MAG
69 | 14.11.16

Calvisius
l'oro nero a tavola è BRESCIANO

DA NOI IN
PROFUMO DI LANGHE a due passi dal Naviglio

ISTANTE 2005
PIACEVOLEZZA ED ELEGANZA CON UN TANTO DI BARRIQUE

BOWERMAN:
«Donne manager e chef? YES WE CAN»

La cuoca made in Usa smonta i pregiudizi di genere italiani. Ma dice no alle quote rosa. Intanto guida gli Ambasciatori del gusto e lavora a nuovi progetti

ALL-NEW JAGUAR F-PACE

ABOVE ALL, IT'S A JAGUAR.

JAGUAR

Benvenuti a bordo di una nuova idea di Jaguar.
Alla bellezza e alla sportività abbiamo aggiunto la praticità.
Così la tua Jaguar potrà entrare nella tua vita portando
non solo stile e performance, ma anche una nuova versatilità.
E Nuova F-PACE lo fa al massimo: vieni a scoprire l'ampiezza
del suo bagagliaio top in class, e a conoscere tutte le funzionalità
dell'innovativa Activity Key.

Nuova Jaguar F-PACE ti aspetta in Concessionaria.

jaguar.it

THE ART OF PERFORMANCE

Consumi Ciclo Combinato da 4,9 a 8,9 l/100 km. Emissioni CO_2 da 129 a 209 g/km.
Scopri le soluzioni d'acquisto personalizzate di JAGUAR FINANCIAL SERVICES. Jaguar consiglia Castrol Edge Professional.

NELLA TEMPESTA PERFETTA

di **nicola di molfetta**

Prima Brexit. Ora Trump. Gli ultimi mesi di questo 2016 ci hanno regalato una certezza: quella che non esistono certezze. E che gli elettori non ragionano come i mercati o i loro analisti. Non ossequiano i diktat della ragion di Stato. Anzi, quando possono, agiscono esattamente in senso opposto e contrario.
Dobbiamo tornare a preoccuparci? S'avanza una nuova stagione di crisi?

Calma.
I mercati, lo sappiamo bene, non amano gli shock. Di nessun genere. Il crollo delle Borse, all'apertura delle contrattazioni nel day after delle elezioni americane lo ha confermato. Stessa scena di "panico" globale vista dopo l'ufficializzazione dell'esito del referendum sulla Brexit.

Allo stesso modo, però, c'è da credere che i mercati riusciranno presto a metabolizzare il nuovo ordine delle cose. Ovvero a prepararsi ad assorbire il cosiddetto *new normal* e a trovare un nuovo equilibrio.
Di positivo c'è senz'altro il fatto che le turbolenze seguite a questi eventi non sono collegate alla deflagrazione di una crisi di sistema (come è stato nel recente passato per i sub prime). Ma al concretizzarsi di scenari ritenuti improbabili o indesiderati.

Gli ultimi mesi di questo 2016 ci hanno regalato una certezza: quella che non esistono certezze

Fatto sta che in nemmeno due mesi il mondo sembra ritrovarsi al centro di una tempesta perfetta.
La domanda che molti si fanno, ovviamente, è: e adesso?

Non diremo «business as usual», come fa chi di solito non è capace di leggere gli eventi e spera di venire fuori dalla tormenta guidando a tutta velocità e con gli occhi chiusi.
La consulenza, così come la finanza, devono invece strutturarsi per interpretare al meglio il nuovo scenario, cavalcandone le opportunità e liberandosi di cliché divenuti non più spendibili. La ricerca dell'innovazione non dovrà più essere semplicemente uno slogan ma dovrà diventare un imperativo.

La prima opportunità che si presenterà per molti è quella di proporsi come guida per i propri clienti alle prese con tutte le novità che si concretizzeranno sul piano regolamentare e con la necessità di ridefinire le strategie di azione globale del proprio business.

In Italia, tanti si stanno chiedendo che effetto potrà avere l'esito del referendum costituzionale miscelato a questi scenari internazionali.

Molti faticano a nascondere la preoccupazione e già percepiscono un rallentamento dell'economia dovuto alla scelta attendista dei capitali.

Sarà, ma anche in questo caso è bene non cedere al catastrofismo (soprattutto se preventivo). La riforma punta a rendere più efficace ed efficiente l'azione delle istituzioni nazionali. Ma anche in questo caso, una sua mancata ratifica, di per sé, non dovrebbe avere un impatto negativo in termini di sistema. Ciò su cui potrebbe incidere sensibilmente è la stabilità politica del Paese dando vita, in caso di vittoria del No (scenario apparentemente meno gradito al mercato) a una fase di incertezza transitoria (prima o poi dovremo tornare a votare).

La consulenza, così come la finanza, devono invece strutturarsi per interpretare al meglio il nuovo scenario, cavalcandone le opportunità e liberandosi di cliché divenuti non più spendibili

Ma l'esito di una consultazione democratica non può essere visto come elemento destabilizzante. Soprattutto non può esserlo in sistemi maturi, dove la partecipazione popolare alla gestione della Cosa Pubblica non è un passaggio incidentale ovvero una concessione del potere costituito, ma un momento essenziale in cui si sostanzia l'esistenza di una nazione.

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

L'AVVOCATO DELL'ANNO

28

Ecco chi sono i 50 professionisti che hanno lasciato il segno nel corso del 2016 secondo *legalcommunity.it*

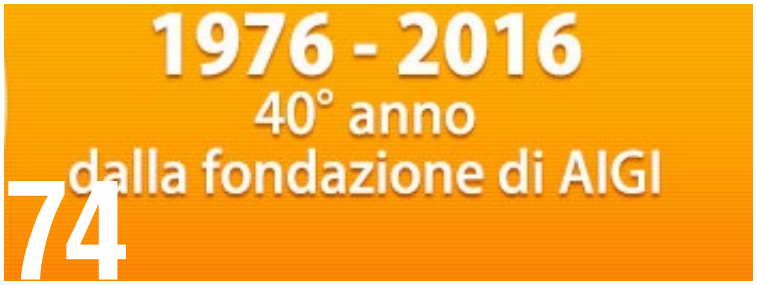
10
Agorà
In Dentons arrivano Dubini, Capponi e Moscaroli

20
Il barometro del mercato
Italgas a Piazza Affari con Cleary Gottlieb e Orrick

96
Oltremanica
Mishcon De Reya e Edwin Coe frenano la Brexit

68
SOLINAS: AI CLIENTI BISOGNA PORTARE IDEE

99
Follow the money
Il caso Snapchat, ovvero quanto vale in Borsa la creatività



74

40 ANNI DI AIGI

Le sfide e i traguardi: cinque autorevoli esponenti dell'associazione italiana dei giuristi d'impresa raccontano a *MAG* l'epopea che ha portato all'affermazione di una classe professionale

115 **Frontiere**
Giuristi a confronto sulla gig economy

88

REBUS COSTITUZIONALE

Il prossimo 4 dicembre sembra decisivo per le sorti della legislatura. Per capire come la riforma incida sull'assetto istituzionale del Paese, e per approfondire le ragioni del Sì e del No da un punto di vista tecnico giuridico, MAG ha interpellato due costituzionalisti

120 **Diverso sarà lei**
Se la domanda è sempre: figli o carriera?

102

CONSULENTI FINANZIARI SEMPRE PIÙ "IN HOUSE"

Sotto la lente il caso di GM Venture. Da San Paolo, la società fondata da Graziano Messana si sostituisce al cfo nelle branch delle aziende italiane in Brasile

110

MUKAKO.COM PUNTA A RICAVI PER 20 MILIONI NEL 2018

122
Bowerman: «Donne manager e chef? Yes we can»
La cuoca made in Usa smonta i pregiudizi di genere italiani. Ma dice no alle quote rosa. Intanto guida gli Ambasciatori del gusto e lavora a nuovi progetti

128 **Food&business**
Calvisius, l'oro nero a tavola è bresciano

134 **Istruzioni per l'uso**
Ecco come si presenta un'offerta

140 **Le tavole della legge**
Da Noi In, profumo di langhe a due passi dal Naviglio

141 **Calici e pandette**
Istante 2005, piacevolezza ed eleganza con un tanto di barrique

142 **L'intruso**
Buon compleanno LC
10 anni di Zitiello Associati

148 **Aaa cercasi**
15 posizioni aperte segnalate da 9 studi legali

N69 | 14.11.2016

MAG è una newsletter di legalcommunity.it

Direttore
nicola.dimolfetta@legalcommunity.it
con la collaborazione di
laura.morelli@financecommunity.it
silvia.pasqualotto@inhousecommunity.it
gabriele.perrone@foodcommunity.it

Centro ricerche
vincenzo.rozzo@legalcommunity.it

Creative direction - www.kreita.com
hicham@lcpublishinggroup.it
con la collaborazione di
samantha.pietrovito@lcpublishinggroup.it

LC S.r.l.
Via Morimondo, 26 · 20143 Milano
Tel. 02.84.24.38.89
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
samantha pietrovito, gloria lattanzi, mario alberto catarozzo

MORESCHI

SHOP ONLINE MORESCHI.IT

Lateral hire

In Dentons arrivano Dubini, Capponi e Moscaroli

Ancora nuovi soci per Dentons. Secondo quanto risulta a *legalcommunity.it*, lo studio guidato da **Federico Sutti** (foto) si appresta a ufficializzare due lateral hire nella squadra di tax: si tratta di **Fabrizio Capponi** e **Roberta Moscaroli**, entrambi in arrivo con un team da Dla Piper.
Nel corporate m&a, invece, arriva **Alessandro Dubini**, già socio di Biscozzi Nobili, anche in questo caso con un team di professionisti.
Il 2 novembre, intanto, lo studio ha confermato l'ingresso di **Alessandro Fosco Fagotto** a capo della practice di banking & finance così come era stato anticipato da *legalcommunity.it* a fine settembre.

Cambio di poltrona

Carteny passa a Cavalli come corporate affairs officer

Cambio di poltrona per **Silvia Carteny** (foto). La giurista d'impresa è entrata in Roberto Cavalli come corporate affairs officer. In questo nuovo ruolo l'avvocata ha la responsabilità delle funzioni dove si costruiscono i risk response per la gestione del rischio: risorse umane/ organizzazione e processi, compliance, legale.
Da novembre 2008 allo scorso mese di ottobre, Carteny è stata general counsel in Versace.

Strategie

Gitti and partners e Bernascone uniscono le forze

Cresce ancora lo studio Gitti and Partners. Secondo quanto risulta a *legalcommunity.it*, infatti, l'associazione si appresta a ufficializzare l'unione delle proprie forze con lo studio Bernascone e soci - Italy legal focus. Il merger tra le due strutture sarà operativo dal primo gennaio 2017. Dopo la fusione, lo studio, che opererà sotto l'insegna Gitti and Partners, sarà composto da più di 50 professionisti con competenze specifiche nei settori m&a, real estate, capital markets, banking & restructuring, litigation, regulatory, tax e labour.

Con questa operazione, in particolare, **Gabriele Bernascone** (foto), **Paola Sangiovanni** e **Marco Rizzo** entrano nella partnership dello studio guidato da Gregorio Gitti, portando a 11 il numero totale dei soci dello studio.

Nomine

Mediobanca, Canzonieri è country head in Italia

Mediobanca si riorganizza al suo interno e si prepara a lanciare una rinnovata divisione corporate & investment banking.
La riorganizzazione prevede, tra le altre cose, l'introduzione del ruolo del country head per l'Italia che sarà affidato a **Francesco Canzonieri** (foto), oggi a capo della sezione Financial institutions group (Fig) della Cib, il quale assume anche il ruolo di head of corporate finance, comprendendo le attività industrial.
Contestualmente **Stefano Marsaglia** continuerà a ricoprire il ruolo di executive chairman della Cib e sarà affiancato da **Francisco Bachiller** come co-head.

Iniziative

Roggiani e Ponti lasciano Testa & Associati e fondano PeR Consulting

Dopo rispettivamente otto e dieci anni nella società di consulenza di finanza straordinaria Testa & Associati, **Valentina Roggiani** (foto) e **Lorena Ponti** lasciano la boutique e fondano PeR consulting.
Attraverso la nuova iniziativa, operativa a partire da questo mese, spiega Roggiani a financecommunity.it, «continueremo a prestare consulenza sia alle aziende in situazioni di crisi, sia agli investitori coinvolti in operazioni di ristrutturazione» nonché a «collaborare con gli stessi studi legali, commercialisti e advisor con i quali abbiamo lavorato in questi anni» e con lo stesso **Claudio Testa**, fondatore della boutique.
L'idea di mettersi in proprio, aggiunge, «nasce dal desiderio di crescere a livello professionale: è una scelta che è venuta da noi e dalla voglia di affrontare una nuova sfida».

Incarichi

Parzani nominata Western Europe regional managing partner di Linklaters

Linklaters ha nominato **Claudia Parzani** (foto) Western Europe regional managing partner. Parzani subentra a **Pieter Riemer** per un mandato di quattro anni che ha preso il via lo scorso 1 novembre. Nel suo nuovo incarico, l'avvocata siederà nel comitato esecutivo dello studio, organo responsabile delle decisioni chiave che contribuiscono a definire la strategia e gli obiettivi di Linklaters.

SHILTON SHARPE QUARRY
YOUR LOCAL LEADER

Since our launch in Italy in 2006, SSQ's presence across the country has grown exponentially and we now have a dedicated team of 7 legal search consultants in Milan and Rome. They advise clients comprehensively on their unique global recruitment strategies, giving them access to local knowledge and language skills.

Much like the leading firms in Italy, SSQ operates at the top of the market. We place partners and associates at all levels of seniority into the leading US, UK and top domestic law firms. We have been responsible for some of the most high profile partner and team moves and office launches in continental Europe, London, the Middle East and Asia. With our unrivalled track record and unique international network, we continue to cement our status as leaders within the legal search market.

Consultant Spotlight

Miriam Morbelli studied law at the University of Genoa, where she was awarded her JD. Miriam then went onto practice in the banking & finance and corporate/M&A team at White & Case for over 4 years. She was also seconded to an investment bank in Milan supporting the Legal and Compliance function. Miriam joined the private practice team at Shilton Sharpe Quarry in 2016.

Contact Miriam via email on miriam.morbell@ssq.com

Incarichi

Accornero alla guida di Simmons & Simmons in Italia

Passaggio del testimone alla guida di Simmons & Simmons in Italia. Secondo quanto appreso da *legalcommunity.it* **Andrea Accornero** (foto), socio dello studio dal 2008 e responsabile del dipartimento corporate, prende il posto di **Michele Citarella**, capo del tax. Accornero, specializzato in private equity, m&a e ristrutturazioni societarie, dallo scorso mese di maggio siede anche nel board internazionale dello studio.
Accornero dovrà guidare lo studio all'inizio di una nuova fase della sua presenza italiana. Dopo la concentrazione delle attività nella sede di Milano, la law firm ha avviato una nuova stagione di investimenti che puntano a rafforzarla ulteriormente nelle aree di core business.

Banche

UniCredit avvia ufficialmente Cordusio Sim

UniCredit avvia l'attività di Cordusio Sim, la nuova società dedicata al segmento ultra high net worth individuals. La società, guidata dall'amministratore delegato **Paolo Langè** (foto), serve attualmente circa 3.500 famiglie con un team composto da oltre 100 banker, 50 team assistant, 20 specialisti nel financial advisory distribuiti in 21 città italiane.
Il gruppo, che gestisce masse per oltre 23 miliardi di euro, offre anche servizi di corporate advisory, in collaborazione con la divisione corporate e investment banking di UniCredit e una consulenza anche in ambiti non strettamente finanziari, quali real-estate, arte e collezionismo, passaggi generazionali, asset protection e filantropia.

Nomine

Casillo è head of legal affairs di The Space Cinema

Cambio di poltrona per **Alessia Casillo** (foto). La giurista d'impresa ha lasciato il team legale di Fendi per guidare il dipartimento affari legali di The Space Cinema. La professionista - come si apprende dal suo profilo LinkedIn - è infatti stata nominata head of legal affairs.

Prima di entrare in Fendi, Casillo ha lavorato come libera professionista presso gli studi legali DLA Piper e Grimaldi.

Partnership

Mittel ed Ethica Corporate Finance insieme nel debt advisory

Il gruppo Mittel ed Ethica Corporate Finance guardano al mercato del debito e mettono insieme le proprie competenze e conoscenze dando vita a Ethica & Mittel Debt Advisory.

La nuova realtà nasce dall'integrazione delle due rispettive attività nel settore del debt advisory, è partecipata indirettamente al 51% da Mittel e al 49% da Ethica Corporate Finance. La presidenza del consiglio di amministrazione sarà affidata all'ad di Mittel **Rosario Bifulco** (foto), mentre consigliere delegato sarà **Cosimo Vitola**, amministratore delegato di Ethica Corporate Finance.

Nomine

Musazzi è head of legal and corporate affairs Italy & Malta di Sanofi

Donatella Musazzi (foto) è stata nominata, a partire dal mese di novembre, head of legal and corporate affairs Italy & Malta di Sanofi. La giurista d'impresa, già legal and corporate affairs director, lavora in Sanofi dal 2001. In precedenza ha ricoperto la carica di head of legal affairs in Aventis Pharma, in Hoechst Marion Roussel e in Dow Italia.

Fondi

Real estate, Kryalos lancia il quarto fondo Mona Lisa

Nuovo fondo di investimento immobiliare per Kryalos sgr. Il gruppo guidato da **Paolo Bottelli** (foto) ha lanciato il fondo alternativo specializzato in logistica denominato Mona Lisa, il quarto della società, che ha già perfezionato l'acquisizione, per un controvalore di circa 77 milioni di euro, di un portafoglio logistico composto da tre immobili, oltre a due terreni edificabili. L'operazione verrà supportata, in qualità di advisor, da Logicor Italia.

ADVISORY - M&A

Competenza
Efficacia
Riservatezza

Creare Valore

Il vostro obiettivo

Il nostro mestiere

www.agfm.it
info@agfm.it

PARMA
43121 viale Mentana, 148/B
T. +39 0521 20 61 60

MILANO
20121 via Monte di Pietà, 21
T. +39 02 86 33 7203

Cambio di poltrona

Perrone entra nel team in house di Valentino

Cambio di poltrona per **Isabella Perrone** (foto). La professionista è entrata a far parte, lo scorso 17 ottobre, del team legale di Valentino come ip senior legal counsel, aggiungendosi a **Margherita Puca**, ip legal counsel. Perrone riporta direttamente ad **Antonella Andrioli**, direttore affari legali e societari della maison. La giurista d'impresa proviene dal team in house di Roberto Cavalli dove ha lavorato come legal specialist dal 2008 al 2016.

Cambio di poltrona

Parisi legal and corporate counsel di lastminute.com group

Cambio di poltrona per **Valentina Parisi**. La giurista d'impresa è stata nominata legal and corporate counsel di lastminute.com group. Parisi proviene da un'esperienza di oltre 8 anni in Giochi Preziosi come specialista affari legali e societari.

Iniziative

La Scala lancia un piano di welfare aziendale

Lo studio legale La Scala ha avviato un piano di welfare aziendale per migliorare il work/life balance dei propri componenti, sia staff che avvocati. A beneficiare di questo progetto sono in totale 190 persone. Il piano, che va ad aggiungersi ai bonus di risultato, è stato strutturato con il supporto della società specializzata in welfare aziendale Eudaimon e prevede tre tipologie di benefici: il bonus welfare, il bonus scuola e il bonus bebè.
Il budget stanziato per il programma di welfare è pari a circa 50mila euro, che corrisponde allo 0,3% del fatturato annuo dello studio. Il piano ha per ora una durata biennale.

Chef

Alajmo per la ristorazione del T Fondaco di Venezia

DFS Italia, attiva nel settore del travel retail di lusso, ha affittato il ramo d'azienda per l'offerta di ristorazione del T Fondaco di Venezia ad Alajmo spa, la società della famiglia padovana nota soprattutto per il ristorante Le Calandre (tre stelle Michelin).
Situato nel cuore di un edificio-simbolo del centro storico di Venezia, il T Fondaco è stato inaugurato lo scorso 29 settembre ed è la prima galleria aperta da DFS in Europa.
Lo studio legale BonelliErede ha affiancato DFS Italia in relazione all'affitto con un team guidato dal partner **Andrea Carta Mantiglia** (foto) e formato dalla partner **Silvia Romanelli** e dalla senior counsel **Rosaria Longobardi**.

Vino e finanza

Masi Agricola lancia il suo Investor club

Masi Agricola, società della Valpolicella attiva nella produzione di vini premium e quotata sul mercato Aim Italia, ha inaugurato il Masi Investor club, progetto di fidelizzazione dedicato agli investitori amanti del vino e dei suoi valori.
Il Masi Investor club, la prima iniziativa di questo tipo in Italia, è aperto a investitori retail e professionali in possesso di almeno 1000 azioni Masi.
L'iniziativa coinvolgerà i partecipanti in diverse opportunità legate al mondo del vino, ai valori dello storico marchio Masi e delle Venezie, con eventi dedicati alla cultura enologica ed enogastronomica, al collezionismo, all'enoturismo, all'arte e alla cultura del territorio.

ITALGAS A PIAZZA AFFARI con Cleary Gottlieb e Orrick

All'operazione hanno partecipato anche lo studio notarile Marchetti e il team in house della società di San Donato. Alessio Minutoli nominato general counsel

Non si ferma la corsa del mercato m&a che conquista il 27% delle operazioni intercettate dal Barometro di *legalcommunity.it* nelle ultime tre settimane. Restano attivi il banking & finance (15%) e il capital markets (12%). Quest'ultima practice, in particolare, registra il debutto in Piazza Affari di Italgas: all'operazione hanno partecipato gli studi legali Cleary Gottlieb e Orrick oltre allo studio notarile Marchetti. Stabile il private equity (10%) mentre il labour cresce al 6,5%.

Cleary Gottlieb e Orrick per la quotazione di Italgas

Italgas, la società di San Donato Milanese che ha recentemente lasciato la casa madre Snam, il 7 novembre ha debuttato in Piazza Affari. A curare l'operazione sono stati gli studi legali Cleary Gottlieb, Orrick e lo studio notarile Marchetti, oltre al team in house di **Marco Reggiani**, direttore affari legali, societari e compliance di Snam.
Per Cleary Gottlieb hanno operato gli avvocati **Pietro Fioruzzi** e **Nicole Puppieni** che si sono occupati degli aspetti capital market e della

Pietro Fioruzzi

Patrizio Messina

quotazione in Borsa. **Roberto Bonsignore** e **Fabio Saccone** hanno invece seguito gli aspetti contrattuali e societari.
Lo studio legale Orrick, con **Patrizio Messina**, **Alessandro Accrocca**, **Beatrice Maffeis**, **Giorgia Ferrara** e **Federica Piemonte**, si è occupato dei programmi EMTN di Snam e Italgas e del refinancing di Italgas.
Lo studio notarile Marchetti, con il notaio **Carlo Marchetti**, ha curato tutti gli atti societari.
All'operazione ha partecipato anche il dipartimento legale in house coordinato da Marco Reggiani e composto da **Rozemaria Bala**, **Alessio Minutoli**, **Stefano Sperzagni**, **Leonardo Marroni** e **Marta De Marco**.
Contestualmente alla quotazione e alla separazione da Snam, Minutoli è stato nominato general counsel della neoquotata società.
Al suo debutto in Borsa, Italgas ha registrato una capitalizzazione di 3,19 miliardi di euro.

La practice
Capital markets
Il deal
Quotazione di Italgas
Gli studi
Cleary Gottlieb, Orrick
Gli avvocati
Pietro Fioruzzi, Nicole Puppieni, Roberto Bonsignore, Fabio Saccone *(Cleary Gottlieb)*; Patrizio Messina, Alessandro Accrocca, Beatrice Maffeis, Giorgia Ferrara, Federica Piemonte *(Orrick)*
Il valore
-

Fiere: Gop, Boldrini, Ranieri Guaccero Cornetta e Adacta nella fusione tra Rimini e Vicenza

Silvia Bordi, partner dello studio legale Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, coadiuvata dal senior associate **Alessandro Merenda** e dall'associate **Giorgio Politano**, insieme ai professionisti dello studio commerciale Associato Boldrini, **Giosuè Boldrini**, **Marco Boldrini** e **Marco Petrucci**, ha assistito Rimini Fiera nell'operazione di integrazione con Fiera di Vicenza.

Hanno assistito Fiera di Vicenza **Andrea Guaccero**, **Nicoletta Ciocca** dello studio Ranieri Guaccero Cornetta e il team

Silvia Bordi

Giacomo Cavalieri

Periodo: 25 ottobre - 14 novembre 2016
Fonte: legalcommunity.it

di m&a dello studio Adacta, composto dal senior partner **Giacomo Cavalieri**, dal socio **Giuseppe Lupi** e da **Riccardo Carraro**.
L'operazione ha dato origine a Italian exhibition group (leg), primo soggetto in Italia per numero di manifestazioni dirette, con presidente **Lorenzo Cagnoni** e vice-presidente **Matteo Marzotto**.

La practice
Corporate m&a
Il deal
Fusione tra Rimini Fiera e Fiera di Vicenza
Gli studi
Gop, Ranieri Guaccero Cornetta, Adacta
Gli avvocati
Silvia Bordi, Alessandro Merenda, Giorgio Politano *(Gop)*; Andrea Guaccero, Nicoletta Ciocca *(Ranieri Guaccero Cornetta)*; Giacomo Cavalieri, Giuseppe Lupi, Riccardo Carraro *(Adacta)*
Il valore
-

Tutti gli studi nella fusione tra Glenalta Food e Gf Group

Glenalta, spac quotata all'Aim con una raccolta di 80 milioni, ha approvato la fusione per incorporazione di GF Group, holding di partecipazioni di un importante gruppo attivo nella produzione e commercio della frutta (anche tramite il marchio Orsero) con un fatturato di oltre 700 milioni di euro.
Gatti Pavesi Bianchi, con un team composto da **Stefano Valerio**, **Franco Barucci**, **Vanessa Sobrero**, **Jacopo Zingoni** e

Stefano Valerio

Vittorio Lupoli

Federico Vermicelli

Paolo Ludovici

Dario Prestamburgo, ha assistito Glenalta in tutti gli aspetti societari e di mercato.
GF Group è stata assistita dallo studio Munari Giudici Maniglio Panfili e Associati di Genova per gli aspetti societari, e dallo studio Giliberti Triscornia per gli aspetti relativi ai rapporti con gli istituti di credito.
Gli istituti di credito sono stati assistiti da Bonelli Erede con un team composto da **Vittorio Lupoli** e **Fabio Macrì**.
Lombardi Molinari Segni con il socio **Federico Vermicelli**, il senior associate **Alberto Recchia** e gli associate **Elena Guizzetti** e **Pierangelo Totaro** ha assistito Nomad Aletti Merchant mentre lo studio Ludovici Piccone & Partners ha assistito Glenalta per gli aspetti fiscali con un team guidato da **Paolo Ludovici** e composto da **Michele Aprile** e **Loredana Conidi**.

La practice
Corporate m&a

Il deal
Fusione tra Glenalta Food e Gf Group

Gli studi
Gatti Pavesi Bianchi, Munari Giudici Maniglio Panfili e Associati, Giliberti Triscornia, Bonelli Erede, Lombardi Molinari Segni, Ludovici Piccone & Partners

Gli avvocati
Stefano Valerio, Franco Barucci, Vanessa Sobrero, Jacopo Zingoni, Dario Prestamburgo *(Gatti Pavesi Bianchi)*;
Vittorio Lupoli, Fabio Macrì *(Bonelli Erede)*;
Federico Vermicelli, Alberto Recchia, Elena Guizzetti, Pierangelo Totaro *(Lombardi Molinari Segni)*;
Paolo Ludovici, Michele Aprile, Loredana Conidi *(Ludovici Piccone & Partners)*

Il valore
-

PRECISIONE

senza compromessi

A. Lange & Söhne presenta il RICHARD LANGE «Pour le Mérite» in oro bianco

Nell'edizione limitata a 218 esemplari RICHARD LANGE «Pour le Mérite», A. Lange & Söhne fa di nuovo rivivere l'idea di un segnatempo dotato di una precisione senza compromessi.

Il suo meccanismo a catena e vite perpetua assicura una coppia costante e la massima precisione di marcia.

Edizione limitata. 218 esemplari.
In esclusiva per il canale wholesale.

Dalla presentazione della prima collezione di orologi della nuova epoca nell'autunno del 1994, gli esclusivi segnatempo denominati «Pour le Mérite» sono l'espressione dell'avanguardia tecnologica di A. Lange & Söhne.

Il RICHARD LANGE «Pour le Mérite», presentato per la prima volta nel 2009, riflette la ricerca della massima precisione nella sua forma più assoluta: l'unico compito della sua complicazione, riconoscibile solo all'interno del movimento, risiede nel miglioramento della precisione di marcia. Le precedenti versioni in oro rosa e platino sono ora completate da un'edizione in oro bianco con quadrante nero.

RIFINITURA PERFETTA

Le magistrali opere artigianali, come le incisioni sul ponte del bilanciere nonché sul ponte dello scappamento ad ancora con ruota dei secondi,, fanno di ognuno dei 218 esemplari un capolavoro unico. Il numero della limitazione ha un significato particolare. 218 è il numero attuale dei punti vendita in tutto il mondo nei quali sono disponibili i segnatempo di A. Lange & Söhne.

Calibro di Manifattura Lange L044.1

alange-soehne.com

L'avvocato dell'anno

Ecco chi sono i 50 professionisti che hanno lasciato il segno nel corso del 2016 secondo *legalcommunity.it*

Sono gli esponenti più autorevoli di quella nicchia di mondo legale definita avvocatura d'affari. In un certo senso, questi professionisti e gli studi di cui sono soci o fondatori rappresentano il motore giuridico che muove l'economia italiana.
Le principali law firm attive in questa specifica area del mercato dei servizi legali, nell'ultimo anno, sono riuscite a muovere un giro d'affari di quasi due miliardi di euro (+14,8%) scuotendosi di dosso il torpore della crisi degli anni precedenti.
Si tratta di professionisti poliedrici, dotati di indispensabili qualità tecniche ma soprattutto di una spiccata capacità di visione prospettica del futuro e di grandi doti manageriali.
La grande sfida dinanzi a cui molti di loro si trovano consiste nell'individuare nuove strategie per consolidare questa fase

managerialità
reputazione
relazioni
business
visibilità

di ripresa e sviluppare ulteriormente la propria attività. Ecco allora che uno dei trend fondamentali del 2016 è stato quello della diversificazione geografica che alcuni hanno interpretato puntando sull'internazionalizzazione del loro studio, mentre altri hanno realizzato riscoprendo il territorio, l'Italia della provincia e delle piccole e medie imprese.
Il punto è che l'Italia e le grandi piazze di Milano e (soprattutto) Roma, rappresentano un mercato che fatica a offrire ulteriori margini di crescita. Gli spazi sono stretti e affollati da una concorrenza che si fa sempre più pressante e vede costantemente l'ingresso di nuovi player, mentre le tariffe subiscono una pesante contrazione.
In questo scenario, è vietato improvvisare. La gestione della crescita degli studi legali e tributari è ormai definita come un processo articolato che va governato seguendo criteri di efficacia ed efficienza senza i quali si rischia di far naufragare anche il più brillante dei progetti professionali.
Ecco perché i nuovi leader del settore non sono più soltanto i grandi solisti del diritto, ma somigliano a generali che guidano gli eserciti in grisaglia. Condottieri che non sempre hanno i capelli bianchi. Se si considerano, infatti, i 50 professionisti individuati da *Legalcommunity* non si può non notare che la loro età media sia di 50 anni.
Il dato è importante perché testimonia che è in atto un passaggio generazionale che pare destinato a cambiare radicalmente il volto e la fisionomia di questo settore.

1
STEFANO SIMONTACCHI

Il pioniere • 46 anni

=

La visione | Simontacchi ha avviato un imponente processo d'internazionalizzazione dello studio BonelliErede che ha annunciato l'apertura di due sedi in Egitto e in Etiopia. Per la prima volta un operatore italiano entra in un mercato straniero con l'obiettivo di diventare un player locale che sia punto di riferimento non solo per la clientela del suo Paese ma per chiunque voglia lavorare in quel mercato. La frontiera africana che in questa prima fase sarà presidiata da BonelliErede è quella che si affaccia sul Mediterraneo e copre la costa orientale.
La conferma | L'assemblea dei soci di BonelliErede lo ha confermato, assieme al suo co-managing partner Marcello Giustiniani, alla guida dello studio per il secondo triennio. Quindi, farà ancora capo a lui la strategia di sviluppo del

primo studio legale italiano per fatturato (135 milioni). Dopo l'introduzione del patto di fedeltà per i soci, la creazione del marchio BonelliErede, questo sarà il momento dell'attuazione dei progetti di espansione che coinvolgeranno anche l'Europa dove lo studio punta a creare degli hub dedicati a settori di interesse internazionale: dall'healthcare al transfer pricing.

Fiducia | Oltre a godere della fiducia dei suoi colleghi, Simontacchi è un interlocutore molto ascoltato al governo col quale ha collaborato per la riforma delle Agenzie fiscali, il patent box e da ultimo l'African Act la cui paternità gli è stata riconosciuta da Matteo Renzi al Forum Ambrosetti di Cernobbio. Simontacchi è direttore del Transfer Pricing Research Center di Leiden ed editorialista del *Sole 24Ore*, inoltre, è uomo di fiducia di Patrizio Bertelli che lo ha voluto nel consiglio d'amministrazione di Prada e di Urbano Cairo, che rappresenta da tempo nel cda di Rcs e che ha assistito, a suo tempo, nell'acquisizione di La7.

2
BRUNO GATTAI

Il Gigante • 57 Anni
+1

La crescita | Crescere in un mercato complesso, conquistare spazi e affermarsi tra i leader non è un'impresa alla portata di chiunque. Ma è il risultato che il fondatore di Gattai Minoli Agostinelli & Partners ha centrato nell'ultimo anno guidando un team d'eccellenza che è riuscito a far aumentare il giro d'affari dello studio legale di oltre il 70%, superando i 20 milioni di euro.
L'avvocato, ex campione di sci e telecronista (chi non ricorda il suo racconto delle imprese di Alberto Tomba?), non ha deluso le aspettative di chi lo vedeva pronto a mettere a segno importanti acquisizioni di professionisti. Le più importanti? Quella di Silvia D'Alberti da Allen & Overy, a cui ha affidato l'antitrust, quella di Eugenio Romita arrivato da Macchi di Cellere Gangemi per il tax e quella di Emanuela Campari Bernacchi da Legance per la finanza strutturata.

Attualità | Nel corso dell'ultimo anno non si è occupato solo di gestione ma è stato in prima linea su alcune delle principali operazioni in cui è stato coinvolto lo studio. Sta seguendo il dossier Esselunga al fianco di uno dei fondi interessati all'acquisizione. Ha affiancato Investcorp nell'acquisto di Corneliani, Iren nella definizione della sua nuova governance e la Cir presieduta da Rodolfo De Benedetti nella conquista (assieme a F2i) del 46,7% di Kos.
Gattai ha anche portato l'insegna dello studio, fondato poco più di tre anni fa, a Londra aprendo una sede a Mayfair.
La curiosità | Di recente, tra le cose di cui l'avvocato Gattai va personalmente fiero c'è il fatto di essere riuscito a rivoluzionare il proprio regime alimentare e improntarlo a uno stile iper salutare. Basta incontrarlo per apprezzarne gli effetti.

3
FRANCESCO GIANNI

Il deal maker • 64 anni
+1

La riforma | Ha guidato il comitato esecutivo dello studio Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners nella definizione di una storica riforma dei criteri di remunerazione della partnership e di definizione dei

Consumo combinato (km/l): 11,9 (Classe E 43 AMG 4MATIC SW) e 23,8 (Classe E 200 d SW).
Emissioni CO_2 (g/km): 197 (Classe E 43 AMG 4MATIC SW) e 120 (Classe E 200 d SW).

Nuova Classe E Station Wagon. Intelligenza non artificiale.

Per la prima volta una Station Wagon dà spazio al pensiero. Attraverso Mercedes me connect 2.0 e il Car-to-X, Classe E Station Wagon ti offre un mondo di servizi multimediali e condivide dati con le altre auto per aggiornarti su tutto, in tempo reale. Il suo Remote Online ti informa su ogni parametro di bordo, ovunque essa si trovi. Ma una tecnologia così avanzata non poteva che raggiungere il traguardo della guida semiautonoma. Il Drive Pilot ti assiste nello sterzo, accelera e frena autonomamente. Per vivere la libertà del viaggio e l'estremo comfort di un'auto pensata per distinguersi, anche nel design. E questo è solo l'inizio. Preparati ad ampliare la tua idea di Station Wagon su mercedes-benz.it

Nuova Classe E Station Wagon. Masterpiece of intelligence.

Mercedes-Benz
The best or nothing.

percorsi di carriera.
Un provvedimento che ha rappresentato una importante risposta all'evoluzione del mercato dei servizi legali e delle dinamiche che lo regolano. In particolare, il new deal dello studio sarà improntato a una crescita sostenibile e alla costante verifica delle performance. Si è trattato di un passaggio cruciale nel governo di una delle organizzazioni leader del mercato italiano, in cui lavorano complessivamente circa 600 persone.

Attualità | Oltre allo status di socio senior e fondatore dello studio, Gianni brilla sulla scena del mercato dei servizi legali per l'attivismo sul fronte delle operazioni. Nei primi sei mesi del 2016, l'avvocato ha seguito (secondo i dati di *MAG* e *legalcommunity.it*) sei deal nel settore delle fusioni e acquisizioni per un valore complessivo di 1,6 miliardi di euro. Tra queste, la vendita di Grandi Stazioni per conto di FS e l'acquisizione di Pininfarina da parte di Mahindra. Inoltre, l'avvocato ha assistito il cda del Fondo strategico italiano nell'acquisto del 12,5% di Eni.

I love NY | Per l'avvocato «New York è il polmone intellettuale della professione». E ora si appresta a trasformare la storica sede della Grande Mela dello studio in un hub per la gestione delle attività negli Usa.

4
SERGIO EREDE

L'asso • 76 anni
+1

La battaglia di Solferino | Il socio fondatore dello studio BonelliErede è stato il regista legale del successo dell'Opas di Urbano Cairo su Rcs Media Group, probabilmente l'operazione più significativa in ambito editoriale che si sia avuta in Italia nel corso dell'anno. Sempre Erede, tre anni fa, era stato al fianco del patron della Cairo Communications nella conquista del polo televisivo di La7. Tra le operazioni che lo hanno visto protagonista quest'anno, poi, bisogna ricordare la strutturazione del fondo Atlante, costituito per riportare stabilità nel sistema finanziario. E la gestione del rilancio di Mps.

Il network | Uno dei suoi maggiori punti di forza è il network di relazioni con le maggiori dinastie imprenditoriali e finanziarie del Paese: dai De Benedetti ai Del Vecchio che il suo studio ha seguito rispettivamente nella creazione del polo Repubblica-Stampa e nell'offerta per Ilva all'interno della cordata Accialtalia. È l'avvocato di Violetta Caprotti sul fronte Esselunga.

La frase | Sergio Erede è forse il professionista più autorevole all'interno della community dei legali d'affari italiana. Forte di questa posizione, non ha esitato a stigmatizzare il comportamento di chi, nel settore, ricorre al dumping per bruciare la concorrenza: «In Italia c'è un progressivo calo delle *fees* con lotte fratricide tra avvocati per strappare operazioni, talvolta a prezzi in perdita».

5
FILIPPO TROISI

Il Capitano • 51 anni
-3

Il carisma | Il mercato lo considera diffusamente uno degli avvocati più carismatici all'interno dell'élite dei business lawyer. Il che si riflette da un lato nella capacità di far piovere mandati sulle scrivanie di Legance e dall'altro nell'abilità di tenere assieme una squadra che in meno di dieci anni ha superato quota 200 in termini di professionisti arrivando a sfiorare i 70 milioni di ricavi (+17%) nel 2015.
L'avvocato, radici partenopee, ha una particolare abilità nel capire le persone e valorizzarle. Crede moltissimo nella crescita interna come collante per lo studio tanto che nel corso degli ultimi anni Legance ha promosso ai livelli più alti della gerarchia (senior counsel e socio) 15 avvocati.
Attualità | Durante gli ultimi dodici mesi, Troisi ha firmato l'acquisizione del 12,5% di Saipem da parte del Fondo Strategico Italiano, la cessione di Sisal a Cvc per conto dei fondi Apax, Permira e Clessidra, così come quella di Beta Stepstone a Banca Sistema curata per conto di Stepstone Financial. Prima dell'estate, poi, ha seguito Apollo nell'offerta per le 4 good bank (Etruria, Cari Chieti, Cari Ferrara e Banca Marche) e Swisscom nella cessione della propria quota in Metroweb a Enel.
Il salotto | Con Legance è il promotore di uno degli appuntamenti annuali più attesi nella city londinese: la conferenza sui mercati e la finanza a cui, quest'anno hanno preso parte, tra gli altri, Vito Cozzoli del ministero dell'Economia, Giorgio Gobbi di Banca d'Italia, i banchieri Massimo Della Ragione di Goldman Sachs, Luigi De Vecchi di Citi, Domenico Siniscalco di Morgan Stanley, e Roberto Nicastro.

6
MICHELE CARPINELLI

Dottor avvocato • 68 anni

=

Attualità | Dall'aumento di capitale da 3,5 miliardi di Saipem, al cambio della guardia nella catena di controllo di Rcs. Michele Carpinelli, tra i soci più autorevoli dello studio Chiomenti, è stato ancora tra i protagonisti dell'ultimo anno di mercato. Nel primo caso ha seguito il gruppo attivo nei servizi di ingegneria nel settore oil & gas per gli aspetti di diritto italiano relativi alla ricapitalizzazione. Nel secondo, invece, ha affiancato il cda nella gestione dei rapporti con i pretendenti al controllo del gruppo editoriale (Cairo e Imh). Sempre in ambito editoriale, Carpinelli ha affiancato la famiglia Perrone, azionista di Itedi, nell'ambito della creazione del polo Repubblica-Stampa.

Dottor avvocato | Per clienti e colleghi il tratto distintivo del suo profilo professionale è rappresentato dalla capacità di avere una «visione d'insieme delle cose fuori dal comune». Il che si traduce nell'abilità a comprendere le logiche del business. In molti attribuiscono questa sensibilità al fatto che, oltre a essere avvocato, Carpinelli sia anche commercialista.

La poltrona | Tra gli esperti legali più ascoltati in casa Fininvest, Carpinelli è noto nell'ambiente per la sua riservatezza assoluta. Eppure, secondo una ricerca curata da Reputation Manager e Be Media nel 2015, l'avvocato (che siede anche nel consiglio di sorveglianza di Deutsche Bank Italia ed è presidente del consiglio di amministrazione di Fintecna) è tra i cinque professionisti più noti del web.

7
ROBERTO CAPPELLI

Il bomber • 61 anni

+3

In rete | È l'avvocato che ha chiuso la vendita del Milan di Silvio Berlusconi ai cinesi della management company Sino-Europe Sports Investment Management Changxing che ha assistito assieme a un team dello studio Gianni Origoni Grippo Cappelli.
E per lui non è stata la prima volta nel mondo del calcio. Visto che nel 2011 ha seguito il passaggio della AS Roma (di cui è stato anche presidente) alla cordata americana di Thomas DiBenedetto. Mentre in precedenza, nel 2007, si era occupato della vendita del Parma calcio.
Fiducia | Per la finanza che conta, il socio di Gianni Origoni Grippo Cappelli è molto più che un semplice avvocato. È un consigliere, un professionista di fiducia da cui farsi affiancare in partite complesse e delicate. Feidos l'ha ingaggiato per la sottoscrizione del patto di sindacato di Prelios. Alessandro Profumo l'ha voluto al suo fianco per negoziare l'accordo con J.C. Flowers che gli ha permesso di acquisire la maggioranza di Equita Sim assieme al management della società di intermediazione mobiliare. E ora, è al lavoro con UniCredit nella vendita di Pioneer Investments.
Mattoni | Nel corso dell'ultimo anno, l'avvocato è stato particolarmente attivo sul fronte real estate. Ha seguito il Gruppo Scarpellini nella cessione di due asset al fondo Trophy value added di Idea Fimit e ha affiancato Starhotels nell'acquisizione di quattro alberghi di lusso Royal Demeure.

8
ROBERTO CASATI

Il mito • 68 anni
New

Attualità | Tra i più autorevoli soci della sede italiana della law firm americana Cleary Gottlieb, l'avvocato ha affiancato il cda di Rcs nella analisi e gestione delle offerte d'acquisto arrivate prima dall'azionista Cairo e poi dalla cordata Imh capitanata da Andrea Bonomi. L'avvocato, inoltre, ha assistito HanesBrands nell'acquisizione del 100% di Champion Europe, Tehcnogym nella quotazione in Borsa, oltre ad aver giocato l'ultima partita societaria dei Moratti nell'Inter, seguendo per conto di Internazionale Holding la vendita del club al gruppo cinese Suning.

Il personaggio | Il suo è uno stile unico. Rispettato dai colleghi, ascoltato dai clienti, l'avvocato è considerato da molti operatori del settore un vero e proprio «mito» del mercato dei servizi legali italiano. Oltre alla laurea alla Statale di Milano presa nel 1970, ha una laurea alla Columbia, conseguita nel 1978 (oltreché un Ll. M. alla law school della Università del Michigan). Il suo ingresso in Cleary Gottlieb, nel 2004, è ancora oggi considerato uno dei più rilevanti cambi di poltrona che si siano mai avuti in Italia a vantaggio di una law firm internazionale.

La frase | Qualche anno fa, in un'intervista ha dichiarato: «Un bravo business lawyer si distingue da quattro caratteristiche: esperienza, capacità negoziale, rapporti con la finanza e un innato senso per il mondo degli affari».

9
CARLO CROFF

Il *deus ex machina* • 61 anni
+2

Attualità | Il senior partner dello studio Chiomenti è l'avvocato che Banca d'Italia ha selezionato per seguire la vendita delle cosiddette quattro good bank, ossia le risanate Banca Etruria, Banca Marche Cari Chieti e Cari Ferrara. Punto di riferimento per Andrea Bonomi e la sua Investindustrial, Croff è anche il professionista di fiducia del Gruppo Gavio, che ha assistito nell'acquisizione del controllo di Ecorodovias. Ha affiancato Cinven nel riassetto di Avio. Ma soprattutto, assieme a Michele Carpinelli e all'avvocato Mariconda, è il legale che sta gestendo la delicata vicenda della cessione di Premium da Mediaset a Vivendi.

Internazionalizzazione | Carlo Croff è il *deus ex machina* della terza fase della storia dello studio Chiomenti, storica insegna del mercato legale italiano che si appresta a compiere 70 anni di vita. Oltre ad averne riformato la governance, ne ha gestito l'internazionalizzazione. Quest'anno lo studio ha creato un regulatory hub a Francoforte assieme ai suoi alleati Gide (Francia), Cuatrecasas (Spagna) e Gleiss Lutz (Germania).

Professione | È stato tra i promotori del primo incontro con il ministro della Giustizia in cui si è discusso del ruolo e della funzione degli studi associati in Italia. Inoltre con lo studio ha pubblicato un codice etico che regola i rapporti e i comportamenti dei professionisti introducendo persino una sorta di sistema di whistle blowing.

10
CARLO PAVESI

Mister banca • 53 anni
New

Attualità | A meno di un anno dal suo ingresso come socio nell'ex studio d'Urso, l'avvocato ha subito lasciato il segno firmando alcuni dei deal più importanti dell'anno e contribuendo così all'affermazione della super boutique Gatti Pavesi Bianchi tra le principali insegne del mercato.
Tra le operazioni a cui ha lavorato vanno ricordate la fusione tra Banco Popolare e Bpm, l'ingresso di Atlante in Veneto Banca e, sempre al fianco del veicolo gestito da Quaestio Sgr, l'intervento nell'aumento di capitale da 1,5 miliardi di Banca Popolare di Vicenza.

Il percorso | Pavesi è un vero rainmaker, uno dei pochi rimasti sulla scena legale nazionale, con alle spalle un percorso di carriera che lo ha visto collaborare con alcuni dei nomi più prestigiosi dell'avvocatura italiana a cominciare da Alessandro Pedersoli di cui è stato socio sia nello studio Grande Stevens Pedersoli, sia in Pedersoli Lombardi & Associati. Dopo queste esperienze ha fondato la boutique Pavesi Gitti Verzoni da cui, un anno fa, è passato in Pavesi Bianchi.

Segni particolari | Un «avvocato vero», dicono i clienti. Ossia un professionista non solo dedito all'attività stragiudiziale in ambito corporate finance, ma anche capace di fare la differenza come litigator. Non a caso, è stato scelto per verificare la possibilità di avviare un'azione di responsabilità contro gli ex vertici della Popolare di Vicenza dal nuovo cda.

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

11
CATIA TOMASETTI

La Regina • 52 anni
+6

Attualità | Nel suo track record, quest'anno, c'è la gestione dei profili legali del finanziamento per l'acquisizione di GS Retail da parte della cordata Antin Icamap e Borletti, ma anche la vendita degli impianti eolici di Iberdola e l'assistenza ad Abertis, sempre relativa ai profili di diritto bancario, per l'acquisto del 51,4% di A4 Holding. Sempre nel 2016 ha seguito il project bond del passante di Mestre e il finanziamento a Ital Gas Storage dal valore di 1 miliardo. Catia Tomasetti, socia di BonelliErede, è stata l'indiscussa regina del mercato dei servizi legali.

Avvocata e manager | L'attività legale è solo una faccia del profilo professionale dell'avvocata Tomasetti che dal 2014 è presidente di Acea, l'azienda di servizi pubblici controllata dal Comune di Roma e, dallo scorso febbraio, è stata al vertice di Cassa di Risparmio di Cesena. A lei il compito di guidare l'istituto nella creazione di un nuovo piano industriale iniziato con la sottoscrizione di un grosso aumento di capitale.

La frase | A chi le chiede quale sia la sua ragione di orgoglio Tomasetti risponde: «Il premio più importante è mia figlia. L'ho avuta a 45 anni e ho dovuto superare molte criticità sul lavoro. Ma avere avuto il coraggio di lottare per lei è la cosa di cui sono più orgogliosa».

www.grimaldilex.com

12
FRANCESCO SCIAUDONE

Il Conquistatore • 46 anni
+2

Big deal | Quello del managing partner di Grimaldi è stato un anno da vero *deal maker.* Ha guidato il team dello studio che ha assistito Enel Open Fiber nell'acquisizione (per oltre 800 milioni) di Metroweb. Si è occupato del project finance del Porto di Livorno e ha affiancato i turchi di Erdemir sul dossier Ilva.

Segni particolari | Specializzato in antitrust

e regolamentare, l'avvocato si sta sempre più dimostrando un professionista poliedrico, capace di muoversi agevolmente anche in operazioni straordinarie di fusione e acquisizione, così come di banking. Ha assistito Banca Imi nel rifinanziamento da 400 milioni di Maire Tecnimont, ha chiuso al Consiglio di Stato il contenzioso che aveva opposto l'antitrust ad alcune compagnie di navigazione attive nel Golfo di Napoli e ha portato a buon fine l'integrazione tra le energy company Te Wind e Agatos.

Da Bari a Lugano | Dopo aver portato lo studio fondato da Vittorio Grimaldi a Londra, Sciaudone ha proseguito l'attività di internazionalizzazione aprendo una sede a Lugano e soprattutto ha avviato un progetto di espansione territoriale nazionale inaugurando una sede a Bari alla quale potrebbero seguire nuovi uffici a Bologna o Padova. «Se si pensa che il mondo finisca a Milano o a Roma», dice l'avvocato, «si è privi di una visione a lungo termine».

13 PATRIZIO MESSINA

Il maratoneta • 47 anni

=

Il primato | L'avvocato, assieme al team finance dello studio americano Orrick, ha mandato in porto al fianco di JP Morgan la prima cartolarizzazione di crediti deteriorati finalizzata a beneficiare della garanzia statale Gacs. Il business dei *non performing loan* (npls) ha messo il turbo al suo team e più in generale al business della sede italiana dello studio americano che ha chiuso il 2015 con ricavi stimati a 23 milioni di euro (+10%). Affianca Iccrea nel progetto di creazione di un polo d'aggregazione delle bcc italiane.

Task force | Negli ultimi due anni il team di finance ha prestato assistenza a banche cedenti in più di 10 procedure d'asta competitive su npls. Tra le operazioni più recenti, la cessione di un portafoglio da 450 milioni per conto di Bper. Inoltre, l'avvocato assieme a Banca Akros e Prelios ha creato la prima Bad Bank privata italiana. Banche a parte, Messina ha lavorato anche allo scorporo di Italgas da Snam

In cabina di regia | L'avvocato maratoneta si è messo in luce non

solo per l'attivismo nel business ma anche per l'impegno nella gestione dello studio per il quale ha ricoperto il ruolo di managing director a livello europeo.
Messina è al lavoro per rendere l'Italia un hub internazionale dello studio capace di guidare iniziative nel Mediterraneo e in Africa.

14

FEDERICO SUTTI

Il Primatista • 51 anni

New

Il ritorno | Dopo aver lasciato Dla Piper, law firm a cui ha legato il proprio nome per anni, l'avvocato è rientrato sul mercato portando in Italia un'altra prestigiosa insegna internazionale: Dentons. Si tratta del più grande studio legale del mondo, con oltre 7.500 avvocati e un fatturato globale che supera i 2 miliardi di euro di fatturato.
Campagna acquisti | L'avvocato ha messo in piedi un progetto che ha convinto subito molti professionisti di standing. E in meno di un anno ha organizzato un team che conta (mentre scriviamo) 68 professionisti in totale, tra cui 12 soci arrivati solo nell'ultimo anno. Tra coloro che hanno scelto di affiancarlo in questa sfida al mercato italiano ci sono personalità come Stefano Speroni, che ha lasciato Grimaldi per guidare il dipartimento di corporate m&a, Sara Biglieri per il contenzioso, Andrea Fiorelli per il tax, Aian Abbas per il private equity e Fosco Fagotto per il banking.
In prima linea | Sutti è considerato diffusamente l'avvocato manager per eccellenza. Ma in Dentons è tornato anche a occuparsi in prima persona di clienti e operazioni.
L'immobiliare è il suo terreno di caccia. Qui ha seguito la vendita di Investimenti commerciali Meraville per conto di Orion, che ha affiancato anche nell'acquisizione del Valle Aurelia Mall. Secondo alcune stime, il primo anno di attività di Dentons in Italia potrebbe chiudersi con ricavi per circa 10 milioni di euro.

www.lmlaw.it

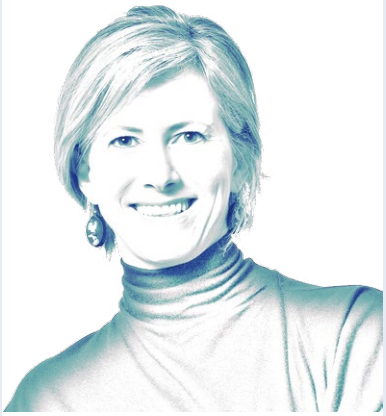
15 GIUSEPPE LOMBARDI

Il Risolutore • 67 anni
-3

Attualità | È l'avvocato giusto per risolvere situazioni complicate, nonché uno dei più forti litigator del Paese. Quest'anno, per esempio, ha seguito UniCredit nell'intesa con il fondo Atlante per mandare a buon fine l'aumento di capitale della Popolare di Vicenza e ha assistito i fondi azionisti di Manutencoop Facility Management nella definizione dei nuovi patti parasociali con Manutencoop. Inoltre, il socio fondatore dello studio Lombardi Molinari Segni (che dal prossimo anno diventerà Lombardi Segni per l'uscita di Ugo Molinari) è stato al fianco della vedova Sposito nel passaggio della quota di controllo del private equity italiano Clessidra alla Italmobiliare della famiglia Pesenti ed è il legale di Giuliana Albera e Marina Caprotti sul fronte Esselunga.

Big deal | L'avvocato, co-fondatore della rivista Corriere Giuridico e membro della Association Européenne pour le Droit Bancaire et Financier, ha lavorato a due delle più grosse operazioni di m&a del primo semestre 2016: la fusione tra Bpm e Banco Popolare, in cui ha assistito l'istituto di piazza Meda e l'acquisizione del 60% di Artsana da parte della Investindustrial di Andrea Bonomi.

La curiosità | Pochi sanno che l'avvocato, prima di laurearsi in giurisprudenza nel 1974, aveva conseguito anche una laurea in filosofia con «lode e dignità di stampa».

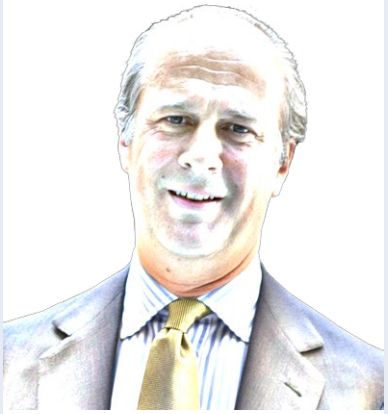


16 CLAUDIA PARZANI

La Networker • 45 anni
-8

Attualità | Ha fatto parte del pool legale che ha assistito UniCredit nell'accordo con il Fondo Atlante per mandare a buon fine l'aumento di capitale da 1,75 miliardi della Banca Popolare di Vicenza. Ha assistito le banche che hanno curato l'emissione del primo bond equity linked di Eni per un valore di 400 milioni di euro. Ha studiato

la possibile quotazione in Borsa di Kairos Group i combinata con Julius Baer.
Leadership | Quest'anno è riuscita a ottenere la promozione a counsel di uno degli avvocati del suo team. È l'unica socia italiana di Linklaters, ma ha fatto dell'impegno in favore della parità di genere una bandiera e un tratto distintivo del suo ruolo sociale oltre che professionale. Ex presidente di Valore D, ha creato e reso Linklaters un punto di riferimento per il dibattito sulle donne e il lavoro grazie a iniziative come le *breakfast @ Linklaters* e *In the boardroom*.
Poltrone | È stata consigliere indipendente del cda del Gruppo *24 Ore*. L'incarico giunto nell'ultimo anno seguiva quelli che ha in Allianz, Borsa Italiana e Politecnico di Milano.
Di recente ha dichiarato: «Oggi si parla molto di networking. Io devo dire che sono sempre stata un animale sociale: facevo networking anche quando non sapevo che cosa significasse quest'espressione».



17
ANTONIO PEDERSOLI

Il Cinese • 57 anni
-2

Nel celeste impero | Pur senza avere una sede in Cina, l'avvocato è riuscito a rendere l'insegna dello studio Pedersoli una delle più attive nelle operazioni che coinvolgono l'ex celeste impero e l'Italia. Lo scorso anno, assieme al socio Andrea Gandini, ha assistito ChemChina nella conquista del controllo di Pirelli. Nel corso del 2016, invece, ha coordinato il team dello studio che ha affiancato la cinese Midea (produzione di sistemi di ventilazione e riscaldamento) nell'acquisizione dell'80% di Clivet.
Il deal | Ma l'operazione più rilevante messa a segno da Antonio Pedersoli da inizio anno è tutta italiana. Si tratta dell'acquisizione del controllo del private equity Clessidra da parte di Italmobiliare, deal che ha visto agire l'avvocato al fianco della holding della famiglia Pesenti.
La frase | L'internazionalizzazione per chi si occupa di business law è un passo obbligato. Ma non si tratta di piantare bandierine in giro per il mondo o di aprire sedi. Secondo Pedersoli, internazionalizzarsi è una questione di attitudine, è qualcosa che ha a che vedere con la «volontà di aprirsi, l'ambizione di essere meno provinciali e la capacità di essere flessibili sul piano culturale».

18
GREGORIO GITTI

Lo startupper • 52 anni
-2

Nuova insegna | Nel corso di quest'anno, l'avvocato ha concluso il sodalizio professionale con Daniele Raynaud (passato al network Leading Law) e assieme a un gruppo di soci guidato da Vincenzo Giannantonio ha dato vita allo studio Gitti & Partners. In meno di un anno di attività, l'organizzazione ha realizzato ricavi per 9 milioni di euro dichiarando di voler diventare un "hub generazionale" ossia una struttura capace di radunare i talenti in ascesa del mercato legale, i professionisti destinati a diventare i leader del settore.

Big deal | Tra le operazioni seguite durante quest'anno va citata l'acquisizione (da 1,035 miliardi di euro) di Setefi seguita per conto della cordata acquirente formata dai fondi Bain Capital, Advent International e Clessidra. Sempre Gitti ha lavorato per Banca Imi in occasione di un finanziamento da 200 milioni per il gruppo Domus e ha assistito la multi utility Iren nella definizione della nuova governance.

Strategia | L'avvocato, ordinario di diritto civile alla Facoltà di Giurisprudenza della Statale di Milano e parlamentare Pd, punta molto sull'internazionalizzazione dell'attività dello studio. In particolare guarda a mercati alternativi come il Monzambico e il Giappone.

19
STEFANO VALERIO

Il manager • 46 anni
=

Il passaggio | È il managing partner dello studio Gatti Pavesi Bianchi e quindi il socio incaricato nel dare attuazione al nuovo corso della super boutique che fu fondata dal grande Carlo d'Urso. Tra le sfide maggiori che sta affrontando c'è l'ampliamento dell'offerta di servizi da parte dello studio e l'internazionalizzazione. Innovativa la decisione di coinvolgere in questi

processi i collaboratori dell'organizzazione. Nel 2015 lo studio è arrivato a un fatturato di 32 milioni di euro.

In campo | Nel corso dei primi sei mesi del 2016, l'avvocato ha assistito Ynap (ossia la società nata dalla fusione di Yoox e Net a porter) nell'ingresso nel capitale di Alabbar Enterprises tramite una ricapitalizzazione da 100 milioni. Sempre Valerio ha affiancato Diasorin nell'acquisizione da 300 milioni dell'americana Focus. Mentre sul fronte Spac, mercato che ha praticamente creato lui in Italia, ha seguito la fusione di GreenItaly1 e Prima Vera e la quotazione di Glenalta.

La frase | A proposito del trend ribassista del mercato dei servizi legali, ha detto: «Non inseguiamo il mercato al ribasso. Purtroppo c'è una dinamica che non capisco e che porta molti a rincorrere mandati anche a scapito della marginalità. Noi non lo facciamo».

www.cliffordchance.com

20 ALBERTA FIGARI

La star • 52 anni

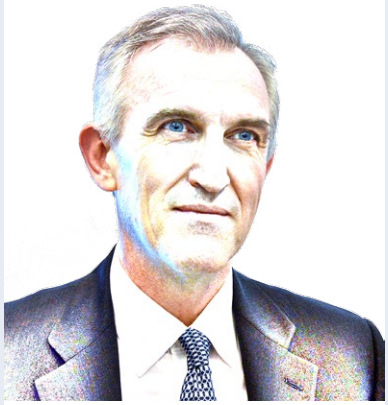
New

Attualità | La socia dello studio Clifford Chance è la professionista che si è battuta per la cordata Imh guidata da Investindustrial, nella corsa alla conquista di Rcs Media Group e che in seguito ha lavorato perché le autorità competenti accertassero che l'esito della competizione (vinta come noto da Cairo) fosse corretto. Nel corso degli ultimi dodici mesi, l'avvocata ha lavorato anche all'Ipo di Coima Res, a quella di Enav, all'aumento di capitale di Saipem e, in precedenza, alla quotazione di Rai Way. Ora è al lavoro con le banche per la ricapitalizzazione di Mps.

Nomine | Partner dal 1997 dello studio internazionale Clifford Chance, l'avvocata è una delle professioniste più note e apprezzate del mercato legale italiano. Il suo nome compare anche nel consiglio di amministrazione di Assicurazioni Generali, nel consiglio di vigilanza di Nice e in quello di Landi Renzo. Insomma, Figari fa parte della nuova classe dirigente femminile entrata nelle aziende dopo l'approvazione della legge sulle quote di genere.

La frase | «Essere donna non è stato mai da me vissuto come un ostacolo alla carriera ma anzi, una volta superato forse qualche pregiudizio

iniziale, mi ha aiutata a creare un rapporto di stima e fiducia reciproca con i clienti».



21
ALESSANDRO DE NICOLA

Il liberista • 49 anni
New

Attualità | Ha affiancato Microsoft nella sua prima acquisizione italiana che ha avuto come target la stratup bolognese Solair. È stato il consulente di Quaestio Sgr nella riorganizzazione dei vertici della popolare di Vicenza. Inoltre, il senior partner di Orrick ha assistito Siram nel progetto per la cittadella sanitaria di Treviso e ha lavorato per i francesi di Nicox nella cessione di alcune subsidiary italiane.

Pensiero | Noto per l'attività di promozione del pensiero liberista in Italia attraverso l'attività dell'Adam Smith Society da lui presieduta, De Nicola è editorialista de La Repubblica e dell'Espresso. Grande fustigatore delle corporazioni, inclusa quella forense, è tra i più strenui sostenitori delle privatizzazioni.

Governance | Tra i massimi esperti in materia di governo societario, De Nicola è consigliere indipendente di Leonardo Finmeccanica e Amundi. Inoltre, fa parte di numerosi organismi di vigilanza: da quelli di Bper, Cardif Vita e Crédit Agricole Vita, a quelli di Crédit Suisse AG, Crédit Suisse Securities (Milano), CartaLis Imel, Totobit e Videolot Rete (Gruppo Lottomatica) che presiede.

22
MARCELLO GIUSTINIANI

Il filantropo • 52 anni
-2

Attualità | È il "ministro degli interni" dello studio BonelliErede che guida assieme a Stefano Simontacchi da due mandati. Si occupa di diritto del lavoro e, dopo il Jobs Act, è stato uno degli interpreti più innovativi del nuovo quadro di regole che governano questa area

di pratica sostenendo la neccessità di una evoluzione della figura e del ruolo dell'avvocato giuslavorista da contenziosista a consulente.

Mandati | Il suo territorio d'elezione è quello dell'assistenza in favore di top manager. Numerosi banchieri compaiono nell'elenco dei suoi assistiti passati e presenti. Fu lui a negoziare l'uscita di Alessandro Profumo da UnicCredit. È lui l'avvocato che sta seguendo i profili di diritto del lavoro nell'ambito dell'applicazione della Bank Recovery and Resolution Directive al caso degli enti-ponte di Nuova Banca Marche, Etruria, CariChieti e Cari Ferrara.

Sociale | Appassionato ciclista e tifoso della Juventus, Giustiniani è stato anche il promotore di Project chef, un'iniziativa di corporate social responsability che lo studio BonelliErede ha avviato con la Onlus Cometa e con i fratelli Cerea del ristorante tristellato Da Vittorio che punta a insegnare i mestieri di cucina a ragazzi con problemi famigliari. La "scuola" sarà la cucina del ristorante e della mensa dello studio legale.

www.shearman.com

23
DOMENICO FANUELE

L'inafferrabile • 48 anni
-1

Attualità | Un anno di super lavoro per il managing partner di Shearman & Sterling in Italia. L'avvocato ha assistito il ministero delle Finanze nella quotazione di Enav, ma soprattutto ha dominato il mercato real estate. Tra le operazioni che portano la sua firma ci sono l'ingresso di Bnp Paribas nella Diamond Tower di Porta Nuova Varesine a Milano, la quotazione della Coima Res di Manfredi Catella e l'acquisizione del Fondo Raissa per conto di Tpg Special Situations.

L'alleanza | In diverse operazioni, come per l'esempio l'ipo della Siiq creata dall'ex numero uno di Hines in Italia con la Qatar Investment Authority, Fanuele e Shearman & Sterling hanno lavorato fianco a fianco con lo studio Tremonti Romagnoli Piccardi del professore Giulio Tremonti con cui hanno stretto un'alleanza nel 2013.

Segni particolari | Fanuele è un vero globe trotter. Riuscire a intercettarlo, tra le sedi di Roma e Milano e i numerosi viaggi all'estero

non è mai facile. È uno stakanovista. Super impegnato, avrebbe bisogno di giornate di 48 ore. I clienti apprezzano molto l'impegno che profonde in tutto ciò che fa e non perdono occasione per ricordarlo.

24
ALESSANDRO TRISCORNIA

Il rigoroso • 55 anni

New

Il profilo | Il mercato lo considera un vero e proprio fuoriclasse. È da sempre il braccio destro di Enrico Giliberti, decano della professione, con cui collabora dai tempi dello studio Erede Bianchi e Giliberti e con cui ha fondato lo studio Giliberti Triscornia. Campo d'elezione della sua attività è il corporate m&a e tra i suoi clienti più assidui ci sono alcuni dei più importanti fondi d'investimento internazionali come Permira.

Attualità | Tra le operazioni più rilevanti a cui ha preso parte di recente c'è la vendita di Metroweb a Enel Open Fiber in cui ha assistito i venditori F2i Sgr e Metroweb Italia. Di grande importanza anche l'acquisizione di Arcaplanet seguita per conto di Permira e quella dell'80% di Biomedicale, divisione del gruppo Zephyro seguita per conto di Higèa, società controllata dal gruppo Pantheon anch'esso nel portafoglio del fondo americano.

Segni particolari | I tratti distintivi del suo carattere sono la pacatezza e l'understatement. Ma ciò che lo caratterizza sul piano professionale è la versatilità. Durante la crisi degli anni scorsi, quando l'attività dei private equity in Italia era drasticamente calata è stato il promotore di un processo di riconversione dello studio che ha cominciato a lavorare molto di più sul fronte delle ristrutturazioni e del contenzioso. Ha fatto parte del pool legale che ha seguito Riva Fire nella complessa vicenda Ilva.

25
GIOVANNI LEGA

L'imprenditore • 59 anni

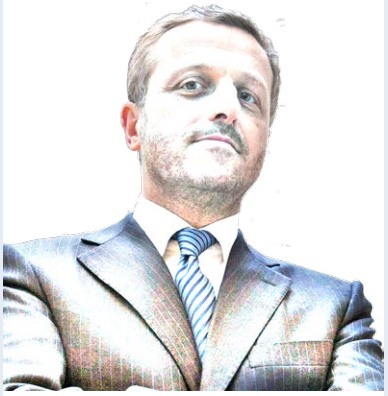
=

Attualità | Confermato anche quest'anno

alla guida di Asla, l'associazione degli studi legali associati che ha fondato e che guida dalla nascita, è l'avvocato che più si spende per l'affermazione e il riconoscimeto di questa specifica categoria di organizzazioni professionali. È stato il promotore del primo codice di best practice per la gestione degli studi e dei rapporti con i collaboratori, è in prima linea nella negoziazione con le istituzioni forensi di una riforma della disciplina pensionistica del settore.

L'innovazione | Da sempre vicino alle grandi famiglie industriali del Paese (un nome su tutti, Marcegaglia) con il suo studio, LCA, ha deciso di sperimentare un nuovo strumento di remunerazione per le prestazioni in favore delle startup, battezzato fees for equity. In sostanza le realtà più giovani possono pagare lo studio con una piccola quota del loro capitale.

La frase | L'avvocato, che assieme al suo socio Paolo Colucci nel 2003 ha portato a Milano il Blue Note, mitico tempio del jazz newyorchese, ripete spesso: «Noi siamo imprese, piccole o medie imprese di servizi, e dobbiamo cercare di riflettere questo anche all'interno delle nostre strutture».



26

BRUNO GIUFFRÈ

Il riformatore • 54 anni

+4

Attualità. Assieme al co-managing partner di Dla Piper, Wolf Michael Kühne e al direttore generale, Marco Clausi, è stato l'autore di una delle riforme più importanti nel management degli studi legali associati: l'abolizione dei percorsi di carriera "automatici" dei collaboratori. Il nuovo sistema di valorizzazione delle professionalità interne allo studio, infatti, fa sì che promozioni e ammissione alla partnership siano frutto di un processo rigoroso e trasparente di analisi e valutazione dei meriti di ciascun avvocato o commercialista che lavora per Dla Piper.

Al timone | L'avvocato Giuffrè, contenziosista e tra i pochi esperti in materia di insurance, guida da tre anni le sedi italiane dello studio anglo americano Dla Piper. In

questo arco di tempo, lo studio ha consolidato il proprio posizionamento quale prima insegna internazionale attiva nel Paese. Nell'ultimo esercizio, la practice italiana di Dla Piper ha realizzato un fatturato di 66 milioni di euro (+8,2%).

La locomotiva | Negli ultimi anni il passaggio del testimone quale motore trainante dello studio è definitivamente avvenuto a beneficio del dipartimento di litigation & regulatory di cui fa parte lo stesso Giuffè. Il team che lo compone conta oltre 50 avvocati e genera circa un quarto dei ricavi totali dello studio.

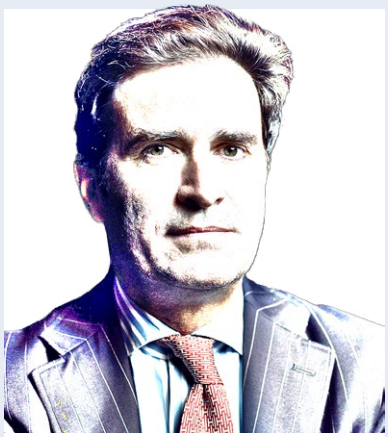
27
GUGLIELMO MAISTO

Il maestro • 64 anni
+2

Attualità | Negli ultimi dodici mesi, tra le altre cose, il professore, fondatore dell'omonimo studio specializzato in consulenza fiscale e tributaria, ha seguito l'Ipo di Ferrari a Piazza Affari e ha affiancato Mediolanum in una transazione col fisco italiano da 120 milioni di euro. Anche nell'ultimo esercizio il suo studio si è confermato quello con il giro d'affari più elevato tra le realta specialistiche totalizzando ricavi complessivi per 34,3 milioni di euro, in crescita del 15,9%.

Cariche | Star del mercato italiano secondo Chambers, Guglielmo Maisto è professore di diritto tributario internazionale e comparato alla Cattolica di Piacenza. Siede nel collegio sindacale di Bnl. Ed è attualmente presidente della sezione italiana dell'International Fiscal Association (Ifa). Il respiro internazionale è da sempre il tratto caratteristico del profilo professionale del professore che è tra i pochi fiscalisti italiani ad avere una sede del proprio studio anche a Londra.

Mercato | Gli uffici di piazza Meda a Milano sono un traguardo molto ambito dai professionisti del settore. Nell'ultimo anno si è unita al team Gabriella Cappelleri ex capo del ruling internazionale presso la Direzione centrale accertamento di Roma dell'Agenzia delle entrate. Inoltre lo studio ha promosso a soci anche Paola Marzetta e Nicola Saccardo.



www.carnelutti.com

28 LUCA ARNABOLDI

L'americano • 55 anni
+3

I love NY | Il senior partner di Carnelutti quest'anno ha riportato lo studio a New York grazie a una joint venture con la boutique Altieri Esposito Minoli battezzata Aem Carnelutti. L'operazione punta a intercettare le aziende americane interessate a investire sull'Italia. Inoltre, a giugno, è stato nominato vice presidente della American Chamber of Commerce in Italy.
Brexit | Assieme al general counsel di Italiaonline, Bepi Pezzulli e al notaio Filippo Zabban, è tra i promotori di "Select Milano", iniziativa lanciata all'indomani del referendum sulla Brexit che punta a far sì che il capoluogo lombardo possa diventare meta delle attività commerciali e finanziarie che potrebbero lasciare la City di Londra per effetto dell'uscita del Regno Unito dall'Unione europea.
Attualità | Ha affiancato il Gruppo Princi nell'accordo con Starbucks per sviluppare all'estero la diffusione del marchio milanese del food. Inoltre, l'avvocato affianca Risanamento nella vendita delle Torri Sky, Giglio Group nell'acquisizione di MF Fashion e Beckett Gas in quella di Worgas. Infine, a gennaio scorso, Arnaboldi è stato eletto vice presidente del consiglio di amministrazione di Alerion Clean Power per il triennio 2015-2017.

www.toffolettodeluca.it

29 FRANCO TOFFOLETTO

L'avvocato 3.0 • 59 anni
+6

L'idea. L'avvocato non solo è uno dei giuslavoristi più stimati del Paese a capo di uno studio che totalizza ricavi per oltre 18 milioni di euro occupandosi di employement, ma è anche uno dei pochi professionisti italiani che ha capito quanto fosse strategico lavorare sull'organizzazione dello studio legale e dei suoi processi produttivi. È stato l'ideatore di un software per la gestione dello studio

legale che poi è diventato un best seller del settore. Ora ha messo a punto un sistema di analisi statistica che consente di sapere quanto costa produrre ogni pratica e quanto va fatta pagare.

Il progetto | Quest'anno ha deciso di aprire nella sede di Napoli dello studio Toffoletto De Luca Tamajo un dipartimento di research & development, destinato a ospitare tutte le funzioni relative al knowledge management e allo sviluppo di nuovi prodotti. L'ultimo nato è law maps, un software di comparazione per giurisdizioni.

L'alleanza | Tra i suoi clienti più assidui ci sono grandi realtà del mondo industriale e della finanza come Eni, Microsoft e Allianz. Toffoletto è anche uno dei fondatori di Ius Laboris alleanza internazionale tra studi specializzati in employement law che di fatto rappresenta il network estero dello studio.

30
NICOLA ASTI

L'internazionale • 49 anni

New

Attualità | Il suo nome compare in due delle più grandi operazioni di fusione e acquisizione registrate dai radar che monitorano l'andamento del mercato dei servizi legali. Si tratta della vendita di Peroni ad Asahi (deal collegato alla più grande acquisizione di SabMiller da parte di Ab Inbev) e dell'accordo per la joint venture nella telefonia mobile tra 3 Italia e Wind. Ma Nicola Asti è anche il legale che ha affiancato One Equity partners nella cessione della sua partecipazione in Engineering a Mic Bidco, così come Takeda nella vendita del suo impianto di Cerano e il passaggio di Ergo International a Cinven.

L'incarico | A settembre 2015 è stato nominato managing partner per le sedi italiane dello studio appartenente al cosiddetto magic circle inglese, Freshfields Bruckhaus Deringer, in cui lavora dal 1997 e dove, prima di ricoprire il ruolo di socio gestore, è stato a capo della practice di corporate m&a.

Risultati | Lo studio negli ultimi tre anni ha avviato un importante lavoro di spending review interna. Ad oggi i risultati sono stati una riduzione dei costi del 21% a cui si è accompagnato anche un aumento del fatturato del 13%. In una recente intervista ha detto chiaramente che «l'Italia resta un mercato di riferimento per lo studio».

VOTA IL TUO PREFERITO

Finance 2017 Awards

by legalcommunity.it

2 MARZO 2017
MILANO

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

www.grandestevens.it

31
MICHELE BRIAMONTE

Il combattente
39 anni
New

Il salto | Dopo aver portato lo studio Grande Stevens, storica insegna del mercato legale torinese, a Milano e Roma, quest'anno l'avvocato ha dato vita a Grande Stevens International. Si tratta di una Llp che oltre a occuparsi degli investimenti italiani nel Regno Unito punterà in modo particolare sul settore del wealth management. Il tema patrimoni, del resto, rientra tra i filoni di attività tradizionalmente seguiti dallo studio che a fine 2015, proprio con l'avvocatao Briamonte, ha seguito la vendita delle fiduciarie Simon e Nomen (con masse gestite per 5,5 miliardi) a Ersel.

Attualità | Il managing partner dello studio Grande Stevens, appassionato di arti marziali e pilota d'elicottero, nel corso dell'anno è stato particolarmente attivo sul fronte real estate. Infatti, ha assistito la londinese Tda Capital nell'accordo con Starhotels per l'acquisizione e gestione di quattro alberghi di lusso di proprietà del gruppo Royal Demeure. Focus anche sul banking, soprattutto per ciò che riguarda il business dei non performing loan (npl) in cui lo studio ha recentemente chiuso più di un deal con Fortress.

Il colpo. Briamonte è anche riuscito a mettere a segno un colpo di mercato molto importante per lo studio portando in squadra, nella sede di Milano, un socio di alto profilo come Daniele Bonvicini, vero rain maker in tema di societario, fusioni e acquisizioni.

www.lmslex.com

32
FABIO LABRUNA

L'indipendente
48 anni
New

Attualità | Il fondatore dello studio LMS ha assistito L-Gam, nell'investimento fatto in Varenne in occasione dell'acquisizione di Cavalli e sempre in ambito private equity è stato al fianco di Valeo Food (controllata da Capvest) quando ha rilevato Balconi. Lo scorso anno, Labruna è entrato anche nel team di Augens Capital

con la qualifica di head of advisory committee. Il primo deal messo a segno dalla Sgr è stato l'ingresso in Deltamed con un investimento di circa 21 milioni di euro.

Poltrone | L'avvocato, d'origine napoletana ma con studio a Milano e Roma, è entrato nel cda di Ansaldo Sts come indipendente. Incarico che si è andato ad aggiungere a quelli ricoperti in Agrinvest, Sparco, AcomeA.

L'evoluzione | Nell'ultimo anno, Labruna ha guidato LMS verso alcuni traguardi fondamentali. Tagliando il nastro dei 10 anni di attività (lo studio è stato il primo spin off da Gianni Origoni Grippo) questa realtà ha aperto una sede a Londra guidata dal partner Renato Nazzini e ha visto crescere sensibilmente il proprio team. Tra gli ingressi più rilevanti degli ultimi due anni, quelli dei soci Tommaso Amirante e Fabio Coppola entrambi arrivati da Latham & Watkins.

33
ANDREA ACCORNERO

La mente
50 anni
-5

Attualità | Ha assistito Barclays nella cessione delle filiali italiane a CheBanca!, è stato il legale di Igi Sgr nell'acquisizione di una quota di maggioranza nella società di logistica Bracchi, ha guidato il team di Simmons & Simmons che ha affiancato Alival nella vendita di tre stabilimenti produttivi a Dante immobiliare.

La nomina | Avvocato, intellettuale, appassionato lettore di Roberto Bolaño, responsabile del dipartimento corporate della sede italiana, quest'anno è entrato a far parte del board internazionale di Simmons & Simmons. Accornero è entrato nello studio nel 2008 occupandosi di private equity e m&a.

34
PAOLO LUDOVICI

L'uomo dei numeri
51 anni
-1

Attualità | Ha assistito Banca Farmafactoring per gli aspetti fiscali di un bond da 150 milioni; si è occupato ancora dei profili tax, dell'operazione che ha visto il passaggio di Equita ad Alessandro Profumo e un gruppo di manager; sempre per quanto di sua competenza ha seguito sia l'acquisizione che il finanziamento di Beta Utensili.

Il cantiere | Nel corso dell'anno ha portato avanti la strutturazione dello studio fondato poco più di due anni fa. A inizio anno ha rafforzato la sede di Milano con l'arrivo di Pietro Piccone Ferrarotti che a luglio è anche diventato name partner dello studio ribattezzato, per l'appunto, Ludovici Piccone & Partners.

www.twobirds.com

35
MASSIMILIANO MOSTARDINI

Il chairman
50 anni
New

La nomina | L'avvocato, considerato tra i massimi esperti di proprietà intellettuale e diritto industriale in Italia, quest'anno è diventato chairman globale di Bird & Bird, studio nel quale è entrato nel 2003. Si è trattato di una nomina storica perché si tratta della prima volta in assoluto che un avvocato italiano si trova a presiedere una law firm internazionale.

Segni particolari | Mostardini, sensibilità musicale spiccata, ottimo pianista jazz, è stato nei 13 anni precedenti il numero uno di Bird & Bird in Italia. Dopo l'esperienza di Andersen, ha avuto la capacità di portare nella Penisola questo storico brand dell'avvocatura d'affari inglese fondato nel 1846.

www.orsingher.com

36
MATTEO ORSINGHER

Lo stratega
54 anni
New

Evoluzione | Co-fondatore di Orsingher Ortu, è stato capace di guidare l'evoluzione del progetto professionale che l'ha portato a integrare in perfetto equilibrio l'anima Ip e quella corporate dello studio. Un modello che dimostra la sua credibilità anche grazie alla capacità di attirare nuovi professionisti: tre gli ingressi di nuovi soci (*Giustiniani, D'Ecclesiis, Di Palma*) nel corso dell'anno.

Attualità | Orsingher è considerato tra i maggiori esperti italiani in materia di proprietà intellettuale. Di recente è stato al fianco di Condé Nast nel contenzioso per il recupero del nome a domino Myself.it e ha assistito 20th Century Fox nel cautelare sul caso "mocio".

www.galaw.it

37
ALESSANDRO GIOVANNELLI

La rivelazione
50 anni
New

Attualità | Di recente ha lavorato per il private equity francese Ardian nell'acquisizione nella maggioranza del gruppo Dedalus (software clinici sanitari). Sempre per Ardian ha anche seguito l'acquisizione dell'80% di Irca. Mentre per i tedeschi di Livia Group si è occupato dell'acquisizione di Patheon Capua (servizi farmaceutici).

Indipendenza | Ha fondato il suo studio circa tre anni fa facendo dell'indipendenza un asset centrale e aggregando attorno a questo progetto professionisti di grande valore. La boutique Giovannelli & Associati si è subito affermata nel complesso mercato corporate finance conquistando un posizionamento da protagonista.

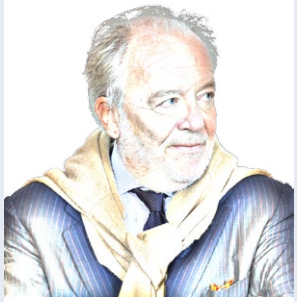
www.rdra.it

38
LEO DE ROSA

L'instancabile
43 anni
New

Attualità | Il fondatore dello studio Russo De Rosa ha lavorato al passaggio di Emmeci a Coesia, ha assistito Aksìa capital IV nell'acquisizione di Lameplast, ha fatto parte del team di professionisti che ha seguito Alcedo nell'ottenimento della maggioranza di Exa e più di recente ha affiancato Star Capital nell'acquisto del 70% di GLM.

Segni particolari | La sua giornata lavorativa comincia prima dell'alba. È impegnato in prima persona sui dossier che segue. E sembra non tradire mai segni di stanchezza. È anche grazie a queste sue caratteristiche che trasformato una startup in un'insegna protagonista del mercato dei servizi legali. Passioni? Senz'altro quella per il rock progressivo.



www.castaldipartners.com

39
ENRICO CASTALDI

Il rivoluzionario
61 anni
New

Non solo Parigi | Nell'ultimo anno, l'avvocato ha rivoluzionato lo studio ribattezzandolo CastaldiPartners, nominando nuovi

soci (quasi solo donne) dandogli una struttura policentrica in cui la sede storica di Parigi non è più l'unico centro di gravità, ma rientra in un sistema di cui fanno parte Milano, Lione, Londra e Bruxelles.
Con Orlando | Lo scorso febbraio ha organizzato la tappa francese del road show del ministro Orlando sulla giustizia italiana. Sul fronte business, poi, ha assistito InVivo nell'acquisizione di Agrindustria, ha affiancato Radiall in quella di Van-System e si è occupato dell'apertura del nuovo concept store di Corneliani a Parigi.

40
FRANCESCO DI CARLO

L'uomo delle regole
47 anni
New

Attualità |
Tra i maggiori esperti in materia regolamentare, ha guidato il team di 5 Lex che ha assistito Insec e SI2 nell'ottenimento dell'autorizzazione da Bankitalia di una Sgr e di una Sicaf etero-gestita di private equity. Sempre nel corso dell'anno ha lavorato al progetto One Company 2 per Generali Investments, alla partnership tra Kairos e U-Start e ai nuovi Notified Aif della Mfsa.
Poltrone | Di Carlo ricopre molte cariche societarie. Tra le altre è presidente del collegio sindacale di Italmobiliare, così come di quelli di Equita Sim e Idea Capital. È sindaco effettivo di Clessidra, Indesit Company, Openjobmetis, consigliere di amministrazione di Pitagora e sindaco supplente di Assicurazioni Generali, Generali Italia e Telecom Italia.

41
ROBERTO BONSIGNORE

Mr. Corporate
48 anni
+2

Attualità |
L'avvocato è al lavoro sullo scorporo di Italgas da Snam, fa parte del team di Claery Gottlieb che assiste ArcelorMittal nell'offerta presentata assieme al gruppo Marcegaglia per l'acquisizione dei complessi aziendali dell'Ilva e ha affiancato Golden Tree nell'operazione Iol-Seat PG.
La qualità | Oltre a essere ormai

accreditato tra i più forti avvocati di m&a italiani, Bonsignore si distingue per le sue doti manageriali. Non solo è stato membro del board dello studio ma continua ad avere un ruolo chiave nel buon funzionamento dell'organizzazione in Italia.

www.cliffordchance.com

42
UMBERTO PENCO SALVI

Il genovese
47 anni
New

Attualità | Il socio di Clifford Chance guida il team dello studio di matrice anglosassone che affianca Accialtalia nella corsa alla conquista dell'Ilva. L'avvocato ha fatto anche parte del team che ha seguito di Sazka Group e la controllata Italian Gaming Holding intervenuta nel Rti che ha concorso all'assegnazione della concessione del Lotto.
Energia | L'avvocato, entrato in Clifford Chance nel 2002, vanta una forte specializzazione nell'energy. È tra i pochi avvocati italiani ad avere e mettere in pratica un forte spirito di squadra. I clienti gli riconoscono grande empatia e la capacità di creare un buon clima al tavolo di un deal: «Primeggia su tutti».

www.lw.com

43
STEFANO SCIOLLA

L'ironico
48 anni
New

Attualità | È l'avvocato di fiducia del fondo Carlyle in Italia, per conto del quale ha seguito le acquisizioni di Comdata e Digitex nel settore del business process outsourcing. Il socio di Latham & Watkins ha, inoltre, affiancato Leonardo Finmeccanica in una fornitura di caccia al Kuwait e il magnate Erick Thohir nella vendita dell'Inter ai cinesi di Suning.
Segni particolari | Si definisce «business lawyer a mia insaputa». Nel lavoro è estremamente rigoroso e poco avvezzo alle perdite di tempo. Prima di entrare in Latham & Watkins, nel 2010, ha lavorato per 13 anni in Cleary Gottlieb. A capo

del corporate m&a, ha costruito una practice che si è affermata tra le più attive sul mercato.

44
STEFANO BIANCHI

L'ottimista
51 anni
New

La nomina | Eletto managing partner di Pavia e Ansaldo, una delle insegne più storiche dell'avvocatura d'affari italiana, l'avvocato ha impresso un cambio di passo importante alla gestione dell'organizzazione. In particolare ha lavorato sul coinvolgimento di tutti i soci dello studio nella gestione e sulla valorizzazione del blasone Pavia e Ansaldo.
Strategia | È un professionista capace di visione e un ottimista di natura. Il suo progetto ha convinto Alberto Bianco e Giuseppe Besozzi che hanno fatto confluire la loro boutique nello studio. Inoltre l'avvocato ha scelto di puntare ancora sull'internazionalizzazione e ha aperto una sede a Barcellona che si va ad aggiungere a quelle di Mosca e Tokyo.

www.portolano.it

45
FRANCESCO PORTOLANO

Il digital lawyer
47 anni
+2

Strategia | Il socio dello studio Portolano Cavallo è al lavoro su un progetto di espansione delle aree di attività della boutique che guarda in particolare al life science. Qui, Portolano assieme all'altra name partner, Manuela Cavallo, pensano a realizzare una practice d'eccellenza analoga a quella che sono riusciti a costruire nel digital. Prosegue, inoltre, il processo di internazionalizzazione dello studio con un investimento sulla Francia.
Curiosità | I soci dello studio hanno ridefinito la practice Tmt cominciando a utilizzare il termine digital e mettendo in soffitta la vecchia dicitura considerata inadeguata a rappresentare la complessità e la natura attuale del settore.

46
GIOVANNI GAZZANIGA

L'appassionato
51 anni
New

RANGE ROVER

CI SONO PERSONE CHE SI IDENTIFICANO CON LA PROPRIA AUTO. COME DARGLI TORTO?

ABOVE & BEYOND

landrover.it

La raffinatezza è fatta di scelte. E quando scegli una Range Rover, vuoi essere tu a decidere ogni dettaglio. Per questo Land Rover ti offre una gamma esclusiva di opzioni che renderanno la tua auto ancora più unica ed elegante.

Vieni in Concessionaria a provarla e a scegliere tutto di lei.

Consumi Ciclo Combinato da 6,9 a 12,8 l/100 km. Emissioni CO_2 da 182 a 299 g/km.
Scopri le soluzioni d'acquisto personalizzate di LAND ROVER FINANCIAL SERVICES. Land Rover consiglia Castrol Edge Professional.

Attualità | Un anno a pieni giri per l'm&a lawyer, socio di Allen & Overy. Anzitutto, ha lavorato al fianco di Vimpelcom nel progetto di integrazione delle attività italiane di Wind e 3 Italia. Inoltre, ha seguito il passaggio di Old Mutual Wealth a Ergo Previdenza, ha assistito PW Real Estate nell'ingresso in Manifattura Tabacchi, Vemedia nell'acquisizione di Stardea, Clean Energy nell'intergrazione con Innowatio e Primark nel suo sbarco in Italia.

Segni particolari | «Appassionatissimo». Lo definisce così un cliente sottolineando il modo in cui l'avvocato, nato a Busto Arsizio, segue ogni mandato. La professione, però, non è la sola cosa che lo appassiona. Nell'elenco c'è anche (molto) posto per la musica.

www.wfw.com

47
EUGENIO TRANCHINO

Mr. Energy
43 anni
New

Attualità | Alla guida di Watson Farley, l'avvocato ha seguito numerosi deal del settore energy: con i danesi di Obton ha acquisito un portafoglio solare da 5 MW, con Erva ha rilevato il 100% di Bbe, per Greentech ha venduto una serie di parchi eolici in Polonia. Inoltre ha affiancato Whiteridge nella cessione del 22 di KR Energy a Rise Equity.

Al comando | Ha portato in Italia l'insegna dello studio. E negli anni è riuscito non solo a farlo affermare nei settori per cui la law firm è maggiormente conosciuta all'estero (energy e shipping) ma anche nel societario e nel banking dove è riuscito a inserire nella partnership italiana professionisti di grande qualità.

48
LUCA PICONE

Il milanese
48 anni
New

Attualità | Il socio di Hogan Lovells ha affiancato 21 Investimenti nell'acquisizione delle sneakers di lusso Philippe Model. Ha assistito i venditori nel passaggio di Kenergia a BayWa Italia. Inoltre, per One Rock Capital ha seguito la vendita di Compass Chemical International a Italmatch Chemical.

Pedigree | Il liceo? Al Tito Livio. La laurea? Alla Statale.

Luca Picone è un Milanese doc. A 24 anni ha cominciato la carriera forense in Ughi e Nunziante. E dopo un passaggio di due anni in Allen & Overy è approdato in BonelliErede affermandosi come astro nascente del settore. A quel punto è Linklaters che lo chiama in squadra. Ci resta 5 anni e infine approda in Hogan Lovells.

49

GIORGIO FANTACCHIOTTI

Il batterista
47 anni
New

Attualità |
Ha seguito l'acquisizione di Mobyt per conto di Hgcapital, ha affiancato Bain Capital Credit in quella di Harit, per il fondo americano Marmon si è occupato dell'acquisto del 100% della carpigiana Angelo Po. Inoltre, sempre quest'anno, il socio di Linklaters ha lavorato per Nestlè nella jv con R&R e ha curato per Three Hills un investimento in Aquafil.

Carriera |
L'avvocato, di origine torinese e con il pallino per la batteria, prima di fare il suo ingresso nella law firm magic circle, ha lavorato per più di 16 anni in BonelliErede. Dopo la laurea a Torino ha frequentato la Bpp law school e ha trascorso un anno in Herbert Smith.

www.frstax.it

50

LUCA ROSSI

Il timido
49 anni
New

Il personaggio |
Poche chiacchiere e molti deal. Questa è la filosofia professionale del name partner dello studio tributario Facchini Rossi. Una carriera cominciata nella "scuola" di Andersen legal e, una volta chiusa quell'esperienza nel 1998, proseguita da indipendente con lo studio fondato assieme a Francesco Facchini.

Attualità |
Nell'ultimo anno ha seguito gli aspetti fiscali dell'acquisizione di Sisal da parte di Cvc, quelli dell'emissione retail da 670 milioni della Ibrd per conto di Banca Imi e Bnp, Seat Pg nella intregrazione con Iol e la strutturazione fiscale dell'acquisizione di Doc Generici sempre da parte del private equity Cvc.

SOLINAS: ai clienti bisogna portare IDEE

Parla il numero uno di Deloitte Financial Advisory in Italia. Dopo l'ingresso di Giovanelli il team punta sul restructuring. Ma non esclude nuovi progetti come i fondi alternativi

di laura morelli

Antonio Solinas

Distinguersi, offrire qualcosa di diverso e trovare spazi in cui diffondere i propri servizi. Sono regole che oggi, in un mercato spesso saturo di offerte, valgono per tutti i consulenti, da quelli legali a quelli strategici, in generale, ma soprattutto per chi opera in strutture grandi e complesse come le cosiddette Big 4, cioè KPMG, EY, PwC e Deloitte. E ciò vale a maggior ragione se non parliamo di servizi legati al core business di queste aziende, ossia della revisione, ma di altri come la consulenza finanziaria.

Come spiega a *MAG* **Antonio Solinas**, partner di Deloitte e responsabile del financial advisory, «per trovare il proprio posizionamento in questo mercato i consulenti devono avere un nuovo approccio. Noi siamo passati da una pura logica di "servizio" - ovvero cosa posso offrire io al cliente - a una legata alle necessità del cliente». Solo così, aggiunge, «sarà possibile andare incontro alle sue effettive esigenze ma anche capire eventuali nuovi spazi di mercato. E, di conseguenza, crescere». Una strategia che, stando ai numeri, si è riflessa sui ricavi. Al 31 maggio 2015, stando al bilancio di sostenibilità del gruppo, da Deloitte Financial Advisory arrivava l'8,5% dei ricavi aggregati di Deloitte Italia, pari a 412 milioni. Quest'anno il peso della divisione è salito al 10%, una percentuale che, precisa Solinas, «riflette la proporzione globale», su un bilancio italiano in crescita anch'esso del 10%.

Di recente poi nel team, che oggi conta 200 persone, sono stati nominati 4 nuovi soci - portando a 21 il numero totale - fra i quali l'ex UniCredit **Andrea Giovanelli**, entrato di recente dopo l'uscita da Pillarstone Italy, assieme a **Tommaso Nastasi**, **Umberto Rorai** e **Matteo Uggetti**.

Ma l'obiettivo, spiega Solinas, è crescere ancora di più: «Noi lavoriamo per progetti, le risorse entrano da noi perché portano idee e competenze o perché sono necessarie in quel determinato progetto».

Di che progetti si tratta, dottor Solinas?
Cerchiamo di capire dove stanno le nuove opportunità. Siamo a lavoro, ad esempio, sulla creazione di un team che si occupi di fondi alternativi e nuove forme di finanziamento. Inoltre come società abbiamo iniziato ad assumere ruoli interni all'azienda, come quello di chief risk officer. Ci stiamo guardando intorno, insomma, l'importante è crescere e non restare statici.

Riguardo invece ai vostri core business, l'ingresso di un professionista come Giovanelli sembra indicare una chiara scelta verso il restructuring...
Il rafforzamento del restructuring rientra in una più ampia strategia a livello globale. Il nostro obiettivo è essere in grado di offrire tutti i servizi legati alle situazioni di crisi ma anche nelle fasi immediatamente precedenti. L'idea è quella di iniziare a lavorare con aziende che non sono in una situazione critica ma ci sono vicine e hanno bisogno di un aiuto che possa farle uscire dalle secche prima che sia troppo tardi.

Quante persone si occupano di questa practice?
In Italia il team conta oltre 50 persone e la presenza di un professionista come Giovanelli, che è stato a contatto con le aziende, ci consente di capire le regole dall'interno, quindi di dare una risposta a chi vuole attivare nuovi canali di crescita, nel caso dell'm&a, o ha dei problemi da risolvere.

«L'idea è quella di iniziare a lavorare con aziende che non sono in una situazione critica ma ci sono vicine e hanno bisogno di un aiuto che possa farle uscire dalle secche prima che sia troppo tardi»

Cosa vi chiedono dunque i clienti?
Oggi per sopravvivere le aziende devono crescere, soprattutto in un periodo non ancora fuori dalla crisi come questo. Il problema è che ci si trova spesso con poche idee su come concretizzare questi piani di crescita. Dagli advisor i clienti vogliono proprio

questo: opzioni, soluzioni innovative, proposte di sviluppo esterno o interno.

Oggi in Italia esistono diverse realtà di advisory, grandi e piccole, che si fanno concorrenza sul mercato. Qual è il vostro valore aggiunto rispetto agli altri advisor?
Non posso fare comparazioni con gli altri, ma posso dirle quali sono le caratteristiche principali che secondo noi ci contraddistinguono. Innanzitutto abbiamo un approccio propositivo. Bisogna andare dal cliente e proporre delle idee, qualcosa di nuovo sul quale si possa lavorare insieme. Per far questo occorrono professionisti esperti, che siano stati sul campo, che abbiano in sostanza la stessa percezione del mercato che ha il cliente. Ed essere specializzati.

A questo proposito, quali sono le vostre aree di specializzazione?
Ci occupiamo da tempo di settori come il real estate - che è peraltro profondamente legato al restructuring - ma anche di banche e assicurazioni, lusso e consumer business.

Quali altre caratteristiche vi distinguono sul mercato?
Sicuramente l'internazionalità. Oggi riuscire a gestire operazioni cross-border è fondamentale, è diventata un'esigenza di mercato: le aziende che lavorano bene lavorano all'estero o con l'estero. Considerando la nostra organizzazione, questo per noi è un vantaggio rispetto, ad esempio, alle boutique.

Questo può valere per l'm&a, ma nel restructuring?
Qui il nostro valore aggiunto è legato all'aumento di complessità del settore rispetto al passato.

In che senso?
Prima il restructuring era principalmente dominato da operazioni di ristrutturazione del debito. Oggi il lavoro è molto più

Andrea Giovanelli

complesso, le attività sono molto più capillari e le aziende devono fornire informazioni di bilancio sempre più dettagliate. Ciò è riconducibile al fatto che le banche hanno obblighi più stringenti da rispettare e per rispondere a queste esigenze hanno bisogno di una base informativa proveniente dal cliente-azienda sempre più articolata. Per le aziende questa complessità implica di conseguenza il bisogno di consulenti che abbiano competenze diversificate e trasversali, che sappiano offrire servizi più articolati rispetto al passato.

Da come dice sembra esserci più spazio oggi per le società di consulenza e revisione... come vi posizionate nel rapporto con i vostri competitor?
Quello che le posso dire è che il mercato è cambiato, la consulenza deve seguire i trend di mercato. Ci sono nuove condizioni alle quali strutture come le Big 4, grandi, cross-border, diversificate, possono far fronte.

Il rischio di strutture simili, però, è quello di cadere in un servizio massificato, uguale per tutti...
Bisogna smetterla di pensare che solo le boutique possono offrire una consulenza su misura perché non è affatto detto che piccolo significa

Greenhouse - Milano

tailorizzato. Da parte nostra siamo molto attenti alle esigenze del nostro particolare cliente. Le faccio solo un esempio: da un anno abbiamo aperto la nostra "Greenhouse", uno spazio dove stimolare nuove idee attraverso l'applicazione di nuove tecnologie e dove lavoriamo con i clienti per studiare e provare insieme piani di sviluppo innovativi.

In questo contesto, cosa pensa della nascita e dell'arrivo di molti fondi di turnaround o di recovery che si stanno affacciando sul mercato italiano?
Credo che fra 2 o 3 anni questo sarà il vero mercato. È ciò che ci serviva. Tuttavia ci sarà bisogno di tempo prima che si affermino, in particolare fra gli imprenditori.

Oltre al restructuring, intendete occuparvi maggiormente anche di npl (non performing loans)?
Sì, offrendo una copertura su tutte le esigenze di negoziazione. Vogliamo, ad esempio, studiare l'appetibilità del portafoglio e capire quali crediti risultano più competitivi per il mercato. Su questo fronte siamo al lavoro in stretto contatto con il nostro team nel Regno Unito, regione dalla quale proviene il maggior numero di investitori interessati a comprare pacchetti di npl dalle banche italiane.

Negli ultimi tempi abbiamo assistito a molte operazioni di compravendita di crediti deteriorati, possiamo dire, secondo lei, che il mercato si sia sbloccato?
C'è sicuramente più dialogo tra domanda e offerta rispetto, allo scorso anno, ma la situazione non si è ancora sbloccata del tutto. Operazioni grandi e significative devono ancora essere fatte e siamo lontani dai livelli di scambio che si sono registrati ad esempio in Spagna.

«Bisogna smetterla di pensare che solo le boutique possono offrire una consulenza su misura perché non è affatto detto che piccolo significa tailorizzato. Da parte nostra siamo molto attenti alle esigenze del nostro particolare cliente»

Qual è il problema?
È lo stesso dell'anno scorso: il prezzo. Credo però che siamo vicini a una fase in cui il price gap si attenuerà, perché il mercato sta prendendo forma e i regulator stanno affrontando queste dinamiche in maniera più organizzata.

40 ANNI DI AIGI

Le sfide e i traguardi: cinque autorevoli esponenti dell'associazione italiana dei giuristi d'impresa raccontano a *MAG* l'epopea che ha portato all'affermazione di una classe professionale

Era l'autunno del 1974 quando una quindicina di responsabili di uffici legali interni si incontrarono a Milano. A riunirli in quella uggiosa giornata di novembre era stata una lettera inviata loro da **Filippo Ferrua**, responsabile dell'ufficio legale di Cartiere Burgo, una società di Torino. L'avvocato aveva scritto a tutti i legali interni delle maggiori società incluse nella classifica periodica di Mediobanca, chiedendo loro di incontrarsi per parlare del lavoro. Un mestiere che allora non aveva ancora una denominazione precisa.

Quei quindici pionieri erano, infatti, "semplici" lavoratori dipendenti, responsabili di un ufficio legale interno a una azienda. Nell'Italia degli anni '70 soltanto le grandi aziende, e in particolare le filiali di

corporations Usa o Uk, avevano costituito un ufficio legale interno e dato un nome preciso a chi ci lavorava. Loro invece, visto che un nome non lo avevano ancora, decisero di inventarselo e scelsero: giurista d'impresa. Ed è proprio da quei quindici giuristi d'impresa e da una quarantina di colleghi, affascinati dalla loro iniziativa, che, due anni dopo, nel 1976, nacque l'Associazione italiana dei giuristi d'impresa (Aigi).

Quarant'anni dopo, Aigi annovera oltre 1000 soci che svolgono la professione di giurista d'impresa in società appartenenti a tutti i settori economici, a enti privati e pubblici, ad associazioni di imprese, a enti pubblici economici, e anche alla pubblica amministrazione.
L'Associazione, partita con una sede nel capoluogo lombardo, è ora presente e opera sull'intero territorio nazionale, attraverso sette Sezioni territoriali (Piemonte e Valle d'Aosta, Lombardia-Liguria, Triveneto, Emilia Romagna-Marche, Toscana-Umbria, Lazio-Abruzzi-Sardegna, Campania-Molise-Puglia-Basilicata-Calabria-Sicilia) coordinate da responsabili.

L'Associazione, sotto la guida di ormai 7 presidenti, ha raggiunto importanti traguardi come il primo riconscimento formale con l'iscrizione nell'elenco del ministero della Giustizia, nel 2013, della professione di giurista d'impresa tra quelle non regolamentate.
Inoltre Aigi è stata tra i promotori di Ecla (European company lawyers association), la confederazione che raccoglie le associazioni dei legali interni dei vari Paesi europei e che rappresenta più di 42.000 soci appartenenti a 17 nazioni.

MAG ha ripercorso la storia e le battaglie di questi primi 40 anni di Aigi attraverso le voci di cinque soci.

FRANCESCO BENIGNI
SOCIO FONDATORE
E CONSULTANT DI FRESHFIELDS

«A quell'epoca il **LEGALE INTERNO** in Italia era spesso ancora **CONSIDERATO** un legale di **MINORE IMPORTANZA** rispetto ai **CONSULENTI»**

Chi era e cosa faceva un giurista d'impresa nel 1976?

In Italia in quell'anno un giurista di impresa era un laureato in giurisprudenza, oppure in economia e commercio, o in scienze politiche. Aveva il compito di consigliare e assistere il proprio datore di lavoro, assicurando il rispetto della legge. E tuttavia, il responsabile dell'azienda aveva spesso un legale esterno di fiducia e non era raro il caso che si rivolgesse direttamente a questi, senza sentire il proprio legale interno. A quell'epoca infatti il legale interno in Italia era spesso ancora considerato

un legale di minore importanza rispetto ai consulenti, i quali si riteneva avessero una preparazione giuridica migliore.

Quali erano i problemi più grandi che i giuristi d'impresa dovevavno affrontare?

Il problema maggiore, soprattutto nelle aziende non appartenenti a gruppi anglosassoni, era farsi riconoscere come un componente del team aziendale al massimo livello. E questo significava, nel concreto, partecipare alle decisioni di business apportando le proprie competenze giuridiche in modo costruttivo e creativo.

Con quale intento e per rispondere a quali problemi è nata Aigi?

Agli inizi degli anni settanta del secolo scorso l'attività del legale interno non era molto conosciuta in Italia e gli uffici legali interni alle aziende erano prerogativa delle grandi imprese societarie. Pertanto, quando nel 1976 Aigi venne costituita, lo scopo principale consisteva nel fare conoscere e diffondere nel nostro Paese questa professione e quindi promuovere lo status del giurista d'impresa in senso proprio.

Come è stata accolta?

La comunità dei giuristi d'impresa si mostrò subito molto favorevole e infatti i soci aumentarono in poco tempo. I circa 70 iniziali raddoppiarono nel giro di un paio di anni. Ricordo che quando nel 1981 mi trasferii da Milano a Roma, nel mio ruolo di vice presidente e responsabile della neo costituita sezione Centro Sud, riuscii a passare in pochi anni da solo 5 soci a circa 150.

E da parte degli studi legali?

Anche gli avvocati d'affari, ovvero che lavoravano dall'esterno con le aziende, videro in Aigi un soggetto valido poichè il giurista d'impresa era il loro principale interlocutore all'interno delle aziende.

Quali sono state le sue prime iniziative?

Sicuramente lo scambio di esperienze e attività di aggiornamento attraverso corsi, seminari e convegni. Quindi stabilire contatti con le istituzioni per far conoscere la nostra professione e ottenere una qualche forma di riconoscimento. Inoltre nel 1983, a seguito del caso antitrust europeo AM&S nel quale la Corte europea aveva negato il legal professional privilege ad un giurista d'impresa, Aigi partecipò alla fondazione di Ecla per effettuare attività al livello delle istituzioni dell'Unione europea.

ERMANNO CAPPA

PRESIDENTE ONORARIO
E FONDATORE DI CAPPA E ASSOCIATI

«Sul piano extra giuridico le **DIFFERENZE** sono **IMMENSE**: l'**AVVOCATO** esterno (bravo) è un **IMPRENDITORE**. Il **GIURISTA** d'impresa no, semmai è un **MANAGER**»

Sempre più avvocati di studio scelgono di passare alla carriera in house. Per quale motivo secondo lei?
Credo che il motivo principale vada ricercato nel desiderio di trovare, in azienda, una protezione e una sicurezza economica che la libera professione notoriamente non assicura, se non quando - al rovescio - giuristi d'impresa affermati lasciano l'azienda per entrare in studi legali con ruoli di vertice (quali soci o of counsel).
Com'è cambiato il rapporto tra le due professioni rispetto a 40 anni fa?
Secondo me, il livello alto non è mutato: un bravo general counsel di

CastaldiPartners

PARIS MILANO LONDON

castaldipartners.com

40 anni fa si poneva esattamente come oggi si pone nei confronti dei bravi avvocati esterni (e viceversa). Ai livelli inferiori, invece, oggi, forse, esiste meno dialogo reale, offuscato dalla tecnologia e dalla comunicazione digitale.

Libero professionista e giurista d'impresa: più le cose in comune o più le differenze?

Sul piano tecnico-giuridico le differenze non sono molte. Credo che la più significativa vada ricercata nel contratto che lega il giurista d'impresa all'azienda. Si tratta di un'obbligazione non scritta che invece manca nel mandato professionale all'avvocato esterno: il dovere, cioè, di suggerire opportunità giuridiche da cogliere (dovere nella maggior parte dei casi abbastanza sfumato in capo all'avvocato esterno). Sul piano extra giuridico le differenze sono immense: l'avvocato esterno (bravo) è un imprenditore. Il giurista d'impresa no, semmai è un manager.

Quali sono, secondo lei, le battaglie che Aigi dovrebbe combattere oggi?

Aigi dovrebbe insistere per il riconoscimento del giusto status professionale e, soprattutto, dovrebbe ribellarsi alle diffidenze di chi ha sempre cercato di emarginare i giuristi d'impresa dai "salotti buoni" delle professioni.

Come ottenere questo risultato?

Questa battaglia può essere vinta facendo conoscere il reale valore della professione di giurista d'impresa. La scuola nazionale di specializzazione per giuristi d'impresa, creata da Aigi, unica in Europa, può essere il miglior modo per far conoscere e insegnare questa professione.

GIOVANNA LIGAS
PRESIDENTE ONORARIA
E OF COUNSEL DI RAFFAELLI SEGRETI
TASSONE STUDIO LEGALE

«Abbiamo avuto un primo **RICONOSCIMENTO** formale nella **LEGGE** professionale forense del **2012** che ha confermato la possibilità anche per il giurista d'impresa di fornire **CONSULENZA LEGALE** al proprio datore di lavoro»

Quanto sono cambiati gli obiettivi e le battaglie di Aigi in questi 40 anni?
Alcune battaglie di ieri sono ancora le battaglie di oggi in quanto, sia pure in un contesto normativo e professionale profondamente cambiato rispetto a 40 anni fa, la figura del giurista d'impresa non si può ancora dire pienamente riconosciuta nella legislazione italiana.

Quali passi avanti ha fatto la professione?
Abbiamo avuto un primo riconoscimento formale nella legge professionale forense del 2012 che ha confermato la possibilità anche per il giurista d'impresa di fornire consulenza legale al proprio datore di lavoro.
Inoltre la nostra associazione nel 2013 è stata inserita nell'elenco del ministero della Giustizia delle "associazioni rappresentative a livello nazionale delle professioni non regolamentate".
Tra i passi avanti di Aigi annovererei inoltre la creazione della Scuola nazionale di specializzazione per giuristi d'impresa.

Secondo lei questi progressi hanno aiutato la notorietà della professione?
Certamente. A livello sociale la professione del giurista d'impresa è molto più conosciuta e sempre più appetibile per i giovani avvocati che vogliono conoscere meglio la vita delle imprese e le loro esigenze in termini di consulenza legale. Questa notorietà fa sì che molti credano che sia più facile entrare a far parte della nostra categoria che in quella degli avvocati del libero foro, anche se ciò non corrisponde affatto alla realtà.

Come aumentare il peso e la visibilità dell'Associaizone?
Secondo me in questa fase sarebbe importantissimo chiamare tutti i giuristi d'impresa italiani che non fanno ancora parte della nostra Associazione a unirsi a noi per portare all'attenzione del legislatore le esigenze della nostra professione e delle nostre aziende, acquisendo così quella massa critica che ci renderebbe più facile essere ascoltati.

CRISTINA CABELLA
VICE PRESIDENTE VICARIO E SENIOR COUNSEL TRUST E COMPLIANCE OFFICER EUROPE & MIDDLE EAST E ASIA DI IBM

«Le **AZIENDE** consapevoli del **VALORE** dei **GIURISTI** di impresa hanno **INQUADRATO** il general counsel dove, a mio avviso, è giusto si collochi: a **RIPORTO** del **CEO**»

Com'è cambiato negli ultimi 40 anni il rapporto tra aziende e giuristi d'impresa?

In questi 40 anni il rapporto tra azienda e giurista di impresa è cambiato soprattutto nelle realtà aziendali che si sono trasformate di più. Penso a quelle che offrono prodotti e servizi che 40 anni fa non esistevano ancora, o operano in mercati oggi regolamentati. Per queste società infatti, i giuristi di impresa svolgono il compito di interpretare e decodificare la complessità normativa

e regolamentare alla luce della strategia e del modello operativo della propria azienda.

Secondo lei le aziende hanno compreso appieno il potenziale di queste figure?

Penso che le realtà aziendali medio grandi abbiamo compreso a pieno il valore che la figura del giurista di impresa porta all'azienda stessa in termini di conoscenza del mercato e dei suoi rischi specifici. E lo dimostra il fatto che queste aziende hanno continuato a investire nei propri team legali interni e lo hanno fatto inquadrando il general counsel dove, a mio avviso, è giusto si collochi: a riporto del ceo.

Quali sono gli altri segnali di una società che ha compreso l'importanza di avere un legale interno?

Le aziende consapevoli del valore dei giuristi di impresa hanno anche affidato al proprio general counsel la decisione del se e quando coinvolgere un consulente, riconoscendo che nessuno meglio del proprio legale interno può valutare quando avvalersi di un professionista esterno.

Mettiamo a confronto il ruolo e il peso dei general counsel nelle società anglosassoni e in quelle italiane. Due professioni simili o ancora molte differenze?

Penso che delle differenze ci siano più nella percezione che il mercato legale ha dei giuristi d'impresa nei paesi anglosassoni rispetto all'Italia, che non nei protagonisti. Se guardiamo ai legali in house di società medio grandi, professionalità, competenze e leadership sono comparabili tra profili anglosassoni e italiani.

Eppure una differenza, a detta di molti, c'è...

Il problema è che il mercato italiano stenta a valorizzare la professionalità del giurista di impresa in generale, e da qui è inevitabile che, salvo poche eccezioni, i general counsel italiani non riescano a vedere riconosciuto esternamente il peso che si sono guadagnati internamente.

RAIMONDO RINALDI
PRESIDENTE AIGI
E GENERAL COUNSEL ESSO ITALIANA

"In Italia, la madre di tutte le **BATTAGLIE** non può che essere ancora quella per il **RICONOSCIMENTO** normativo della **FIGURA** del **GIURISTA** d'impresa e il **SUPERAMENTO** dell'**INCOMPATIBILITÀ** all'iscrizione all'**ALBO** professionale"

Quanto è cambiata la figura del giurista d'impresa da quando è stata fondata l'Associazione?

Sicuramente negli ultimi anni la figura del giurista d'impresa ha assunto progressivamente più importanza e peso nel panorama delle aziende italiane. La globalizzazione dei mercati e la necessità di confrontarsi con vari sistemi giuridici così come la maggiore attenzione alla compliance e all'etica nella conduzione degli affari, hanno portato i vertici aziendali a riconoscere e valorizzare l'assistenza prestata dal giurista d'impresa nel gestire i rischi e

nell'identificare le opportunità.

E quanto è cambiata l'Aigi?

Aigi ha cercato costantemente di adeguarsi al mutare dei tempi, della professione e della tecnologia. Costruendo sui valori e sull'insegnamento dei soci fondatori, abbiamo sempre lavorato per offrire ai nostri soci un'opportunità di scambio di esperienze e di crescita professionale. E questo ha portato a un'organizzazione più strutturata.

Quali sono oggi le sue finalità?

Scopo principale è il riconoscimento professionale e normativo della figura del giurista d'impresa e la disciplina della relativa attività. Inoltre Aigi ha il compito di monitorare il rispetto delle regole deontologiche, promuovere la formazione e l'aggiornamento dei soci, e incentivare l'incontro e lo scambio di conoscenze ed esperienze tra gli associati e il mondo esterno.

Su quali fronti siete attualmente più impegnati?

Siamo al lavoro per coinvolgere maggiormente i giovani nella conduzione della vita associativa. L'Associazione ha lo scopo di accompagnare i giuristi di oggi e del futuro e quindi appartiene principalmente a loro. Dobbiamo, inoltre, allargare ulteriormente la base associativa, stimolando e raggiungendo i tantissimi giuristi d'impresa anche del mondo pubblico.

Quali sono secondo lei, ad oggi, i principali problemi della vostra professione?

Credo che il problema principale consista ancora in una certa mancanza di attenzione da parte del mondo professionale, imprenditoriale, istituzionale e politico verso il ruolo che il giurista d'impresa ha ormai raggiunto.

E quindi qual è la principale battaglia da combatter oggi?

In Italia, la madre di tutte le battaglie non può che essere ancora quella per il riconoscimento normativo della figura del giurista d'impresa e il superamento dell'incompatibilità all'iscrizione all'Albo professionale. Disciplinare anche normativamente tale professione non può che accrescerne le potenzialità.

Come si può raggiungere questo obiettivo?

Penso che la strada principale sia perseverare nel contatto con il mondo politico ed istituzionale. Se legalità ed etica negli affari sono valori e caratteri sempre più essenziali nell'attività di impresa e nell'affermazione di un mercato concorrenziale, è fondamentale dare il giusto ruolo e riconoscimento a chi se ne fa garante.

GEBBIABORTOLOTTO
PENALISTI ASSOCIATI

A cura di Gebbia Bortolotto

LA VIGILANZA DELL'ODV IN MATERIA DI ANTIRICICLAGGIO

QUALE PRESUPPOSTO DEL CORRETTO ESPLETAMENTO DEGLI OBBLIGHI DI COMUNICAZIONE ALLE AUTORITÀ DI VIGILANZA

L'art. 52 del D.lgs. 231/07 individua l'Odv tra i soggetti gravati dagli obblighi di comunicazione alle Autorità di Vigilanza in relazione alle violazioni di alcune previsioni contenute nel citato Decreto, prevedendo sanzioni penali a fronte dell'inadempimento di tali obblighi. Si pone, pertanto, l'esigenza di delineare come possa articolarsi l'attività di vigilanza demandata all'Odv, presupposto stesso del corretto adempimento dei citati obblighi di segnalazione. In primo luogo, l'Odv verificherà l'effettiva adozione da parte dell'Ente di un sistema di controllo interno conforme alle previsioni normative in materia di antiriciclaggio, ivi compresa la predisposizione del piano di controlli da parte della funzione AML e l'elaborazione di un adeguato piano di formazione specifica per il personale. Con precipuo riferimento al MOG, l'Odv è altresì chiamato a valutare il *risk assessment* condotto al fine di identificare le attività aziendali esposte al rischio di verificazione delle fattispecie di cui all'art. 25 *octies* del D.lgs. 231/01 e l'efficace attuazione dei presidi operativi in tal senso adottati. Un ruolo fondamentale è poi quello rivestito dalla predisposizione di un sistema di flussi informativi, articolato avendo riguardo ai profili che maggiormente afferiscono agli obblighi di cui all'art. 52.2 del D.lgs. 231/07,

Da sinistra: l'Avv. Maurizio Bortolotto e l'Avv. Mario Gebbia

ossia gli adempimenti in materia di adeguata verifica delle clientela, gestione dell'AUI, segnalazione di operazioni sospette ed uso del contante e titoli al portatore. Da ultimo, al fine di garantire un idoneo espletamento degli obblighi di cui all'art. 52.2, ove venga riscontrata una violazione annoverata tra quelle oggetto delle segnalazioni in parola, si osserva l'opportunità che l'Odv svolga una preliminare attività istruttoria circa la consistenza della criticità riscontrata e sui fattori che vi hanno dato origine, così da accertare l'effettiva fondatezza della violazione. In tal sede, ovviamente, dovrà assicurarsi l'assoluta interazione con le funzioni di controllo individuabili in seno all'Ente, quali, le funzioni *Internal Audit*, *Risk Management* e *Compliance*, affidatarie di un primario ruolo nella verifica dei sistemi di controllo interno e delle politiche di gestione del rischio riciclaggio adottate dall'Ente.

REBUS COSTITUZIONALE

Il prossimo 4 dicembre sembra decisivo per le sorti della legislatura. Per capire come la riforma incida sull'assetto istituzionale del Paese, e per approfondire le ragioni del Sì e del No da un punto di vista tecnico giuridico, *MAG* ha interpellato due costituzionalisti

di gloria lattanzi

Respinti dal Tribunale di Milano i ricorsi di **Valerio Onida**, ex presidente della Corte Costituzionale, e quello del pool di avvocati composto da **Aldo Bozzi**, **Felice Carlo Besostri**, **Emilio Zecca**, **Claudio** e **Ilaria Tani**, la strada per il referendum costituzionale del prossimo 4 dicembre sembra ormai in discesa.
Ma cosa prevede esattamente la riforma sottoposta alla consultazione referendaria, e in che modo può impattare sull'ordinamento?
La legge di revisione costituzionale che gli elettori sono chiamati ad approvare incide

Cesare Pinelli

Mario Dogliani

sull'assetto e la composizione degli organi costituzionali e sul rapporto Stato-Regioni.
Per capire quali sono gli aspetti fondamentali della legge Boschi, *MAG* ha realizzato un'intervista doppia con due costituzionalisti, il professore **Cesare Pinelli**, ordinario di Istituzioni di Diritto Pubblico e di Diritto Costituzionale dell'università La Sapienza di Roma e il professore **Mario Dogliani**, ordinario di Diritto Costituzionale dell'università di Torino. Il primo è sostenitore del Sì, mentre il secondo è tra i sostenitori del No.

PROFESSORI, C'È BISOGNO DAVVERO DI UNA RIFORMA DELLA SECONDA PARTE DELLA COSTITUZIONE?

Pinelli: Della riforma del Senato se ne parla dall'epoca in cui la Costituzione è stata approvata e sempre nella stessa direzione: quella di trasformare

il Senato in una camera che rappresentasse le Regioni. L'obiettivo della riforma è di evitare che le due Camere facciano la stessa cosa. Dall'altra parte si consente a Regioni e Comuni di essere presenti a livello centrale.

Dogliani: La qualità di una democrazia dipende dalla qualità dei soggetti che la abitano. Con la crisi del governo Berlusconi, il governo Monti, la lettera della Bce e la rielezione di Napolitano, le istituzioni hanno dimostrato di essere collassate. Fu istituita la commissione dei 35 (di cui io e Pinelli facemmo parte) per mettere mano alla Costituzione nella sua parte organizzativa. Quel lavoro fu archiviato perché ci fu il cambio di guardia tra Letta e Renzi. Perciò in linea generale non sono contrario a fare modifiche alle Costituzione. La parte organizzativa è modificabile, purché si rimanga nel quadro dei principi fondamentali dell'ordinamento.

SE VINCE IL SÌ AL REFERENDUM, COME SARÀ IL NUOVO PROCEDIMENTO LEGISLATIVO?

Pinelli: Ci saranno due varianti. Nella prima, che verrà utilizzata nel 3-4% dei casi, Camera dei deputati e Senato avranno i medesimi poteri ed eserciteranno collettivamente la funzione legislativa. Questo procedimento verrà usato nei casi più importanti, ovvero per l'emanazione delle leggi costituzionali e di quelle che attuano la Costituzione nella parte in cui regola i rapporti tra Stato, Regioni e Comuni. Nel resto dei casi, il Senato non approverà la legge, ma potrà solo proporre delle modifiche e la Camera sarà libera di non recepirle.

Dogliani: Ci sono due procedimenti fondamentali, quello bicamerale e quello monocamerale, in cui ci sono diverse varianti piuttosto "sciocche".

A PROPOSITO DI PROCEDIMENTO LEGISLATIVO, È STATA CRITICATA LA COMPLESSITÀ DEL NUOVO ART. 70.

Pinelli: Chi fa questa critica confonde delle variazioni che riguardano maggioranze e termini con il procedimento legislativo. L'art. 70 prevede alcuni casi di modifica dei termini per l'esame del testo da parte del Senato o maggioranze assolute per l'approvazione di determinate leggi, ma i procedimenti legislativi restano solo due. I sostenitori del No portano acqua al loro mulino e vedono delle complicazioni dove non ci sono.

Dogliani: Secondo me è un articolo pessimo. Il fondamento di

Cesare Pinelli

«L'obiettivo della riforma è di evitare che le due Camere facciano la stessa cosa. Dall'altra parte si consente a Regioni e Comuni di essere presenti a livello centrale»

validità delle leggi nel nostro ordinamento è solo e soltanto il rispetto delle procedure di approvazione, a parte i limiti costituzionali di merito. Dato che con questo articolo è difficile comprendere quale legge va approvata con un subprocedimento anziché con un altro, si dovrà adire la Corte Costituzionale e si può immaginare la confusione, dopo tutto ciò che abbiamo visto con le Regioni e la divisione delle materie.

LA RIFORMA NON TOCCA I POTERI DEL GOVERNO. PERCHÉ I SOSTENITORI DEL NO ALLA RIFORMA EVOCANO IL RISCHIO DI UN PREMIERATO ASSOLUTO?

Pinelli: Traggono questa conclusione dal "combinato disposto" riforma costituzionale e legge elettorale. Se vincerà il No, la legge elettorale verrà abrogata. In realtà anche se vincerà il Sì, ho molti dubbi sul fatto che l'Italicum rimarrà in vigore.

Dogliani: Nei fatti la riforma costituzionale non tocca i poteri del governo, ma li tocca fortissimamente la legge elettorale, che garantisce al partito vincente una maggioranza assoluta rinforzata. Tutto ciò in virtù dell'esigenza di formare governi stabili. Così la capacità rappresentativa delle maggioranze diventa un problema limitato. Con un sistema elettorale maggioritario così, in Costituzione sono rimasti degli istituti che dovrebbero essere rivisti: come il potere di adottare decreti legge, di presentare emendamenti ai decreti legge e di porre la questione di fiducia. Il Parlamento così è espropriato. Una maggiore fermezza nella divisione dei poteri, facendo in modo che si

governi "sotto le leggi" e non "attraverso le leggi", sarebbe stata utile.

LA RIFORMA ELIMINA LE MATERIE DI COMPETENZA CONCORRENTE E NE RICONDUCE MOLTE ALLA POTESTÀ LEGISLATIVA ESCLUSIVA DELLO STATO. QUALI SONO LE RAGIONI?

Pinelli: In molti casi queste competenze appartengono già allo Stato. Così è stato stabilito da più pronunce della Corte Costituzionale.

Dogliani: È una questione di opportunità. Il testo precedente era un pasticcio inenarrabile, quindi sul fatto che fosse necessaria una razionalizzazione delle competenze sono d'accordo. Anche se la soppressione delle materia di competenza concorrente mi sembra di facciata, perché rimane il principio per cui lo Stato detta norme generali e comuni.

DIMINUZIONE DEI COSTI E VOTO SULLE POLITICHE DEL GOVERNO RENZI. LA RIFORMA È STATA FORTEMENTE LEGATA A QUESTI DUE ARGOMENTI. SI POTEVA PROMUOVERE DIVERSAMENTE?

Pinelli: Secondo me, la parte della riforma che prevede un taglio dei costi poteva essere illustrata più chiaramente. Si potevano accompagnare i tagli con la riduzione di altri capitoli di spesa, come quello relativo alle partecipate. Anche se modifiche di questo tipo si possono apportare con una legge ordinaria. È vero che su questo aspetto si è un

Mario Dogliani

«Nei fatti la riforma costituzionale non tocca i poteri del governo, ma li tocca fortissimamente la legge elettorale, che garantisce al partito vincente una maggioranza assoluta rinforzata»

po' esagerato.
Dogliani: Era necessario avviare un dialogo serio e ampio con tutti sulla riforma, che va rifiutata perché ci si è comportati come non ci si deve comportare nel modificare una Costituzione, ovvero in maniera divisiva. Il governo ha dimostrato "un'insipienza costituzionale".

SECONDO VOI, QUALI SARANNO, IN BASE ALL'ESITO DEL REFERENDUM, LE CONSEGUENZE SUL PIANO COMPLESSIVO DEL SISTEMA ISTITUZIONALE?
Pinelli: Ci saranno cambiamenti solo se vincerà il Sì.
Dogliani: Qualunque cosa succeda, le mani alla riforma bisognerà rimetterle perché ha molte slabbrature. E lo riconoscono anche i suoi fautori.

LA RIFORMA IN 7 PUNTI

1. SUPERAMENTO DEL BICAMERALISMO PERFETTO

Camera dei deputati e Senato non concorreranno più collettivamente alla formazione delle leggi. Il Senato conserverà il potere legislativo soltanto per l'approvazione delle leggi di revisione costituzionale e altre leggi costituzionali, in materia di tutela delle minoranze linguistiche, referendum, ordinamento, funzioni e legislazione elettorale di Comuni e città metropolitane, e autonomie regionali. Per le altre materie il Senato avrà esclusivamente una funzione consultiva. Potrà quindi esaminare il contenuto del testo di legge, così come approvato dalla Camera, e proporre delle modifiche. La Camera sarà libera di non recepirle.

2. IL NUOVO SENATO

Il Senato passerà da 315 a 100 componenti, che saranno rappresentanti delle autonomie regionali. Questi non saranno eletti direttamente dai cittadini, ma verranno scelti tra i consiglieri regionali. Le

modalità di elezione dei senatori saranno stabilite con una legge ordinaria ancora da approvare. Il Senato sarà composto da 74 consiglieri regionali e 21 sindaci. A questi dovranno aggiungersi cinque senatori nominati dal Presidente della Repubblica, che rimarranno in carica per sette anni. Non saranno più nominati i senatori a vita, carica che resterà valida solo per gli ex presidenti della repubblica. Altro. cambiamento riguarderà l'indennità: i senatori non riceveranno alcuna paga per tale ruolo.

3. ELEZIONE DEL PRESIDENTE DELLA REPUBBLICA

Il presidente della Repubblica sarà scelto dal Parlamento in seduta comune non più integrato dai delegati regionali. Muterà anche il quorum: sarà necessaria la maggioranza dei due terzi dei parlamentari fino al quarto scrutinio, poi basteranno i tre quinti. Dal settimo scrutinio sarà sufficiente la maggioranza dei tre quinti dei votanti.

4. ABOLIZIONE DEL CNEL

La riforma prevede l'abolizione del Cnel (Consiglio nazionale per l'economia e il lavoro) organo di rilievo costituzionale, composto da 64 membri, che svolge funzioni consultive in materia di lavoro ed economia, e ha potere di iniziativa legislativa nei temi di sua competenza.

5. RIFORMA DEL TITOLO V DELLA COSTITUZIONE

La riforma Boschi rivisita in maniera significativa il riparto delle competenze in materia legislativa tra Stato e Regioni, oggetto dell'articolo 117 della Costituzione. In particolare scompare la categoria delle compentenze concorrenti. In tali materie la funzione legislativa viene riportata per lo più nelle mani dello Stato. Alcune di queste materie riguardano il commercio con l'estero, la produzione, il trasporto e la distribuzione dell'energia, le grandi reti di trasporto e navigazione.

6. REFERENDUM ABROGATIVO

La riforma costituzionale non tocca il quorum di validità del referendum abrogativo, di cui all'art. 75, ovvero il 50 per cento più uno degli aventi diritto al voto, anche se introduce una novità. Quando la proposta referendaria sarà avanzata da 800mila elettori, verrà approvata se parteciperà alla votazione la maggioranza dei votanti alle ultime elezioni della Camera dei deputati, e se sarà raggiunta la maggioranza dei voti validamente espressi.

7. LEGGI DI INIZIATIVA POPOLARE

Con la riforma sarà innalzato da 50mila a 150mila il numero di firme necessario per la presentazione di un progetto di legge di iniziativa popolare da parte dei cittadini.
La discussione e la deliberazione conclusiva sulle proposte di legge d'iniziativa popolare saranno garantite nei tempi, nelle forme e nei limiti stabiliti dai regolamenti parlamentari.

MISHCON DE REYA e EDWIN COE frenano la BREXIT

Sull'uscita del Regno Unito dall'Ue deve votare il Parlamento: l'Alta Corte di Londra ha dato ragione alle due law firm londinesi. Il governo di Theresa May presenterà appello contro la decisione

Mishcon De Reya e Edwin Coe hanno convinto l'Alta Corte di Londra nella causa contro il governo: il processo di uscita del Regno Unito dall'Unione europea non può iniziare senza il voto del Parlamento.

Lo studio legale fondato da **Victor Mishcon** nel 1937 e che oggi conta più di 300 avvocati, a causa di questo mandato, ha riempito le prime pagine dei giornali, ma è stato anche duramente contestato. In un primo momento, infatti, la law firm londinese non ha rivelato l'identità dei clienti che hanno messo in discussione il processo di Brexit, esponendosi in prima linea.
Ma chi c'è dietro i ricorsi presentati dai due studi legali?

Gina Miller

Mishcon De Reya ha agito per conto della co-fondatrice del fondo di investimento Scm Private e filantropa, **Gina Miller**. È lei la ricorrente principale, che alla fine è stata messa di fronte alle telecamere e ha sostenuto da sola il peso delle proteste degli irriducibili del "leave". Ma in realtà al suo ricorso si sono associate altre personalità che hanno deciso di rimanere anonime.

Edwin Coe ha invece rappresentato **Deir Dos Santos**, parrucchiere brasiliano con cittadinanza britannica, che pur avendo votato per il "leave", ha deciso di rivolgersi all'alta Corte affinché non siano frustrate le prerogative del Parlamento.

Nella causa di fronte all'Alta Corte di Londra, i magistrati hanno accolto le tesi sostenute dai ricorrenti: il governo non ha il potere di azionare l'articolo 50 del trattato di Lisbona e iniziare la

procedura di recesso dall'Ue sulla base del solo esito del referendum consultivo, senza un voto di approvazione del Parlamento. Per raggiungere questo importante risultato Mishcon De Reya ha assoldato uno dei migliori avvocati da dibattimento sulla piazza inglese: Lord **David Pannick**, un "*queen's counsel*".

David Pannick

Lord Thomas of Cwmgiedd,

Il processo ha tenuto con il fiato sospeso tutta l'Inghilterra e per il momento il verdetto letto da Lord **Thomas of Cwmgiedd**, giudice dell'Alta Corte, è stato chiaro: «Il principio fondamentale della costituzione del Regno Unito è che il Parlamento è sovrano».

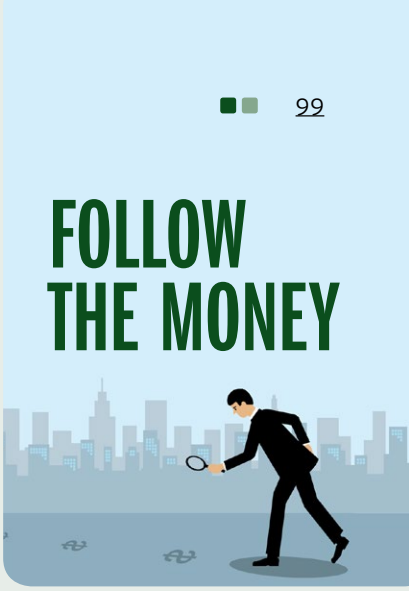
La vicenda è complessa e ha tanti risvolti. Uno in particolare ha una forte valenza simbolica: la decisione dimostra l'attualità del principio di separazione dei poteri dello Stato. Infatti, il potere giudiziario ha frenato l'esecutivo, ribadendo la sovranità del Parlamento. Sono importantissime le implicazioni di questa decisione in un Paese in cui la Costituzione non è scritta e che da sempre rappresenta un modello di democrazia per il resto del mondo.

E poi la Brexit. Ci sarà ugualmente? Muteranno le condizioni o prevarrà la linea della *hard Brexit* voluta dal governo di **Theresa May**? Se la sentenza sarà confermata, si dovrà esprimere il Parlamento sull'uscita dall'Ue, ma l'esito non è così scontato.

Il governo, poco dopo la lettura della decisione, ha annunciato che farà appello. Le date della discussione del processo dinanzi alla Corte Suprema sono state già fissate: dal 5 all'8 dicembre.

Non resta che attendere il verdetto finale di conferma o di riforma della sentenza di primo grado. Certo è che, qualunque sia l'esito, questo è destinato a incidere profondamente sugli assetti politici, istituzionali e finanziari della terra di Albione.

(*G.L.*)



Il caso Snapchat, ovvero QUANTO VALE in Borsa LA CREATIVITÀ

di laura morelli

Evan Spiegel

Dopo Facebook e Twitter, il New York Stock Exchange potrebbe vedere il debutto di un altro - potenziale - colosso dell'era digitale: Snapchat.

Il ceo del social network che consente di condividere video con dei filtri animati che si cancellano automaticamente dopo 24 ore, **Evan Spiegel**, ha infatti annunciato l'intenzione di quotarsi nella prima metà del 2017. La valutazione? Circa 40 miliardi di dollari, secondo *Bloomberg*.

Se guardiamo al giro d'affari di Snapchat, nato solo cinque anni fa, questa valutazione potrebbe sembrare ridicola. Nel 2016 la società, che di recente ha cambiato nome in Snap Inc, dovrebbe generare ricavi per 300 milioni, cinque volte in più rispetto al 2015. Nel 2017 i ricavi, stando alle proiezioni, dovrebbero aggirarsi attorno a 1 o 2 miliardi. Una crescita astronomica ma che comunque non giustifica un multiplo di 40 volte del market cap. Per fare un esempio, Facebook ha una market cap di 370 miliardi a fronte di ricavi per 27 miliardi di dollari.

Da dove viene allora una valorizzazione così alta? Secondo *Business Insider* dalla creatività del gruppo. E dalla capacità di monetizzarla.

Al contrario di **Mark Zuckerberg** per Facebook e di **Larry Page** di Google, Spiegel non è un informatico ma un manager, e la sua società non basa il suo business sui dati, ma su un prodotto creativo, che segue i trend dell'industria tecnologica e allo stesso tempo ne rivoluziona i dettami.

Snapchat infatti ha reso popolari fra le altre cose il concetto di "non permanenza" dei contenuti dei social, impensabile fino a poco tempo fa, e i video verticali - più fruibili tramite smartphone. Inoltre riesce a vendere più prodotti in uno, fra i quali gli "snap", ovvero i video e le foto, le storie - ovvero stringhe di contenuti usate dai blogger di tutto il mondo- , la sezione discover - dedicata ai trend e usata da 100 milioni di persone al giorno - e soprattutto i filtri - disegni o testo che personalizzano i video. Il filtro della catena di fast food Taco Bell, ad esempio, è stato utilizzato 224 milioni di volte.
A fronte di numeri ancora relativamente bassi, le potenzialità di Snapchat sono dunque altissime. E il mercato sembra essersene accorto.

Accuracy

a night for funds

serata di beneficienza a favore di Casa Gabri - Agorà 97

1 dicembre 2016

Ore 19.00
Piazza Cavour, 2
Sala Sironi, 6° Piano

"non si smette di giocare perché si diventa vecchi;
si diventa vecchi perché si smette di giocare"
(G.B.Shaw)

RSVP

events.italy@accuracy.com

www.anightforfunds.com

I nostri sponsor

legalcommunity inhousecommunity financecommunity foodcommunity

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

IDeA FIMIT sgr

G.S. I Bindun

la Collina dei Ciliegi

Love Banqueting

Isolabella della Croce

EMMEGI Sistemi di Comunicazione

Strega Alberti Benevento 1860

CONSULENTI FINANZIARI sempre più "IN HOUSE"

Sotto la lente il caso di GM Venture. Da San Paolo, la società fondata da Graziano Messana si sostituisce al cfo nelle branch delle aziende italiane in Brasile

Graziano Messana

Se la consulenza è diventata un settore sempre più competitivo, dove per trovare il proprio posizionamento serve avere un'approfondita conoscenza del business e dell'impresa del cliente, per molti professionisti entrare in azienda è diventato "il" business. Parliamo di società che offrono servizi manageriali in outsourcing, come YourCfo (*si veda MAG n.51*) ma anche di team che ricoprono ruoli in house in determinati contesti, ad esempio in caso di operazioni di finanza straordinaria o, in modo particolare, di ingresso in un nuovo mercato.
«Aprire una filiale o fare acquisizioni in un Paese straniero è un segno positivo di crescita dell'azienda, ma rischia di essere un'evoluzione piena di minacce se non la si gestisce in modo attento - osserva **Graziano Messana**, founding partner della società di interim management e consulenza GM Venture, con sede a San Paolo, in Brasile - in particolare in mercati complessi come quello sudamericano».

CONSULENZA PERMANENTE

Con un team di 10 persone, a due passi dalla Avenida Paulista, la quinta strada della città capitale finanziaria del Brasile, GM Venture è stata fondata da Messana nel 2006. La società si rivolge proprio a chi ha intenzione di entrare nel mercato brasiliano sia attraverso operazioni di m&a, di apertura di nuove sedi o di negozi, sia con l'avvio di startup e ha bisogno di qualcuno che conosca il Paese e sappia occuparsi della società.
Il gruppo fonda il proprio modello di business su due pilastri:

una presenza nel mercato di riferimento, in questo caso quello brasiliano - che «con i suoi 204 milioni di abitati e un prodotto interno lordo di 1.774 miliardi di dollari è un Paese ricco di opportunità di business» osserva Messana - e la valorizzazione di una figura che non sempre viene considerata come dovrebbe in un'azienda, quella del chief financial officer.

«Inizialmente l'idea era quella di gestire l'apertura di una branch o un'acquisizione in Brasile per conto della casa madre - racconta il manager - quindi avviare la struttura curando tutti gli aspetti finanziari e fiscali, riportando a imprenditori e azionisti, e poi consegnare tutto il pacchetto al cliente una volta stabilizzato il business».

«Aprire una filiale o fare acquisizioni in un Paese straniero è un segno positivo di crescita dell'azienda, ma rischia di essere un'evoluzione piena di minacce se non la si gestisce in modo attento»

Dopo due-tre anni di gestione, «abbiamo però capito che per le società era spesso difficile trovare un sostituto, in particolare manager italiani, in grado di gestire con altrettanta efficacia le criticità del mercato brasiliano» perché, osserva, «per conoscere e capire bene la situazione finanziaria e legislativa del Brasile serve molto tempo che le imprese all'estero non hanno».

Il gruppo ha dunque iniziato a offrire un servizio «permanente» sia «come consulenti e sia entrando direttamente in società come cfo o come direttore generale della filiale».

Ma chi entra in azienda? «In molti casi direttamente il sottoscritto - spiega Messana - in altri subentrano nostri manager italiani e

PROTEGGIAMO
IL VALORE
DELLE IDEE

N&G LEGAL

FIRENZE PADOVA MILANO ROMA TORINO MONACO DI BAVIERA

20122 - Corso di Porta Vittoria, 9
Tel. +39 02 362161
info@nglegal.eu - www.nglegal.eu

brasiliani ai quali prima facciamo formazione». Dopo 10 anni di attività, la società segue oggi, con 40 manager dislocati, oltre 20 aziende clienti, fra le quali Italia Independent, Fiera Milano, Eataly, Brunello Cucinelli, Moleskine e Azimut.

UN MERCATO NON PER TUTTI

Tutti clienti, precisa Messana - un passato in Lussemburgo nell'investment banking e in Italia nella società di advisory Electa - che «ci hanno conosciuto grazie alle segnalazioni del nostro network ossia studi legali, istituzioni finanziarie e imprese. Non facciamo infatti attività di marketing di noi stessi, ma andiamo avanti grazie alla reputazione che ci siamo costruiti. E non cerchiamo neanche di convincere un'azienda a entrare nel mercato brasiliano. Anzi, quattro volte su cinque rifiutiamo un mandato perché riteniamo che quell'azienda non abbia le caratteristiche giuste per stare in Brasile».

«... non facciamo attività di marketing di noi stessi, ma andiamo avanti grazie alla reputazione che ci siamo costruiti...»

Per stabilirlo «facciamo uno studio di fattibilità dove esaminiamo i competitor sul territorio brasiliano, cerchiamo di capire quanto il prodotto sia vendibile in Brasile, analizziamo il business model dell'azienda, facciamo un'analisi del mercato e del settore di riferimento e lo tariamo su imposte, costo del denaro e sulle altre difficoltà presenti nel mercato».
Fra queste ci sono, ad esempio, «il costo del denaro fra i più alti del mondo, un sistema fiscale pesante - per pagare le tasse in Brasile servono 2.600 ore di lavoro all'anno, contro una media mondiale di 261 ore (l'Italia

LE OPPORTUNITÀ DEL BRASILE, TRA DIMENSIONE E CONSUMI

Nonostante alcune incertezze a livello globale, i mercati emergenti, spinti dalle crisi politico-finanziarie in Ue e Usa, hanno vissuto un trimestre solido, stando al report trimestrale di Templeton Emerging Markets Group.
In particolare, all'attenzione di molti osservatori internazionali c'è il Brasile, tornato sotto i riflettori finanziari dopo l'avvicendamento politico avvenuto con l'impeachment della "presidenta" **Dilma Rousseff** e l'ingresso di **Michel Temer** che si prevede rimarrà in carica fino alla fine del 2018. «L'economia brasiliana è ciclica - spiega Graziano Messana - ha avuto una veloce ripresa dopo la crisi finanziaria del 2009, con un boom economico dovuto alla crescita del mercato interno e all'alto prezzo delle commodities. La recessione economica mondiale e la crisi politica ne hanno accentuato le debolezze, ma adesso, dopo due anni di crisi, il Paese vede interessanti prospettive di crescita già a partire dal 2017 dello 0,5%, rispetto a un -3,2% del 2016».
La potenza del Paese latino viene in parte dalla sua dimensione: «Assieme a Stati Uniti, Cina, Russia e India, il Brasile è uno dei pochi al mondo ad avere più di 100 milioni di abitanti, una superficie di oltre 3 milioni di Km2 e un Pil di oltre 1000 miliardi». Inoltre è la porta di ingresso ai mercati del Mercosul.

ne conta 269 ndr) - un'inflazione attuale al 7,20% e costi e dazi sulle importazioni che possono arrivare a pesare per il 100% del valore iniziale del prodotto». Senza contare poi «che il Brasile è fra i Paesi con più cause di lavoro al mondo: solo nel 2016 ci sono stati 3 milioni di processi».

SOLUZIONI TECNICHE

In questo contesto, ciò che Messana e il suo team fanno è offrire soluzioni tecniche che possano fare da contraltare alla complessità del mercato brasiliano: «Ad esempio - spiega - mettiamo a punto strumenti di ottimizzazione delle operazioni finanziarie, da quelle strutturate sul credito alla protezione del tasso di cambio, che è molto volatile. Facciamo un accurato cash management con reporting settimanale alla casa madre, gestiamo i consulenti e i rapporti con gli azionisti, ci occupiamo di proteggere la proprietà intellettuale dell'azienda e di ottimizzare i costi delle importazioni». Inoltre «siamo anche rappresentanti legali della società, ruolo per il quale è richiesta ad esempio la residenza in Brasile, e interveniamo nella fase post-closing in operazioni di m&a gestendo l'integrazione tra le società».

L'obiettivo, aggiunge, è «gestire tutto ciò che possa far generare risultati alla filiale» e «salvaguardare il valore che si può perdere se non si capiscono e non si conoscono le dinamiche del mercato».
Per Messana, questo lavoro può farlo solo un direttore finanziario: «I country manager e i direttori commerciali, figure che spesso hanno in carico anche la gestione finanziaria delle branch straniere, dovrebbero focalizzarsi sul business e pensare a fatturare. La gestione della finanza deve essere in mano a un cfo che sappia quali tasse può scaricare e conosca il sistema finanziario brasiliano, altrimenti anche con un Ebitda alto non si genera cassa».
Il cfo è per Messana «una figura fondamentale che le aziende spesso non riescono a trovare o sottovalutano. Ed è qui che subentriamo noi, portando competenze e prendendo in mano tutta la gestione finanziaria della società».
E i costi? «Noi applichiamo management fee che sono flat e no time consuming: l'azienda non paga in base al tempo della consulenza ma ha una tariffa precisa e definita che normalmente si rinegozia una volta all'anno. In questo modo la casa madre sa fin da subito quanto gli costerà la gestione finanziaria della branch e potrà così inserire i costi nei budget». I manager invece sono a tutti gli effetti dipendenti dell'azienda in un «allineamento di interessi e favorendo la creazione di sinergie con piani di "management by objectives", ossia gestione per obiettivi». (L.M.)

«I country manager e i direttori commerciali, figure che spesso hanno in carico anche la gestione finanziaria delle branch straniere, dovrebbero focalizzarsi sul business e pensare a fatturare»

Martina Cusano

Elisa Tattoni

MUKAKO.COM punta a ricavi per 20 MILIONI NEL 2018

La startup "dei pannolini taylor made" fondata dall'ex general manager di Groupalia, Martina Cusano, e dalla cfo di Privalia, Elisa Tattoni, si prepara per il secondo finaziamento da 2 milioni di euro

di silvia pasqualotto

Il nome deriva da due termini finlandesi e significa "la scatola che ti accompagna". E "l'accompagnamento" che Mukako.com offre è quello durante la crescita dei propri figli.
Nel sito di ecommerce dedicato ai prodotti per l'infanzia si può infatti trovare tutto (o quasi) ciò che è necessario per i bambini.
E quale prodotto è più indispensabile dei pannolini? È, infatti, dalla loro

vendita che ha preso il via l'avventura di **Martina Cusano**, ex general manager di Groupalia Italia ed **Elisa Tattoni**, ex chief finantial officer di Privalia Italia e Brasile.

Mukako, nato nel 2014 e diventato operativo nel 2015, ha iniziato infatti con un servizio in abbonamento per l'acquisto di pannolini basato su un algoritmo che consente di calcolare taglia e quantità necessaria in base a età, peso e sesso del piccolo. L'idea è venuta alle due fondatrici dalla propria esperienza di mamme con poco tempo e tanti impegni lavorativi. Talmente tanti da rischiare di non avere il tempo per comprare un bene così fondamentale come i pannolini.

LA CRESCITA CON STRUMENTI FINANZIARI PARTECIPATIVI

E tuttavia i pannolini non sono l'unico prodotto che si può acquistare su Mukako.com. La piattaforma online è cresciuta molto nell'ultimo anno e oggi offre anche una grande varietà di prodotti per i bambini e le loro mamme e punta presto a rivolgersi a tutta la famiglia. «Attualmente cresciamo del 30% ogni mese e chiuderemo il 2016 con un milione di fatturato», spiega Cusano.
Si tratta di una crescita che la società è riuscita a fare grazie a un finanziamento da 500 mila euro ottenuto attraverso l'emissione di strumenti finanziari partecipativi lo scorso febbraio. L'operazione, inedita per una startup (soprattutto perché tra i finanziatori figurano soli investitori privati italiani e stranieri), è stata curata dallo studio legale LegisLab, con gli avvocati **Piergiorgio Mancone** e **Luca Gobbi**.

Ma lo sviluppo di Mukako non si ferma qui e per la fine dell'anno la società ha già in programma di raccogliere un secondo round di finanziamenti da 2 milioni di euro. Con questa cifra la società si propone di raggiungere, entro il 2018 un fatturato di circa 20 milioni. «Stiamo incontrando sia investitori privati, sia pubblici. L'obiettivo è un progetto di crescita per il biennio 2017-2018 su 3 fronti: a livello di marketing, dal punto di vista consumer e anche da quello tecnologico».

PAROLA D'ORDINE: PERSONALIZZAZIONE

A tenere uniti i tre fronti del futuro sviluppo di Mukako è però un unico concetto: quello di personalizzazione. «Il nostro sito – racconta la ceo - ha un'offerta molto ampia e tuttavia vorremmo riuscire a dare al cliente solo quello di cui ha bisogno, tenendo conto di elementi come l'età, il sesso, la stagione e gli acquisti precedenti».

Il tentativo di Cusano, Tatteni e di tutto il loro team è cioè quello di portare anche nel nostro Paese un concetto di e-commerce «più evoluto rispetto a quello al quale siamo finora stati abituati in Italia». Una strada che le due socie hanno già intrapreso con la scelta di affiancare i clienti durante l'acquisto con una chat e con un servizio di risposta via email attivo anche nel fine settimana.

STARTUP NON È PER TUTTI

Sia Cusano che Tattoni provengono da precedenti esperienze come startupper, se pur non «in proprio». Entrambe hanno contribuito, infatti, al lancio e al successo di siti come Privalia.com e Groupalia.com. Due esperienze che le hanno aiutate, oltre che a maturare una forte esperienza e uno spirito imprenditoriale, anche a guadagnare la stima di molti colleghi e degli investitori che hanno deciso di puntare su di loro.

Eppure, Cusano ne è convinta, fare startup e quindi impresa non è per tutti, soprattutto in Italia. «Nasciamo in una cultura che non è imprenditoriale e questo ci penalizza molto. In America, dove ho frequentato un mba (ad Harvard ndr), invece, sono imprenditori già a cinque anni quando escono di casa per vendere ciambelline».

Così in Italia, se come dice, «mancano le basi», va da sé che anche i tanti programmi di accelerazione che continuano a nascere nel nostro Paese non sempre riescono a creare startup di successo. «Questi programmi vengono fatti per sostituire le basi, e cioè il saper fare impresa. In Usa invece i cosiddetti incubatori servono solo a facilitare i contatti», precisa la ceo.

«Nasciamo in una cultura che non è imprenditoriale e questo ci penalizza molto. In America, dove ho frequentato un mba, invece, sono imprenditori già a cinque anni quando escono di casa per vendere ciambelline»

LA FLESSIBILITÀ... DEGLI UOMINI

Mukako.com è partito mentre Cusano e Tattoni erano in due momenti "particolari" della loro vita: la gravidanza e il post parto. Eppure questo non ha impedito loro di chiudere con successo il primo round di finanziamenti e di seguire tutti gli aspetti della loro neonata impresa. «Con la maternità – continua la ceo - emergono spesso capacità nuove ma sta a noi metterle a frutto. Ovviamente un sistema scolastico e di welfare efficiente potrebbe facilitare le cose ma sappiamo che quasi mai le cose funzionano come dovrebbero».

Per questo motivo le due socie - anche oggi che la società si è ampliata arrivando a 10 dipendenti fissi più altrettanti collaboratori di agenzie esterne - continuano il loro delicato e complesso incastro di impegni familiari. La cfo, per esempio, durante la nostra intervista esce di corsa dall'ufficio per recuperare la figlia al

DALLO STUDIO LEGALE ALL'AZIENDA

«Dopo dieci anni di avvocatura ho capito che era arrivato il momento di cambiare e per farlo ho pensato che sarebbe stato bello lanciarsi in un progetto al passo con i tempi, ancora in fase embrionale e che tuttavia ha tutte le qualità per diventare un'eccellenza».

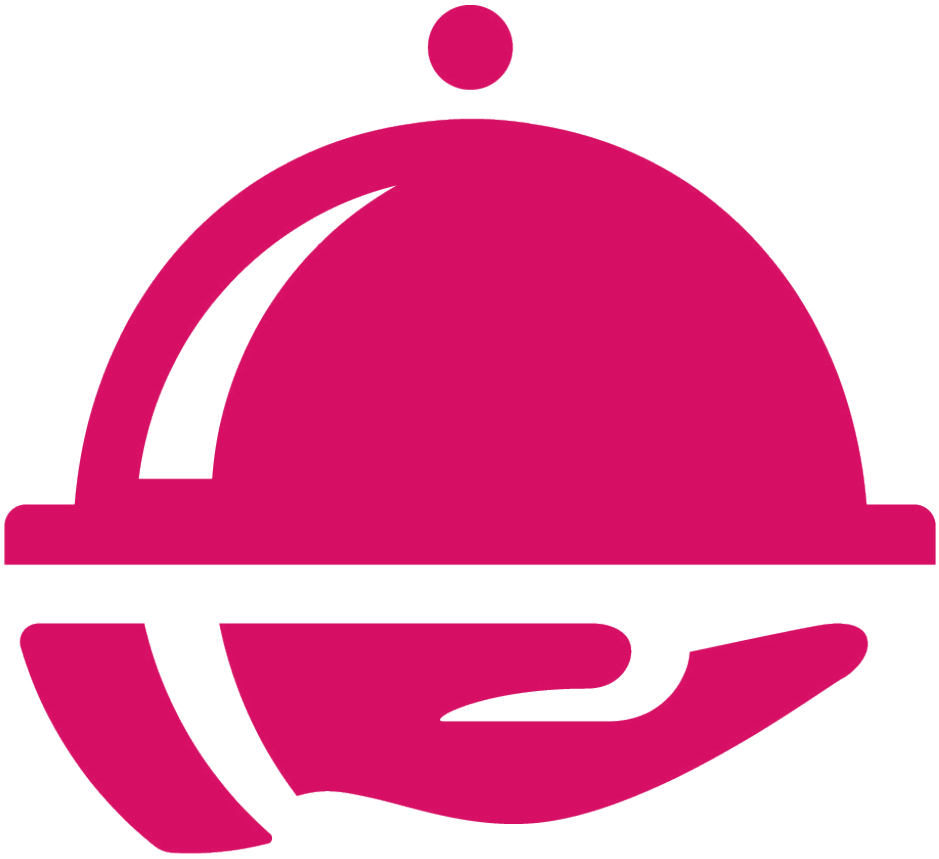
Rocco Lanzavecchia

Ha le idee chiare **Rocco Lanzavecchia**, ex avvocato di Simmons & Simmons specializzato in diritto ip. Sì perché il professionista, dal mese di ottobre, ha lasciato il completo rigoroso da avvocato per vestire i panni più informali (ma non meno impegnativi) dello startupper. Lanzavecchia ha, infatti, fatto il suo ingresso in Mukako dove seguirà sia gli aspetti legali che la parte business. «In una startup come la nostra non ci sono ruoli predefiniti. La mia professionalità e la mia esperienza saranno messe a servizio di tutta la società, con particolare attenzione per le questione di tutela della proprietà intellettuale».

«... un sistema scolastico e di welfare efficiente potrebbe facilitare le cose ma sappiamo che quasi mai le cose funzionano come dovrebbero»

nido. Mentre l'ad assicura che non ce l'avrebbe mai fatta senza la collaborazione del marito. «Lui lavora all'università e ha dei tempi flessibili che gli consentono di seguire molto i nostri figli. Forse più di me».

Per questo motivo la fondatrice di Mukako è convinta che sia profondamente anacronistico parlare solo dei tempi delle donne e di una società modellata sulle loro esigenze. «Penso, al contrario, che se vogliamo dare più flessibilità alle tante donne che sono sia mamme che lavoratrici dovremmo iniziare a concederla prima di tutto agli uomini».



Giuristi a confronto sulla GIG ECONOMY

Chi svolge "lavoretti" va considerato lavoratore autonomo o subordinato? Trent'anni fa fece discutere il caso dei mototaxi. Oggi il tema torna attuale con il boom del food delivery

Con la gig economy o on-demand economy, la domanda e l'offerta di prestazioni lavorative, prodotti o servizi avviene solo a richiesta e tutto viene gestito online, attraverso piattaforme digitali.
L'anno scorso **Hillary Clinton**, in un discorso alla New York University, ha affermato che «la gig economy sta creando interessanti opportunità e scatenando l'innovazione, ma solleva domande difficili sulle protezioni sociali del posto di lavoro e su quello che sarà un "buon lavoro" in futuro».

Franco Toffoletto

Recentemente anche la neo prima ministra britannica, la conservatrice **Theresa May**, ha dichiarato che i diritti tradizionali dei lavoratori vanno garantiti anche a chi opera nella gig economy.
L'economia on-demand quindi è finita nell'occhio del ciclone in molti Paesi, compreso il nostro: si pensi alle polemiche esplose per il "caso Foodora".
La contrapposizione tra i lavoratori che si sentono dipendenti e l'azienda che li ritiene solo collaboratori non è nuova. Negli Stati Uniti è successo qualcosa di simile a Uber. Ma le radici di questo conflitto affondano in un passato più lontano.

IL PRECEDENTE "MOTOTAXI"

«In realtà c'è un precedente piuttosto noto, risalente ormai a 30 anni fa, ovvero quello dei mototaxi che per molti aspetti ricordano gli attuali rider che consegnano le cene a domicilio. In quel caso i fattorini che eseguivano le consegne furono riconosciuti in prima battuta come lavoratori dipendenti, ma il risultato fu poi ribaltato in altre pronunce dello stesso tribunale di Milano», spiega **Livio Bossotto**, employement counsel di Allen & Overy.

foodcommunity.it

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti del mondo food

Anche **Franco Toffoletto**, managing partner di Toffoletto De Luca Tamajo e Soci, ricorda il precendente "mototaxi" in cui i pony-express avevano solo un ruolo nella consegna dei pacchi e precisa che in quella situazione «la giurisprudenza affermò che se il pony-express era libero di rispondere alla chiamata della centrale radio, allora non poteva in alcun modo configurarsi un rapporto di lavoro subordinato».

IL CASO FOODORA

Secondo Toffoletto, nel caso Foodora, per qualificare i lavoratori come subordinati o autonomi è necessario esaminare le caratteristiche del rapporto e gli accordi raggiunti tra le parti, «anche se - precisa l'avvocato - in genere, nelle piattaforme digitali di servizi, il sito o le app sono solo un mezzo per mettere in contatto due parti (nel caso, ristoranti e clienti). L'app funge da mediatore tra questi soggetti. Quindi non vi è un rapporto di lavoro tra la piattaforma e i soggetti ma un contratto di trasporto tra ristorante e soggetti». Il punto, secondo Toffoletto, è che «se effettivamente i soggetti addetti alla consegna dei pasti non sono obbligati a rispondere alle chiamate, ma possono farlo solo quando ne hanno voglia, allora il lavoro è certamente autonomo».

Livio Bossotto

Bossotto, invece, sostiene che «nonostante sia possibile individuare alcuni indici che caratterizzano il lavoro subordinato sarebbe forse preferibile elaborare una sorta di terzo tipo di prestatori d'opera. Per alcuni versi, le modalità di svolgimento della prestazione ricordano quella del job on call, ma a differenza del lavoro a chiamata, da un lato il preavviso è brevissimo ma dall'altro l'obbligazione di risultato (la consegna della cena) prevale su

quella di mezzi per cui è difficile stabilire il corretto inquadramento della fattispecie».
Detto questo, nell'era dell'economia on-demand appare urgente la necessità di regolamentare la posizione di coloro che effettuano prestazioni offerte su piattaforme online.

L'INADEGUATEZZA DELLA LEGGE

Per tutti questi motivi, secondo Bossotto «sarebbe forse auspicabile la creazione di una figura contrattuale ad hoc, che preveda delle tutele e delle regole specifiche. Il fulcro del problema va ricercato nel trattamento economico e nel preavviso molto breve o incerto con cui viene richiesto al soggetto di effettuare la consegna, con la conseguenza che il lavoratore rischia di non avere la possibilità di organizzare il proprio tempo per svolgere anche altre attività che possano rappresentare diverse fonti di guadagno».
Di avviso opposto Toffoletto che ritiene non necessario un intervento del legislatore per introdurre una terza categoria di rapporto di lavoro. «Negli anni ha già legiferato troppo, complicando la disciplina esistente».
Il punto è che le leggi sono inadeguate rispetto all'evoluzione della tecnologia e a fenomeni come quello dell'economia on-demand. Attualmente è ferma in Parlamento una proposta di legge che punta a disciplinare solo gli aspetti fiscali della sharing economy.
I lavoratori non sembrano invece ancora rientrare tra le preoccupazioni del legislatore. Con la ribellione dei rider di Foodora però qualcosa è cambiato. Dopo la protesta c'è stato infatti un aumento dei compensi per le consegne. Ma attenzione a qualificarla come sciopero. Secondo Toffoletto «non trattandosi di lavoro subordinato, i lavoratori non hanno domande azionabili».
Ma allora nell'attesa di una regolamentazione dei fenomeni espressione dell'economia on-demand, cosa si può fare per migliorare la protezione dei giovani che svolgono "lavoretti"?
«Visto il moltiplicarsi delle iniziative e di startup della gig economy, per favorire le assunzioni di questi lavoratori potrebbe essere utile prevedere delle forme di sgravio fiscale o contributivo per le società che li assumono e che garantiscono loro maggiori tutele o salari più alti», conclude Bossotto. (*g.l.*)

di silvia pasqualotto

SE LA DOMANDA È SEMPRE: Figli o carriera?

Il lavoro condiziona la nostra vita e incide su decisioni così delicate e personali come quella di avere figli. "Figli o carriera?", è una domanda silenziosa, implicita, che aleggia in tanti ambienti di lavoro e che spesso impedisce, a chi non ha una rete familiare o risorse economiche adeguate, di fare entrambe le cose.

«Ho rinunciato ai figli per fare carriera», è una frase che ho sentito ripetere spesso. Sia da uomini, sia da donne. Oggi però una ricerca condotta da Ipsos e promossa dallo studio legale Lexellent svela le dimensioni di questo fenomeno.

La motivazione lavorativa - a guardare i risultati del sondaggio condotto su un campione di mille persone - sembra essere infatti, per il 63% degli intervistati, la ragione principale per la quale gli italiani e le italiane non fanno figli.

E tuttavia il 76% di loro assicura che i figli li avrebbero fatti se l'azienda per cui lavorano avesse messo in atto politiche di conciliazione vita-lavoro valide. Il 66% degli intervistati ha, invece, dichiarato che ne avrebbe voluti di più se le condizioni lavorative ed economiche lo avessero permesso.

La ricerca svela un mondo del lavoro nel quale diventare genitori viene ancora interpretato come un ostacolo alla carriera, e dove i servizi per conciliare lavoro e famiglia mancano o non sono conosciuti dai lavoratori e dalle lavoratrici.

Ma che cosa vorrebbero i lavoratori per vivere meglio il loro essere mamme e papà sul posto di lavoro? Il 54% dei genitori ha chiesto la possibilità di lavorare da casa, mentre il 52% vorrebbe avere maggior flessibilità negli orari di lavoro.

Dal sondaggio emerge inoltre la percezione che il welfare non sia ancora visto dalle aziende come una leva per far aumentare il benessere e quindi la produttività dei lavoratori, ma solo come un onere in più.

Cambiare la prospettiva è una sfida che riguarda tutte le aziende perché, come ha spiegato **Giulietta Bergamaschi**, partner di Lexellent: «Una politica di conciliazione tra vita e lavoro dei dipendenti è l'unico sistema per attirare e trattenere i migliori talenti e per avere in azienda un clima positivo che favorisca un aumento di produttività».

Kitchen CONFIDENTIAL

BOWERMAN: «Donne manager e chef? YES WE CAN»

La cuoca made in Usa smonta i pregiudizi di genere italiani. Ma dice no alle quote rosa. Intanto guida gli Ambasciatori del gusto e lavora a nuovi progetti

di gabriele perrone

Cristina Bowerman

È nata a Cerignola, in Puglia. Si è formata professionalmente negli Stati Uniti. Lavora a Roma. Ed è diventata da poco presidente dell'Associazione italiana ambasciatori del gusto, che ha l'obiettivo di valorizzare il patrimonio enogastronomico nazionale nel mondo.

Cristina Bowerman, chef di Glass Hostaria, ristorante stellato nel cuore di Trastevere a Roma, è tutto questo e non solo.

Prima di diventare cuoca, si è laureata in Giurisprudenza e ha lavorato come grafica negli Usa. Oggi, con il socio e compagno **Fabio Spada** (con cui ha un figlio), oltre a Glass dirige anche il locale Romeo nella Capitale.

Per alcuni la domanda sorge spontanea: come fa a gestire lavoro e famiglia? «Me lo chiedono spesso»,

«Nel nostro Paese si crede che una donna possa essere solo mamma o moglie o professionista, non tutte e tre insieme»

racconta Bowerman a *MAG*. «Ma è solo una questione di mentalità in Italia, perché negli Stati Uniti non è così. Bisogna dimostrare che non c'è campo che non possa essere rappresentato degnamente da una donna». Per questo «speravo con forza che **Hillary Clinton** vincesse la corsa alla Casa Bianca».

Lei è mamma, imprenditrice e cuoca. Quindi dimostra che è fattibile per le donne come per gli uomini?
Non ho mai avuto dubbi a riguardo. Ognuno ha la sua storia e la sua personalità, non c'entra il fatto di essere donna o uomo.

In Italia, però, c'è un pregiudizio sulla capacità femminile di svolgere un lavoro così impegnativo in modo autonomo?
Nel nostro Paese si crede che una donna possa essere solo mamma o moglie o professionista, non tutte e tre insieme. E questo pregiudizio

«Non dimentichiamo che questo è il nostro momento perché abbiamo il numero 1 al mondo, Massimo Bottura, dobbiamo approfittarne»

provoca un rallentamento dell'entrata delle donne in tutti i campi professionali, compresa l'alta cucina.

Alcuni mesi fa lo chef Antonino Cannavacciuolo si è detto contrario alla presenza di donne nella cucina di un ristorante

Voglio sperare che sia stato travisato... In ogni caso non sarebbe l'unico, ci sono molti chef uomini che la pensano così.

Cosa si può fare per cambiare questa mentalità?

Il governo può sempre dare stimoli, ma non può entrare nel merito perché il business privato è un'altra cosa.

Cosa intende?

Non ci deve essere un'imposizione dall'alto, conta la meritocrazia. Per questo sono contraria alle quote rosa. Bisogna far capire che ci sono tante donne con la stessa forza fisica, resistenza e capacità di comandare degli uomini, anche nella ristorazione.

A proposito, come vede il settore in Italia nel suo complesso?

Credo che sia in ottima forma, ma anche che abbia bisogno di un aiuto da parte

di tutti, incluso il governo, per valorizzare il settore come stiamo tentando di fare con l'Associazione ambasciatori del gusto.

Cosa può fare in questo senso l'associazione di cui è diventata presidente?
L'associazione ha l'ambizione di instaurare un rapporto e un dialogo franco e sincero con le istituzioni per la protezione e la valorizzazione della cucina italiana.

In che modo?
I ristoranti sono trattati alla pari di altri pubblici esercizi, invece servirebbe una legislazione specifica per aiutare la ristorazione, come ad esempio in Francia, dove il settore gode di una tassazione inferiore.

Inoltre il food è un traino per l'economia italiana...
Certamente, è una grandissima forza del nostro Paese. Non dimentichiamo che questo è il nostro momento perché abbiamo il numero 1 al mondo, Massimo Bottura, dobbiamo approfittarne.

Parlando del suo business, a quali progetti sta lavorando?
A novembre il nostro Romeo Chef & Baker si trasferirà da Prati a piazza dell'Emporio.

Il locale è più grande e ha accanto una pizzeria, perché vogliamo valorizzare la pizza come espressione dell'alta cucina italiana.

Chi sono i suoi soci?
Tra i soci ci sono Giuseppe Di Martino di Pastificio dei campi, il trader internazionale di grano duro pugliese Casillo e il giornalista Antonio Scuteri. Inoltre per la pizzeria ci sarà la consulenza dei fratelli Salvo.

Chi vi segue dal punto di vista legale?
L'avvocato Giovanni Moscarini dello studio legale Moscarini.

Quanto contano i suoi studi e le sue esperienze precedenti, soprattutto all'estero?
La laurea in Giurisprudenza è stata molto utile perché mi ha dato un metodo e capacità organizzativa. Negli Stati Uniti, poi, ho imparato tantissime cose: dal marketing alla gestione del team, dal food cost del ristorante al customer service fino al public speaking. E anche un'altra cosa...

Quale?
Che l'età non è un ostacolo al cambio di carriera e il sogno americano è vivo e vegeto. Tra l'altro ancora oggi non smetto di fare aggiornamenti professionali in Italia e all'estero e sono docente di corsi di cucina presso scuole italiane e straniere.

Quale sarà il primo progetto concreto dell'Associazione italiana ambasciatori del gusto?
L'appuntamento è per la "Settimana della cucina italiana nel mondo" dal 21 al 27 novembre che vedrà protagonisti rappresentanti di altissimo livello. Ci si auspica la messa a punto di un tavolo tecnico con le istituzioni per discutere sui temi della formazione e delle esigenze del settore, oltre a iniziative legate alla lotta agli sprechi e alla raccolta fondi per beneficenza.

Calvisius, l'oro nero a tavola è bresciano

Agroittica Lombarda, con 25 milioni di fatturato, è il più grande produttore mondiale di uova di storione. Il suo caviale ha conquistato chef stellati, alberghi di lusso e compagnie aeree

C'

è chi lo chiama ancora "cibo degli zar". Per altri è l'oro nero a tavola. Ma il caviale più diffuso e apprezzato al mondo non viene dalla Russia, né dall'Iran. Il Paese che fornisce un quarto della produzione mondiale di uova di storione (40 tonnellate all'anno su 160) è l'Italia. Di queste, 25 tonnellate fanno capo ad Agroittica Lombarda, che a Calvisano (Brescia) e Cassolnovo (Pavia) alleva le specie ittiche più pregiate in circa 60 ettari di vasche, nell'acquacoltura più grande d'Europa, tra rigorosi controlli igienico-sanitari e una filiera eco-friendly al 100%. Il suo marchio Calvisius, con un giro d'affari da 25 milioni di euro di cui 90% di export, ha conquistato ristoranti stellati, compagnie aeree, alberghi di lusso e gastronomie in tutto il mondo.

DAGLI CHEF STELLATI ALLE COMPAGNIE AEREE

«In particolare nell'ultimo anno, in controtendenza con i dati macro economici italiani, abbiamo notato nei consumi alimentari un'importante crescita sul mercato domestico», spiega a *MAG* **Lelio Mondella**, direttore generale di Agroittica Lombarda. «Attualmente la quasi totalità degli chef italiani stellati predilige Calvisius, uno per tutti **Massimo Bottura**», che nella sua Osteria Francescana utilizza «il nostro Ars italica Oscietra Royal», ma anche **Gualtiero Marchesi** lo usa per i suoi celebri spaghetti al caviale.

Lelio Mondella

In ordine di importanza, le principali destinazioni dell'export di Calvisius sono Stati Uniti, Russia (nonostante l'embargo), Francia-Belgio, Hong Kong, Regno Unito ed Emirati arabi. L'azienda è diventata anche il principale fornitore di caviale per la prima classe dei voli Lufthansa, Singapore Airlines, Thai Airways e Cathay Pacific.

SOCIETÀ DI DISTRIBUZIONE E PARTNERSHIP NEL LUSSO

Il direttore vendite **Stefano Bottoli** spiega come nelle future strategie di marketing ci sia la valorizzazione di nuovi packaging con lattine da 10 grammi al costo di 16 euro, adatte a degustazioni per due persone, che rendono il prodotto più fruibile al pubblico.
Inoltre l'azienda sta lavorando alla creazione di «un sistema di alleanze con player primari nel mercato europeo per costituire delle società di distribuzione

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

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

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

@7Gr @settegrammi @sevengrams

7Gr. For espresso lovers only.

insieme a partner locali in alcuni importanti Paesi europei». L'obiettivo è quello di «introdurre e sviluppare i propri prodotti attraverso strategie di marketing anche web oriented».
Diversa strategia, invece, per Paesi come il Brasile o l'Estremo Oriente dove, in una prima fase, si intende operare «con importatori-distributori locali».
Per quanto riguarda il mercato italiano - aggiunge Bottoli - Calvisius è «sempre più riconosciuto come emblema di lusso e della qualità italiana».
Di conseguenza le future strategie saranno orientate ad «azioni di co-marketing con partners d'eccellenza, anche di settori diversi dall'agroalimentare ma affini per valori e obiettivi».

UN SUCCESSO NATO 40 ANNI FA

Le origini del successo di Agroittica Lombarda risalgono al 1977, quando l'industriale **Giovanni Tolettini** decise di sfruttare l'acqua calda generata dal processo siderurgico delle sue acciaierie a Calvisano, unita alle acque pure di risorgiva, per creare l'ambiente adatto all'allevamento di alcune specie ittiche.

Negli anni '80 arriva la svolta grazie all'incontro tra **Gino Ravagnan**, socio storico dell'azienda, e il professore russo **Serge Doroshov**, biologo marino all'Università di Davis in California.
Attraverso la consulenza dell'accademico, Agroittica Lombarda abbandona l'allevamento dell'anguilla e inizia quella dello storione bianco.
Oltre alla produzione e al confezionamento di carni di storione, nel 1992 l'azienda inizia a sviluppare l'estrazione e la commercializzazione del caviale di altissima qualità, lavorato con

il metodo tradizionale russo "Malossol" a basso contenuto di sale che permette di assaporare l'estrema delicatezza delle uova.
La purezza dell'acqua, i rigorosi controlli igienico-sanitari e le tecnologie altamente sostenibili utilizzate da Agroittica permettono all'azienda di conquistare progressivamente il mercato. Tappa fondamentale è la Convenzione di Washington del 1998 che inserisce lo storione tra le specie in via d'estinzione, limitando fortemente l'estrazione di caviale dagli esemplari selvatici e favorendo gli allevamenti dell'impresa bresciana.
Dal 2000 a oggi il marchio Calvisius è sbarcato negli Stati Uniti, in Francia, Gran Bretagna, Asia e ha conquistato persino la "madrepatria" Russia. Ma chissà se nella terra degli zar sanno che il più grande produttore di caviale da allevamento al mondo si trova a Calvisano (*g.p.*).

ECCO COME *si presenta* un' OFFERTA

di mario alberto catarozzo

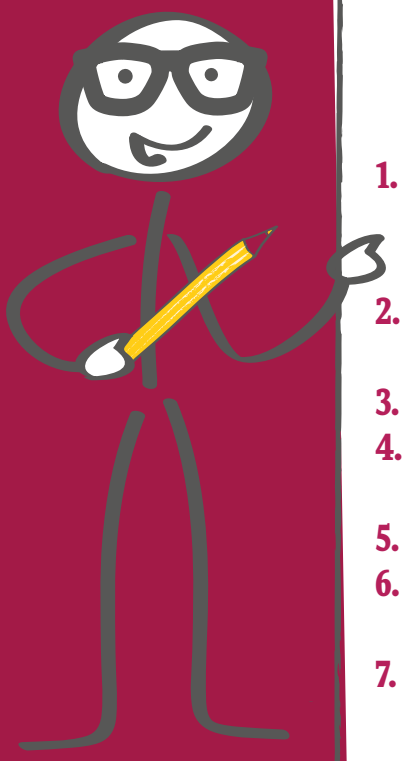
Abbiamo visto nella precedente puntata (sul numero 68 di *MAG*) come scrivere un'offerta di consulenza efficace e completa. Vediamo ora a cosa prestare attenzione nella presentazione di tale offerta ai nostri interlocutori.
Di solito l'offerta ci precede. Inviata solitamente per email, l'offerta presenta una serie di informazioni su di noi e sui nostri servizi. Ciò che manca è la parte emozionale che può venire solo da una nostra presentazione smart, accattivante, brillante.
Ricordiamoci sempre, prima di procedere oltre, che l'essere umano è fatto di emozioni e non di ragione. Paura, diffidenza, entusiasmo, curiosità guideranno le scelte del vostro interlocutore. Egli apparirà tutto concentrato nel chiedervi spiegazioni, ma in realtà le informazioni le ha già avute dalla vostra offerta. Da voi cerca quel qualcosa in più che solo il rapporto umano diretto può dare: emozioni, appunto.
Ecco che risultare simpatico o antipatico, sicuro di sé o insicuro, solido o "leggero", affine o molto diverso, potrà fare la differenza a parità di contenuto della proposta.
Così abbiamo pensato ad alcuni accorgimenti a cui fare attenzione per giocarsi al meglio le proprie carte in un beauty contest.

ANDARE SOLI O ACCOMPAGNATI?

Diciamo che una regola assoluta ovviamente non c'è. In linea di massima andare in due aumenta le carte da giocarsi. Innanzitutto, va valutato se andare con un collega o una collega. In secondo luogo, andando in due c'è la possibilità di giocarsi la carta dell'esperto e più in generale si ha la possibilità di avere una spalla o una sponda per ogni occorrenza. Ricordiamoci che queste presentazioni sono vere e proprie recite teatrali, dove si cerca di tirare fuori la "porcellana di famiglia", di farsi percepire il più solidi, adeguati, organizzati possibile. L'obiettivo - neanche a dirlo – è trasmettere l'idea che noi siamo quelli giusti per quel deal o per la consulenza richiesta.

L'ABITO FA IL MONACO?

Come andare vestiti? Lo so, alcuni potrebbero dire che si sa come andare vestiti, ci vuole un po' di buon senso. Ecco appunto, un po' di buon senso. Fatto sta che non sempre lo troviamo. Studiare l'interlocutore e la situazione e sapersi adeguare è fondamentale. Per capirci, se andiamo dal general counsel di una multinazionale sarà utile trasmettere l'idea di essere cittadini del mondo, di essere smart, business oriented anche nel vestire, senza orpelli inutili che potrebbero farci apparire sovrabbondanti e troppo legati all'apparenza, ma al contrario evitando di arrivare con la camicia spiegazzata o fuori dai pantaloni, sintomo di poca cura e di poco rispetto verso l'interlocutore. Se ci troviamo di fronte a una pmi, le cose cambiano: arrivare con il macchinone, con il doppiopetto e tutto griffato potrebbe spaventare e dare l'idea che ciò sarà pagato dal nostro interlocutore con la parcella. No grazie. Il discorso vale tale e quale per uomini e donne: il tacco 12 oppure orecchini pendenti stile lampadari di Versailles sarebbe opportuno evitarli.



7 COSE da NON FARE

1. Non arrivate all'appuntamento all'ultimo momento
2. Non abbiate e non mostrate di avere fretta
3. Non fate i saputelli
4. Non sottovalutate i vostri interlocutori
5. Non fate monologhi
6. Non fate l'apologia di voi stessi o dello studio
7. Non siate troppo seriosi. Un sorriso fa bene a tutti.

COSA DIRE

Una buona regola è innanzitutto calibrare bene l'ambiente e il nostro interlocutore. Prima di partire a parlare di affari, di soldi o di noi stessi e di quanto siamo bravi, preparati, brillanti, sarebbe bene capire chi abbiamo di fronte. Quindi osservare bene l'arredamento della stanza in cui ci riceve, il modo in cui si veste, se sulla scrivania ha foto di figli e parenti oppure no, se alla parete ha quadri di barche,

MILAN CHAMBER OF ARBITRATION

MILAN
25 NOVEMBER 2016

7° CAM ANNUAL CONFERENCE

COUNSEL ETHICS IN INTERNATIONAL ARBITRATION: ENOUGH OR MORE REGULATION?

WWW.CAMERA-ARBITRALE.COM

Main Sponsor

CRACA DI CARLO GUFFANTI PISAPIA TATOZZI STUDIO LEGALE

Freshfields Bruckhaus Deringer

MAZZONI REGOLI CARIELLO PAGNI STUDIO LEGALE

LOMBARDI MOLINARI SEGNI STUDIO LEGALE

PORTOLANO CAVALLO

Sponsor

ARB LIT RADICATI DI BROZOLO SABATINI BENEDETTELLI

BAKER & MCKENZIE

CARNELUTTI STUDIO LEGALE ASSOCIATO ESTABLISHED 1898

CHIOMENTI STUDIO LEGALE

CURTIS Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosle LLP

大成 DENTONS

Gatti Pavesi Bianchi

GIANNI·ORIGONI GRIPPO·CAPPELLI PARTNERS

GIOVANNARDI E ASSOCIATI STUDIO LEGALE

Linklaters

LCA

LIBRA JVS

MUNARI GIUDICI MANIGLIO PANFILI E ASSOCIATI

PeA PAVIA e ANSALDO STUDIO LEGALE

PEDERSOLI STUDIO LEGALE

WATSON FARLEY & WILLIAMS

TOSETTO, WEIGMANN E ASSOCIATI
STUDIO LEGALE FONDATO NEL 1877

Media partner

legalcommunity

inhousecommunity

oppure la maglia dell'Inter dell'ultimo triplete (e temo ultimo in tutti i sensi!).
Tutti questi elementi saranno informazioni utili per capire come comportarci e di cosa parlare. Prima di buttarsi sul business sarebbe meglio cercare di instaurare una relazione umana cercando le affinità. Una delle regole della comunicazione persuasiva che studiamo nei corsi è che le persone amano fare affari con chi sentono affine, piuttosto che con chi percepiscono diverso da sé. Inoltre, nei minuti iniziali in cui ci si studia come lottatori di sumo, risultare simpatici e avere anche il senso dell'ironia (intelligente e non ricercata a tutti i costi) è utilissimo. Rotto il ghiaccio, trovate le affinità e prese le dovute misure, ecco che si può partire con le danze.

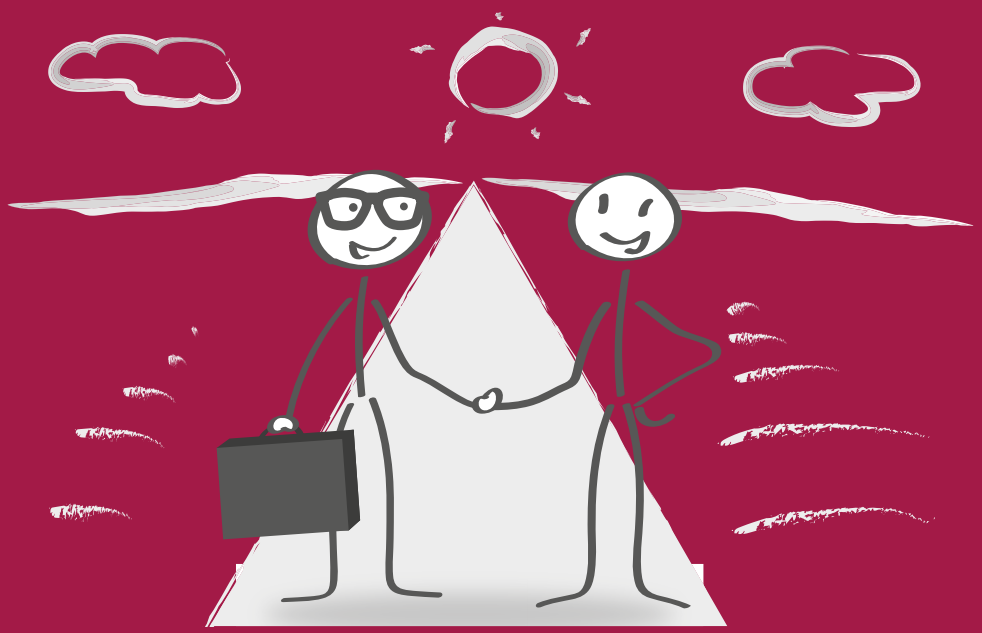
COMUNICARE

Vediamo alcune buone regole di comunicazione.

1. Mettiamo al centro dell'attenzione il nostro interlocutore e non noi. Pertanto lasciamo condurre a lui i giochi. Lasciamo fare a lui le domande a cui cercheremo di rispondere in modo sintetico e diretto. Ascoltiamo con attenzione e interesse, così manifesteremo cura nella relazione già nelle sue fasi iniziali.
2. Facciamo a nostra volta qualche domanda che faccia capire che abbiamo dedicato tempo a studiare il mercato del nostro potenziale cliente, la sua storia e la sua organizzazione. A tutti piace parlare di sé e piace vedere che gli altri ci hanno dedicato tempo e attenzione. Al contrario risulterà fastidioso che ci debbano descrivere come sono organizzati, i loro prodotti, il loro mercato.
3. Diamo per scontato che le cose andranno bene e con la motivazione e la verve conseguente facciamo capire che siamo già entrati in partita, che sposiamo le richieste del cliente e che siamo al suo fianco pronti a mettere mano a tutte le nostre competenze. Il cliente deve percepire di avere già un partner al proprio fianco e non un fornitore di servizi a pagamento.

SOLDI

Eccoci arrivati al punto cruciale per tutti e due: quanto mi costi? Questo deve essere il punto di arrivo dell'incontro e non quello di partenza. Io non ti costo, io ti offro servizi che ti permetteranno di ottenere una serie di vantaggi su più fronti. Il cliente deve percepire il valore e non il costo. Per questa ragione il dumping non è una buona idea. Va bene negoziare e dare al cliente la soddisfazione di ritoccare al ribasso, ma il dumping feroce è un errore. Anche perché il cliente che ti prende perché costi meno degli altri non apprezza ciò che fai, ti fa impazzire e ti paga tardi e male. Focalizziamo allora l'attenzione del nostro interlocutore sui vantaggi di tempo, stress, ansie, soldi che otterrà grazie alla nostra partnership. La negoziazione non deve essere "distributiva", bensì "generativa". In altre parole non dobbiamo farci tirare sul ring del "costi poco-costi tanto", ma dobbiamo portare noi l'interlocutore a percepire il valore di ciò che gli daremo e del fatto che, poiché siamo orgogliosi del nostro valore, non vogliamo lavorare con chi non lo apprezza. La regola del "corrimi un po' dietro" è sempre valida.



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

LE TAVOLE DELLA LEGGE

di giacomo mazzanti

Da Noi In
Via Vincenzo Forcella, 6
20100 Milano
tel. 02.837.81.11

DA NOI IN,
PROFUMO DI LANGHE a due passi dal Naviglio

Ho aspettato la stagione autunnale per provare il ristorante Da Noi In perché volevo andarci nel momento migliore per apprezzare la cucina diretta da uno chef torinese, che ha forgiato la maggior parte del suo curriculum gastronomico si è forgiato nella zona di Alba, dove regna sua maestà il tartufo. Il ristorante si trova "incastonato" nel complesso di zona Tortona. È il ristorante dell'albergo Magna Pars (hotel nato da una originaria fabbrica di profumi), un'oasi di quiete nel quartiere (spesso troppo caotico), dove gli spazi moderni ricavati per il ristorante sono un piccolo segreto dove poter rilassarsi (provate il giardino interno) e gustare una solida cucina con grandi influssi piemontesi basata sull'equilibrio fra tradizione e innovazione culinaria, con un'attenzione costante alla qualità delle materie prime e dei prodotti doc (vedi tartufo ma anche ottimo pesce).

Lo chef **Fulvio Siccardi** è molto bravo a esaltare i sapori e tra i piatti al tartufo che ho assaggiato, consiglio l' "uovo in gabbia", il classico tagliolino a coltello e un ottimo crudo di ricciola, finendo (la morte della mia glicemia) con un sontuoso montebianco.

Ho fatto dei piccoli assaggi (non potevo vista l'allettante carta) di altri piatti (provate il merluzzo marinato al miso) e posso dirvi di andare sicuri.

Mi hanno detto che hanno una menù più "semplice" a pranzo e che il sabato propongono un brunch (leggendo la carta mi è sembrato molto interessante).

Il costo è in linea con l'ottima esperienza. Da ultimo, visto che ero anche io paranoico per il parcheggio: risolto egregiamente con un servizio di valet parking.

di
uomo senza loden

ISTANTE 2005,
PIACEVOLEZZA ED ELEGANZA
CON UN TANTO DI BARRIQUE

Una delle principali evoluzioni delle discussioni a tavola, specie tra o con sedicenti esperti, è stata quella sulla *barrique* (nuova, usata, fiammeggiata, importata, di rovere di slavonia - "*che legno, che legno!!*" -, sempre e rigorosamente francese e via così...): anni or sono, vero faro per gli esperti, oggi vera iattura, sempre per gli esperti (gli stessi di prima).

Parto allora da una banalità, che ha in sè il germe di una risposta da avvocato: la barrique? Beh, dipende.
Sappiamo tutti che spesso la botte piccola viene utilizzata per nascondere difetti o per dare personalità a un vino altrimenti piatto. Se ci allontaniamo dunque da un uso – come dire - terapeutico della barrique, ritorniamo a quello che deve essere: la sapienza del vignaiolo e dell'enologo.
Il vino di cui scrivo ha una sua valenza tangenziale rispetto alla *vexata quaestio*.

Istante 2005 di **Franz Haas** è un vino importante, corposo ma non eccessivo, con ambizioni di gusto internazionale e un occhio di educata sfida ai padroni del mondo (i francesi, *ça va sans dire*). Cabernet Sauvignon principalmente, unito a Petit Verdot, Cabernet Franc, Merlot: il tutto con percentuali che variano di anno in anno. Il vino è in produzione dal 1997. La permanenza in botte piccola è dichiarata, dal produttore, in 18 mesi.
Il colore granato intenso, che regge splendidamente gli anni, dimostra come il bicchiere contenga un peso medio-massimo. Il 2005 mi è apparso equilibrato, francamente un po' lontano da quei vini bordolesi con i quali vuole forse confrontarsi, ma non privo di un'eleganza sua propria.
Abbinamenti? Come ho già scritto, la scelta migliore è sempre "fate voi". Personalmente, lo immagino con preparazioni di una certa importanza, formaggi seri (ma non a pasta acida), certamente con carni rosse, infine con cacciagione.

*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

Tanti ospiti e amici alla serata in cui LC publishing group ha festeggiato i suoi primi 5 anni di attività.
Ecco le foto di alcuni dei 450 partecipanti alla serata che si è svolta a Spazio Scalarini.

Andrea Manzitti, Andrea Carta Mantiglia, Nicola Di Molfetta, Giulia Bianchi Frangipane, Giovanni Muzina, Marco Blei, Paolo Daino

BUON COMPLEANNO LC

Greogorio Consoli e Filippo Modulo

Fabrizio Sanna, Matteo Orsingher e Domenico Colella

Marco Reggiani e Alessio Minutoli

Giancarlo Reschigna Venturini e Marina Lanfranconi

Giuseppe Bulgarini D'Elci, Serena Gavazzi e Margherita Barrè

Federico Lovadina, Francesco Bonifazi ed Emanuele Boschi

Romeo Battigaglia e Paola Leocani

Riccardo Agostinelli, Sabrina Borocci e Silvia D'Alberti

Francesco Faldi eAndrea Arosio

Franco Toffoletto

Angelo Zambelli

Enrico Castaldi

Alessandro Limatola

Giangiacomo Olivi

Luca Barabino

Alberto Saravalle

Barbara Olivieri

Paola Tradati e Nicola Bonante

Luigi Mansani

Alessandro Fosco Fagotto

Daniele Bonvicini

I Without Prejudice

Nicola Di Molfetta

Enrico Castaldi, Federico Stradae Riccardo Bovino

Il team di LC

food
inhouse
finance
RUG PROBLEM?
TURN THAT ADDICTION INTO A PRESCRIPTION

5
food
inhouse
finance
legal

inhousecommunity.it
il nostro 5°
COMPLEANNO
foodcommunity.it
BRAVI!

Luca Zitiello e Luca Pignatelli

10 ANNI DI ZITIELLO ASSOCIATI

Zitiello Associati ha festeggiato i primi 10 anni di attività in una location molto speciale: l'Atelier del maestro **Luca Pignatelli**. Un compleanno tra musica e arte.

RECRUITMENT

La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 15 posizioni aperte, segnalate da 9 studi legali: Accinni Cartolano e Associati, Allen & Overy, Bacciardi & Partners, CMS, De Matteis Lex, DufEnergy, Freshfields, La Scala, Russo De Rosa Associati.
I professionisti richiesti sono in totale 15 tra segretarie/i, praticanti, giovani avvocati, trainee associate, legal & compliance trainee, junior associate, collaboratori.
Le practice di competenza comprendono commerciale, contenzioso civile e societario, contrattualistica commerciale internazionale, antitrust e epayment regulation, corporate, compliance, contracts, energy, tax, crediti npl, diritto fallimentare, civile, tributario, societario, contabilità, m&a.

Per future segnalazioni scrivere a: recruitment@lcpublishinggroup.it

ACCINNI, CARTOLANO E ASSOCIATI

Sede.
Milano.
Posizione aperta.
Praticante.
Area di attività.
Societario, commerciale, contenzioso civile e societario.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
Si ricercano candidati laureati a pieni voti, con ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.
Riferimenti. Le candidature sono da inviare a: recruiting@acsl.it.

ALLEN & OVERY

Sede.
Milano.
Posizione aperta.
Segretaria/o con consolidata esperienza.
Area di attività.
Contenzioso di studi legali.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
Responsabilità: supporto alla gestione del processo amministrativo telematico, attività di formattazione e mark-up di atti e pareri, gestione dell'agenda dei propri assistiti, firtro telefonico per i clienti. Competenze: il/la candidato/a ideale deve avere

già maturato esperienza consolidata nel medesimo ruolo in ambito legale, ottima conoscenza paccetto Office, Explorer, Outlook, ottima conoscenza lingua inglese scritta/orale. Completano il profilo un approccio proattivo e certosino alla professione, flessibilità e capacità di problem solving. Inquadramento e retribuzione saranno oggetto di valutazione in sede di colloquio.

Riferimenti.

Le candidature sono da inviare a: maria.giulia.rossetti@allenovery.com.

BACCIARDI & 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 alla contrattualistica commerciale internazionale.

Si richiedono: età non superiore a 28 anni; residenza o domicilio nelle province di Pesaro e Rimini, Forlì-Cesena, Ancona o Macerata e, all'occorrenza, disponibilità a trasferire il domicilio nella città di Pesaro;esperienza effettiva di 1-2 anni nelle suddette materie di applicazione maturata presso altri studi legali italiani o internazionali; piena conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

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

Sede.

Pesaro.

Posizione aperta 2.

Professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato).

Area di attività.

Diritto societario e tributario Internazionale.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Si ricerca un professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato) da adibire al dipartimento di diritto societario e tributario Internazionale, il quale dovrà affiancare un avvocato senior nella gestione delle pratiche relative ai settori del diritto societario, domestico e transnazionale, dell'espatrio e impatrio di manager ed executive e della fiscalità nazionale ed internazionale.

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

di 1-2 anni nelle suddette materie di applicazione maturata presso altri studi legali italiani o internazionali; piena conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

Riferimenti.

Inviare la propria candidatura completa di CV aggiornato all'indirizzo: lorenzo@bacciardistudiolegale.it, specificando nella comunicazione accompagnatoria unicamente il possesso dei requisiti sopra indicati.

Sede.

Pesaro.

Posizione aperta 3.

Giovane avvocato.

Area di attività.

International litigation.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Si ricerca un giovane avvocato da adibire al dipartimento di international litigation per la gestione di procedure giudiziali su materie contenziose di natura commerciale.
Si richiedono: età non superiore a 30/32 anni; esperienza di almeno 5 anni in attività processuale; piena conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

Riferimenti.

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

CMS

Sede.

Milano.

Posizione aperta.

Junior associate.

Area di attività.

Diritto delle assicurazioni, corporate & commercial.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Studio associato con sede a Roma e Milano ed inserito all'interno di un network internazionale ricerca un praticante abilitato (minimo 6 mesi di pratica; si valutano anche neo-avvocati abilitati nell'anno 2016), età massima 27 anni, che abbia pregressa esperienza in diritto delle assicurazioni maturata o a livello accademico o presso studi legali specializzati e/o che abbia conseguito un LL.M all'estero e che abbia interesse a specializzarsi nella materia.
Il professionista lavorerà, in base alle esigenze dello studio, anche con il team corporate & commercial. Significative prospettive di crescita individuale nello studio. È indispensabile l'ottima conoscenza della lingua inglese sia scritta che parlata (il colloquio verrà svolto in inglese).
Completano il profilo i seguenti requisiti: motivazione ed entusiasmo per l'attività professionale, spirito d'iniziativa, orientamento al risultato, capacità relazionali e di lavoro in team.
Remunerazione adeguata al profilo.

Riferimenti.

Le candidature sono da inviare alla Dott.ssa Flavia Colucci flavia.colucci@cms-aacs.com - Rif. Junior Associate Insurance.

I FINALISTI

financecommunity.it Awards

Giovedì 24 novembre 2016 • Ore 19,15 • Milano

In collaborazione con

Belluzzo & Partners Tax · Legal · Finance

CBA Studio Legale e Tributario

CHIOMENTI Studio Legale

CLEARY GOTTLIEB

CURTIS Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosle LLP

DLA PIPER

LEX Avvocati Associati

Gatti Pavesi Bianchi

GIANNI·ORIGONI GRIPPO·CAPPELLI PARTNERS

GRIMALDI STUDIO LEGALE

K&L GATES

LATHAM&WATKINS

Legance Avvocati Associati

LOCONTE & PARTNERS

Morpurgo e Associati Studio Legale

ORLANDO e FORNARI studio legale

PEDERSOLI Studio Legale

Simmons & Simmons

Studio Notarile Associato A. Busani - G. Ridella - G.O. Mannella

Sponsor

Cerved

la Collina dei Ciliegi

GENERAL FINANCE

MORROW SODALI

La partecipazione è su invito. Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

DE MATTEIS LEX

Sede.
Milano.
Posizione aperta.
Junior associate e/o trainee.
Area di attività.
Antitrust e epayment regulation.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
Laurea in giurisprudenza con il massimo dei voti (110/110).
Ottima padronanza della lingua inglese (livello C2 o C1).
Italiano madrelingua.
Forte interesse a specializzarsi in antitrust e in regolazione dei pagamenti elettronici.
Si offrono ottime opportunità di carriera e di guadagno (compenso iniziale per trainee pari a € 1.500 e per junior associate da € 2.000/2.500).
Riferimenti.
Si prega di inviare il CV unitamente ad una lettera di motivazioni al seguente indirizzo:
ademattei s@dematteislex.com.
Le candidature prive di lettera motivazionale non saranno prese in considerazione.

DUFENERGY TRADING SA

Sede.
Lugano.
Posizione aperta.
Legal & Compliance trainee.
Area di attività.
Corporate, compliance, contracts, energy.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
DufEnergy Trading SA is seeking to hire a legal & compliance trainee to join its growing legal team. The trainees will perform the following tasks:

- analysis and research of legal issues and drafting of legal documents (contracts, training materials, policies, procedures);
- editing and managing documents by reviewing content, confirming accuracy of information, suggesting additional changes, and updating information;
- reviewing, preparing and managing contract documentation and providing legal support to the daily operational work of the legal team;
- handling and ensuring proper compliance and reporting activities for the company under the supervision of the general counsel and assist the general counsel with compliance tasks such as documents drafting, review and information exchange;
- editing and managing compliance documents by reviewing content, confirming accuracy of information, suggesting additional changes, and updating information;
- implementation of compliance activities within the scope of application of Swiss, Us. and EU regulations (e.g. FinfraG, Dodd-Frank Act, EMIR, MAR and REMIT regulations, MIFID directives, MAD/MAR), national and international laws on corporate liability (e.g. D.lgs. 231/2001) and other relevant regulatory and compliance legislation

of countries in which the company operates;
- assist the legal team in ensuring the company's compliance vis-à-vis all international and national regulatory authorities, making sure all the documentation is compliant and up to date;
- managing KYC procedure and all processes of verifying the identity of our counterparties and customers.
- Professional requirements:
  - Degree in Law, Economics or Politics/Administration;
  - 0-2 maximum years of experience in a similar role (e.g. traineeship, internship, stage, etc.)
  - Italian mother tongue, excellent knowledge of English; German is an asset; every other language is a plus.
  - interest in and familiarity with energy regulatory aspects and political developments relating to key global regulations, in particular related to US Dodd Frank Act, EU Regulations REMIT, EMIR, and national legislations of European countries (e.g. D.lgs. 231/2001), is a plus;
  - excellent verbal and written communication skills;
  - ability to meet tight deadlines under time pressure;
  - very precise, rigorous and high level of attention to details;
  - excellent computer skills (Word, Excel, Outlook, Power Point, and the Internet);

Riferimenti.
Inviare la propria candidatura completa di curriculum vitae aggiornato (in inglese) all'indirizzo: hr.dufenergy@dufenergy.com.

FRESHFIELDS BRUCKHAUS DERINGER

Sede.
Milano.
Posizione aperta.
Trainee associate.
Area di attività.
Tax.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
Laureato/a in Economia Giurisprudenza con votazione non inferiore a 110. Si richiede da 1 a un massimo di 3 anni di esperienza in studi legali o di consulenza tributaria (preferibilmente internazionali).
Area di attività.
Consulenza e assistenza, ordinaria e straordinaria, in materia fiscale per società di capitali. Richiesta ottima conoscenza (scritto/orale) della lingua inglese.
Riferimenti.
Inviare il CV all'indirizzo chiara.beltramba@freshfields.com indicando nel subject la sigla: T-330a.

LA SCALA STUDIO LEGALE

Sede.
Firenze, Vicenza, Milano.
Posizione aperta 1.
Collaboratore per due diligence su crediti npl.
Area di attività.
Crediti npl.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
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: padronanza del pacchetto Office, flessibilità, serietà, autonomia e predisposizione al lavoro in team.

Riferimenti.
Inviare un CV dettagliato e una breve lettera di presentazione all'indirizzo mail: recruitment@lascalaw.com, citando come riferimento "Collaboratore team Non performing loans".

Sede.
Milano
Posizione aperta 2.
Praticante abilitato.
Area di attività.
Diritto fallimentare.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
Praticante abilitato che abbia maturato una esperienza, anche breve, in ambito fallimentare, o che abbia sostenuto esame o tesi in diritto fallimentare.
Sono inoltre richieste le seguenti caratteristiche: padronanza del pacchetto Office, predisposizione al lavoro in team e capacità di gestire le scadenze.

Riferimenti.
Inviare un CV dettagliato e una breve lettera di presentazione all'indirizzo mail:recruitment@lascalaw.com, citando come riferimento "Trainee– team concorsuale".

Sede.
Milano.
Posizione aperta 3.
Neo laureato/giovane praticante.
Area di attività.
Diritto civile.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
Neo-laureato in Giurisprudenza o un giovane praticante per intraprendere/proseguire un percorso di pratica forense nell'area del diritto civile in generale e del contenzioso. È richiesta un'ottima conoscenza della lingua inglese. Inoltre sono richieste una buona padronanza del pacchetto Office, serietà e predisposizione al lavoro in team.
Riferimenti. Inviare un CV dettagliato e una breve lettera di presentazione esclusivamente all'indirizzo mail: recruitment@lascalaw.com, citando come riferimento "Trainee – Team civile".

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Sede.
Milano.
Posizione aperta 1.
Collaboratore.
Area di attività.
Diritto tributario.

Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
Collaboratore con 4/6 anni di esperienza in primari studi professionali. La risorsa si occuperà di consulenza e assistenza, ordinaria e straordinaria, in materia fiscale per società di capitali.

Sede.
Milano.
Posizione aperta 2.
Collaboratore.
Area di attività.
Diritto tributario.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
Collaboratore con 2/3 anni di esperienza in primari studi professionali. La risorsa si occuperà di consulenza e assistenza, ordinaria e straordinaria, in materia fiscale per società di capitali.

Sede.
Milano.
Posizione aperta 3.
Collaboratore.
Area di attività.
Societario, tributario, contabilità, m&a.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
Collaboratore con 3/4 anni di esperienza in primari studi professionali.
La risorsa si occuperà di consulenza, ordinaria e straordinaria, in materia fiscale, societaria e contabile con riferimento a società di capitali.
Riferimenti.
L'e-mail di riferimento è info@rdra.it.

I FINALISTI

Energy Awards 2017

by legalcommunity.it

30 GENNAIO 2017
MILANO

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it