MAG
82 · 05.06.17

MAIDA MERCURI
la regina dei Navigli sogna la Martinica



A proposito di grandi VINI e BICCHIERI, beviamo RONCAGLIE BARBARESCO















Il (BUON) gusto di VIRDIS





CHEF, CEREA E ALAJMO
i signori della CUCINA ITALIANA



Le due famiglie dominano il mercato dell'alta ristorazione con fatturati da 15 e 11 milioni. Da Cracco a Cannavacciuolo, ecco le attività e il giro d'affari dei cuochi più potenti del Paese

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

SI FA PRESTO A DIRE FONDIAMOCI

di **nicola di molfetta**

Uno studio professionale su due è pronto a unire le forze con un concorrente. A dirlo è l'Osservatorio professionisti e innovazione digitale del Politecnico di Milano a valle di una interessante ricerca condotta su un campione variegato di realtà: avvocati, commercialisti, consulenti del lavoro e via dicendo.

Uno studio professionale su due è pronto a unire le forze con un concorrente

Un'avvertenza prima di procedere con la lettura di questo editoriale: siamo fuori dalla nostra comfort zone. Qui non parliamo di studi d'affari. Né di studi associati (sono solo il 14% del campione).
Sotto la lente di questa analisi sono finiti prevalentemente micro studi (la forma giuridica individuale risulta la più diffusa, appartenendo al 73% degli interessati) con un serio problema di capacità di stare sul mercato.
Infatti, il 54% degli studi di cui si è occupato l'Osservatorio realizza un fatturato non superiore a 100mila euro all'anno pur contando su un portafoglio clienti di circa 70 aziende. Mediamente, quindi, questi studi incassano meno di 2mila euro l'anno da ciascuno dei loro assistiti.

È chiaro che la voglia di fusioni rilevata dall'Osservatorio somiglia più che altro a una richiesta di aiuto. Piccolo non è bello per chi si occupa di consulenza e in particolar modo di consulenza legale e altre attività a essa contigue.
Non a caso, quel 48% di studi «interessato a operazioni di m&a» lo è sia nel ruolo di acquirente sia in quello di acquisito.

Insomma, la fotografia scattata dall'Osservatorio lascia percepire una diffusa assenza di progettualità tra gli attori del mercato. Il che pone un tema culturale di grande importanza: giuristi, economisti e fornitori di servizi a rilevanza pubblica hanno bisogno di essere formati anche nella qualità di manager e di imprenditori.
Il concetto di collaborazione con altri è ancora troppo poco praticato. Solo il 33% del campione dice di avere in piedi forme di collaborazione con altri studi, anche se quasi sempre non formalizzata.

Superare l'idea che dietro un alleato si possa celare un concorrente è qualcosa che richiede un salto culturale tutt'altro che banale.

Per questo, quando si comincia a riflettere sulla opportunità di fondere la propria realtà con un'altra, bisogna tenere in considerazione alcuni principi "salva-vita".

La fusione con un'altra struttura deve essere una decisione presa a valle di un progetto strategico. Sia che si tratti di una integrazione verticale (con studi attivi nel proprio stesso campo) sia che si tratti di un progetto laterale (che punti ad ampliare l'offerta dei servizi).
In ogni caso, un'iniziativa di questo genere dovrebbe puntare a far crescere la proposta di valore di tutti i partecipanti.
Il merger, inoltre, va fatto organizzando un'associazione professionale e non istituendo un agglomerato di individualità finalizzato alla suddivisione delle spese. E va gestito procedendo a una due diligence sui futuri soci e sui loro clienti per valutare eventuali incompatibilità caratteriali e possibili conflitti d'interesse.

Piccolo non è bello per chi si occupa di consulenza e in particolar modo di consulenza legale e altre attività a essa contigue

Non c'è spazio per operazioni improvvisate. E tantomeno può essercene per l'aggregazione di due o più debolezze. Altrimenti resta sempre valido il vecchio adagio: meglio soli... 👊

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it



LOBBISTI PER BENE

Il 22 giugno a Bruxelles debutta The Good Lobby. Alberto Alemanno racconta il progetto a *MAG*.
«I professionisti hanno il dovere morale di contribuire alla sfera pubblica».
«Puntiamo a professionalizzare il pro bono»

10
Agorà
Andreani entra in Dentons

24
Il barometro del mercato
Am Investco si aggiudica l'Ilva con Gop e Cleary

56
Il punto
Informazione, la sfida dei nuovi media



MASOTTI BERGER CASSELLA: REBRANDING PER LA BOUTIQUE



MOLINARI SI FA SPAZIO SUL MERCATO



DISCOVERY, REGIA ITALIANA PER IL LEGAL DEL SUD EUROPA

67 **L'esperto**
Nuova disciplina dei controlli a distanza: vera rivoluzione?

69 **Follow the money**
Terzo settore, un bacino da 40 miliardi



CINQUE ANNI D'ELITE

L'iniziativa lanciata da Borsa Italiana festeggia con un risultato di 582 aziende partecipanti e oltre 200 deal. Ma l'idea è di raggiungere le 1.000 società. Ed espandersi fuori UE

83 **Progetti**
Elite Club Deal: obiettivo 100 operazioni l'anno



ING PUNTA SUL WHOLESALE BANKING

Non solo Conto Arancio. La divisione wholesale contribuisce per circa i due terzi dei profitti di Ing Italia. E, spiega a *MAG* il responsabile Massimiliano Rossi, «cresce a ritmo del 12% l'anno»

87 **Diverso sarà lei**
Studi d'affari sempre più vicini alle avvomamme

90 **Not only law**
«Da dentons, siamo tutti diversi»
Diversity? Dentons' successful recipe

100 **Istruzioni per l'uso**
Avvocati e autostima alla prova



CHEF, CEREA E ALAJMO
I SIGNORI DELLA CUCINA ITALIANA

Le due famiglie dominano il mercato dell'alta ristorazione con fatturati da 15 e 11 milioni. Da Cracco a Cannavacciuolo, ecco le attività e il giro d'affari dei cuochi più potenti del Paese

116 **Kitchen confidential**
Maida Mercuri, la regina dei Navigli sogna la Martinica

124 **Le tavole della legge**
Il (buon) gusto di Virdis

125 **Calici e pandette**
A proposito di grandi vini e bicchieri, beviamo Roncaglie Barbaresco

128 **Aaa cercasi**
12 posizioni aperte, segnalate da 7 studi legali

137 **L'intruso**
- Dentons riunisce il mondo della finanza con Carlo Cracco
- Puri Bracco Lenzi inaugura la sede milanese

N82 | 05.06.2017



MAG è una newsletter di legalcommunity.it

Direttore
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: kreita.com
hicham@lcpublishinggroup.it
con la collaborazione di
samantha.pietrovito@lcpublishinggroup.it

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

Managing director
aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

General manager
stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it
Coo
emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

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

Amministrazione
amministrazione@lcpublishinggroup.it

Per informazioni e pubblicità
info@legalcommunity.it

Hanno collaborato
mario alberto catarozzo,
fabrizio daverio, alessandra fossati

legalcommunity.it inhousecommunity.it financecommunity.it

are pleased to invite you to the

CORPORATE M&A FORUM

"ITALY AS THE EUROPEAN HUB FOR BUSINESS IN AFRICA AND THE MIDDLE-EAST"

Wednesday, July 5, 2017 • 08,45 am
Magna Pars Hotel • Via Forcella, 6 • Milan

PROGRAM*

MODERATOR: Nicola di Molfetta, Editor-in-Chief *legalcommunity.it*

8,45 am — Registration & Welcome coffee

9,00 am — Institutional Greetings
Aldo Scaringella Founder and Managing Director *LC Publishing Group*
Mr. Andrea Orlando - Italian Minister of Justice

9,15 am — Plenary Conference "The importance of having hubs for the organization of business"
Jonathan Marsh Deputy General Counsel *Total* and President of *Ecla*
Speaker from *BonelliErede*

10,30 am — Coffee Break

10,45 am — Round Table "How can Italy be the operational centre for activities in Africa and the Middle-East?"
Emanuele Camandona Head of Legal Affairs EMEA *Luxottica*
Giulio Fazio Head of Legal & Corporate Affairs *Enel*
Umberto Simonelli General Counsel *Brembo*
Speaker from *BonelliErede*

12,05 pm — Round Table "Can Brexit be a real opportunity for Milan?"
Speaker from *BonelliErede*
Bepi Pezzulli Chairman & General Counsel *Select Milano*

01,15 pm — Q&A

01,30 pm — Light Lunch Buffet

*panels to be completed

Main Partner BonelliErede

In collaboration with SELECT MILANO

For further information please contact:
eventi@lcpublishinggroup.it
+39 02 84 24 38 70



Cambio di poltrona

Andreani entra in *Dentons*

Giulio Andreani (foto) entra nel dipartimento tax di Dentons in qualità di partner con un team di cinque professionisti: il senior counsel **Giuseppe Ferrara**, i senior associate **Irene Avanzini** e **Giacomo D'Angelo** e le associate **Erika Andreani** e **Valeria Andreani**.
Il professor Andreani, che con il suo team sarà di base presso l'ufficio di Milano di Dentons, va a completare la squadra del tax dello studio che raggiunge, tra gli uffici di Milano e Roma, il numero di 14 componenti, di cui quattro partner.

Nomine

Montironi
SENIOR PARTNER DI NCTM

L'assemblea dei soci di Nctm ha eletto come nuovo senior partner **Paolo Montironi** (foto) già membro del consiglio di amministrazione. Montironi riceve il testimone da **Alberto Toffoletto** che ha portato a termine il mandato ricevuto nel 2014 e che ha deciso di non ricandidarsi. Nctm ha anche nominato **Mario Giambò** equity partner. Classe 1976, è nella squadra di Nctm dal 2002 dove ha lavorato a importanti operazioni nell'area corporate m&a.



Cambio di poltrona

Idea Capital Fund chiama Pier Felice Murtas e guarda al private debt

Nuovo ingresso in Idea Capital Funds sgr. Stando a quanto *financecommunity.it* è in grado di anticipare, da inizio maggio è entrato all'interno del braccio finanziario del gruppo DeAgostini **Pier Felice Murtas**, nel ruolo di managing director.

Il suo arrivo nel gruppo non è casuale. Compito del professionista, anche grazie alla sua esperienza di oltre 25 anni nel settore del private equity e dell'investment banking, è infatti quello di lavorare all'ingresso del fondo nel mercato del private debt con l'eventuale lancio di uno strumento di investimento. Il progetto, stando a quanto risulta, sarebbe ancora in una fase inziale.

Murtas proviene da Tenax Italian Credit Fund, dove è entrato nel giugno 2016 quale portfolio manager. In precedenza, il manager ha lavorato per almeno 15 anni in private equity quali Synergo, Carlyle e Sofipa, di cui è stato ceo nel 2011, e prima ancora ha fatto parte del corporate finance di Bank of America e Deutsche Bank, oltre che del business consulting di EY, PWC e Bain&Co.

L'interesse di un gruppo come Idea verso il private debt è indicativo delle potenzialità e della presa che il settore sta avendo sull'Italia.

A oggi sono infatti almeno 28 gli operatori che hanno lanciato il proprio fondo, per un obiettivo di raccolta totale che supera il 5,5 miliardi di euro (qui il link all'articolo sui player del private debt).

Investi senza pensieri

È difficile trovare serenità quando si parla di investimenti, per questo c'è Moneyfarm.

Inizia oggi il tuo percorso di investimento online. Moneyfarm è il consulente finanziario numero 1 in Italia che ti offre un innovativo servizio di Gestione Patrimoniale.

Investire senza pensieri è oggi possibile: visita moneyfarm.com/ihc e scopri la promo esclusiva per InHouseCommunity.



moneyfarm



Cambio di poltrona

FERRARIO PROVENZALI cresce con Nicodemi

Cresce lo studio fondato da **Roberto Ferrario** e **Paolo Provenzali** e specializzato in diritto del lavoro. Secondo quanto *legalcommunity.it* può anticipare, dal 1 giugno si è unito alla squadra anche l'avvocato **Andrea Nicodemi**, proveniente da King & Wood Mallesons dove, negli ultimi anni ha ricoperto la carica di responsabile del dipartimento labour.
L'avvocato entra come name partner dello studio che quindi cambia la propria denominazione in Ferrario Provenzali Nicodemi & Partners. Seguiranno il professionista l'avvocato **Jessica Middlemas**, in qualità di junior partner, e la dottoressa **Tiziana Bianco**.



Cambio di poltrona

Nuovo partner e nuova sede romana per C-Lex

C-Lex apre una sede a Roma e apre le porte all'avvocato **Veronica Navarra** (foto), esperta in diritto pubblico, come responsabile degli uffici della Capitale. Navarra ha maturato oltre 15 anni di esperienza nell'assistenza a enti istituzionali e aziende private nella gestione delle commesse pubbliche, offrendo consulenza in materia di anticorruzione e trasparenza, assistenza in fase di gara e nella gestione dell'esecuzione del contratto, sia in sede giudiziale che stragiudiziale.

I FINALISTI

Corporate M&A 2017 Awards

by legalcommunity.it

GIOVEDÌ 6 LUGLIO 2017 • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON

Accuracy

footprintlegal

JAGUAR

LAND ROVER

LaTribuna

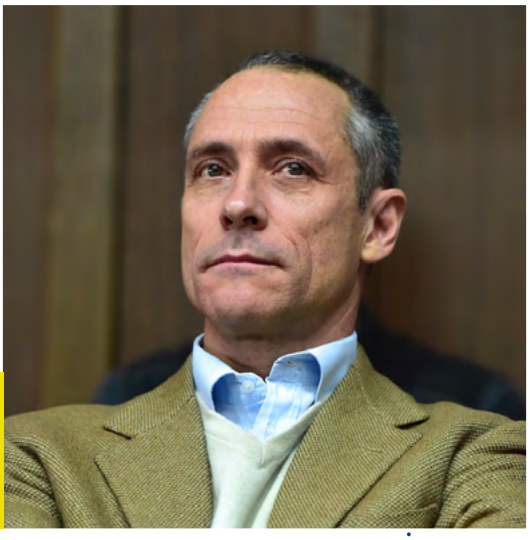
MONT BLANC

MORROW SODALI

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

Nomine

Giuseppe Lasco segue Del Fante in Posteitaliane



Matteo Del Fante (foto) nuovo amministratore delegato di Poste Italiane, ha optato per un'organigramma senza la figura dei due vice direttori generali **Paolo Bruschi** e **Pasquale Marchese**, voluti dal suo predecessore **Francesco Caio**.
Bruschi è destinato a uscire dall'azienda, Marchese è stato confermato a capo della funzione «mercato-privati», il governo sulla rete di quasi 13mila uffici postali a cui è delegata la vendita di prodotti e servizi finanziari.
Giuseppe Lasco è stato nominato a capo delle funzioni «corporate affairs» e «corporate assurance e affari legali».
Tra le conferme **Marco Siracusano** alla guida del BancoPosta, così come **Antonio Nervi** al coordinamento gestione investimenti. La direzione «posta comunicazione e logistica» resta nelle mani di **Massimo Rosini**.
È ancora in corso la ricerca per sostituire l'ex direttore finanza **Luigi Ferraris**, così come procede l'analisi per individuare un sostituto di **Maria Bianca Farina**, nella veste di amministratore delegato di PosteVita. Farina è stata, infatti, nominata presidente del gruppo Poste e dovrà lasciare la guida delle attività assicurative. Una ricognizione sarebbe in corso anche per la direzione del personale, dove intanto è rimasto **Pierangelo Scappini**.

Nomine

GAUDIANA GIUSTI entra nel cda di A2A

Gaudiana Giusti entra nel cda di A2A come amministratore indipendente e membro del Comitato rischi. L'avvocata Giusti vanta esperienze in house in Credit Suisse come head of legal and compliance e in Veneto Banca come general counsel. È stata inoltre prima socio e poi of counsel presso lo studio Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners.



GRAZIANO SEGHIZZI NOMINATO managing partner di Sofinnova Partners

Sofinnova Partners, venture capital europeo specializzato nel settore delle bioscienze, ha nominato **Graziano Seghezzi** (foto) a managing partner.
Nel suo nuovo ruolo, il manager va ad affiancare **Antoine Papiernik**, **Denis Lucquin** e **Monique Saulnier**.

Investi senza pensieri

È difficile trovare serenità quando si parla di investimenti, per questo c'è Moneyfarm.

Inizia oggi il tuo percorso di investimento online. Moneyfarm è il consulente finanziario numero 1 in Italia che ti offre un innovativo servizio di Gestione Patrimoniale.

Investire senza pensieri è oggi possibile: visita moneyfarm.com/ihc e scopri la promo esclusiva per InHouseCommunity.



moneyfarm



Inizi

Puri Bracco Lenzi e Associati inaugura la sede milanese

Mercoledì 24 maggio lo studio legale e tributario Puri Bracco Lenzi e Associati ha inaugurato la sede di Milano, che segue quella di Roma attiva dalla costituzione dello studio nel 2015. L'ufficio ospita oltre 20 professionisti, attivi nei diversi settori del diritto tributario. Ha sede a pochi metri dal Castello Sforzesco, in via Cusani 5, nello storico Palazzo Cagnola.



Vedi lo speciale "Intruso" a pag.138

Cambio di poltrona

DANIELE MARTIGNETTI nuovo head of capital markets di Bnp Paribas Reim

Daniele Martignetti è stato nominato head of capital markets di Bnp Paribas real estate advisory Italy.
Martignetti ha una lunga esperienza nel settore dell'investment management e della consulenza immobiliare. Dal 2015 ha ricoperto la carica di head of office capital markets Italy presso JLL gestendo transazioni per oltre 1,1 miliardi di euro. Precedentemente Martignetti è stato direttore investimenti di Savills Investment Management, presso la Sgr italiana, gestendo fondi di investimento immobiliare con oltre 700 milioni di euro di asset under management.

LAND ROVER FLEET & BUSINESS

ANCHE IL BUSINESS PUÒ ESSERE UNA BELLA AVVENTURA.

ABOVE & BEYOND



SCEGLI DISCOVERY SPORT A 494 EURO AL MESE*.

Discovery Sport dà più spazio al tuo business con i sedili 5+2 e un bagagliaio da 1.698 litri. E gestire gli affari sarà semplice anche in viaggio, grazie ai servizi e alle app dell'innovativo sistema di infotainment InControl Touch. Inoltre, Discovery Sport è la prima auto ad incorporare la tecnologia Tile, con cui puoi sapere sempre dove si trovano gli oggetti importanti che hai collegato all'app.

Scopri le competitive rate di noleggio che la rendono la scelta migliore anche per le flotte aziendali.

Discovery Sport 2.0 TD4 150 CV Pure con cambio manuale può essere tua con un anticipo di € 3.000 e € 494* al mese per 48 mesi o 120.000 km.

landrover.it/fleet-and-business

EMISSIONI Da 129 g/km	✓
EFFICIENZA Fino a 4,9 l/100 km	✓
DURATA 48 mesi e 120.000 km	✓

Valori riferiti a Discovery Sport 2.0 TD4 150 CV Pure con cambio manuale: Consumi Ciclo Combinato da 4,9 a 8,3 l/100 km. Emissioni CO_2 da 129 a 197 g/km. Land Rover consiglia Castrol Edge Professional.

*Tutti gli importi si intendono IVA esclusa. Quotazione di noleggio riferita DISCOVERY SPORT 2.0 TD4 150CV PURE MANUALE. Canone mensile € 494 (comprensivo di anticipo di € 3.000).

L'offerta include: 48 mesi, 120.000 km. Servizi inclusi: Immatricolazione, messa su strada e consegna del veicolo, Assicurazione RCA con penale risarcitoria, Assicurazione Furto e Incendio con penale risarcitoria, servizio di Riparazione danni con penale risarcitoria, PAI con penale risarcitoria, Manutenzione ordinaria e straordinaria presso la Rete Ufficiale Land Rover. Tassa di proprietà, Assistenza stradale 24 ore, Servizio Clienti dedicato, Gestione pratiche amministrative e multe, area web dedicata alla gestione veicoli. Tutti gli importi si intendono IVA esclusa. Offerta limitata all'approvazione dell'affidamento del Cliente da parte di ALD Automotive. Le informazioni contenute in questa pagina sono puramente indicative e non possono costituire in nessun caso un impegno contrattuale. Offerta valida fino al 30/06/2017.



Cambio di poltrona

Erika Fattori entra in CartaSi come responsabile brand & communication

CartaSi, società attiva in Italia nel mercato dei pagamenti elettronici, ha nominato **Erika Fattori** (foto) quale responsabile brand & communication.
Fattori riporterà ad **Andrea Mencarini**, director della Business Unit Issuing, e avrà l'incarico di lavorare al nuovo posizionamento del brand CartaSi, oltre che alla comunicazione dei nuovi servizi Payments, ai lanci commerciali delle soluzioni di pagamento per consumer ed esercenti, all'organizzazione di eventi, workshops e convegni in partnership con le banche.

Cambio di poltrona

FIDEURAM, FABIO CUBELLI NUOVO CONDIRETTORE GENERALE

Giro di poltrone in casa Intesa Sanpaolo. **Fabio Cubelli** (foto) ha assunto i ruoli di condirettore generale e responsabile area coordinamento affari di Fideuram - Intesa Sanpaolo Private Banking e di direttore generale di Sanpaolo Invest.
Il manager sostituisce **Massimo Antonello Piancastelli** che ha lasciato l'incarico ad aprile e rimarrà all'interno del gruppo ricoprendo un ruolo all'estero.





Cambio di poltrona

Equita si riorganizza sotto la holding e guarda a nuovi business

Equita Sim si riorganizza per il dopo **Alessandro Profumo**, passato alla guida di Leonardo-Finmeccanica avvia una propria struttura di controllo, tramite la creazione di una holding di direzione e coordinamento chiamata Equita Group e punta su nuovi business.
Nel dettaglio, la creazione della holding avverrà tramite la fusione dei veicoli societari che attualmente detengono l'intero capitale di Equita Sim, ossia Turati 9 e ManCo, preceduta dall'acquisto da parte del management di Equita – già azionista di maggioranza della stessa tramite i due veicoli sopracitati – di parte della partecipazione detenuta da Profumo.
Nell'ambito della riorganizzazione è previsto un avvicendamento negli organi sociali del gruppo, nel segno della continuità manageriale, con **Francesco Perilli** (foto) che assumerà la carica di presidente di Equita Group e consigliere di Equita Sim e **Andrea Vismara** che assumerà la carica di Amministratore Delegato di Equita Group e di Equita Sim; **Luigi Roth** assumerà la carica di presidente di Equita Sim con **Matteo Ghilotti** in qualità di vice presidente, mentre **Stefano Lustig** e **Fabio Deotto** siederanno rispettivamente nei consigli di amministrazione di Equita Group ed Equita Sim.

legalcommunity.it

CARNELUTTI LAW FIRM

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

APPALTO E CAMBIO APPALTO

Quali rischi per il committente alla luce delle più recenti riforme (L. 122 del 7.7.2016 e D.L. 25 del 17.3.2017)?

Giovedì 29 giugno 2017 . Ore 17,30
Carnelutti Studio Legale Associato . Via Principe Amedeo, 3 . Milano



Intervengono

Alessandro Guidobono Cavalchini General Counsel *La Rinascente*
Marco Cervini Direttore Area Relazioni Sindacali *Federazione Gomma e Plastica*
Maurizio Rizzi Responsabile Risorse Umane *Vaillant Group Italia*
Laura Scurati General Counsel *ITT Italia*
Giuseppe Bulgarini d'Elci Partner *Carnelutti Studio Legale Associato*
Alessandra Fabbri Partner *Carnelutti Studio Legale Associato*

Modera

Rosailaria Iaquinta Giornalista *legalcommunity.it* e *inhousecommunity.it*

CARNELUTTI.COM

Per informazioni: www.legalcommunity.it - sezione eventi

Cambio di poltrona

Stefano Giuliano entra in Cms

Cms rafforza il suo team tax con l'ingresso di **Stefano Giuliano** (foto) in qualità di partner presso la sede romana dello studio. Giuliano, oltre a una significativa conoscenza della fiscalità nazionale e dei processi di gestione del rischio fiscale, vanta un'esperienza di oltre 20 anni in ambito internazionale nella pianificazione fiscale strategica, nelle riorganizzazioni crossborder e nelle operazioni di m&a.





Le cucine

TORINO, CHEF MILANI LASCIA PIANO35: AL SUO POSTO MACRÌ

A un anno dall'inaugurazione di Piano35, il ristorante più "alto" d'Italia al grattacielo Intesa Sanpaolo di Torino, è ufficiale l'addio dello chef **Ivan Milani** (foto) che viene sostituito dal sous-chef 31enne **Fabio Macrì**.

Macrì vanta una formazione nell'ambito dell'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo e lavorerà con il maître **Mirko Feroce** nel ristorante Piano35 che fa parte del "sistema gastronomico" realizzato da Intesa Sanpaolo nel grattacielo di Torino su progetto messo a punto dall'Università di Pollenzo e gestito da Affida (Gruppo Cir Food).



SALOMON RUNNING MILANO

17 SETTEMBRE 2017

9.9 KM | **15 KM** | **25 KM**

Con il patrocinio di:

Regione Lombardia · Milano · CIT EXT POÀ

Sponsored by:

salomon · SUUNTO · Allianz · CityLife · SIS · Nctm

In collaborazione con:

Federazione Italiana di Atletica Leggera · Italia Ente di Promozione Sportiva Riconosciuto dal CONI · C.S.A.In. · Friesian Team · MiCo Milano Congressi · OTC · A&C Consulting

Partner:

Cassaforense · Rotary Distretto 2041 · Fiat Nuovo · Mastertent building up moments

Media partner:

Icarus HD · Disco Radio · Running · LVA Luca Vitale e Associati · finance community

Per ulteriori informazioni consulta il sito www.runningmilano.it

Scenari food



I Cerea preparano lo sbarco in Cina

La famiglia Cerea continua a espandere il proprio business. Dopo il ristorante tristellato Da Vittorio a Brusaporto (Bergamo) e le altre attività di ristorazione e ospitalità, gli chef bergamaschi **Enrico** e **Roberto Cerea** (foto) sono pronti a sbarcare in Cina.
Entro il 2018, infatti, nella metropoli cinese di Macao dovrebbe aprire il Da Vittorio Macao, unico ristorante inserito nel Palazzo Versace, hotel di lusso in costruzione per iniziativa del gruppo che fa capo alla nota griffe di moda nella zona più esclusiva della città, Gran Lisboa Palace.



AM INVESTCO si aggiudica l'Ilva con GOP e CLEARY

I commissari hanno scelto l'offerta da 4 miliardi della joint venture tra ArcelorMittal e Marcegaglia, seguita dai due studi legali

Gli studi legali Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners e Cleary Gottlieb sono stati protagonisti dell'operazione che ha portato Am Investco (joint venture tra ArcelorMittal e Marcegaglia) ad aggiudicarsi l'Ilva. I commissari hanno infatti scelto l'offerta da 4 miliardi della cordata, sostenuta da Intesa Sanpaolo e assistita dalle due law firm.
Tra le altre operazioni intercettate dal barometro di *legalcommunity.it*, spiccano lo Yankee bond di Enel e la compravendita di Vimec.

Gop e Cleary con Am Investco convincono i commissari Ilva

I commissari **Piero Gnudi**, **Corrado Carrubba** ed **Enrico Laghi** hanno scelto. L'offerta migliore per Ilva è quella messa a punto da Am Investco, joint venture tra ArcelorMittal (85%) e Marcegaglia (15%), seguita dagli studi legali Cleary Gottlieb e Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners (Gop). Più in dettaglio, come già anticipato da *legalcommunity.it* (qui l'articolo), il team di Cleary Gottlieb coinvolto nell'operazione è composto da **Giuseppe Scassellati Sforzolini**, **Claudio Di Falco**, **Francesco Iodice**, **Lorenzo Vitali**, **Eugenio Prosperi** e **Marco Accorroni**.

Gop ha invece agito con un team composto dai partner **Francesco Gianni** e **Gabriella Covino** e dal managing associate **Raffaele Tronci** per gli aspetti m&a, dal partner **Cristina Capitanio**, insieme all'associate **Eleonora Rainaldi**, per gli aspetti labour, dal partner **Elisabetta Gardini**, con l'associate **Luna Mignosa**, per i profili di diritto ambientale e amministrativo, e dai partner **Luciano Acciari** e **Fabio Chiarenza** per gli aspetti fiscali. Maisto e Associati ha assistito ArcelorMittal per gli aspetti fiscali.


Giuseppe Scassellati Sfarzolini


Francesco Gianni

Al consorzio si dovrebbe ora aggregare anche Intesa Sanpaolo con una quota del 5-10%. Al fianco della banca, sempre secondo quanto *legalcommunity.it* è in grado di riferire, c'è un pool di avvocati dello studio Gatti Pavesi Bianchi formato da **Gianni Martoglia**, **Luca Faustini** e **Giorgio Groppi**.

Secondo quanto si è appreso nei giorni scorsi, l'offerta di ArcelorMittal vale 1,8 miliardi più 2,5 miliardi di investimenti, di cui uno per la copertura dei parchi minerali e per gli investimenti ambientali e 1,5 miliardi per impianti, Altoforno 5 compreso. Circa 4 miliardi complessivi.

La decisione definitiva sulla cessione di Ilva spetta, però, al ministero dello Sviluppo economico che sancirà la scelta con un decreto. Poi scatterà un periodo di 30 giorni per verificare la rispondenza del piano ambientale alle indicazioni del ministero dell'Ambiente, che entro settembre emetterà un decreto.

2017 savethebrand

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

MARTEDÌ 28 NOVEMBRE • MILANO

Main Sponsor

CastaldiPartners 1996

CLA Consulting
Ceppellini Lugano & Associati

EFG

Jaguar

Land Rover

Latham & Watkins

Lexellent

HWS Italy
MAPALAW

MACCHI di CELLERE GANGEMI

Con la partnership di

Edelman

ICM Advisors

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it



La practice
Corporate m&a
Il deal
Cessione di Ilva ad Am Investco
Gli studi
Cleary Gottlieb, Gop
Gli avvocati
Giuseppe Scassellati Sforzolini, Claudio Di Falco, Francesco Iodice, Lorenzo Vitali, Eugenio Prosperi, Marco Accorroni *(Cleary Gottlieb)*; Francesco Gianni, Gabriella Covino, Raffaele Tronci, Cristina Capitanio, Eleonora Rainaldi, Elisabetta Gardini, Luna Mignosa, Luciano Acciari, Fabio Chiarenza *(Gop)*
Il valore
4 miliardi di euro

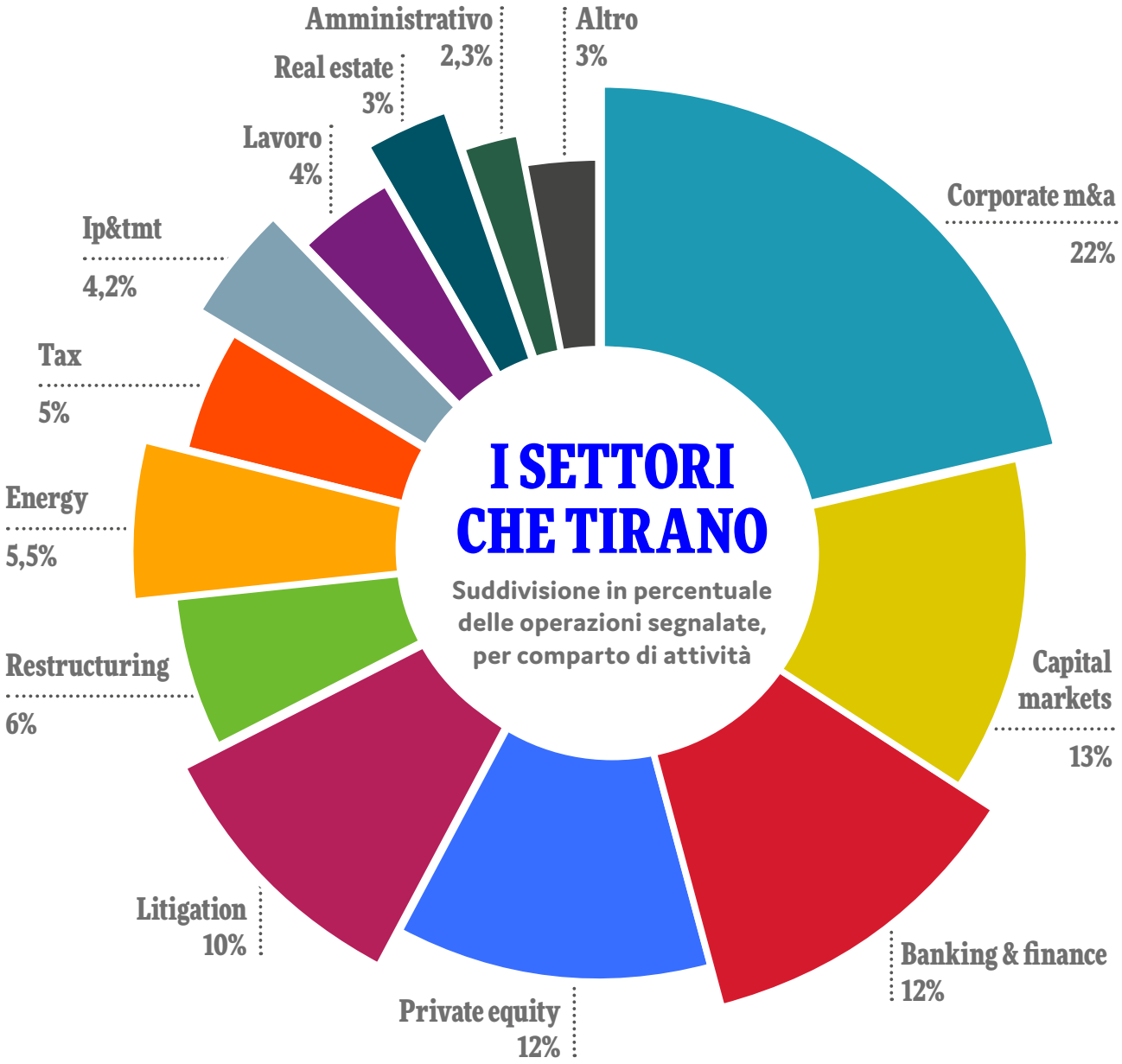
Tutti gli studi dello yankee bond di Enel

Enel Finance International, società finanziaria controllata da Enel, ha collocato con successo un'emissione obbligazionaria multi-tranche per un ammontare complessivo di 5 miliardi di dollari (4,5 miliardi di euro). L'emissione è stata collocata sul mercato statunitense e sui mercati internazionali presso investitori istituzionali. L'emissione obbligazionaria multi-tranche completata da Enel Finance International costituisce la più grande emissione effettuata sul mercato americano garantita da una società italiana.
Sullivan & Cromwell ha assistito l'emittente ed Enel con un team composto da **Oderisio de Vito Piscicelli**, **John O'Connor**, **Vanessa Blackmore**,


Oderisio De Vito Piscicelli


Enrico Giordano


Jeff Lawlis



Periodo: 23 maggio 2017 - 5 giugno 2017
Fonte: legalcommunity.it

Umberto Hassan e **Costanza Posarelli** per gli aspetti di diritto statunitense e inglese, mentre Chiomenti Studio Legale ha seguito gli aspetti di diritto italiano con il socio **Enrico Giordano** e il senior associate **Federico Amoroso**, nonchè, per la parte tax, il socio **Marco Di Siena** e l'associate **Maurizio Fresca**. Latham & Watkins ha assistito Jp Morgan e un pool di nove banche

d'investimento per gli aspetti di diritto statunitense, italiano e inglese con un team cross-border guidato da **Jeff Lawlis**, **Antonio Coletti** e **Lene Malthasen** e composto da **Paolo Bernasconi**, **Taylor Mullings**, **Guido Bartolomei**, **Harrison Armstrong**, **Sarah Youssefi** e **Nicolò Ascione** per gli aspetti di capital market e da **Cesare Milani** e **Bianca De Vivo** per i profili regolamentari.

La practice
Capital markets

Il deal
Yankee bond di Enel

Gli studi
Sullivan & Cromwell, Chiomenti, Latham & Watkins

Gli avvocati
Oderisio de Vito Piscicelli, John O'Connor, Vanessa Blackmore, Umberto Hassan, Costanza Posarelli *(Sullivan & Cromwell)*; Enrico Giordano, Federico Amoroso, Marco Di Siena, Maurizio Fresca *(Chiomenti)*; Jeff Lawlis, Antonio Coletti, Paolo Bernasconi, Guido Bartolomei, Nicolò Ascione, Cesare Milani, Bianca De Vivo *(Latham & Watkins)*

Il valore
4,5 miliardi di euro

Dentons, Chiomenti e Di Tanno nella compravendita di Vimec

Lo studio legale Dentons, in cooperazione con lo studio legale svedese Vinge, ha assistito Latour Industries AB (società del gruppo facente capo a Investment AB Latour, fondo di investimento svedese quotato alla Stockholm Stock Exchange) nell'acquisizione del 100% di Vimec (società attiva in Italia e in Europa nella produzione e commercializzazione di ascensori) da Igi Sgr e da Neip III (società di investimento gestita da Finint & Partners), assistite da Chiomenti.

Per Dentons ha agito un team coordinato dal partner **Luca Pocobelli** e composto dal senior associate **Federico Giacobbe** e dalla associate **Ludovica Balbo di Vinadio**, per gli aspetti di diritto societario, nonché dalla managing counsel **Dina Collepardi** e dal trainee **Antonio Izzi**, per gli aspetti di diritto bancario.

Il team di Chiomenti è stato composto dal partner **Luca Liistro** e dagli associates **Arnaldo Cremona** e **Valentina Gagliani**, per gli aspetti di diritto societario, nonché dal partner **Carola Antonini** e dall'associate **Girolamo D'Anna**, per gli aspetti finanziari.

Lo studio Di Tanno e Associati, con


Luca Pocobelli


Arnaldo Cremona


Ottavia Alfano

un team composto dal partner **Ottavia Alfano** e dall'associate **Michele Babele**, ha assistito i fondi Igi Investimenti V e Igi Investimenti V Parallel gestiti da Igi Sgr e Neip III per gli aspetti fiscali dell'operazione.
Per Vinge ha agito il partner **Magnus Pauli**. Per Latour, Valentum e Cross Border hanno agito quali advisor finanziari. Vimec, società attiva in Italia nella produzione e commercializzazione di ascensori, servoscale e montascale per il superamento delle barriere architettoniche, opera a livello globale sia attraverso filiali dirette in Europa che tramite una rete di oltre 300 distributori in 60 Paesi.
Con questa acquisizione Latour Industries AB rafforza la propria presenza in mercati chiave in Europa e arricchisce di nuovi prodotti e nuove tecnologie il proprio portafogli.



La practice
Corporate m&a

Il deal
Compravendita di Vimec

Gli studi
Dentons, Chiomenti, Di Tanno e Associati

Gli avvocati
Luca Pocobelli, Federico Giacobbe, Ludovica Balbo di Vinadio, Dina Collepardi, Antonio Izzi *(Dentons)*; Luca Liistro, Arnaldo Cremona, Valentina Gagliani, Carola Antonini, Girolamo D'Anna *(Chiomenti)*; Ottavia Alfano, Michele Babele *(Di Tanno e Associati)*

Il valore
-

Studio Legale Menichetti

IL TAVOLO DELLA CONTRATTAZIONE DOPO LA RSU

Nelle aziende che hanno visto l'elezione delle RSU (rappresentanze sindacali unitarie), si è posto talvolta il problema della partecipazione al tavolo della contrattazione di funzionari esterni dei sindacati territoriali che avevano presentato le liste per la suddetta elezione.

Il datore di lavoro può, in via generale, decidere di trattare con le sole RSU, ma non può impedire di presenziare ai funzionari dei sindacati territoriali che hanno stipulato contratti collettivi che prevedano espressamente il diritto dei predetti di partecipare ai tavoli di contrattazione.

Ma è possibile che tra gli eletti delle RSU ci siano anche aderenti a organizzazioni sindacali che non hanno sottoscritto il contratto collettivo vigente. Ed è frequente che anche detti rappresentanti chiedano di essere assistiti dal funzionario sindacale del sindacato territoriale di riferimento.



L'Avv. Lorenzo Cantone

È possibile in una simile situazione ammettere al tavolo delle trattative, assieme alla RSU, i soli esponenti dei sindacati territoriali stipulanti, che spesso si oppongono alla presenza di esponenti di sindacati non firmatari?

In astratto sì, in quanto, nel nostro ordinamento, non vige né un principio di parità di trattamento né un obbligo a carico del datore di lavoro di trattare con tutte le organizzazioni sindacali, rientrando nel principio di libertà sindacale anche il diritto della parte datoriale di scegliersi il proprio interlocutore contrattuale. Ma non può sottacersi come una simile presa di posizione possa essere, sempre in astratto, considerata antisindacale, ai sensi dell'art. 28 della legge 300/70, qualora sia in essa ravvisabile un uso distorto della libertà negoziale, produttivo di un'apprezzabile lesione del prestigio e della libertà sindacale dall'organizzazione esclusa (cfr. in tal senso *ex multis* Cass. n. 14511/2013).

Non può, però, essere tacciato di antisindacalità il datore di lavoro che riesce a mantenere un atteggiamento neutrale (cfr. per tutte Cass. n. 2375/2015 e Cass. n. 13726/2014) rispetto alla contrapposizione in corso, considerando controparti negoziali le sole RSU e ammettendo che gli esponenti dei sindacati territoriali di riferimento dei rappresentanti eletti partecipino agli incontri solo *ad adiuvandum*, cioè con funzione di tutela, assistenza e consulenza della RSU contraente.



Da sinistra: Mascia Cassella, Luca Masotti Francesca Masotti e Julian Berger

MASOTTI BERGER CASSELLA:
REBRANDING PER LA BOUTIQUE

Cambia il logo, il nome e il sito internet dello studio. Una rivoluzione? Piuttosto una tappa in un percorso di crescita naturale

Rebranding per Masotti & Berger. La boutique ha scelto un nuovo nome Masotti Berger Cassella, esplicitando formalmente la partnership con **Mascia Cassella**. Una relazione iniziata cinque anni prima e che ha consentito allo studio di sviluppare alcune nicchie: compliance, energy, ristrutturazioni. Aree in cui Mascia Cassella aveva acquisito

mbc
masotti berger cassella

TIMELINE

Da Masotti a MBC



1965
Fondazione dello **Studio Legale Masotti**

2005
Arrivo di Julian Berger. Lo studio diventa **Masotti Berger**

2012
Ingresso di **Mascia Cassella**

2017
Lo studio diventa **Masotti Berger Cassella**

esperienze in studi internazionali di grandi dimensioni e da in house di Gruppo Techint. «Senza nulla togliere alle altre practice, Mascia ha lanciato il restructuring in maniera spettacolare», spiega **Luca Masotti**, socio equity insieme alla sorella **Francesca** e a **Julian Berger**.

Il reshaping era in previsione da almeno un anno. Ma il momento giusto è arrivato proprio prima dell'estate. E in occasione di un debutto speciale: l'ingresso in Lexwork, il network internazionale di insegne indipendenti che ora ingloba Masotti Berger Cassella come riferimento italiano per il corporate. «Ci piaceva, in questo contesto, rendere pubblica questa trasformazione», chiarisce Luca Masotti.

L'allargamento della rete di relazioni con "amici" esteri conferma ancora una volta la scelta di rimanere una boutique. «Nello statuto di Lexwork è sancita l'assoluta indipendenza. Non ci sono obblighi. La cosa ci piace molto», motiva Masotti. «E poi i grandi studi, secondo noi, hanno fatto un po' il loro tempo, tant'è che adesso è il momento delle scissioni. Molti stanno rientrando in realtà italiane. La professione



«Ci teniamo tantissimo a quello che abbiamo costruito. Vogliamo crescere, non spezzarci»

Luca Masotti

legale richiede un legame stretto con l'imprenditore. Altrimenti è difficile lavorare nel mercato italiano. Noi dal cliente ci andiamo in prima persona, creiamo un rapporto personale, diventiamo parte dell'azienda», aggiunge Cassella.

Cambia il logo, il nome e il sito internet dello studio. Ma non è una rivoluzione. È piuttosto una crescita naturale. La compagine sociale dello studio rimane intatta. La continuità è nella storia stessa della boutique, consegnata dal padre ai figli e con due soli lateral hire di peso: Julian Berger e Mascia Cassella. «I nostri lateral non nascono solo da idee business, ma anche da un matching di qualità personali. Ci teniamo tantissimo a quello che abbiamo costruito. Vogliamo crescere, non spezzarci. Probabilmente se avessimo fatto quello che fanno altri studi, oggi saremmo in 50. Ma oltre ad aver preso dei pezzi, ne avremmo persi degli altri», spiega Masotti.

Lo studio punta piuttosto sulla crescita interna e l'arruolamento di giovani risorse. E accade, come a **Carlo Piatti**, che si entra da praticante e poi si diventa partner. «Portiamo i nostri giovani in prima linea su tutto. Non devono imparare solo il diritto o la parte tecnica, ma anche come si tiene una relazionene col cliente. Sviluppano elasticità per affrontare l'imprevisto nelle riunioni. Trattano sulle parcelle: questo è

CSDN

Centro Nazionale Studi di Diritto del Lavoro "Domenico Napoletano"



CONVEGNO NAZIONALE

CRISI D'IMPRESA E TUTELA DEL LAVORO

NAPOLI | 23-24 Giugno 2017

San Domenico Maggiore, Sala del Capitolo

CSDN
Centro Studi
di Diritto del Lavoro
"Domenico Napoletano"
Sezione di Napoli

Con il Patrocinio di:

COMUNE DI NAPOLI

Consiglio dell'Ordine degli Avvocati di Napoli

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili circondario del Tribunale di Napoli

Segreteria Organizzativa:

mcm
EVENTI E CONGRESSI

Livia Panico
Rione Sirignano, 5 - 80121 Napoli
tel. 081 668774/7611085 - fax 081 664372
info@mcmcongressi.it - www.mcmcongressi.it

Il convegno sarà accreditato dal Consiglio dell'Ordine degli Avvocati e dei Dottori Commercialisti di Napoli ai fini della formazione continua

Con il sostegno di

ALLA VIOLETTA · CLAAI IMPRESE · DEL GIUDICE EDITORE · Ferrarelle spa · GENERALI · G. Giappichelli Editore · IPPODROMI MERIDIONALI · LIMATOLA AVVOCATI · GIUFFRÈ EDITORE · TeleConsul Editore · STANCHI STUDIO LEGALE · UniCredit & Universities

Media Partner

legalcommunity.it



«Noi dal cliente ci andiamo in prima persona, creiamo un rapporto personale, diventiamo parte dell'azienda»

Mascia Cassella

un tema per chiunque fornisce un servizio. Il mercato ti chiede tanto lavoro ma la pressione sulle tariffe è forte, i tempi di pagamento sono dilatati», dice Mascia Cassella. L'avvocata insiste, poi, sulla necessità di sensibilizzare i collaboratori affinché «escano dalla convinzione che ogni euro che entra sulla loro pratica copra semplicemente il loro costo. La nostra è una piccola impresa che ha dei costi generali che gravano su tutti».

Masotti Berger Cassella si è dotato anche di uno statuto snello e un regolamento sulla condivisione di costi e ricavi e le attività interne. Questo per evitare che emerga l'esigenza di separarsi. «Negli altri studi l'*origination* e l'*excecution* del lavoro hanno un impatto molto preciso e molto diretto sui partner, per cui si rischia di farsi concorrenza tra vicini di stanza», insiste Cassella.

Per il futuro l'idea è quella di proseguire sullo stesso percorso. «Vogliamo prima far crescere quello che c'è», chiarisce Masotti. Le aree di interesse sono shipping e restructuring, ma prima fra tutte tax. Un dipartimento da potenziare, quest'ultimo, anche con una risorsa molto senior. «Il mio sogno poi è quello di cambiare uffici. Ci troviamo bene qui, ci stiamo da 30 anni. Però siamo in 20 su tre piani... al momento teniamo solo gli occhi aperti. In futuro, anche prossimo, chissà...», conclude Masotti. *(r.i.)*

MOLINARI SI FA SPAZIO SUL MERCATO

Dopo il lancio dello studio dice a *MAG*: «Potremo arrivare a 60 professionisti». Nuovi investimenti in arrivo in aree a «rilevanza strategica»



Ugo Molinari

Quando, lo scorso settembre, è stata resa nota la decisione di **Giuseppe Lombardi** e **Ugo Molinari** di porre fine al loro ventennale sodalizio professionale, molti si sono chiesti quali fossero le ragioni di tale scelta. Lo studio stava archiviando l'ennesimo anno di crescita (si veda il numero 81 di *MAG*) e la struttura godeva di un riconoscimento d'eccellenza sul mercato.
Per i successivi otto mesi, i professionisti hanno ritenuto di non aggiungere altro. A

gennaio, la separazione è diventata ufficiale. E a valle di essa sono nati due studi. Da una parte Lombardi Segni e Associati e dall'altra Molinari e Associati che nelle scorse settimane non solo si è già fatto notare in diverse operazioni, ma ha anche messo a segno alcuni lateral hire di rilievo: prima con l'ingresso del professor **Michele Giovannini**, sul fronte amministrativo, e poi con quello di **Niccolò Juvara**, su quello insurance e corporate.
MAG nei giorni scorsi ha incontrato Ugo Molinari nella nuova sede dello studio, in corso Matteotti a Milano. Uffici grandi (potranno arrivare a contenere più di 60 persone), luminosi, affacciati sul cuore del quadrilatero della moda. E inevitabilmente la prima domanda è stata: come è nata l'idea di creare una nuova realtà indipendente? «L'idea nasce per ragioni di sviluppo e di ricerca di ulteriori opportunità», ha detto subito l'avvocato.

Tutto bene con l'avvocato Lombardi?
Con i professionisti di Lombardi Segni, a partire da Giuseppe Lombardi, siamo legati da rapporti di grande amicizia e stima che non sono stati minimamente intaccati dalla separazione.

Che studio avete in mente?
Dal punto di vista della struttura noi di Molinari e Associati pensiamo che, in base al mercato e alla realtà economico finanziaria del nostro Paese, la dimensione ideale non superi 60/70 professionisti.

Quindi credete nel modello boutique...
Dal punto di vista delle nuove opportunità, a nostro avviso, le strutture caratterizzate

LO STUDIO IN CIFRE

30
I professionisti

12
I partner

60
Il numero di persone che può ospitare la sede

1
La sede dello studio a Milano

9
Le aree di attività dello studio

JAGUAR F-PACE 2.0 TD4 240 CV

QUAL È IL SUPERLATIVO DI STRAORDINARIO?

JAGUAR



3 ANNI JAGUAR CARE
CHILOMETRAGGIO ILLIMITATO
GARANZIA | MANUTENZIONE

VIVI L'EMOZIONE DEL NUOVO MOTORE INGENIUM 2.0 TD4 240 CV ANCHE NEL LAVORO.

Dai ancora più performance al tuo business con Jaguar F-PACE, da oggi con il nuovo motore biturbo diesel della gamma Ingenium. La sua innovativa struttura in alluminio è nata per darti un'accelerazione continua e innalzare al massimo le prestazioni. E mentre la sua potenza ti fa emozionare, riduce consumi ed emissioni offrendoti un'efficienza senza precedenti.

Jaguar F-PACE PURE 2.0 TD4 240 CV AWD con cambio automatico può essere tua con un anticipo di € 4.500 e € 679* al mese per 48 mesi e 120.000 km.

Vieni a provarla in Concessionaria.

jaguar.it

JAGUAR F-PACE CON JAGUAR CARE
3 anni di garanzia ufficiale Jaguar
3 anni di manutenzione ordinaria
3 anni di assistenza stradale completa
Chilometraggio illimitato
In tutta Europa

THE ART OF PERFORMANCE

Consumi Ciclo Combinato 5,8 l/100 km. Emissioni CO_2 153 g/km.
Scopri le soluzioni d'acquisto personalizzate di JAGUAR FINANCIAL SERVICES. Jaguar consiglia Castrol Edge Professional.

*Quotazione di noleggio riferita a F-PACE PURE 2.0 TD4 240 CV AWD. Canone mensile € 679 (comprensivo di anticipo di € 4.500). L'offerta include: 48 mesi e 120.000 km. Servizi inclusi: Immatricolazione, messa su strada e consegna del veicolo, Assicurazione RCA con penale risarcitoria, Assicurazione Furto e Incendio con penale risarcitoria, servizio di Riparazione danni con penale risarcitoria, PAI con penale risarcitoria, Manutenzione ordinaria e straordinaria presso la Rete Ufficiale Jaguar/Land Rover, Tassa di proprietà, Assistenza stradale 24 ore, Servizio Clienti dedicato, Gestione pratiche amministrative e multe, area web dedicata alla gestione veicoli. Tutti gli importi si intendono IVA esclusa. Offerta limitata all'approvazione dell'affidamento del Cliente da parte di ALD Automotive. Le informazioni contenute in questa pagina sono puramente indicative e non possono costituire in nessun caso un impegno contrattuale. Offerta valida fino al 30/06/2017.

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

da dimensioni molto rilevanti comportano un tema significativo di conflitti di interessi, derivanti in special modo dal contenzioso, e abbiamo quindi ritenuto che l'avvio di una realtà autonoma, dopo quasi vent'anni di condivisone non solo di rapporti ma anche delle limitazioni derivanti dagli stessi, avrebbe consentito maggiori aperture.

Quali sono i settori su cui puntate?
Non crediamo nel modello di studio full service. Pensiamo, invece, di rafforzare tutte le aree nelle quali già lavoravamo prima della separazione: corporate, m&a e private equity, special situations, banking & restructuring, procedure concorsuali, contenzioso, real estate.

I primi investimenti?
Abbiamo subito ricostituito il dipartimento di diritto pubblico, trasversale per molte discipline, affidandolo al professor Michele Giovannini. Inoltre, con l'ingresso di Nicolò Juvara abbiamo deciso di puntare all'industry delle assicurazioni nel cui ambito Nicolò è senza dubbio un leading lawyer.

Da chi è composta la squadra? Chi si occupa di cosa?
Lo studio, attualmente composto da poco più di 30 professionisti, annovera 12 partner tra equity e salary, tutti tendenzialmente generalisti per convinzione. Ferma tale caratteristica e la formazione corporate di tutti i soci, alcuni professionisti presidiano più frequentemente determinate practice.

Facciamo qualche esempio...
Ad esempio, l'avvocato De Botton dedica la maggior parte del suo tempo al real estate (è come se fosse il responsabile di tale area). Marinella

«Lo studio, attualmente composto da poco più di 30 professionisti, annovera 12 partner tra equity e salary, tutti tendenzialmente generalisti per convinzione»



Ciaccio si occupa prevalentemente di corporate e restructuring, Margherita Santoiemma per lo più di private equity e m&a e altrettanto vale per Cristina Gabardi; Roberto Crosti si occupa di contenzioso, Alessandro Fontana di banking e di restructuring, Paolo Barbanti oltre che occuparsi di transaction services in generale presidia la parte regolamentare. Marco Laviano, Mara Milano e Beatrice Neri si suddividono equamente tra tutte le practice.

In questa nuova sede avete spazio per 60 persone: nuovi lateral in arrivo?

La nuova sede, con l'ampliamento in corso, è in grado di ospitare fino a 60 professionisti. Dopo il recente arrivo degli avvocati Juvara e Gabardi, non ci sono altri lateral hire imminenti ma valutiamo con grande interesse opportunità che abbiano rilevanza strategica e quindi non in funzione del mero accrescimento del fatturato. L'idea è anzitutto di rafforzare le aree che copriamo.

ORIGINI E CARRIERA



Ugo Molinari, nato a Brescia nel 1964, figlio di un manager di Assicurazioni e Banche, si è laureato nel 1988 in giurisprudenza all'Università di Milano per poi abilitarsi alla professione forense nel 1992.
Ha a lungo svolto l'attività professionale nello studio Avvocato Professore Mario Casella e Associati dove ha collaborato con il professor Casella.
Partner dapprima di Lombardi e Associati (dal 1997) e poi di Pedersoli Lombardi e Associati (2001), dal 2004 al 2016 è stato co-managing partner di Lombardi Molinari e Associati (poi Lombardi Molinari Segni).
Dal gennaio 2017 è presidente di Molinari e Associati.

Cosa intende per rilevanza strategica?
Prenda il caso dell'assicurativo: è un settore che ha grandi potenzialità e dove si può fare cross selling. Quello che ci interessa, quindi, è attirare professionisti che abbiano competenze che si integrano con il nostro attuale business e con esperienze in settori strategici come, per esempio, il lusso o il farmaceutico. Essendo più focalizzati sulla clientela finanziaria in senso lato (banche, assicurazioni e fondi), sarebbe utile diversificare maggiormente.

Tutto questo comunque senza organizzare lo studio in dipartimenti...
Sì, è stata una nostra scelta. Non riteniamo utile creare dipartimenti all'interno di una struttura di dimensioni tutto sommato contenute e che non punta a raggiungere dimensioni esorbitanti. Per noi, qui, è importante avere avvocati versatili. Ciascuno di noi, pur avendo dei settori d'elezione, è in grado di agire su più fronti. In sostanza, noi siamo anzitutto avvocati di diritto societario. Crediamo che avere la propensione a essere avvocati generalisti sia fondamentale e lo valutiamo come un chiaro indice di apertura mentale.

Associazione Professionisti d'Affari

CONVEGNO

Finanziamento del contenzioso Analisi e nuove prospettive del third-party funding

6 LUGLIO 2017
14.30 - 19.30

Palazzo Capris
Via Santa Maria 1, 10122 Torino
PARTECIPAZIONE LIBERA PREVIA REGISTRAZIONE

PROGRAMMA

Il fenomeno del finanziamento del contenzioso nasce nei paesi anglosassoni per diffondersi solo di recente alle giurisdizioni continentali.
Il convegno si propone l'ambizioso traguardo di descrivere il fenomeno dal punto di vista legale e finanziario tramite il contributo dei diversi operatori del settore: l'istituzione arbitrale, l'investitore il fondo finanziatore, il broker, l'arbitro, l'avvocato, il consulente tecnico e il giurista d'impresa. Verranno anche analizzati i temi più dibattuti, gli aspetti etici e deontologici, nonché l'impatto che il fenomeno sta avendo nel panorama del contenzioso nazionale e internazionale nonché sull'arbitrato d'investimento.

In partnership con

ABBATESCIANNI studio legale e tributario

ASSOCIAZIONE ITALIANA GIURISTI DI IMPRESA (A.I.G.I.)

Calunius Capital

RSM Studio Palea Lauri Gerla

Media partner

legalcommunity.it

Ore 14.30 - 14.50
INTRODUZIONE
Avv. Marco Pistis - Presidente, APA - Associazione Professionisti D'Affari

Ore 14.50 - 15.10
Il PUNTO DI VISTA DELLE ISTITUZIONI ARBITRALI
Dott.ssa Alessandra Modenese Kauffmann, Segretario Generale e Direttore di Swiss Chamber - Camera di Commercio Svizzera in Italia

Ore 15.10 - 15.30
IL PUNTO DI VISTA DEGLI INVESTITORI
Dott. Luca Pierazzi - Fondatore e Amministratore Delegato, Advance SIM

Ore 15.30 - 16.00
ARBITRATO DI INVESTIMENTO E FINANZIAMENTO: TEMI SCOTTANTI
Avv. Andrea Carlevaris - Segretario Generale, ICC Internationl Court of Arbitration

Ore 16.00 - 16.30
ARBITRATO COMMERCIALE IN ITALIA E FINANZIAMENTO DEL CONTENZIOSO: PROBLEMI GIURIDICI ED ETICI
Avv. Girolamo Abbatescianni - Partner, Abbatescianni Studio Legale e Tributario

Ore 16.30 - 17.00
IL PUNTO DI VISTA DEL FONDO
Christian Stuerwald - Head of Case Assessment, Calunius

Ore 17.00 - 17.30 - **INTERVALLO**

Ore 17.30 - 18.00
IL PUNTO DI VISTA DEL BROKER
Matthew Amey - Direttore, The Judge

Ore 18.00 - 18:30
COME CAMBIA IL RUOLO DELL'ARBITRO QUANDO ENTRA IN CAMPO IL FINANZIATORE
Avv. Prof. Diego Corapi - Studio Legale Corapi

Ore 18.30 - 19:00
IL CONSULENTE TECNICO NEGLI ARBITRATI CON TERZE PARTI FINANZIATRICI
Dott. Edoardo Fea - Partner RSM Studio Palea Lauri Gerla

Ore 19.00 - 19:30
PERCHE' FARE RICORSO AL FINANZIAMENTO DEL CONTENZIOSO
Avv. Nemio Passalaqua - Head of Legal Department Fer-rero Italy

Ore19:30
TAVOLA ROTONDA Q&A
Moderata dall'Avv. Marco Pistis



IN PISTA

LE PRIME OPERAZIONI SEGUITE DALLO STUDIO



Ristrutturazione del debito del Gruppo Fenice

Lo studio Molinari e Associati, con i soci Ugo Molinari e Paolo Barbanti Silva ha assistito le società del Gruppo Fenice negli accordi di ristrutturazione con i propri creditori finanziari e nel procedimento di omologa di tali accordi presso il Tribunale di Prato, e ha assistito UNA S.p.A. nelle operazioni di cessione del ramo d'azienda alberghiero e del portafoglio immobiliare in esecuzione degli accordi di ristrutturazione.



Al fianco della Carlo Tassara

Con i soci Ugo Molinari, Marinella Ciaccio e Paolo Barbanti Silva lo studio ha assistito Carlo Tassara nella cessione a Intesa Sanpaolo, Unicredit e Banca Popolare di Bergamo dell'intera partecipazione detenuta indirettamente in Eramet, società quotata alla borsa di Parigi, e nella negoziazione e sottoscrizione di un contratto per la cessione ai medesimi istituti di una partecipazione nella società mineraria gabonese Comilog SA e nelle intese sulla governance di Carlo Tassara e Carlo Tassara France.



Con Kryalos nel primo investimento di Value Add I Italy

Con un team composto dai soci Alessandro de Botton e Marco Laviano, lo studio ha assistito Kryalos Sgr nel primo investimento da parte del fondo alternativo immobiliare di tipo chiuso "Value Add I Italy" (partecipato al 100% da Barings Real Estate Advisers Europe Finance LLP), per l'acquisto di un complesso immobiliare di titolarità di un primario gruppo assicurativo italiano, ubicato a Milano nel business district di Porta Nuova, per un controvalore di circa 44,35 milioni di euro.



Nella nascita del fondo H-Campus

Con i partner Alessandro de Botton e Paolo Barbanti Silva, lo studio ha assistito Finanziaria Internazionale Investments Sgr nell'investimento destinato a realizzare H-Campus, un centro d'avanguardia per attività educative e formative, tra le province di Venezia e Treviso, affidato a H-Farm, società di formazione e incubatore di start-up.

«I punti di forza sono la capacità di far percepire l'importanza attribuita al rapporto fiduciario, la ricerca della qualità, la flessibilità e l'organizzazione. Su tutto quanto possiamo e soprattutto vogliamo migliorare»

Come vedete il mercato: c'è spazio? Dove?
Abbiamo notato che gli investitori istituzionali apprezzano ancor più che in passato strutture nelle quali il cliente possa percepire il legame fiduciario con uno o più professionisti senza eccessi di spersonalizzazione.
Inoltre, abbiamo rilevato un affievolimento della preferenza da parte della clientela straniera per gli studi di matrice anglosassone, specie in determinate discipline. Pur non ignorando il mismatch tra domanda e offerta nel settore dei servizi legali, riteniamo che ci sia ampio spazio per realtà organizzate, flessibili sui costi, attente alla qualità e all'esperienza messa a disposizione del cliente in ogni fase dell'operazione e in grado di assistere clientela straniera senza alcun disagio.

Chi sono i competitor di Molinari e Associati?
Per forma mentale non abbiamo punti di riferimento specifici in termini di competizione. Cerchiamo invece di cogliere quanto di buono è importabile nella nostra realtà dal confronto quotidiano con gli altri studi italiani e con gli anglosassoni.

Punti di forza ovvero per cosa si distinguerà questo studio?
I punti di forza sono la capacità di far percepire l'importanza attribuita al rapporto fiduciario, la ricerca della qualità, la flessibilità e l'organizzazione. Su tutto quanto possiamo e soprattutto vogliamo migliorare.

LOBBISTI PER BENE



di **rosailaria iaquinta**

Il **22 giugno** a **BRUXELLES** debutta ***THE GOOD LOBBY.***

Alberto Alemanno racconta il progetto a *MAG*. «I professionisti hanno il dovere morale di contribuire alla sfera pubblica». «Puntiamo a professionalizzare il pro bono»

È il 2015. **Alberto Alemanno**, professore universitario a Parigi e avvocato di interesse pubblico a Bruxelles, fonda insieme a **Lamin Khadar**, pro bono associate di Dla Piper, *The Good Lobby*. Un'organizzazione senza scopo di lucro, gestita interamente da volontari, che punta a promuovere l'impegno etico dei professionisti. «La prima *advocacy skill sharing community* – spiega a *MAG* Alemanno – che fa benevolato delle competenze utilizzando il pro bono con l'ambizione di rafforzare la voce della

società civile». L'imperativo è recuperare l'ideale di giustizia. Ricondurlo ai bisogni della società. Invertire il paradosso della modernità per cui la ricchezza aumenta solo per una piccola fetta della popolazione mondiale.

The Good Lobby è anzitutto una *clearing house*, una struttura che agisce da ponte tra le organizzazioni non governative e i professionisti che offrono assistenza legale e di *advocacy* su base gratuita. Ma è anche qualcosa in più. Opera in prima persona e conduce progetti specifici per sensibilizzare, formare e motivare i diversi portatori di interesse. Tra gli altri, le *masterclass*: mezze giornate in cui organizzazioni non governative, studi legali e direzioni giuridiche di imprese si incontrano e imparano a interagire; gli *awards*, per celebrare i casi di successo; e la *advocacy school* per insegnare ai giovani ad acquisire una voce nel processo decisionale.

L'organizzazione, che ha lavorato dietro le quinte nei suoi due primi anni di vita, è pronta a debuttare e presentarsi al pubblico. «Abbiamo preferito testare la metodologia e vedere dove potevamo arrivare. Ma adesso siamo pronti» motiva Alberto Alemanno. L'evento di lancio, che si terrà il 22 giugno a Bruxelles, ha ricevuto il patrocinio del Parlamento europeo. «La mediatrice europea **Emily O'Reilly** darà il benvenuto e spiegherà perché il pro bono svolge un ruolo importante nelle società moderne», continua Alemanno.

«Abbiamo un budget molto ridotto. Siamo una no profit e al contempo un'impresa sociale»

Avvocato Alemanno, perché è così importante fare pro bono?
Perché i professionisti hanno il dovere morale di contribuire alla sfera pubblica restituendo i privilegi che derivano dalla



LC DIVERSITY AWARDS 2017

Giovedì 13 luglio 2017 • Ore 19,15
Milano

Main partner

大成 DENTONS

GATTAI, MINOLI, AGOSTINELLI, PARTNERS
STUDIO LEGALE

SEA

Con il supporto di

Edelman

PARKS liberi e uguali

PWN | MILAN
PROFESSIONAL WOMEN'S NETWORK

The British Chamber of Commerce for Italy

Valore D
più donne, più talento, più impresa

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it



Alberto Alemanno

loro posizione sociale ed economica. Gli studi psicologici sulla felicità dimostrano che il benessere non è dato né dal denaro, né dallo status raggiunto in società. Ci sentiamo soddisfatti quando ci sentiamo parte di una comunità, quartiere, città, regione o Paese che sia, contribuendo al suo benessere. Quando possiamo restituire quello che abbiamo ricevuto. Poi vi sono delle ragioni strumentali. Tra cui la necessità per gli studi legali di attrarre e trattenere i collaboratori. Alcuni clienti scelgono di affidarsi alle consulenze di una *firm* rispetto a un'altra per l'impegno in società che dimostra e i valori che ha.

Perché avete deciso di fondare *The Good Lobby*?
L'ideale di giustizia sta alla base della professione forense e deve tornare ad animarla. Si è avvocati anzitutto per garantire giustizia anche ai più deboli e disagiati e, oggigiorno, per dare una voce a chi non ce l'ha. Tuttavia, non si è mai creata una vera

cultura pro bono che prescinda e si stacchi concettualmente dagli obblighi del gratuito patrocinio. Purtroppo, storicamente gli studi, compresi i più grandi, non hanno mai istituzionalizzato la propria assistenza pro bono.

Cosa intende?
Per esempio, avvocati corporate hanno assistito rifugiati per le richieste di asilo. È una cosa bellissima, ma non tiene conto della specializzazione del legale o dello studio. Il nostro obiettivo è duplice. Anzitutto, "professionalizzare" il pro bono: dare agli studi progetti vicini alle aree di specializzazione dei propri avvocati. In secondo luogo, stabilire delle relazioni permanenti tra i beneficiari dei servizi e i giuristi. Come accade coi clienti, insomma. Questo per uscire dalla logica degli episodi singoli in cui si aiuta qualcuno, ma non si va al di là.

Ci spiega come funziona la vostra organizzazione?
Siamo una squadra di dieci volontari che gestisce la comunità sotto il coordinamento dei fondatori e con il supporto di due professionisti che lavorano a tempo pieno dall'ufficio di Bruxelles. A oggi disponiamo di una banca dati di 350 volontari, per lo più avvocati di studi legali internazionali, ma anche giuristi di impresa, professionisti che lavorano nelle aziende e universitari. A loro, assegniamo le pratiche e offriamo formazione.

«Il pro bono in Italia esiste da tempo, ma purtroppo non è strutturato»

Come riuscite a finanziare tutte le vostre iniziative?
Abbiamo un budget molto ridotto. Siamo una no profit e al contempo un'impresa sociale. Il 50% del budget proviene da fondazioni. Queste ci consentono di sostenere l'organizzazione.

L'altro 50% viene generato su una base *low bono*, un concetto abbastanza sconosciuto in Europa continentale, che prevede la possibilità di fornire servizi a un prezzo inferiore rispetto a quello di mercato. Gli studi che beneficiano dei nostri servizi ci offrono al momento un contributo volontario. Questo è il nostro modello di base.


Lamin Khadar

E le richieste di assistenza?
Abbiamo relazioni privilegiate con 100 organizzazioni non governative, che ci inviano richieste su base quotidiana. Solo il 30% delle ong in Europa ha una capacità ed expertise giuridica autonoma. In Italia è lo stesso.

Che tipo richieste vi arrivano?
Disparate. Ci chiedono di redigere testi di legge ed emendamenti, di indentificare una strategia per spingere un parlamento o un governo ad adottare una determinata posizione, ma anche di richiedere accesso a documenti pubblici. Non tutte le richieste che provengono vanno poi in porto. Attualmente copriamo il 50-60%e spesso riformuliamo le richieste provenienti dalle ong.

Come scegliete i progetti da seguire?
I nostri esperti filtrano e studiano le richieste. Dopodiché parte il *match-making*, un'attività che punta ad assegnare le singole richieste agli esperti della materia. Una volta assegnato, continuiamo a monitorare il progetto per circa tre mesi. Incontriamo lo studio e le ong per offrire loro il nostro sostegno e incentivare la loro collaborazione.



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

Secondo il suo osservatorio in Italia a che punto siamo in termini di impegno pro bono?
Il pro bono in Italia esiste da tempo, ma purtroppo non è strutturato. Si assiste il vicino, o un'associazione di cui un partner ha sentito parlare. Tutto è lasciato ai singoli avvocati. Però le cose stanno cambiando, la neonata Pro Bono Italia (si veda il box, *ndr*) e la Coalizione Italiana per le Libertà - Cild (una rete di organizzazioni che unisce attività di advocacy, campagne pubbliche e azione legale, *ndr*) con cui cooperiamo promuoveranno una cultura che valorizzerà il ruolo del pro bono.

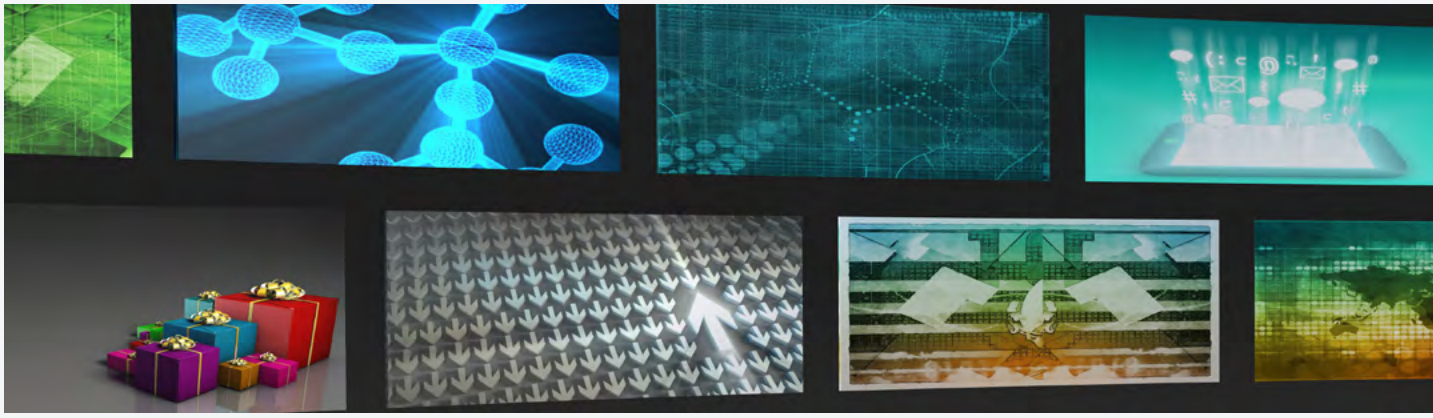
UN'ASSOCIAZIONE TRICOLORE



A l via la prima associazione di avvocati, studi legali e associazioni forensi per la promozione e la diffusione della cultura del pro bono nel nostro Paese: Pro Bono Italia. Nasce da una costola della Italian Pro Bono Roundtable, la rete no-profit promossa da PILnet (gruppo internazionale composto da avvocati e studi legali che opera per fornire assistenza legale gratuita, ndr).
Pro Bono Italia non ha scopo di lucro. Offrirà consulenza e rappresentanza in giudizio, su base volontaria, a favore di organizzazioni no-profit che perseguono fini di utilità sociale e persone fisiche che hanno difficoltà ad accedere alla giustizia.

Come si può incentivare a suo avviso l'impegno pro bono?
Si potrebbe introdurre il pro bono tra i requisiti richiesti dall'ordine degli avvocati. Per esempio, si potrebbe condizionare l'accesso alle promozioni (cassazionista, ecc.) o all'esame da avvocato alla prestazione di un numero x di ore pro bono. Gli studi possono fare la loro parte, richiedendo ai professionisti un monte ore specifico se vogliono ricevere una valutazione positiva annuale, uno scatto di carriera, diventare partner, ecc. Tramite queste forme di intervento regolatorio o incentivo, è possibile promuovere una cultura di partecipazione alla vita pubblica.

L'associazione condurrà iniziative formative e promuoverà il dialogo su temi di carattere giuridico, sociale o culturale. Il fine è la diffusione del pro bono lungo lo stivale. Inoltre, ci sarà il confronto con i consigli forensi locali, nazionali e internazionali e le istituzioni competenti, per favorire l'approvazione di leggi, regolamenti, codici e norme deontologiche per lo sviluppo del pro bono.
A presiedere la struttura **Giovanni Carotenuto**, fondatore dell'omonimo studio legale, e **Stefano Macchi di Cellere**, responsabile dell'ufficio di Londra di Macchi di Cellere Gangemi, affiancati dagli altri membri del Consiglio Direttivo **Valentina Casella**, di Casella e Associati, e **Atanas Politov**, già responsabile PILnet (The Global Network for Public Interest Law) per l'Europa ed Europe Director for pro bono di Dentons.
Tra i fondatori, Asla, Albé e Associati, Carotenuto studio legale, Casella e Associati, l'avvocato De Agostino, De Berti Jacchia Franchini Forlani, Dentons, Hogan Lovells, l'avvocato Ingrasci, Legance, Macchi di Cellere Gangemi, Quintavalle & Riva e White & Case. Gli aspetti notarili sono stati curati da Giovannella Condò di Milano Notai.



INFORMAZIONE, la sfida dei nuovi media

di alessandra fossati*

«Internet si è rotto». Così **Evan Williams**, cofondatore di Twitter, ha dichiarato di recente in un'intervista al *New York Times*. Un'affermazione che tuona come il parricidio della propria creatura. Al lavoro su una nuova piattaforma per blogger denominata *Medium*, il padre di Twitter ne riconosce tutti gli aspetti negativi tra cui, *in primis*, quello di attirare estremisti e soggetti il cui unico scopo è l'insulto o l'offesa.

Pensato come strumento di liberazione, di condivisione e di scambio economici, sociali e culturali, dopo oltre trent'anni dalla sua nascita, Internet sotto il profilo etico e morale ha contribuito ad alimentare, per ideologia e/o per profitto, risultati per nulla coerenti con gli entusiasmi della nascita.
Il risultato drammatico dell'uso distorto di internet è il voyeurismo mediatico inteso sia come forma "attiva" di protagonismo (l'importante è essere sempre on line), sia come strumento di "eliminazione" morale, etica e sociale dell'avversario (sia esso il politico, il dirigente della società concorrente, il vicino di banco, il rivale in amore e così via).

La formula vincente (si fa per dire) per ottenere l'uno o l'altro risultato è sempre quella dell'eccesso, in un crescendo mediatico inarrestabile:



si lancia in rete una notizia o una confessione (non importa se vere o false), un'immagine, un video; si raccolgono centinaia, migliaia di commenti e di visualizzazioni e il risultato è assicurato. Il metro del consenso non è dato dalla sostanza dei contenuti ma dal numero di follower che si traducono - secondo le logiche della Rete - in visibilità e ritorno economico. La sintesi? Non importa che se ne parli bene o male, l'importante è che se ne parli.

E così sul web dilagano il fenomeno delle *fake news*, l'arroganza mediatica, la cultura del sospetto. In uno spazio apparentemente immateriale e asettico si sfogano pulsioni primitive, anche violente e dalle conseguenze talvolta drammaticamente irreversibili, testimoniate da casi di cronaca di vita reale.
Sebbene il mondo dei media tradizionali può patire condizionamenti dettati da interessi che gravitano *pour cause* attorno ad assetti proprietari e che talvolta incidono sulla divulgazione delle informazioni, sul web si materializzano altri rischi dovuti al dominio quasi monopolistico dei colossi della Rete che gestiscono una quantità sconfinata di dati (anche personali e sensibili) per finalità commerciali, con un preoccupante e vistoso deficit di qualità e affidabilità.

Governi e colossi della Rete – pur mossi da motivazioni diverse – e con la priorità di difendere a ragione il "mezzo" Internet, cercano pertanto di correre ai ripari con l'intento comune di promuovere una cultura della rete e di rilanciare la qualità dell'informazione, nella consapevolezza che la democraticità della connessione ha messo a rischio quella dell'informazione. Il percorso è complicato alla luce della degenerazione dei modi e dei costumi, sempre più lontani dall'abc dell'etica sociale, ma non impossibile. Occorre una presa di coscienza consapevole da parte di ciascuno degli addetti ai lavori del loro ruolo professionale e sociale.

Ai giornalisti, l'onere (e l'onore) di riaffermare i propri principi deontologici che consentono, se correttamente applicati, di garantire un corretto esercizio del diritto di cronaca e di



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

critica, nel rispetto dei soggetti coinvolti. Agli editori, ai colossi della rete e ai rappresentanti del mondo dell'istruzione e della ricerca scientifica lo sforzo di realizzare un progetto coordinato e sinergico finalizzato a preservare il diritto di ciascuno a informare e a essere informato.
Alla magistratura il compito di fissare nella giurisprudenza i limiti del giusto e corretto bilanciamento tra il diritto-dovere a una informazione corretta e obiettiva e il diritto all'onore, alla reputazione e alla tutela delle altre libertà fondamentali degli individui.
In altre parole la soluzione è trovare un equilibrio tra il "vecchio" sistema dei media tradizionali, dove nelle redazioni i giornalisti in modo professionale conducono inchieste, apportano contenuti e verificano i contributi esterni, e il "nuovo" sistema comunicativo figlio dell'avvento e del consolidamento di Internet in cui chiunque, con un minimo di alfabetizzazione informatica, può pubblicare contributi inediti o commentarne altri senza filtri né controlli.
Dello "scontro" generazionale tra sistemi e metodo potranno solo avvantaggiarsene l'informazione e coloro che la fanno e la recepiscono.

**Avvocato esperto in diritto dell'informazione*
Munari Cavani Studio Legale

LA PRIMA VOLTA DI MCP



L'autrice di questo articolo è anche l'autrice (assieme a **Massimo Di Muro**) del primo saggio pubblicato da MCP Munari Cavani Publishing, casa editrice fondata dai name partner dello studio con l'obiettivo di allargare i confini culturali tradizionali dell'attività professionale. Non solo diritto, quindi, ma curiosità intellettuale in senso trasversale, con il tratto di mecenatismo artistico che da sempre caratterizza gli interessi e le attività culturali di questa organizzazione. Il saggio curato dall'avvocata Fossati si intitola proprio "La diffamazione tra media nuovi e tradizionali".



DISCOVERY, regia italiana per il legal del Sud Europa

Marcello Dolores, vice presidente degli affari legali e regolamentari, spiega a *MAG* come l'evoluzione del gruppo nel Paese sia stata accompagnata dal team in house

Marcello Dolores



a un business concentrato esclusivamente nel segmento "pay", a un'attività che è sbarcata sul free to air, dando vita a una delle crescite più significative nel mercato televisivo nazionale tanto da diventare uno dei primi quattro operatori.
È la storia di Discovery. Un viaggio cominciato in Italia nel 1997. E che negli ultimi sette anni ha vissuto i suoi momenti più importanti. Nel 2010 Discovery contava poche decine di dipendenti in Italia. Oggi, invece, sono quasi 300. Nel frattempo, la Penisola è diventata il quartier generale del gruppo per la regione del Sud Europa, che comprende, oltre l'Italia, Francia, Spagna e Portogallo.

A raccontare questa storia a *MAG*, attraverso la lente legale, è **Marcello Dolores**. Classe 1980, l'avvocato è entrato in Discovery Networks nel 2012 e oggi è vice presidente degli affari legali e regolamentari per tutto il Sud Europa.

Il suo percorso professionale e l'accelerazione del gruppo nel mercato Italiano praticamente coincidono. E non è un caso.
«Fino a quando il business in Italia era legato solo all'attività di un pacchetto di canali distribuito sulle piattaforme a pagamento (Discovery Channel, Discovery Science, Discovery Travel&Living e AnimalPlanet su Sky e Mediaset, *ndr*) le esigenze legali del gruppo sul territorio erano piuttosto limitate e venivano gestite in coordinamento con gli uffici centrali. Quindi, agli inizi non è stato necessario avviare un team di lavoro che seguisse tali questioni in loco», racconta Dolores che prima di arrivare in Discovery ha lavorato per Fox International Channels occupandosi sempre di affari legali e regolamentari e seguendo il lancio dei diversi canali del gruppo sulla piattaforma satellitare.

Il cambio di passo è cominciato a cavallo tra il 2010 e il 2011 con il debutto sul digitale terrestre e il lancio di Real Time prima e Dmax dopo.
«Nel momento in cui si va in chiaro», spiega Dolores, «è importante

ottenere l'autorizzazione a trasmettere in Italia, bisogna affrontare le gare per l'assegnazione dei numeri dell'Lcn e poi vanno firmati i contratti con le società che gestiscono la capacità trasmissiva del DTT». All'epoca era Telecom Italia Media Broadcasting. «Si tratta di contratti tecnici che richiedono competenze e conoscenza del mercato locali».
Le cose cambiano anche dal punto di vista della programmazione, visto che si passa dalla platea dei 5 milioni di abbonati al satellite a quella ben più ampia di potenziali 45 milioni di telespettatori. «Bisogna allargare l'offerta con contenuti locali, riconoscibili, come talent, molti nuovi format creati con autori e produttori italiani e versioni italiane di programmi appartenenti alla *pipeline* di contenuti del gruppo Discovery. Tutto questo rivoluziona il business e fa nascere l'esigenza di avere anche un presidio sugli affari legali e regolamentari locale, forte e radicato», prosegue Dolores.

A rendere indispensabile la presenza di un team legale nazionale è stata anche la scelta di Discovery di entrare nel business della pubblicità, con la nascita nel 2012 di Discovery Media. «L'internalizzazione dell'attività di vendita pubblicitaria e il lancio della nostra concessionaria è stato molto impegnativo», sottolinea l'in house, «perché ha significato seguire una vera e propria startup in un settore

«Il debutto nella tivù generalista ha avuto un impatto molto forte anche sul lavoro dell'ufficio legale in termini di analisi del contenzioso e profili regolamentari nuovi; ma anche nuovi volti, nuovi programmi, e contratti con star che abbiamo gestito quasi sempre in house»

III edizione

inhousecommunity.it Awards

Giovedì 12 ottobre 2017 • Milano

Main Partner

CAGNOLA & ASSOCIATI STUDIO LEGALE

CARNELUTTI LAW FIRM

CASTALDIPARTNERS 1996

cdra COMANDÈ DI NOLA RESTUCCIA AVVOCATI

FAVA&ASSOCIATI STUDIO LEGALE

GATTAI, MINOLI, AGOSTINELLI, PARTNERS STUDIO LEGALE

Gatti Pavesi Bianchi

GEBBIABORTOLOTTO PENALISTI ASSOCIATI

LATHAM&WATKINS

LIMATOLA AVVOCATI

PORTOLANO CAVALLO

stufano gigantino cavallaro e associati studio legale e fiscale

Sponsor

Accuracy

Laurence Simons

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it


Marcello Dolores

che, seppur limitrofo rispetto a quello editoriale, era completamente nuovo in queste forme e dimensioni per il gruppo». Il team di Dolores ha dovuto gestire e gestisce anche i rapporti con gli agenti, i contratti con i centri media, quelli con i grossi clienti, tutta la compliance regolamentare relativa alla pubblicità e le norme di settore.

Nel 2013, invece, è partito lo "shopping", ossia l'attività del gruppo sul fronte m&a. La prima operazione da ricordare è stata l'acquisizione di Switchover Media. «Abbiamo rilevato il 100% delle quote dai soci. In questa operazione ci si è concentrati sull'insieme dei diritti e marchi che rappresentavano il valore dell'azienda, che portava in dote ben quattro canali in chiaro e uno a pagamento (Focus, Giallo, K2, Frisbee e Gxt)». Il valore era legato proprio all'Ip, ai contenuti. L'operazione è stata fatta con Carnelutti e finalizzata in tempi piuttosto rapidi. Ben più complessa, invece, è stata l'acquisizione di DeeJay Tv (oggi Nove) dal Gruppo Editoriale L'Espresso, chiusa a inizio 2015. L'operazione era condizionata dal contenzioso in corso avanzato da Telenorba sulla numerica di canale «Bisognava soprattutto riuscire a capire», sottolinea il giurista d'impresa, «in che modo la vicenda giudiziaria e processuale potesse concludersi, e con quali tempi. Da un lato infatti c'era la nostra volontà di poter iniziare a lavorare su una nuova proposta editoriale, dall'altro lato questa esigenza andava contemperata con l'incognita di contenzioso pendente e dall'esito incerto».
Grazie al supporto e al confronto con i consulenti esterni, lo studio Portolano Cavallo in questo caso, «siamo riusciti a individuare il momento più opportuno per l'acquisizione, ovvero quello in cui abbiamo avuto consapevolezza del ragionevole esito del contezioso, finalizzando comunque l'acquisizione prima che lo stesso fosse definitivamente concluso. Abbiamo acquistato il 31 gennaio 2015. Mentre la prima definizione del contenzioso è arrivata a luglio 2015».

Si trattava di un'operazione dal grande valore strategico. Di fatto è stato il debutto di Discovery nella tivù generalista e l'ingresso tra i primi nove canali. «Il debutto nella tivù generalista ha avuto un impatto molto forte anche sul lavoro dell'ufficio legale», sottolinea Dolores, «in termini di analisi del contenzioso e profili regolamentari nuovi; ma anche nuovi volti, nuovi programmi, e contratti con star che abbiamo gestito quasi sempre in house». Anche grazie al contributo di **Sidney Ambu**, ex legal consultant di H3G e legal and business affairs manager di Magnolia, che si è unito al team come responsabile della supervisione, redazione e negoziazione di tutti i contratti relativi all'acquisizione di contenuti, incluse le negoziazioni con i volti di rete.
Sempre sul fronte delle operazioni straordinarie va ricordata anche l'acquisizione di Eurosport

Discovery ITALIA

IN ITALIA UN DIPENDENTE SU DUE È DONNA

Oggi Discovery Italia ha una presenza multipiattaforma con 14 canali. Si tratta di 7 free (Real Time, Dmax, Nove, Giallo, Focus, K2 e Frisbee) e 7 pay (Discovery Channel, Discovery Science, Discovery Travel&Living, Animal Planet, ID-Investigation Discovery, Eurosport 1, Eurosport 2) oltre a Dplay, il servizio in streaming che permette di vedere gratuitamente i principali programmi dei canali free to air su qualsiasi device e Eurosport Player. Grazie alla partnership con Sky e Mediaset, Discovery ha una presenza anche sulle piattaforme pay del satellite e del digitale. Importante anche la presenza sui social, con oltre 13 milioni di fan e follower sulle diverse pagine social del gruppo.


Marinella Soldi

In Italia Discovery ha due uffici (Milano e Roma) per un totale di circa 300 dipendenti, di cui più del 50% donne e con un'età media di 35 anni. **Marinella Soldi** ricopre la carica di president & managing director di Discovery Networks Southern Europe e amministratore delegato di Discovery Italia. **Alessandro Araimo** è Evp general manager di Discovery Italia.

«Essere "sul pezzo", conoscere bene il nostro gruppo, la nostra evoluzione e leggere insieme a noi le novità che il mercato e la tecnologia propongono è sempre ciò che fa la differenza»

(realizzata in due step tra il 2014 e il 2015). Chiaramente, trattandosi di un'acquisizione globale, a differenza degli altri casi, qui il deal è stato condotto dagli uffici internazionali. «In Italia, però, abbiamo seguito la parte locale di attuazione e implementazione dell'acquisizione».
Dal punto di vista degli studi legali, qui il team di Discovery ha lavorato con Dla Piper che ha seguito l'operazione per conto della casa madre e che assieme a Baker McKenzie è una delle due principali law firm di riferimento al livello globale per il gruppo.
«Oltre a lavorare con queste grandi law firm», sottolinea Dolores, «il nostro team ha l'opportunità anche di scegliere e selezionare consulenti locali. Come già detto, in Italia lavoriamo con Carnelutti, Portolano Cavallo e da quando è arrivato **Gilberto Nava**, anche con Chiomenti».
Il panel, ovviamente, è soggetto a una revisione periodica. «Quando andiamo ad analizzare il lavoro fatto dai nostri consulenti, per me la cosa importante è capire quanto questi colleghi ci abbiano aiutato a gestire le novità che sono arrivate sul nostro tavolo. Essere "sul pezzo", conoscere bene il nostro gruppo, la nostra evoluzione e leggere insieme a noi le novità che il mercato e la tecnologia propongono è sempre ciò che fa la differenza». E nel prossimo futuro quali saranno le questioni calde da gestire? «Direi che i grandi temi in agenda sono lo sviluppo del business sul digitale, penso alle nostre applicazioni Dplay ed EurosportPlayer e alla loro distribuzione, e la gestione delle questioni legate ai diritti sportivi», conclude Dolores.



Nuova disciplina dei controlli a distanza: VERA RIVOLUZIONE?

di **fabrizio daverio***

L'art. 23 del Decreto Legislativo n. 151 del 14 settembre 2015 sui controlli a distanza ha modificato l'art. 4 dello Statuto dei Lavoratori. I primi commenti sulla riforma non sono stati univoci: pur essendo tutti concordi nel ritenere che la precedente disciplina, risalente al 1970, fosse una norma ormai anacronistica e necessitasse di un "aggiornamento tecnologico", alcuni hanno definito la riforma una vera e propria "rivoluzione", mentre altri hanno sostenuto che essa non avrebbe comportato in concreto modifiche rilevanti.

In sintesi, il nuovo 1° comma prevede – discostandosi di poco dalla vecchia disciplina - che per l'installazione di qualsiasi strumento che possa comportare il controllo a distanza dell'attività lavorativa (che è possibile solo in presenza di "*esigenze organizzative e produttive, per la sicurezza del lavoro*" e - ciò costituisce una novità - di "*tutela del patrimonio aziendale*") è necessario il preventivo accordo sindacale oppure l'autorizzazione amministrativa; inoltre, è ora possibile stipulare l'accordo sindacale su base nazionale oppure, in alternativa, richiedere l'autorizzazione direttamente al Ministero del lavoro per tutte le sedi aziendali.

Ma la vera novità è costituita dal 2° comma, che prevede la non applicabilità del comma precedente agli "strumenti utilizzati dal lavoratore per rendere la prestazione lavorativa e agli strumenti di registrazione degli accessi e delle presenze".
Il nuovo 3° comma, però, subordina l'utilizzo delle informazioni raccolte ("a tutti i fini del rapporto di lavoro", quindi anche ai fini disciplinari) a due condizioni: in primo luogo che i lavoratori siano informati "delle modalità d'uso degli strumenti e di effettuazione dei controlli" e secondo che sia fornita loro apposita informativa ai sensi del Codice Privacy.
È ancora presto per valutare chi abbia ragione tra i fautori e i detrattori della riforma, ma dai primi provvedimenti della giurisprudenza e del Garante Privacy (che per la quasi totalità applicano ancora *ratione temporis* la vecchia normativa, ma evidenziano spesso quali princìpi si applichino ancora alla nuova norma), si può rilevare che un cambiamento c'è stato, ma è da gestire con molta cautela.
Infatti, d'ora in avanti si dovrà anzitutto considerare se uno strumento da cui possa derivare il controllo a distanza dell'attività lavorativa sia necessario per rendere la prestazione e, solo in caso di risposta affermativa l'installazione potrà considerarsi legittima.
Per il legittimo trattamento dei dati raccolti, però, il datore di lavoro dovrà non solo dotarsi di una policy aziendale sull'uso dello strumento e sugli eventuali controlli, informando i dipendenti, ma dovrà effettuare una idonea Informativa anche ai sensi del Codice Privacy, il cui rinvio contenuto nel nuovo art. 4 deve intendersi anche a tutta la normativa secondaria (c.d. *soft law* del Garante Privacy). Questo è il passaggio più delicato che il datore di lavoro dovrà affrontare, in quanto per redigere un'Informativa che superi il vaglio del Garante, sarà necessario effettuare una preventiva mappatura di tutti gli strumenti di lavoro in uso in azienda e reperire per ciascuno di essi le specifiche informazioni da fornire ai lavoratori.
Resta in ogni caso vietata l'effettuazione di attività idonee a realizzare, anche indirettamente, il controllo massivo, prolungato e indiscriminato dell'attività del lavoratore.

**Fondatore dello studio legale Daverio & Florio che in Italia rappresenta Innangard, il network internazionale specializzato nel diritto del lavoro*

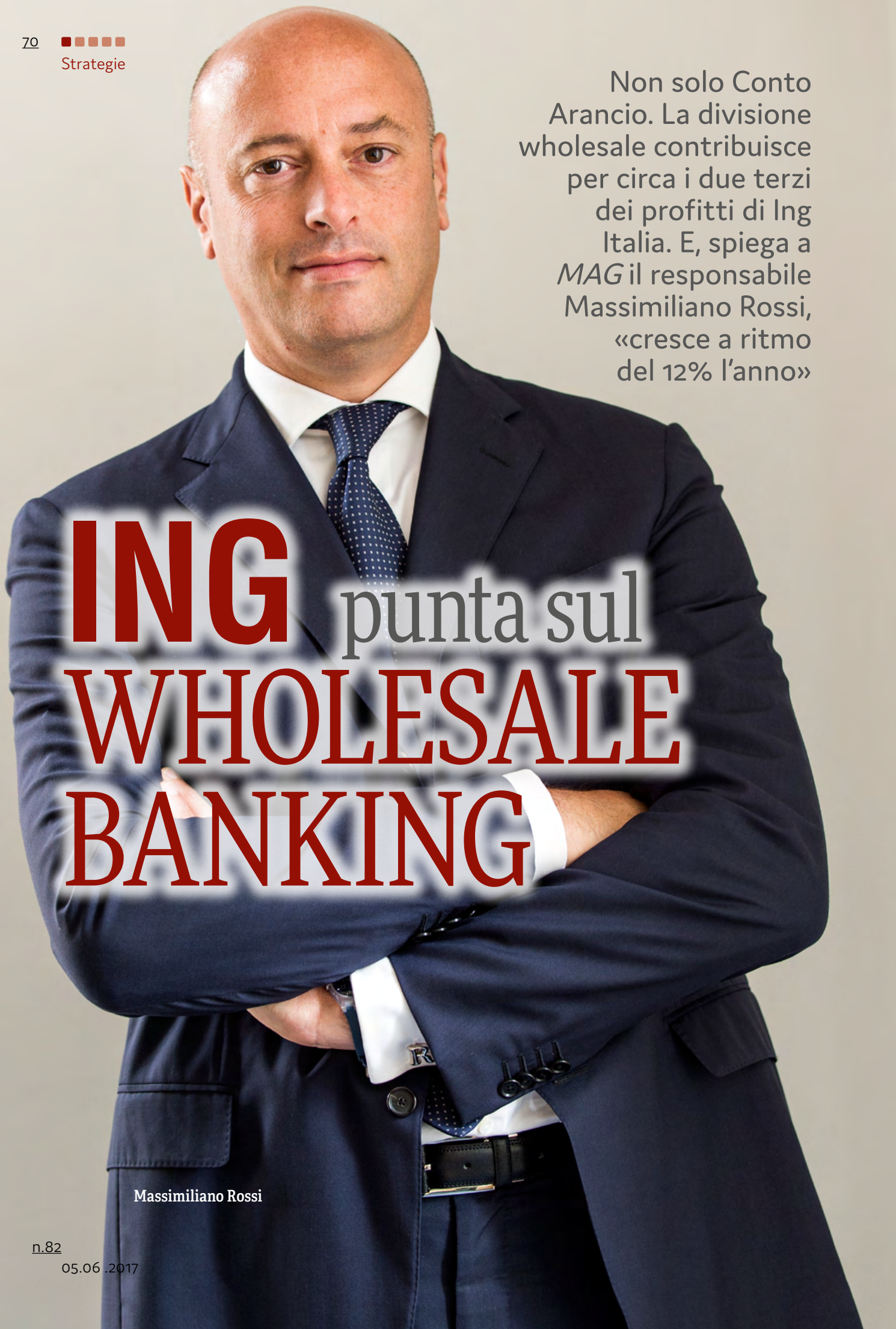


TERZO SETTORE,
un bacino da 40 miliardi

Relegare gli strumenti di finanza a impatto sociale a una nicchia nell'attività bancaria potrebbe essere un errore. Il motivo? Un'alta domanda e un potenziale bacino di clienti in crescita.
Stando alla VI edizione dell'indagine su finanza e terzo settore realizzata da Ubi Banca e relativa al 2016, a oggi solo una cooperativa sociale su quattro conosce gli strumenti messi a disposizione dalle banche e se consideriamo che il loro bisogno di supporto nella raccolta fondi e di finanziamenti per investimenti da parte del terzo settore è in crescita, il bacino di potenziali utilizzatori salirebbe a sette cooperative sociali su dieci.
Parliamo di un comparto che conta oltre 300 mila organizzazioni, tra cooperative e associazioni, un milione di lavoratori dipendenti, 4,8 milioni di volontari e un giro d'affari di oltre 40 miliardi di euro (31,5 miliardi dalle sole associazioni, stando ai dati Istat).
Non solo. Questo tipo di categoria chiede anche maggiori servizi digitali. Stando a quanto rilevato dall'osservatorio, oltre nove cooperative sociali su dieci indicano di aver fruito di servizi digitali, mentre relativamente alla richiesta di sviluppo di nuovi servizi, l'istanza principale (oltre sette cooperative su dieci) riguarda il supporto alla raccolta fondi (+2,8% sull'anno precedente) che, più in generale, può essere letto come una richiesta di supporto in termini di competenze finanziarie di cui talvolta le organizzazioni del Terzo settore non sono totalmente padrone.
Aumentano inoltre le richieste di finanziamento (3,6% sul 2015). In particolare, il 23,6% (+2,4%) delle cooperative sociali dichiara di aver utilizzato finanziamenti per investimenti negli ultimi 12 mesi.
Quanto alle associazioni, anche in questo caso, i servizi più usati sono quelli digitali (92%), mentre cresce l'interesse verso lo sviluppo di strumenti di supporto alla raccolta fondi (84%). Per l'anno in corso oltre la metà delle associazioni interpellate prevede un aumento rispetto al proprio fabbisogno finanziario per investimenti (57%).

Non solo Conto Arancio. La divisione wholesale contribuisce per circa i due terzi dei profitti di Ing Italia. E, spiega a *MAG* il responsabile Massimiliano Rossi, «cresce a ritmo del 12% l'anno»

ING punta sul WHOLESALE BANKING



Massimiliano Rossi

Nei primi anni Duemila gli spot di Conto Arancio, il servizio retail della banca olandese Ing Bank, circolavano in tutte le Tv italiane accompagnati dall'inconfondibile canzone "Clint Eastwood" dei Gorillaz come colonna sonora.
In quegli anni Ing era appena arrivata nel nostro Paese. Con il tempo il gruppo olandese non solo si è posizionato fra i primi per numero di clienti on line (1,2 milioni), con una raccolta locale per oltre 15 miliardi di euro, ma ha anche sviluppato altre attività oltre al retail banking e in particolare il wholesale banking.
Oggi la divisione, spiega in questa intervista a *MAG* **Massimiliano Rossi**, head of wholesale banking di Ing, «contribuisce per circa i due terzi dei profitti di Ing Italia e registra impieghi per quasi 4 miliardi, ai quali vanno aggiunti 4,8 miliardi off balance dati da Rcf (revolving credit facility, *ndr*) e garanzie».
Cifre che, spiega Rossi, riflettono le caratteristiche del gruppo, forte di una realtà internazionale solida e di un focus su determinate fasce di mercato (large corporate) e su specifici settori, come le rinnovabili e il real estate, oltre che al project finance. Nell'ultimo anno la divisione ha seguito, nel ruolo di bookrunner, operazioni come l'emissione di bond da parte di aziende quali Snam, Telecom, Saipem e Unicredit e un'emissione obbligazionaria da 6 miliardi da parte della Repubblica italiana. Questo attivismo fa sì che i ricavi siano in costante aumento: «Negli ultimi sei esercizi sono cresciuti in media del 12% l'anno e hanno registrato un più 20% nel solo 2016», osserva il manager.

Dottor Rossi, i problemi economici e finanziari dell'Italia sono legati a doppio filo con quelli del sistema bancario, ma i vostri dati indicano un rapporto diverso fra voi e il mercato italiano...
Nei settori in cui operiamo le difficoltà del sistema Italia e di quello bancario hanno meno rilevanza. Il tema ovviamente c'è ma riguarda altre tipologie di attività e altri clienti rispetto ai nostri, come ad esempio la questione del recupero crediti che in Italia è estremamente lungo e farraginoso.

Nel dettaglio, in quali ambiti opera la divisione wholesale banking di Ing Bank?
Svolgiamo attività di interesse per le imprese, quali corporate lending, project finance, acquisition e leverage finance e real estate finance. Questi prodotti da soli valgono circa 4 miliardi di attivi. Ma siamo attivi anche nel financial markets, nel dcm, nel factoring, nel cash management e nel trade finance.

A quale tipo di clientela vi rivolgete?
Innanzitutto large corporate italiani con fatturato che supera i 250 milioni di euro. Contiamo circa 50 clienti tra i quali Eni, Enel, Telecom, Fca, Erg, Saipem e Snam che vengono affiancati sia nelle loro attività in Italia che in quelle all'estero. Poi ci sono le controllate italiane di grandi aziende straniere, circa 270 clienti, che seguiamo offrendo servizi di varia natura. Ma non solo.

«Svolgiamo attività di interesse per le imprese, quali corporate lending, project finance, acquisition e leverage finance e real estate finance»

Chi altro?
Lavoriamo con financial institutions italiane, tra le quali le principali banche, anche straniere, e le assicurazioni, nonché investitori istituzionali specializzati (società di gestione, fondi internazionali), quali ad esempio F2i, Beni Stabili, Coima.

Da quante persone è composto il vostro team?
Siamo 85 persone, di cui 50 di front office. Tra questi, vorrei segnalare, oltre la metà sono donne.

Quali sono i vostri settori di riferimento?
Innanzitutto le rinnovabili. In questo comparto operiamo da 10 anni e abbiamo oggi oltre 550 milioni di portafoglio. Il primo project finance solare del gruppo Ing a livello globale è stato fatto in Italia nel 2011.

Come vede lo sviluppo di questo mercato in Italia?
Il settore ci ha dato molte soddisfazioni in Italia, in particolare

Accuracy
Figures for decision

TAVOLA ROTONDA

I presidi anti corruttivi del D.Lgs 231/01 e l'avvento dell'ISO37001: sinergie per un buon sistema di monitoraggio

22 GIUGNO 2017 | H 18.00
SALA SIRONI | PIAZZA CAVOUR 2 - MILANO

Tra i relatori interverranno:

Avv. Lorenzo Bertola, Head of Legal Department | *Leonardo Finmeccanica- Helicopter Division*
Dott. Giovanni Foti, Managing Partner Italia | *Accuracy*
Avv. Francesco Isolabella | *Studio Legale Isolabella*
Prof. Nicoletta Parisi, Consigliere A.N.A.C. | Associazione Nazionale Anticorruzione
Dott. Adriano Perotta , VP Head of Legal South-East Europe | *DHL*
Avv. Prof. Elisa Scaroina | *Università LUISS Roma*

Modera:
Dott. Nicola Di Molfetta, Direttore Legalcommunity.it e Inhousecommunity.it

per maggiori informazioni

clicca qui

In collaborazione con
inhousecommunity.it

perché la revisione degli incentivi da parte del governo italiano non ha impattato il sistema bancario. In alcuni ambiti le opportunità si sono ridotte rispetto a qualche anno fa ed è per questo che stiamo pensando di incrementare la diversificazione nell'attività di project finance.

In quali aree?
Telecomunicazioni, infrastrutture, energy e food&agri, un comparto di grande interesse che abbiamo intenzione di sviluppare.

Quali altri settore presidiate?
L'altro ambito in cui abbiamo una maggiore attività è il real estate finance. In Italia siamo fra i player principali con 2 miliardi di portafoglio divisi in asset class come retail, uffici e logistica. Ma l'occhio di riguardo è per la sostenibilità: attorno al 30% - circa 600 milioni - dei finanziamenti real estate italiani riguardano immobili sostenibili.

E pensate di incrementare il vostro impegno in questo comparto?
Direi di sì, anzi stiamo valutando se limitare l'attività di real estate agli immobili sostenibili. In Italia questo discorso è ancora difficile perché il patrimonio immobiliare non è giovanissimo.

Pensate di aprirvi a qualche nuovo business?
Stiamo valutando una crescita nel settore corporate con l'apertura a una fascia di clienti più piccola. La strategia però deve essere decisa e condivisa a livello globale quindi è ancora presto per dire quali saranno gli effetti per la divisione in Italia.

Avete mai pensato all'advisory finanziaria?
Forniamo già servizi di advisory in Olanda e altri paesi del network, ma al momento non abbiamo in programma di strutturarci in Italia in questa attività.

Come vivete la competizione con le altre banche nelle vostre aree di riferimento?
La competizione c'è però la gestiamo facendo leva su alcuni dei punti di forza del gruppo, come la solidità: il nostro CET1 al 14,5% e il rating A ci danno un vantaggio tangibile soprattutto nel mondo delle garanzie. Ma i vantaggi di essere parte di un gruppo internazionale sono molti altri.

Quali ad esempio?
Essendo una filiale, beneficiamo del bilancio di casa madre - oltre 845 miliardi - che ci permette di gestire grandi esposizioni, come ad esempio

la garanzia da un miliardo emessa nel 2016. Inoltre la presenza in oltre 40 Paesi del mondo ci permette di seguire i clienti ovunque operino, ad esempio in Europa dell'Est. Poi c'è l'innovazione.

Si spieghi...
Da un punto di vista operativo gran parte dei crediti che proponiamo, eccetto quelli relativi a clienti con esposizioni complessive superiori a 1,5 miliardi, non viene vagliata da un comitato fisico tradizionale ma passa per un portale attraverso il quale i decision maker della banca possono approvarlo o bocciarlo in tempo reale. I processi di approvazione dei crediti sono così più snelli, l'approccio è trasparente e questo ci offre un vantaggio competitivo in termini di time to market.

«Da poco abbiamo lanciato Inside Business, una piattaforma digitale per clienti wholesale banking accessibile da web e mobile attraverso la quale si possono gestire le proprie posizioni con Ing in 15 Paesi del network, tra cui l'Italia»

Avete anche altri sistemi innovativi nella banca?
Da poco abbiamo lanciato Inside Business, una piattaforma digitale per clienti wholesale banking accessibile da web e mobile attraverso la quale si possono gestire le proprie posizioni con Ing in 15 Paesi del network, tra cui l'Italia.

Quali progetti avete per il futuro?
Intendiamo rafforzare il nostro team con quattro o cinque risorse nel prossimo anno, continuando a lavorare nel corporate e con un focus su industrie come telecomunicazioni, infrastrutture e food&agri oltre a quelle dove siamo già tra i leader di mercato.
(*l.m.*)



CINQUE ANNI d'Elite

L'iniziativa lanciata da Borsa Italiana festeggia con un risultato di 582 aziende partecipanti e oltre 200 deal. Ma l'obiettivo è raggiungere le 1.000 società. Ed espandersi fuori Ue

di laura morelli



Nel 2016 in Italia, Cerved ha rilevato la presenza di oltre 130 mila piccole e medie imprese che insieme hanno generato ricavi pari a 852 miliardi di euro e un valore aggiunto di 196 miliardi, pari al 12% del Pil italiano. Si tratta di un ecosistema di aziende più o meno eccellenti e virtuose che costituisce gran parte dell'ossatura imprenditoriale italiana ma che ha un grande problema dal punto di vista della crescita: è anni luce distante dal mercato dei capitali e dalle opportunità di finanziamento alternative a quelle bancarie. Rispetto al periodo precedente la crisi questa distanza si sta lentamente assottigliando, in particolare grazie all'avvio di progetti che su più fronti cercano di far incontrare il mondo delle

imprese con quello degli advisor e degli investitori.
Uno di quelli che è cresciuto di più è il progetto Elite, nato nel 2012 su iniziativa di Borsa Italiana e oggi diventato una società giuridicamente indipendente e con una caratura internazionale.
In cinque anni, il programma, una sorta di "scuola" di business per le pmi, è arrivata a coinvolgere 582 aziende (di cui 367 italiane) di 36 differenti settori e provenienti da 26 Paesi diversi, per un giro d'affari aggregato di oltre 42 miliardi di euro.
La partecipazione al programma ha un costo, che va dai 12mila euro all'anno per le aziende, per una durata di due anni, e dai 10 ai 20mila euro per gli advisor a seconda del tipo di partnership.
In cambio Elite offre una serie di iniziative di networking e di coaching nonché proposte quali Elite Club Deal (si veda l'articolo seguente) ed Elite Lounge.
Ma il gruppo, che conta circa 30 risorse, guarda anche allo sviluppo fuori dall'Italia. Da Milano Elite è infatti stato esportato all'estero prima a Londra (Elite Uk) e poi, con Elite International, in altri 26 Paesi, tra cui Polonia, Croazia, Danimarca, Spagna, Romania e Marocco.


Marta Testi

NON SOLO IPO

In quanto nato in Borsa Italiana, per diverso tempo il progetto Elite è stato considerato come una corsia verso la quotazione a Piazza Affari. In realtà, precisa a *MAG* **Marta Testi**, head of Elite Growth Europe, «Elite nasce con un approccio neutrale rispetto alla Borsa e con gli obiettivi di avvicinare l'azienda alle diverse forme di fundraising, nonché di cambiare l'approccio degli imprenditori verso il mercato dei capitali». In effetti, guardando ai numeri, dal 2012 a oggi sono state

financecommunity.it Awards

16 NOVEMBRE 2017 • MILANO

Main Sponsor

Belluzzo & Partners Tax · Legal · Finance

CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIEB

CRACA DI CARLO GUFFANTI PISAPIA TATOZZI & ASSOCIATI

CURTIS Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosle LLP

大成 DENTONS

DLA PIPER

GIANNI · ORIGONI GRIPPO · CAPPELLI PARTNERS

GRIMALDI STUDIO LEGALE

LATHAM & WATKINS

Legance AVVOCATI ASSOCIATI

LOCONTE & PARTNERS

Morpurgo e Associati Studio Legale

PEDERSOLI STUDIO LEGALE

Simmons & Simmons

Sponsor

Accuracy

JAGUAR

LAND ROVER

MONT BLANC

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

sette (compresa Wiit quotata il 5 giugno) le Ipo complessive, per una raccolta aggregata di 60 milioni.
«Se avessimo avuto solo lo scopo di preparare le aziende alla quotazione in Borsa non avremmo colto tutti gli altri bisogni delle imprese», osserva Testi, che aggiunge che l'idea a monte di tutta l'iniziativa «è quella di allineare i linguaggi delle aziende con quello degli investitori: le aziende devono imparare a raccontarsi attraverso modelli che siano comprensibili al mercato».
Le stesse società, spiega **Augusto Santoro**, partner di Simmons & Simmons, «non entrano nel programma con quell'obiettivo, ma puntano a conoscere la community e a studiare nuove e diverse opportunità di finanziamento, oltre che ad avere visibilità».
I dati confermano questo respiro più ampio: in Italia dal 2012 a oggi sono state 204 le operazioni di finanza straordinaria da parte di 102 società Elite Italia (quasi il 30% del totale), per oltre 3,2 miliardi raccolti. Nel dettaglio, le aziende italiane hanno realizzato 133 operazioni di m&a e joint venture, 54 operazioni con private equity e venture capital e 29 emissioni obbligazionarie - per una raccolta totale di 865 milioni.

ELITE Italia

I deal (2012 - 31/03/2017)

204 operazioni di Corporate Finance / **102** società coinvolte

133	54	29	6
Operazioni di M&A e JV	Operazioni di PE/VC	Emissioni obbligazionarie per **865€**	IPO per una racconta totale di **60mln**

Oltre **3,2** miliardi raccolti dalle società*

* Elaborazione dati: PE/VC (dati Zephyr), IPO e obbligazioni (dati LSEG)

IL RUOLO DEGLI ADVISOR

Entrando nei meccanismi del programma, tre sono le fasi principali. «Durante il primo anno le aziende partecipanti iniziano un percorso di training nell'ambito del quale viene allineata l'organizzazione dell'azienda agli obiettivi di sviluppo e vengono presentati nuovi argomenti con lo scopo di stimolare il cambiamento culturale nelle aziende», spiega Testi. Nella seconda fase «prende il via il coaching vero e proprio in cui le aziende sono supportate concretamente nella definizione del business plan, nel confronto su temi ad esempio di coporate governance e nell'approccio al business, all'internazionalizzazione e alla crescita». Infine nella terza fase, «l'azienda ha accesso a fonti di finanziamento diversificate e a opportunità di business matching con le altre società Elite e al networking a seconda dei suoi piani di crescita», spiega Testi
In tutte le fasi, precisa la professionista, vengono coinvolti gli advisor del network, i quali, a seconda della disponibilità e del track record, vengono chiamati per tenere le lezioni e affiancare le aziende».



Augusto Santoro

La crescita di Elite, aggiunge Testi, «è stata possibile anche grazie al ruolo dei consulenti del network». A oggi Elite conta 104 partner italiani, tra i quali 21 banche, 51 advisor e 15 studi legali, oltre che dieci società di comunicazione.
Per un advisor, spiega Santoro, partner di Simmons & Simmons, «le opportunità arrivano dalle relazioni che si possono instaurare con le aziende ma soprattutto con i nomad e le banche che fanno parte del circuito». Inoltre, «i consulenti possono incontrare gli imprenditori direttamente in azienda assieme ai rappresentanti di Borsa Italiana in giornate chiamate di "check up" e possono svolgere lezioni di coporate governance e di business alle aziende affiancando anche

concretamente le imprese nel loro percorso di crescita». Certo, la sicurezza del mandato non c'è, , ma attraverso la partecipazione attiva precisa l'avvocato «si sviluppano contatti e relazioni utili, anche all'interno di Borsa Italiana, per essere in prima linea nelle future operazioni».

OBIETTIVO MILLE AZIENDE

Anche grazie alla risonanza avuta dal progetto a livello internazionale, il team non vuole fermarsi qui. E anzi per i prossimi cinque anni ha tre obiettivi ben precisi. Innanzitutto, spiega Testi «lo sviluppo in aree geografiche anche lontane dall'Europa, in modo da ampliare la partecipazione e fare da ponte per operazioni m&a e business matching crossborder». In secondo luogo, «puntiamo a diventare quantitativamente rilevanti con la partecipazione di almeno mille aziende, progetto sul quale stiamo lavorando con Confindustria», spiega Testi, e infine «vogliamo affinare i servizi offerti alle società. Oltre al Club Deal e alle Lounge, vogliamo sviluppare anche nuovi prodotti che aiutino le imprese su internazionalizzazione e innovazione».



ELITE CLUB DEAL: OBIETTIVO 100 OPERAZIONI L'ANNO

La piattaforma di Borsa Italiana punta a mettere in contatto le medie aziende con gli investitori standardizzando le procedure e velocizzando la circolazione delle informazioni



Massimiliano Lagreca

La potremmo considerare come una piattaforma di crowdfunding ma con un livello qualitativo completamente diverso. Gli investitori, infatti, non sono costituiti dal *crowd*, dalla folla, bensì da realtà professionali in cerca di nuove opportunità di business. E le società oggetto del finanziamento non sono startup ma aziende di medie dimensioni già parte della community di Elite di Borsa Italiana, con business ben avviati e almeno 80 milioni di euro di fatturato.

Ciò che però accomuna Elite Club Deal, la piattaforma per il private placement lanciata dal gruppo Borsa Italiana – London Stock Exchange, al crowdfunding è la tecnologia che, applicata anche ai processi finanziari, è in grado di unire tutti gli attori della filiera economico-finanziaria, come le pmi, gli advisor e gli investitori.
La piattaforma, gestita dal team del programma Elite di Borsa Italiana, è stata lanciata a metà 2016 ed è operativa da marzo di quest'anno.
A oggi sono tre le operazioni di finanziamento in piattaforma, mentre il gruppo è a lavoro su una quarta che coinvolge più aziende e punta a creare una massa tale da attirare un maggior numero di investitori.
L'obiettivo finale, afferma **Massimiliano Lagreca**, head of Elite Club Deal, «è di arrivare nell'arco di due o tre anni a 100 deal all'anno - anche in forma aggregata – per cifre che si aggirerebbero, per ogni operazione, sui 10-15 milioni di equity e i 15-20 milioni di debito».

MATCHING DIGITALE

Ma come funziona la piattaforma? Elite Club Deal, spiega Lagreca, «consente la digitalizzazione dei processi di matching tra domanda di finanziamento e offerta». L'idea è quella di «creare un luogo per mettere in collegamento imprese che vogliono portare avanti un progetto di crescita con investitori professionali in modo da reperire nuovi capitali in un contesto veloce ed efficiente».

«Creare un luogo per mettere in collegamento imprese che vogliono portare avanti un progetto di crescita con investitori professionali in modo da reperire nuovi capitali in un contesto veloce ed efficiente»

Nel dettaglio, per accedere ai capitali privati – in equity o debito - utilizzando la piattaforma «le aziende Elite in cerca del finanziamento dispongono in primo luogo una data room per mettere a disposizione dei potenziali investitori tutte le informazioni utili». Per fare questo, le imprese potranno contare sul supporto dei "partner Elite" ovvero banche, consulenti finanziari, avvocati e revisori che aiutano le

legalcommunity.it

Corporate MUSIC contest

5 LUGLIO 2017 • ORE 20.00 • MILANO

SE SIETE UNA BAND
non potete mancare...



Con la partnership di Comitato Collaborazione Medica

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it


Massimiliano Lagreca

imprese a preparare l'informativa e la documentazione aziendale necessaria, come ad esempio la company profile e dati sul settore di business e sul management.
In questo modo, sulla piattaforma «gli investitori istituzionali, private equity e i venture capital avranno la possibilità di accedere ai dati dell'azienda e - con un investimento minimo del 20-25% - ricopriranno il ruolo di "cornerstone investors" e potranno negoziare i termini dell'accordo direttamente sulla piattaforma».
Successivamente «le opportunità di investimento sono rese accessibili anche ad altri investitori, chiamati "follow-on investors", tra cui family offices e private banking, sulla base delle condizioni definite dall'azienda e dai cornerstone investors». In questo contesto, gli "agents", ovvero brokers e banche, agevoleranno le relazioni fra aziende e investitori. Il servizio non ha un costo per gli investitori o per gli intermediari, perché rientra nell'ambito del progetto Elite. Al contrario gli agents ricevono una fee sulla base dei risultati.

STANDARDIZZAZIONE E DIGITALE

Il progetto, osserva Lagreca, «è innovativo innanzitutto perché permette la standardizzazione dei deal: tutta la documentazione societaria è infatti presentata in un formato standard che consente di snellire il processo di investimento». Questa standardizzazione «spesso manca in operazioni di questo tipo e ciò non agevola le transazioni tra le parti».
Poi c'è la digitalizzazione: «Il canale online, diverso da quelli tradizionali, consente di trasmettere agli investitori le informazioni in maniera più efficiente e veloce e di organizzare più agevolmente l'operazione».
Si tratta dunque di «un alternative financing digitale rispetto alla Borsa», spiega il responsabile, che va ad aggiungersi al programma Elite per completare il potenziale percorso di crescita di un'azienda: «Oggi – conclude Lagreca - una società può entrare in Elite, svolgere attività di coaching e formazione, appoggiarsi alla piattaforma di Elite Club Deal per il proprio fabbisogno finanziario fino a crescere e arrivare alla quotazione. Il percorso ideale». (*l.m.*)



Studi d'affari SEMPRE PIÙ VICINI ALLE AVVOMAMME

Mamme avvocate. La conciliazione di carriera e famiglia vede crescere l'attenzione degli studi d'affari. Molte insegne si stanno organizzando per introdurre misure integrative rispetto a quanto garantiscono gli enti previdenziali.

La maternità prevista per lavoratrici autonome e libere professioniste è diversa rispetto a quella delle lavoratrici dipendenti. Per fare un esempio, la sentenza numero 181 del 1993 della Corte Costituzionale chiarisce che per le prime non è previsto l'obbligo di astensione dal lavoro. In quanto autonome, non hanno per definizione un "tempo di lavoro" organizzato da un datore, e quindi non possono beneficiare di forme di tutela legate a questo. Avvocate e commercialiste, secondo la legge, possono quindi anche decidere (ma se non ci sono alternative la scelta è obbligata) di continuare a lavorare senza limiti.
In ogni caso, alle neo mamme spettano delle indennità (pari all'80% di 5/12 del reddito professionale percepito dalla avente diritto nel secondo anno precedente a quello dell'evento. L'importo non può essere inferiore ai minimi fissati annualmente né superiore a un massimo, pari a

VOTA IL TUO PREFERITO

Labour Awards 2017

by legalcommunity.it

21 SETTEMBRE 2017
MILANO

IN COLLABORAZIONE CON

MEMENTO
IPSOA - FRANCIS LEFEBVRE

PARTNER

AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE
Gruppo Regionale Lombardia

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it



cinque volte l'indennità minima) e delle prestazioni assistenziali corrisposte dai singoli enti di previdenza.

Più fortunate sono le professioniste che operano in alcuni studi d'affari da tempo impegnati a incrementare le tutele, assicurando un trattamento di maggior favore. Secondo l'osservatorio di *MAG*, diverse strutture si sono organizzate adottando misure e policy ad hoc.

Anzitutto, molti allungano il periodo di congedo, che passa dai cinque ai sette/otto mesi. In diversi casi sono previsti trattamenti economici complementari all'indennità di maternità che consentono alle professioniste di percepire fino al 100% del loro compenso abituale. Alcuni studi offrono un'assicurazione sanitaria per la copertura delle spese relative al periodo di gravidanza e al parto.
Le attenzioni non si fermano al rientro in ufficio. Qualche firm propone alle mamme forme di smart working e riduce orari e appuntamenti. Non mancano bonus integrativi per l'asilo e la baby sitter. C'è infine chi prevede dei congedi anche per i papà, che variano da una settimana a un mese.

«Da Dentons, SIAMO TUTTI DIVERSI»

L'inclusione è nella natura di questo studio che ha fatto del suo policentrismo un tratto distintivo e che di recente ha preso in squadra Evan Wolfson, fondatore di Freedom to Marry. «Non abbiamo una cultura che si impone sulle altre», dice a *MAG* la socia Sara Biglieri



L'attenzione alla diversità e all'inclusione è nel dna di Dentons. Non potrebbe essere altrimenti per uno studio presente in oltre 60 Paesi nel mondo e senza una sede centrale. «Siamo tutti diversi, in ogni ufficio e non abbiamo una cultura che si impone sulle altre», spiega **Sara Biglieri** partner responsabile del dipartimento Litigation & Arbitration per l'Italia. È per questo che lo studio si impegna per abbattere le barriere e garantire pari opportunità a tutti i suoi professionisti. E per farlo conduce un programma che si basa essenzialmente sull'ascolto e sul dibattito.

In sostanza, Dentons adotta un duplice approccio *top down* e *bottom up*. Dall'alto, un sistema di governance formale, che si compone di comitati per la diversity e l'inclusione globale e regionale (Europeo), fissa le priorità e getta le basi per passare all'azione. Dal basso invece i *local diversity ambassadors* – due o tre per ogni Paese – si fanno portavoce delle esigenze più stringenti dei colleghi, portandole all'attenzione dei membri dei comitati.

Il comitato europeo è composto da sei membri: tre partner (Sara Biglieri dall'Italia, **Selim Keli** dalla Turchia e **Igor Ostrowski** dalla Polonia), poi c'è la responsabile delle pr e della comunicazione per l'Europa **Amanda Lowe** che sta a Praga, la direttrice dell'innovazione in Europa **Marie Bernard** da Berlino e **Atanas Politov**, responsabile pro bono e delle iniziative *diversity and inclusion* per l'Europa. Il comitato si riunisce periodicamente, per fissare le linee guida e i progetti da seguire. Si tiene almeno un incontro per trimestre, ma capita spesso che, per via di alcune iniziative, la frequenza aumenti. «L'impegno è forte e lo è a livello alto. Questo a testimonianza di quanto conta per noi la diversity. Una priorità indiscussa», spiega Sara Biglieri.

Lo studio ha inoltre recentemente arruolato un campione della diversity: **Evan Wolfson**, il fondatore e presidente dell'organizzazione *Freedom to Marry* che ha ottenuto negli Stati


Evan Wolfson

Uniti il riconoscimento del matrimonio tra persone dello stesso sesso.

Perché uno studio legale dovrebbe occuparsi di diversity, a vostro avviso?

EVAN WOLFSON (EW): Sono molte le ricerche e gli studi che mostrano come la diversity nei team porti a performance migliori. Le differenze nel talento, nelle prospettive, nei livelli di esperienza, e nel background portano a un prodotto vincente.

ATANAS POLITOV (AP): Da una parte, essendo uno studio così grande, abbiamo l'opportunità di influenzare il mercato. Dall'altra crediamo che un ambiente inclusivo favorisca l'attività dei professionisti. Le differenze contano per noi. Incoraggiamo le persone a essere quello che sono. Inoltre, sempre più spesso i clienti ci chiedono quali sono le nostre policy in termini di diversity. Questo accade soprattutto negli Usa da parte di grandi multinazionali, ma ci capita già anche in Europa. Per esempio, abbiamo visto diverse gare in cui i clienti chiedono che partner e associate donne siano inserite nei team come condizione obbligatoria.

Su quali iniziative state lavorando?

AP: Diverse. Alcune locali, altre internazionali. L'anno scorso abbiamo avviato un programma di formazione per le risorse umane per assicurarci che i processi di selezione siano liberi da qualsiasi pregiudizio. Abbiamo anche introdotto una formazione sulla diversità e l'inclusione per gli avvocati emergenti, perché possano costruire, gestire e motivare team diversi. Crediamo che la chiave sia la comunicazione, parlare apertamente e discutere

dei diversi punti di vista. Abbiamo lanciato la Dentons Global LGBT+ Network, che promuove la collaborazione e fornisce contatto ai colleghi omosessuali, bisessuali, transgender, non-binari e queer.


Sara Biglieri

E in Italia?

SARA BIGLIERI (SB): In generale stiamo implementando diverse policy nei nostri uffici. Tra le varie cose, stiamo inoltre avviando un programma di mentorship per gli associate, anche a livello internazionale. Perché è importante fissare delle regole, ma lo è anche essere dei mentori, guidare i giovani colleghi e mostrare loro che la crescita è possibile per tutti, malgrado le difficoltà che affrontano per trovare un equilibrio tra la vita privata e quella professionale.

EW: Il nostro focus si è spostato oltre la formazione delle squadre, ora è sulla mentorship. Su come possiamo fare in modo che tutti abbiano le stesse opportunità e che ricevano supporto per realizzarsi e contribuire alla crescita dello studio con il loro talento e la qualità della loro attività.

Spesso in Italia parlare di diversity significa concentrarsi sulla diversità di genere...

SB: In quasi tutte le professioni, più si va in alto meno donne si trovano. Il mondo degli avvocati non fa eccezione. Abbiamo molto da fare in questo senso. È importante lavorare in un posto dove sai che le persone si prendono cura di te e possono aiutarti a crescere.

Quali sono le sfide per i prossimi anni?

SB: Nel mondo legale ci sono molte donne di talento che entrano

«Le differenze nel talento, nelle prospettive, nei livelli di esperienza, e nel background portano a un prodotto vincente»

Evan Wolfson

negli studi con entusiasmo, ma ancora in poche diventano partner. Vogliamo aiutarle affinché raggiungano i loro obiettivi professionali e abbiano le stesse opportunità degli uomini.

EW: Una delle sfide sarà trattenere i talenti, accertarsi che tutti abbiano le opportunità necessarie per formarsi e crescere, ma non solo per Dentons, per la professione in generale. Per la mia esperienza, il vero impegno in termini di diversity non si misura coi numeri, ma con le opportunità. La diversity è un tema per tutti noi, non solo per i diretti interessati. È un modo per costruire un team, uno studio, una comunità più forte.

AP: La sfida più grande nel contesto globalizzato in cui ci troviamo è trovare il giusto equilibrio tra le diverse leggi, culture ed esperienze, rispettandoci gli uni con gli altri. È una sfida per tutti, non solo per gli avvocati. Dobbiamo imparare a trovare valori comuni.

Alla fine dei conti, le aziende e gli studi sono fatti di persone e non di policy. Come si fa a superare gli *unconscious bias*?

SB: È difficile far cambiare idea alle persone, ma abbiamo davvero bisogno di investire nelle nuove generazioni. Sono certa che con l'impegno, raggiungeranno risultati migliori.

EW: Non sono scettico o cinico; non dobbiamo pensare che le persone non possono cambiare o dare loro il permesso di rimanere con le mani in mano. Dobbiamo essere ottimisti, alimentare le aspettative delle persone e dire loro che ce la faranno.

AP: Io penso che la comunicazione sia molto importante. Parlarne, continuare a sollevare la questione. È una strada lunga, ma siamo determinati a percorrerla, facendo passi in avanti, continuando a comunicare e ad ascoltare. *(r.i.)*



Casa editrice
Munari Cavani Publishing

LA DIFFAMAZIONE TRA MEDIA NUOVI E TRADIZIONALI

Informazione non è più sinonimo di giornalismo: non esiste più (o soltanto) il binomio informazione-giornalista, dove l'informazione si identificava quasi esclusivamente con la carta stampata e la televisione.
Da Johann Gutenberg a Mark Zuckerberg molto è cambiato: gli utenti, il linguaggio e il valore del sapere. Il lavoro propone un approfondimento normativo e di casi pratici nel settore dell'informazione a partire dai mezzi di comunicazione tradizionale fino al Big Bang mediatico determinato dall'avvento e dal consolidamento di *internet*.
Quali responsabilità per un *post* lesivo della reputazione altrui? Il *blogger* risponde dei commenti lasciati dai suoi *followers*? Si può sequestrare una pagina di una testata *on line*? E di un *blog*?

MUNARI CAVANI PUBLISHING
www.munaricavanipublishing.it

ENGLISH VERSION

Diversity? DENTONS' SUCCESSFUL RECIPE

Having different talents, perspectives, degrees of experience and backgrounds to deliver a stronger product

Diversity is in Dentons' dna. It could not be otherwise for a law firm operating in 150 locations in more than 60 countries around the world and no single headquarters. "We are all different in every office and there is no one dominant national culture," says **Sara Biglieri**, partner and head of the Litigation and Arbitration practice in Italy. That's why the law firm is committed to breaking down barriers and ensuring equal opportunities to everyone. And to do so, it has laid down a program that is basically based on listening and debate.

In brief, Dentons has adopted a top down and bottom up approach. From the top, a formal governance structure consisting of global and regional (Europe) Committees on Diversity and Inclusion set

up priorities and lay down the basis for action. From the bottom, the local diversity ambassadors - two or three in each country - collect the pressing local issues from their colleagues and bring them to the Committees members' attention.

The European committee is made up of six members: 3 partners (Sara Biglieri from Italy, **Selim Keli** from Turkey; **Igor Ostrowski** from Polland), the pr and communication manager for Europe **Amanda Lowe** who is based in Prague, the Europe director of innovation **Marie Bernard** from Berlin and **Atanas Politov**, Europe director of pro bono and diversity. The Committee meets periodically to set the guidelines and choose the projects to follow. It holds at least a meeting per quarter, but often, due to some initiatives, frequency increases. «There is a strong commitment at the very top level. This really shows how important is diversity for us. It's a top priority» Sara Biglieri explains.

Recently the firm also hired a diversity champion: **Evan Wolfson**, the founder and president of Freedom to Marry, the pioneering campaign which drove the successful strategy that won same-sex couples the right to marry throughout the United States.

Why should law firms pay attention to diversity?

EVAN WOLFSON (EW): «Lots of research and many studies show that diversity in a team really delivers the better performance. Having different talents, perspectives, degrees of experience and backgrounds really contributes to a stronger product.»

ATANAS POLITOV (AP): «On the one hand, being the largest law firm in the world, we can influence the markets. On the other, we believe that a diverse environment is beneficial for our employees. Differences are important for us. We encourage people to be themselves. Also, increasingly our clients ask us about our diversity programs. It's certainly mostly in US and multinational companies, but we already see it increasingly in Europe. For example, we have seen several tenders, where clients are asking for women partners and associates to be included in the teams as a mandatory condition.»


Atanas Politov

Which are the projects and initiatives you are working on?

AP: «We're working on various initiatives. Some are local, other international. Last year we started a diversity and inclusion training for our HR people to ensure a bias-free recruitment. We have also introduced a diversity and inclusion training for our up and coming leaders, to ensure they are comfortable in building, managing and motivating diverse teams. We believe that the key is communication, openly talking about diversity and discussing different points of view. We have launched the Dentons Global LGBT+ Network, a firmwide group providing support and promoting cooperation between lesbian, gay, bisexual, trans, nonbinary, queer and questioning colleagues, as well as their allies.»

And in Italy?

SARA BIGLIERI (SB): «Generally speaking, we are implementing diversity policies in our offices. Among other things, we are also kicking off a mentorship program for our associates, also on an international level. I personally believe that of course you need to set the rules, but mentoring is extremely important, we must guide our young colleagues and show them that growth is possible for everyone, despite the difficulties everybody faces in balancing private and professional life.»

EW: «The discussion has now moved beyond just hiring to how we mentor, how we make sure that that everybody gets the same opportunities and support that allows them to grow and really contribute with their talents to the firm's growth and good legal service.»

Often in Italy talking about diversity refers to the gender gap...

SB: «If you look at almost any profession the further up you go the less women there are. The legal profession is no exception to this. So we have a lot of work ahead of us. It is important to work in an environment where people take care of you and can help you to grow.»

What are the challenges ahead?

SB: «In the legal profession, there are many talented women who join law firms with enthusiasm, but still too few who become partners. Our target is to help them to reach their professional objectives and have the same opportunities as men.»

EW: «One of the challenges will be retaining talent, making sure everyone has the needed opportunities for training and growth and not just at Dentons, but in the profession in general. In my experience, a real commitment to diversity is not just manifested in numbers, it is about opportunities. It not only helps the people directly affected but all of us, as a way to create a stronger team, a stronger firm, a stronger community.»

AP: «The biggest challenge in our globalized world is to balance different laws, cultures and backgrounds, while being respectful to each other. It's a big challenge for the whole world, not just for the legal community. We must learn to find common values.»

In the end firms are made by people and not by policies. How is it possible to overcome people's unconscious bias?

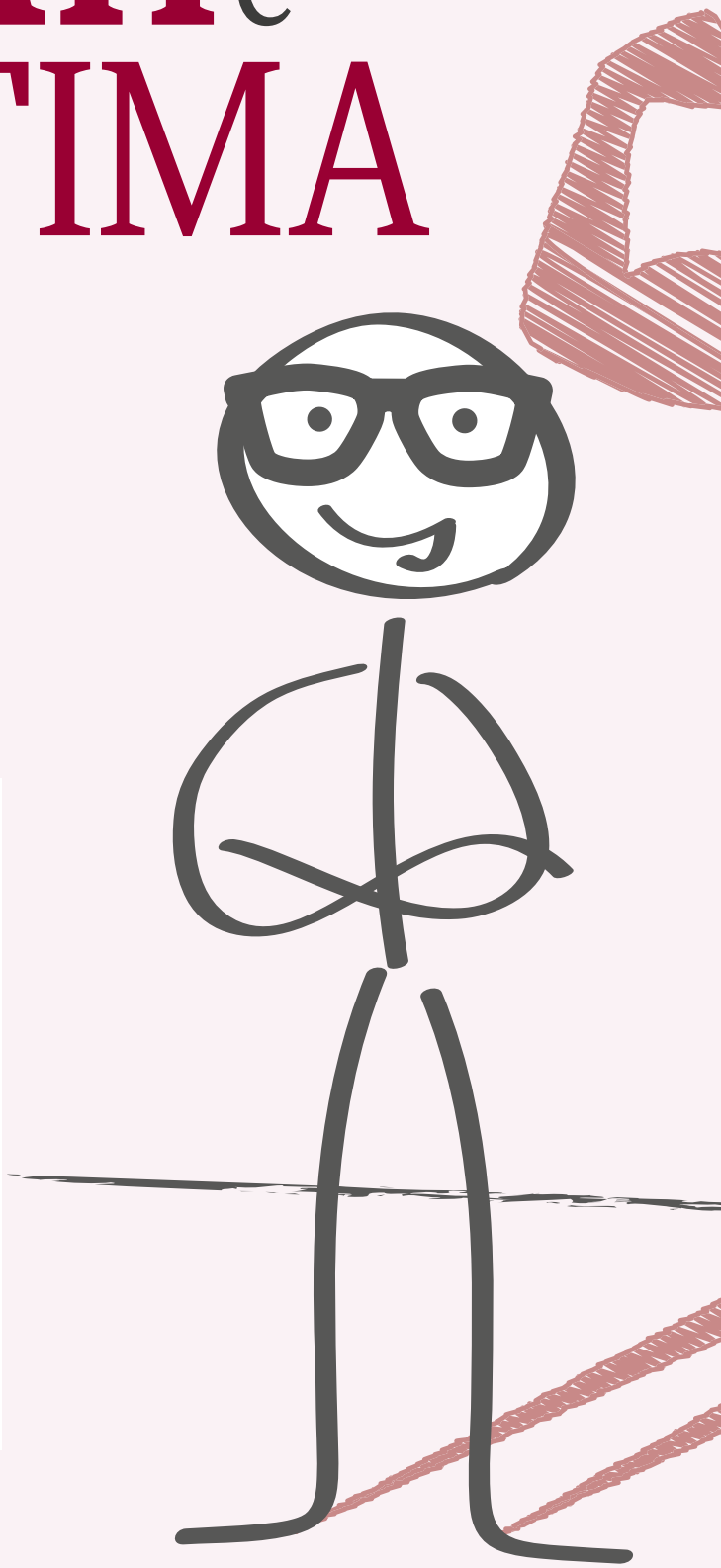
SB: «It is difficult to change people's minds, but we really need to invest in the new generation. I am sure that thanks to commitment they will reach a much better result.»

EW: «I don't start with skepticism or cynicism; I don't think we should write off people's capacity to change or give permission for inaction. We must be positive and approach people with the expectation that they will rise.»

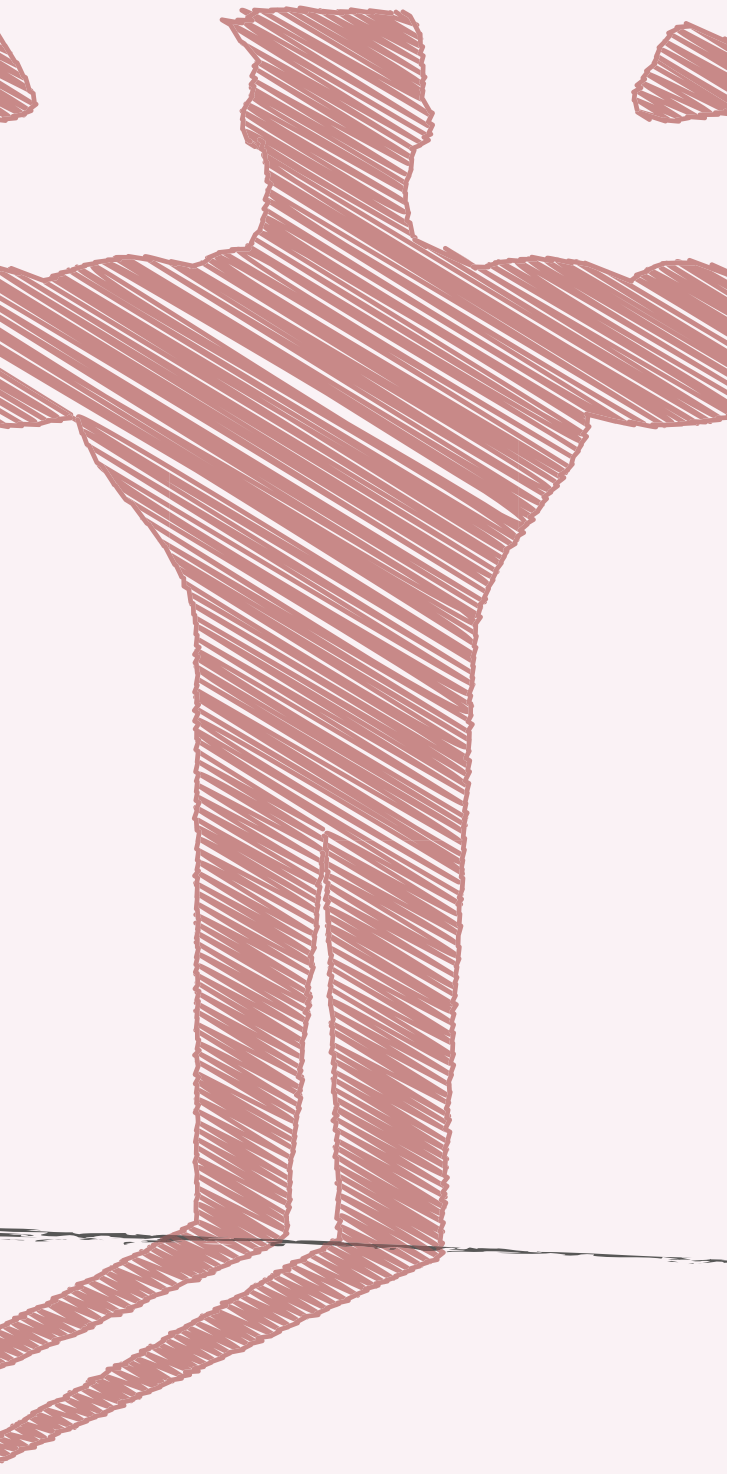
AP: «And I think communication is very important. It is important to keep raising the issue. We have a long way to go but we are determined to keep communicating, and keep listening too.» *(r.i.)*

AVVOCATI e AUTOSTIMA alla prova

di mario alberto catarozzo*



Sono 701.280 le ore che passiamo con noi stessi in una vita di 80 anni. Meglio dunque stare in compagnia di una persona di cui abbiamo stima: noi stessi. Lavorare sulla propria autostima è un esercizio importante per chiunque, ancor più per chi svolge per lavoro attività di affiancamento e supporto altrui, come i consulenti legali.



L'avvocato è stato da sempre associato a colui che gode di una grande autostima e di un grande ego, ma è ancora così? Molti risponderanno di sì perché ancora la figura dell'avvocato beneficia dell'effetto alone degli anni passati. In realtà quella sicurezza che era legata alla solidità di una professione in rapida evoluzione sta vacillando. È innegabile che negli ultimi anni la percezione sociale della professione abbia subito duri colpi, per non parlare degli aspetti economici per cui le professioni in generale non sono più un ottimo investimento come un tempo. Ecco che l'autostima professionale, un tempo granitica, ha cominciato a incrinarsi sotto le pressioni delle richieste dei clienti, la negoziazione al ribasso delle parcelle, la concorrenza e il dumping, il sistema giudiziario cronicamente inefficiente.
Il cliente che un tempo si affidava ciecamente alle cure del proprio legale ora si informa sul web, confronta le offerte economiche, negozia il prezzo, detta i tempi, verifica le prestazioni. In altre parole, la prestazione professionale viene vissuta come uno dei tanti servizi che l'azienda acquista da un fornitore. I servizi legali sono diventati così parte di quelli acquistati con logica economica più che di fiducia e l'avvocato viene vissuto come un fornitore di servizi alla stregua di altri servizi di cui l'azienda necessita. Quel vecchio rapporto di fiducia che rappresentava l'asse portante della relazione e che andava al di là di mere

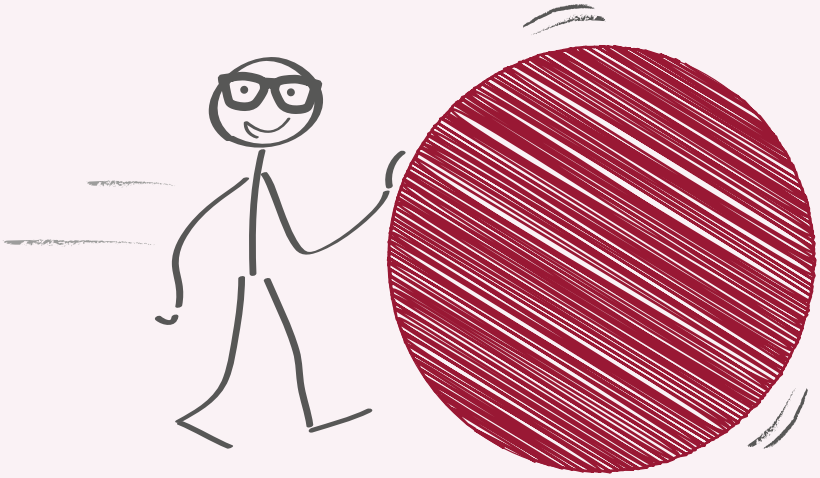
considerazioni economiche e di performance resta solo un ricordo. La logica è che acquisto servizi legali se ne ho strettamente bisogno e li mantengo se rendono. In alternativa cambio con chi permette un miglior rapporto qualità-prezzo.
Il passaggio culturale da professionista a fornitore di servizi, da una logica esclusivamente fiduciaria a una prevalentemente economica, ha certamente minato quella autostima professionale che aveva rappresentato un pilastro di molte generazioni.
La professione dell'avvocato ha subito un'evoluzione anche socialmente. Se un tempo essere avvocato era sinonimo di prestigio sociale, di autonomia e di realizzazione economica, negli ultimi anni la situazione appare profondamente mutata. La percezione sociale ha ridimensionato il prestigio di questa professione (così come per altre professioni intellettuali) e la crisi economica ha fatto sì che la professione diventi un percorso lungo quanto a possibilità di realizzazione economica. Inoltre i cambiamenti del mercato del lavoro, dove il posto fisso in banca o negli enti pubblici per i laureati in legge è sempre meno accessibile, ha comportato che siano gli studi legali ad assorbire i neo laureati in legge in cerca di posto fisso con mentalità impiegatizia. Il trend in atto vede la costituzione di studi professionali associati, organizzati con logiche aziendali, divisi in dipartimenti, aree



di attività, specializzazioni, con all'interno professionisti e organico di staff divisi gerarchicamente e per funzione. All'interno di queste piramidi organizzative i neo laureati in legge trovano la propria collocazione stipendiati, con orari di lavoro, ruoli e piani di carriera, simili a quanto avviene in azienda. Alcuni puntano alla partnership affrontando le impervie della crescita funzionale e professionale all'interno dei percorsi tracciati dagli studi, altri decidono di rimanere seconde o terze linee. Per il mercato entrambi sono avvocati, ma le differenze

sostanziali sono molte tra il libero professionista titolare di studio, autonomo, imprenditore di se stesso e l'avvocato che ha scelto la strada dell'impiego in uno studio di grandi dimensioni, dove avrà orari, stipendio e funzioni eterodeterminate. All'autostima professionale poi, quindi la percezione di sé come professionista capace di affrontare le situazioni e di rispondere alle richieste del mercato, si aggiunge l'autostima personale, perché sotto quella giacca e cravatta, gonna e tacchi resta sempre la persona con le proprie fragilità, esperienze, storia familiare e personale. Come ci percepiamo dal punto di vista fisico, affettivo, caratteriale compone quel puzzle chiamato autostima. Nelle generazioni professionali precedenti la qualifica di avvocato poteva servire in alcuni casi a rinforzare l'autostima personale e per alcuni ha rappresentato una specie di corazza, di seconda pelle a difesa delle insicurezze personali.
Ma su cosa si fonda l'autostima e come possiamo rinforzarla e nutrirla costantemente? Partiamo dalle c.d. 5A:

1. **Ascolta il tuo dialogo interno**, quella vocina mentale con cui ti parli continuamente.
2. **Accetta chi sei oggi e riparti da lì.** È solo dall'accettazione che può nascere consapevolezza e quindi un nuovo progetto di sviluppo; la negazione, invece, fa sì che continuiamo a tenere davanti a noi i nostri limiti ed errori.
3. **Affronta il cambiamento con coraggio.** Procedere a viso aperto, con paura se necessario, ma con la consapevolezza che dipende da noi trasformare il cambiamento in miglioramento.
4. **Afferma te stesso nel mondo.** Tutti abbiamo desideri, esigenze e aspirazioni: affermarli non vuol dire imporli agli altri, ma lavorare per renderli risultati concreti.



unbuonavvocato.it

SEI UNBUONAVVOCATO?

VUOI ENTRARE A FAR PARTE DELLA NOSTRA LEGAL COMMUNITY?

Iscriviti scegliendo il tuo piano preferito:

- PLATINO
- ORO
- ARGENTO
- BASE

Sarai raggiungibile da milioni di clienti.



LAVORI E INCASSI

per registrarti
CLICCA QUI

Per informazioni: **www.unbuonavvocato.it**
oppure **info@unbuonavvocato.it** · **+39 02 8424 3870**

5. **Agisci per piccoli passi, ma non ti fermare.** Tutto e subito, questo vorrebbero molti. Sappiamo invece che il vero cambiamento duraturo è graduale e costante.

L'autostima è dunque come un contenitore che va continuamente rabboccato, alimentato. La capacità di cogliere le proprie esigenze e di saper dare risposte concrete per la loro realizzazione è alla base del senso di autostima personale e professionale. Accettare il cambiamento e inserirsi in questo flusso cercando di interpretarne il senso in modo da poter dare risposte alla propria necessità di realizzazione è la base da cui partire: essere consapevoli, stare vicini a se stessi, agire. All'opposto, fare resistenza, trovare alibi e scuse: lamentarsi non solo non servirà a nulla, ma sarà un vero autosabotaggio della propria autostima e possibilità di realizzazione personale e professionale.
Vi lascio con questo magnifico detto africano che recita: "Chi ha una meta trova una strada, chi non ce l'ha trova una scusa".

ESERCIZIO
AUTOSTIMA

1. Prendi un foglio e rispondi alla domanda: chi ha contribuito nella tua vita in modo positivo alla costruzione della tua autostima? Cosa ha fatto per fare ciò?
2. Rispondi poi a questa seconda domanda: chi ha minato la tua autostima nella tua vita? In che modo lo ha fatto?
3. Infine rispondi a questa domanda: cosa fai tu oggi per nutrire la tua autostima? Sta funzionando come vorresti?

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



CHEF, CEREA E ALAJMO i signori della CUCINA ITALIANA

Le due famiglie dominano il mercato dell'alta ristorazione con fatturati da 15 e 11 milioni. Da Cracco a Cannavacciuolo, ecco le attività e il giro d'affari dei cuochi più potenti del Paese

di **gabriele perrone**

Piovono milioni sulle cucine stellate. In Italia, oggi sono 343 i ristoranti che possono esibire il prestigioso fregio della guida Michelin.
Un collettivo formato sempre più da cuochi-imprenditori che, nell'ultimo anno, secondo la società di consulenza turistica Jfc, ha mosso un giro d'affari complessivo di 259 milioni di euro.
Una stella vale in media 708.247 euro di fatturato, mentre con due stelle si sale a 1 milione e 124.604 euro e con tre stelle la cifra arriva a 1 milione e 540mila euro.
Ma dietro a questi numeri, chi sono gli chef-imprenditori con il giro d'affari più alto?
Foodcommunity.it ha raccolto i dati ufficiali di Infocamere e Cerved (più le stime in base alle dichiarazioni degli stessi chef nel corso di interviste a *MAG)* sui bilanci delle società legate ai cuochi italiani e ha incrociato i loro fatturati per capire chi siano veramente i "signori" della cucina italiana sul fronte economico. I dati sono riferiti all'anno 2015, ultimo disponibile nei diversi data base consultati.

I CEREA DAVANTI A TUTTI

Al primo posto, con 15,4 milioni di euro, c'è l'impresa Da Vittorio Srl legata all'omonimo ristorante 3 stelle Michelin della famiglia Cerea a Brusaporto (Bergamo).
Le attività dei Cerea sono all'insegna della diversificazione e comprendono il relais La Dimora, la struttura specializzata in banchetti Cantalupa, il caffè-pasticceria Cavour in Città Alta e la società di catering Vi.co.ok (creata nel 2008) attiva in tutto il mondo, da Hong Kong a New York, da Parigi ad Abu Dhabi. Il progetto di ristorazione collettiva opera anche in scuole, ospedali e strutture pubbliche.
All'estero i Cerea sono attivi con il ristorante Da Vittorio St. Moritz presso il Carlton Hotel ed entro il 2018 preparano lo sbarco in Cina, precisamente nel Palazzo Versace di Macao.
A incrementare il fatturato della famiglia bergamasca ci sono inoltre prestigiose

consulenze esterne, la scuola di cucina e libri. A maggio i fratelli **Enrico**, **Roberto** e **Francesco Cerea** hanno anche firmato la cena dell'ex presidente americano **Barack Obama** a Milano.

L'IMPERO DEGLI ALAJMO

In seconda posizione troviamo la società Alajmo Spa dell'omonima famiglia veneta, capitanata dai fratelli **Raffaele** e **Massimiliano**, a quota 11,2 milioni di euro (in crescita nel 2016, come riportato sul numero 75 di *MAG*). Fanno parte del gruppo 10 locali: il ristorante tristellato Le Calandre, il bistrot Il Calandrino e il negozio di alimentari In.Gredienti a Sarmeola di Rubano (Padova); il ristorante La Montecchia e il bistrot ABC Montecchia a Selvazzano (sempre in provincia di Padova); il ristorante Quadri, il bistrot ABC

BEST 10 Chef

1		**FAMIGLIA CEREA** Da Vittorio Srl	**15,4** milioni €
2		**FRATELLI ALAJMO** Alajmo Spa	**11,2** milioni €
3		**CARLO CRACCO** Cracco Investimenti Srl, Hugo 4 Srl, Carlo e Camilla Srl	**7,5** milioni €
4		**GIANCARLO PERBELLINI** Colori di Cuoco Srl	**6** milioni €
5		**ANDREA BERTON** Solferino48 Srl, Ambrosia Srl	**5,4** milioni €
6		**ANTONINO CANNAVACCIUOLO** Ca.pri Srl, Cannavacciuolo Consulting Srl	**5,3** milioni €
7		**MASSIMO BOTTURA** Francescana Srl, Franceschetta Srl	**4,9*** milioni €
8		**NIKO ROMITO** R.R. Srl, Spazio Srl, Niko Romito Formazione e Consulenza Srl	**3,7** milioni €
9		**ENRICO BARTOLINI** Enrico Bartolini Srl	**2,7** milioni €
10		**MORENO CEDRONI** Cedroni Srl	**2,6** milioni €

**Dato 2014 • Dati elaborati da foodcommunity.it in base ai bilanci 2015 su Infocamere e Cerved, più quelli forniti dagli chef nel corso di interviste*

Quadri, il Gran Caffè Quadri e Amo a Venezia; il Caffè Stern a Parigi.
Dal 2010 l'azienda Alajmo è partecipata dal fondo di private equity Venice, controllato da Palladio Finanziaria, che ha il 25% delle quote societarie.
La ristorazione ha una percentuale di circa il 70% sul giro d'affari dell'impresa (Le Calandre fattura da solo quasi 2 milioni) che nel corso negli anni ha sviluppato altre attività con il marchio Alajmo: dall'editoria al design, dal catering per eventi alla vendita di prodotti alimentari.

DA CRACCO A CANNAVACCIUOLO

Più distanziati, sul fronte economico, gli altri chef stellati. Alcuni sono titolari di imprese, altri hanno delle partecipazioni in aziende con dei soci.
Al nome di **Carlo Cracco** sono legate le società Cracco investimenti (consulenze per 1.229.674 euro), Carlo e Camilla (2.301.038 euro) e Hugo 4 Srl (3.963.911 euro) per un totale di 7,5 milioni di euro.
Nell'orbita dell'ex giudice di *MasterChef,* volto di alcune pubblicità, ci sono il ristorante Cracco a Milano (che si sposterà da via Hugo a Galleria Vittorio Emanuele nell'autunno 2017), il locale Carlo e Camilla in Segheria e il ristorante Ovo all'interno dell'hotel 5 stelle Lotte di Mosca, il primo all'estero.
Lo chef **Giancarlo Perbellini** (titolare della società Colori di cuoco) gestisce sei locali più un hotel a Verona, un ristorante a Venezia e una locanda a Hong Kong. Solo Casa Perbellini, il ristorante bistellato aperto nel 2014 a Verona, ha un giro d'affari di 1,3 milioni di euro, a cui si aggiungono la Locanda 4 Cuochi, la tavola di mare Al Capitan della Cittadella, la pizzeria Du De Cope, la pasticceria Dolce Locanda, il tapas-bar Tapasotto e il mini-hotel Cinque (per un fatturato di circa 6 milioni di euro). A Venezia, invece, Perbellini firma il menù del Dopolavoro all'interno del JW Marriot Venice Resort sull'Isola delle Rose, mentre a Hong Kong c'è la Locanda by Giancarlo Perbellini in partnership con il gruppo Dining Concepts.
Secondo i dati di Infocamere, la società Ca.pri che fa capo ad **Antonino Cannavacciuolo** e gestisce il ristorante-hotel Villa Crespi a Orta San Giulio (Novara), fattura 5,2 milioni di euro. Il giudice di *MasterChef* e *Cucine da incubo*, autore di libri di ricette, ha inoltre fondato la Cannavacciuolo

VOTA IL TUO PREFERITO

foodcommunity.it Awards

14 DICEMBRE 2017
MILANO

Main partner

EFG JAGUAR LAND ROVER

Partner

Edelman

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

Consulting (giro d'affari di 152mila euro) per gestire nuove attività nel settore turistico-alberghiero e nella ristorazione, come l'apertura del nuovo bistrot a Torino e della nuova pasticceria Cannavacciuolo Bakery a Novara, dove è già presente con il suo Cafè & Bistrot.

BOTTURA E BERTON NELLA TOP 10

La Francescana di **Massimo Bottura** ha invece un giro d'affari di 4.421.676 euro (dato 2014, il bilancio 2015 non è ancora disponibile), mentre la Franceschetta, che commercia prodotti surgelati e precotti, ha un valore della produzione di 474.951 euro. L'ex numero 1 al mondo, insieme alla moglie **Lara Gilmore**, è poi molto attivo con l'associazione no-profit Food for Soul e il progetto solidale del Refettorio, che prossimamente sbarcherà a Londra e negli Stati Uniti. Lo chef **Andrea Berton** è socio di Solferino48 (insieme all'architetto **Tiziano Vudafieri**, l'avvocato e sommelier **Diego Rigatti** e al direttore esecutivo dei progetti **Giovanni Fiorin**) che controlla il bistrot Pisacco e il bar Dry a Milano. Quest'ultimo ha recentemente raddoppiato con una nuova location sempre nel capoluogo lombardo. Solferino48 ha ricavi per 3,6 milioni, mentre il ristorante stellato Berton fa capo alla società Ambrosia Srl che fattura 1,8 milioni, per un totale di 5,4 milioni.

343

I RISTORANTI STELLATI MICHELIN IN ITALIA NEL 2017

294	41	8
❀ Ristoranti con 1 stella Michelin	❀❀ Ristoranti con 2 stelle Michelin	❀❀❀ Ristoranti con 3 stelle Michelin

Fonte: Jfc

BARTOLINI IN CRESCITA

A **Niko Romito**, chef del ristorante tristellato Reale di Castel di Sangro, sono associate le imprese R.R., Spazio (ricavi per

2,7 milioni di euro) e Niko Romito Formazione e Consulenza (940mila euro). Lo chef abruzzese sta lavorando anche all'internazionalizzazione di Spazio, ristorante-laboratorio dove lavorano i ragazzi della scuola Niko Romito Formazione, e al progetto IN-Intelligenza Nutrizionale che rivoluziona la ristorazione ospedaliera (quest'ultima iniziativa senza obiettivi di profitto).

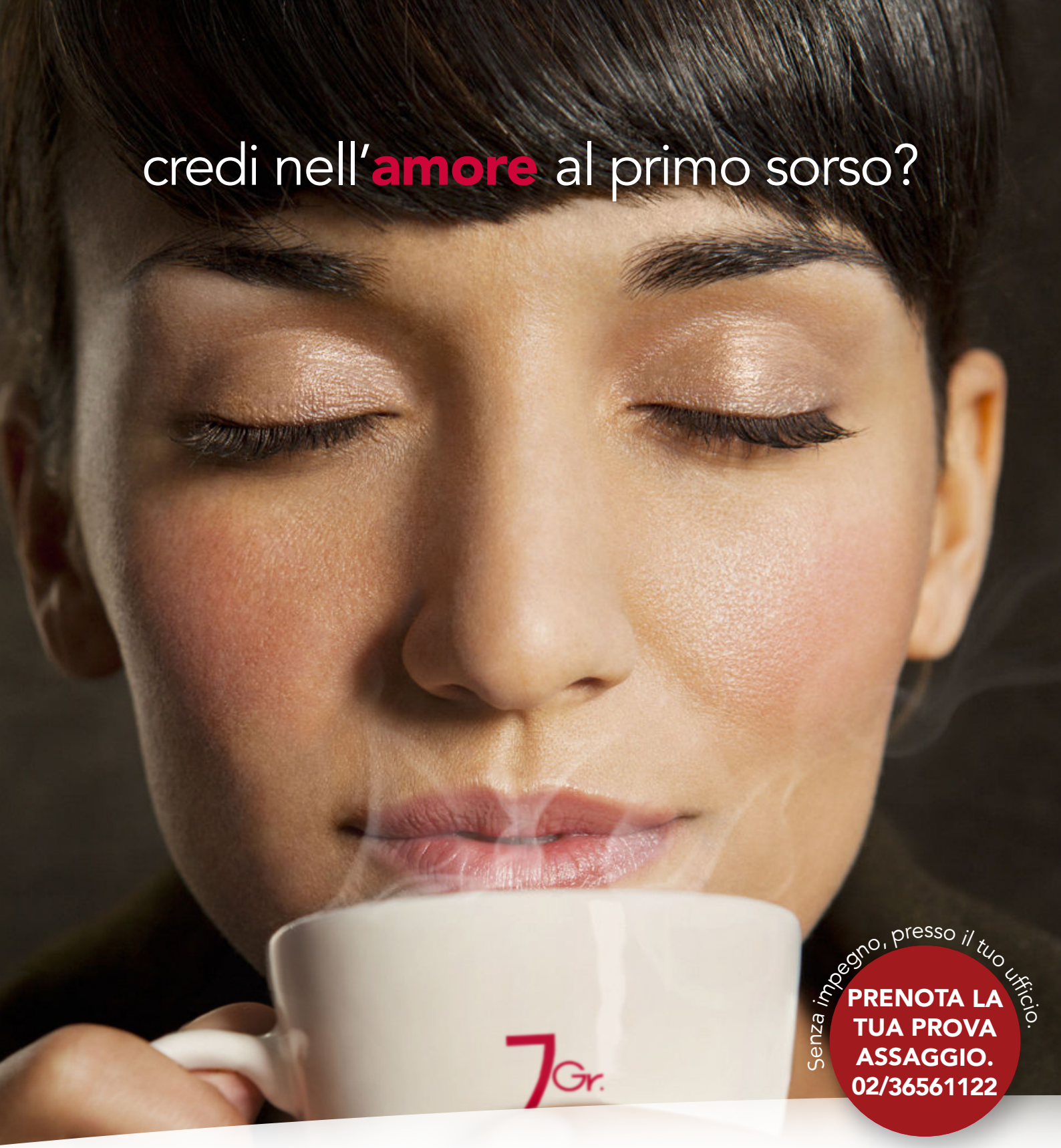
Enrico Bartolini, chef del Mudec di Milano, ha invece un giro d'affari di 2,7 milioni con la sua omonima società unipersonale, al cui interno ci sono le più piccole B.Lab (che segue l'Andana in Toscana), San Vigilio Food (per l'attività del Casual di Bergamo) e Be Contemporary (attività di consulenza e lavori all'estero). Bisogna però considerare che il dato si riferisce al 2015 e, visto che Bartolini ha aperto la maggior parte di questi locali nel 2016, il fatturato è destinato ad aumentare.

Oltre ai diversi locali a Milano, Bergamo, Castiglione della Pescaia e Venezia, all'estero Bartolini collabora con Dining Concept a Hong Kong e Skelmore Hospitality a Dubai e Abu Dhabi.

Completa la top 10 **Moreno Cedroni** che ha un giro d'affari di circa 2,6 milioni di euro con i suoi tre locali nelle Marche: La Madonnina del Pescatore, Il Clandestino Susci Bar e la salumeria di pesce Anikò. Oltre alla cucina, Cedroni svolge diverse attività collaterali: è giudice del programma *Top Chef Italia*, scrive libri, fa consulenze e catering per aziende.

259 mln €	**775** mila €	**708** mila €	**600** mila €
Il giro d'affari che muovono i ristoranti stellati italiani (dato 2016)	Il fatturato medio dei ristoranti stellati	Il valore medio di una stella per il fatturato di un ristorante	La cifra media che uno chef stellato può guadagnare con l'attività extra-ristorante (showcooking, consulenze, partecipazioni a eventi, missioni all'estero, banchetti firmati)

Fonte: Jfc



Senza impegno, presso il tuo ufficio.

PRENOTA LA TUA PROVA ASSAGGIO. 02/36561122

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

▸ **Una scelta responsabile verso l'ambiente.**
Noi proponiamo solo cialde in cialda e non capsule in alluminio o plastica a differenza di gran parte dei concorrenti. Le nostre cialde si smaltiscono nell'umido e consentono di estrarre 7gr di caffè secondo i parametri tipici dell'espresso.
Con 7Gr., il caffè diventa un momento dal gusto irrinunciabile per te e per i tuoi ospiti.

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

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

www.7gr.it

7Gr. For espresso lovers only.

IL PIANO INTERNAZIONALE DI MARCHESI

Fuori dai primi 10 ci sono altri nomi importanti della ristorazione italiana. Attorno al Maestro della cucina italiana **Gualtiero Marchesi** ruotano le società La Marchesiana (159mila euro), Marchesi Milano (1,9 milioni di euro) e l'Accademia Gualtiero Marchesi (515mila euro) per un totale di 2,5 milioni.
Il Gruppo Gualtiero Marchesi sta pianificando un'espansione internazionale che prevede l'apertura di ristoranti all'estero con l'obiettivo di consolidare il brand Marchesi.
Il primo passo in questa direzione è stata l'apertura di un ristorante nel Club39 di Montecarlo e - secondo quanto risulta a *foodcommunity.it* - in fase di studio c'è un progetto che interessa città come Miami, Hong Kong, Abu Dhabi e Dubai.

GLI ALTRI CHEF

La società Akra Srl del cuoco **Filippo La Mantia**, socio dell'imprenditore **Gioacchino Gabbuti**, ha un fatturato 2015 di 2,4 milioni, di cui l'80% proviene dal ristorante di Milano, il resto dall'adiacente caffetteria e bar.
Seguono, tra le società legate ai ristoranti più noti d'Italia, Don Alfonso Gestioni Srl (2,2 mln), Il Luogo di Aimo e Nadia Srl (2,2 mln), Sadler ristorazione Srl (1,6 mln) e Vissani Srl (1,4 mln).
Lo chef **Pietro Leemann** è titolare della società Rada Srl che comprende il ristorante vegetariano Joia di Milano e la Joia Academy con un


Gualtiero Marchesi


Filippo La Mantia


Cristina Bowerman

fatturato di 1,3 milioni di euro. A questo dato si aggiungono altre attività importanti per il suo business: dai libri alle numerose consulenze per aziende come Barilla e Lavazza, per alberghi e ristoranti, fino al concorso internazionale tra cuochi "The vegetarian chance".

Cristina Bowerman è la chef di Glass Hostaria, ristorante stellato nel cuore di Trastevere a Roma. Il suo socio è il compagno **Fabio Spada** e la società Glass restaurant Srl ha ricavi per 1 milione di euro. Nel 2017 Bowerman ha aperto il nuovo locale Romeo Chef & Baker e ha avviato collaborazioni con Autogrill (per il ristorante Assaggio Taste of Wine nel nuovo terminal dell'aeroporto di Fiumicino) e con il Maxxi di Roma per la nuova offerta gourmet del museo.

Lo chef **Heinz Beck** de La Pergola a Roma gestisce ristoranti in tutto il mondo, dal Portogallo al Giappone, ma l'unico dato disponibile è quello della sua società Beck & Maltese Consulting che ha un fatturato di 564.938 euro.

A **Bruno Barbieri** è associata la Bru and co, che ha registrato un valore della produzione di 299.500 euro. Il cuoco di Fourghetti a Bologna e giudice di *MasterChef* è anche azionista della finanziaria di famiglia F.i.r. e amministratore unico della cooperativa Maranello Wines.

Alcune imprese legate a chef e ristoranti stellati (come Piazza Duomo ad Alba, Dal Pescatore a Canneto sull'Oglio, l'Enoteca Pinchiorri a Firenze e il D'O a Cornaredo) non hanno invece obbligo di deposito del bilancio. Infatti, come ha spiegato Infocamere, la forma giuridica di accomandita semplice (Sas) non prevede l'obbligo di deposito in Camera di commercio. Infine altri ristoranti fanno parte di alberghi (come il Seta al Mandarin di Milano e La Pergola al Rome Cavalieri) e quindi non è possibile risalire al fatturato del singolo locale.

Kitchen CONFIDENTIAL

MAIDA MERCURI, la regina dei Navigli sogna la Martinica

Il Pont de ferr ha compiuto 30 anni. Tra stelle Michelin e filosofia di sala, *la patronne* ripercorre con *MAG* la sua avventura. E rivela che...





Maida Mercuri

Lungo il Naviglio Grande a Milano, all'ora del caffè sui tavolini all'aperto, i passanti salutano **Maida Mercuri**, la signora del Pont de ferr. Quasi tutti la conoscono, d'altronde qui lei ha scritto un capitolo importante della storia della ristorazione milanese.
A fine 2016 la celebre osteria ha compiuto 30 anni e per *la patronne* è tempo di fare un bilancio di questa storia di successo, coronata anche dalla stella Michelin.
Dal 1986, quando la sommelier e il ristoratore **Licio Mannucci** rilevarono il locale, la zona circostante è cambiata notevolmente ed è stato proprio il Pont de ferr a contribuire in modo determinante alla rinascita del quartiere.
Ma il ristorante, nonostante la "scossa" della stella prima conquistata e poi persa (con ripercussioni sul business), ha sempre mantenuto la sua identità e il suo calore: qui alla vocazione del bere bene si affianca quella di una cucina curata, da cui sono passati i cuochi **Hamed Sidi Ben Hassan**, **Juan Lema Pena** (ora chef di Mirta), **Matias Perdomo** (l'artefice della stella e ora alla guida di Contraste) e oggi l'esperto **Vittorio Fusari.**

Dietro alla staffetta degli chef è rimasta sempre lei, la signora Mercuri, che ripercorre con *MAG* la sua avventura professionale e svela di cominciare a pensare a un futuro lontano dall'Italia.



Come è iniziato tutto trent'anni fa?
Negli anni '80 ho avuto la fortuna di essere già sommelier e di puntare sul vino di qualità, che poi sarebbe diventato una moda. Sentivo la necessità di creare un locale dove il vino fosse comunicazione, abbinato a formaggi e salumi selezionati e ad altri piatti.

«Sentivo la necessità di creare un locale dove il vino fosse comunicazione, abbinato a formaggi e salumi selezionati e altri piatti»

Poi come si è sviluppato il progetto?
Negli anni hanno lavorato qui diversi chef, ognuno con le sue caratteristiche, che hanno fatto crescere la cucina. Ma il locale ha sempre mantenuto la sua identità, anche dopo la scomparsa di Licio Mannucci.

Gli chef sono stati anche soci del locale?
No, non mi sembra il caso di caricare il cuoco di un onere economico. Il mio credo è: uno in sala, uno in cucina. Così, nel caso di un ammutinamento generale del personale, il locale può aprire lo stesso.

Possiamo dire che ci sia stato un Ponte "pre" e "post" Perdomo?
Sì, ma gli anni migliori di Matias sono stati i primi, tra il 2006 e il 2007, quando era libero di dare sfogo alla sua fantasia e al suo stupore. Più tardi ha conquistato la stella Michelin, ma era diventato troppo estremo...

Poi Perdomo se ne è andato e ha aperto il Contraste...
Era il momento che provasse la sua strada. Dopo il suo addio



foodcommunity.it

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti del mondo food


Vittorio Fusari

abbiamo avuto delle difficoltà, perché Matias aveva portato con sé anche parte del personale. Ma dopo un lungo lavoro con Fusari oggi siamo soddisfatti.

Cosa è cambiato?
Vittorio ha grande esperienza, è il guru della scelta della materia prima, ha una profondità nel gusto che ricorda i sapori di una volta, oggi quella del Ponte è una cucina che accontenta più facilmente i clienti, più tradizionale ma con punte creative, che per me ci devono sempre essere.

Il locale è cambiato prima e dopo la stella Michelin?
La stella Michelin provoca grandi aspettative nelle persone, anche per quanto riguarda l'arredamento e il servizio, ma io non ho assoggettato il locale a questo genere di cose... per esempio non ho mai usato le tovaglie grandi. Non voglio ballare la musica suonata da altri, penso sia più importante avere la propria pelle addosso rispetto a una che non ti assomiglia.

Ma dal punto di vista della clientela?
Sicuramente c'è stato un cambiamento, soprattutto gli stranieri viaggiano tantissimo in base alla guida Michelin, quindi se non hai la stella ti manca questa fetta di mercato.

Le interessa riconquistare la stella?
No, per me è prioritario mantenere la mia identità e il rapporto col cliente.

Qual è il fatturato del ristorante?
Il fatturato va da 1,2 a 1,5 milioni di euro, dipende dai momenti.

Nel 2013 ha acquistato il locale accanto al Pont de ferr: il Rebelot.
Qui la formula è quella del bistrot, il locale punta molto anche sui cocktail, e ha un giro d'affari di circa 600mila euro.

Qual è il rapporto tra il Rebelot e il Ponte?
Non sono in contrasto l'uno con l'altro, anzi, quando ci sono tante persone che aspettano di entrare al ristorante, le mando per l'aperitivo al bistrot accanto, i due locali si aiutano a vicenda.





«Il Pont de ferr ha 70 coperti all'interno e circa 40 all'esterno. I dipendenti, a seconda dei periodi, vanno dai 18 ai 24 al Ponte e dai 7 ai 12 al Rebelot»

Anche al Rebelot, recentemente, è arrivato un nuovo chef
Sì, è Matteo Monti (allievo di Davide Scabin e Paolo Lopriore) col quale abbiamo ricominciato tutto da zero tra difficoltà iniziali in un locale con grandi aspettative, ma ora siamo sulla strada giusta.

Quanti coperti e dipendenti ha in totale?
Il Pont de ferr ha 70 coperti all'interno e circa 40 all'esterno. I dipendenti, a seconda dei periodi, vanno dai 18 ai 24 al Ponte e dai 7 ai 12 al Rebelot.

Quali sono gli aspetti principali da tenere in considerazione dal punto di vista gestionale?
Sicuramente il costo del personale incide più di tutto. Poi viene tutto il resto, dal food cost alla cantina. E bisogna prevedere gli attacchi del cosiddetto Stato-amico...

Cosa intende?
Parlo della pressione fiscale in Italia nei confronti dei ristoratori. L'ufficio delle entrate non permette di avere più personale di quello che ti serve, poi però devi fare accordi con le agenzie interinali per trovare personale all'ultimo momento, ma così i camerieri non vivono appieno la realtà del locale: non è questo il modo per crescere.

Ci vorrebbe un aiuto da parte dello Stato alla ristorazione come accade in Francia?
Servirebbero agevolazioni fiscali, poi bisognerebbe introdurre



una penale per chi prenota e non si presenta, perché è una mancanza di rispetto.

Il problema del no-show è molto sentito dai ristoratori...
Si tratta di un danno economico enorme, sia perché io chiamo più personale in base alle prenotazioni, sia perché in questo modo perdo dei coperti. Il recente accordo tra The Fork e Fipe per le prenotazioni online con carta di credito non basta, serve una legge per regolamentare questa situazione e tutelare davvero i ristoratori.

Trent'anni sono una tappa importante nella vita, quali sono i suoi progetti futuri?
Si tratta di un lavoro affascinante perché tutti i giorni impari tante cose, ma talvolta hai anche troppa responsabilità. Per i motivi fiscali di cui parlavo prima, non penso di restare in Italia.

Dove vorrebbe andare?
Recentemente sono stata in Martinica, regione d'oltremare francese ai Caraibi, che ha grandi potenzialità e una natura strepitosa. Inoltre il servizio francese è rinomato in tutto il mondo e io parlo francese come l'italiano. Potrei aprire un locale più piccolo lì.

E il Ponte?
Al momento opportuno, cercherò di sistemarlo al meglio. Spero che vada in buone mani, magari a un'azienda vinicola che vuole investire sui Navigli: sarebbe una bella occasione. (*g.p.*)

LE TAVOLE DELLA LEGGE di nicola di molfetta

Il Gusto di Virdis
Via Piero della Francesca 38, Milano
Tel. 0233607093









Il (BUON) gusto *di* VIRDIS

Immaginate una sera assieme a un mito della storia del calcio italiano. E di condividere con degli amici una cena a base di vino e piatti cucinati con amore.
Se l'idea vi piace, un posto dove realizzarla, a Milano, è Il gusto di Virdis. Chiaro di chi stiamo parlando? **Pietro Paolo Virdis**, ex giocatore di Cagliari, Juventus, Lecce, Udinese e Milan, con cui nel 1989 ha vinto anche la Coppa dei Campioni nella mitica finale di Barcellona contro lo Steaua Bucarest.
Di calciatori che hanno investito nel food durante o dopo la carriera ce ne sono tanti. Ma questo locale è diverso. Qui si respira passione. Anzitutto per il vino. Nel 2003, quando ha aperto era esclusivamente un'enoteca. Poi l'idea di dare la possibilità, a chi lo volesse, di fermarsi a mangiare.
In cucina c'è la moglie del campione. In sala, invece, c'è lui.
Racconta i piatti, consiglia i vini e, sì, parla anche di calcio con chi, immancabilmente, gli chiede ricordi o opinioni. Tutto davvero bello.
Il gusto di Sardegna domina. Tra gli antipasti, sono davvero notevoli i taglieri di salumi tipici e gli assaggi di prodotti a base d'oca. Bottarga e tonno, sono protagonisti nei primi. Pesce al forno tra i secondi.
Ma noi abbiamo assaggiato il cosciotto d'anatra: delizioso. Dolci apprezzabili, ma noi siamo stati conquistati dalle fragole al mirto.
Con due portate, dolce e vino si paga tra i 40 e 50 euro a persona.
Da provare.

A proposito di grandi VINI e BICCHIERI, beviamo RONCAGLIE BARBARESCO

Giunti a una certa età, le lotte di principio lasciano spazio alla tolleranza.
Certo, a tutto c'è un limite. Apparecchiare la tavola, oggi, può divenire un piccolo incubo: troppi piatti, troppe posate, troppo di tutto. Ma soprattutto, troppi bicchieri. Pochissimi tra noi possono sfoggiare cristallerie boeme o veneziane tramandateci da avi dal sangue blu: neppure il richiamo alle tradizioni di famiglia può giungerci in soccorso.
Una battaglia di principio che merita di essere affrontata riguarda il bicchiere normale: di cristallo, sottile, non enorme, comodo a maneggiarsi e per bere e – perché no? – facile da lavare e riporre.

Salvo pochi casi, in cui respiri la naturalezza di apparecchiature complesse, le tavole eleganti non hanno eserciti trasparenti (mi illudo che non esistano bicchieri da vino colorati...) dalla bizzarra

foggia, ma si limitano a due bicchieri oltre a quello per l'acqua: in effetti, l'unico a svolgere una funzione sostanzialmente estetica, essendo destinato a rimanere vuoto o, al più, ad accompagnare cardio-aspirina e pillolina anti-colesterolo in eccesso. Discorso a parte per il vino dolce, il cui bicchiere può essere presentato senza problemi in un secondo momento.



Se nelle tavole domestiche vi è la speranza che il contenitore enorme, dalle forme più impensabili, con aperture particolarmente svasate ("serve a convogliare i profumi") o singolarmente richiuse ("serve a convogliare i profumi"), sempre di grande capacità ("serve a convogliare i profumi") o estremamente allungato più o meno aperto in cima ("serve a convogliare i profumi": questa volta per lo champagne) venga finalmente bandito (certo, resta il grande problema dello smaltimento dei doni delle liste nozze), in molti ristoranti ancora non è così. Anzi: qualunque cosa il cliente ordini, il bicchiere già a tavola (eccessivamente capiente) viene prontamente sostituito con altro più grande. Che sia il desiderio di fornire oggetti che favoriscano il consumo rapidissimo della bottiglia? A proposito: non irrita anche a voi il continuo tentativo di riempire il bicchiere come se fosse latte per corn flakes, con conseguente inutile riscaldamento del vino?

Quando mi servono un barolo, un barbaresco, un brunello o un grande francese normalmente metto su un'espressione di malcelato fastidio (dicono che mi venga benissimo) richiedendo un

bicchiere appropriato e non da rivista di moda o da trasmissione televisiva. Un consiglio? Se per un rosso tannico vi propongo un balloon, indossate uno sguardo di torva tolleranza e lasciate cadere un commento del tipo "ma non si usa per i rossi strutturati e poco tannici? Ristabilirete così immediatamente la scala gerarchica e dimostrerete di che cru siete fatti.

Scelto il bicchiere giusto, versiamo con garbo Roncaglie Barbaresco 2012 dell'azienda agricola Socrè. È assai giovane, questo piccolo (per notorietà e diffusione) amico color granato intenso, ma le sue potenzialità sono evidenti. Barbaresco in tutto e per tutto, si è concesso il vezzo di arrotondare alcuni spigoli, senza perdere di carattere. Colore profondo, bouquet intenso e complesso, confettura cupa, profumo di viola (per me, meno di quanto indicato dai degustatori professionali). La nota catramata, necessaria, si intuisce appena e promette bene. Un accenno intrigante di rosa appassita. In lontananza, l'opacità di un fico oltre modo maturo. Al palato, lungo, complesso, tannico (è il nebbiolo, bellezza!) e già al contempo vellutato. Un aggettivo? Fiero. Roncaglie sa di essere un grande e non teme il confronto con i mostri sacri.

Roncaglie si apprezza adesso, ma suggerirei di farne scorta, dimenticarlo in cantina e aprirlo tra dieci anni almeno durante grandi serate con amici veri o con amori veri. Oppure, meglio ancora, con i propri figli al tempo del loro ingresso nella vita adulta: quando avranno l'età per capire che il passaggio generazionale è trasferimento di sensazioni ed esperienze e non di denaro e potere.

Con cosa beviamo Roncaglie? È un grande barbaresco: scordiamoci gli accostamenti da scuola di degustazione e facciamo quel che ci pare. Come per la scelta del bicchiere.

*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



La rubrica Legal Recruitment by *legalcommunity.it* registra questa settimana 12 posizioni aperte, segnalate da 7 studi legali: Accinni Cartolano e Associati, Bacciardi and Partners, Dentons, Hogal Lovells, La Scala Studio Legale, Russo De Rosa Associati, Studio Spiniello Commercialisti Associati.
I professionisti richiesti sono circa 20 tra praticanti, giovani avvocati e avvocati con esperienza.
Le practice di competenza comprendono il diritto triburatio, contenzioso civile e societario, tax, dispute resolution, contrattualistica, commerciale, internazionale, litigation, contabilità, corporate m&a, restructuring/insolvency, npl.

Per future segnalazioni scrivere a: recruitment@lcpublishinggroup.it

ACCINNI, CARTOLANO E ASSOCIATI

Sede.
Milano.
Posizione aperta 1.
Praticante.
Area di attività.
Societario, commerciale, contenzioso civile e societario.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
Si ricercano candidati laureati a pieni voti (specificando il voto stesso nella candidatura), con ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata. Aree di

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

Sede.
Milano.
Posizione aperta 2.
Giovane avvocato (max 30 anni).
Area di attività.
Societario e Commerciale.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
Si ricerca giovane avvocato (età non superiore a 30 anni) neo-abilitato (che abbia conseguito il titolo da non più di un anno) con esperienza in materia civile-commerciale, laureato a pieni voti (si prega di

specificare il voto nella candidatura), ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.
Riferimenti. Le candidature sono da inviare a: recruiting@acsl.it.

BACCIARDI AND PARTNERS

Sede.
Pesaro.
Posizione aperta 1.
Professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato).
Area di attività.
Contrattualistica commerciale internazionale.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
Si ricerca un professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato) da adibire al dipartimento di Contrattualistica Internazionale, il quale dovrà affiancare un avvocato senior nella gestione di pratiche relative a: contrattualistica commerciale internazionale, pagamenti internazionali e trade finance, e-commerce, contenziosi giudiziali e arbitrali all'estero.
Si richiedono: residenza o domicilio nelle Marche, in Romagna, in Umbria o in Abruzzo e disponibilità a trasferire il domicilio nella città di Pesaro; esperienza effettiva di 1-2 anni nelle suddette materie di applicazione maturata presso altri studi legali italiani o internazionali; ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.
Riferimenti. Inviare la propria candidatura completa di cv aggiornato all'indirizzo: segreteria@bacciardistudiolegale.it, specificando unicamente il possesso dei requisiti sopra indicati.

Sede.
Pesaro.
Posizione aperta 2.
Professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato).
Area di attività.
Diritto tributario internazionale.
Numero di professionisti richiesti.
2.
Breve descrizione.
Si ricerca un professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato) da assegnare al dipartimento di Diritto tributario internazionale, il quale dovrà affiancare un avvocato senior nella gestione delle pratiche relative ai settori del diritto tributario nazionale e internazionale, sia ai fini dell'imposizione diretta che ai fini dell'imposizione indiretta (IVA).

Si richiedono: residenza o domicilio nelle Marche, in Romagna, in Umbria o in Abruzzo e disponibilità a trasferire il domicilio nella città di Pesaro; esperienza effettiva di 1-2 anni nelle suddette materie di applicazione maturata presso altri studi legali italiani o internazionali; ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.
Riferimenti. Inviare la propria candidatura completa di cv aggiornato all'indirizzo: segreteria@bacciardistudiolegale.it, specificando unicamente il possesso dei requisiti sopra indicati.

Sede.
Pesaro.
Posizione aperta 3.
Giovane avvocato.
Area di attività.
Litigation.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
Si ricerca un giovane avvocato da adibire al Dipartimento di Litigation per la gestione di procedure giudiziali e arbitrali, nazionali e internazionali, su materie contenziose di natura commerciale.
Si richiedono: residenza o domicilio nelle Marche, in Romagna, in Umbria o in Abruzzo e disponibilità a trasferire il domicilio nella città di Pesaro; esperienza di almeno 5 anni in attività processuale; ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.
Riferimenti. Inviare la propria candidatura completa di cv aggiornato all'indirizzo: segreteria@bacciardistudiolegale.it, specificando unicamente il possesso dei requisiti sopra indicati.

DENTONS

Sede.
Milano.
Posizione aperta 1.
Avvocato 1-3 anni di esperienza in ambito restructuring/insolvency.
Area di attività.
Restructuring/insolvency.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
Il candidato deve aver maturato una esperienza nel settore sopra indicato all'interno di uno studio internazionale o un primario studio italiano e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese.
Si pregano i candidati di inviare il proprio cv completo di track record.

CASTALDI PARTNERS

1996

PARIS



MILANO



LONDON



BRUXELLES



LYON



Riferimenti.
Piazza degli Affari, 1 – 20123 Milano.
Email:
recruitment.milan@dentons.com.

Sede.
Milano, Roma.
Posizione aperta 2.
Avvocati 3-5 anni di esperienza in ambito Corporate m&a.
Area di attività.
Corporate m&a.
Numero di professionisti richiesti.
2.
Breve descrizione.
Il candidato deve aver maturato una esperienza nel settore sopra indicato all'interno di uno studio internazionale o un primario studio italiano e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese.
Si pregano i candidati di inviare il proprio cv completo di track record, specificando la sede di preferenza.
Riferimenti.
Piazza degli Affari, 1 – 20123 Milano.
Email:
recruitment.milan@dentons.com.

HOGAN LOVELLS

Sede.
Milano.
Posizione aperta.
Junior associate.
Area di attività.
Dispute resolution.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
Prestigioso studio legale internazionale ricerca un junior associate per potenziare il proprio team di dispute resolution, sede di Milano.
La/il candidata/o ideale è un avvocato neo-abilitato o con un anno di esperienza post-qualifica, che abbia sviluppato competenze ed esperienza nell'ambito del contenzioso commerciale presso primari studi legali.
L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale.
Riferimenti.
Si prega di inviare curriculum dettagliato all'indirizzo Careers.Italy@hoganlovells.com, con specifico riferimento all'annuncio (Junior Associate – DR MI – LC).

LA SCALA STUDIO LEGALE

Sede.
Milano.
Posizione aperta 1.
Gestore – Team npl.
Area di attività.
Gestione crediti npl.
Numero di professionisti richiesti.
2/3.
Breve descrizione.
La Scala Studio Legale cerca un giovane avvocato, un praticante abilitato e/o un dottore in giurisprudenza per un inserimento nel team "Gestione crediti npls".
La risorsa avrà la responsabilità di gestire il processo di recupero del credito relativo ai portafogli assegnati – prevalentemente crediti deteriorati di provenienza bancaria quali mutui fondiari e crediti ipotecari e chirografari, attraverso le seguenti attività:

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

Il candidato ideale ha maturato una buona esperienza nelle aree del recupero crediti e delle esecuzioni forzate in ambito bancario. Costituiscono titolo preferenziale la conoscenza del gestionale EPC e l'aver svolto in precedenza attività di due diligence su portafogli di crediti bancari.
Sono inoltre richieste la padronanza del pacchetto Office, flessibilità e serietà, autonomia e predisposizione al lavoro in team. La sede è a Milano.
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 "Gestore team Non performing loans".

Sede.
Milano.
Posizione aperta 2.
Collaboratore team due diligence.
Area di attività.
Valutazione e recuperabilità di crediti non performing di provenienza bancaria.
Numero di professionisti richiesti.
2/3.
Breve descrizione.
La Scala Studio Legale cerca un

avvocato, un praticante abilitato e/o un dottore in giurisprudenza per la gestione di attività di due diligence consistente nella valutazione e recuperabilità di crediti non performing di provenienza bancaria.
Il candidato ideale ha maturato una buona esperienza nelle aree del recupero crediti e delle esecuzioni forzate in ambito bancario.
Costituiscono titolo preferenziale la conoscenza di un gestionale interno delle banche (come per es EPC e LAWEB), e l'aver svolto in precedenza attività di due diligence su portafogli di crediti bancari.
Sono inoltre richieste la padronanza del pacchetto Office, flessibilità e serietà, autonomia e predisposizione al lavoro in team.
Gli inserimenti avverranno presso la sede di Milano. È richiesta disponibilità ad effettuare trasferte.
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 "Collaboratore team Due Diligence".

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.

STUDIO SPINIELLO COMMERCIALISTI ASSOCIATI

Sede.
Milano.
Posizione aperta 1.
Junior tax consultant.
Area di attività.
Tax.
Numero di professionisti richiesti.
2.


inhousecommunity.it

Breve descrizione.
Si ricercano giovani e brillanti candidati che abbiano da poco conseguito la laurea specialistica o un master di specializzazione in diritto tributario o con massimo 2 anni di esperienza in altri studi tributari.

Attività e responsabilità:

- Partecipazione ad attività di ricerca e approfondimento in ambito tributario avvalendosi delle banche dati a disposizione;
- Partecipazione alla redazione di risposte, pareri, istanze di interpello, ecc. in ambito fiscale;
- Partecipazione alla redazione di atti di contenzioso fiscale e nell'ambito di procedure deflative dello stesso;
- Partecipazione alla redazione di articoli di dottrina in ambito tributario.

Requisiti:

- Laurea con voto non inferiore a 105/110;
- Lingue: inglese, ottima conoscenza della lingua scritta e parlata;
- IT skills: pacchetto Office.

Ulteriori competenze:
Affidabilità, serietà, puntualità, educazione, capacità di relazionarsi con gli altri e lavorare in team.

Riferimenti.
Email per invio candidatura: info@studiospiniello.it.





DENTONS RIUNISCE IL MONDO DELLA FINANZA CON CARLO CRACCO

Dentons riunisce al Magna Pars di Milano il mondo della finanza e i principali partner europei della practice banking and finance, guidata in Italia dal partner **Alessandro Fosco Fagotto**, nel suo primo Banking and Finance Cocktail Reception. Star della serata lo chef **Carlo Cracco** che è stato protagonista di un cooking show realizzato in esclusiva per lo studio e i suoi invitati.









PURI BRACCO LENZI INAUGURA LA SEDE MILANESE

Ingresso nel mercato milanese per Puri Bracco Lenzi e Associati, che il 24 maggio ha inaugurato la sede nel capoluogo lombardo. Lo studio ha scelto lo storico palazzo Cagnola, in via Cusani 5, già dimora del maresciallo Radetzky e da poco sottoposto a un accuratissimo restauro. Per festeggiare, lo studio ha aperto le porte a un gran numero di invitati, dando la possibilità a chiunque di curiosare negli uffici oltre che offrire un lauto apertivo nei meravigliosi giardini del palazzo.







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