

RONCADIN

RISORGE A TEMPO
DI RECORD

C come
CATARRATTO

L' **INKANTO**
DEL PERÙ
IN ZONA NAVIGLI

ITALIA
GERMANIA,
UNITE DAL FOOD

IL VINO SECONDO NICOLETTO

L'espansione di Santa Margherita (con Withers).
Le dinamiche del mercato.
E gli scenari futuri raccontati a
MAG dall'ad del gruppo vinicolo

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



A. LANGE & SÖHNE
GLASHÜTTE I/SA

Per noi la perfezione è una questione di principio. Ecco perché, per principio, realizziamo tutti i segnatempo con la stessa cura e assembliamo ogni creazione due volte. Pertanto, dopo che l'orologio LANGE 1 FASE LUNARE è stato assemblato la prima volta e regolato accuratamente, viene nuovamente smontato.

I componenti del movimento vengono puliti e decorati a mano con tecniche di finitura e lucidatura, seguite dalla procedura di assemblaggio finale. Questo garantisce l'integrità funzionale sul lungo periodo e l'impeccabilità di tutte le finiture artigianali. Anche se richiede un po' di tempo in più. www.alange-soehne.com

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

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

ROBOT LAWYER E NUOVI GAP COMPETITIVI

di nicola di molfetta

Sono

ono intorno a noi. E lo saranno sempre di più. Robot. Intelligenze artificiali (AI). Con buona pace di Isaac Asimov, non si tratta di umanoidi, ma solo di algoritmi. Entità astratte. Flussi di dati. Ma capaci di avere un effetto più che concreto nella nostra vita e nelle nostre professioni.

Anche in quella legale.

La copertina di questo numero di *MAG* racconta lo stato dell'arte. A partire da chi sono i primi avvocati italiani a essersi dotati di un sistema di AI per la gestione delle due diligence dando il primo colpo al muro di scetticismo che ancora circonda la categoria in Italia.

LAND ROVER FLEET & BUSINESS

ANCHE IL BUSINESS PUÒ ESSERE UNA BELLA AVVENTURA.



ABOVE & BEYOND



SCEGLI DISCOVERY SPORT A 494 EURO AL MESE*.

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

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

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

landrover.it/fleet-and-business

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

Valori riferiti a Discovery Sport 2.0 TD4 150 CV Pure con cambio manuale: Consumi Ciclo Combinato da 4,9 a 8,3 l/100 km. Emissioni CO₂ da 129 a 197 g/km. Land Rover consiglia Castrol Edge Professional.

*Tutti gli importi si intendono IVA esclusa. Quotazione di noleggio riferita DISCOVERY SPORT 2.0 TD4 150CV PURE MANUALE. Canone mensile € 494 (comprensivo di anticipo di € 3.000). L'offerta include: 48 mesi, 120.000 km. Servizi inclusi: Immatricolazione, messa su strada e consegna del veicolo, Assicurazione RCA con penale risarcitoria, Assicurazione Furto e Incendio con penale risarcitoria, servizio di Riparazione danni con penale risarcitoria, PAI con penale risarcitoria, Manutenzione ordinaria e straordinaria presso la Rete Ufficiale Land Rover. Tassa di proprietà, Assistenza stradale 24 ore, Servizio Clienti dedicato, Gestione pratiche amministrative e multe, area web dedicata alla gestione veicoli. Tutti gli importi si intendono IVA esclusa. Offerta limitata all'approvazione dell'affidamento del Cliente da parte di ALD Automotive. Le informazioni contenute in questa pagina sono puramente indicative e non possono costituire in nessun caso un impegno contrattuale. Offerta valida fino al 31/10/2017.



Troppo spesso, quando si affronta il tema dell'evoluzione robotica della professione, la prima reazione dei nostri connazionali è riassunta da un sopracciglio alzato accompagnato da un sorrisetto ironico. «In Italia? Ma no, non siamo pronti. Non sono utili. Magari bastasse pigiare un tastino per avere il lavoro fatto».

In realtà, però, come dimostrano il caso Portolano Cavallo e una ricerca curata da Bird & Bird sugli scenari che l'avvento di queste tecnologie stanno aprendo, ciò di cui parliamo non è fantascienza, ma realtà. Non è il futuro, ma il presente.

Certo, siamo solo agli albori, ma com'è chiaro a molti, quella che si profila all'orizzonte e che già produce i suoi primi effetti è una sorta di quarta rivoluzione industriale.

La sua peculiarità, però, è che a differenza del passato, questa rivoluzione coinvolge anche il settore dei servizi e quello delle professioni intellettuali rimasti praticamente indenni dopo le precedenti.

L'avvocatura ha visto dapprima nascere software in grado di svolgere alcune mansioni al posto di legali in carne e ossa. Ricordate DoNotPay? Si tratta di un chatbot (una sorta di assistente virtuale) inventato da uno studente di Stanford a fine 2015, grazie al quale è possibile presentare ricorsi contro multe e contravvenzioni. Oggi, il software è disponibile in tutti i 50 Stati Usa e negli ultimi due anni ha contestato la bellezza di 375mila verbali.

Questi software, poi, hanno fatto capolino anche negli studi legali. Oggi, le applicazioni prevalenti sono legate alla analisi dei documenti. L'obiettivo sembra generalmente la velocizzazione di alcune procedure, l'efficientamento di alcuni processi e l'abbattimento dei costi di alcune attività considerate commodity.

Insomma, fino a oggi, l'approccio degli studi legali che si sono avvicinati al mondo dell'AI è di tipo "interno", guarda cioè a come questi strumenti possono migliorare o velocizzare o semplificare alcune fasi delle attività svolte dallo studio.

JAGUAR F-PACE 2.0 TD4 240 CV

QUAL È IL SUPERLATIVO DI STRAORDINARIO?



3 ANNI **JAGUAR CARE**
CHILOMETRAGGIO ILLIMITATO
GARANZIA | MANUTENZIONE

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

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

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

Vieni a provarla in Concessionaria.

jaguar.it

THE ART OF PERFORMANCE

Consumi Ciclo Combinato 5,8 l/100 km. Emissioni CO₂ 153 g/km.

Scopri le soluzioni d'acquisto personalizzate di JAGUAR FINANCIAL SERVICES. Jaguar consiglia Castrol Edge Professional.

*Quotazione di noleggio riferita a F-PACE PURE 2.0 TD4 240 CV AWD. Canone mensile € 679 (comprensivo di anticipo di € 4.500). L'offerta include: 48 mesi e 120.000 km. Servizi inclusi: Immatricolazione, messa su strada e consegna del veicolo, Assicurazione RCA con penale risarcitoria, Assicurazione Furto e Incendio con penale risarcitoria, servizio di Riparazione danni con penale risarcitoria, PAI con penale risarcitoria, Manutenzione ordinaria e straordinaria presso la Rete Ufficiale Jaguar/Land Rover, Tassa di proprietà, Assistenza stradale 24 ore, Servizio Clienti dedicato, Gestione pratiche amministrative e multe, area web dedicata alla gestione veicoli. Tutti gli importi si intendono IVA esclusa. Offerta limitata all'approvazione dell'affidamento del Cliente da parte di ALD Automotive. Le informazioni contenute in questa pagina sono puramente indicative e non possono costituire in nessun caso un impegno contrattuale. Offerta valida fino al 31/08/2017.

JAGUAR F-PACE CON JAGUAR CARE

3 anni di garanzia ufficiale Jaguar

3 anni di manutenzione ordinaria

3 anni di assistenza stradale completa

Chilometraggio illimitato

In tutta Europa



WINNER
WORLD CAR AWARDS

2017 WORLD CAR OF THE YEAR
2017 WORLD CAR DESIGN OF THE YEAR

Le ultime indagini sull'argomento, però, ci dicono che questo approccio sarà superato in tempi rapidi. L'adozione di sistemi di AI, infatti, è destinata a ridisegnare completamente la dinamica dei rapporti tra studio legale e cliente. L'utilizzo di queste tecnologie non sarà semplicemente qualcosa che riguarda l'organizzazione della law firm di turno, ma rappresenterà l'infrastruttura tecnologica su cui viaggeranno le interazioni tra professionisti e clienti.

Non si tratta di una mera teorizzazione. Ma dell'aspettativa dichiarata in più circostanze da general counsel e in house lawyer.

Il dato emerge anche da una ricerca pubblicata nelle scorse settimane da Herbert Smith Freehills che ha interpellato sull'argomento 22 dei suoi clienti più rilevanti. Questi hanno dichiarato che l'adozione di sistemi di AI dovrebbe migliorare gli attuali standard di collaborazione tra studio legale e aziende assistite. Insomma, l'evoluzione tecnologica, nelle aspettative di molti, dovrà dar vita a nuovi "ambienti" di lavoro in cui l'attività dei consulenti e quella dei clienti verrà svolta secondo nuovi modelli operativi in cui il flusso delle comunicazioni e delle attività non sarà più mono direzionale bensì bidirezionale.

Il tempo creerà nuovi standard relazionali che rischiano di tagliare fuori dal mercato chi non dovesse essere in grado di tenere il passo con l'evoluzione degli strumenti.

All'estero, tra market leader, questo concetto è molto chiaro.

Tutte le maggiori law firm a livello globale stanno investendo sul fronte AI e sperimentando strumenti e soluzioni.

In Italia, invece, la sensazione è che tra gli avvocati (fatte le debite eccezioni) prevalga ancora una rappresentazione macchiettistica di questi scenari.

Un errore che rischia di rivelarsi fatale nel medio periodo.

Ovvero nell'arco di tempo che servirà a chi si è già imbarcato verso la frontiera dell'AI per cominciare a rivoluzionare il settore.

Scavando un nuovo gap competitivo rispetto a chi è rimasto ancora alle e-mail. 📧

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it



UN ROBOT IN STUDIO E QUEL DESIDERIO DI CRESCERE

Portolano Cavallo è la prima realtà italiana a essersi dotata di un sistema di intelligenza artificiale. L'operazione si inserisce in un piano di investimenti che quest'anno ha previsto anche il cambio di sede a Milano e l'arrivo di due nuovi professionisti. Mentre il fatturato continua a crescere

12

Agorà

Tonucci & Partners rafforza il banking con Giusti

22

Il barometro del mercato

Bond da 500 milioni per Banco Bpm

130

Diverso sarà lei

Settembre in rosa

64

L'AI RIVOLUZIONERÀ I RAPPORTI CON I CLIENTI

Un'indagine condotta da Bird & Bird e Alm fa emergere la cautela con cui gli in house guardano all'evoluzione tecnologica. Giovanni Galimberti: «Sarà un processo lungo»



60

SOLO NEGLI USA, 280 START UP LEGALTECH



Numeri uno **I SIGNORI DELLA FINANZA ITALIANA**

Ecco chi sono i 50 professionisti che hanno dominato il settore negli ultimi dodici mesi. Lo scettro del numero uno? Per *financecommunity.it* se lo merita Carlo Messina

42 | **Scenari**
Acerbis: «Lo studio 4.0 è una realtà consapevole del cambiamento»

87 | **Follow the money**
I big dell'auto si preparano alla rivoluzione elettrica

124 | **Periscopio**
2018, le tre sfide del banking italiano

131 | **Vive la différence**
Essere leader significa non rinunciare a quello che conta per noi

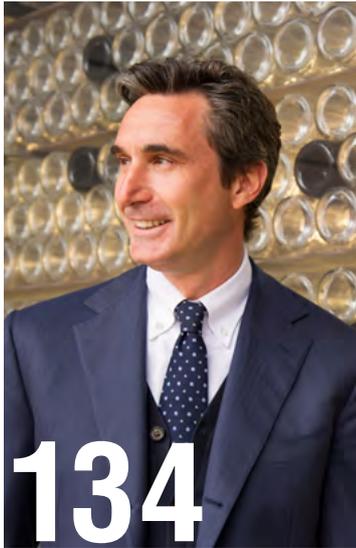


PIRELLI, UFFICIO LEGALE IN LINEA COL BUSINESS

Osmosi e precisione le parole chiave del team di giuristi d'impresa di Pirelli. Il gruppo negli ultimi due anni ha avviato una grande trasformazione e ora è tornato a Piazza Affari

28
Dai banchi allo studio
Law firm? «Come le aziende, ma più dinamiche»

76
Empire State of business
Liotta: «Per il budget una gestione responsabile»



IL VINO SECONDO NICOLETTO

L'espansione di Santa Margherita (con Withers). Le dinamiche del mercato. E gli scenari futuri raccontati a *MAG* dall'ad del gruppo vinicolo

142 | **La storia**
Roncadin risorge a tempo di record

146 | **Food&business**
Italia-Germania unite dal food

152 | **Calici e pandette**
C come catarratto

155 | **Le tavole della legge**
L'Inkanto del Perù in zona Navigli

156 | **L'intruso**
Notte magenta per i clienti di Linklaters
Simmons & Simmons riunisce gli alumni
Dieci anni per Orsingher Ortu

160 | **Aaa cercasi**
19 posizioni aperte, segnalate da 10 studi legali



MAG è una newsletter di legalcommunity.it

Direttore

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

con la collaborazione di

laura.morelli@financecommunity.it

gabriele.perrone@foodcommunity.it

rosailaria.iaquinta@inhousecommunity.it

Centro ricerche

alessandra.benozzo@lcpublishinggroup.it

tania.meyer@lcpublishinggroup.it

Art direction: kreita.com

hicham@lcpublishinggroup.it

con la collaborazione di

samantha.petrovito@lcpublishinggroup.it

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

Managing director

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

General manager

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

Coo

emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

International business development

and communication manager

helene.thiery@lcpublishinggroup.it

Eventi e comunicazione

francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it

eventi@lcpublishinggroup.it

Sales manager

marcello.recordati@lcpublishinggroup.it

Legal sales manager

diana.rio@lcpublishinggroup.it

Amministrazione

amministrazione@lcpublishinggroup.it

Per informazioni e pubblicità

info@legalcommunity.it

Hanno collaborato

anthony paonita, odile robotti,

giacomo mazzanti, uomo senza loden



ULTURALE

NAPOLI

Neapolitan craftsmanship and modern luxury

BOUTIQUE DI NAPOLI

Via C. Poerio, 115

Napoli

tel: 081 24 81 151

BOUTIQUE DI MILANO

Via Bigli, 6

Milano

tel: 02 841 91 951

BOUTIQUE DI ROMA

Via Bocca di Leone, 89

Roma

tel: 06 891 62 751

SEDE LEGALE E DIREZIONE GENERALE
Via Bernardino Telesio, 17- 20145 Milano - ITALY

Cambio di poltrona

TONUCCI & PARTNERS RAFFORZA IL BANKING CON GIUSTI

Tonucci & Partners rafforza la practice di banking & finance con l'ingresso come partner dell'avvocato **Francesco Saverio Giusti** (foto), già general counsel di primarie banche e istituti finanziari in Italia.

Giusti, esperto di diritto finanziario e docente universitario di Istituzione e regolamentazione dei mercati finanziari, lavorerà a stretto contatto con **Alessandro Varrenti**, a cui Tonucci & Partners ha sin dall'ingresso affidato la responsabilità di sviluppare i rapporti internazionali dello studio.



Cambio di poltrona

Emilio Franco nuovo ad di Mediobanca sgr

Mediobanca rafforza la divisione di wealth management con l'ingresso di **Emilio Franco** che entrerà come amministratore delegato di Mediobanca Sgr (oggi Duemme Sgr, in attesa del perfezionarsi della fusione del Gruppo Banca Esperia in Mediobanca), e avrà come obiettivo lo sviluppo e il presidio dei prodotti di investimento per tutto il gruppo Mediobanca.

Franco, che Proviene da Ubi Pramerica, conta un'esperienza più che ventennale nel settore del risparmio gestito.

Nomine

Giulio Foldes

**Legal & transformation
director di LeasePlan
Italia**

Giulio Foldes (foto) è il nuovo Legal & transformation director di LeasePlan Italia, azienda attiva nel noleggio a lungo termine e gestione flotte aziendali.

La nuova direzione ha la responsabilità di guidare i processi di trasformazione dell'organizzazione e la pianificazione strategica, garantendo al tempo stesso la reputazione della società con il rispetto dei rischi legali e di compliance.



Cambio di poltrona

RUNGALDIER E COLOMBO PASSANO A MOLINARI E ASSOCIATI

Due nuovi professionisti entrano in Molinari e Associati: **Daniela Runggaldier** in qualità di of counsel per il banking e l'insurance regulation e **Giacomo Colombo** in qualità di associate all'interno del team di corporate e finance dello studio.

Runggaldier proviene da BonelliErede, ha prestato consulenza regolamentare a favore di banche, imprese di investimento, emittenti quotati, imprese di assicurazione e intermediari finanziari e assicurativi.

Colombo, proveniente da Chiomenti, ha lavorato nell'ambito delle procedure concorsuali e in operazioni di risoluzione della crisi d'impresa e di finanziamento oltre che in operazioni di riorganizzazione societaria e straordinarie (anche nel contesto di procedure competitive a evidenza pubblica).



Cambio di poltrona

Ubi Banca, tre ingressi nel cib

Ubi Banca prosegue nella costruzione del team di investment banking, sotto la guida del responsabile **Vincenzo De Falco**, entrato nel gruppo nel giugno scorso ([leggi qui la notizia](#)).

In particolare, nell'immobiliare è entrato **Massimo Cecchi** (foto), proveniente da Lnr Partners Europe, dov'era senior advisor, con il ruolo di head of Real Estate Coverage.

Alla guida del fig è arrivato, da Unicredit, **Daniele Moscato**, in Ubi nuovo head of financial sponsor group coverage.

Alla guida del fig, secondo quanto risulta a [financecommunity.it](#), è arrivato anche

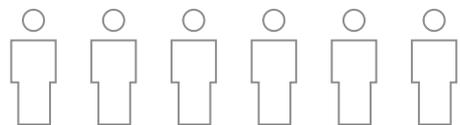
Andrea Falbo, proveniente da Banca Imi e con esperienze in Lazard e Rothschild.

Cambio di poltrona

Atena Manca brand manager di Hoover

Atena Manca è la nuova brand manager di Hoover. A diretto riporto di **Gianpiero Morbello**, head of brand strategy and identity del gruppo Candy, Manca entra nel team per coordinare le attività legate al marchio, ottimizzando le sinergie all'interno delle divisioni di prodotto per uniformare l'immagine e l'approccio del brand coerentemente ai valori del gruppo e al target di riferimento.

inhousecommunity Awards



T I C I N O  2 0 1 7

In collaboration with



THURSDAY, NOVEMBER 23 2017 • FROM 6.00 PM

HOTEL SPLENDIDE ROYAL
RIVA ANTONIO CACCIA 7 • LUGANO

Sponsor



**Laurence
Simons**



MDA
MERCANTI-DORIO e ASSOCIATI
ASSOCIAZIONE PROFESSIONALE



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

Cambio di poltrona

Marco Pati Clausi entra in Lablaw

Marco Pati Clausi entra in Lablaw in qualità di senior associate. L'avvocato opererà dalla sede di Napoli, che arriva a contare così 11 professionisti. Pati

Clausi è avvocato giuslavorista con esperienza ventennale nel settore del diritto del lavoro; vanta una particolare esperienza in materia di contenzioso e contrattualistica del lavoro con particolare focus nel contenzioso giuslavoristico, sia in sede arbitrale che giudiziale, per conto sia di società private che a capitale pubblico.



Cambio di poltrona

ISABELLA VALLINI NUOVA CHIEF OPERATING OFFICER DI GATTINONI

Isabella Vallini (foto) è la nuova chief operating officer, del gruppo Gattinoni.

Si occuperà di coordinare quattro business unit: Incentive& Event, Communication, Made in Italy, Health Care.

Vallini, classe 1971, negli ultimi 17 anni ha lavorato nell'agenzia pubblicitaria internazionale MullenLowe Group.



Incarichi

ING, MONTEROSSO A CAPO DEL REAL ESTATE FINANCE GERMANY E AUSTRIA

Michele Monterosso (foto) è il nuovo responsabile del Real estate finance di Ing Bank per la Germany & Austria all'interno del Lending services di Ing Wholesale banking.

Prima di unirsi al Wholesale banking di Ing a Francoforte, in Germania, Monterosso era co-head Real estate finance del gruppo olandese in Italia, dove era responsabile, dall'origination all'execution e il management, dei finanziamenti nel comparto real estate.

Nomine

UGO BISACCO **CHIEF OPERATING OFFICER DI DENTONS**

Dentons ha nominato **Ugo Bisacco** nuovo chief operating officer. Bisacco si occuperà di coordinare e ottimizzare tutte le attività operative e progettuali dello studio. Proveniente da Value Partners, ha maturato una lunga esperienza, sia come manager che come professionista, nel settore dei servizi professionali e in particolare della consulenza aziendale.

VOTA IL TUO
PREFERITO

Energy *2018*
Awards



by legalcommunity *.it*

30 GENNAIO 2018 • MILANO

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

Vino

Michele Farruggio nuovo dg di Gerardo Cesari

Michele Farruggio (foto) è il nuovo direttore generale di Gerardo Cesari, brand noto nel mondo per la produzione e commercializzazione dei vini della Valpolicella.

L'azienda introduce per la prima volta all'interno della sua struttura societaria la figura del direttore generale.

Conoscitore del mercato del vino, Farruggio vanta pregresse esperienze in aziende vitivinicole italiane e risponderà a **SimonPietro Felice**, amministratore delegato e attuale direttore generale del gruppo Caviro (che controlla Gerardo Cesari). Farruggio avrà il compito di guidare l'azienda nel rafforzamento dei mercati attuali e nell'espansione verso nuove aree.



Incarichi

FALCIN NUOVO MARKETING & DIGITAL MANAGER DI EVOLVERE

Filippo Falcin è il nuovo marketing & digital manager del gruppo Evolvere, azienda italiana che opera nel settore dell'energia e della generazione distribuita.

Falcin curerà le strategie di marketing e di prodotto, le attività di comunicazione a sostegno della brand awareness, l'innovazione del customer journey e la crescita delle acquisizioni tramite i canali digitali.

Le cucine

Glowig per il nuovo ristorante Barrique di Poggio le Volpi

Il celebre produttore piemontese **Oliver Glowig** (foto) arriva ai Castelli romani. Il cuoco stellato tedesco è l'executive chef del nuovo ristorante Barrique dell'azienda vitivinicola Poggio le Volpi, a Monte Porzio Catone. Con lui c'è **Daniele Corona**, suo secondo per quasi 10 anni, che oltre a essere resident chef del ristorante gestirà anche il bistrot Epos Wine&Food.



Chef

Berton per il nuovo Resort Club Med di Cefalù

Nuova collaborazione per **Andrea Berton** (foto). Lo chef stellato ha siglato una partnership per la creazione della carta del Ristorante Palazzo Gourmet Lounge presso il nuovo Resort Club Med di Cefalù, in Sicilia, la cui apertura è prevista per giugno 2018.

Bond da 500 milioni

per BANCO BPM



Clifford Chance e Chiomenti nella prima emissione subordinata Tier 2 con scadenza a 10 anni

Due settimane intense per l'attività dei dipartimenti di capital markets. La practice conquista il 18% delle operazioni intercettate dal Barometro di *legalcommunity.it* (dal 16% precedente).

Spicca l'emissione di Banco Bpm, per un ammontare di 500 milioni, a cui hanno lavorato gli studi Clifford Chance e Chiomenti. Intanto continua la corsa del mercato m&a (22%) che si conferma la practice più attiva, e resta stabile l'andamento del banking & finance e del private equity.

Clifford Chance e Chiomenti nell'emissione di Banco Bpm

Clifford Chance e Chiomenti sono gli studi legali coinvolti nella costituzione del programma Emtn da parte della nuova entity Banco Bpm, per un ammontare fino a 25 miliardi di euro.

Nel contesto del programma, gli studi hanno prestato assistenza anche in relazione alla prima emissione subordinata Tier 2 di Banco Bpm, con scadenza a 10 anni, per un ammontare di 500 milioni.

Clifford Chance, con un team composto dal socio **Filippo Emanuele**, dal counsel **Gioacchino Foti** e dall'associate **Jonathan Astbury**, ha assistito Citi in qualità di arranger nella costituzione del programma Emtn, mentre in relazione all'emissione Tier 2 ha prestato assistenza a un pool di banche formato da Banca Akros, Barclays, Citigroup, Goldman Sachs, JPMorgan e Société

Générale. Chiomenti ha assistito Banco Bpm con un team guidato dal socio **Michele**



Filippo Emanuele

Delfini con il counsel **Fraser Wood** e l'associate **Stefano Ovi**.

La practice

Capital markets

Il deal

Emissione di Banco Bpm

Gli studi

Clifford Chance, Chiomenti

Gli avvocati

Filippo Emanuele, Gioacchino Foti, Jonathan Astbury (*Clifford Chance*), **Michele Delfini, Fraser Wood, Stefano Ovi** (*Chiomenti*)

Il valore

500 milioni di euro

Gatti Pavesi Bianchi nella costituzione di Spactiv

Gatti Pavesi Bianchi è stato deal counsel nella costituzione di Spactiv, la special purpose acquisition company voluta da **Maurizio Borletti**, e nell'ammissione alle negoziazioni sull'Aim.

L'avvio delle negoziazioni sull'Aim arriva in seguito al collocamento avvenuto in tempi record chiuso a 90 milioni, con ordini che hanno raggiunto quota 150 milioni da parte di investitori italiani ed esteri, rispetto a un target



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

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



Consulenza
Giuridica



App



BancaDati



Agende Legali



Codici Personalizzati
sulle aree d'interesse



La Tribuna

servizitailormade@latribuna.it

massimo di raccolta di 100 milioni. Spactiv si propone di investire principalmente in società italiane di medie dimensioni e non quotate, con equity value indicativamente compreso tra i 100 e i 400 milioni. L'obiettivo è quello di avere, a fianco dei co-investitori della Spac, tra il 30 e 40% del capitale dell'azienda senza vincoli di uscita, per sostenerla nella crescita nazionale e internazionale senza speculazioni.



Andrea Giardino

L'iniziativa ha caratteristiche distintive rispetto alle altre Spac sino ad oggi presenti sul mercato, si legge in

una nota, per il ruolo attivo che i promotori si propongono di mantenere anche dopo l'auspicata business combination, e che si trova riflesso nell'assetto di governance della società. Gatti Pavesi Bianchi ha agito con un team guidato dall' equity partner **Andrea Giardino** (nella foto) e composto dalla equity partner **Rossella Pappagallo** e dagli associate **Filippo Sola**, **Carlotta Corba Colombo** e **Maximiliano Papini**.



La practice

Capital markets

Il deal

Costituzione di Spactiv

Gli studi

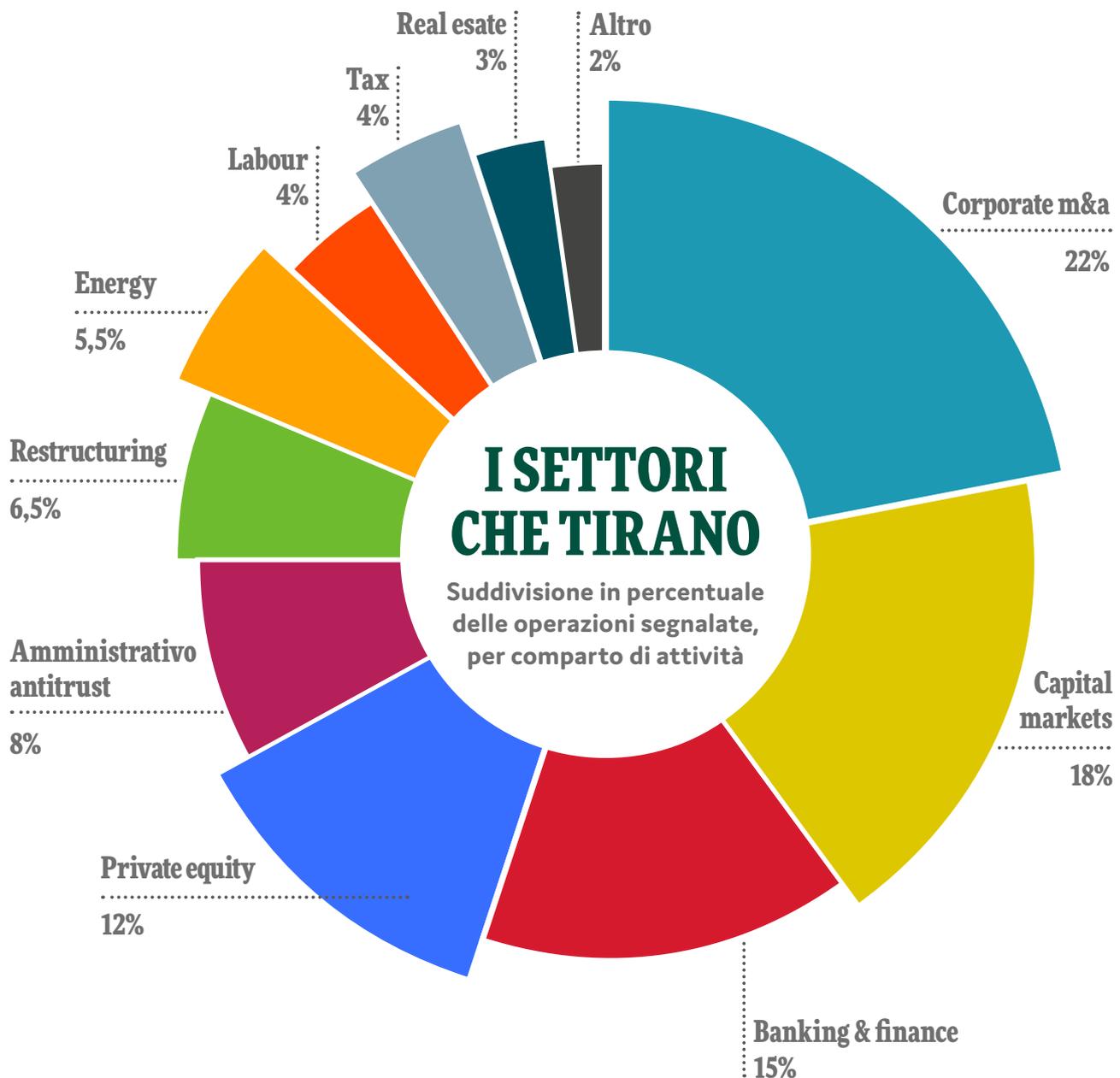
Gatti Pavesi Bianchi

Gli avvocati

Andrea Giardino, Rossella Pappagallo, Filippo Sola, Carlotta Corba Colombo, Maximiliano Papini (Gatti Pavesi Bianchi)

Il valore

-



Periodo: 26 settembre 2017 - 8 ottobre 2017

Fonte: legalcommunity.it

Pedersoli con Banca Patrimoni Sella & C. nell'accordo con Schroders Italy Sim

Pedersoli Studio Legale ha assistito

Banca Patrimoni Sella & C. nell'accordo con Schroders Italy Sim finalizzato all'avvio di una partnership strategica nel wealth management in Italia. L'accordo



Eugenio Barcellona



prevede il conferimento in Banca Patrimoni Sella & C. del ramo del wealth management di Schroders in Italia in cambio di una partecipazione azionaria nella banca.

Per Pedersoli Studio Legale ha agito un team guidato dall'equity partner **Eugenio Barcellona**, è composto dall'associate **Clara Cibrario Assereto** e **Filippo Paolo Durazzo**.

A seguito dell'operazione, gli asset di Banca Patrimoni Sella & C. si attesteranno a 12 miliardi. 🏦

La practice

Banking & finance

Il deal

Accordo Banca Patrimoni Sella-Schroders Italy Sim

Gli studi

Pedersoli Studio Legale

Gli avvocati

Eugenio Barcellona, Clara Cibrario Assereto, Filippo Paolo Durazzo
(Pedersoli Studio Legale);

Il valore

-

LAW FIRM?

«COME LE AZIENDE MA PIÙ DINAMICHE»

Aspiranti business lawyer sotto la lente. *MAG* ha intervistato alcuni universitari che si avvicinano agli studi d'affari. Ecco come si immaginano questo mondo e cosa si aspettano da questo lavoro



P

rofessione avvocato, sì ma d'affari. Meglio ancora se in uno studio legale internazionale che possa soddisfare tutte le aspirazioni di crescita e sviluppo personale e professionale anche all'estero. Questo è quello sognano per il loro futuro gli aspiranti avvocati. Più precisamente, gli studenti del quarto e quinto anno di alcune fra le principali facoltà di giurisprudenza italiane che la redazione di *MAG* ha incontrato in occasione dell'Open Day di Clifford Chance dello scorso 28 settembre.





Una giornata d'orientamento organizzata dallo studio che ha coinvolto 34 studenti selezionati in base a criteri di merito. Certo un piccolo bacino, ma rappresentativo dei migliori talenti che le università stanno per sfornare. Un target per gli studi d'affari, costantemente alla ricerca di giovani preparati, motivati e volenterosi da inserire in organico.

Ma come vedono il mondo dell'avvocatura queste giovani leve? E che cosa possono fare gli studi per attrarli?

Agli occhi di questi aspiranti business lawyer le grandi insegne si avvicinano molto alle realtà aziendali. Ma offrono un po' di pepe in più: flessibilità e dinamismo.

Caratteristiche che allontanano la monotonia e alimentano quotidianamente la passione verso una professione, antica ma in continua evoluzione. Un mestiere che, secondo questi studenti, possono fare solo i curiosi, le persone che osano mescolando acume, coraggio e lungimiranza. Ma che richiede metodo, conoscenze specializzate e tanta formazione. Un elemento, quest'ultimo, irrinunciabile per loro, che dagli studi si aspettano soprattutto questo: occasioni per accrescere competenze e conoscenze, lavorando a stretto contatto coi colleghi di altri Paesi o facendo esperienze di lavoro direttamente all'estero.

L'universo dei giuristi d'impresa, invece, anche in prospettiva, non appare così allettante per il gruppo di studenti preso in considerazione in questa occasione. La loro ambizione, anche in futuro, è quella di trovare spazio all'interno degli studi, per continuare a misurarsi con sfide sempre nuove, lavorare con clienti diversi e sviluppare abilità imprenditoriali. In azienda temono di annoiarsi e avere meno opportunità.

Sono le grandi law firm, che hanno conosciuto grazie al passaparola e al confronto con amici e conoscenti che operano nel settore, a farli sognare in grande.

Ecco che cosa ci hanno detto. (r.i)



CHE IDEA TI SEI FATTO DEGLI STUDI LEGALI D'AFFARI?

RACHELE

Università degli Studi di Trento

.....

Credo che gli studi, soprattutto quelli internazionali, offrano grandi opportunità. Ad esempio che diano la possibilità di scegliere in che area lavorare e magari anche in che Paese.

LUCA

Università Bocconi

.....

Distinguo gli studi internazionali dalle piccole realtà italiane. I primi credo siano estremamente dinamici e offrano grandi possibilità di crescita, anche ai neo arrivati. Gli studi italiani sono più chiusi e ristretti. Mi immagino siano ambienti in cui è più difficile mettersi in mostra e dove forse prevale più un rapporto personalistico.

ANTONIO

Università degli Studi di Trento

.....

Immagino si lavori molto in team e che quotidianamente si operi in contesti differenti rispetto a quelli nei quali normalmente si muove un avvocato che svolge attività a livello domestico. Penso che le realtà con una prospettiva internazionale si sposino bene con la formazione universitaria che ci viene data.



LUCA

Università Bocconi

.....

Dalla mia famiglia e da chi ha fatto
il mio stesso percorso di studi.



**COME HAI
CONOSCIUTO
QUESTO MONDO?**

MATTEO

Università degli studi Milano-Bicocca

.....

Al di fuori dell'università. Da
persone che già fanno questo
lavoro e che mi hanno consigliato
questa strada perché è un mondo
in cui si viene valorizzati e si
investe tanto nella formazione.

Arkadia Translations.

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



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

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



ArKadia
TRANSLATIONS

Via Ampère, 47 - 20131 Milano - ITALIA Tel. +39 (0)2 70639498 - Rue Bara, 175 - 1070 Bruxelles - BELGIO Tel. +32 (0)2 5602177

www.arkadiatranslations.com - info@arkadiatranslations.com



CHE VISIONE HAI DELLA PROFESSIONE IN QUESTE REALTÀ? CHE CARATTERISTICHE HA UN AVVOCATO D'AFFARI SECONDO TE?

PAOLO

Università degli Studi di Padova

.....

In questi contesti bisogna avere molta fantasia e coraggio di osare, mettersi in gioco e uscire dagli schemi. Credo che un avvocato d'affari debba avere metodo, una grandissima voglia di continuare a studiare visto che opera in un contesto che sta viaggiando a grande velocità.

FEDERICA

Università degli Studi di Pavia

.....

È un lavoro stimolante che ti coinvolge quotidianamente e ti fa avere voglia di andare in ufficio e lavorare. Chiaramente è impegnativo, ma se mi sento motivata sono disposta a lavorare anche nel weekend.

RICCARDO

Università Statale di Milano

.....

Ci si occupa di questioni molto specialistiche e di tematiche importanti dal punto di vista sostanziale. L'avvocato d'affari deve sapersi distinguere dagli altri e adattarsi alle evoluzioni del mercato.

MILENA

Università degli Studi di Pavia

.....

Un ambiente molto collaborativo. Per affrontare tematiche molto complesse la collaborazione è sicuramente necessaria, anche perché ciascuno ha delle competenze specifiche.



COME TI IMMAGINI SIA L'AMBIENTE DI LAVORO NEGLI STUDI LEGALI?

CAMILLA

Università degli Studi di Torino

.....

Se penso ai grandi studi, li immagino molto vicini alla realtà aziendale. Secondo me il paradigma tradizionale del libero professionista che con la sua partita Iva presta la sua collaborazione all'interno dello studio sta un po' scomparendo in favore di un'ottica da dipendente.

FEDERICA

Università degli Studi di Pavia

.....

Un ambiente stimolante e coinvolgente, che ogni giorno ti fa avere la voglia di andare in ufficio e lavorare.



**SE PENSI AL
FUTURO, TI VEDI DI
PIÙ ALL'INTERNO DI
UNO STUDIO O IN
UN'AZIENDA COME
GENERAL COUNSEL?**

CAMILLA

Università degli Studi di Torino

.....

In uno studio. In azienda secondo me la realtà è settoriale e monotona. Di fatto il tuo cliente è sempre e soltanto uno.

MARGHERITA

Università Bocconi

.....

In uno studio. Credo lo studio possa offrire occasioni che in un contesto aziendalistico non potrebbero essere neanche generate.

STEFANO

Università degli Studi di Trento

.....

Le opportunità a livello internazionale. Mi attrae l'idea di conoscere diversi aspetti di diverse nazionalità e poter mettere insieme le conoscenze.



COSA TI ATTRAIE DI PIÙ DEL MONDO DEGLI STUDI D'AFFARI?

MARGHERITA

Università Bocconi

.....

L'idea di avere sempre nuove sfide da affrontare. Gli avvocati d'affari si occupano sempre di cose diverse e credo che questo consenta di combattere la monotonia.

ELENA

Università degli Studi di Torino

.....

Mi attraggono le grandi organizzazioni, soprattutto quelle che investono nella formazione. È bello lavorare in un ambiente stimolante che offre possibilità a tutti e non solo a chi ha già alle spalle anni e anni di esperienza.



Diversity is key

WITH THE PATRONAGE OF



supported by:



AGE DIVERSITY ALLIANCE BETWEEN GENERATIONS IN THE WORKPLACE October 11, 2017 - 9AM-2PM - Milan

CONFERENCE ON DIVERSITY

PALAZZO SORMANI - SALA DEL GRECHETTO
VIA FRANCESCO SFORZA, 7

SPEAKERS

- Lia Turri - PwC
- Marco De Angeli - ABC Production
- On. Brando Benifei - European Parliament (video message)
- Giovanni Contini - Euklid
- Odile Robotti - TalentEdge
- Donatella Cungi - Toffoletto De Luca Tamajo e Soci
- Francesca Parviero - Digital HR & Personal Branding
- Speaker tbc - Take Over Project
- Laura Innocenti Ph.D. - LUISS Business School

As part of a series of conferences organised by **The British Chamber of Commerce for Italy**, with the support of **UPS**, this conference explores effective programmes in diversity management with focus on the topic of **age diversity in business**. The goal of the initiative is to present the potential gains arising from the correct adoption of **diversity policies and programmes** for businesses and consumers. All conferences will include **networking opportunities** and **Q&A with the speakers**.

ATTENDANCE IS FREE - REGISTRATION IS REQUIRED

email: diversity@britishchamber.it - web: diversity.britishchamber.it

PROJECT SPONSORED BY



EVENT SPONSORED BY



IN COLLABORATION WITH



MEDIA PARTNER





COSA TI SPAVENTA DI PIÙ?

MARGHERITA

Università Bocconi

.....

Il riscontro pratico. Ad esempio, nella pratica lavorare in team da una parte è stimolante, dall'altra potrebbe creare una parcellizzazione delle mansioni e farmi sentire in una catena di montaggio.

DAVIDE

Università Bocconi

.....

Il mercato è un po' inflazionato. Dalla facoltà di giurisprudenza ogni anno vengono sfornati migliaia di aspiranti avvocati, questo potrebbe creare un tappo e rendere difficile trovare la strada giusta.

ANDREA

Università Bicocca

.....

Gli orari di lavoro. Da quello che mi hanno descritto, è richiesto un grosso impegno e un forte sacrificio, anche a discapito degli interessi personali. Quando sei all'Università, invece, riesci a conciliare le tue passioni con lo studio.



L'intervista

L'OPEN DAY DI CLIFFORD CHANCE

34 AMMESSI SU 150 CANDIDATI

Terza edizione per l'Open Day di Clifford Chance. La manifestazione dà risultati e si rinnova. Ne abbiamo parlato col managing partner **Giuseppe De Palma**.

Da dove nasce l'idea di organizzare un Open Day?

I giovani sono il futuro della nostra professione e su di loro investiamo fin da quando sono ancora studenti. Open Day è un format innovativo nel mercato legale italiano, una vera e propria giornata di orientamento per i migliori studenti dei principali atenei, presso la nostra law firm. Per noi è uno dei momenti più rappresentativi di un programma più ampio e strutturato dedicato ai giovani, grazie al quale individuiamo i talenti e li formiamo nel loro percorso di crescita. Negli anni, abbiamo registrato un interesse crescente verso il format che ci ha portati a innovare ulteriormente la formula, con *assessment* individuali e di gruppo, testimonianze di rappresentanti dello studio anche dal network internazionale e confronto con i professionisti a più livelli. Format simili sono usati anche in altri Paesi in cui opera lo studio, tra cui Regno Unito, Francia e Belgio.

Fino a oggi quanti professionisti sono entrati nello studio grazie a questa iniziativa e quanti sono rimasti?

Quest'anno si è svolta la terza edizione di Open Day: su oltre 150 candidature, 34 sono gli studenti selezionati sulla base di criteri di merito. In media, circa un quinto di loro inizia una collaborazione con lo studio, con una crescita del 2-3% anno su anno. In Italia sono circa trenta le posizioni che apriamo dedicate ai giovani (dagli stage alla

pratica) ed è con orgoglio che posso dire che circa il 95% dei nostri trainee avvia una collaborazione con lo studio una volta passato l'esame. L'attenzione e l'impegno che poniamo nella valorizzazione dei giovani e delle nostre persone, in generale, ci ha permesso di entrare nei ranking dei datori di lavoro più attrattivi in Italia.

È vero che le nuove generazioni hanno un nuovo approccio alla professione? Cosa proponete loro per attrarle e trattenerle e cosa vi aspettate in cambio?

Decisamente sì. Open Day ci ha mostrato una generazione di ragazzi determinati, informati e con le idee molto chiare. Ricercano realtà organizzate, dove possano crescere e formarsi secondo percorsi ben definiti. Ed è proprio questo che offriamo loro entrando a fare parte di un contesto internazionale, ma al contempo fortemente radicato in Italia, dove alla specializzazione si unisce la trasversalità sia di practice area che di giurisdizioni: formazione continua dai corsi preparatori all'esame di abilitazione ai training predefiniti per ogni livello professionale, opportunità fin da subito di lavorare su casi di estrema rilevanza a stretto contatto con i team, ambiente di lavoro collaborativo e attento alla persona, modalità e strumenti di lavoro innovativi, periodi di secondment presso clienti o in altri Paesi dove lo studio è presente. Da loro ci aspettiamo serietà, impegno ed entusiasmo.

Cosa consiglia ai giovani che si avvicinano alla professione?

Preparazione, competenza, determinazione, curiosità e passione. Sono questi gli elementi fondamentali per intraprendere con successo la professione di avvocato. Il contesto di mercato è competitivo ed è necessario sapersi distinguere, sapendo interpretare con anticipo le esigenze dei clienti, proponendo soluzioni innovative.



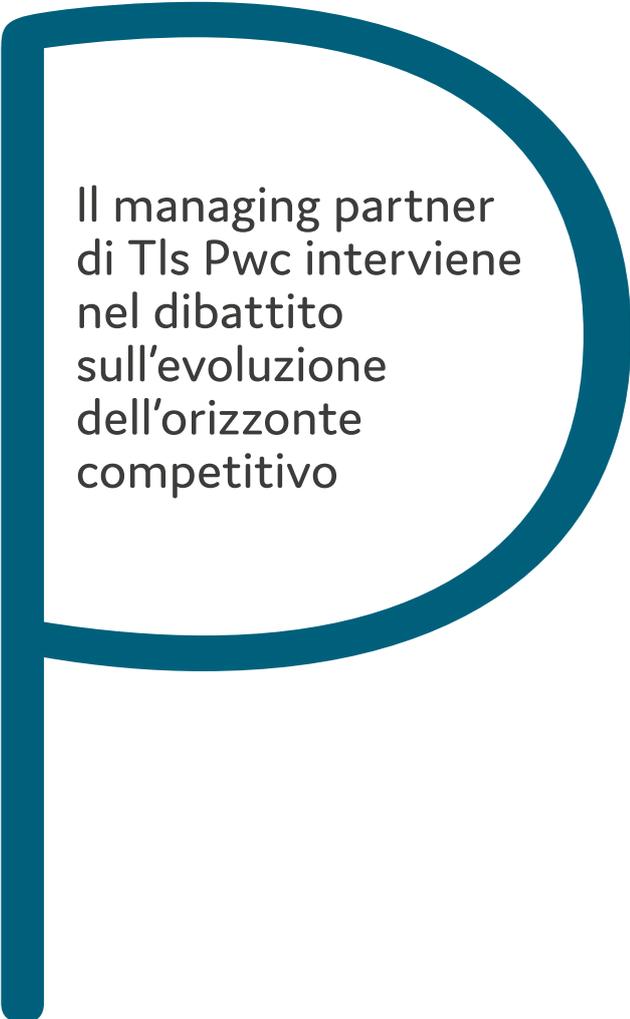
Giuseppe De Palma, managing partner di Clifford Chance per l'Italia



ACERBIS

«LO STUDIO 4.0
È UNA REALTÀ
CONSAPEVOLE
DEL CAMBIAMENTO»

Fabrizio Acerbis



Il managing partner di TIs Pwc interviene nel dibattito sull'evoluzione dell'orizzonte competitivo

rosegue il viaggio di *MAG* per capire, assieme ad alcuni market leader, cosa significa per uno studio professionale affrontare la sfide del mercato 4.0.

Dopo il primo colloquio con il co-managing partner di BonelliErede, **Stefano Simontacchi** ([si veda il numero 87 di *MAG*](#)), abbiamo affrontato il tema con **Fabrizio Acerbis**, managing partner di TIs Pwc. Il ragionamento sulla necessità di lavorare a una forma evoluta di studio legale parte da una

preliminare considerazione di fondo, in un mercato come quello italiano, crescere dimensionalmente non è facile. E forse questo è il primo motivo che dovrebbe spingere un'organizzazione a rivedere il proprio assetto e puntare alla modernizzazione in chiave 4.0.

Dottor Acerbis, secondo lei esiste un limite alla crescita per uno studio?

In linea teorica ritengo non ci siano limiti, e l'esperienza estera ci conferma che, se limite ci può essere, questo va ben oltre l'attuale dimensione degli studi italiani più grandi. Prendendo l'esempio più clamoroso, in UK le principali realtà professionali nel mondo legale e tributario fatturano oltre il miliardo di sterline.

«La mia percezione è che anche i primi studi italiani siano molto meno diversi di quanto comunemente si pensi, rispetto agli studi più piccoli, almeno per quanto riguarda l'approccio a una pratica e a come ci si relaziona con il cliente»

Ma non crede che dopo un certo limite dimensionale si diventi altro rispetto a uno studio professionale?

Penso sia concreto il rischio che crescendo dimensionalmente risulti più difficile mantenere i caratteri distintivi dello studio professionale come è conosciuto nell'esperienza italiana; penso tuttavia, salva la inevitabile maggiore complessità organizzativa, che i maggiori studi, intendo quelli che superano i 100 milioni di onorari annui, hanno probabilmente qualcosa in comune con studi esteri di dimensione analoga alla loro ma mantengono certamente molto di più in comune con gli studi italiani, anche di dimensioni inferiori.

Ovvero?

La mia percezione è che anche i primi studi italiani siano molto meno diversi di quanto comunemente si pensi, rispetto agli studi più piccoli, almeno per quanto riguarda l'approccio a una pratica e a come ci si relaziona con il cliente.

Pensa che convenga veramente avere la crescita fra i propri parametri obiettivo?

Non penso che la crescita dimensionale debba rappresentare un obiettivo assoluto, oggi, per effetto della digitalizzazione attesa, ancor meno di prima. Seppure l'esperienza storica all'estero dica che gli studi più grandi nel loro territorio di riferimento

unbuonavvocato.it

SEI UNBUONAVVOCATO?

**VUOI ENTRARE A FAR PARTE
DELLA NOSTRA LEGAL COMMUNITY?**

Iscriviti scegliendo il tuo piano preferito:

- PLATINO
- ORO
- ARGENTO
- BASE

Sarai raggiungibile da milioni di clienti.



LAVORI E INCASSI

PER REGISTRARTI
CLICCA QUI



SCARICA
L'APP SU





Fabrizio Acerbis

godono di un premio di marginalità, sarei molto cauto nell'affermare che questo sia sempre vero dovunque e soprattutto che sarà sempre vero in futuro.

Chi compra servizi legali ha imparato a chiedere "valore aggiunto". Dove e come si crea, a suo parere?

Penso sia abbastanza diffusa una tendenza a sovrastimare le capacità dei professionisti di creare sempre e comunque valore per i propri clienti.

Allora cosa fa la differenza?

Innanzitutto, per creare valore serve avere la capacità di comprendere correttamente il contesto esterno e interno in cui nasce il bisogno del cliente, come presupposto di fondo per proporre soluzioni appropriate (sembra paradossale, ma ormai non è raro assistere a riunioni con più consulenti in cui è chiaro che al tavolo c'è qualcuno che parla non avendo un'idea sufficiente del problema, figuriamoci della soluzione).

Poi?

In secondo luogo, per creare valore serve un apporto di esperienza, individuale e collettiva (cioè dello studio). Senza di essa, acquisita in modo profondo e attraverso la casistica direttamente affrontata, è raro si possano proporre soluzioni adeguate e nei limiti del possibile innovative.

Ritiene che questo secondo profilo (esperienza e casistica) possa essere impattato dalla digitalizzazione?

È possibile ma non penso che si modificheranno i paradigmi tradizionali dell'esperienza chiave di singoli professionisti e dei loro team, che è qualcosa che va oltre il puro accesso alle informazioni rilevanti, e si risolve nell'uso "evoluto" di informazioni, rispetto al passato quantitativamente più rilevanti e disponibili con maggiore tempestività.

Prezzi: come va gestita questa leva?

Innanzitutto va gestita, il che è già molto: per una fascia sempre più ampia di studi la capacità di sviluppare una strategia sul livello degli onorari è molto bassa.

Quindi?

Il cuore di questo tema saranno sempre più il posizionamento percepito dal mercato e la capacità di instaurare una relazione sana con il cliente, basata su un confronto sistematico e di qualità su cosa ci viene chiesto (*scope of work*) e sull'obiettivo da raggiungere. Un giudizio sul prezzo (e un confronto fra prezzi) che non abbia alla base una riflessione di qualità sullo *scope of work* offerto, ritengo abbia veramente poco senso. Eppure accade.

L'internazionalizzazione è un passo obbligato?

Se ci riferiamo alla necessità di avere una rete internazionale, penso non si tratti di un passo obbligato. Certo, la possibilità di coprire con la propria presenza diretta o attraverso il proprio network alcuni Paesi (o nel nostro caso, pressoché tutti i Paesi) è un vantaggio.

Per quanto riguarda le competenze, invece, non vi è alcun dubbio che la contaminazione crescente fra giurisdizioni e banalmente la maggiore mobilità di imprese e di famiglie impongano un processo evolutivo anche per gli studi prettamente domestici.

Nel processo di crescita ed evoluzione di uno studio emerge sempre di più l'esigenza di trovare nuove aree di business. Secondo lei vanno cercate entro i confini della professione legale o anche al di fuori (servizi, financial advisory ecc)?

I servizi della sfera giuridico-economica saranno in futuro sempre più spesso offerti in modo integrato. Vediamo grande valore nel portare a bordo competenze quantitative e tecnologiche ma mantenendo fermo il baricentro sui contenuti tradizionali della nostra professione.

Sono negativo circa la possibilità, per le professioni giuridico-economiche, di spingersi nella vocazione a combinare servizi estranei a quelli direttamente o indirettamente collegabili alla interpretazione di norme di legge (come la *financial advisory*). Vedo un elevato rischio di perdita di credibilità, oltre che la difficoltà a mantenere una strategia ragionevole di pricing.

Tecnologia e intelligenza artificiale: minaccia o opportunità?

Minaccia, senza dubbio, se ragioniamo secondo l'esperienza comune. Opportunità, se pensiamo che il cambiamento impone comunque la necessità di ripensare il nostro ruolo.

«Penso che servirà qualche anno prima di vedere chi, avendo lavorato bene, ha reso credibile una propria offerta con contenuti digitali per rafforzare (attenzione, non sostituire) quella tradizionale»

Cosa c'è da aspettarsi?

Penso vivremo un periodo di volatilità elevata: i singoli studi potranno registrare ottimi risultati o trovarsi fuori mercato in tempi molto più rapidi di quanto siamo soliti vedere, con minacce ed opportunità in questa fase "liquida" equamente distribuite. A tendere, minacce per molti e opportunità (anche importanti) per un numero più ridotto di soggetti, non necessariamente provenienti dalla professione. È come essere tutti in pista, grandi e piccoli, legali e altri soggetti, con la *safety car*. È certo che non resterà all'infinito, sta a ciascuno di noi vederla come una minaccia o come una straordinaria possibilità di riallineamento.

Tiriamo le somme: qual è la sua definizione di studio 4.0?

Direi che si tratta di uno studio anzitutto consapevole che sono in atto cambiamenti accelerati nella società, nel sistema delle imprese e nella vita delle famiglie. Conscio che questi cambiamenti stanno impattando e impatteranno in modo crescente sui servizi professionali, venduti e acquistati. Solo per pochi restare alla finestra sarà opzione vincente e quindi si tratta di ragionare non "se" lavorare sulla propria organizzazione e sulla propria matrice servizi/clienti ma "come" farlo, compatibilmente con il grado di investimenti che ci si può permettere. Ciò premesso, oggi la distinzione più corretta è secondo me fra studi che questa consapevolezza l'hanno acquisita e gli altri.

E il digitale?

Gli studi propriamente digitali (già 4.0, usando la definizione offerta), in cui la digitalizzazione è realtà e connota l'organizzazione interna e i servizi resi esistono certamente, ma sono fenomeni abbastanza marginali (noi sicuramente non ci annoveriamo fra questi).

Penso che servirà qualche anno prima di vedere chi, avendo lavorato bene, ha reso credibile una propria offerta con contenuti digitali per rafforzare (attenzione, non sostituire) quella tradizionale. 🧑🏫



Francesco Portolano

Un **ROBOT** in **STUDIO** e quel **DESIDERIO** di **CRESCERE**

Portolano Cavallo è la prima realtà italiana a essersi dotata di un sistema di intelligenza artificiale. L'operazione si inserisce in un piano di investimenti che quest'anno ha previsto anche il cambio di sede a Milano e l'arrivo di due nuovi professionisti. Mentre il fatturato continua a crescere

I robot c'è ma non si vede. Si chiama Luminance ed è il sistema di intelligenza artificiale (AI) che lo studio Portolano Cavallo ha deciso di adottare per l'analisi di documenti, la classificazione delle clausole e, più in generale, la gestione centralizzata delle attività due diligence legali.

Luminance non si vede perché è un software. Una piattaforma intelligente che non occupa spazio se non all'interno di un server.

Portolano Cavallo non è il primo studio ad aver deciso di utilizzare questo sistema. In precedenza hanno deciso di sperimentarlo anche gli americani di Cravath Swaine & Moore e gli inglesi di Slaughter and May. Questi ultimi, ad aprile 2017, hanno anche rilevato il 5% della società con un investimento stimato in circa un milione di dollari.

Portolano Cavallo, invece, è il primo studio italiano (per quanto sia dato sapere fino a oggi) ad avere adottato un sistema di AI. La boutique (36 avvocati e un fatturato

che nel 2016, secondo le stime di *legalcommunity.it* si è attestato a 7 milioni di euro) ha anche assunto l'impegno di insegnare l'italiano a Luminance. Il software, infatti, è madrelingua inglese ma a differenza di altri prodotti in circolazione ha la capacità di apprendere anche nel nostro idioma.

L'adozione di Luminance rappresenta il più recente di una serie di investimenti che lo studio ha realizzato nel corso del 2017. Prima c'è stata la nuova sede a Milano, in piazza Borromeo. E in queste ore è previsto l'annuncio di due nuovi ingressi che *MAG* è in grado di rivelare in anteprima: si tratta di **Martina Lucenti**, proveniente da BonelliErede e di **Clemente Perrone Da Zara**, ex Cbm. Entrambi arrivano a rafforzare l'area del contenzioso civile e arbitrale dello studio.

Lucenti, prima di entrare in BonelliErede (dove ha trascorso quasi 12 anni fino a diventare senior counsel) ha lavorato in De Berti Jacchia Franchini Forlani. Perrone Da Zara, che entra come of counsel, prima di lavorare in Cbm è stato special advisor di Impregilo e deputy general counsel di Parmalat tra il 2004 e il 2006.

La propensione agli investimenti non rappresenta una tendenza saltuaria per lo studio fondato da **Francesco Portolano** e **Manuela Cavallo**. «Ogni anno», spiega a *MAG* Portolano, «reinvestiamo una parte dei nostri ricavi nell'attuazione di un progetto di crescita che non punta semplicemente all'incremento dei numeri (fatturato o persone) ma guarda alla piena realizzazione delle nostre potenzialità come professionisti e come squadra». L'approccio di Portolano e colleghi è decisamente einaudiano. Chi non ricorda la dedica all'impresa dei Fratelli Guerrino pronunciata nel 1960 dall'ex presidente della Repubblica? *"Migliaia, milioni di individui lavorano, producono e risparmiano nonostante tutto quello che noi possiamo inventare per molestarli, incepparli, scoraggiarli. È la vocazione naturale che li spinge; non soltanto la sete di guadagno. Il gusto, l'orgoglio di vedere la propria azienda prosperare, acquistare credito, ispirare fiducia a clientele sempre più vaste... Se così non fosse, non si spiegherebbe come ci siano imprenditori che nella propria azienda prodigano tutte le loro energie e investono tutti i loro capitali per ritirare spesso utili di*

gran lunga più modesti di quelli che potrebbero sicuramente e comodamente ottenere con altri impieghi".

■

«È necessario cambiare, cercare soluzioni nuove, fare le cose in maniera diversa per competere e distinguersi»

■

La scelta di investire su Luminance com'è nata?

Noi siamo uno studio che ambisce a essere leader nel settore delle tecnologie. Per noi, quindi, seguire tutte le novità è imprescindibile. Appena abbiamo sentito parlare

di intelligenza artificiale ci siamo interrogati su quali fossero i temi giuridici legati a essa anche perché sicuramente qualche cliente ci avrebbe potuto chiedere di assisterlo in merito.

E così vi siete avvicinati al mondo degli algoritmi per legali...

In sintesi è così. Poi c'è un altro tema. La curiosità è nel nostro Dna di studio. E noi siamo professionisti consapevoli del fatto che, oggi più di prima, è necessario cambiare, cercare soluzioni nuove, agire in maniera diversa per competere e distinguersi.

Tra i vari prodotti in circolazione perché avete scelto Luminance?

Abbiamo analizzato vari prodotti. Luminance è l'unico però che al momento ha la capacità di apprendere in italiano.

Funziona?

Prima di procedere lo abbiamo testato. Abbiamo fatto una due diligence di prova, su un caso fittizio ma che abbiamo gestito come se fosse vera. Aveva la stessa priorità di altri progetti che avevamo in corso in quel momento. C'erano verifiche periodiche e scadenze.

Quanto è durato il test?

Un paio di settimane. E il riscontro è stato positivo. Si tratta di uno strumento che aiuta enormemente a semplificare il processo.



È un'intelligenza che si forma?

Noi abbiamo effettivamente verificato che il software apprende. Nell'analizzare documenti in italiano, lingua che il software sta imparando con noi, dopo 15-30 documenti cominciava già in qualche modo a riconoscere le clausole e cominciava a capire cosa ci fosse scritto in un paragrafo.

Questo dove ci porta o dove ci porterà?

Parliamo di un territorio ancora inesplorato ma sicuramente è utile avere in tempi rapidi, al margine del testo, dei "tags", delle note che vanno comunque verificate. Siamo in una fase in cui per noi l'utilizzo di questo strumento può rappresentare un grande vantaggio in termini di eliminazione del lavoro a minore valore aggiunto che è anche quello più noioso, che i clienti non vogliono più pagare agli stessi onorari di prima.

Insomma, si liberano energie e risorse?

Una cosa che spesso si dimentica è che una parte del lavoro che si

fa è appunto molto noiosa e se la si può eliminare questo non può che essere un vantaggio perché rimane invece il lavoro di analisi, di riflessione, di confronto. È un miglioramento per tutti.

Anche per i giovani che spesso trovano la loro ragion d'essere in quelle attività "noiose"?

I colleghi più giovani hanno dato riscontro assolutamente positivo sul software. Si va verso un miglioramento delle performance non solo sul piano quantitativo ma anche qualitativo. E poi si può fare anche altro.

Ovvero?

Luminance nasce per le due

Entrano in squadra Martina Lucenti, ex BonelliErede, e Clemente Perrone Da Zara, in arrivo da Cbm. Entrambi vanno a rafforzare la squadra di contenzioso civile

2017 savethebrand

Fashion · Food · Furniture

by [legalcommunity.it](#) [financecommunity.it](#) [inhousecommunity.it](#) [foodcommunity.it](#)

Martedì 28 novembre 2017 • Milano

In partnership con
ICM Advisors

Sponsor



Main Partner



CEPELLINI LUGANO & ASSOCIATI

LATHAM & WATKINS



Partner tecnico



Edelman

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it



Francesco Portolano

diligence. Ma utilizzandolo ci sono venuti in mente anche altri possibili impieghi delle sue capacità. Per esempio nel giudiziale.

All'estero sono stati i grandi studi ad avvicinarsi a questa avanguardia e in Italia una boutique. Si è dato una spiegazione?

Adottare uno strumento di questo tipo richiede un ripensamento dei processi, del modo di affrontare il lavoro e degli onorari, e tutto ciò è più difficile da attuare in uno studio più grande che ha procedure

consolidate e maggiore inerzia. Noi siamo più agili. Con una struttura più piccola e maneggevole. E come dice Jeff Bezos per noi è sempre Day One. E infatti abbiamo affrontato il problema in questo modo. Non dicendo: le due diligence le abbiamo sempre fatte così, ma chiedendoci se si potesse farle meglio.

Questione di approccio...

Noi non siamo scettici per natura, casomai il contrario.

Nel 2016 siete cresciuti ancora. Gli investimenti, nell'AI o nella nuova sede, ne sono una causa?

Ne sono anzitutto un effetto direi. Il 2016 è stato un anno di crescita eccezionale, seguito a una lunga serie di esercizi positivi. Ma il 2016 ha segnato un vero e proprio boom dei ricavi.

Il risultato è stato propiziato dalla ripresa del mercato. Ma anche dal fatto che noi veniamo da una serie di anni di investimenti e che ora sono arrivati a maturazione.

Possiamo già parlare di effetto life science?

Non credo sia corretto. Abbiamo cominciato a investire in quell'area nel 2016, ad anno già inoltrato. Poi

nel 2017, con l'arrivo di Marco Blei ed Elisa Stefanini da BonelliErede e con numerose altre iniziative abbiamo moltiplicato gli investimenti in tale area. L'effetto Life Sciences lo vedremo nel 2017 e ancor più dal 2018, quando queste iniziative arriveranno a maturazione.

A proposito, il 2017 come sta andando?

Il primo semestre si è già chiuso in crescita del 16% rispetto all'anno scorso. E intanto continuiamo a investire.

Avete una percentuale fissa che dedicate annualmente agli investimenti?

Abbiamo un piano, una strategia che prevede azioni sulle risorse umane, sul marketing, sulla sede, sulle aree di pratica. Ogni anno cerchiamo di mettere in atto questo piano o questi piani che sono condivisi con tutti e di cui tutti si sentono partecipi. E questo credo sia uno dei motivi per cui riusciamo a dargli attuazione ed esecuzione in maniera così efficace. Perché tutti ne sono convinti.

E quando manca?

E se questa convinzione manca, il piano non viene finalizzato. Si

■

«Dei nostri
36 avvocati,
la metà sono
persone senior
che pensano
la strategia,
la elaborano
e le danno
esecuzione»

■

studia e si cerca una soluzione fino a che non c'è una aderenza piena alle decisioni di natura strategica che prendiamo. Non c'è nulla che si fa meglio di ciò che si fa con convinzione. Poi, quando serve, si aggiusta la rotta.

Quindi niente budget...

Sugli investimenti non c'è una percentuale fissa che ricorre in ciascun budget annuale ma c'è una

filosofia. Noi vogliamo crescere. E non mi riferisco ai numeri, al fatturato, o alle persone. Non ci interessa solo avere un euro in più (che certo non guasta). Ma non è quello il fine. Ci interessa l'idea di poter fare un lavoro migliore. E questo significa investire tanto.

Cosa significa che dovete essere tutti convinti? Tutti i soci?

Tutti convinti, significa tutti i soci e tutti i senior (counsel, of counsel, collaboratori dai 35-36 anni in su). Tutti coloro che partecipano alla esecuzione della strategia contribuiscono anche alla sua elaborazione.

Di quante persone parliamo?

Dei nostri 36 avvocati, circa la metà sono persone senior che pensano la strategia, la elaborano e la realizzano nel quotidiano. Quindi parliamo del 50% delle risorse. Questo si collega anche al nostro metodo di remunerazione. Anche se forse questo è un tema per un'altra intervista.

Un accenno?

Noi abbiamo un lockstep puro per i soci e una formula estremamente incentivante collegata all'utile per i counsel. E un lockstep per

gli associati: tutti quelli di una medesima anzianità professionale guadagnano la stessa cifra. E sanno che possono andare avanti e quanto guadagneranno l'anno successivo. Questi meccanismi incentivano collegialità e condivisione. Non ci sono prime donne, non ci sono territorialità, non c'è "mio e tuo" rispetto ai clienti, non c'è concorrenza interna.

La nuova sede è stata uno di questi investimenti. Perché?

Avevamo bisogno di più spazio. E poi desideravamo una sede accogliente, consona al benessere di chi ci lavora. Anche se noi siamo molto efficienti, a proposito di spazio.

Ovvero?

Siamo tutti in doppia. Lo spazio è una voce importante nel bilancio di uno studio legale. E secondo noi l'utilizzo di stanze singole, nel 2017, non risponde a criteri di efficienza.

Lei con chi è in stanza?

Il mio collega di stanza in questo momento è Enzo Marasà che fa antitrust.

In che senso in questo momento?

Nel senso che troviamo utile far

sì che ogni 12-18 mesi si faccia una rotazione. Cambiamo stanza e innaffiamo, per così dire, l'empatia

all'interno dello studio. Non è rocket science, ma troviamo che sia molto utile. 🌐

Sotto la lente

LA SENTENZA TIZIANA LIFE SCIENCES

L'integrazione delle competenze nel Life Science all'interno di Portolano Cavallo ha avuto un momento particolarmente significativo quando, lo scorso luglio, lo studio ha ottenuto un significativo risultato in sede giudiziale per gli inglesi di Tiziana Life Sciences. La società, dopo l'acquisizione di un complesso aziendale composto, tra gli altri, da dati genetici e campioni biologici estratti da circa 11.700 individui che si erano volontariamente sottoposti a prelievi dopo esser stati debitamente informati circa le finalità e gli scopi della ricerca, s'era vista imporre, dal Garante per la protezione dei dati personali, il blocco temporaneo del trattamento dei dati contenuti nella biobanca per presunte violazioni delle disposizioni del Codice Privacy. Portolano Cavallo ha agito con un



team composto dai soci **Micael Montinari** e **Laura Liguori**, l'of counsel **Oreste Pollicino** e gli associati **Adriano D'Ottavio** e **Filippo Frigerio** che hanno ottenuto dal tribunale di Cagliari il riconoscimento delle ragioni di Tiziana Life Sciences concernenti l'illegittimità del provvedimento. In particolare, è stato dimostrato che il trattamento dei dati personali effettuato da Tiziana Life Sciences, quale nuovo titolare, persegue le medesime finalità per le quali gli interessati avevano prestato originariamente il consenso. 🌐

SOLO NEGLI USA, 280 START UP LEGALTECH

In cinque anni queste imprese hanno raccolto 750 milioni di dollari per sviluppare i loro progetti

A

dicembre 2015,
un'editoriale
intitolato
*L'avvocato
Peter e la sfida
dell'innovazione*
aprirebbe il [numero
49 di MAG](#)

(dedicato agli avvocati che fanno innovazione in Italia). Si parlava di professione, scenari evolutivi e soprattutto dell'introduzione di programmi di intelligenza artificiale nel carnet di strumenti a disposizione degli studi legali. In principio era Ross, il learning tool nato in



casa Ibm. Poi, però, l'offerta di prodotti per i legali si è andata moltiplicando esponenzialmente. Tra il 2012 e il 2017, solo negli Usa si contano 280 startup specializzate in tecnologia legale. Un esercito di imprese che per lo sviluppo dei suoi progetti ha raccolto la bellezza di 750 milioni di dollari.

C'è chi ha costruito strumenti per la gestione dei brevetti, chi ha elaborato software per la revisione dei contratti, così come app per la contestazione delle multe.

La tecnologia, negli ultimi cinque anni, è entrata di prepotenza nel



A conference organized by

STUDIO LEGALE LAURO **SL**

SHIPPING and the LAW

Naples 12-13 October 2017
The Royal Palace

#ShippingLauro • Facebook Shipping and the Law
Twitter @ShippingLauro Instagram ShippingLauro

SHIP
PING
AND
THE LAW

8th edition

UNDER THE PATRONAGE OF



MEDIA PARTNERS

SHIP2SHORE



PORTO
& diporto

Primo Magazine

legalcommunity

inhousecommunity

INFO
t +39 081 580 01 99
info@studiolegalelauro.it
press@studiolegalelauro.it

panorama dei servizi legali e sta progressivamente diventando un fattore di rivoluzione dei processi. Ad oggi, scriveva il *New York Times* lo scorso 21 marzo, le intelligenze artificiali non sono ancora in grado di fornire consulenze ai clienti, o condurre un negoziato o scrivere un parere legale. Tuttavia, chiunque abbia a che fare con questi prodotti (si veda l'articolo precedente) afferma chiaramente che questi software imparano. E lo fanno in fretta.

Ignorarne l'esistenza o peggio non cominciare a occuparsi delle possibili modalità d'impiego di questi algoritmi legali rischia di tradursi in un grande svantaggio competitivo. Non è un caso, quindi se, quasi con cadenza quotidiana si legge di accordi tra la software house e lo studio legale di turno. Dopo l'accordo con gli inglesi di Slaughter and May, gli americani di Cravath e gli italiani di Portolano Cavallo, Luminance ha siglato una collaborazione anche con la law firm australiana Corrs. Gli irlandesi di McCann FitzGerald, invece, hanno avviato una partnership con Neota Logic. Baker McKenzie ha scelto eBrevia, mentre Freshfields, Clifford Chance, DLA Piper e gli indiani di Cam si sono rivolti a Kira Systems.

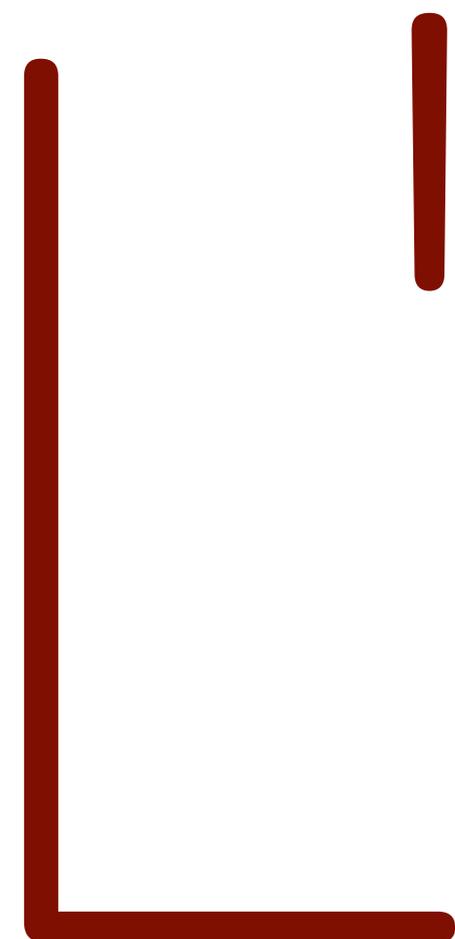
In questo momento assistiamo a un movimento di massa che coinvolge molti market leader internazionali. L'osservazione dello stato dell'arte, tuttavia, mostra una situazione ancora in divenire. L'evoluzione tecnologica non è più solo un tema di discussione. È un fatto. Ma non ha ancora un impatto chiaro sul mercato. Uno studio di Deloitte citato dal *Financial Times* ha sottolineato che, nel Regno Unito, l'avvento del lawtech al momento rischia più che altro di provocare l'estinzione di molti posti di lavoro. Il professor **Richard Susskind**, guru del settore e autore di *The Future of the Professions: how technology will transform the work of human experts*, sostiene che l'impatto dell'AI sul comparto legale produrrà più che altro delle trasformazioni nei processi di revisione dei contratti e di risk assesment.

Ma a giudicare da quanto emerge dalle ricerche condotte sui clienti, come quella di cui parliamo nell'articolo successivo, c'è da aspettarsi molto di più. C'è da aspettarsi una vera rivoluzione soprattutto rispetto al modo in cui la tecnologia cambierà il rapporto con i clienti. 🤖

Un'indagine condotta da Bird & Bird e Alm fa emergere la cautela con cui gli in house guardano all'evoluzione tecnologica. Giovanni Galimberti: «Sarà un processo lungo»



L'AI RIVOLUZIONERÀ I RAPPORTI CON I CLIENTI



impatto dei software di AI (intelligenza artificiale) sull'industria legale? Un'incognita. Almeno per il momento. È quanto emerge da un report curato da Bird & Bird e Alm. A rispondere sono alcuni rappresentanti del mondo in-house e più nel dettaglio, 15 general counsel.

Sebbene ancora a uno stato embrionale, i sistemi di AI sono spesso indicati come uno strumento chiave destinato a rivoluzionare il settore del legal business. Sul punto, però, le imprese interpellate si mostrano piuttosto caute. Dall'indagine, infatti, emerge che

sono ancora pochi i general counsel che stanno sperimentando sistemi di AI. E molti si mostrano quasi scettici rispetto all'opportunità di promuovere nuove tecnologie che, al momento, non hanno ancora dato prova dei benefici che possono apportare.

Detto questo, però, l'analisi condotta da Bird & Bird e Alm fa emergere anche una consapevolezza di fondo: siamo ancora all'inizio. Il processo di innovazione e cambiamento legato all'implementazione di nuove tecnologie nel settore non potrà che essere graduale.

«Non ci aspettiamo un big bang o una rivoluzione che cambi il nostro settore dal giorno alla notte», dice **Mick Sheehy**, general counsel finance and strategy di Telstra, «il cambiamento sarà lento e progressivo, diventando significativo con il passare del tempo».

Martin Felli, chief legal and compliance officer di JDA Software appartiene, invece, al gruppo di chi ha già una visione piuttosto chiara di quelli che potranno essere i benefici immediati dell'introduzione di queste nuove tecnologie nel settore.

«Anche se siamo ancora lontani dal vedere l'AI entrare in maniera sostanziale nell'attività legale, credo che queste tecnologie avranno un ruolo fondamentale nell'aiutarci a mantenere bassi i costi dei servizi legali e che consentiranno di liberare valore eliminando il lavoro commodity».

L'indagine fa emergere anche un tema di costi. Molti team legali in-house sono da tempo alle prese con budget in contrazione costante e quindi hanno una possibilità di spesa, sul fronte tecnologico, limitata. Tanto più se questa spesa non consente di avere benefici immediati. In questo scenario la collaborazione tra studi legali e aziende clienti diventa fondamentale.



«Non è tuttavia chiaro a molti che nel prossimo futuro gli avvocati dovranno fare investimenti significativi se vorranno avere a disposizione soluzioni che consentano di risparmiare tempo»

Giovanni Galimberti



MILAN
CHAMBER OF
ARBITRATION



8TH CAM ANNUAL CONFERENCE

Milan

24 November 2017

ARBITRATION AND INTELLECTUAL PROPERTY DISPUTES

The most relevant CAM international event.

A standing appointment with the arbitration world.

Info and subscriptions at www.camera-arbitrale.it

Sponsored by



LOMBARDI SEGNI E ASSOCIATI
STUDIO LEGALE

PAVIA e ANSALDO
STUDIO LEGALE



CARNELUTTI STUDIO LEGALE ASSOCIATO

GRIMALDI STUDIO LEGALE

ORSINGHER ORTU avvocati associati

PEDERSOLI STUDIO LEGALE

TOSETTO, WEIGMANN E ASSOCIATI STUDIO LEGALE FONDATA NEL 1877



hi.lex
AVVOCATI ASSOCIATI



MAZZONI REGOLI CARIELLO PAGNI
STUDIO LEGALE

Conference Sponsors



CHIOMENTI

GV
GRECO VITALI
ASSOCIATI



MUNARI GIUDICI
MANIGLIO PANFILI
E ASSOCIATI

Media Partners

legalcommunity

inhousecommunity



Gli studi legali, in particolare, saranno chiamati a fare da apripista in questo scenario. Le sperimentazioni e i primi approcci alle nuove tecnologie dovranno avvenire inevitabilmente all'interno delle law firm che dovranno acquisire non solo la capacità di usare questi strumenti ma anche quella di renderli fruibili da parte dei clienti in modo da condividere con essi i benefici che ne derivano.

Sul punto, **Jeremy Barton**, general counsel di Kpmg, è netto: «Ci dobbiamo aspettare un cambiamento nella natura stessa della collaborazione tra general counsel e studi legali. Si può immaginare l'avvento di un'epoca in cui gli unici studi con cui si vorrà collaborare saranno quelli che condividono una piattaforma con te o sono pronti a usare la tua piattaforma in modo che la collaborazione sia sostenuta dalla stessa infrastruttura tecnologica».

«Ci sono davvero molte aspettative sulle nuove tecnologie», conferma **Giovanni Galimberti**, managing partner di Bird & Bird in Italia assieme a **Raimondo Maggiore**. «Non è tuttavia chiaro a molti che nel prossimo futuro gli

avvocati dovranno fare investimenti significativi se vorranno avere a disposizione soluzioni che consentano di risparmiare tempo». Di sicuro, conferma l'avvocato, quello a cui si va incontro sarà un processo lungo. «Le novità possono apparire di immediata realizzazione ma a nostro avviso gli studi legali dovranno prepararsi a cambiamenti di lungo periodo. Spesso queste soluzioni hanno il loro punto debole in possibili lacune dei dati e lo stesso corretto funzionamento delle nuove tecnologie potrà essere ostacolato dalla mancanza di alcuni dati. Ciò comporta che sarà necessaria un'attività di costante aggiornamento di queste tecnologie al fine di utilizzare efficacemente le stesse».

Quanto ai costi, Galimberti sottolinea che «i fornitori di AI hanno modelli di pricing molto diversi tra di loro e non deve essere sottovalutato il tempo che un avvocato dovrà dedicare ad istruire la macchina». Infatti, conclude il managing partner di Bird & Bird in Italia, «per un uso più avanzato di queste tecnologie, come per qualsiasi innovazione, dobbiamo essere pronti a sperimentare un programma di lavoro cosiddetto "iterativo" cioè che contempra una serie di ripetizioni delle sue operazioni». 🍷

OBBLIGO DI ASSICURAZIONE PER GLI AVVOCATI dall'11 Ottobre: **LE NOVITÀ DEL DM 238/16, I CONSIGLI E LE SOLUZIONI DI ESEDRA BROKER**

Dall'11 Ottobre 2017 tutti gli avvocati saranno tenuti a stipulare una polizza assicurativa per la copertura delle responsabilità civile professionale, ed una polizza infortuni per tutti i collaboratori dello studio, secondo quanto previsto dal DM 238/16.

Esedra Srl, broker di assicurazioni che opera dal 1997 nel campo dei rischi professionali, vanta una significativa esperienza in materia ed ha approntato una specifica convenzione assicurativa, grazie al supporto di primarie compagnie specializzate nel ramo, per poter soddisfare al meglio alle necessità di copertura rese necessarie dalla nuova normativa. Sul portale www.polizzeavvocati.it è possibile approfondire ogni specificità dell'argomento e richiedere un incontro ed una consulenza personalizzata con gli specialisti di Esedra Broker (www.esedrabroker.it).

Quali sono i soggetti che rientrano nella definizione delle "attività professionali" previste dalla normativa?

Ai fini assicurativi l'"attività professionale" individuata dalla normativa comprende i seguenti ambiti: attività di rappresentanza e difesa dinanzi all'autorità giudiziaria o ad arbitri (rituali e irrituali), e gli atti ad essa preordinati, connessi o consequenziali (ad es. l'iscrizione a ruolo della causa o l'esecuzione di notificazioni), la consulenza o assistenza stragiudiziali, la redazione di pareri o contratti, l'assistenza del cliente nello svolgimento delle attività di mediazione o di negoziazione assistita.

Cosa deve coprire l'RC professionale per avvocati?

La polizza **R.C. Professionale** deve prevedere la copertura della responsabilità per qualsiasi tipo di danno patrimoniale, indiretto, permanente, temporaneo o futuro. La responsabilità civile del professionista legale può derivare dalla custodia di documenti, denaro, titoli e valori ricevuti in deposito dai clienti o dalle relative controparti.

Perché stipulare una polizza assicurativa, a prescindere dall'obbligo di legge?

La **polizza professionale** ha come fine la **protezione del patrimonio personale del professionista, che potrebbe essere aggredito da** parte di terzi in conseguenza di errori od omissioni commessi durante lo svolgimento della propria attività.

Se sono un avvocato associato ad uno studio professionale devo stipulare comunque l'assicurazione?

Sì. La stipula della **polizza R.C. Professionale** è obbligatoria per tutti gli avvocati, sia che essi operino come singoli professionisti sia per i soci o collaboratori di studi associati

Cosa succede in caso di responsabilità congiunta con altri soggetti?

Nel caso in cui l'avvocato incorra in un caso di corresponsabilità con altri soggetti, la **polizza assicurativa** deve prevedere la copertura dell'intero danno. È fatto salvo, ovviamente, il diritto dell'assicuratore di rivalersi nei confronti dei soggetti congiuntamente responsabili.

Quali sono i massimali e i minimali della copertura assicurativa?

Il decreto attuativo della norma prevede una tabella che definisce i massimali della copertura, che sono riassunti nel prospetto allegato.

Cosa significa retroattività e ultrattività della polizza assicurativa?

I termini di retroattività e ultrattività fanno riferimento alle caratteri-

stiche della validità temporale della polizza R.C. Professionale Avvocati.

La **copertura di responsabilità civile professionale** tutela il professionista durante il periodo di attività per le richieste di risarcimento che dovessero pervenire durante la validità della polizza, anche se riferibili a prestazioni professionali rese in un periodo antecedente la stipula della polizza: secondo il DM 238/16 la nuova polizza deve prevedere un periodo di **retroattività illimitata** nel tempo. L'ultrattività decennale della polizza professionale deve essere garantita nel caso di cessazione volontaria e di cancellazione dall'Ordine, ovvero nel caso di decesso del professionista: in tal caso la polizza sarà valida a favore degli eredi dell'avvocato, che potranno contare su questa forma di tutela del patrimonio ereditato.

Una volta stipulata la polizza assicurativa quali obblighi ci sono?

L'avvocato, una volta stipulate le **polizze assicurative**, è tenuto a comunicare i dati al proprio Ordine Professionale di appartenenza, nonché a comunicarli a tutti i suoi assistiti. In caso di mancata comunicazione, è prevista una sanzione che potrebbe addirittura arrivare alla radiazione dall'albo.

Polizza assicurativa contro gli infortuni

Il DM 238/16 ha sancito per l'avvocato l'obbligo di dotarsi di una **polizza assicurativa a copertura degli infortuni** derivanti a sé e ai propri collaboratori durante lo svolgimento dell'attività professionale, incluso il rischio di itinere.

La **copertura assicurativa** garantisce l'assicurato contro gli infortuni che provochino e la morte, l'invalidità permanente o l'invalidità temporanea dell'assicurato, nonché le conseguenti spese mediche.

I livelli minimi di somme assicurate sono riassunti nel prospetto allegato.

Esedra ha stipulato una convenzione assicurativa con una delle più importanti compagnie specializzate nel settore, che prevede un prezzo base di **€ 60,00**.

Per una miglior tutela dell'Avvocato e dei suoi collaboratori, è tuttavia consigliabile optare per una copertura che prevede garanzie superiori, come il **rischio di perdita della favella**, e la possibilità di estendere la copertura in **forma H24/7 anche ai rischi extraprofessionali**, ad un costo leggermente superiore.



Tommaso Sala

Studi Associati - come stipulare la polizza infortuni obbligatoria

Gli **studi associati** sono tenuti a stipulare la polizza, con i massimali minimi previsti dal DM 238/16, per tutti i soci, collaboratori a partita iva, praticanti, ad eccezione unicamente dei dipendenti che sono già tutelati grazie all'INAIL..

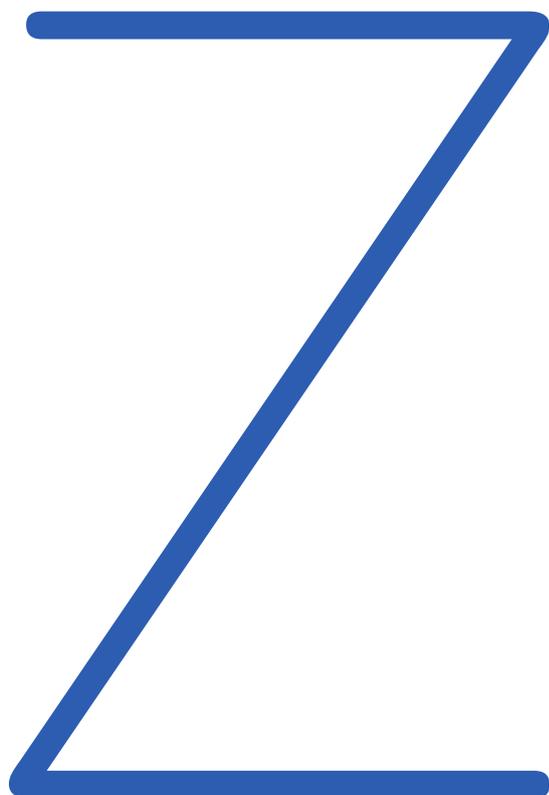
A portrait of Nicola Verdicchio, a middle-aged man with dark hair, wearing a dark suit, white shirt, and a patterned tie. He is standing with his arms crossed and looking directly at the camera with a neutral expression. The background is plain white.

Nicola Verdicchio

PIRELLI, UFFICIO LEGALE IN LINEA COL BUSINESS

Osmosi e precisione le parole chiave del team di giuristi d'impresa di Pirelli. Il gruppo che negli ultimi due anni ha avviato una grande trasformazione e che ora è tornato a Piazza Affari

di rosailaria iaquinta



ero mistake. È il mantra della direzione legale di Pirelli, una linea organizzata a matrice per «assicurare una maggior efficienza e risposte *time to market*». Come in una squadra di calcio, i giocatori a disposizione non sono infiniti e ognuno ha un ruolo preciso. «L'approccio quando ci si siede intorno al tavolo è che si deve uscire dalla stanza con la soluzione», spiega a **MAG Nicola Verdicchio**, chief legal officer del gruppo che negli ultimi due anni ha avviato una grande trasformazione. Prima il commiato da Piazza Affari, poi la separazione dell'area business Industrial (truck, bus, agro e otr) da quella Consumer (vettura e moto), poi

l'avvio dell'integrazione dell'Industrial con l'operatore asiatico Aeolus (controllata di ChemChina) e infine il ritorno in Borsa.

Quanto è stato centrale il ruolo dell'ufficio legale in questa trasformazione?

Non c'è stata una direzione che ha primeggiato rispetto alle altre, ma il lavoro è stato costante e sinergico da parte di tutte le realtà aziendali. Ognuno ha dato il suo supporto massimo. Abbiamo dovuto lavorare alla creazione di due gruppi differenti, assicurandone la piena continuità operativa e al contempo l'indipendenza e l'autonomia gestionale. Da un punto di vista tecnico, si è trattato di procedere a operazioni straordinarie di separazione in oltre dieci Paesi, per la creazione del gruppo Prometeon che opera nel segmento Industrial, beneficiando delle licenze sui marchi e sulla tecnologia di Pirelli.

Quanto è importante per Pirelli la tutela della proprietà intellettuale?

La ricerca e lo sviluppo sono il cuore pulsante dell'azienda. Quando, come nel nostro caso, ci si concentra su un'attività di produzione sofisticata l'innovazione è cruciale, così come avere un sistema di protezione degli

IPR (*intellectual property right*, i diritti di proprietà intellettuale, ndr) forte. Tra i tecnici e le risorse che si occupano della tutela della proprietà intellettuale c'è un dialogo continuo che consente di individuare quali sono le soluzioni brevettuali da porre in essere e difendere. È un'attività costante. Nel 2016 Pirelli è stata tra le prime aziende italiane per il deposito di nuovi brevetti.

«In Brasile abbiamo cambiato sette-otto studi prima di trovare quello effettivamente all'altezza delle nostre esigenze»

Come è strutturato l'ufficio legale di Pirelli che lei conduce?

È composto da una cinquantina di risorse in giro per il mondo che gestiscono tematiche legali in più di 150 Paesi. C'è un'unica direzione legale per tutte le società del gruppo, suddivisa per funzioni e per aree geografiche. Abbiamo, a livello di headquarter, le funzioni di Business development, Contracting and m&a; Business support and commercial contracts; Finance and corporate legal affairs; Litigation e International corporate affairs; infine, per quanto riguarda la proprietà intellettuale abbiamo le funzioni Patents and know-how e Trademark and licensing. Nell'ambito di questo team, a matrice ci sono i general counsel che seguono le attività delle aree geografiche di rispettiva competenza in stretto raccordo con le diverse funzioni: US, Canada e Messico, Latin America, Asia Pacific, MEAI (Middle East, Africa and India, ndr), Russia e altri Paesi europei.

Come lavorate?

L'osmosi è costante. Le decisioni vengono prese velocemente per seguire le dinamiche dell'azienda e del mercato, cercando sempre il consenso di tutti. Condividendo approccio e obiettivi, riusciamo a lavorare come una squadra, con orgoglio e spirito di

appartenenza. Le questioni principali sono gestite in modo accentrato e il dialogo con le altre funzioni aziendali è costante. Periodicamente (e in ogni caso ogni 45 giorni) organizziamo incontri virtuali con i general counsel dei vari Paesi e ciascuno condivide le principali attività per garantire un costante aggiornamento sulle questioni che sta gestendo; analizziamo insieme le possibili soluzioni da porre in essere e le tempistiche dei progetti. Così facendo, sappiamo dove stiamo andando e quali sono le eventuali criticità. Per noi lavorare in team è fondamentale. Ci consente di definire e trovare soluzioni, mutuando per quanto possibile le esperienze dei vari Paesi.

Qual è la caratteristica chiave che contraddistingue i giuristi di Pirelli?

Siamo tutti "business lawyers" e quindi una leva per la crescita. Non abbiamo "clienti" interni,

ma "partner" con cui perseguiamo lo stesso obiettivo: l'interesse dell'azienda. I nostri team non sono solo verticali nell'ambito della



inhouse community

Awards

I VINCITORI

in diretta streaming dalle 18,15
e su twitter [#lhCommunityAwards](#)

Main Partner



**Baker
McKenzie.**

CARNELUTTI LAW FIRM

CASTALDI PARTNERS
1996

CHIOMENTI

cdra | **COMANDÈ
DI NOLA
RESTUCCIA
AVVOCATI**

STUDIO LEGALE
**DRAMIS AMMIRATI
E ASSOCIATI**
AVVOCATI DEL LAVORO

FAVA & ASSOCIATI
STUDIO LEGALE

**GATTAI, MINOLI, AGOSTINELLI,
PARTNERS**
STUDIO LEGALE

Gatti Pavesi Bianchi


GEBBIABORTOLOTTO
PENALISTI ASSOCIATI

LATHAM & WATKINS

LIMATOLA
AVVOCATI

ORSINGER ORTU
avvocati associati

**PORTOLANO
CAVALLO**

 **stufano gigantino
cavallaro**
e associati
studio legale e fiscale

Sponsor

 **Accuracy**



AXERTA
INVESTIGATION CONSULTING

**Laurence
Simons**

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

«Periodicamente (e in ogni caso ogni 45 giorni) organizziamo incontri virtuali con i general counsel dei vari Paesi e ciascuno condivide le principali attività per garantire un costante aggiornamento sulle questioni che sta gestendo; analizziamo insieme le possibili soluzioni da porre in essere e le tempistiche dei progetti»

direzione legale, ma trasversali con tutte le altre funzioni a seconda delle aree di attività.

Cosa cercate invece nei consulenti esterni?

Altissima qualità e valore aggiunto. Per noi che lavoriamo soprattutto all'estero, la scelta del consulente giusto, che conosce bene il mercato e che è in grado di supportarci con un know how specializzato di alto livello sul diritto locale, è fondamentale. La scelta dell'advisor sbagliato può portare fuori strada.

Come fate a scegliere quelli giusti?
Facciamo dei rapidi beauty contest

laddove non abbiamo già una firm fidelizzata e specializzata. Per esempio in Brasile abbiamo cambiato sette-otto studi prima di trovare quello effettivamente all'altezza delle nostre esigenze.

Negoziare le fee?

Sì. I nostri engagement sono a "consumo con cap", ovvero concordiamo una stima complessiva delle fee di ogni operazione che diventa il cap massimo finale. Si tratta di una logica verso cui il mondo aziendale di un certo tipo si sta muovendo. I tempi sono cambiati, non esiste più l'avvocato remunerato puramente a ore uomo. 🙌



LIOTTA: PER IL BUDGET UNA GESTIONE RESPONSABILE

Parla il general counsel di 3M per l'Europa occidentale. Poche consulenze esterne: «Siamo i custodi delle attività»

di anthony paonita

Ivan Fong, l'ufficio legale di 3M è stato pioniere nella valorizzazione della diversità, ricevendo negli anni numerosi riconoscimenti.

Liotta, ha passato la maggior parte della sua carriera proprio in 3M, dove ha iniziato come consulente legale, per diventare poi general counsel per l'Italia, e infine general counsel per l'Europa occidentale, carica che ha assunto circa sei mesi fa.

Sotto la sua responsabilità Spagna, Portogallo, Francia, Germania, Italia e Benelux. *MAG* lo ha incontrato per farsi raccontare come funziona la direzione affari legali, chi si occupa del budget, della compliance e in cosa, lavorare in house, si differenzia dal lavoro nelle *law firm*.

Lei risponde direttamente al general counsel di 3M Ivan Fong?

No, il mio superiore è **Isabel Gomez**, assistant general counsel international. Lei poi riporta a Ivan.

Quanti sono gli avvocati che lavorano per l'Europa occidentale?

Sono 35. Non tutti sono avvocati; alcuni di loro sono paralegal e assistenti legali. Direi che i due terzi sono avvocati.

a legal adviser, to general counsel of his native Italy, to general counsel of Western Europe about six months ago. His region of responsibility encompasses Spain, Portugal, France, Germany, Italy, and the Benelux region. Legalcommunity.it spoke to Liotta about who controls the legal budget, compliance, and how legal practice in-house differs from working at a law firm.

Do you report directly to 3M general counsel Ivan Fong?

No, my boss in the organization is **Isabel Gomez**, assistant general counsel, international, and she reports to Ivan.

How many lawyers are there in Western Europe?

We have 35 people. Not all of them are lawyers; some of them are paralegals and legal assistants. Two-thirds of them are lawyers.

Are you organized geographically or by practice group?

There's a mix. We're following the complexity of 3M's markets. We do have geographical coverage, having sizeable departments in bigger countries. We do have some subject matter experts, what



inhousecommunity 



La vostra struttura è organizzata per geografie o aree di competenza?

Direi che è un mix delle due cose. Seguiamo la complessità dei mercati in cui 3M opera. C'è una copertura geografica, con degli uffici nei Paesi più grandi. Ci sono gli specialisti della materia, organizzati in practice group, che condividono le conoscenze con gli altri. Poi c'è una struttura comune, molte attività vengono gestite a livello locale, seguendo una logica geografica. Stiamo puntando sugli specialisti della materia, affinché possano arrivare a coprire per coprire le questioni che riguardano l'intera organizzazione.

Avete un budget centrale unico o separato?

Il budget è complessivo per l'area degli affari legali. Detto questo, abbiamo la responsabilità di gestirlo in maniera responsabile. Non siamo totalmente indipendenti ma abbiamo un certo potere discrezionale di gestione del budget, a seconda delle esigenze della nostra area.

Come affidate i mandati agli studi legali? E quanto spesso vi rivolgete a consulenti esterni rispetto ad altre aziende. Avete un panel di studi?

Non è facile confrontarsi con altre aziende. Facciamo cose diverse e

clients, and on the compliance side, our brief is to avoid as much as we can in terms of spending on outside counsel. We try to prevent meaningful issues to occur. Because of the strong ethical and compliance attitude that employees here have, and our code of conduct, our mission is to serve the business and not use outside counsel support. We're the guardians of the operation.

We are hugely involved with internal client education and operations. Rarely do we rely on outside counsel. When we do use outside counsel, we use a network



For sure, diversity and inclusion is a big theme at 3M as a whole



abbiamo delle caratteristiche peculiari. Vista la necessità che abbiamo di assistere i clienti, e per ragioni di compliance, il nostro briefing è quello di evitare quanto più possibile di affidare i mandati all'esterno. Cerchiamo di impedire che si verificino situazioni gravi. Visto il forte impegno etico e di compliance dei nostri dipendenti, e il nostro codice di comportamento, cerchiamo di seguire il business senza chiedere il supporto al di fuori della nostra struttura interna. Siamo i custodi delle attività. Siamo coinvolti nella formazione al personale e in tutto il resto. Raramente ci affidiamo a consulenti esterni. Quando non utilizziamo un avvocato in-house, utilizziamo a una rete di studi che ha avuto l'ok anche dagli Stati Uniti, ma che è internazionale. Ma scegliamo discrezionalmente a quali consulenti affidarci, scegliendo gli studi che più soddisfano le nostre esigenze.

Per la compliance avete un ufficio a parte oppure è inserita nella funzione legale?

Fa parte dell'area legale a livello internazionale, anche se io sono responsabile della parte che segue il GC.

that has been blessed by the U.S. but is international. But we also have discretion on using firms that can better serve our needs.

Is compliance part of legal, and not a separate department?

Compliance is part of legal at the international level—even though I'm just responsible for the GC piece.

Ivan Fong is very involved with diversity and in the United States, it's a really big issue. Is it a big issue for a legal department in Western Europe? Or are diversity efforts limited to the U.S.?

I can't speak on behalf of Ivan. For sure, diversity and inclusion is a big theme at 3M as a whole. We've been talking about more meaningful metrics. It's a big issue for legal affairs. I also worked as an HR manager, and when it comes to diversity, I want to lead with legal affairs. We put a lot of emphasis on it.

Did you set out early in your career to work in-house? Do in-house lawyers need to have different skills?

There are huge, huge differences in the role. It's a great privilege to work in-house. You work as part of a broader

Ivan Fong è impegnato sul fronte della diversity negli Stati Uniti. È una questione importante anche per un ufficio legale in Europa occidentale? O l'impegno è limitato agli Stati Uniti?

Non posso parlare per conto di Ivan. Sicuramente la diversità e l'inclusione sono una questione chiave per 3M nel suo complesso. Lo è anche e soprattutto per l'ufficio legale. Ho lavorato come HR manager, e quando si parla di diversity, si va a braccetto con l'ufficio legale. È una questione su cui abbiamo posto l'accento anche noi.

Gli avvocati in house devono avere delle competenze diverse dai consulenti esterni? Quali competenze è necessario avere per fare bene questo lavoro?

Certo, molto diverse. Lavorare in house è un grande privilegio. Si è parte di una squadra più grande. Bisogna saper gestire i progetti, essere bravi a comunicare e ad avere un'influenza sugli altri.

La differenza maggiore rispetto alla consulenza è che sei parte di una visione più grande e vivi quotidianamente i tuoi obiettivi. Sei esposto a varie questioni e senti veramente quanto sia importante il tuo contributo.



It's a great privilege to work in-house. You work as part of a broader team. There are different competencies that are required: project management, for example. You have to be good at communication, to be able to influence others.



Insomma, la squadra conta...

Uno dei punti di forza di 3M è la collaborazione e il lavoro di squadra. Quando penso alla consulenza esterna, la mia prima esperienza, non era lo stesso.

Non voglio generalizzare, ma a volte penso che negli studi i professionisti lavorino troppo per conto proprio. Hanno esigenze diverse e quindi anche la mentalità e l'atteggiamento sono diversi.

Ultima cosa, ma non meno



**UNO DEI PUNTI DI
FORZA DI 3M È LA
COLLABORAZIONE
E IL LAVORO DI
SQUADRA**



team. There are different competencies that are required: project management, for example. You have to be good at communication, to be able to influence others.

The biggest difference, is that you really feel a part of a bigger vision, and bigger purpose and you are living that every day. You are exposed to many different issues, methods and you feel that you are a contributor.

One of our focuses at 3M is cooperation and teamwork. When I think of outside counsel, my early experience, I don't see that too much. I don't want to generalize, but sometimes I think outside counsel are working too much on their own, just on the billing aspects. There's a huge difference amongst senior outside counsel. They're still trying to win, and gain their own clients. It's a different mentality, a different attitude.

Last but not least, is the business acumen you're supposed to develop when you're inside.



UN'UNICA AZIENDA, INNUMEREVOLI SOLUZIONI PER TUTTI.

All'avanguardia nel Facility Management per aziende e privati.

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

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

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

Progect SA - Facility Management

Lugano

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

Milano

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

Roma

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

info@progect.ch
www.progect.ch

importante, è la sensibilità al business che sviluppi quando sei in house.

Le questioni legali e giuslavoristiche che si affrontano in Europa sono molto diverse da quelle negli Stati Uniti? Una grande multinazionale come 3M come affronta queste differenze?

Le questioni sono molto diverse. Ma il flusso di cooperazione e comunicazione con gli Stati Uniti è molto efficace e c'è fiducia reciproca quando si tratta di comprendere le differenze. È chiaro che per noi rispettare le leggi e le normative locali è una priorità, quindi dobbiamo gestire le differenze a qualunque costo e indipendentemente dagli sforzi.

C'è qualcosa che ti tiene sveglio di notte?

Di solito dormo bene. Ma è importante mantenere alta l'asticella per evitare i grossi errori (che poi sono influenzano la reputazione dell'azienda), dando a tutti gli stessi messaggi, mantenendo alte prestazioni e integrità, a tutti i livelli, in tutte le circostanze. 🏠

Are the legal and labor issues that you have to deal with in Europe much different from those that your U.S. have to deal with? How does a large multinational like yours deal with those differences?

The legal and labor issues are quite different between Europe and the U.S. But the cooperation and communication flows with the U.S. are very effective and there is mutual trust when it comes to understanding the differences. It is pretty clear in 3M that we want to comply with the local laws and regulations, so we need to handle the differences and meet the local law requirements, whatever the cost and the efforts. The local requirements are usually considered early on as part of the International decision-making process (within Legal and also by the business).

Are there any issues that keep you up at night?

I usually sleep well. But you need always to keep the bar high to avoid the big mistakes (those breakdowns affecting the Company's reputation), giving everyone consistent messages of high performance fused with high integrity, at all levels, in all circumstances. 🏠



I BIG DELL'AUTO

si preparano alla

rivoluzione elettrica

Tra i Paesi intenzionati a ridurre il numero delle auto a diesel e benzina entro i prossimi 20 anni figurano già Francia, Regno Unito e Norvegia. Anche l'India e la California hanno espresso idee simili e di recente lo stato nordamericano ha anche annunciato un piano di incentivi per 3 miliardi di dollari.

Ma se è anche la Cina a dire basta ai combustibili fossili, allora per le aziende automobilistiche "tradizionali" è arrivato il momento del confronto con questo nuovo quanto potenzialmente dirompente mercato.

Stando a quanto dichiarato dal viceministro dell'industria **Xin Guobin** a settembre la nuova strategia di Pechino sulla mobilità comprende anche la possibilità di vietare la produzione e la vendita di auto a benzina e diesel. Intanto dal prossimo anno i costruttori dovranno registrare vendite per almeno l'8% di veicoli ibridi o elettrici, con un incremento di almeno il 2% all'anno, fino ad arrivare al 20% nel 2025. Oggi la Cina produce 49 veicoli elettrici su 103 venduti in tutto il mondo e solo lo scorso anno ne ha immatricolati 330 mila sul mercato domestico.

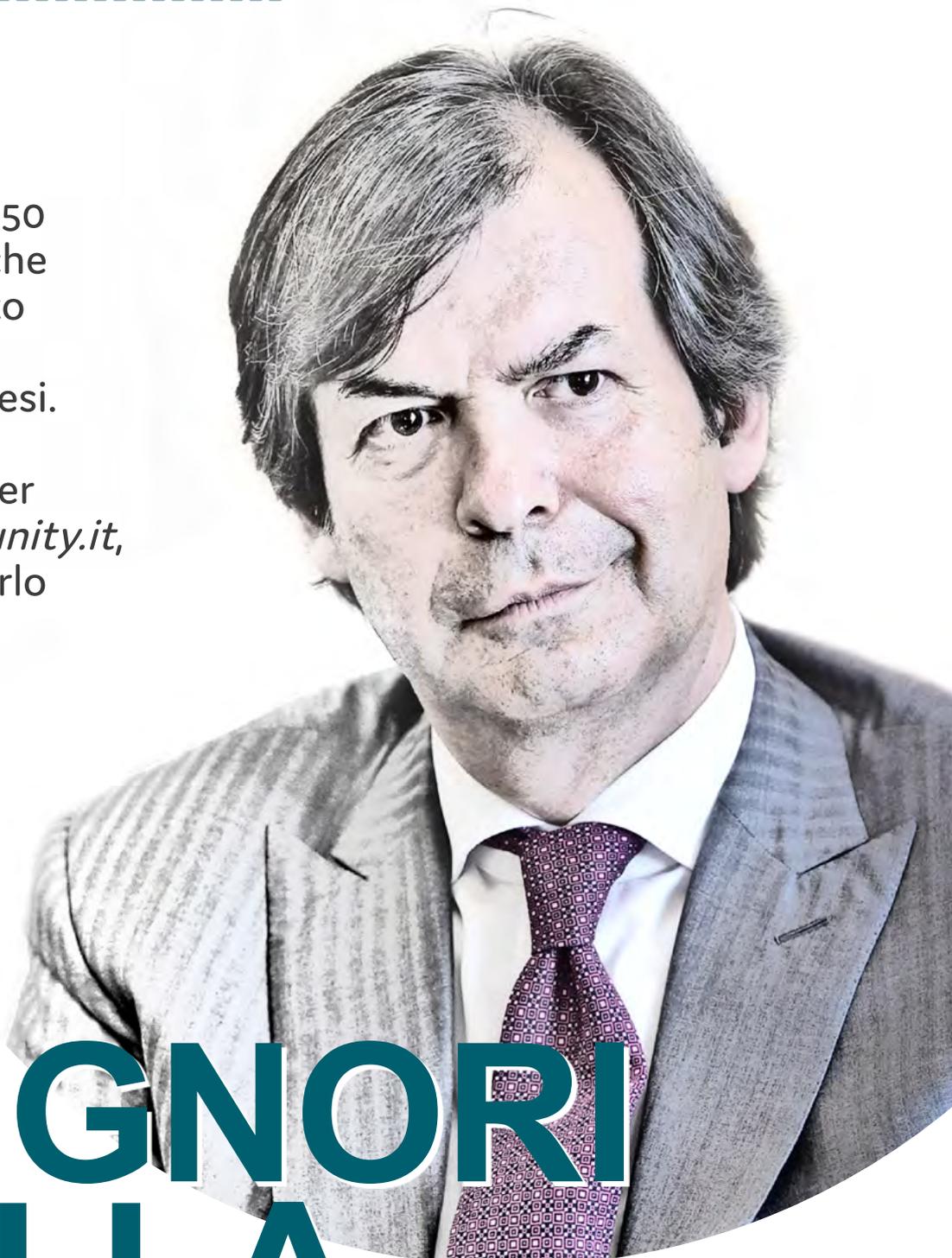
I big dell'auto, però, non stanno a guardare. General Motors, ad esempio, ha annunciato il lancio di due veicoli totalmente elettrici nei prossimi 18 mesi e almeno 20 entro il 2023. Ford conta di produrre 13 modelli elettrici nei prossimi 5 anni, per un investimento pari a 4,5 miliardi di dollari, mentre Volvo ha annunciato che ogni nuovo modello che verrà lanciato a partire dal 2019 avrà un motore elettrico sotto al cofano.

Quanto a Daimler, il gruppo tedesco proprietario di marchi come Mercedes, Smart e Maybach è a lavoro da maggio sulla costruzione di un polo industriale 500 milioni di euro dedicato alla realizzazione di accumulatori.

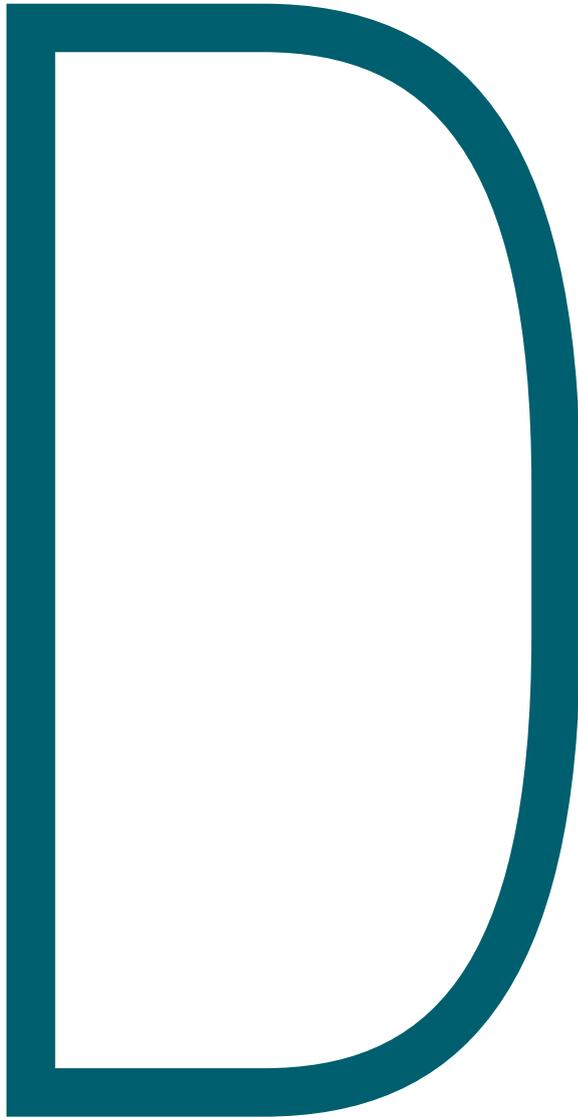
Tuttavia, per rendere quella del trasporto elettrico una vera industria di massa le sfide sono altre, dal prezzo, ancora poco accessibile per le tasche dei consumatori, fino alla realizzazione di più colonne per ricaricare il veicolo. La strada è ancora lunga, ma la tecnologia, se applicata alle logiche di mercato, può riservare molte sorprese. 🌐

Ecco chi sono i 50 professionisti che hanno dominato il settore negli ultimi dodici mesi. Lo scettro del numero uno? Per *Financecommunity.it*, se lo merita Carlo Messina

di laura morelli

A portrait of Carlo Messina, a middle-aged man with grey hair, wearing a grey pinstriped suit jacket, a white shirt, and a patterned tie. He is looking slightly to the right of the camera with a neutral expression.

I SIGNORI DELLA FINANZA ITALIANA



ue aziende che si fondono, società che si quotano in Borsa o altre che tentano la strada del mercato dei capitali, attraverso un'emissione, per finanziare le proprie iniziative. Quali che siano le operazioni di finanza straordinaria che fanno crescere le imprese, dietro ci sono sempre loro: i professionisti della finanza.

Sono manager, banchieri e investitori che agiscono nelle operazioni e modificano gli equilibri del mercato italiano. Coloro che lavorano in trincea vestendo di volta in volta i panni del consulente, del finanziatore o del protagonista dell'operazione. Financecommunity.it ha deciso di raccontare quali sono stati i 50 professionisti che, dal suo osservatorio, si sono distinti nel panorama finanziario nazionale nell'ultimo anno, descrivendone i percorsi, i risultati e le curiosità.

Il merito di questi professionisti è stato soprattutto quello di aver saputo interpretare i trend e di aver individuato le tre direttrici che stanno caratterizzando lo scenario economico-finanziario del nostro Paese: la crisi del sistema bancario; la nascita di nuovi business come ad esempio

2006 2016

AVVOCATI D'AFFARI

**I SEGRETI
LE STORIE
I PROTAGONISTI**

...

20 Novembre 2017 • Milano

Stay tuned...



quello dei crediti deteriorati (i famigerati “non performing loans”), che valgono più di 200 miliardi di euro, e infine la ripresa del mercato degli investimenti e delle fusioni o acquisizioni (m&a). Quest’ultima è una vera oasi per il business, basti pensare che nel solo 2016 ha generato affari per oltre 50 miliardi, e sempre più realtà italiane e internazionali, grandi e piccole, si contendono lo scettro dell’advisor o dell’investitore più attivo.

Quelli che abbiamo deciso di raccontare, dunque, non sono i decani del settore, come il presidente emerito di Intesa Sanpaolo **Giovanni Bazoli** o il numero uno della fondazione Cariplo **Giuseppe Guzzetti**, o le figure politiche e istituzionali quali ad esempio **Mario Draghi**, a capo della Banca centrale europea, bensì i nuovi leoni, coloro che agiscono in prima linea e che, battaglia dopo battaglia, operazione su operazione, si stanno facendo largo nella community.

1

CARLO MESSINA

Il banchiere

55 anni

.....

I dossier. È stato in prima fila in tutte le principali partite degli ultimi 18 mesi, sia come advisor, ad esempio nella battaglia per Rcs al fianco di Urbano Cairo, sia come protagonista, nel tentativo, poi abbandonato, di conquista di Generali. Con Intesa si è fatto anche cavaliere bianco di Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca, acquistate per 1 euro. A fine anno scorso, poi, ha conquistato un vero gioiellino: Banca dei Tabaccai (da Banca 5).

Il percorso. Romano, è consigliere delegato e chief executive officer di Intesa Sanpaolo da settembre 2013. La sua carriera inizia nel 1987 in Bnl ma la scalata ai vertici prende il via nel 1995, quando approda nell’Ambroveneto guidato da Giovanni Bazoli, suo grande sostenitore, per poi proseguire con passaggi in gruppi quali Cariplo, Comit e infine Imi-Sanpaolo.

Segni particolari. Di lui dicono essere un vero tecnico: l’ex premier Matteo Renzi l’aveva definito il miglior banchiere italiano. In passato è stato anche docente di Economia degli Intermediari Finanziari nell’Mba

della Luiss e di Finanza Aziendale all'Università di Ancona. Il primo giugno 2017 è stato nominato Cavaliere del Lavoro dal Presidente della Repubblica Sergio Mattarella.

2

JEAN PIERRE MUSTIER

Il comandante

56 anni

.....

Attualità. Amministratore delegato di Unicredit da luglio 2016. Banker a tutto tondo, ha esperienze nel private debt nel fondo Tikehau Capital e nel corporate e investment banking nella stessa banca di Piazza Gae Aulenti. Appena arrivato ha cambiato quasi tutti i manager e ora ha sfidato la vecchia guardia annunciando di voler

anticipare a quest'anno il rinnovo del consiglio di amministrazione previsto per il 2018.

Tredici miliardi. Il suo compito era mettere in sicurezza la banca ed è quello che ha fatto. In 60 giorni ha fatto una volta e mezza il giro del mondo per incontrare 750 investitori in 26 diverse città e alla fine è riuscito a portare a casa un aumento di capitale da 13 miliardi, il più grande della storia di Piazza Affari. Ha anche venduto 17,7 miliardi di crediti deteriorati e una serie di partecipazioni in controllate.

Segni particolari. Ex militare, è appassionato di rugby e caccia. È un uomo da tutti descritto come pragmatico e risoluto.

Ogni tanto ama bere Champagne Rosé Billecart Salmon in compagnia di Louise Tingstrom, la sua comunicatrice di fiducia, con la quale ha stabilito che per un po', solo lui e il direttore generale Gianni Franco Papa potranno rilasciare dichiarazioni o interviste.



3

ALESSANDRO PROFUMO

Il politico

60 anni

.....

Attualità. Nato a Genova ma cresciuto a Palermo, è stato amministratore delegato di Unicredit fin dalla nascita della banca nel 1998 e presidente di Monte dei Paschi al 2012 al 2015. Grazie alle sue forti relazioni soprattutto politiche e nonostante alcune vicissitudini, Profumo è ancora oggi una delle personalità più richieste del panorama finanziario, al punto che il Tesoro l'ha voluto alla guida di una società in tutt'altro settore, la vecchia Finmeccanica, oggi Leonardo.

In Equita. Oltre alla nomina in Leonardo, nell'ultimo anno e mezzo si è distinto per aver portato la sua Equita sim, di cui era presidente e socio, tra le società di consulenza attive nei deal che contano, come ad esempio la scalata su Rcs a opera di Urbano Cairo, che ha seguito in prima persona.

Segni particolari. È noto per il suo carattere "poco accomodante", come ha ammesso lui stesso in un'intervista. È anche tifoso interista dai tempi in cui al club nerazzurro c'era Herrera, nonché frequentatore di feste e cocktails dei più noti studi legali.



4

GAETANO MICCICHÈ

Il regista

67 anni

.....

Attualità. Da marzo 2016 è presidente di Banca Imi, il braccio corporate finance di Intesa Sanpaolo. Fa parte del gruppo dal 2002 quando ancora



si chiamava Banca Intesa. Da almeno tre anni i rumors lo indicano in pole per un ruolo di rilievo in Cassa Depositi e Prestiti.

Strategico. Nella tornata di cambi di poltrona dello scorso anno lo avevano dato per spacciato, invece è riuscito a imporsi come figura chiave. Non c'è dossier che non passi da lui: è stato il regista al fianco di Cairo, con cui si frequenta spesso, nella scalata a Rcs, il mediatore, lato Mediaset, nel contenzioso con Vivendi e l'advisor del dossier Alitalia.

Segni particolari. I suoi punti di forza sono la conoscenza dei mercati finanziari e delle dinamiche bancarie, l'esperienza nel mondo imprenditoriale e un nutrito network di relazioni. Il Pd lo voleva reclutare per candidarsi come presidente della Regione Sicilia, ma la politica, ha detto, non gli interessa.

5

FABRIZIO VIOLA

Il risolutore

59 anni

.....

Attualità. È l'uomo delle banche in difficoltà. Nel 2012 in molti, fra cui il numero uno della fondazione Cariplo Giuseppe Guzzetti, l'hanno voluto in Mps nell'era post Mussari. C'è rimasto per quattro anni e mezzo fino a settembre 2016, uscendo a testa alta. In precedenza è stato anche ai vertici di Banca Popolare di Milano, tra il 1995 e il 2008.

Sulle venete. «La mia prossima avventura professionale? Certo non un'altra banca da ristrutturare», aveva detto dopo l'uscita da Mps. Non è stato così, perché a dicembre dell'anno scorso è stato chiamato a gestire l'altrettanto complicato dossier di Banca Popolare di



7

GIUSEPPE CASTAGNA*La rivelazione***58 anni**

.....



Attualità. Dal primo gennaio è amministratore delegato della terza banca d'Italia, Banco Bpm, e artefice dell'unica vera grande fusione bancaria dello scorso anno. Laureato in giurisprudenza alla Federico II di Napoli, ha trascorso 33 anni in Comit e poi in Intesa Sanpaolo.

Dalle seconde linee. Da responsabile della finanza strutturata corporate di Intesa a ceo. Entrato in punta di piedi, ha fatto un passo che pochi operativi come lui riescono a fare. Una grande sfida per questo banchiere descritto da tutti come calmo, attento e timido.

Segni particolari. Ha un passato da nuotatore con il gruppo dei carabinieri: ha partecipato alla Maratona del Golfo Capri-Napoli (36 km) e ha nuotato nel Canale di Suez e nel Nilo.

8

CLAUDIO COSTAMAGNA*Il perno***61 anni**

.....



Attualità. Dal 2015 è presidente della Cassa Depositi e Prestiti. Esperto di fusioni e acquisizioni, acquista prestigio durante la sua esperienza in Goldman Sachs dove è rimasto per 18 anni come responsabile Investment banking per Europa, Medio Oriente e Africa.

Di sistema. Con Cdp ha mobilitato e gestito risorse per 43 miliardi in 18 mesi puntando su pmi, venture capital e anche soluzioni di sistema. È "l'asso nella manica" del Tesoro, da tirare fuori in caso di necessità, ad esempio nella partecipazione al fondo Atlante.

Segni particolari. Ex campione di scherma, è noto per



country coordinator. A lui fanno capo anche Polonia, Ungheria e Repubblica Ceca. In precedenza è stato responsabile delle istituzioni finanziarie in Jp Morgan.

Concreto. Forte di consolidate relazioni e prestigio professionale, è in ogni deal importante, sia sul fronte delle emissioni, sia su quello m&a. Dal 2016 a oggi la sua banca ha seguito 11 operazioni per oltre 42 miliardi, fra cui la vendita del 10% di Autostrade per l'Italia e la scalata di Atlantia su Abertis.

Segni Particolari. È il banchiere d'affari per definizione. Approccio low profile, si espone solo in cattedra (è professore del corso di Investment Banking alla Bocconi di Milano) o in convegni tra l'Italia e il Regno Unito. Ha cinque figli.

11

LUIGI DE VECCHI

L'operativo

53 anni

.....

Attualità. Già presidente dell'Europa continentale e a capo delle attività francesi del corporate e investment banking di Citi, dal maggio scorso ha assunto l'ulteriore responsabilità del mercato Eastern Europe e di alcuni grandi clienti basati in Svizzera, mantenendo una stretta supervisione sull'Italia.



In trincea. Nonostante il suo ruolo ai vertici a livello europeo, i dossier più importanti li segue di persona assieme al suo team. Ha affiancato, ad esempio, la francese Essilor nella fusione da 30 miliardi con Luxottica e assiste Abertis nell'Opa da parte di Atlantia.

Segni Particolari. Romano, dal 2012 è docente nel dipartimento di impresa e management della Luiss di Roma.

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

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

www.ccm-italia.org



**SORRISI
DI MADRI
AFRICANE**

**FORMIAMO OPERATORI SANITARI
PROTEGGIAMO MAMME E BAMBINI**

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

Sostieni le attività del CCM
con una donazione on line su
sostieni.ccm-italia.org
con bonifico c\o Banca Etica
IBAN IT8510501801000000000199848

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

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

12

FEDERICO IMBERT*Il mito***66 anni**

.....

Attualità. Amministratore delegato di Credit Suisse in Italia dal 2010. È una figura mitica della finanza milanese, si è fatto conoscere ai tempi della scalata a Telecom di Roberto Colaninno, ma è ancora in prima linea quando si tratta di far partecipare la banca alle operazioni che contano.



Diversificazione. Forte a livello globale nel private banking, la sua banca è attiva anche nell'm&a e nel debt capital market. Imbert è stato anche fra i partecipanti alla stagione del risiko delle popolari al fianco di Ubi Banca.

Segni Particolari. Nato a Napoli e appassionato di auto d'epoca, nelle sue uscite pubbliche punta spesso l'attenzione sulla questione della giustizia in Italia, a suo avviso uno dei punti deboli del Paese.

13

GIUSEPPE BALDELLI*Il business man***45 anni**

.....

Attualità. Già a capo dell'investment banking per l'Italia di Deutsche Bank, da aprile guida anche l'attività di Strategic coverage nell'area del Sud Europa, riportando a Thomas Piquemal, responsabile m&a globale.



Con i big. Da quando è nella banca tedesca ha seguito in prima persona importanti operazioni per le grandi aziende italiane. Tra i suoi clienti ci sono Telecom Italia, SEAT, De Agostini, Enel, Saipem, Lottomatica.

Segni Particolari. Attivo tra la City e Milano, chi ha lavorato con lui ne loda le capacità operative e la concretezza nelle operazioni.

del patto di sindacato a fine anno.

Segni Particolari. Di carattere autoritario, ama sciare e fare immersioni in cerca di ricci di mare.

16

ALESSANDRO DAFFINA

L'immancabile

58 anni

.....

Attualità. Dal 1992 fa parte del gruppo Rothschild, è ceo per l'Italia e responsabile per tutte le istituzioni finanziarie a livello globale.

Onnipresente. Con le sue forti relazioni e una profonda conoscenza del mercato ha reso Rothschild fra le prime banche d'affari d'Italia. Lui e il suo team di stimati professionisti sono presenti in tutte le operazioni che contano, fra cui la vendita dell'Ilva alla cordata ArcelorMittal/Marcegaglia, l'Opa su Pirelli, la cessione del Milan ai cinesi fino al dossier Alitalia.

Segni Particolari. Appassionato di viaggi, in particolare in Medio Oriente, è nel cda di Italian Students Loan Fund, organizzazione no profit rivolta a giovani laureati che vogliono specializzarsi negli Usa.



17

RENATO RAVANELLI

Il competente

52 anni

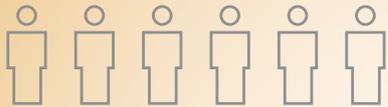
.....

Attualità. Dal 2014 è amministratore delegato di F2i, il fondo infrastrutturale più grande d'Italia e tra i maggiori in Europa controllato da Cdp.

Sul pezzo. Secondo molti ha segnato una discontinuità con la gestione dell'ex ad Gamberale. Dicono di lui essere particolarmente serio,

SAVE THE DATE

finance community Awards



16 NOVEMBRE 2017 • MILANO

Main Partner



CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIB

GRACA
DI CARLO
GUFFANTI
PISAPIA
TATOZZI
& ASSOCIATI



GRIMALDI STUDIO
LEGALE

LATHAM & WATKINS

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI



PEDERSOLI
STUDIO LEGALE

SHEARMAN & STERLING LLP

Simmons & Simmons

Sponsor



MORROW
SODALI

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it



preparato e con una visione strategica. Uno di quelli "che legge le bozze la domenica sera".

Segni Particolari. Milanese, laurea alla Cattolica, ha iniziato la sua carriera prima come ricercatore in Università su temi di servizi di pubblica utilità e settore assicurativo e poi come analista.

18

GIOVANNI TAMBURI

Il visionario

63 anni

.....

Attualità. È fondatore e numero uno della società di investimenti Tamburi Investment Partners (Tip) e di Asset Italia, club deal con in dote 1,5 miliardi da investire.



Talent-scout. Può essere considerato il Warren Buffet italiano, colui che chiama a raccolta le famiglie più ricche del Paese, scova i gioielli imprenditoriali e vi scommette vincendo quasi sempre. Nel portafoglio ha società come Ferrari, Hugo Boss, Moncler, Furla, iGuzzini, Azimut Benetti, Eataly, Alpitour.

Segni Particolari. Non ama le foto in cui appare troppo serio perché ritiene non lo rispecchino. Lo scorso anno ha detto che «la politica cambia poco o nulla. È la forza dell'economia a decidere il destino del mondo e dei Paesi».

19

FEDERICO GHIZZONI

Il consigliere

62 anni

.....

Attualità. Dal 2010 al 2016 amministratore delegato di Unicredit. Ha lasciato la banca con una buonuscita da circa 10 milioni di euro.

21

MARCO DE BENEDETTI*L'americano***55 anni**

.....

Attualità. Managing director del fondo di investimento statunitense The Carlyle Group da novembre 2005 e dirigente d'azienda.



Figlio d'arte. Figlio di Carlo De Benedetti, è a lui che il padre ha lasciato la presidenza di Gedi Gruppo Editoriale, nato dalla fusione tra il gruppo l'Espresso e Itedi. Il suo tempo però è dedicato soprattutto al private equity. Nell'ultimo anno con Carlyle ha conquistato veri gioielli imprenditoriali come Golden Goose, Twinset, Irca.

Segni Particolari. Sposato dal 1997 con Paola Ferrari, conduttrice della Domenica sportiva, ha due figli e quattro cani. Questi ultimi li potete vedere in varie pose sul suo profilo Instagram.

22

MARCO SAMAJA*Il team leader***50 anni**

.....

Attualità. Nella banca d'affari Lazard da oltre vent'anni, quando c'erano ancora Braggiotti e Borghesi, dal 2009 è amministratore del gruppo in Italia.



Lavoro di squadra. Nell'ultimo anno e mezzo lui e il suo team hanno seguito oltre 140 operazioni per più di 74 miliardi di valore. Fra i più operativi nel suo ruolo, ha seguito Fininvest nel passaggio del Milan ai cinesi e le vicende di Pirelli, cliente storico. Ma coordina anche un team di cinque partner che prendono parte alle scelte del gruppo.

Segni Particolari. Discreto e riservato, non ama le uscite pubbliche. È tifoso interista e appassionato di tennis.

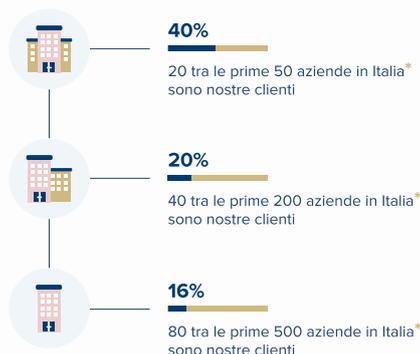
La consapevolezza che **semplifica** le nuove complessità

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

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

Indaga. Documenta. Accerta.

Seguiamo alcune tra le maggiori aziende in Italia



* Fonte: 2015 Bureau van Dijk Italia



23

ORLANDO BARUCCI*Il delfino***51 anni**

.....

Attualità. Figlio del banchiere ed ex ministro del Tesoro Piero Barucci, è managing partner e fra i fondatori della boutique di consulenza Vitale & Co.



Networking. Delfino del potente banchiere d'affari Guido Roberto Vitale, è l'uomo che cura le relazioni per la boutique. In prima persona segue i dossier più delicati come quello della bad bank o del Fondo salva imprese, la crisi del San Raffaele, l'acquisizione di Metroweb da parte di Telecom.

Segni Particolari. Laureato in Economia e Commercio presso l'Università di Firenze, è tra gli azionisti del giornale online Linkiesta.

24

MASSIMO DORIS*L'erede***50 anni**

.....

Attualità. Amministratore delegato di Banca Mediolanum dal 2008, quando ha ufficialmente ereditato la guida del gruppo dal padre e fondatore dell'istituto Ennio Doris.



In Tv. Non è solo il numero uno operativo della banca ma è anche il volto dell'istituto per il grande pubblico, così come fu il padre negli anni '90. Ciò vale in particolare per le campagne pubblicitarie, ambito in cui la famiglia investe molto: gli ultimi spot trasmessi la scorsa estate, che vedono i Doris attori protagonisti, sono stati diretti da registi di calibro come Giuseppe Tornatore e Giovanni Veronesi.

Esperienze. Laureato in Scienze politiche, la sua

CASTALDI PARTNERS

1 9 9 6

PARIS



MILANO



LONDON



BRUXELLES



LYON



esperienza, è riuscito nell'impresa di portare in Borsa la sua società immobiliare Coima Res, la terza in Italia.

Segni Particolari. Cinque figli, è attualmente presidente della Fondazione Riccardo Catella ed è membro dell'advisory board dell'Università Bocconi e Assolombarda.

29

PIETRO GIULIANI

El conquistador

61 anni

.....

Attualità. Nato a Tivoli, è presidente della società del risparmio gestito Azimut, dove è entrato nel 1990 e vi è stato amministratore delegato. Oggi il gruppo gestisce un patrimonio di oltre 40 miliardi.

Cacciatore. Amante dei rischi, nell'ultimo anno ha conquistato mezzo mondo a colpi di acquisizioni di società di asset management, dall'Australia al Brasile, dalla Turchia agli Emirati. Il suo obiettivo è creare una multinazionale del risparmio.

Segni Particolari. Ha l'ossessione per l'innovazione, sia negli investimenti - ha puntato sui fiorenti mercati del private debt e delle spac - sia nella gestione interna.



30

FRANCESCO COLASANTI

Mister npl

42 anni

.....

Attualità. È il giovane responsabile per l'Italia di Fortress Investment Group, realtà con oltre 70 miliardi di dollari in gestione di cui fa parte dal 2001, e director in doBank. È stato anche amministratore delegato di Torre sgr.

Shopping. In società, hanno detto, decide tutto lui. Insieme al gruppo Pimco ha comprato da Unicredit 17,7 miliardi di crediti e





company Triboo e l'editore online News 3.0. Ma la scommessa più grande è su Tinaba, una app per pagamenti e trasferimenti gratuiti via smartphone, sulla quale ha convogliato oltre 30 milioni.

Altri tempi. Tra i protagonisti della finanza italiana degli anni '80-'90, entra in Mediobanca a 23 anni e ne esce a 36 da direttore centrale finanza straordinaria. Ha seguito fra le altre cose la parte finanziaria dell'Opal lanciata da Roberto Colaninno ed Emilio Gnutti su Telecom.

33

ANDREA ORCEL

La certezza

54 anni

.....

Carriera. Dal 2012 è co-amministratore delegato del colosso svizzero Ubs Investment Bank. In precedenza è stato presidente esecutivo di Bofa-Merrill Lynch e prima ancora capo dell'investment banking europeo. Nell'autunno 2010 si fece il suo nome per la successione di Alessandro Profumo a capo di Unicredit.

Regista. È stato regista di alcune delle principali operazioni della finanza europea degli ultimi 10 anni e ancora oggi è fra i professionisti più presenti sul mercato. In Italia nell'ultimo anno ha seguito con la banca la vendita della Generali in Olanda e quella di Sia da parte di Cdp.

Segni Particolari. Il *Guardian* lo aveva definito il "Ronaldo" dei banchieri per via della sua remunerazione. Arrivato in Ubs ha ricevuto 26 milioni di dollari come bonus d'entrata e anche ora è fra i dirigenti più pagati dalla banca svizzera con oltre 9 milioni di euro.



34

FRANCESCO TRAPANI

L'uomo dei gioielli

60 anni

.....

Attualità. Amministratore delegato di Bulgari fino al 2011 e poi vicepresidente operativo del fondo Clessidra dal 2014 fino allo scorso anno.



paneuropeo focalizzato sul mid-cap con 1,5 miliardi under management. Considerato un veterano del private equity e uno dei pochi italiani rilevanti all'estero. Nel 1998 ha fondato e guidato The Carlyle Group e poi anche di Magenta sgr.

Sul deal. Nonostante il suo ruolo lavora sempre sul campo.

Di recente ha ceduto il 100% di Gruppo Pavan a GEA Group AG e Caffitaly a Cnpe, mentre ha curato l'acquisizione di Mios Elettronica assieme alla partner Valentina Pippolo. Inoltre ha chiuso la raccolta del suo settimo fondo con una raccolta pari a 903 milioni.

Segni particolari. È laureato in ingegneria nucleare al Politecnico di Milano.

37

MASSIMILIANO RUGGIERI

La promessa

41 anni

.....



Carriera. Un passato in Jp Morgan, nel 2010 entra in Morgan Stanley per occuparsi delle financial institution per poi essere nominato, nel 2014, managing director e capo dell'investment.

Rampante. Considerato tra i quarantenni in ascesa del mercato italiano, con il suo team nell'ultimo anno ha seguito, fra gli altri, Unicredit nell'aumento di capitale da 13 miliardi di euro, nei panni di structuring advisor e joint bookrunner, e nella cessione di Pioneer ad Amundi per 3,9 miliard.

Segni particolari. Nel 2015 è stato riconosciuto fra i giovani leader dell'industria dall'Istituto della finanza internazionale (IIF), associazione globale delle istituzioni finanziarie.

38

NINO TRONCHETTI PROVERA

Lo specializzato

49 anni

.....

Attualità. Cugino di Marco, è fuori dal business di famiglia ma ha fondato



finance community *.it*

**Il primo strumento di informazione
sui protagonisti
del mercato finanziario**





una realtà, Ambienta sgr, che è uno fra i più grandi fondi di private equity specializzato sull'ambiente in Europa, di cui è managing partner.

Ambiente. Con Ambienta ha costruito un team che investe tra i 10 e i 50 milioni in medie imprese attive ed eccellenti nel business ambientale. Quattro gli investimenti fatti quest'anno: Safim, Restiani, Calucem e Ravelli. Lo scorso febbraio ha invece ceduto, fra le altre, IP Cleaning alla società statunitense Tennant Company per 330 milioni.

39

ANTONELLA PAGANO

La regina degli npl

45 anni

.....

Fedele. Entra in PwC nel 1999, poco dopo la laurea alla Sapienza di Roma, e vi esce, da partner, nel 2016, dopo 17 anni.

La sfida. Di grande esperienza nel settore degli npl e del debt restructuring, è autrice di numerose ricerche sul tema. Non a caso, lo scorso anno è stata chiamata dal gruppo norvegese Lindorff a guidare la branch italiana. Oggi, dopo la fusione con la svedese Intrum Justitia, è managing director in Italia di un operatore mondiale dei servizi al credito con una capacità di investimenti di oltre 1 miliardo.



40

ENRICO CHIAPPAROLI

L'investment banker

45 anni

.....

Il percorso. Da gennaio 2017 è responsabile dell' investment banking in Italia e dell'automotive area Emea in Barclays. Ha anche fondato CMC Capital, boutique attiva tra Londra e Milano, ma la sua carriera inizia in Bank of America Merrill Lynch, dove ha guidato il team di investment banking in Italia.

Debt capital market. Da quando è arrivato, Barclays è stata coinvolta in dieci emissioni di bond, tra le quali quelle di Leonardo, ADR, Enel, Bper, Ansaldo Energia, Intesa Sanpaolo, FS, CNH, Banco Bpm, Ubi per oltre 18,5 miliardi.



43

IRVING BELLOTTI*L'aggregatore***46 anni**

.....

Attualità. Managing director di Rothschild e braccio destro del ceo in Italia Alessandro Daffina.

Fra i big. È l'uomo m&a del gruppo. Con Daffina ha seguito, fra gli altri, Essilor in merito alla fusione con Luxottica e Riverside in relazione alla cessione di Optima (MEC3) a Charterhouse. Ma anche, lato acquirente, l'acquisizione del Milan da parte del gruppo cinese Rossoneri Sport Investment Lux, la cordata guidata dall'uomo d'affari Yonghongh Li.



Segni Particolari. Giorgio Armani lo ha chiamato a far parte del consiglio, assieme al suo manager Pantaleo Dell'Orco, della Fondazione Armani. L'ente, costituito a fine 2016, ha il compito di gestire il patrimonio dello stilista-imprenditore.

44

LUCA BUCELLI*La new entry***37 anni**

.....

Il percorso. Guida in Italia il fondo francese Thikeau Capital, il fondo dell'attuale ceo di Unicredit, dove è entrato nel 2015. Ha iniziato la sua carriera nel 2004 nel team m&a di Lehman Brothers Corporate Finance per poi passare più di recente in AlixPartners.



Competitivo. In poco tempo è riuscito a farsi notare sul mercato italiano, sia per le operazioni seguite - ha acquisito, fra le altre cose, la shopping gallery del Centro Commerciale "Area12" dello Juventus Stadium - sia per la partecipazione a gare come quella per l'acquisizione del portafoglio del Fondo Strategico Italiano, poi vinta da Nb Renaissance.

Sul debito. Fra i primi ad aver introdotto questo il private debt in Italia, con Thikeau ha sottoscritto, assieme a Hig, il bond da 85 milioni in private placement emesso dal gruppo Savio Macchine Tessili, e il bond da 72 milioni di Dedalus Holding.

47

VINCENZO DE FALCO*Il combattente***49 anni**

.....



Il percorso. Con un passato in Credit Suisse come managing director, è noto per la sua attività in ambito investment banking e m&a in Banca Imi, dal 2010 fino all'anno scorso, quando è stato nominato responsabile globale dell'industry oil & gas di Intesa Sanpaolo.

La sfida. Nell'estate di quest'anno è stato chiamato dall'ad Victor Massiah in Ubi Banca per ricostruire e rafforzare il team di investment banking del gruppo. In pochi mesi ha già reclutato una decina di professionisti provenienti da banche importanti e ha già chiuso una doppia operazione.

48

ALESSANDRA LOSITO*L'impegnata***42 anni**

.....



Attualità. È una delle principali private banker italiane, responsabile del wealth management romano di Pictet e membro del comitato esecutivo in Italia del gruppo francese.

I progetti. Oltre a gestire asset per 500 milioni, si dedica anche ad attività alternative, sia nel sociale, come il fundraising del progetto Fuoriclasse della Scuola, promosso dalla Fondazione per l'Educazione finanziaria e al Risparmio e dal Miur, sia a livello culturale: nella sede milanese di Pictet organizza dibattiti e presentazioni di libri di professionisti (l'ultimo è stato Ferruccio de Bortoli) con la moderazione della giornalista Maria Latella.

Risk and Opportunities for the European Financial Sector.
Bob Diamond, Founding Partner and CEO, Atlas Merchant Capital
Sergio Ermotti, CEO, UBS Group
Carlo Messina, CEO, Intesa Sanpaolo
Alberto Nagel, CEO, Mediobanca
Salvatore Rossi, Senior Deputy Governor, Banca d'Italia
Lorenzo Bini Smaghi, Chairman, Société Générale
Moulay Laroui, Bloomberg Anchor France, L'Espresso



2018, le tre sfide DEL BANKING ITALIANO

Arginato il rischio default degli istituti in difficoltà e avviato un sistema per gestire la questione npls, per le banche è il momento di ricostruire i propri modelli. Ecco i driver principali

I sistema bancario italiano è a «un punto di svolta», soprattutto perché la quota di non performing loans in pancia alle banche italiane, pur essendo ancora abbastanza consistente, «è ora gestibile». Ne è convinto il ministro dell'Economia **Pier Carlo Padoan**, che intervenuto alla Bloomberg European Banking Conference organizzata a Milano ha ricordato come nell'ultima parte dell'anno e all'inizio del 2018 sono previste ulteriori dismissioni di npl per un valore complessivo previsto di 66 miliardi. Ma Padoan non è il solo. Anche

i numeri uno di alcune delle principali banche italiane e internazionali speaker dell'evento si sono trovati d'accordo nel dire che l'emergenza sembrerebbe passata, soprattutto in virtù degli interventi a livello di sistema e dello sblocco del mercato npls. Se dunque i crediti deteriorati e il pericolo default di alcune banche non sono (quasi) più la priorità, adesso la questione principale, sintetizza **Bob Diamond**, founding partner e ceo di Atlas Merchant Capital, è che «è arrivato il momento di tornare a guardare all'operatività». Per il 2018 saranno quindi almeno tre le sfide e i driver che caratterizzeranno il settore e che saranno determinanti nel definire il futuro ecosistema bancario.

Pier Carlo Padoan



1

REDDITIVITÀ E NUOVI BUSINESS

La sfida più grande che le banche italiane si trovano a dover affrontare è senza dubbio quella della redditività. Su questo fronte, osserva **Alberto Nagel**, amministratore delegato di Mediobanca, «il sistema bancario ancora debole: il rendimento atteso



Alberto Nagel



Carlo Messina

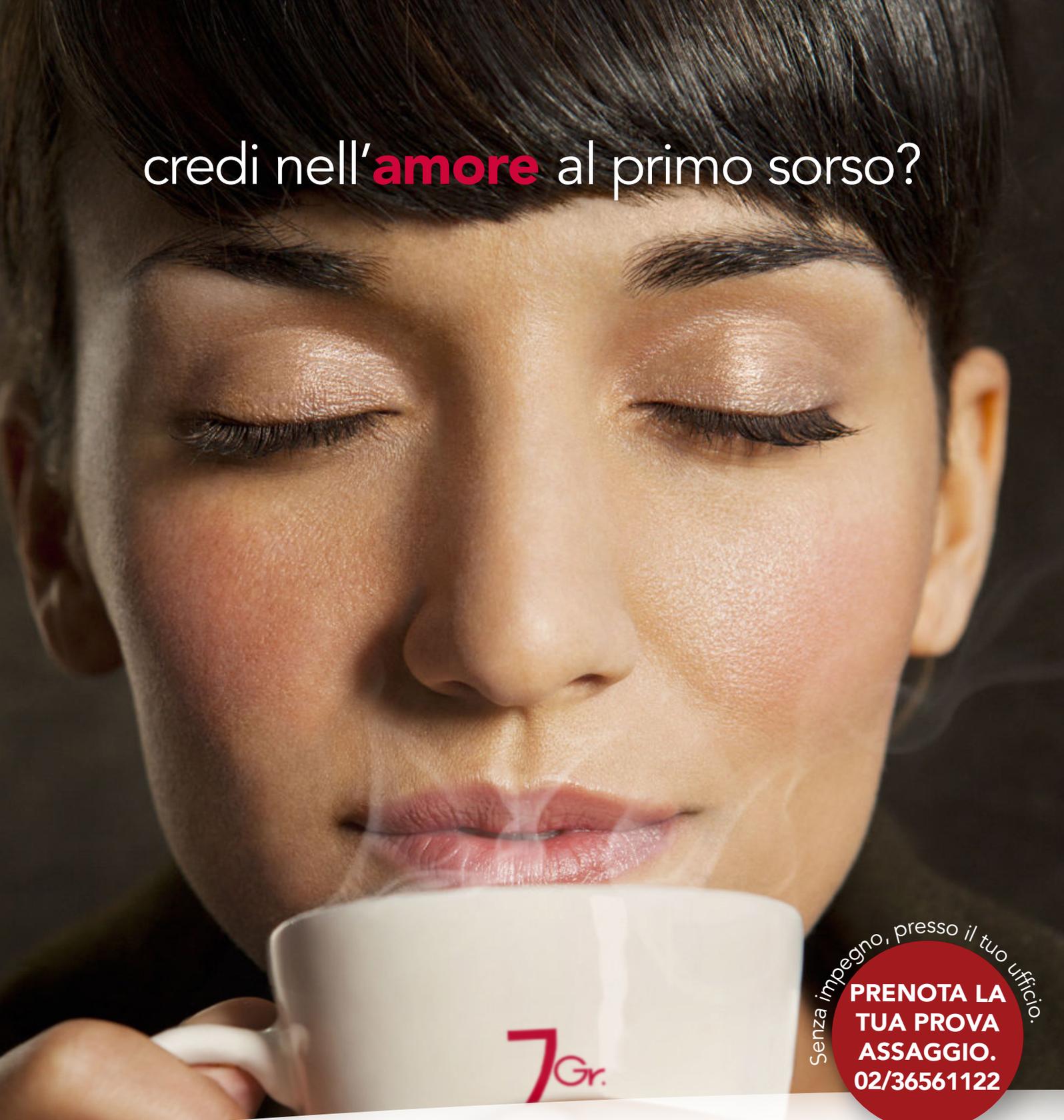


Massimo Doris

sul patrimonio netto sarà del 5%, ovvero la metà del costo del capitale proprio, e questo è chiaramente un problema». Tutto ciò, spiega l'ad, «è in parte connesso alla qualità dell'attivo, perché l'asset quality delle banche italiane è caratterizzata da un ammontare medio di esposizioni non performanti di tre volte superiore alla media che si riscontra in Europa». Dall'altra parte, aggiunge **Carlo Messina**, ceo di Intesa Sanpaolo, «il business model delle banche italiane è sempre stato più legato al credito, ma oggi il solo lending non è più sostenibile, soprattutto per via degli accantonamenti che richiede». Tornare a essere redditivi significa, allora, diversificare. E posizionarsi su mercati finora poco presidiati. È quello che molti istituti stanno iniziando a fare, a partire, ad esempio, dall'implementazione del wealth management, come stanno facendo fra le altre Mediobanca, alle prese con l'integrazione di Banca Esperia, Unicredit, con il potenziamento di Cordusio sim, e anche Intesa Sanpaolo che è a lavoro sulla costituzione di una società di wealth management in Cina, di emanazione non bancaria, per la distribuzione di prodotti finanziari alla clientela di alto profilo. Nel mirino delle banche c'è anche l'assicurativo - in particolare Intesa ha annunciato l'obiettivo di diventare la compagnia numero uno in Italia nei Danni



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



Senza impegno, presso il tuo ufficio.

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

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

► **Una scelta responsabile verso l'ambiente.**

Noi proponiamo solo cialde in cialda e non capsule in alluminio o plastica a differenza di gran parte dei concorrenti. Le nostre cialde si smaltiscono nell'umido e consentono di estrarre 7gr di caffè secondo i parametri tipici dell'espresso.

Con 7Gr., il caffè diventa un momento dal gusto irrinunciabile per te e per i tuoi ospiti.

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

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

► **Possiamo offrirti un caffè?**

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

www.7gr.it

7Gr. | For
espresso
lovers
only.

nell'arco di otto anni – e il corporate e investment banking. Su quest'ultimo fronte si stanno muovendo in particolare Mediolanum e Ubi Banca. Il ceo della prima, **Massimo Doris**, ha annunciato a metà settembre l'intenzione di diventare una «banca d'affari di riferimento per le pmi italiane», in particolare per quelle che volessero puntare alla Borsa, e questo o attraverso la costituzione di un team specializzato o una «piccola acquisizione». Quanto a Ubi, il gruppo, sotto la guida di **Vincenzo De Falco**, è a lavoro sulla costituzione del team, con un focus sul mid market.

2

CONSOLIDAMENTO E REGOLAMENTAZIONE

Dopo l'unione tra Banco Popolare e Banca Popolare di Milano dello scorso anno, l'acquisizione di Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca da parte di Intesa e lo smistamento delle quattro banche "salvate" (Banche Marche, Banca popolare dell'Etruria, Cassa di risparmio di Ferrara e Cassa di risparmio di Chieti) tra Bper e Ubi Banca, la stagione delle fusioni, per gli addetti ai lavori,



Sergio Ermotti

potrebbe non essere finita. O almeno, evidenzia **Sergio Ermotti**, ceo di Ubs Group, «il consolidamento delle banche, che si sta sviluppando a livello generale e non solo in Italia, è necessario per far ritornare la profittabilità». Per **Salvatore Rossi**, vicegovernatore della Banca d'Italia, «il processo di consolidamento nel settore bancario dovrebbe essere visto non come un obiettivo in sé, ma come un'opportunità per tagliare costi e cercare sinergie». Anche perché, in un contesto in cui gli investitori «non si abitueranno a bassi ritorni», avverte il presidente di Société Générale, **Lorenzo Bini Smaghi**, «le banche dovranno necessariamente riorganizzarsi». Si tratta di una sfida piuttosto ardua però, perché per quanto importanti, altre fusioni sono molto difficili da mettere in pratica. Specialmente in questo momento in cui la Vigilanza, in caso di fusioni, tende ad alzare l'asticella delle richieste patrimoniali. Inoltre al momento non ci sembrano essere molti dossier di fusioni in attivo, se non consideriamo i rumors di un possibile interesse da parte di Unicredit in Commerzbank. Ma gli operatori bocciano le fusioni cross-



Salvatore Rossi



Lorenzo Bini Smaghi

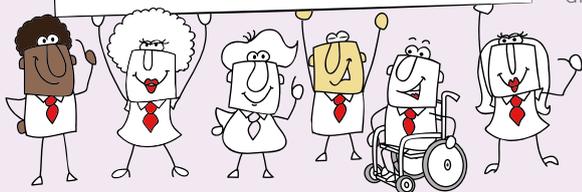
border. «Penso che il regolatore desideri alcune fusioni tra le banche europee perché darebbe prova dell'unione bancaria- osserva Nagel -. Purtroppo non credo che potrà accadere presto: ci sono troppe incertezze dal punto di vista politico e della regolamentazione, e così per le banche è difficile creare sinergie a livello transfrontaliero».

3

TECNOLOGIA

Dopo un decennio in cui sono state la crisi e la regolamentazione ha plasmare il mercato, nei prossimi dieci anni uno dei principali driver di cambiamento sarà senza dubbio la tecnologia. Tuttavia il paradigma sta cambiando e le banche sembrano aver iniziato a comprendere che la digitalizzazione è un elemento trasversale che va dall'integrazione delle startup fintech, quali portatori di innovazione, alla cybersecurity, dai roboadvisor al blockchain.

Il punto centrale, come sottolinea Ermotti, è che l'uso dei nuovi strumenti «non deve essere limitato all'offerta di una migliore esperienza al cliente e ai prodotti», ma al contrario «dovrebbe servire a creare una sinergia strutturale, a partire dalla razionalizzazione del proprio back office». Per Nagel «alcune banche stanno già cambiando da infrastrutture all'advisory», anche se «il nodo è capire quando il fintech si può trasformare in profitto». A livello generale, secondo il rapporto "Scenario e trend del mercato Ict per il settore bancario" di AbiLab, per oltre il 90% delle banche il budget Ict per il 2017 è costante o in aumento. Il potenziamento dei canali remoti e dell'It è nella top ten degli investimenti, così come la gestione e la mitigazione del rischio cyber è al terzo posto tra le voci degli investimenti in ricerca e innovazione. Non è un caso allora che a fine settembre si sia inaugurato, proprio a Milano, il primo Fintech District italiano nel grattacielo di Banca Sella, a pochi passi da piazza Gae Aulenti. Un passaggio del progetto di Milano come hub finanziario europeo e un reminder per le banche (l.m.). 🏦



Settembre **IN ROSA**

Settembre è stato un mese decisamente al femminile. Una serie di dati e classifiche hanno fornito un'istantanea dell'universo manageriale delle donne a livello mondiale. E l'Italia non se l'è cavata male.

A fare da apripista a inizio mese il "Women's Report" del Global Business Entrepreneurship Monitor (Gem) 2016/17. L'osservatorio ha raccolto i tassi di imprenditorialità di ben 63 economie accertando un incremento globale dell'attività imprenditoriale delle donne del 10% e un assottigliamento del divario di genere del 5%. In Italia, la percentuale di donne tra i 18 e i 64 anni che ha avviato un'attività nell'ultimo anno è aumentata di 0.4 punti rispetto all'anno precedente. Leggermente al di sotto del dato europeo (0.7 punti), ma comunque in crescita.

A seguire la nuova edizione della Top 50 di Fortune "Most Powerful Women International" che ha stilato la lista delle manager più

potenti del mondo al di fuori degli Stati Uniti. Tra queste ben 19 provengono dall'Asia. Al 13° posto l'italiana **Ornella Barra**, co-chief operating officer di Walgreens Boots Alliance, il colosso farmaceutico nato a fine 2014 dalla fusione tra la statunitense Walgreens e Alliance Boots. A chiudere il mese la classifica "10 Global Champions of Women in Business" pubblicata dal *Financial Times* e da HERoes che segnala le personalità che si sono distinte per aver condotto iniziative di diversity in grado di favorire lo sviluppo professionale delle donne.



Claudia Parzani

Nell'elenco anche **Claudia Parzani**, managing partner di Linklaters per l'area Western Europe. 🌍

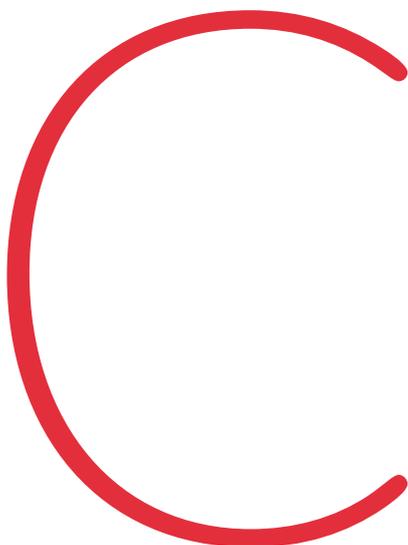
ESSERE LEADER significa **NON RINUNCIARE** a quello che conta **PER NOI**



Raffaella Temporiti

Parla Raffaella Temporiti, direttore hr di Accenture

di odile robotti*



on questa intervista inauguriamo un viaggio tra le leader che non hanno rinunciato a essere donne. Le professioniste che incontreremo e racconteremo rappresentano la leadership femminile 2.0 e possono essere un modello per le più giovani.

A rompere il proverbiale ghiaccio è **Raffaella Temporiti**, direttore hr di Accenture per l'Italia, Europa Centrale e Grecia. Sposata e con un figlio di 5 anni.

Com'è arrivata dov'è oggi?

Passo dopo passo, coltivando curiosità e passione, curando energia fisica e mentale con preparazione e formazione continua, a volte in equilibrio su un filo...ma con una rete di supporto a prova di caduta, fatta da famiglia e amici.

Con le risorse umane è stato colpo di fulmine?

Quando sono approdata al mondo delle risorse umane ho capito subito che sarebbe stato quello il mio percorso, ma non sapevo esattamente cosa avrei trovato nel cammino. Non è stato sempre semplice, anzi. Ci sono stati momenti difficili, di incertezze e confronto con me stessa, ma anche con chi mi conosceva bene e poteva darmi consigli disinteressati.

«Non mi piacciono gli stereotipi
poiché creano pregiudizi»

Cosa significa per lei leadership femminile?

La leadership ha caratteristiche oggettive (la capacità di innovare, di trasmettere una visione e di perseguire i risultati), e soggettive - che possono essere ricondotte al genere, ma non necessariamente. Non mi piacciono gli stereotipi poiché creano pregiudizi (che sono proprio quelli che dobbiamo abbattere per creare il confronto costruttivo).

Ma la declinazione al femminile avrà delle peculiarità...

La declinazione al femminile che ho osservato in molte donne che ammiro è la capacità di crescere senza rinunciare ai propri valori e alle proprie priorità. Dalle grandi donne leader che ho incontrato nel mio percorso ho imparato a includere creando valore, ammettere anche le proprie fragilità e saper comprendere quelle di chi li circonda, facendole diventare punti di forza.



Raffaella Temporiti

È diversa da quella maschile?

Vale quanto ho detto prima. Dai leader uomini che ho più apprezzato, ho imparato la chiarezza, l'approccio pragmatico, la capacità di trasmettere in modo chiaro i propri obiettivi e lavorare sul percorso da seguire, l'abilità nel creare un network solido e duraturo.

Di cosa è orgogliosa?

Di non aver mai rinunciato ai miei valori in ogni scelta che ho fatto.

Cosa le ha permesso di avere successo?

Sono stata fortunata perché mi sono state offerte le opportunità giuste al momento giusto. Mi hanno però aiutato anche un naturale ottimismo, modulato nel tempo dalla capacità di fare bilanci...la consapevolezza di non poter raggiungere la perfezione in tutto (ma di arrivarci il più vicino possibile!).

Un consiglio che darebbe a se stessa da giovane?

Darei meno peso al futuro e più al presente. Comunicerei chiaramente i miei obiettivi, spiegandone i razionali. Pianificherei di più, ma sarei più veloce nel cambiare rotta se il contesto cambia.

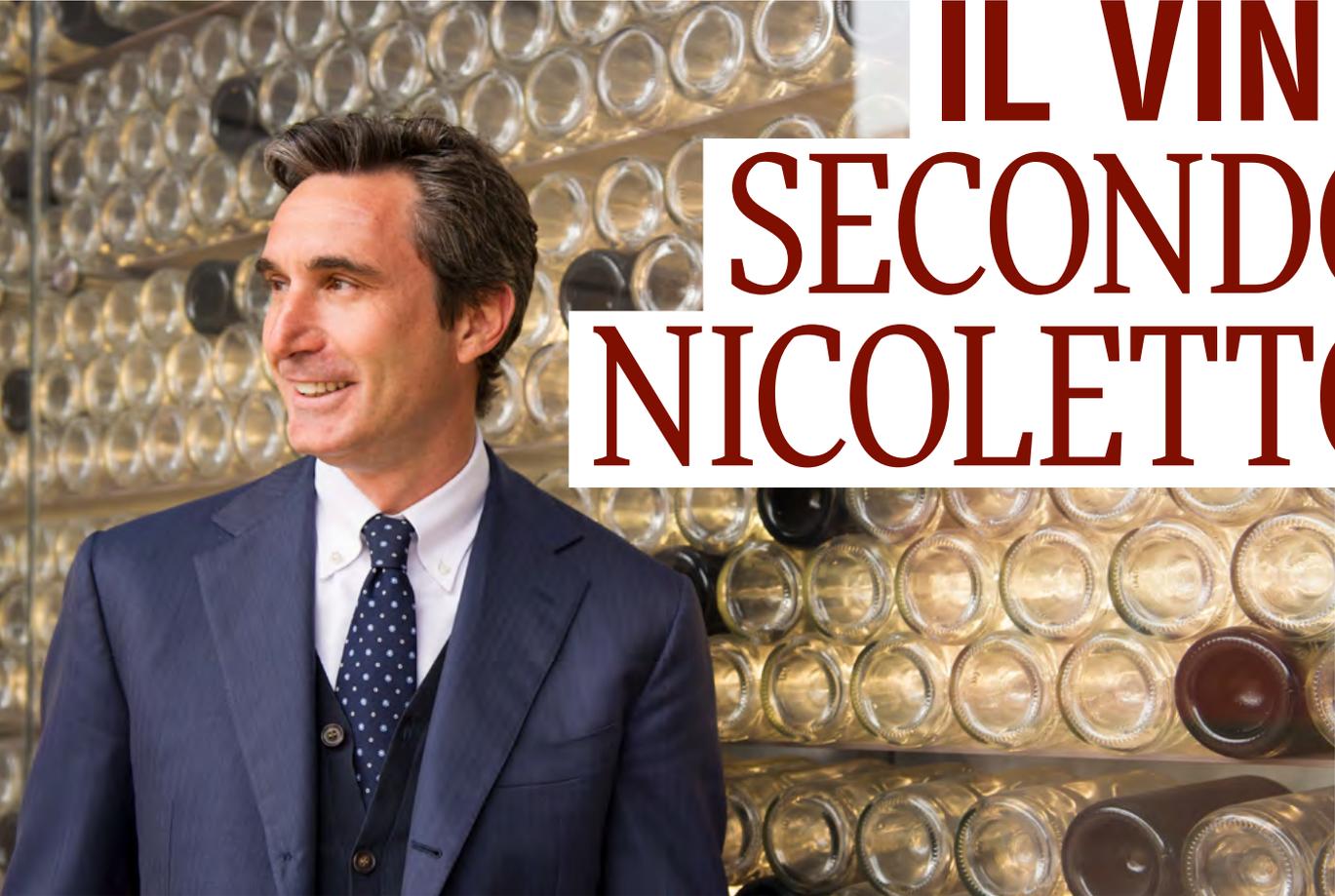
Un errore che le donne devono evitare?

Il "non dire". Non presupporre che chi prende le decisioni sia al corrente dei propri risultati, aspirazioni e priorità.

Un consiglio alle giovani donne?

Mi permetto di darne un paio complementari: siate consapevoli dei vostri punti di forza e coerenti con i vostri principi e non rinunciate a quello che per voi è importante.

**Amministratore unico di Learning Edge*



IL VINO SECONDO NICOLETTO

L'espansione di Santa Margherita (con Withers).
Le dinamiche del mercato. E gli scenari futuri
raccontati a *MAG* dall'ad del gruppo vinicolo

di gabriele perrone

I vino italiano? «Deve posizionarsi ai livelli che gli competono nel mondo, ma c'è ancora molta strada da fare». Parola di **Ettore Nicoletto**, amministratore delegato di Santa Margherita, tra i maggiori gruppi vinicoli del nostro Paese. L'estate 2017 è stata particolarmente calda per l'azienda della famiglia

Marzotto che, assistita dallo studio legale Withers, ha messo a segno una doppia acquisizione: prima ha comprato Cà Maiol, bandiera della denominazione Lugana Doc con 140 ettari di vigneto sul lago di Garda, per 1,5 milioni di bottiglie vendute; poi ha acquisito in Sardegna Cantina Mesa, 70 ettari di vigneto nel Sulcis Iglesiente con una capacità produttiva di circa 750mila bottiglie l'anno.



«Queste acquisizioni rientrano nella nostra strategia di ampliamento del portafoglio-prodotti e di multiregionalità dell'offerta», spiega Nicoletto a *MAG*.

Nel 2016 i ricavi del gruppo veneto sono balzati da 118 a 157 milioni, quasi il 33% in più, con un Ebitda di 54,6 milioni e il 70% delle vendite realizzate grazie all'export.

Una spinta decisiva è stata data dall'avvio di Santa Margherita Usa, società di distribuzione diretta americana che conferma la vocazione fortemente internazionale del gruppo.

Quali sono i prossimi obiettivi di crescita?

Per prima cosa pensiamo al rafforzamento del nostro portafoglio e alla sostenibilità del nostro modello di business. L'ambizione è quella di arrivare a 200 milioni di fatturato a breve termine.

Anche attraverso nuove acquisizioni?

Le nostre mosse recenti dimostrano come Santa Margherita Gruppo Vinicolo sia interessato ad allargare i propri orizzonti. Guardiamo per esempio all'Italia centrale e al Sud, ma anche alla Valpolicella. Abbiamo una vocazione "bianchista", il Pinot Grigio rappresenta circa il 50% del nostro business, ma ci sono anche

L'acquisizione di Cà Maiol



Withers è stato advisor legale di Santa Margherita nell'acquisizione della maggioranza di Cà Maiol, bandiera della denominazione Lugana Doc. Lo studio ha agito con un team composto dai partner **Luca Ferrari** e **Sergio Anania** e dall'associate **Francesca Nobili**. Con questa acquisizione, Santa Margherita rafforza la propria attenzione per il segmento dei vini bianchi e la propria leadership nel settore, oltre alla presenza in Lombardia e nelle denominazioni dall'altissimo profilo qualitativo. Cà Maiol ha portato in dote un vigneto di 140 ettari di superficie, su quattro distinte "cascine" la più antica delle quali, fondata all'inizio del Settecento, dà il nome all'intera azienda. 🍷

tante varietà di rossi interessanti. Siamo alla costante ricerca del vino bianco del futuro, adatto al consumatore del nuovo millennio.

Pensate anche allo sbarco in Borsa?

Ad oggi non abbiamo una dimensione adatta al mercato dei capitali, inoltre il sistema Santa Margherita è autosufficiente sul piano finanziario per sostenere gli obiettivi di sviluppo e non sentiamo questa necessità per il momento. In ogni caso, mai dire mai.

Qual è il vantaggio di avere una società di distribuzione diretta in America?

Con Santa Margherita Usa abbiamo acquisito maggiore forza commerciale e maggiore penetrazione nel mercato d'Oltreoceano, dove abbiamo il pieno controllo di import e marketing, oltre a un dialogo diretto coi distributori. La società americana fattura circa 100 milioni e ha un team di circa 60 persone.

A quali altri mercati guardate?

C'è sicuramente interesse per l'area Asia-Pacifico, dalla Cina al Giappone e l'Australia. Ma per avere successo in quei contesti serve una divulgazione comune da parte delle aziende - Cina in particolare - e soprattutto uno sforzo corale del sistema Italia.



«Lo scarso supporto del passato da parte del governo italiano al settore del vino ha fatto sì che negli ultimi anni altri Paesi, come Francia e Spagna, ci superassero»

Ettore Nicoletto

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

FOOD ONLINE

LE NUOVE PROSPETTIVE DEL MERCATO ALIMENTARE



8 NOVEMBRE 2017 · ORE 16,30

SPAZIO CHIOSSETTO · VIA CHIOSSETTO, 20 · MILANO



L'acquisizione di Cantina Mesa



Withers ha seguito anche l'acquisizione di Mesa, cantina di proprietà del creativo **Gavino Sanna**. Santa Margherita ha rafforzato la propria presenza in una regione chiave come la Sardegna. Questa operazione consente al gruppo di acquisire, tra conduzione e proprietà, 70 ettari di vigneto nel Sulcis Iglesiente con una capacità produttiva di circa 750mila bottiglie all'anno. In questo caso, Withers ha agito con un team guidato dal partner **Sergio Anania** e composto dallo special counsel **Stefano Cignozzi** e dall'associate **Francesca Nobili**.

Sanna è stato assistito nella negoziazione da Ughi & Nunziante con i partner **Andrea Ughi** e **Giuseppe Coco**. 🍷

Cosa intende?

Lo scarso supporto del passato da parte del governo italiano al settore del vino ha fatto sì che negli ultimi anni altri Paesi, come Francia e Spagna, ci superassero. Spesso ci troviamo in una condizione di supgenza alle istituzioni nella promozione del vino italiano.

Si riferisce anche ai fondi europei Ocm che non sono ancora stati sbloccati in Italia a causa di ricorsi e burocrazia?

Esatto, si tratta di una leva fondamentale per le aziende vinicole, ma non c'è - al momento - ancora un decreto a riguardo. Si tratta di uno scandaloso ritardo, perché ci sono 100 milioni di euro di risorse che non possiamo spendere, uno svantaggio competitivo drammatico rispetto ad altri Paesi.

Un freno alla crescita del settore...

Ci sentiamo fortemente trascurati: questa inazione del governo è incomprensibile se pensiamo che sta danneggiando un settore che è il fiore all'occhiello dell'agroalimentare italiano e che anche nel primo semestre di quest'anno ha fatto registrare un più 7,3% su un già ottimo 2016.

Tra l'altro, al suo interno il mondo del vino è diviso. È arrivato il momento di unificare Federvini e Unione italiana vini?

Più che di divisione, parlerei di una "ridondanza" che, anziché aumentarne il peso, depotenzia il settore. L'essenza del messaggio che il mondo del vino deve dare rischia così di annacquare in un eccesso di parole ed eventi. Due associazioni – al giorno d'oggi – non hanno più ragione d'esistere. Non risultiamo compatti, perdiamo d'efficacia nella rappresentanza.

Cosa fare dunque?

Stiamo lavorando da tempo su come agire insieme, ma non è facile unire imprese eterogenee: i compromessi che devono essere fatti riducono i risultati ottenibili. Una rappresentanza unica diventa fondamentale per il sistema vino di qualità e marca.





«Il sistema italiano è molto frammentato, spesso nelle aziende con dimensioni familiari risulta difficile affrontare il ricambio generazionale e si diventa prede di investitori esteri»

Ettore Nicoletto

Di chi è la responsabilità?

Purtroppo, lo scorso anno all'interno di Uiv non si è consentito ad alcune imprese molto rappresentative di proporre e discutere collegialmente delle alternative al modo di fare associazione d'impresa. Il risultato è che quando non ti senti più a casa tua, devi costruire delle alternative e ciò lo stiamo facendo attraverso una federazione (Federvini) più rappresentativa e con un bouquet di nuovi servizi per le imprese.

Quindi non si candida più per la presidenza Uiv?

Direi che la mia risposta è scontata: è mancata a suo tempo la volontà di cambiare rotta, di fare un passo deciso in avanti. Ne ho preso atto.

A suo avviso, qual è lo stato di salute del mondo del vino italiano?

Lo scenario è duplice: da un lato alcune aziende, da Poggio Antico a Biondi Santi e Vietti, sono state comprate da gruppi stranieri. Dall'altro ci sono state acquisizioni da parte di gruppi italiani come Santa Margherita, Antinori, Masi e Ferrari.

Come si spiega questo scenario?

Il sistema italiano è molto frammentato, spesso nelle



aziende con dimensioni familiari risulta difficile affrontare il ricambio generazionale e si diventa prede di investitori esteri.

E si tratta spesso di fondi stranieri che non hanno esperienza del mondo del vino italiano...

Questi ultimi investono spesso con finalità speculative e poco industriali, il rischio per le cantine italiane acquisite è quello di perdere la propria storia e il legame col territorio. Noi puntiamo alla crescita proprio per evitare di diventare prede.

Allargando l'orizzonte, l'arrivo di Donald Trump alla Casa Bianca e la Brexit cambieranno il mercato?

Riguardo a Trump e al suo pacchetto composito di riforme, finora c'è stato tanto rumore per nulla. Continuiamo comunque a monitorare lo scenario Usa, nel quale accadono fatti epocali come l'affare Amazon-Whole Foods.

E Brexit?

Personalmente penso che la scelta della Brexit sia un errore, ma questa è la realtà. Ci preoccupa perché vengono meno certi presidi, con effetti da valutare nel lungo periodo e svantaggi per chi esporta anche per l'indebolimento della sterlina accompagnata da una crescente fiscalità. 🍷

Il cambio della rete distributiva in Nord America



Santa Margherita ha recentemente rivisto la piattaforma distributiva in Nord America, attraverso un piano in due fasi che ha riguardato il Canada e gli Stati Uniti. Entrambe le operazioni sono state pianificate ed eseguite con l'assistenza dello studio Withers che ha seguito ogni aspetto dell'operazione con il proprio team dedicato al settore viticolo, composto da specialisti italiani e americani, sotto la guida del partner **Luca Ferrari**. 🍷

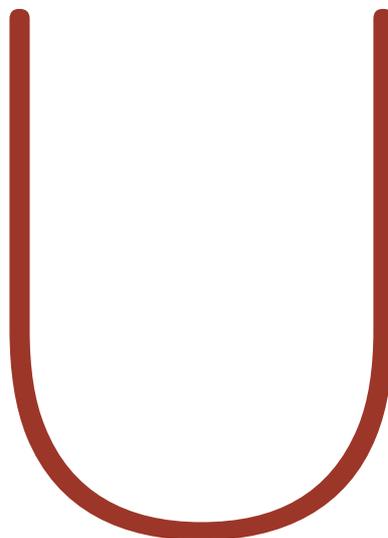


RONCADIN

RISORGE A TEMPO DI RECORD



Quattro giorni
dopo un grave
incendio, la
produzione
riparte. Operai
al lavoro 7 giorni
su 7. Un'impresa
destinata a
diventare un
case study



na rinascita
dalle ceneri,
letteralmente. Può
essere definita
così la ripresa della
produzione dopo
un grave incendio
alla Roncadin
di Meduno
(Pordenone),
azienda attiva a
livello mondiale



nella produzione di pizze surgelate per la grande distribuzione con 97 milioni il fatturato nel 2016 e 540 dipendenti.

All'alba del 26 settembre, a soli quattro giorni dal rogo che ha gravemente danneggiato lo stabilimento distruggendo quattro linee produttive su sei, gli operai sono tornati al lavoro sulle linee 5 e 6, le uniche non colpite dalle fiamme. Fino al 31 dicembre, come concordato tra azienda e organizzazioni sindacali, gli addetti lavoreranno su tre turni da sette ore ciascuno, per sette giorni su sette, anziché di sei ore per cinque giorni com'era impostata l'organizzazione produttiva finora.

LAVORO DI SQUADRA

«Ai dipendenti non abbiamo dovuto chiedere niente – ha detto il presidente **Edoardo Roncadin** – si sono messi subito a disposizione per salvare l'azienda. A tutti va il mio grazie per questo lavoro di squadra, un piccolo miracolo che ci permette di rimetterci in piedi a tempo di record».

L'attività è ripresa con una produzione di 238mila pizze al giorno, ma l'obiettivo è di tornare gradualmente verso i 2 milioni di pezzi settimanali che venivano sfornati prima dell'incidente con un esclusivo metodo brevettato e



Edoardo Roncadin

con l'impiego del 100% di energia sostenibile.

«Il volume delle pizze sarà incrementato progressivamente per andare a regime con la capacità precedente l'incendio. Il nostro impegno è di fare tutto ciò che sarà necessario per affrontare l'emergenza e avviare una fase di rilancio», ha spiegato l'amministratore delegato **Dario Roncadin**.

UNA STORIA DA RACCONTARE

L'azienda ha anche annunciato la costruzione di una nuova linea di

VOTA IL TUO PREFERITO

foodcommunity.it
Awards

14 DICEMBRE 2017
MILANO

Main Sponsor



Partner



Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it



Dario Roncadin



produzione, la settimana, che sarà pronta entro sei mesi. Nel frattempo Roncadin continua a studiare i piani a lungo termine per tornare a pieno regime con gli investimenti necessari.

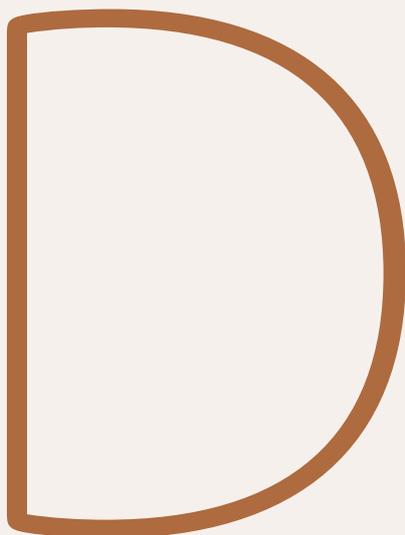
Oltre alle tempistiche record e all'impegno di tutti i dipendenti, ciò che ha impressionato è stato lo sforzo mediatico della società friulana, che ha raccontato l'evolversi della situazione con una cronaca continua attraverso comunicati stampa giornalieri, foto, video e post sui social network, dove è stato

lanciato l'hashtag #Roncadinriparte. Una resurrezione, quella dell'azienda nata nel 1992, destinata sicuramente a diventare un case study per tutte le imprese, non solo del settore food. «Nei miracoli bisogna crederci. Tutti insieme», hanno scritto Edoardo e Dario Roncadin in una lettera per ringraziare i dipendenti. «Mentre ancora c'erano le fiamme, voi siete venuti a dirci: "Faremo tutto ciò che serve per salvare l'azienda". E così è stato. Molto lavoro rimane ancora da fare, ma è con ottimismo che possiamo guardare al futuro. La vera sfida comincia adesso». (g.p.) 🍕



ITALIA GERMANIA, UNITE DAL FOOD

Il Belpaese è il più rappresentato all'Anuga di Colonia.
Con 6,2 miliardi di export agroalimentare,
i tedeschi sono i nostri partner migliori



alla politica al calcio, Italia-Germania è storicamente sinonimo di sfida, uno scontro fra due mentalità profondamente diverse. Ma se si parla di food, i due Paesi vanno d'accordo più di ogni altro.

È infatti la Germania il partner più importante dell'Italia per quanto riguarda le esportazioni agroalimentari.

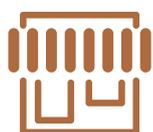
Dei 38 miliardi di euro totali (record raggiunto nel 2016), circa due terzi fanno riferimento all'Unione europea e ben 6,2 miliardi sono rappresentati dalla Germania, il primo Paese di destinazione del Made in Italy nel settore food con una quota di mercato di circa il 18%.

Che l'export dell'agroalimentare italiano goda di buona salute in Germania lo dicono i numeri e la forte presenza delle aziende tricolore all'Anuga di Colonia, la più grande fiera internazionale dedicata al settore (7-11 ottobre), a cui quest'anno ha partecipato anche *foodcommunity.it*.



6,2 mld €

L'export agroalimentare italiano in Germania



oltre **1.100**

Le aziende espositrici italiane alla fiera Anuga di Colonia

PARTNERSHIP DI FERRO

«L'Italia è il Paese più rappresentato ad Anuga con oltre 1.100 espositori», ha spiegato a **MAG Thomas Rosolia**, amministratore delegato di Koelnmesse Italia. «La manifestazione



Thomas Rosolia

tedesca è una piattaforma mondiale che ci permette di entrare in contatto con grandi buyer stranieri interessati al food italiano. Per le piccole e medie aziende del nostro Paese, è il luogo ideale per capire le tendenze di mercato e le potenziali destinazioni del loro business». L'interscambio agroalimentare tra Italia e Germania ha registrato, nel 2016, un saldo positivo pari a 1,7 miliardi di euro, come risultato di 6,2 miliardi di esportazioni e 4,5 miliardi di importazioni. Tra i prodotti maggiormente esportati nel 2016 sul mercato tedesco emergono: l'ortofrutta con 1,5 miliardi di euro (+2,58% rispetto

PRINCIPALI PRODOTTI ESPORTATI IN VALORE

DATI 2016 E VARIAZIONE SULL'ANNO PRECEDENTE

PRODOTTO	VALORE	VARIAZIONE %
VINI	5,6 mld €	4,40%
ORTOFRUTTA	4,9 mld €	5,00%
PRODOTTI DOLCIARI	3,9 mld €	3,70%
CONSERVE	3,1 mld €	1,40%
CARNI	2,8 mld €	5,60%
LATTIERO-CASEARIO	2,7 mld €	6,10%
PASTA	2,3 mld €	-1,80%
OLIO D'OLIVA	1,5 mld €	5,70%

Fonte: Ice su dati Istat



UNIONE ITALIANA VINI



BUZZI, NOTARO & ANTONIELLI d'OUX



LJ-LEX STUDIO LEGALE

ALBA 27 OTTOBRE 2017

AUDITORIUM CENTRO RICERCHE FERRERO
VIA PIETRO FERRERO, 19, ALBA (CN)

CONVEGNO

sulla disciplina organica della coltivazione della vite e della produzione e del commercio del vino, di cui alla legge 12 dicembre 2016, n. 238 (GU Serie Generale n.302 del 28-12-2016), entrata in vigore il 12 gennaio 2017 e sui decreti attuativi:

un bilancio dei risultati ottenuti e degli obiettivi da raggiungere

L'evento è stato accreditato per sei crediti formativi dall'Ordine degli Avvocati di Asti, per sei crediti formativi dall'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Asti e per tre crediti formativi in materia di marchi dall'Ordine dei Consulenti in Proprietà Industriale. La partecipazione al convegno è gratuita.

La partecipazione al convegno è gratuita. I partecipanti potranno iscriversi, nei limiti dei posti disponibili, a questo [link](#).

Presso la segreteria del convegno sarà disponibile per l'acquisto il "Manuale di diritto vitivinicolo" di Pietro Caviglia, edito da UIV (2017) al prezzo speciale per i partecipanti di €30. Saranno inoltre disponibili per l'acquisto il "Codice della vite e del vino" e il "Codice delle Denominazioni di origine dei vini" di Antonio Rossi, editi da UIV, al prezzo speciale per i partecipanti di €210,00 ciascuno.

Moderano il convegno: **Valentina Sellaroli**, *Sostituto Procuratore presso la Procura della Repubblica di Torino, formatrice decentrata della Scuola Superiore della Magistratura, Struttura Territoriale di Torino* e **Vito Rubino**, *Professore aggregato di Diritto dell'Unione Europea, Università degli Studi del Piemonte Orientale*

09:00 Benvenuto del Presidente di Unione Italiana Vini, **Ernesto Abbona** e saluto del Vice Ministro delle Politiche agricole alimentari e forestali, Sen. **Andrea Olivero**

09:30 Introduzione:
Paolo Castelletti, *Segretario Generale Unione Italiana Vini*

10:00 Aspetti sanzionatori nel Testo Unico del Vino e innovazioni rispetto alle norme precedenti (D.Lgs. 260/2000, legge 82/2006 e D.Lgs. 61/2010)
Oreste Gerini, *Direttore generale della prevenzione e del contrasto alle frodi agro-alimentari, ICQRF*

10:30 Lo stato dei decreti attuativi
Antonio Rossi, *Responsabile Servizio Giuridico Unione Italiana Vini*

Coffee break

12:00 Le fattispecie penalmente rilevanti nella produzione e nel commercio del vino
Francesca Dentis, *Sostituto Procuratore presso la Procura della Repubblica di Asti*

12:30 Contraffazione e evocazione delle denominazioni di origine nel settore vitivinicolo
Gabriella Ratti, *Giudice del Tribunale delle Imprese di Torino*

Lunch break

14:30 I segni del territorio: DO, IG, zone vocate, menzioni geografiche e sottozone
Duilio Cortassa, *Association des Juristes du Droit de la Vigne et du Vin*

15:00 Interferenze tra marchi e denominazioni geografiche
Alessandra Romeo, *Consulente di proprietà industriale ed intellettuale*

15:30 Conclusioni:
Vito Rubino, *Professore aggregato di Diritto dell'Unione Europea, Università degli Studi del Piemonte Orientale*

SPONSORED BY:



al 2015), i vini con 978 milioni (+1,7%), le conserve e i succhi vegetali con 638 milioni (+2,3%), le carni preparate con 606 milioni (+7,2%), i prodotti dolciari con 485 milioni di euro (+12,4%) e i prodotti lattiero-caseari con 453 milioni di euro (+1,1%).

ALLEANZA STRATEGICA

La sintonia fra Italia e Germania nel settore food «si traduce anche in importanti accordi a livello istituzionale», spiega Rosolia, «come il patto tra Anuga e Cibus, il salone internazionale dell'alimentazione, che hanno creato la nuova società Koeln-Parma exhibition». Attraverso un'alleanza strategica allargata a Federalimentare e all'agenzia governativa Ice, l'obiettivo è quello di accompagnare le aziende del Belpaese nei mercati internazionali per massimizzare la presenza dei nostri prodotti.



PRINCIPALI PAESI DI DESTINAZIONE DELL'EXPORT ITALIANO

DATI 2016 E VARIAZIONE SULL'ANNO PRECEDENTE

PAESE	VALORE	VARIAZIONE %
GERMANIA	6,2 mld €	3,20%
FRANCIA	3,8 mld €	2,60%
USA	3,7 mld €	3,70%
REGNO UNITO	3,1 mld €	0,00%
SVIZZERA	1,4 mld €	2,00%
SPAGNA	1,3 mld €	8,70%
PAESI BASSI	1,1 mld €	5,90%
AUSTRIA	1,0 mld €	2,50%

Fonte: Ice su dati Istat



€
1,7 mld €

Il saldo
positivo
dell'interscambio
agroalimentare
Italia-Germania

Grande attenzione è rivolta anche al contrasto dell'Italian sounding (fenomeno con un impatto economico di 54 miliardi), per far capire ai consumatori la differenza tra i prodotti originali Made in Italy e quelli contraffatti. Per questo, durante la manifestazione, è stato costruito un presidio fisso in grado di monitorare i prodotti presenti e raccogliere le eventuali denunce degli espositori copiati.

I TREND GLOBALI

Infine Anuga è stata l'occasione per individuare i trend globali del settore food secondo i dati forniti da BVLH, l'associazione tedesca della distribuzione alimentare. Al primo posto ci sono i consumi di prodotti sostenibili (biologici, vegani, equosolidali), seguiti dalla crescita dei prodotti gourmet-regionali e dalla digitalizzazione.

I consumatori desiderano poi informarsi in modo approfondito su ingredienti e modalità di produzione del cibo, e sempre più aziende sono impegnate nella riduzione dell'impiego di zucchero per la produzione di generi alimentari e bevande. (g.p.) 🍷



C come CATARRATTO

Ripensando all'esperienza liceale conclusasi di recente di mia figlia e confrontandola con la mia ho osservato come i cambiamenti siano stati molti sul piano dei proclami e della quantità. Ci separano parecchie riforme, alcune rivoluzioni di facciata nei programmi, infinite affermazioni di modernità, immancabili tentativi di inseguimento del modello anglosassone. Il tutto normalmente supportato da libri di testo banali, lunghi, pedanti, ideologici. Terrorizzati dal rispetto di sdruciolevoli programmi, i professori fanno quello che possono, inclini oggi più di un tempo all'ortodossia del momento, distratti – per fortuna non tutti - dall'assenza di concezione dell'insegnamento come missione e momento essenziale per l'individuo e per la società. La modernità è pigramente ricercata nelle sue declinazioni più semplicistiche. Se penso alla letteratura, trovo sorprendente come in pochi osino affiancare ad alcuni testi canonici (penso a Verga: tutto lo leggevo io, tutto lo ha letto mia figlia) con capolavori, più recenti, quali // *Gattopardo*, magari preferendo suggerire romanzetti recentissimi di scarso valore letterario.

Gattopardo e vino? Sì: Gattopardo e vino. Alcuni passi del Gattopardo mi si sono parati davanti durante la lettura – pardon: la degustazione - della bottiglia di oggi in tema di colore, eleganza e profumo.

Il colore mi ha ricordato il trasferimento da Palermo a Donnafugata:

“(...) per quelle cinque ore non si erano viste che pigre groppe di colline avvampanti di giallo sotto il sole. (...) Mai un albero, mai una goccia di acqua. Sole e polverone”

L'eleganza mi ha condotto, d'istinto, alla descrizione magistrale del suo contrario:

“(...) si poteva però affermare che, come riuscita sartoriale, il frack di don Calogero era una catastrofe. Il panno era finissimo, il modello recente, ma il taglio era semplicemente mostruoso”

E l'attesa del profumo?

“Loro brunito dell'involucro, la fragranza di zucchero e di cannella non erano che il preludio della sensazione di delizia che si sprigionava dall'interno quando il coltello squarciava la crosta”.

Con siciliana austerità, fatta di pochi cenni e ancor meno parole, Francesco Guccione, patron della cantina omonima, denomina – con aristocratica semplicità - molti dei suoi vini con una lettera o al massimo due.

“C” è un catarratto della varietà extra lucido. L'uva viene prodotta, secondo quanto dichiarato dal produttore, con tecniche biodinamiche, così come nel passato, quando le produzioni – ricorda Guccione - erano biodinamiche senza che lo si sapesse.

“C” è misterioso già al colore: oro, ma con inattesi riflessi giallo paglierino. Si legge che ciò dipenda dalla macerazione sulle bucce,



CALICI e pandette

di
uomo senza loden



tecnica antica e non troppo diffusa per i vini bianchi (usate il termine "orange wine": il vostro punteggio di esperti si innalzerà). "C" è trasparente, ma non brillante, dato che – leggo – non viene filtrato. Ricordate il sole e la polvere? Ecco: siamo lì. La premessa del colore genera inevitabilmente un'elevata aspettativa di profumo. Questo vino non permette di essere distratti: anche un naso svogliato abbandonerà repentinamente altre attività per puntare alla bottiglia non appena il tappo venga sfilato. Immediato il coinvolgimento della nostra non sempre estetica appendice (ovviamente mi riferisco al mio, di naso) a opera di profumi intensi e non consueti: dati per scontati, in un bianco, i sentori di fiori anch'essi bianchi, ecco caramello e mandorla, miele e cera, pepe bianco con una punta vaghissima di timo, fino a una timida nota erbacea. Guccione è stato abile nel condurre al naso alcuni elementi, specie il mandorlato e l'erbaceo, che normalmente il catarratto riserva all'assaggio. Anche il palato avrà di che gioire: sapidità accentuata, freschezza, lunghezza, alcune note minerali di contorno, complessità. Quasi assente quella sgarbata densità tattile spesso ricorrente nei nostri bianchi e che personalmente non amo (mi ricorda il Don Calogero "imperfettamente rasato"). Un vino elegante, di carattere forte, non modaiolo. Pesci saporiti, primi piatti importanti, carni bianche, formaggi di medio corpo. Fondamentale, lo si rammenti, una tavola "ricoperta da una rattoppata tovaglia finissima". ☺

*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

Inkanto - vera cucina peruviana

Via Emilio Gola 4 - 20143 Milano
Zona Naviglio Pavese • Domenica chiuso

Tel: 0283631695 - Cell: 3405277352
info@inkanto.eu - www.inkanto.eu

di
giacomo
mazzanti



155

L' *INKANTO* DEL PERÙ IN ZONA NAVIGLI

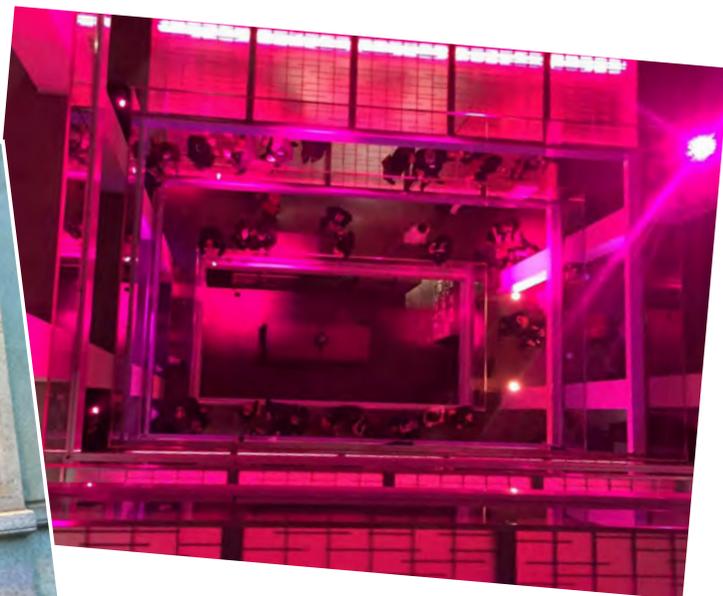
La cucina etnica a Milano non è mai stata difficile da trovare, quello che mancava era piuttosto trovarne di qualità senza trascendere in fenomeni modaioli dove molto spesso la ratio "costo – soddisfazione del palato" non era molto equilibrata.

Sui Navigli ho provato un ristorante peruviano che mi ha molto stupito per quanto sia riuscito a farmi star bene. Il locale si chiama Inkanto ed è amorevolmente gestito dalla coppia peruviana formata dalla chef **Sheilla** e suo marito **Cesar**.

Il locale, per nulla pretenzioso nell'arredamento, ha i colori vivaci andini a riscaldare l'ambiente. Quello che merita risalto è l'estro e la qualità dei piatti che ho assaggiato, tutti preparati molto bene e molto gustosi sia che si scelga di gustare la tradizione peruviana a base di quinoa (lavorato come un risotto è squisito con i gamberi) o dei crudi di pesce marinati ovvero il ceviche di tonno (ma il pesce cambia a seconda della disponibilità). Anche i piatti a base di carne come il Lomo mi hanno convinto. Ottima la mousse al frutto della passione. Costo? 30 euro a testa...niente per la ottima cena e la professionalità ricevuta.

NB: Per chi è già paranoico del parcheggio in zona Navigli: hanno convenzione col parcheggio di fianco.....tranquilli! 🚗





NOTTE MAGENTA PER I CLIENTI DI LINKLATERS

È una delle serate più attese dalla business community milanese. Il party di fine estate di Linklaters anche quest'anno non ha deluso le aspettative: molta gente, buona musica e un mood che per una notte trasforma gli ambienti dello studio legale nella casa dei professionisti della city lombarda.





foodcommunity.it

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti del mondo food





SIMMONS & SIMMONS RIUNISCE GLI ALUMNI

L'ufficio di Milano della firm ha organizzato il primo Italy Simmons & Simmons Alumni cocktail, un'occasione che ha riunito i professionisti che in passato hanno contribuito alla crescita dello studio e che adesso operano in primarie società, istituzioni finanziarie e studi legal

L'INTRUSO



Da sinistra, Matteo Orsingher, Davide Oldani (chef della serata) e Mario Ortu



Luca Sanfilippo di Sky si intrattiene con il socio Fabrizio Sanna

DIECI ANNI PER ORSINGER ORTU

Oltre 450 ospiti. Tutti riuniti in una serata esclusiva al Castello Sforzesco di Milano. **Matteo Orsingher** e **Mario Ortu**, assieme ai loro soci e colleghi hanno aperto i sotterranei e le merlate del castello per gli amici intervenuti a celebrare questo importante anniversario. Durante la serata è stato possibile anche ammirare la Pietà Rondanini. Tra i presenti, molti general counsel, esponenti del mondo dei media e ovviamente l'Intruso di MAG.



La presidente di Valore D e general counsel Coca Cola, Sandra Mori



I soci Alessandro De Palma e Pierfrancesco Giustiniani

RECRUITMENT

La rubrica Legal Recruitment by *legalcommunity.it* registra questa settimana 19 posizioni aperte, segnalate da 10 studi legali: Accinni, Cartolano e Associati; Bacciardi and Partners; De Luca & Partners; De Matteis Studio Legale; Dentons; Hogan Lovells; Morri Rossetti e Associati; Russo De Rossa Associati; Tonucci & Partners; Watson Farley & Williams.

I professionisti richiesti sono 23 tra associate, avvocati, praticanti, commercialisti e receptionist.

Le practice di competenza comprendono il diritto societario, commerciale, contenzioso, tributario internazionale, la contrattualistica commerciale internazionale, il lavoro, payments regulation, le relazioni sindacali, litigation & arbitration, il corporate m&a, la compliance, il tax, il capital markets, banking & finance, office.

Per future segnalazioni scrivere a: francesca.daleo@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 (specificando il voto stesso nella candidatura), con ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

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

BACCIARDI & PARTNERS

Sede.

Pesaro.

Posizione aperta.

Professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato).

Area di attività.

Contrattualistica commerciale internazionale.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Si ricerca un professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato) da adibire al dipartimento di Contrattualistica internazionale, il quale dovrà affiancare un avvocato senior nella gestione di pratiche relative a: contrattualistica commerciale internazionale, pagamenti internazionali e trade finance, e-commerce, contenziosi giudiziali e arbitrali all'estero.

Si richiedono: residenza o domicilio nelle Marche o in Romagna o in Umbria o in Abruzzo e disponibilità a trasferire il domicilio nella città di Pesaro; esperienza effettiva di 1-2 anni nelle suddette materie di applicazione maturata presso altri studi italiani o internazionali; ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

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

Sede.

Pesaro.

Posizione aperta 2.

Professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato).

Area di attività.

Diritto tributario internazionale.

Numero di professionisti richiesti.

2.

Breve descrizione.

Si ricerca un professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato) da assegnare al dipartimento di Diritto tributario internazionale, il quale dovrà affiancare un avvocato senior nella gestione delle pratiche relative ai settori del diritto tributario nazionale e internazionale, sia ai fini dell'imposizione diretta che ai fini dell'imposizione indiretta (IVA).

Si richiedono: residenza o domicilio nelle Marche o in Romagna o in Umbria o in Abruzzo e disponibilità a trasferire il domicilio nella città di Pesaro; esperienza effettiva di 1-2 anni nelle suddette materie di applicazione maturata presso altri studi legali italiani o internazionali; ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

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

Sede.

Pesaro.

Posizione aperta 3.

Giovane avvocato.

THE BEST IN ITALY

LABOUR REPORT 2017



legalcommunity.it

In collaborazione con **unbuonavvocato.it**

SCARICA GRATIS LA TUA COPIA

legalcommunity.it

financecommunity.it

inhousecommunity.it

foodcommunity.it



Area di attività.

Litigation.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Si ricerca un giovane avvocato da adibire al dipartimento di Litigation per la gestione di procedure giudiziali e arbitrali, nazionali e internazionali, su materie contenziose di natura commerciale.

Si richiedono: residenza o domicilio nelle Marche o in Romagna o in Umbria o in Abruzzo e disponibilità a trasferire il domicilio nella città di Pesaro; esperienza di almeno 5 anni in attività processuale; ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

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

DE LUCA & PARTNERS

Sede.

Milano.

Posizione aperta.

Associate data protection law.

Area di attività.

Diritto del lavoro, relazioni industriali e sindacali, m&a, contenzioso,

diritto di agenzia, diritto della salute e sicurezza sul lavoro, responsabilità amministrativa delle imprese (D.Lgs. 231/01), diritto della previdenza sociale, Privacy, diritto dell'immigrazione.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

De Luca & Partners ricerca un Associate Data Protection Law con almeno 3-5 anni di esperienza in diritto della privacy.

Il candidato ideale ha una conoscenza ottima della lingua inglese e si è laureato con pieni voti.

Riferimenti. Inviare la propria candidatura allegando cv aggiornato all'indirizzo: recruitment@delucapartners.it.

DE MATTEIS STUDIO LEGALE

Sede.

Roma.

Posizione aperta.

Avvocato.

Area di attività.

Payments regulation.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Desired skills and experience:

- University degree in law with highest honors;

- Excellent command of English (level C2 or C1);
- Admitted to the bar;
- Desire to specialize in payments regulation;
- Experience in assisting multinational organizations.

We offer competitive salaries and an energetic and motivated office environment. Strict meritocracy, excellence and ethical integrity are the name of the game at De Matteis Lex.

Riferimenti. Please send your cv to: info@dematteislex.com.

DENTONS

Sede.

Milano.

Posizione aperta 1.

Avvocati 3-5 anni di esperienza.

Area di attività.

Corporate m&a.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Il candidato deve aver maturato una esperienza nel settore sopra indicato all'interno di uno studio internazionale o di un primario studio italiano e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il

proprio cv completo di track record.

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

Sede.

Milano.

Posizione aperta 2.

Praticante.

Area di attività.

Litigation & arbitration.

Numero di professionisti richiesti.

2.

Breve descrizione.

Il candidato deve aver conseguito la laurea in giurisprudenza con minima votazione di 107/110 e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv dettagliando gli studi svolti.

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

HOGAN LOVELLS

Sede.

Roma/Milano.

Posizione aperta.

Associate.

Area di attività.

Dipartimento di Tmt/Privacy.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

La/il candidata/o ideale è un avvocato neo-abilitato, o con massimo due anni di esperienza post-qualifica, che abbia sviluppato competenze ed esperienza in materia di protezione di dati personali e della privacy presso boutique specializzate o studi legali internazionali. In particolare, ricerchiamo candidati che abbiano sviluppato la capacità di lavorare in team e su più progetti contemporaneamente. Ottima conoscenza dell'inglese (scritto e parlato), flessibilità e curiosità completano il profilo del candidato ideale.

Riferimenti. Inviare dettagliato Curriculum Vitae all'indirizzo mail Careers.Italy@hoganlovells.com, con specifico riferimento all'annuncio (MAG - Giovane Professionista – Tmt/ Privacy).

MORRI ROSSETTI E ASSOCIATI

Sede.

Milano.

Posizione aperta 1.

Junior associate.

Area di attività.

Capital Markets.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Il candidato ideale deve avere

conoscenza del diritto commerciale e familiarità con la normativa primaria e secondaria di Consob e Borsa Italiana. Costituirà titolo preferenziale l'aver già svolto attività nell'ambito capital market (offerte pubbliche primarie e secondarie di strumenti finanziari, offerte in opzione e operazioni di quotazione sui mercati italiani, realizzazione e lancio di strumenti finanziari strutturati, derivati, warrant e obbligazioni strutturate). Requisiti fondamentali un'ottima conoscenza della lingua inglese e un brillante percorso accademico.

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

Sede.

Milano.

Posizione aperta 2.

Junior associate.

Area di attività.

Consulenza tributaria e tax compliance.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Il candidato ideale deve avere uno/ due anni di esperienza oppure essere dottore commercialista neo abilitato/a. Si richiedono laurea in discipline economiche, conoscenza dei principi contabili nazionali,

conoscenza scritta e parlata della lingua inglese, capacità di gestione in autonomia del rapporto con il cliente e delle attività professionali di carattere ordinario (redazione bilanci, formazione dichiarazioni fiscali).

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

Sede.

Milano.

Posizione aperta 3.

Junior associate.

Area di attività.

M&a e litigation.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

La risorsa collaborerà con il dipartimento m&a (ove sarà coinvolta nell'attività di consulenza legale stragiudiziale straordinaria e ordinaria) e con il dipartimento Litigation (ove sarà coinvolta nella gestione del contenzioso giudiziale e arbitrale in materia civile e societaria). Richieste ottima conoscenza della lingua inglese, ottimo percorso accademico e l'invio dell'elenco degli esami sostenuti con i relativi voti.

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

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Sede.

Milano.

Posizione aperta.

Collaboratore commercialista abilitato.

Area di attività.

Societario, tributario, contabilità, m&a.

Numero di professionisti richiesti.

2.

Breve descrizione. Collaboratore con 3/7 anni di esperienza in primari studi professionali.

Riferimenti. info@rdra.it.

TONUCCI & PARTNERS

Sede.

Milano.

Posizione aperta.

Associate.

Area di attività.

Corporate/m&a.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Tonucci & Partner ricerca per la propria sede di Milano un associate da inserire nel dipartimento di Corporate e m&a. La risorsa coadiuverà il partner di riferimento nell'assistenza ai clienti nell'ambito della partecipazione a gare d'appalto

pubbliche e private e nella redazione di contratti di acquisizione (inclusi patti parasociali), distribuzione, agenzia e logistica. Il candidato deve aver conseguito la laurea con votazione non inferiore a 105/110 e possedere una ottima conoscenza, scritta e orale, della lingua inglese. Una consolidata esperienza nel settore degli appalti, pubblici e privati, costituisce requisito indispensabile per la candidatura.

Riferimenti. Per sottoporre la propria candidatura è possibile inviare il CV aggiornato al seguente indirizzo: milano@tonucci.com, menzionando espressamente nell'oggetto della e-mail di accompagnamento la seguente sigla: Associate-MAG.

WATSON FARLEY & WILLIAMS

Sede.

Roma/Milano.

Posizione aperta 1.

Mid-associate.

Area di attività.

Dipartimento arbitration/litigation.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Per il nostro dipartimento di arbitration e litigation, siamo alla ricerca di una figura qualificata da integrare nel nostro team presso

la sede di Roma. Il candidato ideale è un brillante avvocato con esperienza minima di 4 anni in materia di arbitrati nazionali ed internazionali, oltre ad esperienza in materia di contenzioso, maturata preferibilmente all'interno di studi legali internazionali. Imprescindibile ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

Riferimenti. I candidati unicamente in possesso dei requisiti sopra indicati possono inviare il proprio CV completo di track record a: infoitaly@wfw.com.

Sede.

Milano.

Posizione aperta 2.

Associate.

Area di attività.

Corporate.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Siamo alla ricerca di un avvocato qualificato con esperienza di almeno 2-3 anni in ambito corporate ed m&a. Il candidato ideale deve avere competenza in attività di due diligence e contrattualistica nazionale e internazionale. È imprescindibile un'ottima conoscenza della lingua inglese, scritta e parlata.

Riferimenti. I candidati unicamente in possesso dei requisiti sopra

indicati possono inviare il proprio CV completo di track record a:
infoitaly@wfw.com.

Sede.

Milano.

Posizione aperta 3.

Junior tax.

Area di attività.

Tax.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Siamo alla ricerca di una figura junior, con laurea in giurisprudenza o economia, ed esperienza di 1-2 anni in materia di dichiarazioni, compliance, revisioni e altra attività fiscale tradizionale, maturata presso studi commercialisti o legali. Richiesta buona conoscenza della lingua inglese, scritta e parlata.

Riferimenti. Inviare la propria candidatura a: infoitaly@wfw.com.

Sede.

Milano.

Posizione aperta 4.

Trainee.

Area di attività.

Banking & finance.

Numero di professionisti richiesti.

2.

Breve descrizione.

Siamo alla ricerca di 2 trainee per il nostro dipartimento di banking & finance su Milano. È imprescindibile un'ottima conoscenza della lingua inglese, scritta e parlata.

Riferimenti. Inviare la propria candidatura a: infoitaly@wfw.com.

Sede.

Milano.

Posizione aperta 5.

Receptionist/segreteria.

Area di attività.

Office.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Per la nostra sede di Milano siamo alla ricerca di un/a receptionist. La risorsa si occuperà della gestione del centralino, dell'accoglienza dei clienti, della gestione sale riunioni/posta/corrieri, prenotazione viaggi e della segreteria generale dello studio. Imprescindibile ottima padronanza dei principali strumenti informatici e ottima conoscenza della lingua inglese.

Riferimenti. Inviare la propria candidatura a: infoitaly@wfw.com.

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



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



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

www.barberinosworld.com



LA RIVISTA GRATUITA DA PORTARE SEMPRE CON TE



Cerca **legalcommunity** su



e seguici su



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