dreon, Sarah Haghighi, Carlo Daveri (Dvr Capital)



40. Roberto Costa (Mediobanca)



41. Carlo Daveri (Dvr Capital)

39. Professionista dell'anno Food

DAVIDE MILANO

Oaklins Arietti

I Finalisti:

- Franco Cappiello
  Ubs Investment Bank
- Carlo Daveri
  Dvr Capital
- Alberto Gennarini
  Vitale & Co.
- Michele Marocchino
  Lazard
- Davide Milano
  Oaklins Arietti

40. Team dell'anno Fashion/Luxury

MEDIOBANCA

I Finalisti:

- Credit Suisse
- Dvr Capital
- Lazard
- Mediobanca
- Rothschild

41. Professionista dell'anno Fashion/ Luxury

CARLO DAVERI

Dvr Capital

I Finalisti:

- Irving Bellotti
  Rothschild
- Carlo Daveri
  Dvr Capital
- Michele Marocchino
  Lazard
- Andrea Nappi
  Citi
- Michele Pangrazzi
  Credit Suisse



39. Davide Milano (Oaklins Arietti)

42. Team dell'anno Tmt ed Entertainment
LAZARD

I Finalisti:

- Banca Imi
- Deloitte
- K Finance
- Lazard
- Mediobanca



43. Giorgio Olivanti (Unicredit)

43. Professionista dell'anno Tmt ed Entertainment
GIORGIO OLIVANTI
Unicredit

I Finalisti:

- Igino Beverini
  Lazard
- Elio Milantoni
  Deloitte
- Giorgio Olivanti
  Unicredit
- Michele Pangrazzi
  Credit Suisse
- Bruno Prevedello
  Natixis



44. Federico Sella (Banca Patrimoni Sella & C.)

44. Team dell'anno Family Business
BANCA PATRIMONI SELLA & C.

I Finalisti:

- Azimut Wealth
- Banca Patrimoni Sella & C.
- Four Partners
- Riello Investimenti Partners
- SCM SIM





42. Da sinistra: Romualdo Cirillo, Alessandro Foschi e Giuliano Guarino (Lazard)

SCM spa

SOLUTIONS CAPITAL MANAGEMENT

società d'intermediazione mobiliare

UN MULTI FAMILY OFFICE CHE GUIDA LE GENERAZIONI FUTURE



SCM SIM grazie alla sua struttura di Multi Family Office, si posiziona al fianco dei propri clienti come un vero **life coach**, fornendo strategie, soluzioni e strumenti per la gestione dell'intero patrimonio.

BEYOND THE WEALTH MANAGEMENT

LIFE COACHING

PREMIO INTERNAZIONALE LE FONTI AWARDS

ECCELLENZA DELL'ANNO 2016 "FINANZA INNOVATIVA"

LE FONTI AWARDS WINNER 2016

www.scmsim.it

45. Professionista dell'anno Family Business

LORENZO GUIDOTTI

SCM SIM

I Finalisti:

- Guido Feller
  Azimut Wealth
- Roberto Gavazzi
  Boffi&DePadova
- Lorenzo Guidotti
  SCM SIM
- Davide Mereghetti
  Unicredit
- Federico Sella
  Banca Patrimoni Sella & C.

46. Team dell'anno Wealth Management

INDOSUEZ WEALTH MANAGEMENT ITALIA (GRUPPO CRÉDIT AGRICOLE)

I Finalisti:

- Indosuez Wealth Management Italia (Gruppo Crédit Agricole)
- Deutsche Asset & Wealth Management
- Edmond de Rothschild
- Euromobiliare AM sgr
- Ubs Global AM

47. Professionista dell'anno Wealth Management

PAOLO LANGÉ

Cordusio Sim

I Finalisti:

- Luca Caramaschi
  Indosuez Wealth Management Italia (Gruppo Crédit Agricole)
- Alberto Chiesa
  Banca Esperia
- Achille Gennarelli
  Jp Morgan
- Paolo Langé
  Cordusio Sim
- Alessandra Losito
  Pictet WM



45. Lorenzo Guidotti (Scm Sim)



46. Da sinistra: Ernesto Sellitto e Luca Caramaschi (Indosuez Wealth Management Italia Gruppo Crédit Agricole)



47. Paolo Langè (Cordusio SIM)

48. Team dell'anno Private Banking

BANCA GENERALI PRIVATE BANKING

I Finalisti:

- Banca Generali Private Banking
- Cassa Lombarda
- Credito Emiliano Private Banking
- Ersel
- Fideuram



48. Marco Bernardi (Banca Generali Private Banking)

49. Professionista dell'anno Private Banking

FABIO INNOCENZI

Ubs Italia

I Finalisti:

- Massimo Doris
  Banca Mediolanum
- Fabio Innocenzi
  Ubs Italia
- Paolo Molesini
  Fideuram Intesa Sanpaolo Private Banking
- Gian Maria Mossa
  Banca Generali Private Banking
- Giuseppe Rovani
  Banca Euromobiliare



49. Fabio Innocenzi (Ubs Italia)

50. Team dell'anno Sgr retail

ANIMA SGR

I Finalisti:

- Amundi Asset Management sgr
- Anima sgr
- Arca sgr
- Azimut Capital Management sgr
- Castello sgr



50. Alessandro Melzi d'Eril (Anima SGR)





51. Ugo Loser (Arca SGR)



52. Federico Steiner (Barabino & Partners)

51. Professionista dell'anno Sgr retail

UGO LOSER

Arca sgr

I Finalisti:

- Marco Carreri
  Anima sgr
- Pietro Giuliani
  Azimut Capital Management sgr
- Ugo Loser
  Arca sgr
- Marco Rosati
  Zenit sgr
- Alessandro Varaldo
  Amundi Asset Management sgr

52. Team dell'anno Finance Pr

BARABINO & PARTNERS

I Finalisti:

- Barabino & Partners
- Close to Media
- Community
- Edelman Italia
- Image Building









53. Professionista dell'anno Finance Pr
AURO PALOMBA
Community

I Finalisti:

- Luca Barabino
  Barabino & Partners
- Alessandro Iozzia
  Brunswick
- Federica Menichino
  True Relazioni Pubbliche
- Auro Palomba
  Community
- Giuliana Paoletti
  Image Building

54. Team dell'anno Rising Star
PIROLA CORPORATE FINANCE



54. Da sinistra: Mario Morazzoni e Ludovico Mantovani (Pirola Corporate Finance)



53. Auro Palomba (Community)

55. Team dell'anno Emergente

THE PRIVATE EQUITY KITCHEN

56. Deal dell'anno

- **PIRELLI**
- **BANCA IMI**
- **BANK OF TOKIO MITSUBISHI MUFG**
- **JP MORGAN**
- **MORGAN STANLEY**



56. Da sinistra: Nicola Verdicchio e Francesco Tanzi (Pirelli) e Fabio Matti (Banca Imi)



56. Da sinistra: Andrea Ferrari (Morgan Stanley), Orlando Di Tursi (MUFG), Tommaso Dondi (Jp Morgan)



55. Lorenzo Bovo (The Private Equity Kitchen)



Avvocati e *LinkedIn*: un binomio che funziona

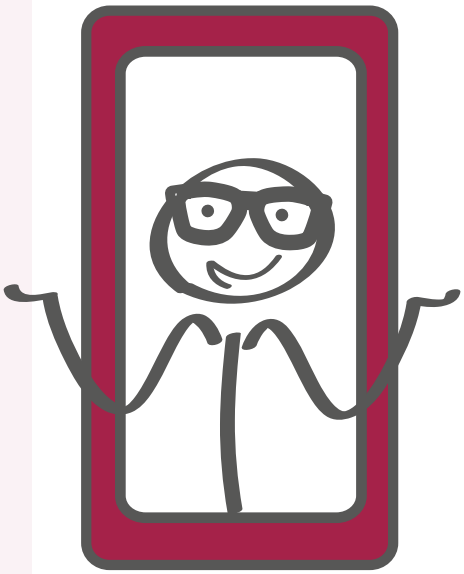
di **mario alberto catarozzo***



Linkedin tra tutti i social network è sicuramente quello più professionale. Nato per mettere in contatto le persone che cercano lavoro o nuove opportunità di business, Linkedin resta anche in Italia il social dedicato al business e per i professionisti dell'area legale è decisamente il più qualificato. Per poter sfruttare appieno le sue potenzialità è necessario però conoscerlo e saperlo utilizzare correttamente. Vediamolo quindi più da vicino e capiamo insieme come utilizzarlo in modo efficace.

IL PROFILO

Innanzitutto, a differenza di altri social come Facebook o G+, Linkedin è strutturato concettualmente sul profilo della persona e non sulla distinzione tra pagine pubbliche e diario privato. In sostanza il profilo personal di Linkedin equivale a un vero e proprio curriculum online da tenere aggiornato con le informazioni più rilevanti. È tuttavia possibile utilizzare Linkedin non solo per il profilo del singolo professionista, ma anche per il profilo dello studio nel suo insieme. In questo caso, il suggerimento è di predisporre un profilo, dove nella fotografia metteremo il logo dello studio, nell'anagrafica il nome dello studio e nella qualifica l'area di principale specializzazione. Dopodiché sarà utile che ciascun professionista dello studio abbia un proprio profilo personale strutturato come un curriculum vitae, dove emergano i tratti professionali peculiari. Nel caso di più professionisti dello stesso studio, sarebbe opportuno coordinare i profili personali, affinchè abbiano una certa omogeneità e citino lo studio con lo stesso stile.

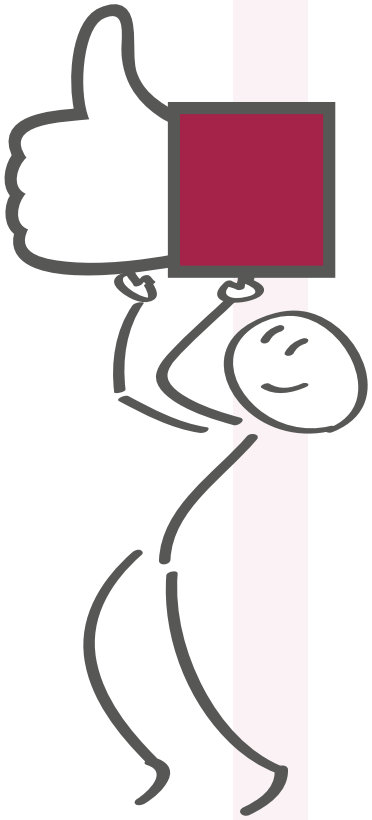


Capita spesso infatti di leggere in diversi profili di professionisti appartenenti allo stesso studio quest'ultimo citato in modo differente a partire dal "logo": "Studio legale associato...", "Avvocati associati....", "Associazione professionale..." etc. Ciò è sbagliato, perché la sensazione per chi legge è che vi sia una certa anarchia comunicativa e percezioni diverse già dall'interno.

LA FOTOGRAFIA

La prima cosa che un utente guarderà del vostro profilo sarà la fotografia, inutile negarlo. E pertanto deve esserci assolutamente: i profili senza fotografia sono penalizzati sia nel ranking di Linkedin, perché risulterà incompleto, sia nella probabilità che venga letto dagli utenti. Ok la fotografia, ma quale? Qui si apre uno scenario variegato: si possono ammirare fotografie professionali a mezzo busto

o in primo piano, sorridenti, di qualità, dove si vede che ci si è dedicati nel farla fare e nel selezionare la foto, consci della sua importanza; si passa poi a fotografie "riciclate", frutto del ritaglio da una foto più ampia, ad esempio con la manina sulla spalla di qualcuno che si intravede, o con lo sfondo del mare, della montagna o del lago, che rimanda a qualche meta estiva.
Scendendo in questa classifica del gusto e dell'opportunità, passiamo poi a fotografie fatte da sé, stile selfie, che deformano visi e propongono angoli di inquadratura quantomeno improbabili, fino a fotografie decisamente inopportune. Si apre qui una galleria che trova il limite solo nella fantasia umana: fotografie con il casco della moto ancora in testa, con la tuta da sci, con la divisa del calcio, stile Playboy, con gli occhiali da sole e chi più ne ha più ne metta...
Ricordiamolo: la fotografia è fondamentale, ci deve essere e deve essere adeguata al contesto, quindi con taglio professionale, sorridente e di buona qualità. Professionale non vuol dire per forza in giacca a cravatta o tailleur, vuol dire opportuna ed efficace per trasmettere il messaggio e lo stile che volete passi in chi vi guarda e magari non vi conosce ancora. Mi raccomando, infine, sorridete! Ho ancora in mente fotografie di persone che sembrano arrabbiate col mondo oppure depresse. Niente foto lontane dietro la scrivania, piccoli piccoli, magari in penombra.
Nel fare la fotografia ricordatevi inoltre di non mettervi piatti di fronte alla fotocamera, ma leggermente in diagonale, con una spalla un pochino più avanti verso la fotocamera, in modo da trasmettere un senso di tridimensionalità.
Attenzione quindi al dress code, alle luci e all'angolo di ripresa. Un cellulare può andare benissimo per scattare foto di qualità, basta che l'ambiente sia correttamente illuminato e lo sfondo sia adeguato. Nel dubbio, meglio uno sfondo monocolore di una parete se non avete una libreria o un contesto che si presti.



LA QUALIFICA

Dopo la fotografia e il nomeè il momento della qualifica: cosa fate di professione? Di che vi occupate? In che veste vi state proponendo? Per un legale l'ideale è far comparire sotto il nome la qualifica attuale chiara e diretta: "Avvocato", "Partner studio legale", "Senior associate studio legale"... andranno benissimo. Da evitare, invece, qualifiche generiche e poco chiare: "Servizi legali", "laureato in legge", "professionista settore legale". Per chi legge queste diciture non sono indicative, sono troppo generiche e fonte di equivoco. Siate diretti, concisi, mirati.

EXECUTIVE SUMMARY

Il primo testo che compare nel profilo Linkedin è un testo descrittivo che serve a riassumere in poche righe di cosa ci occupiamo oggi e come possiamo essere utili ai nostri potenziali clienti.

Questa parte, così come accade in un curriculum ben fatto, serve a chi legge per andare subito al sodo e capire se ne vale la pena dedicare tempo al profilo che ha sotto mano. In questa sintesi vi consiglio di partire dall'oggi: chi sono oggi, di cosa mi occupo, come posso esserti utile. Niente orpelli, niente fronzoli, niente sbrodolate: qui dovete subito centrare il bersaglio e far risparmiare tempo al lettore rispondendo alla domanda che ha in mente e cioè "cosa fai oggi?", "mi puoi essere utile?".

TITOLI DI STUDIO E QUALIFICHE

È questa la parte più tradizionale che siamo abituati a compilare nel curriculum vitae. Mettete ovviamente solo le qualifiche più rilevanti, corsi di specializzazione e master, evitando le scuole medie e superiori, oppure corsi di yoga e simili (a meno che non vi proponiate come avvocato yogi, che potrebbe essere un'idea!). Partite a ritroso, cioè dalla qualifica più recente e da quella più qualificante per il vostro standing attuale, perché saranno le prime a comparire in ordine.

ESPERIENZE

Anche qui, come per i titoli di studio, troveremo l'elencazione delle esperienze lavorative pregresse, quindi per un legale gli studi professionali dove ha prestato la propria attività e, laddove presenti, società dove ha svolto anni come legale d'impresa. Partite dal più recente a scalare.



sponsored by

Prata & Mastrale

HOUSE OF TAILORING

Le sfide tra studi legali

dal 27 novembre 2017 al 25 marzo 2018

al TC Milano Alberto Bonacossa

Via G. Arimondi, 15

Calendario e squadre partecipanti:

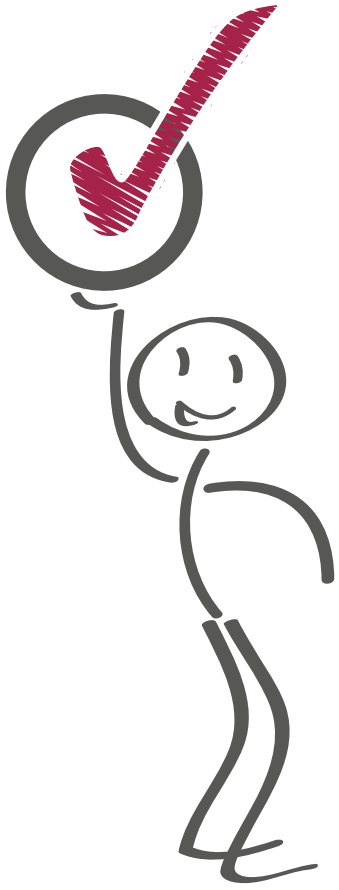
www.lawyerstenniscup.com

SKILLS ED ENDORSEMENTS

Qui potete fare poco voi, perché saranno gli altri a confermare vostre capacità e competenze che Linkedin propone ai vostri contatti sulla base di quanto avete inserito voi come background e studi. Questa in realtà è un'area di poco interesse, perché tutti sanno che viene compilata dai contatti in modo veloce e disattento.

RECOMANDATIONS

Qui cambia la musica. Questa è una sezione davvero importante. Stiamo entrando nel meccanismo del passaparola o del Trip Advisor dei professionisti, cioè in una sezione dove altri ci raccomandano indicandoci per le nostre qualità umane e professionali. Nel fare ciò ci mettono la faccia, perché le recomandations posso essere fatte solo da altri utenti di Linkedin e pertanto figura accanto al testo della raccomandazione la faccia di chi la propone. In un'epoca in cui tutti siamo abituati a leggere i commenti di chi ha utilizzato quel servizio prima di noi, di chi è stato in quel resort dove vogliamo andare o ha acquistato quel bene, capirete come è importante avere delle buone recomandations. Importante quindi è averle, ma soprattutto averle di qualità per il contenuto e per lo standing dell'autore. Questa sarà una delle aree maggiormente visitate dai lettori del vostro profilo. Nella prossima puntata vedremo insieme come utilizzare in modo efficace il profilo Linkedin e questo social dalle enormi potenzialità.



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

Kitchen CONFIDENTIAL

Lo chef racconta a *MAG* l'apertura del suo nuovo ristorante a Milano. E spiega la sua visione imprenditoriale



Alessandro Borghese

Cucina e finanza: a tavola con ALESSANDRO BORGHESE

di gabriele perrone

Siamo sempre stati abituati a vederlo in televisione con i suoi programmi di cucina che lo hanno reso celebre al grande pubblico.
Ma ora **Alessandro Borghese** ha deciso che è arrivato il momento giusto per il grande passo: l'apertura del suo primo ristorante a Milano.
Il locale "AB – il lusso della semplicità" si trova in via Belisario, zona City Life, dove è presente anche AB Normal – Eatertainment Company, l'azienda dello chef 41enne che si occupa di ristorazione ed entertainment.
Uno spazio funzionale per unire in un'unica base operativa il reparto di banqueting e catering, il laboratorio "Pasta Fresca – il lusso della semplicità" e gli uffici di food consulting e progettazione.
Borghese ha raccontato a *MAG* l'idea che sta dietro la creazione del suo ristorante, ma anche la sua strategia di business che negli scorsi anni gli ha consentito di mettere basi solide per nuove avventure imprenditoriali.



Chef Borghese, finalmente apre il suo primo ristorante a Milano...
Il ristorante era nell'aria da tempo. Lo dovevo fare. Lo dovevo ai tantissimi sostenitori che mi



chiedevano di farlo e agli ospiti che in questi anni hanno gustato i miei piatti durante i nostri ricevimenti privati e pubblici, dovevo aprire la cucina di "Alessandro Borghese – il lusso della semplicità" a tutti. E l'occasione è arrivata quando abbiamo ampliato la sede della mia azienda AB Normal – Eatertainment Company nel cuore della City Life milanese, in viale Belisario 3.

Qual è il concept, come sarà strutturato il locale?
Volevo essere trasparente, per questo abbiamo un'enorme cucina a vista sulla sala in un ambiente caldo e sensuale. Non distante si entra in un'atmosfera vivace ma distesa del salotto del cocktail bar, trasportati dalla musica del dj set e dalle novità del barman. Poi ci sono gli uffici e la sala multifunzionale privata con cucina interna per i corsi di cucina e le riunioni aziendali e team building.

E la cucina?
Il menu cambia ogni settimana, sono gli ingredienti che mi ispirano, la materia prima di stagione: cinque antipasti, cinque primi piatti, cinque secondi piatti e cinque dolci, la cucina del ristorante è collegata anche al bistrot con sfiziosità calde e croccanti da accompagnare agli ottimi cocktail. Un posto elegante dove si gustano le tradizioni più saporite.

Cosa significa "il lusso della semplicità"?
Mantenere la semplicità in cucina vuol dire tante cose, potrebbe significare ridurre un piatto alla sua forma base o focalizzarsi su un ingrediente per sperimentarne l'essenza. Oppure creare un'atmosfera da rock band, dove le diverse parti della cucina si

VOTA IL TUO PREFERITO

foodcommunity.it Awards

GIOVEDÌ **14/12/2017** ORE **11,15**

TEATRO MANZONI

Via Alessandro Manzoni 42, Milano

ORE 11,15	ORE 12,15	ORE 13,15
REGISTRAZIONE E WELCOME COCKTAIL	PREMIAZIONI	LIGHT LUNCH

PER INFORMAZIONI:

martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it

+39 02.8424.3870

MAIN PARTNER JAGUAR LAND ROVER

PARTNER TECNICO Edelman

SPONSOR TECNICI la Collina dei Ciliegi® LE BOTTEGHE DI LEONARDO IL GELATO CHE NON C'ERA POLAR SALMON HJERTING LAKS VALVERDE la forma dell'acqua

muovono come gli strumenti del concerto. In qualunque caso, "semplice" in una cucina raramente significa "facile". Quando si entra in cucina c'è studio, progettualità, fantasia, tutto questo se lo stai facendo per qualcuno.

Questa nuova apertura come si inserisce nella sua strategia imprenditoriale?
Mantenere la propria identità lavorativa, allo stesso tempo modificarsi seguendo i cambiamenti, resta la mia filosofia professionale. Quando sarò fuori per lavoro, saluterò i miei ospiti da un maxi schermo.

Visti i suoi numerosi impegni, dalla televisione al catering, come farà a seguire il ristorante?
I programmi televisivi si registrano in pochi mesi. Il tempo si può organizzare grazie alla condivisione, il gioco di squadra è fondamentale e io lavoro con un'incredibile team di professionisti in brigata e in azienda. I colleghi con cui ho iniziato questo lavoro erano gli amici di allora e oggi sono al mio fianco in brigata e in ufficio. La massima fiducia reciproca è fondamentale per ottenere sempre il meglio. Sarò presente nelle cucine del ristorante molto spesso, tutte le volte che mi sarà possibile.





Quali sono le sue attività principali?
AB Normal – eatertainment company è nata dopo l'incontro con mia moglie (Wilma Oliverio, ndr). All'epoca Wilma lavorava per una multinazionale, insieme abbiamo deciso di dare una svolta al mio lavoro, che oggi è diventato il nostro. L'azienda, con sede a Milano, si occupa di ristorazione con il brand: "Alessandro Borghese – il lusso della semplicità", e gestiamo il pastificio Pasta Fresca in via Washington 82.

Qual è il modello di business?
AB Normal presenta un modello di business innovativo, fortemente integrato e caratterizzato da una struttura supportata dall'attività di marketing e licensing e dagli uffici di progettazione e food consulting per location nell'ambito della ristorazione e format televisivi. Oggi conduco, sono autore e produttore di diversi programmi. Ovviamente sono lusingato di essere stato un precursore degli chef in tv.

Come valuta il boom dei programmi televisivi legati alla cucina?
Con tanti programmi televisivi si è dato vita a realtà in rete che prima sarebbero state impensabili. La cucina sullo schermo ha permesso a molti di conoscere i cuochi più amati e far diventare una passione, un lavoro. Il cibo è diventato argomento principale di

GLACÉ

SWEET CONCEPT



Il gelato artigianale incontra il design.

ilariaforlani.it





tanti, dalla stampa al web, finalmente tanti giovani, e non solo, hanno potuto esternare la propria passione per il food, creando un business che aiuta sicuramente l'economia del nostro Paese.

Quanto è importante oggi, per uno chef imprenditore come lei, l'uso dei social network?
Sono stato uno dei primi chef a essere presente sui social network. Il boom l'ho vissuto fin dall'inizio, quando ancora la gente si chiedeva cosa fosse. Postavo piatti. Musica. Foto. Monologhi. Hanno iniziato a seguirmi in tanti e oggi, sui miei social ci sono tantissimi amici virtuali a cui cerco di rispondere spesso. Mi piace condividere il mio lavoro, un pensiero, un momento verso chi mi dimostra affetto senza esserci ancora conosciuti. Per questo, quando abbiamo rinnovato i locali della AB Normal, unificando la cucina del catering con gli uffici interni, ho deciso di aprire le porte a tutti, non solo ai miei clienti degli eventi, ed è nato il ristorante. Oggi comunicare la vasta arte gastronomica italiana è fondamentale, amplia l'attenzione dell'universo culinario a un pubblico sempre più preparato e attento.

Qual è il fatturato di AB Normal – Eatertainment Company?
Quest'anno abbiamo chiuso con un fatturato di 1 milione di euro, ma con il ristorante, dopo la startup iniziale, avremo un incremento.

In cosa consiste la sua collaborazione con la catena Obicà?
Con la catena Obicà Mozzarella Bar c'è una collaborazione innovativa che mantiene la tradizione del prodotto con l'obiettivo comune di rivoluzionarlo nel menù, ideando una nuova selezione di piattini da condividere in un'atmosfera conviviale. Abbiamo portato la mia cucina Oltreoceano, da Roma passando per New York fino a Los Angeles comunicando la filosofia del #FoodToShare.

Quale studio legale la segue?
Lo studio legale che ci assiste è quello dell'avvocato Cesare Patriarca di Roma, specializzato in diritto d'autore e dello spettacolo, ma che dopo un affiancamento di circa 15 anni ci fornisce il suo sostegno e competenza anche negli altri ambiti operativi della nostra società.

Come vede il rapporto tra ristorazione e finanza?
Va pensato come un mix tra il rispetto della qualità e la crescita imposta. Esiste un apparente trade-off (scelta tra le due possibilità, ndr), ma è solo apparente, perché la finanza supporta e regola finanziariamente le idee imprenditoriali nel food sector.

In questo senso può essere utile il private equity?
Se lo scopo è lo sviluppo e l'aumento, sicuramente con la quotazione si attraggono capitali e l'apertura a un fondo di private equity potrebbe essere un buon passaggio intermedio. Favorire le aziende italiane può fare emergere concrete potenzialità anche all'estero per il futuro del nostro made in Italy.

Daniele Ferrero



VENCHI, 140 ANNI DI CRESCITA

L'azienda piemontese del cioccolato festeggia l'importante traguardo con un fatturato di 80 milioni e 100 negozi nel mondo

Una storia lunga 140 anni, coronata dalla crescita economica e dall'espansione a livello globale. È quella di Venchi, l'azienda piemontese specializzata nella produzione e vendita di cioccolato di alta qualità, che nel 2018 festeggerà il suo anniversario superando i 100 negozi nel mondo. Da quando **Silviano Venchi** aprì nel 1878 il suo atelier a Torino, culla della tradizione cioccolatiera italiana, l'azienda ha arricchito continuamente l'ampia

gamma dei suoi prodotti e oggi, oltre al cioccolato, punta con forza sul gelato artigianale.
Negli anni Venchi ha acquisito una riconoscibilità internazionale con le sue 350 ricette di cioccolato, 90 gusti di gelato, la presenza in 70 Paesi, oltre 500 dipendenti e gli attuali 88 negozi monomarca nel mondo.
Dietro a questo successo c'è la spinta a livello imprenditoriale dell'amministratore delegato e presidente **Daniele Ferrero**, che a fine anni '90 ha rilevato il brand assieme ad altri soci (**Giovanni Battista Mantelli** e **Niccolò Cangioli**) e ha portato l'azienda a chiudere il 2017 con un giro d'affari stimato in 80 milioni di euro (dai 63 milioni del 2016), con previsioni di crescita a doppia cifra nei prossimi anni.

FOCUS SULL'ESTERO

«Con le nuove aperture confermate del 2018 avremo



54 negozi in Europa, America e Asia», spiega Ferrero a *MAG*. «Il fatturato estero attualmente vale circa il 30% del totale, e se guardiamo ai clienti che fanno shopping nelle nostre Cioccogelaterie presenti in tutte le grandi città, all'80% si tratta di stranieri».
Il mercato più ricco è Singapore, seguito da Cina, Hong Kong e Macao. «A breve apriremo anche a Taiwan», aggiunge l'amministratore delegato.
Nel 2018, proprio nell'anno del 140esimo anniversario, Venchi raggiungerà l'importante traguardo di oltre 100 negozi *worldwide* con 49 negozi solo in Italia.
«Continueremo ad aprire negozi nel nostro Paese e a mantenere un focus particolare sugli aeroporti, sia in Italia che all'estero», afferma Ferrero.



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

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

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



@7Gr @settegrammi @sevengrams

7Gr. For espresso lovers only.

140 anni
Il traguardo che Venchi festeggerà nel 2018

100 +
I negozi di Venchi nel mondo

80 mln
Il fatturato di Venchi nel 2017 (in €)

30 %
Il peso del fatturato estero sul totale

NUOVE APERTURE

In particolare, nel 2017 sono state queste le aperture di Venchi: un'area esperienziale presso Fico Eataly World a Bologna, negozi a Miami, Malta, Riyad, Milano, Pechino e Los Angeles. «Inoltre saremo presenti da fine anno anche su alcune navi MSC Crociere con diversi negozi e laboratori di cioccolato e gelato». Nel 2018 saranno aperti nuovi negozi a Macao, Singapore, Londra, Roma, Riyad, Gedda, Doha e Stoccolma.



NUOVI PRODOTTI

Riguardo alla strategia di crescita dell'azienda, Ferrero esclude future acquisizioni, mentre sulla possibile quotazione in Borsa commenta: «Non per il momento». Stessa risposta sull'eventuale propensione dei soci ad ascoltare offerte da parte di investitori interessati ad acquisire quote di Venchi.
Infine i prodotti: «Nel 2018 avremo interessanti novità di prodotto soprattutto per la seconda parte dell'anno e per il Natale», conclude Ferrero.
«Per tutto l'anno svilupperemo anche delle collezioni con dei packaging dedicati per celebrare i nostri prodotti più iconici e l'eleganza delle nostre confezioni». (*g.p.*)

BUONOCORE: «Vi racconto l'evoluzione di LANGOSTERIA»

Crescita dei locali e del fatturato (18 milioni). Cultura della persona. E visione internazionale. L'imprenditore fa con *MAG* un bilancio dei primi dieci anni di questo progetto. Il futuro? Tra Londra e gli States



Enrico Buonocore

Quando si dice Langosteria, il primo pensiero va all'eccellenza del pesce servito nei locali di fine dining che portano questa insegna. Ma il gruppo di ristorazione fondato a Milano nel 2007 da **Enrico Buonocore** è molto altro. Oggi è una holding che gestisce quattro ristoranti (tre a Milano e uno a Paraggi) e ha in programma nuove aperture: la prossima, come *foodcommunity.it* è in grado di anticipare, è prevista a dicembre sulla terrazza del Super G Mountain Lodge di Courmayeur, dove sorgerà un Fish Bar. Il fatturato atteso per il 2017, decimo anniversario di Langosteria, è di 18 milioni di euro, in crescita a doppia cifra in tutti i locali del gruppo.

CENTRALITÀ DELLA PERSONA

Al di là dei numeri, ciò che distingue l'imprenditore Buonocore (ed è probabilmente il segreto del suo successo) è la sua cultura del cliente che va di pari passo con quella del dipendente: 135 persone lavorano oggi per Langosteria, il cui valore principale è la squadra.
Quest'ultima, motivata dal punto di vista economico e contrattuale, dà il massimo per dare ai clienti la migliore accoglienza possibile.

3.500

I coperti settimanali dei ristoranti



la Collina dei Ciliegi®

I PREMI PIU' IMPORTANTI VINTI DA *l'amarone*



1 Regional Trophy
Decanter World Wine Awards

1 Gold Medal
Decanter World Wine Awards

7 Gold Medal
Berliner Wein Trophy

4 Gold Medal
Mundus Vini

1 Double Gold Medal
San Francisco International Wine Competition

1 Gold Medal
International Wine & Spirit Competition

1 Gold Medal
Concours Mondial de Bruxelles

5 Grappoli
BIBENDA 2018

www.lacollinadeiciliegi.it info@lacollinadeiciliegi.it



Domenico Soranno e Enrico Buonocore

135

I dipendenti di Langosteria oggi

«Ciò si traduce in un'apposita policy interna, con un codice etico focalizzato sulla centralità della persona», spiega Buonocore a *MAG*. «Dal 1 febbraio 2018, inoltre, tutti i dipendenti avranno un contratto collettivo realizzato ad hoc per Langosteria insieme al sindacato, che comprende premi e bonus legati al raggiungimento degli obiettivi». L'imprenditore classe 1976, che ha iniziato a lavorare come operaio in fabbrica a Corsico, parla di Langosteria come «una società di persone fondata sul riscatto sociale», i cui dipendenti «hanno fame di tirarsi fuori dalla mischia e avere una posizione professionale importante per permettersi di vivere economicamente con maggiore libertà». Se da un lato «sono già stati accantonati 400mila euro per i premi di fine anno», dall'altro Buonocore si aspetta in cambio dai suoi dipendenti «il massimo impegno quotidiano».

CRESCITA CONTINUA

Da luglio 2017, Langosteria Holding ha i suoi nuovi uffici in via Lecce a Milano. Nella struttura di tre piani è presente anche un laboratorio di ricerca e sviluppo (Langosteria Lab).
Coi restaurant manager e gli executive chef dei vari locali, c'è un controllo e un confronto quotidiano per analizzare i dati, garantire la standardizzazione dei processi e fornire il massimo del servizio.
Dalla prima Langosteria di via Savona, negli scorsi anni sono stati aperti il bistrot di via Bobbio, il Langosteria Cafè nella centrale Galleria del Corso e (a maggio 2017) Langosteria Paraggi, tra Santa Margherita Ligure e Portofino.
A Courmayeur, invece, la formula non sarà quella del ristorante, ma quella del Fish Bar già sperimentata con successo in occasione di Expo 2015.
Accanto a ostriche e aragoste, ci saranno le bollicine di Cantine Ferrari, con cui Langosteria condivide la stessa idea di "Italian style experience" attorno al cibo.
Da fine novembre c'è anche un libro (*Rivoluzione Langosteria*) che racconta l'avventura di Buonocore iniziata nel 2007.

5

I locali di Langosteria (3 a Milano, 1 a Paraggi, 1 a Courmayeur)

2007

L'anno di apertura del primo ristorante in Via Savona a Milano

IL FUTURO ALL'ESTERO

Oltre all'imprenditore, oggi il team direzionale di Langosteria Holding è composto dai soci **Gianni Mondelli** (responsabile amministrativo e finanziario), l'agente Fifa **Giovanni Branchini** (definito "il ministro degli Esteri"), **Attilio Traverso** dell'azienda fornitrice di crostacei Agras, e **Giuseppe Leccese**,

18 mln €

Il fatturato di Langosteria previsto per il 2017



proprietario di Micucci e Balzari, grossista del mercato ittico.
Nei piani della holding, assistita dall'avvocato **Raffaele De Paola** dello studio Eunomia, c'è l'espansione oltreconfine per la quale non è esclusa la strada del private equity. «Le città nel mirino per il 2019 sono Londra, New York, Los Angeles e Dubai», afferma Buonocore. «Siamo alla ricerca di partner locali che ci consegnino le chiavi della città e di investitori con uno standing reputazionale importante nel settore del lusso». (*g.p.*)

foodcommunity.it

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



Seguici anche sui nostri canali social

Iscriviti alla newsletter e resta in contatto





FICO, obiettivo 6 MILIONI DI VISITATORI

Foodcommunity.it ha visitato il parco agroalimentare di Eataly a Bologna. La scommessa di Farinetti: una Disneyland del cibo



Il cibo Made in Italy ha una nuova casa, anzi un'Expo tutta sua: è Fico Eataly World, la fiera permanente nata a Bologna con l'obiettivo di esaltare l'intera filiera agroalimentare italiana e fare della Fabbrica italiana contadina un volano di attrazione turistica a livello internazionale. *Foodcommunity.it* ha visitato







in anteprima Fico (che ha aperto al pubblico il 15 novembre) e i suoi 100mila metri quadrati dedicati alla biodiversità e all'arte della trasformazione del cibo italiano.

TUTTI I NUMERI

Ci sono 2 ettari di campi e stalle all'aria aperta, con 200 animali e 2mila cultivar (varietò di coltivazioni), 8 ettari coperti con 40 fabbriche di alimentari in funzione, che producono tutti gli ingredienti più celebri della tavola italiana; oltre 40 luoghi ristoro allestiti e animati, dai bar fino ai chioschi di cibo di strada e al ristorante dello chef stellato **Enrico Bartolini** in collaborazione con Le Soste; 9mila metri quadrati di botteghe e mercato con il meglio dei prodotti e del design per la buona tavola; le aree dedicate allo sport, ai bimbi, alla lettura e ai servizi; 6 aule didattiche e 6 grandi "giostre" educative in funzione, per far sperimentare e conoscere i segreti del fuoco, della terra, del mare, degli animali, delle bevande e del futuro; il centro congressi modulabile da 50 a 1.000 persone, con spazi per teatro e cinema; i corsi e gli eventi che animeranno tutti gli spazi di Fico.
Nel parco trovano spazio brand primari del food&beverage italiano come Lavazza, Venchi, Casillo, Baladin, Carpigiani, Balocco, la ristorazione del gruppo Sebeto (con Rossopomodoro) e consorzi come Grana Padano, Parmigiano Reggiano e Prosciutto di San Daniele.
All'interno sono presenti anche le biciclette a tre ruote con cui fare la spesa muovendosi nella pista ciclabile interna.

100mila m^2

La superficie dedicata alla biodiversità e alla trasformazione del cibo

oltre **40**

I luoghi di ristoro, dai chioschi ai ristoranti

6 milioni

I visitatori attesi ogni anno

foodcommunity.it

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



Seguici anche
sui nostri canali social

Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto

www.foodcommunity.it











COME DISNEYLAND

«Vogliamo parlare del cibo partendo dall'inizio e non dalla fine, ovvero dall'agricoltura, dall'allevamento e dalla trasformazione», ha detto il fondatore di Eataly, **Oscar Farnietti**, che ha paragonato l'opportunità di Bologna con Fico a quella dell'americana Orlando con Disneyland. I promotori si attendono 6 milioni di visitatori ogni anno.
«Qui abbiamo trovato le condizioni ideali per fare questo progetto, perché la politica ha risposto con una velocità incredibile», ha aggiunto Farinetti.



GLI INVESTITORI

Insieme a Eataly, hanno partecipato alla nascita di Fico il Comune di Bologna, il Centro agroalimentare di Bologna con il presidente **Andrea Segré**, e Coop Alleanza 3.0 con **Tiziana Primori**, amministatore delegato di Fico Eataly World.
La realizzazione del progetto è avvenuta tramite investimenti sia pubblici sia privati, quantificabili in complessivi 140 milioni di euro.
In particolare, nel fondo Pai-Parchi agroalimentari gestito da Prelios Sgr sono stati investiti 45 milioni da un pool di banche (capofila Ubi Banca e composto da Banco Bpm, Iccrea BancaImpresa, Emil Banca Credito Cooperativo e Banca d'Alba) assistite dallo studio legale Legance. (*g.p.*)

2

Gli ettari di stalle e campi all'area aperta

45 mln €

L'investimento delle banche nel progetto

LE TAVOLE DELLA LEGGE di nicola di molfetta

Olio - Cucina fresca
Piazzale Lavater 1 - 20129 Milano
Tel. 02 20520503



OLIO
IL PUGLIESE A MILANO







Da pugliese non amo i ristoranti pugliesi a Milano. Non li frequento perché di solito il risultato è deludente come quando, magari all'estero per lavoro, preso da una crisi d'astinenza tento la sorte e provo un piatto di spaghetti al pomodoro nel "migliore" ristorante tricolore di New York o Parigi.

Per questo, quando alcune settimane fa ho scoperto Olio – Cucina Fresca, in una piazza a pochi passi da Corso Buenos Aires, non ho potuto che gioire.

In questo piccolo locale, gestito con attenzione e voglia di stupire da **Angelo Fusillo** e **Paola Totaro** (quest'ultima è anche avvocata, guarda un po'), mi sono decisamente sentito a casa. Primo perché grande protagonista è l'olio d'oliva che qui è rappresentato da un produttore d'eccellenza come Muraglia (Andria). Secondo perché il concetto di cucina fresca espresso nei piatti rappresenta l'essenza della gastronomia pugliese ovvero la semplicità dei sapori e la riduzione al minimo degli artifici. Dagli antipasti, in cui non mancano i latticini e il capocollo, ai secondi dove si può contare sul pescato del giorno (se qualcosa di meritevole è stato tirato su al largo di Monopoli) così come su piatti di carne davvero notevoli come la pancia di maialino lucano o il diaframma arrosto. E i primi? Li lascio per ultimi visto che sono, al momento, ciò in cui la cucina si esprime al meglio: orecchiette con le cime di rapa oppure al ragù (non con la carne trita, evviva) da applauso e poi uno spaghettone aglio olio peperoncino ricci e calamaretti che da solo vale la visita. Dolci soddisfacenti e se si vuole osare ci si può tuffare anche in una degustazione di caciocavallo.

Il conto? Per quattro portate, acqua e caffè si spendono sui 50 euro.

di
uomo senza loden

CALICI
e pandette

Il CERASUOLO EMIDIO PEPE
un viaggio nei RICORDI

Sono percorso da una sottile tensione: esce il nuovo episodio della saga Star Wars. Ne "Il risveglio della forza" l'interruzione proprio nel momento in cui Rey restituisce la spada laser a Luke Skywalker, mi ha gravemente segnato. E deluso. Quanto mi deluderà la nuova puntata di Star Wars? Difficile prevederlo: dipenderà fondamentalmente dalla sua capacità di confrontarsi con il ricordo, superandolo o allontanandosene radicalmente.

Data la premessa, è ovvio che oggi disserterò di memoria, di ricordo e del loro rapporto con le sensazioni attuali: o meglio, istantanee.

Avevo tra i dieci e i vent'anni (approssimazione necessaria per non lasciare troppe tracce dell'identità di Uomo senza Loden) quando nel 1977 uscì Guerre Stellari: la sigla, poi gli effetti speciali, la storia, la trama, l'affresco di una intera società, i personaggi, la musica (leggendaria la colonna sonora eseguita dalla London Simphony Orchestra), tutto fece sì che un film commerciale - né colto né con pretese di cultura - lasciasse indelebili tracce nella memoria.

Perché molti tra i sequel di Guerre Stellari hanno lasciato perplessi, indifferenti, delusi? Ovvia la risposta: non erano all'altezza. Neppure del ricordo.

Il ricordo, nei vini, conta. Ciò che ha un tempo colpito, riproposto in annate diverse e lontane può deludere. La ragione resta la medesima: le "riedizioni" possono non essere all'altezza. E non tanto per le caratteristiche dell'annata, quanto per la (incomprensibile) ricerca di meno carattere e più omologazione: per moda, per vendite, per consenso, per volontà di blandire l'esperto del momento. Se quindi non è un fatto di qualità – di molto innalzata, specialmente in Italia – nel mondo del vino il confronto con il ricordo talvolta non regge a causa dell'allontanamento dall'identità. Dunque, dal ricordo.



Il ricordo. Vi sono molti profumi nell'infanzia. Nella mia infanzia il vino buono era semplice, riconoscibile. Non greve o banale, ma schietto, senza orpelli. Profumava innanzi tutto di vino. Poco intellettuale. Niente riscatto sociale. Si vociferava dell'esistenza dei grandi francesi, ma era diffusa la convinzione che appartenessero a una galassia lontana. Barolo e amarone già troneggiavano, ma non erano per tavole comuni o piccole occasioni familiari.

Emidio Pepe Cerasuolo d'Abruzzo 2016, nella sua semplicità radicata in identità e tradizione, smuove ricordi di infanzia profondi, legati a profumi e colori. Non delude e anzi testimonia come, partendo da solide certezze, si possa migliorare ciò di cui conserviamo memoria. Montepulciano d'Abruzzo al 100%, biologico, uve pigiate con i piedi (attività di cui mi sfugge, lo confesso, il valore aggiunto, se non per un richiamo alla tradizione e, se vogliamo, ad un altro

ricordo: quello di Celentano nel "Bisbetico Domato"), vinificato in bianco, affinato in vasche di cemento, questo Cerasuolo d'Abruzzo mette allegria e risveglia la forza (!!!) dei ricordi di infanzia. Già il colore, un rosso ciliegia tra l'intenso e lo scarico (a dispetto del nome, siamo oltre al cerasuolo di ben oltre una tacca) con un'unghia dai riflessi cupamente rosati ed un'idea di giallo, ci parla di vini di un tempo. Il profumo esordisce vinoso per poi galoppare verso i territori della rosa, della fragolina di bosco, dell'erba falciata e percepita in lontananza, dei fiori bianchi (mi viene in mente la primula: non per il profumo, ma per la suggestione del bianco screziato di giallo), di un delicato geranio. In bocca, secco e fresco, sapido, di lunghezza media, in piena coerenza con colore e naso.

Con che cosa e con chi? Emidio Pepe Cerasuolo è un vino da gioia e compagnia: lo abbiniamo, alla giusta temperatura (fresco, non freddo), a una pizza (passata di pomodoro, bufala, un filo di olio a crudo e abbondante basilico), a una lasagna fatta dalla mamma della fidanzata o della moglie (sì: c'è vena polemica), a un piatto di pasta condita con pomodoro fresco appena appassito (mi raccomando: soffritto di cipolla sottilissima e gentilmente imbiondita dalla temperatura), a una carne bianca, a uno storione, a un carrello di formaggi giovani, a salumi non stagionati. Data la sua freschezza, mi sentirei di stapparlo anche per una salsiccia non aromatica fatta alla brace e, ecco la nota eversiva, con un cotechino di grande qualità (oggetto, ahimè, rarissimo).

Il vino di oggi non sarebbe stato compreso né dalla Principessa Leyla (noiosetta e distante), né dal primo Luke Skywalker (insipido e probabilmente astemio). Han Solo non lo avrebbe disdegnato, ma i personaggi con cui condividerlo sarebbero stati Obi-Wan Kenobi e Dart Fener (ma perché non lo chiamano più Darth Vader?): nemici, certo, però conoscitori del mondo e guidati della forza (!!!) dei ricordi.

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





5 ANNI DI GATTAI MINOLI AGOSTINELLI

Bruno Gattai, **Riccardo Agostinelli** e **Luca Minoli** hanno festeggiato assieme a clienti amici e l'Intruso di *MAG* i primi cinque anni del loro studio. Una serata di musica e beneficenza che ha visto anche la partecipazione come guest star della cantante **Malika Ayane**.







RECRUITMENT

La rubrica Legal Recruitment by *legalcommunity.it* registra questa settimana 13 posizioni aperte, segnalate da 8 studi legali: Accinni Cartolano e Associati; Dentons; Hogan Lovells; Italian Chamber in the Carribean; La Scala Studio Legale; LCA Studio Legale; Macchi di Cellere Gangemi; Russo De Rosa Associati.
I professionisti richiesti sono più di 13 tra praticanti, avvocati, associate, commercialisti, consulenti d'azienda.
Le practice di competenza comprendono il diritto del lavoro, civile, commerciale, dipartimento di dispute resolution, societario, tributario, contabilità, m&a, tmt/privacy, aviation, contenzioso, esecuzioni immobiliari, utilities, penale commerciale, litigation, arbitration.

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

ACCINNI CARTOLANO E ASSOCIATI

Sede.
Milano centro.
Posizione aperta 1.
Neo Avvocato.
Area di attività.
Civile-commerciale.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
Si ricerca giovane avvocato, neo-abilitato (che abbia conseguito il titolo da almeno 2 anni e da non più di tre) con esperienza in materia civile-commerciale, laureato a pieni voti (i.e. con voto pari o superiore a 105 - si prega di specificare il voto nella candidatura), con ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata. Si occuperà di: Attività in materia civile-commerciale, sia con riguardo ad attività di contrattualistica, pareristica e consulenza in materia di diritto commerciale e societario, che con riferi-mento a operazioni di M&A (prevalentemente nel settore di private equity) e al finanziamento delle stesse.
Compenso: 36.000/42.000 euro in base all'esperienza maturata.
Riferimenti. aforcillo@acsl.it.

Sede.
Milano centro.
Posizione aperta 2.
Praticanti.
Area di attività.
Civile-commerciale.

Numero di professionisti richiesti.
2.
Breve descrizione.
Si ricercano candidati laureati a pieni voti (i.e. con voto pari o superiore a 105 - si prega di specificare il voto nella candidatura), con ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata, per area di attività in materia civile-commerciale.
Riferimenti. aforcillo@acsl.it.

DENTONS

Sede.
Milano.
Posizione aperta.
Avvocato 1-3 anni di esperienza.
Area di attività.
Litigation & arbitration.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
Il candidato si occuperà principalmente dell'assistenza a favore di clienti nazionali e internazionali relativamente a contenziosi ordinari e arbitrali su questioni di diritto societario, product liability, controversie commerciali, controversie su operazioni straordinarie, controversie su tematiche real estate e construction. Il candidato ideale è in possesso dei seguenti requisiti: i) esperienza di 1-3 anni nelle materie di riferimento; ii) ottimo voto di laurea (minimo 105/110); iii) ottima conoscenza della lingua inglese (scritto e parlato); iv) capacità analitiche e di orientamento al risultato, autonomia nella redazione degli atti, precisione, doti relazionali, di organizzazione e attitudine al lavoro in team.
Riferimenti. Per candidarsi inviare il cv e una lettera motivazionale a elisa.deangelis@dentons.com.

HOGAN LOVELLS

Sede.
Roma.
Posizione aperta 1.
Associate PQE +2/+4.
Area di attività.
Dispute resolution.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
Al fine di potenziare il proprio team di dispute resolution, sede di Roma, lo studio legale Hogan Lovells ricerca un avvocato con 2-4 anni di esperienza post-qualifica, che abbia sviluppato competenze ed esperienza nell'ambito del contenzioso commerciale,

CastaldiPartners

1996

PARIS



MILANO



LONDON



BRUXELLES



LYON



assicurativo e finanziario, presso boutique specializzate o studi legali internazionali. In particolare, ricerchiamo candidati che abbiano sviluppato la capacità di lavorare in team e su diversi progetti contemporaneamente. Ottima conoscenza dell'inglese (scritta e parlata), flessibilità e curiosità completano il profilo del candidato ideale.
Riferimenti. Inviare Curriculum Vitae dettagliato in italiano all'indirizzo mail Careers.Italy@hoganlovells.com, con specifico riferimento all'annuncio (MAG - Giovane Collaboratore – DR RM).

Sede.
Roma/Milano.
Posizione aperta 2.
Associate.
Area di attività.
Tmt/privacy.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
La/il candidata/o ideale è un avvocato neo-abilitato, o con massimo due anni di esperienza post-qualifica, che abbia sviluppato competenze ed esperienza in materia di protezione dei dati personali e della privacy presso boutique specializzate o studi legali internazionali. In particolare, ricerchiamo candidati che abbiano sviluppato la capacità di lavorare in team e su diversi progetti contemporaneamente. Ottima conoscenza dell'inglese (scritta e parlata), flessibilità e curiosità completano il profilo del candidato ideale.
Riferimenti. Inviare Curriculum Vitae dettagliato in italiano all'indirizzo mail Careers.Italy@hoganlovells.com, con specifico riferimento all'annuncio (MAG - Giovane Professionista – Tmt/Privacy).

ITALIAN CHAMBER IN THE CARRIBEAN

Sede.
Non definita.
Posizione aperta 1.
Avvocati, commercialisti e consulenti d'azienda.
Area di attività.
Punto di riferimento autorizzato ICC.
Numero di professionisti richiesti.
Non definito.
Breve descrizione.
Italian chamber in the Carribean in collaborazione con l'Associazione Italiana per il Commercio Italo

Caraibico, per tutto il mese di novembre seleziona avvocati, commercialisti e consulenti d'azienda, da inserire come punto di riferimento autorizzato ICC nella propria zona.
I professionisti nominati referenti Italian Chamber in the Carribean e soci collaboratori ASCIC diventeranno soggetti locali attivi nella propria zona di competenza.
Riferimenti. Per ulteriori chiarimenti, la invitiamo a visionare il sito web www.italia-caraibi.org/italianchamberinthecaribbean.html nel quale potrà compilare il form, al fine di essere contattato dalla nostra seg. organizzativa italiana, che provvederà a fornire ogni tipo di info e tutti i dettagli per procedere con la candidatura.

LA SCALA STUDIO LEGALE

Sede.
Milano.
Posizione aperta 1.
Associate.
Area di attività.
Team contenzioso.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
La Scala Studio Legale cerca, per la sede di Milano, un giovane avvocato che abbia maturato una buona esperienza nell'area del recupero crediti e nel contenzioso. È richiesta autonomia nella redazione degli atti. Costituisce titolo preferenziale l'aver maturato precedenti esperienze in tema di leasing e credito al consumo, e la conoscenza di gestionali quali EPC, LAWEB ed EASYLEX. Sono inoltre richieste una buona padronanza del pacchetto Office, serietà, autonomia e predisposizione al lavoro in team.
Riferimenti. I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti sono invitati ad inviare un cv dettagliato e una breve lettera di presentazione all'indirizzo mail: recruitment@lascalaw.com, citando come riferimento "Associate – team contenzioso".

Sede.
Milano.
Posizione aperta 2.
Trainee.
Area di attività.
Team contenzioso bancario & team esecuzioni immobiliari.
Numero di professionisti richiesti.
Non definito.
Breve descrizione.
La Scala Studio Legale cerca dei giovani praticanti che abbiano maturato almeno una

breve esperienza nelle aree del contenzioso bancario o delle esecuzioni immobiliari. 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. Gli inserimenti avverranno nel team "Esecuzioni Immobiliari" oppure nel team "Contenzioso Bancario" della sede di Milano.
Riferimenti. I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti sono invitati a inviare un cv dettagliato e una breve lettera di presentazione all'indirizzo mail recruitment@lascalaw.com, citando come riferimento "Trainee– Team Esecuzioni Immobiliari" oppure "Trainee – Team Contenzioso Bancario".

Sede.
Milano.
Posizione aperta 3.
Trainee.
Area di attività.
Team utilities.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
La Scala Studio Legale cerca, per la sede di Milano, un praticante che abbia maturato una buona esperienza nell'area recupero crediti. Sono richieste inoltre padronanza del pacchetto Office, flessibilità e serietà, autonomia e capacità di lavorare in team.
Il candidato prescelto verrà inserito nel team che si dedica alle società operanti nel mercato delle utilities, assistendole nelle questioni connesse al settore: rapporti con la clientela, con i fornitori e con enti istituzionali.
Il team collabora inoltre con gli altri dipartimenti dello studio operanti nel recupero dei crediti derivanti dalla fornitura di gas naturale ed energia elettrica.
Riferimenti. I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti sono invitati a inviare un cv dettagliato e una breve lettera di presentazione all'indirizzo mail recruitment@lascalaw.com, citando come riferimento "Trainee – Team Utilities".

Sede.
Milano.
Posizione aperta 4.
Trainee.
Area di attività.
Team Penale Commerciale.
Numero di professionisti richiesti.
1.

Breve descrizione.
La Scala Studio Legale cerca un neolaureato con forte passione per l'area penale commerciale. Sono richieste la padronanza del pacchetto Office e una buona conoscenza della lingua inglese. Completano il profilo flessibilità e serietà, autonomia e capacità di lavorare in team.
L'inserimento avverrà nel team "penale commerciale" della sede di Milano.
Riferimenti. I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti sono invitati a inviare un cv dettagliato e una breve lettera di presentazione all'indirizzo mail recruitment@lascalaw.com, citando come riferimento "Trainee – Team Penale Commerciale".

LCA STUDIO LEGALE

Sede.
Milano.
Posizione aperta 1.
Praticante.
Area di attività.
Diritto del lavoro.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
Lo studio è alla ricerca di un praticante che abbia maturato una esperienza di almeno un anno nel settore del diritto del lavoro, per quanto concerne l'ambito sia giudiziale che stragiudiziale, con buona predisposizione per lo studio e la ricerca. Ottima conoscenza della lingua inglese, sia parlata che scritta. Si richiede forte motivazione, serietà e puntualità.
Riferimenti. Per informazioni e cv: info@lcalex.it.

MACCHI DI CELLERE GANGEMI

Sede.
Ufficio di Verona.
Posizione aperta.
Un professionista da inserire nel team "aviation".
Area di attività.
Aviation.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
Lo studio seleziona un professionista da inserire nel team "aviation" presso la sede di Verona. Il professionista svolgerà attività giudiziale nell'ambito delle procedure previste dalla normativa europea in materia di compensazione e assistenza ai passeggeri in caso di negato

imbarco, cancellazione di voli o ritardi. Il profilo ideale ha maturato già 3-4 anni di attività giudiziale. Requisiti: essenziale la conoscenza della lingua inglese parlata e scritta, autonomia nella gestione dei casi affidati, flessibilità, capacità relazionali e di negoziazione, capacità di lavorare in team.
Riferimenti. Annamaria Schiavone a.schiavone@macchi-gangemi.com.

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Sede.
Milano.
Posizione aperta.
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.



Barberino's: solo relax, nessuna distrazione...



Milano - C.so Magenta, 10
Milano - Via Cerva, 11

barberino's
CLASSIC ITALIAN BARBER

Tutti i giorni 10,00 - 20,00
(+39) 02 83 43 94 47

www.barberinosworld.com

LA RIVISTA GRATUITA DA PORTARE SEMPRE CON TE



Cerca legalcommunity su Available on the App Store GET IT ON Google play

e seguici su

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