

Colin Passmore,
Simmons&Simmons

**LOCALI E
GLOBALI?**

«Yes
we can»

**ACERBIS,
TLS**

IL FUTURO
SARÀ DEI
PIÙ ADATTI

**DIRITTI UMANI
IN AZIENDA:**

la sfida si vince

CON GLI IN HOUSE

Nina Luzzatto Gardner spiega a *MAG* cosa
possono fare i giuristi d'impresa per garantire
il rispetto delle Linee guida dell'ONU

Energy *2017*
iiiii Awards
by legalcommunity.it

30.01.2017

#LcEnergyAwards

**PARTECIPA
AL NOSTRO
SONDAGGIO:**

CHI SARANNO
I VINCITORI?

POWERED BY

TESLA

LIBERATE il soldato PARTNER

di nicola di molfetta

D

i divorzi professionali è piena la storia delle cronache legali. Un tempo erano oggetto di grandi imbarazzi e venivano tenuti rigorosamente sotto silenzio. Oggi i cambi di poltrona sono sempre più considerati una normale dinamica di mercato dettata, a seconda dei casi, da

ristrutturazioni, avvio di nuovi progetti, opportunità da cogliere in altre strutture e via dicendo.

Ma il processo di normalizzazione del fenomeno dei cosiddetti lateral hire in qualche caso risulta ancora fonte di grandi tensioni. Perché se è vero che tutti i soci sono uguali, possiamo anche dire che certi partner sono più uguali degli altri. Questione di portafoglio clienti, capacità di originare mandati, rete di contatti, standing individuale o semplicemente di immagine. In due parole: questione di personal brand.

Di fatto, quando avvocati o commercialisti di un certo calibro manifestano la volontà di lasciare lo studio in cui sono cresciuti o a cui hanno legato la propria notorietà fino a un certo momento, possono incappare in più di qualche ostacolo che il loro futuro ex studio può frapporre tra loro e la nuova iniziativa.

**Si fatica tanto
a capire quale sia
la logica che spinge
uno studio a tenere
alla catena un socio
che oramai ha
il cuore e la testa
da un'altra parte**

Non parliamo solo di normali e comprensibili tentativi di *moral suasion* finalizzati a dissuaderli dalla scelta fatta.

In alcuni casi, gli avvocati si mettono a fare "gli avvocati" e cominciano a richiamare accordi e clausole che possono rendere il passaggio a miglior vita (professionale s'intende) qualcosa di molto problematico, se non addirittura di doloroso e quasi sempre mooolto lungo.

Certo, si dirà: *pacta sunt servanda*. Vero, verissimo. Però, francamente, si fatica tanto a capire quale sia la logica che spinge uno studio

a tenere alla catena un socio che oramai ha il cuore e la testa da un'altra parte. Un avvocato che pensa ai progetti da portare in un'altra realtà. Un professionista su cui non si potrà più contare che per gli affari correnti fino allo

scadere dei termini (temporali e contrattuali) che lo legano allo studio dal quale ha deciso di separarsi.

A ben vedere (almeno questa è l'opinione che ci siamo fatti dopo tanti anni di marciapiede) sono più le controindicazioni dei vantaggi. Un socio in "uscita" spegne i motori dell'abnegazione. È inevitabile e, se volete, più che comprensibile.

Chi sta preparando le valigie, inoltre, resta, per il tempo che impiega a farle, un costo. E non si tratta semplicemente di un costo economico: non dimentichiamoci che parliamo di persone con tutte le umane debolezze del caso.

Inoltre, un socio in attesa di congedo è un prossimo concorrente che per un determinato lasso di tempo è, suo malgrado, ancora nella condizione di annusare cosa si muove nello studio che ha deciso di lasciare, immagazzinando informazioni strategiche o di mercato che possono risultare anche rilevanti ed essere usate in chiave concorrenziale una volta che la libertà gli sarà restituita.

Ma soprattutto il partner a cui si cercano di tarpare le ali della libertà è anch'egli un legale con il quale si finisce per innescare una lotta intestina all'ultimo cavillo che alla fine rischia solo di lasciare dietro di sé una lunga scia di bile che difficilmente la dichiarazione dell'avvenuta "separazione consensuale" riuscirà a ripulire.

Siamo gente di mondo e lo sappiamo: l'amore (anche quello professionale) è eterno finché dura. 🙏

**Siamo gente
di mondo e lo
sappiamo: l'amore
(anche quello
professionale)
è eterno
finché dura**



42

ACERBIS: IL FUTURO SARÀ DEI PIÙ ADATTI

Il numero uno di TLS (PwC) legge per *MAG* gli scenari competitivi che si profilano per le professioni. I concorrenti? «Sbagliato cercarli nella propria arena competitiva». La risposta? «Molti punteranno sulle aggregazioni»

10

Agorà

Tonucci & Partners cresce a Milano con Varrenti

24

Il barometro del mercato

Il 2017 parte all'insegna del banking & finance

63

Follow the money

Il bitcoin sale a mille dollari e la Cina trema

54

Pionieri

Concordato dei piccoli: a Milano 20 richieste di informazioni ogni giorno



34

Colin Passmore,
Simmons & Simmons

**LOCALI
E GLOBALI?
«YES WE CAN»**



57

DIRITTI UMANI IN AZIENDA: LA SFIDA SI VINCE CON GLI IN HOUSE

Nina Luzzatto Gardner spiega a *MAG* cosa possono fare i giuristi d'impresa per garantire il rispetto delle Linee guida dell'Onu



COMMERCIALISTI SULL'ORLO DI UNA CRISI DI NERVI

73

Case history

Eos Investment Management punta sul private equity

83

Diverso sarà lei

QUANDO LA DISCRIMINAZIONE SI NASCONDE NEL CV



64

IL MERCATO DEL DEBITO ITALIANO VALE 94,4 MILIARDI

Emissioni di rilievo, sì, ma non abbastanza. Il dcm tricolore perde l'8,6% del valore rispetto al 2015. Il mercato è in mano a una decina di operatori, primo fra tutti Unicredit



84

PENALISTE DEL TERZO MILLENNIO? LONTANE DAI PROCESSI CHE CONTANO

80

l'intervento

Modelli organizzativi e anticorruzione nelle società pubbliche



96

BARBIERI E L'INGREDIENTE LEGALE DEL SUO NUOVO FORMAT

Lo studio Sapg segue il progetto del ristorante Fourghetti in Italia e all'estero. L'avvocato Sibilla spiega a *MAG* il modello di consulenza messo a punto per gli chef

90

Istruzioni per l'uso

Problemi, problemi, problemi, ma c'è soluzione?



102

Food&business

Il triplice piano di espansione made in Eataly

108

Le tavole della legge

Sakeya, dove Milano somiglia un po' a Tokyo

109

Calici e pandette

Langhe nebbiolo Cigliuti, brillante e indisciplinato

110

Aaa cercasi

10 posizioni aperte segnalate da 7 studi legali

N72 | 16.01.2017



MAG è una newsletter di legalcommunity.it

Direttore

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

con la collaborazione di

laura.morelli@financecommunity.it

silvia.pasqualotto@inhousecommunity.it

gabriele.perrone@foodcommunity.it

Centro ricerche

vincenzo.rozzo@legalcommunity.it

Creative direction - www.kreita.com

hicham@lcpublishinggroup.it

con la collaborazione di

samantha.pietrovito@lcpublishinggroup.it

LC S.r.l.

Via Morimondo, 26 - 20143 Milano

Tel. 02.84.24.38.89

www.legalcommunity.it

Managing director

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

General manager

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

Coo

emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

Eventi e comunicazione

eventi@lcpublishinggroup.it

Sales manager

marcello.recordati@lcpublishinggroup.it

Legal sales manager

diana.rio@lcpublishinggroup.it

Amministrazione

amministrazione@lcpublishinggroup.it

Per informazioni e pubblicità

info@legalcommunity.it

Hanno collaborato

gloria lattanzi, mario alberto catarozzo,
giacomo mazzanti, anna romano



PIÙ MARKETING PIÙ CLIENTI?

Mercoledì 1 febbraio 2017 · Ore 17,00-19,00 · Milano

a cura di

Aldo Scaringella

Fondatore, *Legalcommunity.it* e *unbuonavvocato.it*

**Evento accreditato dall'Ordine degli Avvocati di Milano
con N. 1 CREDITO FORMATIVO**

Ingresso libero con registrazione
www.legalcommunity.it - sezione eventi
Segue rinfresco



Strategie

Tonucci & Partners cresce a Milano con Varrenti

Nuovo ingresso in Tonucci & Partners a Milano. Si tratta, secondo quanto anticipato da *legalcommunity.it*, di **Alessandro Varrenti**. L'avvocato è uno dei professionisti di lungo corso dell'm&a e private equity. In forza a Cba negli ultimi 10 anni, in precedenza è stato partner di Ughi e Nunziante, name partner di Capua Varrenti, primo referente di White & Case in Italia.

Oltre all'esperienza, quindi, è l'internazionalità l'altro tratto caratteristico del suo profilo. Di casa a Parigi e Londra, Varrenti, nel progetto che **Mario Tonucci** sta mettendo a punto per rilanciare lo studio ai vertici dell'avvocatura d'affari italiana, sarà coinvolto in una serie di iniziative che faranno crescere ulteriormente la notorietà della firm anche all'estero. L'obiettivo condiviso è di ampliare l'operatività internazionale di Tonucci & Partners, già attivo nei Paesi dell'est Europa, e accelerare l'espansione in Italia e all'estero, con particolare riferimento al mercato statunitense, anglosassone e asiatico.

L'arrivo di Varrenti segue di qualche mese quello di **Ludovico Artoni** e conferma il progetto che lo studio, per bocca del suo fondatore, aveva annunciato proprio a *legalcommunity.it* a settembre. «Il nostro progetto», dichiarò Tonucci, «consiste nel mettere insieme una squadra di numeri uno». E qualcosa ci fa pensare che gli arrivi non siano destinati a fermarsi qui.



Cambi di poltrona
Nuzzolo nuovo
general counsel
di Telecom Italia

Nuovo responsabile per i legal affairs del gruppo Telecom Italia. Si tratta di **Agostino Nuzzolo** (foto) che entra nel gruppo tlc guidato da **Flavio Cattaneo** con la qualifica di general counsel.

Nuzzolo, classe '68, arriva da Italmobiliare, la holding d'investimento della famiglia Pesenti dove aveva assunto il ruolo di general counsel a luglio 2016. In precedenza è stato per circa 10 anni general counsel di Italcementi. In Telecom prende il posto di **Nino Cusimano** che ha lasciato il gruppo dopo l'estate per passare a Cma Cgm.

Cambi di poltrona
Paul Hastings
amplia il corporate
con due
nuovi ingressi

Per Paul Hastings il 2017 si apre all'insegna del rafforzamento del dipartimento corporate con l'ingresso di due nuovi professionisti. Si tratta di **Eriprando Guerritore** e **Julian Puna**.

Guerritore proviene da Dentons, entra come local partner ed è un esperto nella strutturazione di fondi di investimento alternativi e nella regolamentazione bancaria e finanziaria. Puna, ex Hogan Lovells, entra in qualità di associate. Ha maturato una lunga esperienza in materia di m&a e altre operazioni di finanza straordinaria assistendo grandi gruppi italiani e internazionali, fondi di private equity e istituzioni finanziarie.



Nomine

Hogan Lovells nomina due nuovi counsel in Italia

Hogan Lovells ha annunciato le nomine, a livello internazionale, di 29 nuovi soci e 37 counsel. Fra questi, sono due le nomine per i counsel in Italia:

Paola La Gumina nel dipartimento di technology, media and telecoms e di diritto commerciale e **Riccardo Fruscalzo** (foto) del dipartimento di diritto della proprietà intellettuale. Con le attuali nomine Hogan Lovells conta oggi in Italia 20 partner e 13 counsel e un totale di oltre 100 professionisti nelle sedi di Roma e Milano.



Nomine

Mazars nomina ufficialmente tre nuovi soci

Nuovi soci per Mazars. La società di revisione e consulenza ha annunciato la nomina a partner di **Chiara Del Prete** (foto), **Marco Lumeridi** e **Giovanni Crenna** da parte dell'assemblea generale dei soci tenutasi a Madrid.

Del Prete è entrata in Mazars lo scorso ottobre 2016, dopo aver ricoperto il ruolo di head of accounting principles and disclosure nel gruppo Unicredit dal 2011 e aver avuto esperienze in Kpmg e PwC. In Mazars si occupa di banking advisory.

Lumeridi, in Mazars dal 2001, è revisore legale specializzato nella revisione di società finanziarie e banche. Ha maturato una significativa esperienza nell'audit di grandi gruppi internazionali e società quotate e ora ha il compito di promuovere i servizi di controllo soprattutto in Toscana e a Roma.

Crenna entra infine come partner nella consulenza fiscale. Il professionista ha esperienza in materia fiscale internazionale maturata sia all'interno di grandi gruppi internazionali quotate e come consulente fiscale.

Incarichi

**Navarra è
general counsel
di Erg**

Nuova nomina per **Andrea Navarra**. Il giurista d'impresa, già general counsel di Erg Power Generation, è stato nominato general counsel del gruppo Erg. Il giurista d'impresa è entrato nella società energetica nel 2008 come head of legal & corporate affairs - ethics and 231 di Erg Wind group. Navarra ha ricoperto quindi ruoli di crescente responsabilità fino alla posizione attuale.

In precedenza ha lavorato anche come libero professionista presso gli studi legali Clifford Chance e Chiomenti.

Lateral hire

Cba rafforza la sua leadership nel tax con Citarella

Cba rafforza la sua leadership nel tax. L'associazione guidata da **Angelo Bonissoni**, infatti, si appresta a ufficializzare l'arrivo di **Michele Citarella**, già managing partner di Simmons & Simmons.

Con Citarella, Cba acquisisce un fuoriclasse del settore. Il professionista, di recente, ha seguito i profili fiscali di operazioni d'investimento realizzate da realtà come Egerton Capital Funds e Alleanza Assicurazioni, nonché gli aspetti tax di cartolarizzazioni seguite da banche come Nomura, Mediobanca e Intesa.



Cambio di poltrona

Uva è legal counsel di
The Kraft Heinz Company

Cambio di poltrona per **Giuliana Uva** (foto). La giurista d'impresa è, dal mese di dicembre, legal counsel presso The Kraft Heinz Company. Uva proviene da un'esperienza in Philips, società dove ha lavorato per quasi quattro anni.

Azzarà entra in Rcc

Azzarà, che proviene dallo studio legale Paul

Partnership

Kennedys formalizza l'alleanza con gli italiani di Rass

Dopo circa 20 anni di collaborazione, lo studio Kennedys e gli italiani di Rass (Rinaldi & Associati) hanno formalizzato un'alleanza che di fatto porta il brand internazionale a essere presente anche in Italia e in particolare nelle sedi di Milano, Roma e Bologna. La decisione di dare una veste più formale a una collaborazione che andava avanti da così tanto tempo è maturata soprattutto in considerazione della particolare rilevanza assunta dall'attività cross border che vedeva coinvolti i due studi.

«Questa alleanza con gli amici di Rass», dichiara **Nick Thomas**, senior partner di Kennedys, «ci consente di fornire ai nostri clienti una forte competenza nel litigation e in particolare nel settore assicurativo». L'operazione con Rass si inserisce in un quadro di investimenti che lo studio Kennedys sta portando avanti per rafforzare la propria presenza internazionale e in particolare europea.

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

WHISTLEBLOWING E CORRUZIONE PRIVATA: la sfida etica delle imprese

GIOVEDÌ 9 FEBBRAIO 2017 • ORE 17.00
MILANO



PER INFORMAZIONI
www.legalcommunity.it • SEZIONE EVENTI



Cambi di poltrona

Lo Giudice è responsabile affari legali e societari del Gruppo 24 Ore

Nuove nomine al Gruppo 24 Ore. A partire dal 2 gennaio l'avvocato **Salvatore Lo Giudice** (foto) ha assunto la responsabilità della direzione affari legali e societari, mentre **Domenico Galasso** entra nella società in qualità di direttore personale, operations, ambiente e security. Lo Giudice proviene da una breve esperienza come direttore affari legali di Eur. Il professionista, che ha lavorato in Rai per cinque anni (dal 2010 al 2015), ha avuto in precedenza incarichi come consigliere di amministrazione in società ed enti come l'Istituto nazionale di previdenza dei giornalisti italiani (Inpgi). Inoltre è stato, dal 2003 al 2005, esperto giuridico del dipartimento per l'informazione e l'editoria della presidenza del Consiglio dei ministri. Galasso proviene, invece, dal gruppo editoriale L'Espresso dove ricopriva il ruolo di consigliere di amministrazione della Finegil divisione Centro-Sud e consigliere di amministrazione della Rotocolor. Le sue precedenti esperienze lavorative sono state maturate in Mediaset e nel Gruppo Eni.

Nomine

Soprano alla guida degli affari legali di Versace

Nuova nomina per **Stefania Eleonora Soprano**. La professionista, già senior legal affair manager di Versace, è stata nominata direttore affari legali. Entrata nella maison nel 2008, Soprano proviene da un'esperienza in house in Valentino - dove ha lavorato come legal specialist dal 2000 al 2008 - e da oltre cinque anni come libera professionista presso lo studio legale Ruccellai & Raffaelli.

Sorgente sgr debutta sul mercato dei non performing loans e lancia il Fondo Pinturicchio, il primo fondo di crediti della società di gestione del risparmio italiana di Sorgente Group.

Il portafoglio del fondo, che possiede già crediti per oltre 9 milioni di euro di valore nominale, verrà ampliato dall'acquisizione di portafogli di crediti in sofferenza che, spiega la nota, possono essere emessi da banche con sede o succursali in Italia, da società di credito al consumo e da utilities (società di energia distribuita).

Cambi di poltrona

Importante cambio di poltrona per **Federica Celoria** (foto). L'avvocata, a partire dal mese di gennaio, è la nuova head of legal di F.C. Internazionale. Celoria proviene da un'esperienza in AndCo Law, società di servizi legali in outsourcing di cui è co-founder. In precedenza la giurista d'impresa ha lavorato come libera professionista presso lo studio legale Orsingher Ortu. Nel suo passato c'è anche una lunga carriera come legale in house maturata in Yahoo! Italia dove ha guidato, per oltre 9 anni, l'ufficio legale, e anche in The Walt Disney Company Italia dove Celoria ha lavorato per quattro anni come senior manager business & legal affairs.

L'ingresso dell'avvocato Tutinelli rafforza le potenzialità di Giovanardi e Associati, nel percorso di focalizzazione sulle diverse aree di attività in ambito contenzioso e non contenzioso.



Schroders, fra i principali gruppi finanziari globali quotato alla Borsa di Londra dal 1959 e parte dell'indice FTSE 100, presente in Italia dal 1995, ha nominato **Francesco Murgiano** (foto) head of investments per la divisione wealth management

Murgiano prende il posto di **Mario Spreafico**, che ha deciso di lasciare il gruppo per perseguire altre opportunità professionali.

CASTALDI PARTNERS

PARIS

MILANO

LONDON



castaldipartners.com



Fondi

Kryalos lancia il nuovo fondo All Star e acquisisce un immobile da Pirelli

Dopo il lancio di Hortensia e l'acquisto di 46 immobili da Intesa Sanpaolo, Kryalos avvia anche il fondo di investimento alternativo immobiliare "All Star", con una dotazione di 200 milioni di euro, che sarà investito principalmente in immobili a uso uffici localizzati a Milano.

Il nuovo fondo ha già perfezionato la prima acquisizione di un immobile appartenente al gruppo Pirelli che, con la cessione dello stabile, ha portato a termine le operazioni di sale & leaseback, avviate all'inizio degli anni 2000, degli immobili che compongono la sua sede milanese.

"Con il nuovo fondo All Star – ha commentato **Paolo Bottelli** (foto), amministratore delegato di Kryalos – consolidiamo la nostra presenza nel mercato uffici di Milano e nelle principali città italiane. Con questa acquisizione e tenendo conto dei contratti preliminari d'acquisto già perfezionati, infatti, attraverso altri fondi gestiti da Kryalos siamo arrivati a gestire un portafoglio uffici di circa 300.000 mq".

Cambi di poltrona

Toppi per la carica di finance director di HP Italy

HP annuncia la nomina ufficiale di **Silvana Toppi** per la carica di finance director di HP Italy. In questo ruolo Toppi avrà la responsabilità della gestione amministrativa e finanziaria a supporto del business aziendale. Con il nuovo incarico, la manager entra a far parte del management team di **Tino Canegrati**, amministratore delegato di HP Italy.

Prima di approdare in HP Italy, Toppi ha lavorato in Vodafone dal 1999, ricoprendo diversi ruoli manageriali nell'area finance sia a livello nazionale, che di gruppo. La manager vanta altre precedenti esperienze, sempre in area finance in Natwest Markets, Janssen Cilag e Accenture.



Molinari affida l'amministrativo a Giovannini

Giovannini, proveniente dallo Studio Giuspubblicisti Associati–GPA, svolge la propria attività professionale nel campo del diritto amministrativo in ambito stragiudiziale e contenzioso, assistendo amministrazioni e imprese pubbliche e private in particolare nei seguenti settori regolati: appalti pubblici e infrastrutture, energia e ambiente, urbanistica ed edilizia, diritto sanitario e farmaceutico.

Olga Ilenia Mancuso.

Sacco per le risorse umane e l'organizzazione del Gruppo Mondadori

Daniele Sacco è dal 9 gennaio il nuovo direttore centrale risorse umane e organizzazione del gruppo Mondadori, a diretto riporto dell'amministratore delegato **Ernesto Mauri**. Nato a Milano nel 1961, Sacco ha ricoperto incarichi di crescente responsabilità alla Ferrero International dal 2004 al 2011, fino a diventare direttore globale risorse umane e organizzazione commerciale alle dirette dipendenze del ceo e membro del cda di alcune società del gruppo. Dal 2011 al 2016 ha lavorato alla Rio Tinto, inizialmente con la carica di vice presidente risorse umane per il settore Diamonds and Minerals e successivamente come chief operating officer hr.

Incarichi

De Maria è vice president e assistant general counsel di Igt Italia

Importante nomina per **Primiano De Maria**. Il giurista d'impresa, che lavora in Igt dal 2010, dallo scorso 15 dicembre ha assunto la carica di vice president & assistant general counsel. De Maria, come responsabile affari legali per l'Italia, riporta al general counsel del gruppo **Neil Abrams**.

De Maria ha iniziato la carriera in house in Atos, per poi passare a Tav Treno alta velocità, a Ferrovie dello Stato e ad Autostrade per l'Italia dove si occupava di appalti.



Incarichi

Shalaby e Sale per il legale e le risorse umane della nuova Wind Tre

Dal 31 dicembre 2016 è operativa, sul mercato italiano delle telecomunicazioni, Wind Tre, la più grande realtà nazionale di telefonia mobile. La nuova azienda, nata dalla fusione delle due società operative H3G e Wind Telecomunicazioni a seguito della joint-venture paritetica creata da CK Hutchison e VimpelCom, è guidata da **Maximo Ibarra**.

Il professionista sarà affiancato da una squadra di manager composta da:

Dina Ravera (merger integration officer), **Stefano Invernizzi** (finance, control & procurement), **Benoit Hanssen** (technology), **Paolo Nanni** (business & wholesale), **Luciano Sale** (human resources), **Mark Shalaby** (legal, compliance & regulatory), **Michiel Van Eldik** (consumer & digital) e **Massimo Angelini** (pr internal & external communication).



Strategie

Illy aggiorna la governance: spazio alla nuova generazione

Il gruppo Illycaffè aggiorna la governance e avvia il nuovo passaggio generazionale. I fratelli **Riccardo** e **Francesco Illy** si sono dimessi dal consiglio d'amministrazione della holding Gruppo Illy per fare spazio a **Daria Illy** (39enne figlia di Riccardo, foto) e a **Licerio Degrassi** (ex direttore finanziario della holding di famiglia, dove siede ancora come membro del board).

Il passaggio di consegne è parte di una staffetta generazionale che in futuro coinvolgerà a vari livelli tutti i membri della "dinastia" Illy. Al momento il gruppo triestino è controllato dai quattro fratelli Riccardo, Francesco, Andrea e Anna, oltre alla madre **Anna Rossi**, che ne detengono le quote azionarie. Lo scorso maggio Illycaffè ha designato il primo amministratore delegato che non fa parte della famiglia, **Massimiliano Pogliani**, mentre a ottobre è stato nominato il primo ceo esterno della holding Gruppo Illy, **Federico Marescotti**.

Chef

Oldani a gennaio a Manila e Singapore per i nuovi ristoranti

Inizio 2017 all'insegna dell'internazionalizzazione per **Davide Oldani** (foto). A metà gennaio lo chef del D'O di Cornaredo sarà in Asia per l'inaugurazione dei suoi nuovi ristoranti a Manila e Singapore, come aveva anticipato *foodcommunity.it* lo scorso settembre. Entrambi i locali sono a marchio Foo'd, il brand con cui Oldani firma tutte le iniziative esterne al D'O. Il ristorante di Manila, aperto in collaborazione con Fodee Global Concepts, si trova all'interno dell'hotel The Fort della catena Shangri-La. La location di Singapore è il Victoria Theatre and Concert Hall situato lungo il Marina Bay Street Circuit, percorso cittadino che ospita il Gran premio di Formula 1. I cuochi che lavoreranno nei ristoranti asiatici sono stati formati al D'O per alcuni mesi prima di partire. Oldani porta così, per la prima volta, la sua "cucina pop" all'estero nell'ambito di una concreta strategia imprenditoriale di internazionalizzazione.





Il 2017

PARTE ALL'INSEGNA del banking & finance

Dla Piper, Chiomenti e Legance nel debutto del fondo Yielding. Latham & Watkins con Intesa per la privatizzazione di Rosneft

Prosegue anche nelle prime settimane del nuovo anno la corsa del mercato m&a che conquista il 23% delle operazioni intercettate dal Barometro di *legalcommunity.it*. Si conferma vivace l'andamento del

banking & finance (15%) dove spicca la privatizzazione da 10,2 miliardi di euro di Rosneft, principale società russa nel settore petrolifero, a cui hanno partecipato gli studi Latham & Watkins e Cleary Gottlieb. Non decollano le practice di private equity e capital markets, ferme al 10%.

Dla Piper, Chiomenti e Legance nel debutto del Fondo Yielding

Gli studi legali Dla Piper, Chiomenti e Legance hanno preso parte all'operazione con cui ha debuttato il Fondo Yielding, un nuovo fondo immobiliare riservato a investitori istituzionali, gestito da IDeA Fimit Sgr. Il fondo ha rilevato un portafoglio immobiliare del valore di circa 500 milioni di euro che proviene da una gara privata indetta lo scorso ottobre da Intesa Sanpaolo, assistita dall'advisor Banca Imi, e proseguita con l'assegnazione ad IDeA Fimit di un periodo di esclusiva per la strutturazione dell'operazione. Dla Piper ha assistito IDeA Fimit Sgr con un team multidisciplinare guidato dal partner **Antonio Lombardo**, che ha coordinato l'operazione coadiuvato dal lead lawyer **Giampiero Priori** anche con riferimento alla negoziazione del finanziamento, dal partner **Francesco De Blasio**



Antonio Lombardo



Filippo Modulo



e da **Francesco Macrì** che hanno seguito gli aspetti immobiliari, dal partner **Agostino Papa**, dalla lead lawyer **Nicoletta Alfano** e **Costantino Lamberti** che hanno curato le parti legate agli investimenti, dal lead lawyer **Giovanni Iaselli** e dalla tax director **Carlotta Benigni** per i profili fiscali. Per la fase di due diligence ha lavorato anche la legal director **Rosemarie Serrato** per gli aspetti urbanistici e **Massimo Schirinzi** per gli aspetti immobiliari. Chiomenti ha assistito Intesa Sanpaolo con un team coordinato da **Filippo Modulo** con i soci **Andrea Giannantonio** (tax), **Vincenzo Troiano** (regulatory), **Giorgio Cappelli** (finanza) e **Filippo Cecchetti** (corporate-real estate), e formato da **Francesca Villa**, **Eleonora Laurito** e **Giulia Minetti**



Periodo: 15 dicembre 2016 - 15 gennaio 2017

Fonte: legalcommunity.it

Floccari, Gabriele Paladini, Giovanni Giuliani, Andrea Martino e Cosimo Paszkowski.

Legance ha assistito le banche finanziatrici e mandated lead arrangers Mediobanca, Banca Imi e Ubi Banca in merito al finanziamento dell'operazione di

conferimento al fondo, con un team guidato dal partner **Andrea Giannelli** coadiuvato dal managing associate **Tommaso Bernasconi** e dall'associate **Rocco De Nicola**, mentre gli aspetti immobiliari sono stati seguiti dai partner **Giuseppe Abbruzzese** e **Gabriele Capechi**

e dal senior associate **Francesco Castoldi**.

L'operazione è stata seguita, per tutti gli aspetti notarili, da Marchetti.

La practice

Banking & finance

Il deal

Debutto del fondo Yielding

Gli studi

Dla Piper, Chiomenti, Legance

Gli avvocati

Antonio Lombardo, Giampiero Priori, Francesco De Blasio, Francesco Macrì, Agostino Papa, Nicoletta Alfano, Costantino Lamberti, Giovanni Iaselli, Carlotta Benigni, Rosemarie Serrato, Massimo Schirinzi (Dla Piper); Filippo Modulo, Andrea Giannantonio, Vincenzo Troiano, Giorgio Cappelli, Filippo Cecchetti, Francesca Villa, Eleonora Laurito, Giulia Minetti Floccari, Gabriele Paladini, Giovanni Giuliani, Andrea Martino, Cosimo Paszkowski (Chiomenti); Andrea Giannelli, Tommaso Bernasconi, Rocco De Nicola, Giuseppe Abbruzzese, Gabriele Capecchi, Francesco Castoldi (Legance)

Il valore

500 milioni di euro

Latham con Intesa per la privatizzazione di Rosneft

Il consorzio formato da Glencore e Qatar Investment Authority ha annunciato la conclusione dell'accordo per l'acquisizione del 19,5% di Rosneft nell'ambito del processo di privatizzazione della principale società russa nel settore petrolifero. L'operazione da 10,2 miliardi di euro è stata supportata da Intesa Sanpaolo che ha reso disponibile, su base full underwriting, un finanziamento (senior secured facility) di massimi 5,2 miliardi di euro.

Latham & Watkins ha assistito Intesa Sanpaolo nell'operazione di finanziamento con un team cross-border guidato dal partner **Andrea Novarese** e composto dalla partner **Maria Cristina Storchi** con gli associate **Gabriele Pavanello** e **Erika Brini Raimondi** (Milano), i partner **Ragnar Johannesen** e **Mikhail Turetsky** con gli associate **Igor Sotnikov** e **Oksana Uberwolf**



Andrea Novarese



Scott Senecal

e il trainee **Ruslan Gusev** (Mosca), i partner **William McGlone** e **Les Carnegie** (Washington), i partner **Charles Claypoole**, **Christopher Kandel** e **Stephen Kensell** con gli associate **Philipp Vorbeck** e **Braden Sheps** (Londra), nonché il partner **Timothy Hia** con gli associate **Lyndon Tan**, **Howe Min Wee** e **Junren How** (Singapore). Qatar Investment Authority è stata assistita dallo studio Cleary Gottlieb, con un team guidato da **Scott Senecal**, **Polina Lyadova**, con il supporto degli associate **Ekaterina Abrossimova**, **Olga Prokosheva** e **Vladimir Miroshnichenko**, degli associate londinesi **Massimiliano Di Tommaso** e **Adam Machray** e dal trainee **Edward Crane**, oltre all'associate dell'ufficio di Milano **Federico Cenzi**. Il partner **Paul Marquardt** e **Sunil Gadhia**, il counsel **David Toube** e l'associate **Christopher Robins** si sono occupati delle sanzioni e dei vari problemi regolatori. Il partner **Richard Sultman** e l'associate **Bridget English** hanno affrontato gli aspetti fiscali e il partner **Christopher Cook** si è occupato degli aspetti di competition/antitrust. Glencore è stata assistita dallo studio Linklaters e il venditore **Rosneft Gaz** dallo studio White & Case.

La practice

Banking & finance

Il deal

Privatizzazione di Rosneft

Gli studi

**Latham & Watkins, Cleary
Gottlieb, Linklaters, White & Case**

Gli avvocati

**Andrea Novarese, Maria Cristina
Storchi, Gabriele Pavanello, Erika
Brini Raimondi
(Latham & Watkins);
Scott Senecal, Massimiliano Di
Tommaso, Federico Cenzi, Paul
Marquardt (Cleary Gottlieb)**

Il valore

10,2 miliardi di euro





Rischi relativi ai trasferimenti di immobili donati?

Donazione Facile è un prodotto assicurativo ideato da Stewart Title Ltd. e distribuito in esclusiva da Willis General Agency S.r.l. tramite il sito www.donazionefacile.it a tutela del terzo acquirente e della banca finanziatrice di immobili donati.

Perchè scegliere Donazione Facile?

- Stewart indennizza direttamente l'erede legittimario, già in primo grado di giudizio e comunque quando il provvedimento è esecutivo
- Stewart si fa carico delle spese legali del procedimento giudiziario
- La polizza non può essere annullata in caso di aggravamento del rischio dovuto al mutamento delle circostanze (es. nasce un secondo figlio del donante)
- La due diligence effettuata dal Notaio di fiducia del contraente prima dell'emissione della polizza permette di fotografare il rischio rendendo più solida la copertura
- La tutela permane in caso di cartolarizzazione del mutuo
- La polizza può essere trasferita senza costi aggiuntivi



www.donazionefacile.it
www.stewarteu.com

Servizio Clienti: 011 2443 490

Tutti gli studi coinvolti nel project bond di Metropolitana milanese

Simmons & Simmons, BonelliErede e Ashurst hanno assistito rispettivamente il lead manager Banca Imi, l'emittente Metropolitana milanese (Mm), e il principal paying agent, security agent e noteholders' representative Bnp Paribas Securities Services nell'emissione del project bond di Mm da 100 milioni di euro con scadenza finale nel 2035, primo bond idrico assoggettato alla disciplina dei project bond in Italia e finalizzato a finanziare l'ammodernamento della rete idrica della città di Milano.

Il titolo, che prevede una cedola a tasso fisso del 3,15% e una struttura amortizing, cioè con rimborso rateale del capitale tra il 2025 e il 2035, è stato collocato presso investitori istituzionali italiani ed esteri specializzati nel segmento infrastrutturale ed è stato quotato sul mercato regolamentato della Borsa di Dublino.

Lo studio legale internazionale Simmons & Simmons ha assistito Banca Imi nel processo di emissione del project bond e con riferimento al contratto intercreditorio concluso con altri creditori dell'emittente con un team coordinato dalla socia del dipartimento financial markets



Paola Leocani



Catia Tomasetti

Paola Leocani, coadiuvata dal managing associate **Baldassarre Battista** e dal supervising associate **Pietro Josè Magnaghi**, dal of counsel **Nunzio Bicchieri** e dalla associate **Elena Macchi** per gli aspetti di diritto amministrativo, dal socio **Nicholas Lasagna**, coadiuvato dal managing associate **Alessandro Elisio**, per



gli aspetti banking e dal socio **Michele Citarella** e dal senior associate **Ernesto Caso** per gli aspetti fiscali.

Lo studio legale internazionale BonelliErede ha assistito Mm nel processo di emissione del project bond e con riferimento al contratto intercreditorio concluso con alcuni creditori dell'emittente con un team guidato dal partner **Catia Tomasetti** e coordinato dal senior associate **Giorgio Frasca**, coadiuvati dagli associate **Michele Florio** e **Andrea Calò** e dalla managing associate **Giovanna Zagaria** per gli aspetti di diritto amministrativo.

Lo studio legale internazionale

Ashurst ha assistito Bnp Paribas Securities Services in qualità di principal paying agent, security agent e noteholders' representative con un team coordinato dal socio **Carloandrea Meacci**, coadiuvato dal counsel **Umberto Antonelli** e dall'associate **Andrea Semmola**. Questa emissione obbligazionaria si colloca nell'ambito di una più ampia operazione che ha previsto anche la sottoscrizione di un contratto di finanziamento per complessivi 70 milioni di euro da parte di Mm (assistita sempre da BonelliErede) con la Banca europea degli investimenti (Bei), assistita da Legance - Avvocati Associati per gli aspetti regolatori e i rapporti intercreditori con un team guidato dal partner **Monica Colombera**, coadiuvata dalla managing associate **Francesca Brilli**, dal senior associate **Simone Ambrogi**, dall'associate **Serena Monghini** e dal senior counsel **Luca Geninatti Satè** per gli aspetti di diritto amministrativo. Nel contesto del contratto intercreditorio tra portatori del project bond e la Bei, Mm è stata assistita sempre da BonelliErede mentre Simmons & Simmons ha assistito Banca Imi anche in questo ambito.



La practice**Capital markets****Il deal****Project bond di Metropolitana milanese****Gli studi****Simmons & Simmons,
BonelliErede, Ashurst****Gli avvocati****Paola Leocani, Baldassarre Battista, Pietro Josè Magnaghi, Nunzio Bicchieri, Elena Macchi, Nicholas Lasagna, Alessandro Elisio, Michele Citarella, Ernesto Caso (*Simmons & Simmons*); Catia Tomasetti, Giorgio Frasca, Michele Florio, Andrea Calò, Giovanna Zagaria (*BonelliErede*); Carloandrea Meacci, Umberto Antonelli, Andrea Semmola (*Ashurst*)****Il valore****100 milioni di euro**

Simmons, Gattai e Pedersoli nell'acquisizione di Buccellati da parte di Gangtai Corporation

Simmons & Simmons, Gattai Minoli Agostinelli & Partners e Pedersoli Studio Legale sono gli studi legali coinvolti nell'acquisizione dell'85% del capitale di Buccellati Holding Italia,





Dario Spinella

Bruno Gattai

storico marchio italiano nel settore dei gioielli di lusso - detenuto da Clessidra Sgr e dalla famiglia Buccellati - da parte di Gangtai Group Corporation Limited, gruppo cinese quotato alla Borsa di Shanghai con investimenti in svariati settori tra cui oro e gioielli. L'operazione, del valore di 230 milioni di euro, rientra in un piano di espansione internazionale del gruppo cinese nel settore del lusso. Simmons & Simmons ha assistito Gangtai Group con un team italo-cinese coordinato da **Dario Spinella**, partner della sede milanese, ed **Eric Lin**, partner della sede di Pechino, coadiuvati dalla senior associate **Carlotta Robbiano** e dall'associate **Paolo Guarneri** della sede di Milano e dalla associate **Megan Wang** della sede di Pechino. Il fondo di private equity Clessidra Sgr è stato assistito dallo studio Gattai Minoli Agostinelli & Partners con un team composto dal partner **Bruno Gattai** dal senior

associate **Federico Bal** e dagli associate **Domenico Garofalo**, **Maria Giulia De Cesari** e **Laura Gonfiantini**.

La famiglia Buccellati è stata assistita da Pedersoli Studio Legale, nelle persone dell'equity partner **Antonio Pedersoli**, dei partner **Luca Saraceni** e **Alessandro Tufani**, nonché del senior associate **Stefano Lava**. 

La practice

Corporate m&a

Il deal

Acquisizione di Buccellati da parte di Gangtai Corporation

Gli studi

Simmons & Simmons, Gattai Minoli Agostinelli & Partners, Pedersoli Studio Legale

Gli avvocati

Dario Spinella, Eric Lin, Carlotta Robbiano, Paolo Guarneri, Megan Wang (*Simmons & Simmons*); **Bruno Gattai, Federico Bal, Domenico Garofalo, Maria Giulia De Cesari, Laura Gonfiantini** (*Gattai Minoli Agostinelli & Partners*); **Antonio Pedersoli, Luca Saraceni, Alessandro Tufani, Stefano Lava** (*Pedersoli Studio Legale*)

Il valore

230 milioni di euro

LOCALI E GLOBALI?

«Yes we can»

Parla Colin Passmore, senior partner di Simmons & Simmons. «Sappiamo che dobbiamo essere più grandi in Europa». Gli investimenti in Italia proseguiranno «coerentemente con il nostro modello di sector focused firm»



Colin Passmore



Promozioni, nuovi ingressi e investimenti. Dopo aver deciso di concentrare le proprie forze nella sede di Milano, Simmons & Simmons si appresta a rafforzare la propria presenza in Italia. Tante le novità registrate da fine 2016. Dalla nomina di **Andrea Accornero** a managing partner dello studio nella Penisola, alla promozione di **Augusto Santoro** a socio, passando per gli ingressi dei partner **Paola Leocani** e **Nicholas Lasagna**, provenienti da White & Case, e del counsel **Nunzio Bicchieri**, ex Watson Farley & Williams, che sono andati rispettivamente a rafforzare lo studio nelle aree dei financial services e dell'amministrativo.

Brexit non sembra aver frenato i progetti di crescita dello studio. Anzi, per certi versi, come racconta il senior partner **Colin Passmore** in questa intervista a *MAG*, ne è stato un acceleratore.

Lo abbiamo incontrato in un piovosissimo pomeriggio di fine anno nei nuovi uffici milanesi dello studio a due passi dalla Galleria Vittorio Emanuele. «Sono felice di come stanno andando le cose», dice l'avvocato dopo le rituali strette di mano, «ma non così felice. Un senior partner deve sempre pensare a cosa si può fare di più e di meglio». E in effetti Passmore è convinto che Simmons & Simmons, 300 milioni di sterline fatturate a livello globale nel 2015/16 con circa 280 soci nel mondo, possa crescere ancora in Europa, Italia compresa, per sviluppare il modello di *sector focused firm*.

Quali sono le conseguenze che Brexit potrà avere sul mercato? E in particolare in Europa continentale?

Penso che le conseguenze maggiori di Brexit si produrranno nel Regno Unito. C'è un enorme dibattito politico in questo momento. In ambito economico e finanziario c'è molta preoccupazione verso gli scenari di possibile hard Brexit. E non a caso c'è stato anche chi si è mosso per cercare di neutralizzare il risultato del referendum.

Qual è lo scenario che desta le maggiori preoccupazioni?

Ciò che preoccupa di più il business è la possibile perdita del diritto di *passporting*, fondamentale soprattutto per le banche e in generale per le attività finanziarie. Poi c'è anche il rischio di perdere l'accesso ai talenti.

Questo scenario che prospettiva pone per uno studio legale?

Per una law firm come la nostra, con un focus così specifico nei servizi finanziari e nell'asset management,

«Penso che le conseguenze maggiori di Brexit si produrranno nel Regno Unito. C'è un enorme dibattito politico in questo momento»

la possibilità che Londra perda la sua centralità in questi settori è una prospettiva molto preoccupante. La capacità di continuare a essere il principale hub per la vendita e la distribuzione di beni e servizi finanziari, per Londra e per chi ci lavora, è cruciale.

Ci si chiede se sia possibile mantenere questo ruolo anche abbandonando l'Ue?

Il dibattito è incentrato proprio su

LO STUDIO IN CIFRE

280

Numero dei soci
nel mondo

12

Numero dei soci
in Italia

294,3

Milioni di sterline
fatturati nel 2015/16
a livello globale



foodcommunity^{.it}

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti del mondo food



LO STUDIO IN CIFRE

18Milioni di euro
fatturati in Italia**21**Le sedi nel mondo
dello studio**50%**Gli avvocati basati
fuori Londra

questo. Ovviamente l'Ue non la pensa così. E in tutta onestà credo che sia così. Non è possibile chiedere accesso libero ai mercati per le attività di business e poi tirarsi indietro su questioni scomode come, per esempio, l'immigrazione.

In questo scenario ci sono altre città che potrebbero avvantaggiarsi?

Francoforte e Lussemburgo potrebbero guadagnare un ruolo più rilevante. Ma non credo che questo accadrà repentinamente anche perché ricollocare in altri Paesi queste attività avrà costi enormi.

Nel frattempo, voi cosa state facendo?

Per le ragioni che ho detto non possiamo certo smettere di investire su Londra. Ma questo scenario ci spinge anche a cogliere l'opportunità di investire in Europa. Abbiamo investito a Bruxelles, abbiamo preso due nuovi soci a Milano e qui continueremo a rafforzarci, puntiamo molto anche a diventare più grandi in Germania.

Le operazioni del 2016 quindi non resteranno isolate?

Assolutamente no. Abbiamo fatto degli investimenti importanti ma non

«Francoforte e Lussemburgo potrebbero guadagnare un ruolo più rilevante. Ma non credo che questo accadrà repentinamente anche perché ricollocare in altri Paesi queste attività avrà costi enormi»

sono ancora sufficienti. Sappiamo che dobbiamo essere più grandi in Europa. E questa crescita è un obiettivo che intendiamo perseguire. Brexit, alla fine, è un problema ma anche un'opportunità.

Brexit rappresenta essenzialmente un cambio di scenario...

Certamente. La domanda di beni e servizi è destinata a rimanere. Ciò che cambia è il modo in cui vengono prodotti e distribuiti. Noi come law firm, in questo momento, dobbiamo dimostrare ancora più attenzione all'Europa continentale.

A proposito di Europa, in Italia avete recentemente deciso di concentrare la vostra presenza a Milano chiudendo Roma. Ma avete anche ricominciato a prendere soci. Quali sono le potenzialità del nostro mercato dal vostro punto di vista?

Noi siamo una *sector focused firm*. E i principali settori in cui è concentrata la nostra attività sono quello dei servizi finanziari, l'asset management, life sciences e tmt. Il 60% della nostra attività è legata alle banche (sia globali sia locali) ai gestori, al private equity e altre istituzioni finanziarie. Quindi, coerentemente con quello che stiamo facendo

altrove nel mondo, in Italia ci stiamo concentrando sempre più su questa base di clientela.

Quindi l'attenzione all'Italia va letta nel contesto della vostra strategia globale?

Noi dobbiamo essere presenti nei principali centri finanziari del mondo e questo è uno dei maggiori. Perciò qui stiamo investendo e qui cerchiamo professionisti da assumere. Paola Leocani e Nicholas Lasagna sono arrivati proprio per far crescere ulteriormente la nostra practice



Colin Passmore

finanziaria. Abbiamo anche promosso un nuovo partner, Augusto Santoro.

Il coinvolgimento dei soci e delle competenze è trasversale...

Sì e arriva fino al contenzioso. La financial litigation sta diventando sempre più rilevante in tutto il network. E qui in Italia con il lavoro di Laura Orlando sul fronte contenzioso diventerà sempre più rilevante, non solo nell'ip o nel life sciences ma anche sul piano finanziario.

Con una strategia così legata alla visione globale dello studio, c'è ancora spazio per far crescere le attività di business locali o l'unica cosa che conta è lavorare al fianco dei clienti globali?

La strategia è di cercare di lavorare per i nostri principali clienti in tutte le giurisdizioni dove siamo presenti. Ma inevitabilmente lo studio deve fare anche del lavoro locale. La nostra practice italiana lavora per banche nazionali ma noi siamo impegnati a far sì che operi anche per entità internazionali. Lo stesso accade e spero accadrà sempre di più nel real estate dove, nel 2015, è arrivato Dario Spinella.

Insomma, quella locale e quella globale sono due dimensioni che possono coesistere...

Possono e devono. Io non vedo una contraddizione. Ci sono clienti italiani di assoluto prestigio per i quali sarebbe assurdo decidere, per partito preso, di

non lavorare. Allo stesso tempo, però, noi vogliamo che le practice nazionali siano sempre più integrate con la nostra attività internazionale.

Il punto è che molte law firm internazionali non riescono a far coesistere le due tipologie di clientela per il semplice fatto che i clienti italiani, solitamente, non sono disposti a pagare le stesse tariffe di quelli internazionali...

Questo è un problema vero che si presenta anche in altri Paesi.

«Le tariffe orarie sono rifiutate da molte grandi istituzioni bancarie. E noi abbiamo dovuto cominciare a lavorare sulla base di tariffe fisse. Abbiamo dovuto reimparare a organizzare il nostro lavoro»



Colin Passmore

disposti a pagare le top rate che uno si aspetterebbe. Le tariffe orarie sono rifiutate da molte grandi istituzioni bancarie. E noi abbiamo dovuto cominciare a lavorare sulla base di tariffe fisse. Abbiamo dovuto imparare a riorganizzare il nostro lavoro.

Ovvero?

Gli avvocati che

Persino a Londra. Non è un tema solo italiano. Ci sono partner che hanno un business molto locale. Noi cerchiamo di valorizzare anche queste professionalità e trovare il modo giusto per mixare la loro attività con quella che svolgiamo sui grandi clienti globali.

saranno capaci di costruire un proprio business case con forti radici locali ma anche con una buona proiezione internazionale, e che organizzeranno la propria attività in modo da massimizzare la profittabilità dei loro mandati, continueranno ad avere spazio in studi come il nostro.

E funziona?

Devo dire di sì. E devo dire che funziona perché cerchiamo di migliorare la nostra efficienza e capacità di delegare. E poi, la sa una cosa?

Dica..

Ci sono anche molti top client che, considerato che siamo in una fase di buyer's market, non sono così

Per concludere: parliamo di strategie internazionali. Quali sono i mercati più interessanti ovvero quelli in cui pensate di crescere o investire nel prossimo futuro?

Tra i mercati in cui vedo maggiori potenzialità c'è sicuramente Singapore che è un hub sempre più strategico per il Sud Est Asiatico. Un'area enorme dove, per esempio, le conseguenze di Brexit non sono nemmeno un tema. 🍷

A portrait of Fabrizio Acerbis, a middle-aged man with a beard and glasses, wearing a dark suit and a yellow tie. He is looking directly at the camera with a slight smile.

Fabrizio Acerbis

ACERBIS: IL FUTURO SARÀ DEI PIÙ ADATTI

Il numero uno di TLS (PwC) legge per *MAG* gli scenari competitivi che si profilano per le professioni. I concorrenti? «Sbagliato cercarli nella propria arena competitiva». La risposta? «Molti punteranno sulle aggregazioni»



attenzione spasmodica ai cambiamenti di scenario e voglia di ripensare continuamente (e faticosamente) il modello organizzativo interno allo studio, per adattarlo al contesto esterno». Sono questi, secondo **Fabrizio Acerbis**, 52 anni, alla guida di Tls Avvocati e Commercialisti (studio professionale associato legato al network PwC Tax and legal services) da 10 anni, i fattori che in maniera peculiare spiegano la crescita costante di quest'area di attività del gruppo.

Questa attitudine, assieme al fatto di possedere un network con presenza di professionisti in 150 Paesi e di avere la «capacità di portare a bordo competenze integrate», secondo Acerbis, «ha consentito a Tls di trarre beneficio nell'offerta dei servizi trainati da un cambio normativo rilevante», come la recente voluntary disclosure o il patent box e prima ancora il transfer pricing e le tematiche legate al Fatca (Foreign Account Tax Compliance Act), solo per fare qualche esempio.

Penso che alcune professioni liberali, fra cui quelle che noi pratichiamo, saranno enormemente impattate dalla tecnologia, con l'effetto che molti dei servizi che rendiamo oggi spariranno trascinandosi

Credo che la ripartizione rigida fra competenze legali, fiscali e giuslavoristiche si manterrà ma sarà ridotta. Molti dei bisogni futuri saranno coperti da organizzazioni (studi professionali come il nostro e, temiamo, entità di tipo completamente diverso) che presenteranno *in front* professionisti in grado di rappresentare l'interazione fra queste competenze e altre ancora (come operations e strategy).



Il mercato cambia e con esso i professionisti....

Se da un lato serviranno professionisti in grado di creare valore per il cliente facendo "sintesi" tra varie competenze, dall'altro sarà la fine dei "tuttologi" in quanto serviranno in alcune aree specialisti in senso stretto.

Chi sono?

Professionisti in grado di apportare casistica e profondità tecnica, in assenza della quale non si può essere eccellenti in un mondo che accelera e che amplia l'accesso a fonti da cui derivano, per il cliente, minacce e opportunità.

C'è poi il tema della concorrenza transnazionale...

Non attenuandosi la competizione fra sistemi Paese, penso che i professionisti dovranno prepararsi a guerre tra standard, a tutti i livelli, dai più concreti (penso ai software dichiarativi nel fiscale o a tematiche financial regulation nel legale) ai più alti o innovativi (come l'assistenza su tematiche di policy - penso agli incentivi alla localizzazione o alla frontiera del digitale e all'uso di data analytics).

Con quali conseguenze?

Nuovi costi, certamente, ma anche

nuove opportunità, che tuttavia non saranno alla portata di tutti.

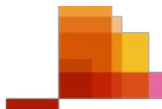
Anche nuovi concorrenti...

Nuovi e non sempre facili da individuare.

«Sarà sempre più difficile, anche per gli studi grandi e prestigiosi, mantenere un premium price a cui si era tradizionalmente abituati»

L'errore più facile da commettere?

Cercare i concorrenti del futuro guardando nella propria "stanza" o arena competitiva, all'altezza dei propri occhi e ignorando il fatto che i nuovi concorrenti saliranno

Nome <i>TLS Avvocati e Commercialisti (PwC)</i> Forma giuridica <i>Studio professionale associato</i> Network di appartenenza <i>PwC Tax and Legal Services (member firm)</i> Produzione 105 euro milioni <i>(fiscal year 15/16 dodici mesi dato gestionale)</i> Professionisti 504 <i>(al 30 marzo 2016 - escluso of counsel e trainees)</i> Support staff 56	 pwc Impronta  
--	---

dal pavimento (ad esempio i player tecnologici puri) o arriveranno da altre stanze (corporation del mondo finanza assicurazione, fondi, grandi network di consulenza e advisory).

Avvocati e commercialisti, secondo lei, tendono a commettere questo errore?

In realtà, penso che siano sempre meno gli studi che guardano solamente all'altezza dei propri occhi. La parte difficile è però sapere come reagire al mutamento di scenario che si percepisce e poi farlo.

Il fattore umano resta fondamentale...

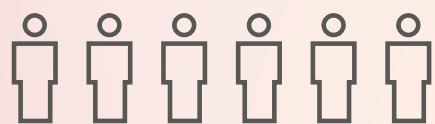
Dalla fine del 2006 a oggi il nostro studio ha ricevuto poco più di ventiduemila cv e svolto circa 2.300 colloqui. Da un lato questo testimonia quanto bisogno di preparazione, o voglia di cambiamento, c'è nella professione legale e tributaria.

E dall'altro?

Dall'altro lato, per realtà professionali dove le persone non sono semplici numeri e non sono interscambiabili, una delle sfide più grandi consiste nel

I FINALISTI

Finance *2017* Awards



by legalcommunity *.it*

**2 MARZO 2017
MILANO**

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

riuscire a portare a bordo competenze e storie professionali a volte assai diverse e vincere la ritrosia tipica di tutti i professionisti (noi compresi) che vede il cliente appartenere "a me" e non alla realtà professionale di cui faccio parte.

«Il segreto è combinare sapere tecnico, diffuso e sviluppatosi all'interno dello studio, con la capacità di relazionarsi - lato interno e con i clienti - tra "umani", cioè tra portatori di specificità, esperienze soggettive e caratteri diversi»

La cultura di studio è uno dei patrimoni più preziosi per organizzazioni complesse...

Il segreto è combinare sapere tecnico, diffuso e sviluppatosi all'interno dello studio, con la capacità di relazionarsi - lato interno e con i clienti - tra "umani", cioè tra portatori di specificità, esperienze soggettive e caratteri diversi. Come tutte le cose ovvie da dirsi è qualcosa di difficile da realizzarsi.

Per una realtà come la vostra è possibile crescere ancora?

L'esperienza italiana finora ha confermato l'esistenza di una soglia - intorno ai 600/700 professionisti, per inciso la nostra attuale dimensione - difficile da superare. Chi si è avvicinato in passato a questa soglia, per strategia o in modo organico, non è comunque andato oltre.

Quindi?

Penso che questa sorta di soglia "tecnica" ancora esista, ma ritengo anche che alcuni fattori specifici possano rendere più difficile guardare al futuro con le lenti della passata esperienza. In questi ragionamenti, un fattore il cui peso è crescente riguarda il pricing dei servizi che la professione legale e tributaria presta sul mercato.

Tutti i numeri dei professionisti

SOCI EQUITY	SOCI SALARY	SOCI JUNIOR	ASSOCIATE	OF COUNSEL	TRAINEE
25	64	129	286	6	73
di cui nei dipartimenti legali					
5	11	25	67	2	8

**L'internazionalizzazione è un'altra
leva strategica su cui molti
cominciano a puntare...**

Vediamo chiaramente crescere la contaminazione tra competenze professionali, che oggi spesso sono protette da giurisdizioni in una sorta di barriera all'entrata naturale, che tende però ad abbassarsi. La conseguenza è che risulteranno favoriti gli studi in grado di attivare su base più sistematica i secondment *in* e *out* o i lateral hire.

Infine c'è il complesso capitolo dei nuovi servizi: si creano nuovi servizi e si reingegnerizzano i servizi tradizionali...

È già evidente che la tecnologia consente soluzioni nuove per attività "vecchie" (un esempio è costituito dalle attività di due diligence legale

e fiscale con la diffusione in futuro di software cognitivi). L'apporto del professionista sarà confinato alla parte di design e alla parte di consulenza più "alta", con la questione, non marginale, se sarà in grado o no di affermare per questa un pricing diverso, cioè premium.

Sul piano organizzativo che conseguenze ci saranno?

I grandi studi sperimenteranno sempre di più, sia per i nuovi servizi che per la reingegnerizzazione degli attuali, la costruzione di dipartimenti non più per competenza nè per cluster di mercato ma per *offering*.

Ovvero?

Il driver distintivo sarà la capacità di far convivere sotto un unico coordinamento numerose competenze, tecniche e di mercato.

In questo scenario investirete ancora nel legale?

In base a quanto detto, distinguere tra dipartimenti di legali e di commercialisti perderà di significato. Ma limitandoci a ragionare in termini di competenze (e non di assetto organizzativo), l'area legale è fra quelle che ci attendiamo crescerà al nostro interno maggiormente.



Fabrizio Acerbis

In che modo?

Ci attendiamo la crescita trascinata dall'area dei deals (dove il mercato si sta rendendo conto che possiamo rilasciare valore facendo contemporaneamente un lavoro di qualità nell'area legale "core" ma comprendendo anche e forse meglio di altri le implicazioni in aree di sapere contigue, oltre che garantire maggiore e più solida copertura territoriale crossborder), dall'area legal technology (a comprendere il digital, il cyber security e data protection, alla rivoluzione attesa nei financial services, fino alle tematiche sulla funzione legale del futuro), dall'area S&CC (sustainability and climate change, a comprendere tutti i temi legali collegati all'ambiente, al welfare e a normative di eco-sostenibilità, fino a quelle legate alle food chains).

E nel pubblico?

Ci attendiamo una vera rivoluzione nei servizi government e legati in genere alla dimensione pubblica. In Italia è un'area delicata, per diverse ragioni, ma ci attendiamo una normalizzazione della relazione



finance community

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



cliente-professionista volta a favorire competenze e voglia di investire su una visione del futuro.

Tra 10 anni cosa c'è da aspettarsi?

Saremo dinanzi a uno scenario competitivo profondamente diverso. La professione e i suoi attori saranno percepiti dai clienti in modo nuovo, dentro un sistema di relazioni mutato e uno scambio di servizi a prezzi fuori dagli schemi rigidi a cui fino a poco tempo fa (e per qualcuno ancor oggi) eravamo abituati.

Un new normal che deve preoccupare? Chi ce la farà?

Non sopravviveranno per forza quelli attualmente più forti, ma i più adatti. A noi, e con "noi" intendo l'insieme della Professione, il compito di cercare nei limiti del possibile di incidere su questi fenomeni, proteggendo la nostra capacità di creare valore.

C'è molto da fare, temo. Ma è una bella sfida. 🧠



Concordato dei piccoli: a Milano 20 richieste di informazioni **OGNI GIORNO**

Con una legge del 2012, anche chi non ha accesso alle classiche procedure concorsuali può provare a risanare i debiti sotto il controllo del tribunale e con l'ausilio di un organismo di composizione della crisi



Remo Danovi

C

irca 20 al giorno. Tante sono le richieste di informazioni che riceve l'organismo di composizione delle crisi da sovraindebitamento istituito dall'Ordine degli Avvocati di Milano. Ciò significa che solo nella città meneghina ogni giorno ci sono almeno 20

persone potenzialmente interessate ad accedere alla procedura prevista dalla legge n. 3 del 2012. Questo strumento, introdotto dal governo Monti, consente ai soggetti non fallibili (piccoli imprenditori, consumatori, professionisti, lavoratori autonomi, startup innovative, enti no profit) di risanare i debiti con un piano sottoposto all'approvazione dei creditori o di liquidare i propri beni, con la supervisione di un giudice, quando non si riesce più a far fronte alle obbligazioni assunte, magari perché ci si è indebitati oltre le proprie possibilità.

Nel 2012 il "concordato dei piccoli" (così è stato definito dall'Ordine meneghino) è nato sulla scia di alcune drammatiche vicende di cronaca, ed è infatti conosciuto come "legge antisuicidi". Finora è stato applicato

pochissimo, anche perché il Regolamento sui requisiti degli Organismi (Dm Giustizia 24 settembre 2014, n. 202) è entrato in vigore solo a partire dal 2015.

IL LAVORO DELL'ORDINE DEGLI AVVOCATI DI MILANO

L'articolo 15 della Legge 3/2012 prevede la costituzione degli Organismi di composizione della crisi (Occ), da parte di enti pubblici, camere di commercio o ordini professionali (tra cui quelli dei commercialisti e degli avvocati).

Questi organi ricoprono un ruolo cruciale nella procedura di sovraindebitamento: devono infatti accompagnare il debitore nella redazione e nell'esecuzione della proposta da presentare ai creditori o nelle attività di liquidazione del patrimonio.

Queste attività sono svolte da professionisti (per l'Organismo dell'Ordine si tratta di avvocati) denominati "gestori della crisi" iscritti nell'elenco tenuto dal ministero della Giustizia.

«Fino al 31 ottobre il tribunale non aveva ancora omologato nessun accordo tra debitore e creditori in cui sia intervenuto il nuovo Occ»

Per questo il Consiglio dell'Ordine meneghino si è adoperato per istituire un Occ attivo dallo scorso maggio, è stato il primo tra gli ordini forensi lombardi e il secondo a livello nazionale dopo quello romano.

Remo Danovi, presidente del Consiglio dell'Ordine degli avvocati di Milano, spiega a *MAG* che l'Occ è sottoposto al controllo del Consiglio dell'Ordine e che «concorre in virtù della legge a stemperare le crisi che derivano da un indebitamento eccessivo da parte dei soggetti non fallibili, con l'obiettivo di scongiurare epiloghi infausti». Fino allo scorso 31 ottobre, le domande indirizzate all'Occ per accedere al "concordato dei piccoli" sono state 53 e gli incarichi accettati dal gestore sono stati 48. Per 13 di questi è in atto la fase di redazione del piano di ristrutturazione dei debiti.



Fino al 31 ottobre il tribunale non aveva ancora omologato nessun accordo tra debitore e creditori in cui sia intervenuto il nuovo Occ.

Danovi ha fortemente voluto la creazione di questo organo poiché «tra le funzioni dell'Ordine non c'è solo quella di assolvere alle richieste di iscrizione agli Albi, fornire pareri sulle tariffe o le parcelle, ma c'è anche il risanamento della giustizia, attuabile attraverso l'operato dell'organismo di composizione della crisi». Infine il presidente ha ricordato che la procedura di sovraindebitamento non è solo un'opportunità per i debitori in difficoltà, ma anche per gli avvocati, che, se in possesso dei requisiti previsti dal regolamento dell'Occ, possono candidarsi per ricoprire il ruolo di gestori della crisi. (g.l.) 🏛️

DIRITTI UMANI IN AZIENDA: la sfida si vince CON GLI IN HOUSE

Nina Luzzatto Gardner
spiega a *MAG* cosa possono
fare i giuristi d'impresa per
garantire il rispetto delle
Linee guida dell'Onu



Nina Luzzatto Gardner

Sono i diritti più importanti di ogni essere umano, quelli che nessuno ha il permesso di togliere o di violare. A sancirli e proteggerli dovrebbero pensarci gli organismi

internazionali e i singoli Stati. Ma da qualche anno anche le imprese non possono più essere indifferenti. Si tratta di una consapevolezza nata da una tragedia: quella avvenuta nel 1984 in un impianto chimico di Bhopal, in India, nella quale persero la vita oltre 20.000 persone.

«Quell'evento rappresenta uno spartiacque per la giurisprudenza sui diritti umani. La tragedia di Bhopal ha suscitato, infatti, una presa di coscienza a livello globale che ha reso evidente la necessità di rendere molto più incisiva la responsabilità delle società nella conduzione del loro business, anche con un obbligo di rispondere del loro operato di fronte ai terzi», spiega l'avvocata **Nina Luzzatto Gardner**, professoressa associata di Business and Human Rights presso la Johns Hopkins School of Advanced International Studies.

Da allora, nell'ambito della comunità internazionale, si è fatta sempre più spazio l'idea che le società – e non solo le Nazioni – dovessero assumersi la responsabilità per la tutela dei diritti umani delle persone. Una responsabilità sancita poi, nel 2011, dalle Linee guida delle Nazioni Unite (United Nations Guiding principles on business and human right - UNGPs). «Si tratta di principi – chiarisce Gardner – che confermano il dovere di ciascuno Stato di proteggere i diritti umani dei propri cittadini, ma che evidenziano anche la responsabilità delle aziende nel rispetto di questi principi».



Per gli Stati questa novità ha significato la necessità di predisporre un accordo quadro – il National action plan (Nap) – che dia le indicazioni per migliorare la tutela dei diritti umani e che predisponga barriere legali meno onerose per le cause intentate dalle vittime di abusi.

Fino a ora, dodici Stati - compresa l'Italia - hanno pubblicato il loro Nap, ma molti altri stanno per farlo.



Le società che responsabilità hanno invece?

Siamo chiari, la responsabilità delle società per il rispetto dei diritti umani è considerata soft law, ma ora sono trascorsi cinque anni dall'approvazione dei UNGPs e incominciamo a vedere che alcune nazioni convertono alcune delle misure suggerite nelle linee guida in obblighi di legge il cui impatto varia a seconda delle legislazioni.

Ci può fare qualche esempio?

Per esempio, nel Regno Unito il Modern Slavery Act del 2015 prevede a carico delle società l'obbligo di effettuare una due diligence sullo stato dei diritti umani all'interno della catena produttiva e di pubblicare ogni anno i risultati sul loro sito. Altri provvedimenti nello stesso senso sono il California Transparency and Supply Chains Act del 2012 e la Direttiva dell'Unione europea del 2014 relativa alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario. Inoltre ci sono molte altre giurisdizioni che si stanno muovendo in questo senso, come la Francia e la Svizzera.

Ma più in generale che cosa verrebbe richiesto alle aziende con le linee guida?

Concretamente, quello che le linee guida richiedono alle aziende è che riconoscano i diritti umani anche all'interno di policy specifiche e mostrino il loro impegno per identificare ed eliminare ogni impatto negativo nei confronti degli stakeholders attraverso una due diligence periodica effettuata sull'intera catena dei fornitori. Viene inoltre richiesto di creare all'interno delle società un "grievance mechanism", un meccanismo extragiudiziale di soluzione delle

dispute, in modo da poter risolvere le controversie senza dover necessariamente andare in tribunale.

Immagino sia fondamentale il commitment del management...

Chiaramente questo rappresenta una fortissima sfida per l'intero top management, board incluso. Inoltre potenzialmente la violazione di questi diritti comporta importanti rischi legali e reputazionali per le società.

Quindi le linee guida hanno delle potenziali conseguenze anche per i dipartimenti legali in house?

I legali interni avranno un ruolo sempre più importante. Essi non solo forniranno consulenza sui punti di diritto fondamentali, ma supporteranno le società sull'andamento e sull'evoluzione della soft law – che, ricordiamolo, potrà diventare il diritto vincolante di domani - e su come questa potrebbe impattare negativamente sulla società.

Quali saranno, concretamente, i loro ambiti di attività?

I legali in house, in quanto più vicini e coinvolti nei processi decisionali delle società rispetto agli avvocati esterni, sono più consapevoli del potenziale costo reputazionale qualora venissero riscontrate violazioni dei

diritti umani all'interno della catena dei fornitori. Per questo motivo le linee guida diventano per gli in house una questione di risk management e di valutazioni a lungo termine. Gli avvocati potranno avere un ruolo fondamentale facendo in modo che

«I legali in house, in quanto più vicini e coinvolti nei processi decisionali delle società rispetto ai legali esterni, sono più consapevoli del potenziale costo reputazionale qualora venissero riscontrate violazioni dei diritti umani all'interno della catena dei fornitori»



inhousecommunity 



tutte le decisioni assunte dalla società
- siano esse nell'ambito m&a o dei
contratti di fornitura – siano riviste
attraverso un'appropriata metodologia
di due diligence prevista dai UNGPs.

E dal punto di vista delle controversie?

I legali interni giocano altresì un ruolo
più importante nell'evitare le dispute,
predisponendo un meccanismo
interno di reclamo e cercando
rimedi non giudiziali – attraverso
lo strumento della risoluzione delle
controversie presso i Punti di contatto
nazionale (NCPs) presenti in tutte
le nazioni facenti parte dell'Ocse
(Organizzazione per la cooperazione
e lo sviluppo economico) traendo
spunto dalle linee guida per le società
multinazionali predisposte dalla stessa
Ocse.

E i legali esterni verranno toccati da queste norme?

I legali esterni possono ricoprire
un ruolo di grande aiuto nelle
giurisdizioni in cui la società opera e
possono supportare i legali interni
approfondendo la conoscenza dello
sviluppo globale delle leggi sui diritti
umani.

Questa materia è relativamente nuova
per gli avvocati d'impresa, ma un
numero sempre maggiore di facoltà



Nina Luzzatto Gardner

universitarie di legge, economia e
di business in tutto il mondo hanno
iniziato a insegnare questi temi.
Inoltre l'International bar association
(Iba) ha preso seriamente in
considerazione questa tendenza e
nel maggio del 2016 ha pubblicato
una guida in cui esamina l'impatto
che gli UNGPs potranno avere sulla
professione legale.

Quale potrebbe essere il ruolo dei consulenti?

Il loro compito sarà quello di evitare
gli impatti negativi conseguenti alla
violazione dei diritti umani svolgendo
efficaci due diligence sullo stato della
tutela di tali diritti. E del resto tutti noi
sappiamo quanto gli avvocati tengano
a evitare i rischi. (s.p.) 🌐

Il bitcoin sale a mille dollari E LA CINA TREMA

di laura morelli

FOLLOW THE MONEY



Inizio anno col botto per chi ha acquistato bitcoin nel 2016. Negli ultimi 12 mesi, la nota moneta virtuale è cresciuta del 125%: a fine dicembre il valore del nuovo conio ha raggiunto la soglia dei mille dollari dai 900 di inizio mese. La quotazione più alta dal 2013.

Nel dettaglio, il 31 dicembre scorso la divisa digitale ha toccato quota 1.006 dollari, per poi arrivare il 5 gennaio al livello record di 1.140 dollari. A livello generale, il mercato vale oggi dai 15 ai 16 miliardi di dollari.

Come hanno spiegato Bbc e *Financial Times*, per gli analisti questa impennata è legata a doppio filo alla svalutazione dello yuan, che nel 2016 ha perso oltre il 6,5% del proprio valore nei confronti del dollaro, e al contestuale aumento della domanda proveniente dalla Cina. Nella sola terra del Dragone il valore della moneta è cresciuto del 145% e a oggi il 98% delle transazioni di bitcoin sono effettuate dallo yuan.

Ora la paura di Pechino è che i risparmiatori cinesi abbiano iniziato a usare i bitcoin per trasferire capitali

all'estero, aggirando i rigidi controlli. Ed è per questo che la scorsa settimana i rappresentanti della Banca Popolare Cinese hanno annunciato l'incontro con i tre maggiori intermediari di bitcoin del Paese - BTC China, Huobi.com e OKCoin - per ricordare loro di seguire "rigorosamente" le normative in materia di fuga di capitali e di controllare ed eliminare le pratiche irregolari stabilite dall'istituto cinese.

Dall'annuncio dell'incontro, il bitcoin ha perso il 9% del proprio valore. Segno che il rapporto Cina-bitcoin è molto più stretto di quanto si possa immaginare. Già nel 2013 la Banca centrale cinese aveva innescato un crollo del mercato quando decretò che il bitcoin non era una moneta reale e aveva proibito alle banche di gestire le transazioni in quella criptomoneta.

Per sapere quale futuro attende il bitcoin, dunque, bisognerà attendere le prossime mosse della Repubblica popolare. 🏦



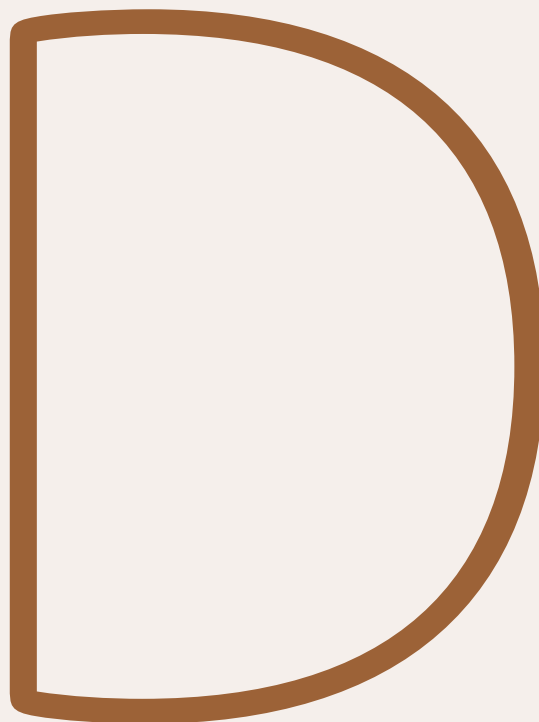
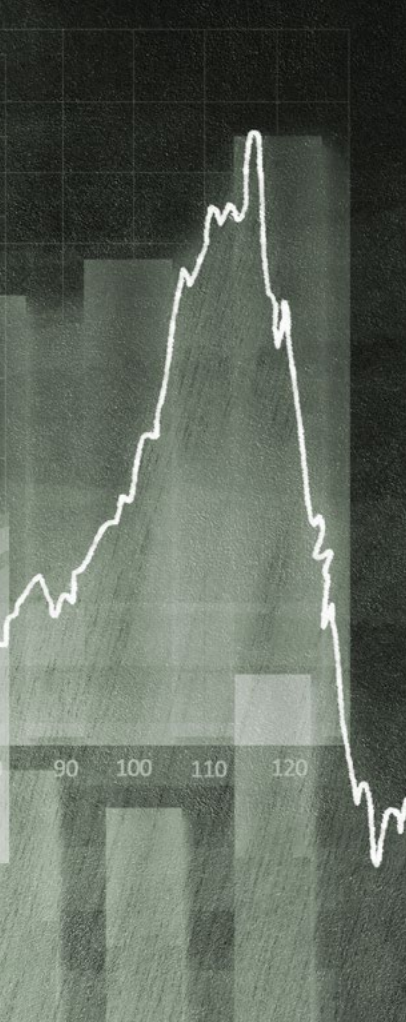


IL MERCATO DEL DEBITO ITALIANO

vale 94,4 miliardi

Emissioni di rilievo, sì, ma non abbastanza. Il dcm tricolore perde l'8,6% del valore rispetto al 2015. Il settore è in mano a una decina di operatori, primo fra tutti Unicredit

di laura morelli



al primo Btp
"perpetuo" -
con scadenza
a 50 anni
- emesso lo
scorso ottobre
dal ministero
dell'Economia
e delle Finanze
fino alle due
emissioni di
Snam per
complessivi
10 miliardi di
euro. Ma anche
i bond di Iren,

Unicredit, Saipem e Terna, per valori che vanno dai 400 milioni al miliardo e mezzo.

Nel 2016 il debt capital markets italiano è stato caratterizzato da emissioni di grandi e medie aziende, qualche debutto e da una presenza pubblica significativa. Ma il comparto resta ancora poco competitivo rispetto agli altri Paesi europei e gli ostacoli da superare, per una piena valorizzazione del mercato del debito tricolore, sono ancora molti.

Stando al report di Dealogic, nel 2016 in Italia sono state 128 le emissioni totali, per un valore complessivo di 94,4 miliardi di euro (su quasi 2 trilioni di euro in tutta l'area Emea). Il dato è in calo dell'8,6% rispetto all'anno precedente, quando le operazioni sono state 200 per un totale di 103,3 miliardi.

A frenare il mercato sono stati una serie di elementi fra i quali la volatilità e il tanto temuto "rischio Paese", che influisce sulla valutazione delle emissioni e allontana gli investitori. Ma è soprattutto la presenza in Italia di imprese di dimensioni ridotte, e ancora poco inclini ad affidarsi al mercato dei capitali per reperire le risorse, a spingere in senso contrario nella crescita del settore.

Se la torta è piccola, gli operatori "affamati", fra istituti lender e banche d'affari, sono invece numerosi e spartirsi le fette di mercato è diventato un lavoro sempre più competitivo.

UNICREDIT PRIMO FRA I BOOKRUNNER

Nel dettaglio degli operatori, se guardiamo al 2016 e agli ultimi cinque anni, stando sempre alla rilevazione Dealogic, c'è una banca che si posiziona costantemente in cima al ranking dei bookrunner per numero e valore di operazioni seguite: Unicredit.

Lo scorso anno il dipartimento guidato da **Luca Falco**, da novembre scorso nominato deputy head of global syndicate & capital markets, ha partecipato a 56 deal per un valore complessivo di 13,39 miliardi, registrando una quota di mercato del 14,2% (si veda la tabella). Il team conta una ventina di persone e comprende professionisti quali i director **Carolina Marazzini** e **Giovanni Franza Hellmann** con **Federica Peruselli** per il corporate di categoria "investment grade" (ovvero quello classificati dalle agenzie di rating meno rischioso), **Filippo Jacazio** e **Paolo Pascarelli** per le emissioni di categoria "high -yield", più rischiose, e **Pietro Bianculli** per il collocamento in sindacato.

Con 45 deal per 12,6 miliardi e una market share del 13,2%, Intesa Sanpaolo segue il gruppo di Piazza Gae Aulenti, in particolare grazie all'attività del braccio di investment banking Banca Imi. Qui il team è guidato dal managing director **Pantaleo Cucinotta**, affiancato



Luca Falco



Pantaleo Cucinotta



Edoardo Ravà



Federica Sartori

da **Giuliana Magni** e **Christophe Hamonet** per il corporate e da **Vannella Marrone** e **Marco Pastore** per il financial institution group.

A crescere di più negli ultimi cinque anni, però, è stata Goldman Sachs che è passata dalla 18esima posizione in Italia (nove i deal del 2012) alla terza, con 21 operazioni seguite, per 5,7 miliardi di valore e una market share del 6%.

Da agosto 2015 guida il gruppo l'executive director **Edoardo Ravà**, proveniente da Bnp Paribas, coadiuvato da **Francesca Sabbadini** e due associate, assieme con il managing director **Paolo Re** e **Angelo Diotisalvi** per il fig.

Se guardassimo solo al numero di operazioni (30), invece, sarebbe Bnp Paribas, con un team attivo fra Londra e Milano guidato dall'head of investment grade finance **Giulio Baratta** e composto da **Federica Sartori**, **Francesco Sebastiani** e **Jacopo Strazza** sul lato corporate e **Antonio Foti** per il fig, il terzo operatore attivo in Italia nel 2016. Considerando anche il valore però Goldmans Sachs è seguita da Jp Morgan, con 19 deal per 5,1 miliardi. A operare in Italia per conto della banca d'affari statunitense ci sono l'head of debt capital markets **Michele Croci** e **Michele Cortiula**. Fra i best 5 anche Citi, guidata in questo campo dal debt capital markets director **Fabio Barbera**, con 20 deal per un valore di 4,5 miliardi.

IL DCM ITALIANO 2012-2016

Anno	Valore delle operazioni (in mld €)	Numero operazioni
2012	88,208	155
2013	127,495	165
2014	123,628	208
2015	103,315	200
2016	94,4	128

Fonte: Dealogic (dati al 10 gennaio 2017)

UN SERVIZIO CHE COMPLETA

Il dcm è dunque un campo in cui giocano sia le banche commerciali, nazionali e internazionali, sia quelle d'affari. Si tratta infatti di un business in cui «ogni tipologia di istituto è caratterizzata da un diverso rapporto con il proprio cliente e una propria attività di origination», spiega Sartori di Bnp Paribas, «per una banca che fa anche financing e re-financing, il comparto dcm è fondamentale, è legato alla stessa natura di banca ed è un servizio che completa la propria offerta verso il cliente».

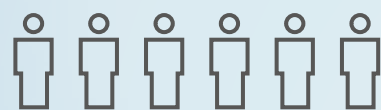
Per una banca come Goldman Sachs, invece, «la spinta - spiega Ravà - viene anche dall'attività di m&a e dalle conseguenti necessità di acquisition financing e bond take-out».

In entrambi i casi, osserva Falco di Unicredit, «il dcm è parte integrante dell'offerta al cliente, ma può anche essere legato a una determinata operazione, come per esempio un'acquisizione».

Il prodotto, sottolinea, «è sempre inserito in un portafoglio di attività che vanno dal financing al transaction banking e per questo è importante, per chi opera in questo mercato, disporre di una struttura specializzata bene integrata con le altre aree della banca».

I FINALISTI

Energy *2017* Awards



by legalcommunity.it

LUNEDÌ 30 GENNAIO 2017 • MILANO

In collaborazione con



Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

PIÙ FINANZIAMENTI MENO CAPITAL MARKET

Caratteristica, questa, che può risultare determinante in un contesto difficile come quello italiano.

«Negli ultimi anni - spiega Sartori - c'è stato un aumento della complessità dei mercati e del numero dei player in gioco, con conseguente aumento della concorrenza». In particolare da un lato il lending da parte delle banche si è fatto «più aggressivo rispetto al passato», osserva, anche per via del Tltro che, aggiunge Falco, «ha dotato gli istituti di credito di liquidità aggiuntiva e conveniente». Dall'altro il tessuto industriale italiano, fatto di società di medie dimensioni, non aiuta il business: «La maggioranza di queste aziende non è sufficientemente evoluta in termini di capital structure - evidenzia la professionista - e preferisce optare per un finanziamento

DCM BOOKRUNNER RANKING 2012-2016

	2016				2015				2014			
BOOKRUNNER	Rank	Valore*	Deal	% share	Rank	Valore*	Deal	% share	Rank	Valore*	Deal	% share
Unicredit	1	13,395	56	14,2	1	16,931	99	16,4	1	19,794	117	16,0
Intesa Sanpaolo	2	12,632	45	13,4	2	15,278	52	14,8	2	19,542	51	15,8
Goldman Sachs	3	5,698	21	6,0	10	3,628	13	3,5	12	4,031	19	3,3
J.P.Morgan	4	5,126	19	5,4	7	5,181	22	5,0	9	4,398	24	3,6
Citi	5	4,548	20	4,8	6	5,199	20	5,0	11	4,140	21	3,4
BNP Paribas	6	4,400	30	4,7	8	3,809	27	3,7	3	9,629	43	7,8
Credit Agricole	7	4,359	20	4,6	4	6,025	27	5,8	10	4,374	29	3,5
Deutsche Bank	8	4,241	19	4,5	15	2,179	15	2,1	5	5,693	24	4,6
Barclays	9	3,670	16	3,9	3	6,223	21	6,0	6	5,318	24	4,3
HSBC	10	3,549	9	3,8	9	3,667	19	3,6	7	4,517	22	3,7
Subtotale		61,617	106	65,3		68,12	170	65,9		81,44	188	65,9
Totale		94,400	128	100		103,315	200	100		123,628	208	100

*Valore in miliardi di euro

Fonte: Dealogic (dati al 10 gennaio 2017)

bancario, meno costoso, piuttosto che puntare al mercato dei capitali. Tendono quindi a prestare più attenzione ai costi rispetto alla valenza strategica e a lungo termine dell'investimento». Allo stesso tempo, chi decidesse di accedere al mercato dei capitali deve fare i conti con la classificazione della propria emissione del credito: «La taglia media delle imprese italiane è piuttosto contenuta se confrontata ad esempio con la Germania - osserva Falco - e sono poche quelle investment grade (da BBB- in su, ndr). Per la maggioranza delle aziende i bond sono classificati come high yield (da BB+ in giù), con la conseguenza che il campo dei possibili investitori si restringe e il rendimento da corrispondere aumenta. Inoltre tutte le volte in cui avviene un fatto che aumenta il "rischio Paese", i corporate high yield subiscono un impatto maggiore rispetto agli investment grade».

DCM BOOKRUNNER RANKING 2012-2016

2013				2012				BOOKRUNNER
Rank	Valore*	Deal	% share	Rank	Valore*	Deal	% share	
1	20,663	84	16,2	1	20,961	59	23,8	Unicredit
3	16,813	61	13,2	2	12,020	49	13,6	Intesa Sanpaolo
8	4,365	20	3,4	18	1,528	9	1,7	Goldman Sachs
7	4,467	25	3,5	6	3,224	23	3,7	J.P.Morgan
12	3,319	20	2,6	9	2,601	17	3,0	Citi
2	17,104	48	13,4	4	4,882	22	5,5	BNP Paribas
5	5,266	27	4,1	15	1,933	15	2,2	Credit Agricole
9	4,238	34	3,3	11	2,458	16	2,8	Deutsche Bank
6	5,111	25	4	14	2,089	16	2,4	Barclays
15	2,950	18	2,3	17	1,651	11	1,9	HSBC
	84,296	138	66,1		53,348	113	60,5	Subtotale
	127,495	165	100		88,208	155	100	Totale

*Valore in miliardi di euro

Fonte: Dealogic (dati al 10 gennaio 2017)

Contestualmente, i bassi tassi di interesse hanno messo in moto operazioni di leverage management, come ad esempio il riacquisto di bond come quelli di Snam, Hera, Atalntia, A2A, Iren ed Enel.

PERSISTENZA, STRUTTURA, INTERNAZIONALITÀ

La contrazione del mercato e l'aumento della concorrenza premono anche sulle fee, «per una riduzione generale di almeno il 20% dal periodo pre-crisi», aggiunge Falco, e sul prezzo del servizio.

Di conseguenza, per trovare il proprio posizionamento e il giusto deal, in questo contesto, osserva Ravà occorre innanzitutto «conoscere le esigenze dei clienti e portare loro valore aggiunto sfruttando le capacità di strutturazione e distribuzione della banca».

Anche l'internazionalità è una caratteristica importante, «se si pensa che la maggior parte degli investitori che partecipano alle emissioni obbligazionarie sono esteri», aggiunge Ravà. 🏠



EOS INVESTMENT MANAGEMENT

punta sul private equity

Lanciati tre nuovi fondi dedicati a investimenti. Con maggiore attenzione all'Italia. Il target sono soprattutto le piccole e medie imprese. Primo deal, l'acquisizione del 86,5% di Poplast

Tra asset management e private equity la distanza può essere più breve di quella che sembra. E le sinergie molte di più di quelle che si possa pensare. Lo sa bene **Ciro Mongillo**, che dopo aver fondato EOS Investment Management, società di diritto inglese specializzata nella gestione di fondi d'investimento alternativi con presenza anche a Milano e in Lussemburgo.



Ciro Mongillo

«Questo primo closing di EOS Private Equity, a meno di sei mesi dall'inizio della raccolta, dimostra la fiducia che EOS Investment Management ha saputo conquistare tra gli investitori»

EOS Investment Management è già operativo da tempo nel settore delle energie rinnovabili con il fondo Efesto Energy e proprio con Eos Private Equity, fondo di private equity lanciato lo scorso novembre, la società continua a puntare sull'economia reale Italiana.

TRA MANIFATTURA E INDUSTRIA

Il veicolo è dedicato alle piccole e medie imprese operanti in particolare nel settore industriale, l'investment team è guidato da **Marco Giuseppini**, head of private equity con esperienza in Mandarin Capital Partners e 21 Investimenti, e composto da altri giovani professionisti come **Lorenzo Bovo**, passato di recente in EOS Private Equity da Private Equity Partners, **Alessandro Besana** e **Giorgio Fenili** più un quinto in arrivo a breve.

«L'idea di EOS è quella di focalizzarci su realtà nel settore manifatturiero, b2b e industriale - racconta Giuseppini - e nasce sulla base delle esperienze specifiche del team di investimento in questi ambiti, che ci ha permesso di individuare questa nicchia di mercato rimasta ancora poco esplorata dagli altri operatori, nonché dalla forte propensione degli investitori, verso

investimenti nell'economia reale». Lo scorso mese EOS IM ha annunciato il primo closing del suo fondo di private equity a quota 55 milioni di euro, con un target complessivo di 150 milioni, e ha chiuso la prima acquisizione, affiancato da Grimaldi Studio Legale, rilevando l'86,5% di Poplast, società del piacentino attiva nella produzione di imballaggi flessibili. «Questo primo closing di EOS Private Equity, a meno di sei mesi dall'inizio della raccolta, dimostra la fiducia che EOS Investment Management ha saputo conquistare tra gli investitori - aggiunge Mongillo - EOS è da anni attivo nel settore dell'energia e delle infrastrutture e il nostro intento ora è quello di acquisire un ruolo primario anche nel private equity selezionando realtà industriali di piccole e medie dimensioni, sane e con le qualità per compiere importanti percorsi di crescita». In questo contesto, osserva Mongillo, «Poplast esprime al meglio questa politica di gestione che è anche finalizzata a rendere il sistema imprenditoriale nazionale più strutturato e adeguato alla competizione internazionale». «Il nostro target - aggiunge poi Giuseppini - sono aziende di questo tipo, con un fatturato che va dai 25 ai 75 milioni di euro, per investimenti da 10 - 20 milioni per ogni impresa».



Marco Giuseppini

«L'idea di EOS è quella di focalizzarci su realtà nel settore manifatturiero, b2b e industriale»

Oltre al settore, precisa Giuseppini, «scegliamo aziende che siano competitive per prodotti e per processi, sia in Italia che all'estero, ben managerializzate o con ulteriori spazi di crescita». Per intercettarle,



«ci avvaliamo dei manager presenti nella nostra rete, delle competenze maturate dal team in questi settori e dal network di famiglie investitrici che hanno per lo più un valido background industriale», un «mix di fattori che fa sì che il network intorno al fondo generi opportunità di business».

SOTTO IL RADAR DEI GRANDI PRIVATE EQUITY

Per EOS le occasioni derivano anche dal fatto che il segmento mid-cap industriale, in Italia, è meno di interesse per gli altri operatori finanziari: «Oggi - osserva - c'è una bassa finestra di opportunità in questo tipo di operazioni, l'm&a di player industriali in Italia tende a

essere meno sviluppato rispetto al resto d'Europa, c'è poco interesse o poca expertise specifica da parte dei grandi player, e dall'altro lato il private equity non investe ancora in questo tipo di aziende». L'obiettivo di EOS private equity è dunque quello di «acquisire aziende sotto il radar dei fondi più grandi, farle crescere con un forte approccio hands-on del team di investimento in un periodo di 3 - 5 anni di media, fino ad arrivare a essere di potenziale interesse per i grandi fondi e i buyer industriali più strutturati, accrescendone il valore al momento dell'exit», spiega.

Un focus «ben definito» e la presenza di investitori di peso, tra cui anche grandi famiglie perlopiù industriali, sono per EOS ciò che caratterizza il fondo rispetto ai competitor: «La scelta dei target avviene anche attraverso la prossimità con questi investitori e per affinità di obiettivi». Dietro c'è una strategia di business che è dunque quella di «rafforzare la sinergia tra asset management e private equity, fornendo un servizio ulteriore nella gestione dei patrimoni della clientela istituzionale e individuale anche attraverso l'investimento in equity, che offre rendimento potenzialmente più alto nel medio e lungo periodo». (I.m.) 🏆

COMMERCIALISTI sull'orlo di una crisi di nervi

Con il decreto fiscale persa l'opportunità di semplificare. Adempimenti quadruplicati. Ma l'Agenzia punta solo ad aumentare la compliance e indurre i contribuenti a una maggiore fedeltà fiscale

di gloria lattanzi

I decreto fiscale n. 193 del 2016, collegato alla legge di stabilità, ha introdotto otto nuovi adempimenti per i contribuenti, che di conseguenza aggravano il lavoro dei commercialisti. È stata questa la goccia che ha fatto traboccare il vaso e che ha spinto la categoria verso lo sciopero. Dopo la manifestazione di protesta del 14 dicembre, è stato indetto uno stop alle attività dal 28 febbraio al 7 marzo. Proprio in occasione della scadenza della dichiarazione Iva. Si tratta di una iniziativa senza precedenti causata dal malcontento



che anima la platea di 117mila professionisti.

«Le nuove comunicazioni trimestrali dei dati delle fatture emesse e ricevute (spesometro trimestrale) e le comunicazioni dei dati delle liquidazioni periodiche Iva sono solo ulteriori adempimenti che si vanno ad aggiungere agli attuali e che penalizzeranno le realtà di minori dimensioni. Ciò che chiedono i commercialisti e ciò che dovrebbero chiedere i cittadini in generale è una semplificazione del sistema fiscale e di tutti i flussi di dati tra contribuente e agenzia» spiega **Andrea Arrigo Panato**, dottore commercialista dello studio Panato.

Secondo **Gaetano Salvioli**, dottore commercialista dello studio Giovannelli e Associati, «i dati contenuti in queste comunicazioni venivano, di fatto, già forniti dai contribuenti all'erario, solo



Andrea Arrigo Panato

che fino ad ora, la comunicazione aveva cadenza annuale. Ora, con le modifiche normative, gli adempimenti sono moltiplicati per quattro».

LE RAGIONI DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE

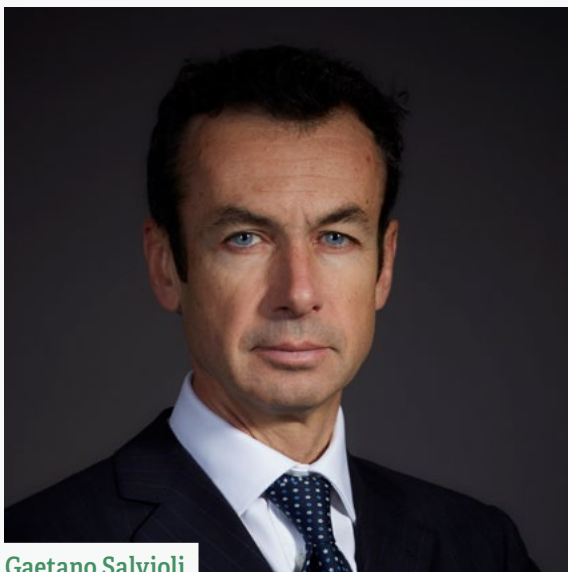
Ma perché il governo ha scelto di introdurre questi oneri aggiuntivi?

La scelta non ha fatto altro che recepire le sollecitazioni dell'Unione europea. Da Bruxelles infatti si vogliono ottenere comunicazioni più frequenti per accelerare la verifica dei mancati versamenti dell'Iva e agire più in fretta per il loro recupero.

«L'obiettivo dichiarato dall'erario italiano - sostiene Salvioli - è quello di indurre i contribuenti a una maggiore fedeltà fiscale e grado di compliance, oltre a incrementare il gettito grazie ai controlli automatizzati. A mio avviso nessuno di questi adempimenti riuscirà a individuare gli evasori più di quanto non si possa fare con gli strumenti che già ci sono a disposizione».

«Se l'intento dell'erario è condivisibile, dall'altro questa previsione si traduce in un onere aggiuntivo per i più piccoli (partite Iva, pmi).

Per una grande impresa, dotata di una struttura efficiente, un'ulteriore comunicazione non fa una grande differenza. Inoltre, la previsione di un adempimento del genere avrebbe dovuto



Gaetano Salvioli

essere accompagnata dalla possibilità di velocizzare il rimborso dell'eventuale credito Iva», afferma Panato.

Queste previsioni non fanno altro che aggravare un sistema già complesso e ingarbugliato. Da tempo ormai la categoria dei commercialisti chiede una semplificazione del settore. Se da una parte questa istanza è stata tenuta in considerazione (si pensi all'eliminazione degli studi di settore), dall'altra è stata completamente ignorata. Si è creato un sistema di scadenze troppo ravvicinate che, combinate a un regime di tassazione troppo elevato, scoraggiano le imprese e gli investimenti.

LE INIZIATIVE DA PRENDERE

Per questo lo sciopero non è altro che la manifestazione di un disagio poiché «in realtà il primo cliente dei

commercialisti sono i contribuenti e la categoria non incrocia le braccia per andare contro questi, bensì contro il legislatore che ancora una volta ha perso l'occasione di semplificare un sistema fiscale già sufficientemente denso di scadenze e adempimenti», sostiene Salvioli. Anche se lo sciopero non è l'unico strumento utile per far arrivare le istanze della categoria a Montecitorio.

Anche un fronte comune composto da imprenditori e commercialisti per chiedere che lo Statuto del contribuente assuma il rango di legge costituzionale potrebbe rappresentare un passo avanti poiché ogni normativa che deroga allo Statuto, penalizza il contribuente. Per raggiungere questo obiettivo, secondo Panato sarebbe utile creare dei tavoli di discussione, promuovere delle iniziative comuni tra imprenditori e commercialisti per sollecitare e agevolare la semplificazione fiscale.

Ma non solo: «L'Agenzia delle entrate deve ridisegnare i flussi, complice anche l'introduzione della fattura elettronica, e farsi carico di più adempimenti (proseguendo nella direzione delle dichiarazioni precompilate), consentendo così a noi commercialisti di fare consulenza che crea valore e alle imprese di fare business», conclude Panato. 🧑‍💻

MODELLI ORGANIZZATIVI e anticorruzione NELLE SOCIETÀ PUBBLICHE

di anna romano*

La legislazione speciale in materia di trasparenza e contrasto della corruzione nella Pubblica amministrazione - in particolare, le previsioni contenute nella l. 6 novembre 2012, n. 190 (c.d. legge anticorruzione) e nel d.lgs. 14 marzo 2013, n. 33 (c.d. decreto trasparenza) - è applicabile anche alle "società pubbliche": formula, questa, con cui si allude genericamente a una serie di soggetti che, pur rivestendo una veste privatistica, rimangono nella sostanza pubblici e, per questo, sono assimilati alle amministrazioni. Come ha dimostrato l'esperienza, questo settore si è rivelato tra quelli maggiormente esposto a fenomeni di corruzione e *maladministration*. L'idea sottesa alle recenti riforme,



assolutamente corretta, è che la repressione penale sia da sola insufficiente a garantire un efficace contrasto del fenomeno corruttivo. Per questa ragione il legislatore ha inteso incentivare l'introduzione di istituti di carattere preventivo. Per il vero, una simile impostazione di fondo non è nuova: essa ispira in realtà già il d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231, che

ha introdotto la speciale responsabilità penale/amministrativa delle persone giuridiche. Come è noto, anche questo testo si applica alle società pubbliche. Tuttavia, la recente legislazione in materia di anticorruzione e trasparenza e il d.lgs. 231/2001 hanno ambito applicativo e funzione nettamente distinti: gli obblighi, previsti dalla l. 190/2012 e dal d.lgs. 33/2013 anche per le società pubbliche, perseguono la finalità di ostacolare e prevenire la commissione di illeciti da parte dei dipendenti pubblici, laddove l'adozione dei modelli organizzativi previsti dall'art. 6 del d.lgs. 231/2001 assolve anche a una funzione ulteriore, vale a dire assicurare all'ente un esonero di responsabilità per gli illeciti commessi dai dipendenti.

Al contrario degli adempimenti prescritti dalla normativa su trasparenza e anticorruzione, le misure previste dal d.lgs. 231/2001 sono facoltative: a oggi, nessuna disposizione di legge impone alle società pubbliche di adottare un modello di organizzazione (c.d. Mog), né di costituire un organismo di vigilanza (Odv) ai sensi del d.lgs. 231/2001.

Negli ultimi anni si è tuttavia assistito a un significativo aumento del numero di società pubbliche che, oltre ad adeguare la propria organizzazione per rispettare gli obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione – segnatamente attraverso l'adozione di Piani triennali per la prevenzione della corruzione e la trasparenza e attraverso la nomina di un

responsabile per la prevenzione della corruzione e la trasparenza (Rpct) –, si sono spontaneamente dotate di un Mog e hanno costituito un Odv al loro interno.

Questa tendenza è stata approvata e incoraggiata da due recenti atti di soft law: la determina Anac n. 8 del 17 giugno 2015 e la direttiva Mef del 25 agosto 2015.

Pur con talune distinzioni in relazione alle diverse tipologie di società pubbliche, l'Anac e il Mef ritengono in linea generale che l'adozione di un Mog e la nomina di un Odv possano essere utili strumenti di base su cui innestare gli specifici adempimenti previsti per i soggetti pubblici dalla recente legislazione anticorruzione. Ad esempio, nei citati atti si sancisce un "principio di coordinamento" per quanto riguarda le attività di controllo svolte ai fini del d.lgs. 231/2001 e quelle svolte ai fini della l. 190/2012, raccomandando che tra l'attività dell'Odv e quelle del Rpct si crei un raccordo funzionale e un flusso informativo, sino a prospettare l'opportunità che le funzioni degli Odv monocratici siano affidate direttamente al Rpct o che, per gli Odv a composizione collegiale, il Rpct sia uno dei membri.

Sembra potersi così ricavare un rapporto di integrazione tra le due discipline speciali, che però conservano ambiti applicativi, specificità e persino funzioni nettamente distinte.

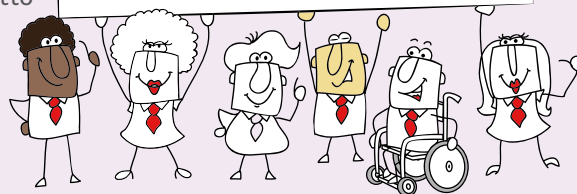
In prospettiva, un'ulteriore raccordo si impone anche con l'attività degli organi di controllo interno delle società, in particolare con il collegio sindacale. È evidente che la realizzazione di una piena integrazione fra i diversi organi di controllo, interni ed esterni, che presiedono all'attività delle società pubbliche, rappresenta un formidabile e potente strumento di prevenzione. Non solo: quando si arriva a una effettiva verifica della correttezza delle procedure interne, specie in aree sensibili come il personale e gli acquisti, si hanno inevitabilmente ricadute positive anche sull'efficienza complessiva di queste realtà. Tuttavia, è innegabile che l'attuazione dei due diversi impianti normativi possa determinare sovrapposizioni e incertezze applicative all'interno delle società pubbliche, specialmente per quanto attiene i profili organizzativi e dell'attività degli organi di controllo: in concreto, può rivelarsi difficoltosa l'esatta individuazione delle rispettive competenze e la conseguente determinazione del connesso regime di responsabilità. Inoltre, gli adempimenti formali sono così numerosi e onerosi che le ottime finalità delle norme ne risultano frustrate. Tenendo conto delle specificità che caratterizzano l'organizzazione e l'attività delle società pubbliche, sarebbe dunque auspicabile una razionalizzazione della disciplina da

È evidente che la realizzazione di una piena integrazione fra i diversi organi di controllo, interni ed esterni, che presiedono all'attività delle società pubbliche, rappresenta un formidabile e potente strumento di prevenzione

parte del legislatore nella prospettiva della semplificazione e unificazione dei sistemi normativi esistenti.

La sede ideale sarebbe stata senz'altro la normativa sulle società pubbliche adottata in attuazione delle deleghe previste dalla legge Madia: sotto questo profilo, il d.lgs. 175/2016 rappresenta un'occasione mancata, anche se non si può escludere che il legislatore debba tornare a breve sulla materia, per rimediare al *vulnus* causato dalla sentenza della Corte Costituzionale n. 251/2016, che ha sancito l'incostituzionalità della legge di delega. 🏛️

**Satta Romano & Associati.*



QUANDO LA DISCRIMINAZIONE si nasconde nel cv

Due curricula identici: stessa università, stessi corsi post laurea, stesso master, stesse valutazioni. Eppure un avvocato viene convocato per il colloquio dal prestigio studio legale e l'altro no. Perché? Secondo un recente studio pubblicato sull'*American sociological review* il motivo sarebbe da ricercare nella classe sociale del candidato.

Per dimostrarlo i ricercatori - **Lauren A. Rivera** e **András Tilcsik** - hanno creato dei curricula falsi e li hanno inviati a 316 studi legali in 14 città degli Stati Uniti. In ognuno di questi hanno nascosto tanti piccoli indizi: un cognome popolare come Cabot o uno altolocato come Clark; l'hobby del polo o della vela invece che il calcio, ma anche una preferenza per la musica classica o per quella country.

Tutti segnali che, a un occhio molto attento, avrebbero consentito di capire se il futuro collaboratore apparteneva a una famiglia ricca o povera e che, a quanto è emerso dalla ricerca, si sono rivelati determinanti per ottenere il posto di lavoro. L'indagine ha infatti rivelato che la maggior parte degli studi legali ha preferito convocare per un colloquio soprattutto candidati di sesso maschile con uno stile di vita agiato. «I candidati più altolocati sono stati visti come più adatti alla cultura d'élite e alla clientela dei grandi studi legali», hanno scritto i due ricercatori.

Quasi assenti invece le donne indipendentemente dalla formazione universitaria, professionale e persino dal ceto sociale di appartenenza. «Per le donne - si legge nello studio - i segnali di classe sociale superiore non si sono tradotti in alcun tipo vantaggio nell'assegnazione del posto. Per le avvocate pesa ancora lo stereotipo negativo che le vede come meno impegnate sul lavoro a causa dei figli e della famiglia».





PENALISTE DEL TERZO MILLENNIO?

Lontane dai processi che contano

Ilaria Li Vigni racconta a *MAG* il suo ultimo lavoro che ha indagato le nuove forme di discriminazione professionale. Persiste il fenomeno della disparità reddituale

di silvia pasqualotto

Chi sono le penaliste del terzo millennio? E quanto sono cambiate rispetto alle prime avvocate che, agli inizi del

Novecento, "osarono" avvicinarsi a una professione fino a quel momento riservata agli uomini? Le risposte a queste – e a molte altre domande – si trovano nel nuovo libro dell'avvocata milanese **Ilaria Li Vigni**, *Penaliste nel Terzo Millennio*. Il saggio è l'ultimo di una trilogia - composta da *Avvocate. Sviluppo e affermazione di una professione* e da *Avvocate negli studi associati e giuriste di impresa* - attraverso la quale l'autrice ha tentato di fare il punto sulla presenza delle donne nelle professioni legali. Una presenza che è cresciuta molto negli ultimi anni e che tuttavia presenta ancora delle zone d'ombra come la quasi impossibilità di arrivare ai vertici degli studi legali, o di conciliare davvero vita privata e carriera. Ilaria Li Vigni ha provato a capire come stanno davvero le cose nel settore penale intervistando alcune colleghe e coinvolgendo le iscritte alla Commissione pari opportunità dell'Unione delle Camere Penali in un questionario sul tema.

Ci sono specializzazioni legali nelle quali la parità numerica è stata raggiunta. Quale è la situazione nel settore penale?

L'avvocatura, dagli anni '90 in poi, si è molto femminilizzata e le avvocate iscritte agli Ordini sono oggi tante quante gli avvocati. Tuttavia il diritto penale continua a essere la frontiera più difficile perché è sempre stata una specializzazione maschile. Le avvocate sono molto presenti negli studi legali multidisciplinari, ma ancora poche sono le titolari di studio, soprattutto nel settore penale, appunto.

Per quale motivo?

Penso che molto sia dovuto al fatto che la nostra professione implica un impegno totalizzante, in termini di tempo e dedizione personale. L'assistenza del cliente, più che in altre specializzazioni, richiede infatti un rapporto personale e un costante *intuitu personae*. Inoltre, chi tratta il penale ha spesso a che fare con assistiti in stato di detenzione, cosa che comporta maggiore impegno e responsabilità.

Incide anche una qualche forma di discriminazione?

Non ritengo che ci sia più una discriminazione basata sul solo fatto di essere donna. Permane, però, una forma di discriminazione meno evidente e tuttavia non meno dannosa

che riguarda le materie di cui si occupano le avvocate penaliste.

A cosa si riferisce?

Mi riferisco al fatto che la maggior parte delle penaliste si occupa di reati contro la persona e in cui, molto spesso, sia gli imputati sia le persone offese sono in difficoltà economica, magari impoveriti anche dai fatti per cui vi è il processo.

I reati contro la Pubblica

«Non ritengo che ci sia più una discriminazione basata sul solo fatto di essere donna. Permane, però, una forma di discriminazione meno evidente e tuttavia non meno dannosa che riguarda le materie di cui si occupano le avvocate penaliste»

amministrazione, gli illeciti di colpa professionale, i reati societari, tributari e finanziari, sono invece spesso appannaggio dei penalisti. Va da sé che si tratta di illeciti di natura professionale, in cui gli imputati hanno buone possibilità economiche anche per remunerare il professionista.

Che cosa è risultato dal questionario diffuso alle proprie iscritte dalla Commissione pari opportunità dell'Unione delle Camere Penali nel 2016?

Il questionario ci ha fornito la conferma di alcune nostre supposizioni come quella appena enunciata. Molte penaliste, infatti, hanno dichiarato che certi ambiti del diritto penale sono loro preclusi in quanto donne. Ma un altro dato interessante è quello sulla disparità reddituale.

Che cosa è emerso?

È emerso che, nonostante la professione di penalista si svolge in primis per passione, la stessa deve anche essere accompagnata da una soddisfazione economica. Solo così può infatti instaurarsi quel "circolo virtuoso" che spinge le avvocate ad assumersi nuove responsabilità e migliorando il proprio standard professionale.

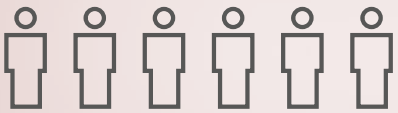


Esiste una differenza reddituale anche tra le penaliste?

Esiste, eccome, e gli esiti del questionario ce ne hanno dato conferma. Pensi che, a domanda diretta, emerge un pay gap rispetto ai penalisti di oltre il 50%. Alcuni numeri rendono bene l'idea: il 40,3% delle intervistate dichiara un reddito annuo fino a 20.000 euro, e il 46,3% delle stesse un reddito fra i 20.000 ed i 50.000 euro. La maggior parte di penaliste (86,6%) ha un reddito imponibile inferiore ai 50.000 euro.



VOTA IL TUO
PREFERITO

Tax *2017*
 Awards

by legalcommunity.it

20 MARZO 2017
MILANO

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

Credo che tali dati parlino chiaro sullo stato di crisi in cui versa l'avvocatura penale.

Quali sono le cause?

Incide molto il fatto che i penalisti, come si diceva, si occupino di materie più redditizie. Ma c'è anche un'altra ragione, di natura direi psicologica. Si tratta della difficoltà, evidenziata da molte avvocate, a farsi remunerare in giusta misura e a evitare di avere nei confronti del cliente un approccio quasi più di cura che professionale. Una situazione che crea un circolo vizioso che genera, da un lato, una scarsa autostima nelle professioniste, e dall'altro toglie loro il coraggio di chiedere un equo pagamento.

«Penso, ad esempio, al fatto che non è possibile ottenere il rinvio di un'udienza se si è in maternità»

Come si risolve questo problema?

Una soluzione è quella proposta dall'Ordine Avvocati di Milano, attraverso il Comitato pari opportunità che da alcuni anni organizza corsi di leadership per

avvocate per aiutarle ad avere un rapporto paritario con i colleghi, con i magistrati e, soprattutto, con i clienti.

Difficoltà a farsi pagare, una professione che assorbe totalmente: come si concilia tutto questo con il desiderio di avere anche una famiglia?

Si concilia poco e male, soprattutto in uno Stato come il nostro dove il welfare molto spesso è costituito dai parenti. Le penaliste intervistate hanno infatti parlato quasi tutte delle loro difficoltà a coniugare la vita professionale con la famiglia o con la scelta di essere madre.

Sono molte le colleghe con figli?

In realtà no, il questionario mostra una minoranza numerica di penaliste con figli. E, in genere, chi ne ha, si ferma a uno.

È colpa solo del poco tempo secondo lei?

No. Per alcune non avere figli è stata una scelta come dimostra il gran numero di avvocate che hanno parlato della professione come di una grande fonte di soddisfazione. È pur vero che sulla scelta di essere madri, ma anche padri, incide l'organizzazione e i tempi di una professione che non è mai stata a misura della genitorialità.

A cosa si riferisce?

Penso, ad esempio, al fatto che non è possibile ottenere il rinvio di un'udienza se si è in maternità. Si tratta di un'indebita disparità di trattamento tra dipendenti e liberi professionisti in un ambito, come il diritto alla genitorialità, tutelato dalla Costituzione sia da un punto di vista della salute sia da un punto di vista dell'espressione della personalità.

I tempi potrebbero essere maturi per un cambiamento?

Io ne sono sicura. E infatti, con i componenti della Commissione pari opportunità delle Camere Penali Italiane, abbiamo presentato una proposta di legge per introdurre il legittimo impedimento dell'avvocata nel processo penale.



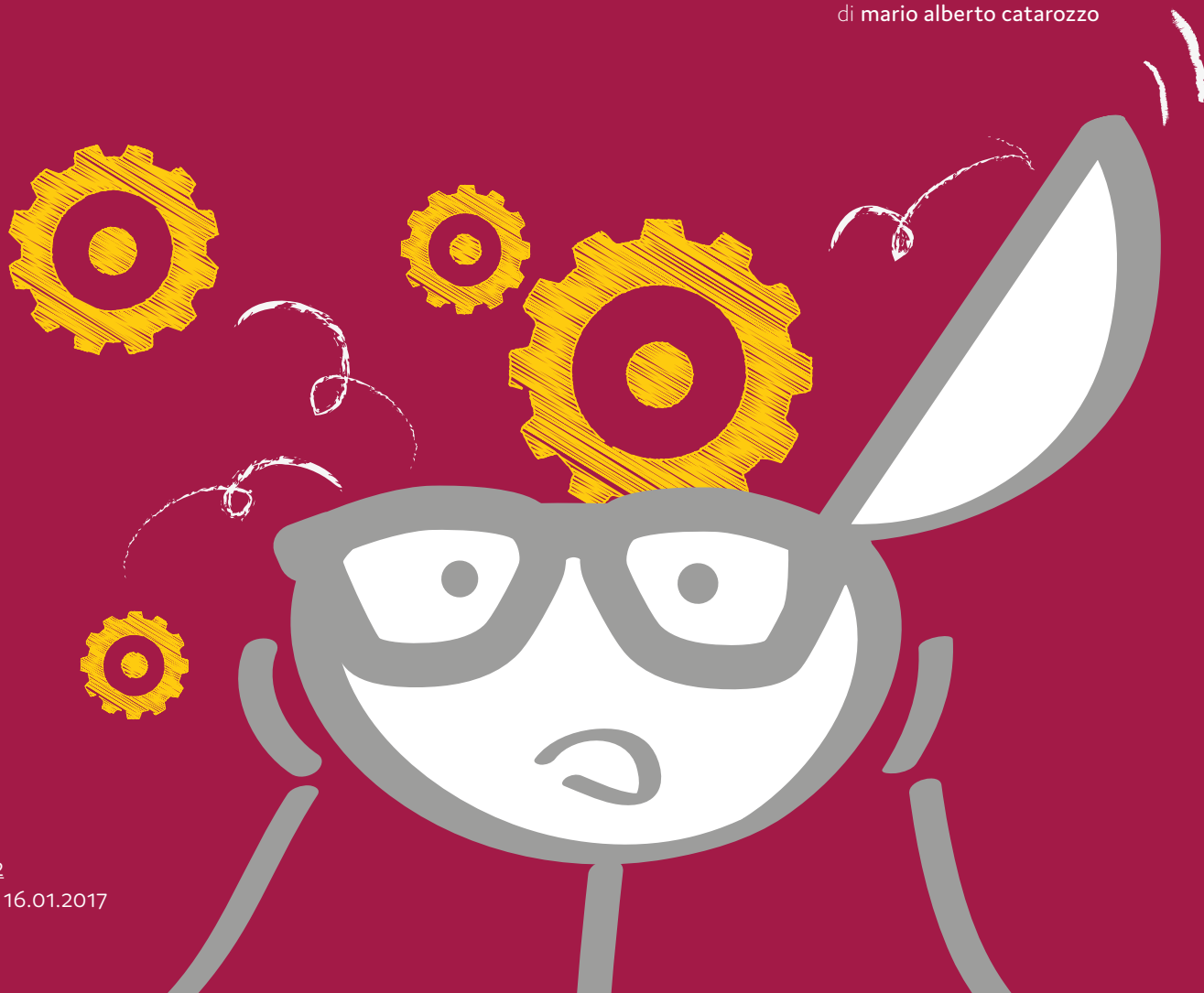
IL LEGITTIMO IMPEDIMENTO PER MATERNITÀ: DI CHE COSA SI TRATTA?



«A settembre 2016, dopo varie proposte di legge presentate negli anni scorsi rimaste inavviate, è stata presentata alla Camera, d'iniziativa delle onorevoli Rossomando e Amoddio, la proposta di legge n. AC 4058 denominata "Modifica all'articolo 420 ter del codice di procedura penale in materia di legittimo impedimento dell'avvocata nel periodo di maternità. Tale progetto normativo - spiega Ilaria Li Vigni - propone l'aggiunta, all'articolo 420 ter codice di procedura penale (impedimento a comparire dell'imputato e del difensore), di alcuni commi che estendano la normativa al legittimo impedimento dell'avvocata al periodo di maternità nei due mesi antecedenti e nei mesi successivi al parto. Lo stato di gravidanza deve essere, ovviamente, documentato con certificazione del medico da depositare tempestivamente al giudice. In tale caso il giudice, su richiesta del difensore, rinvia il processo ad altra udienza, tenendo conto della scadenza naturale dell'impedimento del difensore e comunque non oltre trenta giorni rispetto alla data di cessazione dell'impedimento medesimo. Si auspica che tale proposta di legge abbia il giusto iter parlamentare e sancisca il sacrosanto e pieno diritto della professionista ad essere avvocatessa e madre nel pieno delle proprie prerogative». 

PROBLEMI, problemi, PROBLEMI, MA C'È SOLUZIONE?

di mario alberto catarozzo





e statistiche ci dicono che la parola “problema” è stata insieme alla parola “crisi” la più citata sui media dal 2008 a oggi. Come recita un detto: se c’è un problema, c’è anche una soluzione. Il vero punto allora è trovarla questa soluzione. Più facile a dirsi che a farsi, diranno in molti. Esiste una disciplina nata proprio per cercare di dare un metodo alla ricerca di soluzioni: il problem solving.

Cominciamo col dire che il problem solving è innanzitutto un’attitudine, quindi un fatto mentale, prima ancora che pratico. La prima regola d’oro per risolvere un problema è volerlo davvero risolvere.

Sembra un’affermazione pleonastica, ma spesso la prima ragione per cui non si risolvono problemi è che manca la reale volontà. Se ne parla, ci si confronta, si fa polemica ma non si affrontano davvero. Fatta questa premessa basilare (chiedetevi sempre: “voglio davvero questa cosa?”; “quanto ci tengo a questo risultato?”; “cosa sono disposto in concreto a fare per ottenere questo?”) passiamo al metodo che possiamo utilizzare nella ricerca di una soluzione.

Innanzitutto, consideriamo che essere un problem solver vuol dire avere creatività, flessibilità, decisionismo, capacità di ascolto. In secondo luogo, quando affrontiamo una situazione problematica dovremmo puntare a essere efficaci, ma anche efficienti. Efficaci lo saremo se sapremo raggiungere il risultato, efficienti se lo sapremo raggiungere con il minor investimento possibile. Se per raggiungere un risultato impegniamo troppe risorse (persone, energie, stress, soldi, tempo) allora non saremo stati performanti nella risoluzione, ma solo efficaci.

Il modello di problem solving che propongo si sviluppa in 7 passaggi, che in sequenza permettono di chiarire il proprio ruolo rispetto al problema, l’entità del problema, le possibili soluzioni per poi passare alla fase decisionale e operativa. Vediamole.

1 PROBLEM FINDING

Esiste un problema? È un mio problema? Sono queste le due domande da porsi inizialmente, prima di partire alla ricerca di una soluzione. Spesso il problema in quanto tale non esiste per noi, per via del nostro livello di conoscenza di una materia o della situazione. A volte esiste per il collaboratore o per il cliente, ma non per noi, quindi attenzione a partire a testa bassa come per una crociata, senza aver prima verificato l'esistenza di un problema in quanto tale. La seconda domanda è se tale problema sia un nostro problema. Molti hanno difficoltà a dire di no e ad affermare gli ambiti dei propri compiti e ruoli. Quando si lavora in team, invece, è importante aver chiaro cosa mi compete e cosa no. Dopodiché possiamo anche farci carico di una questione di un collega, ma con la consapevolezza che non è un problema nostro.

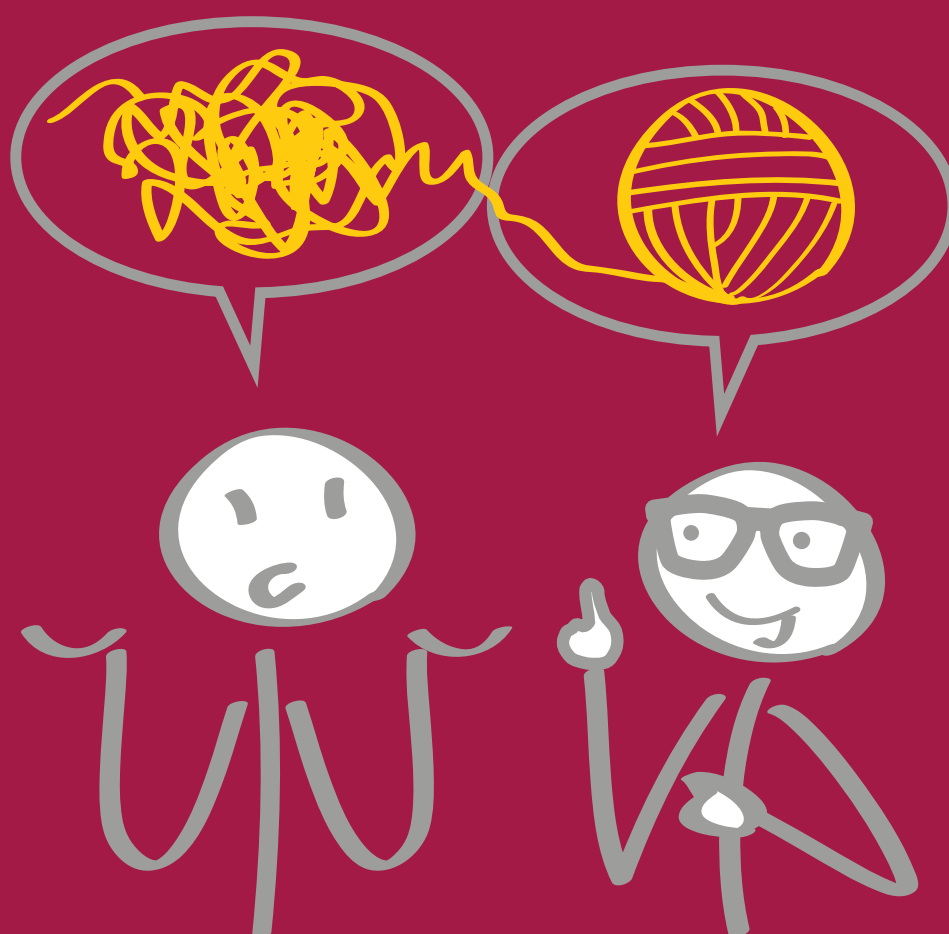
2 PROBLEM SETTING

Qual è il perimetro del problema? Come si chiama il problema? Come va inquadrato (magari giuridicamente)? Queste le domande del secondo passaggio, che ci permettono di dare un contorno al problema. Ricordiamoci sempre che finché non sappiamo di cosa stiamo parlando, non ne vediamo i contorni e ci sentiamo "dentro" il problema, lo stato d'animo generato sarà angoscia, disagio, confusione. Prima di fare alcunché, dunque, definiamo il perimetro del problema. Per fare ciò possiamo rispondere a queste 5 domande:

- Quando nasce il problema?
- Dove si presenta?
- Come si manifesta?
- Con chi nasce il problema?
- Perché esiste questo problema (cause)?

Rispondendo a queste domande abbiamo gli elementi per tracciare un identikit del problema, in modo da poterlo definire e quindi contenere.

Sarà capitato a tutti di provare la sensazione di controllo una volta capito di cosa stiamo parlando, oppure di sentire un sollievo perché ora siamo passati dall'incertezza alla certezza. Sappiamo tutti rimboccarci le maniche e procedere, a condizione di conoscere quale "nemico" dobbiamo affrontare.



3 **PROBLEM ANALYSIS**

Impariamo a scomporre il problema in sottoproblemi. Molte persone vogliono tutto e subito, e qui si incartano.

Spesso il problema finale da risolvere è complesso e troppo sfidante. In questi casi, se lo vediamo nel suo insieme e cerchiamo subito la soluzione complessiva proviamo sconcerto. È troppo per noi, è troppo tutto insieme.

La strategia in questi casi è scomporre in problemi più piccoli, in fasi, in tempi, il problema finale. Dicono gli americani che anche un elefante si sgranocchia morso dopo morso. Ecco, questa è la giusta filosofia. Quando affrontiamo una sfida, nella nostra testa la poniamo su un piattino con il suo peso e sull'altro le risorse in nostro possesso per superarla. Se il balance tra questi due elementi è a vantaggio delle risorse, allora risponderemo positivamente alla domanda "posso farcela?" e procederemo attivamente (pro-attivo); laddove rispondessimo negativamente, tenderemo a resistere (re-attivo).

4 PROBLEM SOLVING

Eccoci alla fase in cui dobbiamo trovare la soluzione che fa al caso nostro. Qui fate attenzione a non correre. La fretta vi porterà ad applicare non la soluzione migliore (la più funzionale e strategica in funzione dell'obiettivo) ma la soluzione che conosciamo, quindi quella abitudinaria. Prendetevi del tempo per valutare tutte le possibili opzioni a disposizione per affrontare quel problema. Se fate un passo indietro e cercate di vedere con occhi nuovi la situazione, troverete sicuramente molte strade che non avevate mai visto prima, solo perché non vi eravate posti nella condizione di vederle. Create un panel, un ventaglio di possibili soluzioni del problema. A questo punto scartate le soluzioni marginali, quelle palesemente non realizzabili o percorribili e poi valutate le opzioni più realistiche fino a scegliere quella utile oggi nel vostro caso concreto.

5 DECISION MAKING

È arrivato il momento di decidere. Non c'è niente di più disagiata di un capo (per esempio) che non sa prendere decisioni e tergiversa. Se abbiamo condotto bene l'analisi del problema, ora abbiamo le condizioni utili per decidere. Dal mazzo va tirata fuori la scelta operativa migliore e tradotta in azione.

6 DECISION TAKING

Decidere non basta a risolvere un problema o affrontare una sfida. Bisogna agire. Solo l'azione produce risultati. Abbiamo ponderato, valutato e deciso, ora è il tempo di non pensare più e di agire. Decidiamo i tempi del nostro agire fissandoci dei momenti di verifica, dei porti in cui fermarci durante la navigazione per capire se stiamo andando nella direzione giusta oppure no. I due momenti, la valutazione e l'azione, non devono sovrapporsi. Il primo è la premessa al secondo. Se continuiamo a pensare mentre agiamo, il rischio è di provare indecisione e di essere quindi meno efficaci. Penso, decido, metto in atto, verifico, aggiusto il tiro. Questi sono i passaggi sequenziali.

7 DECISION TALKING

Quest'ultima fase entra in gioco solo se dobbiamo risolvere un problema agendo in team e non da soli. In questo caso sarà utile saper condividere con il team il problema e la soluzione prescelta per risolverlo, in modo che tutti potranno agire in sincronia verso lo stesso obiettivo.

Ultima considerazione: abbiamo fin qui parlato di "problema". Attenzione ai termini linguistici utilizzati: problema è qualcosa che capita nostro malgrado e che non vogliamo o sappiamo affrontare. La parola "problema" attiva difese e quindi resistenza. "Questione", "fatto" o, meglio ancora, "sfida" attivano invece proattività e quindi energie positive.



Bruno Barbieri

BARBIERI

e l'ingrediente legale DEL SUO NUOVO FORMAT

Lo studio Sapg segue il progetto del ristorante Fourghetti in Italia e all'estero. L'avvocato Sibilla spiega a *MAG* il modello di consulenza messo a punto per gli chef

di gabriele perrone

A

aprire un ristorante e renderlo un business profittevole è una sfida per qualsiasi imprenditore. Quando a lanciarsi in un'avventura del genere è uno chef, quest'ultimo ha spesso bisogno di un supporto manageriale per avere successo e non rischiare di chiudere dopo poco tempo.

Da questo principio nasce la collaborazione tra **Bruno Barbieri** e lo studio legale Sapg, che ha messo a disposizione dei cuochi un servizio *à la carte* per l'apertura dei loro ristoranti. Si tratta di una consulenza a 360 gradi che segue il progetto in tutte le sue fasi, dall'affitto o acquisto della location alla realizzazione del budget, fino alla gestione dei processi dell'impresa. Questa iniziativa si è tradotta a giugno 2016 nell'apertura di Fourghetti, il nuovo ristorante di Barbieri a Bologna. Ed è destinata a svilupparsi con l'esportazione del marchio all'estero, dagli Stati Uniti all'Asia.





Francesco Sibilla

LO STUDIO DIVENTA SARTO DEL PROGETTO

L'avvocato **Francesco Sibilla** racconta a *MAG* che l'attività di consulenza pensata da Sapg (law firm con esperienza nel settore food, che ha un peso del 20% sul fatturato) permette allo studio legale di «diventare sarto del progetto attraverso la costruzione di un brand e di strutture societarie, passando dal semplice business consulting al management vero e proprio». Tutti i player, dallo chef agli investitori e i consulenti, vengono messi al tavolo per partecipare insieme al

business plan strategico e finanziario. L'avvocato - spiega Sibilla - presidia la gestione di una parte del processo d'impresa e collabora all'interno dell'investimento previsto. «Così, da mero interlocutore tecnico e costo ulteriore mal sopportato dall'imprenditore, diventa un manager» il cui apporto è fondamentale per la buona riuscita del progetto.

La consulenza comprende il cosiddetto investment agreement, il contratto di affitto o acquisto della location, il marketing e la comunicazione del marchio del nuovo locale, la gestione dei fornitori, la sponsorship e le autorizzazioni amministrative.

>>>



Prata & Mastrale

HOUSE OF TAILORING



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

Aldo Invitti di Conca



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

L'AVVOCATO AL FIANCO DELLO CHEF

Questo tipo di attività è rivolta soprattutto a realtà che non hanno un management strutturato ma godono di una forte presa dal punto di vista mediatico. Barbieri, giudice di *MasterChef* con un grande seguito di fan, rappresenta proprio il caso dello chef stellato che, non essendo al 100% un imprenditore, si avvale della consulenza di uno studio legale per scalare gli effetti economici dell'investimento.

«Un tempo eravamo tutti più sentimental-gastronomi, ma il mondo è cambiato», spiega Barbieri a *MAG*. «Oggi uno chef deve essere imprenditore di se stesso, non può stare chiuso dentro una cucina ma deve fare

molte altre attività legate a questo mondo, deve andare a congressi e fiere, occupandosi allo stesso tempo dell'immagine e della gestione di più locali».

Così, con la collaborazione dell'investitrice **Silvia Belluzzi** che ha raccolto i capitali e coordina l'attività imprenditoriale, lo chef e Sapg hanno lanciato Fourghetti a Bologna con l'obiettivo di creare una cucina di qualità più accessibile (lo scontrino medio è di 70 euro).

Il giro d'affari stimato per il ristorante - aggiunge Sibilla - è

**«Oggi uno
chef deve essere
imprenditore di se
stesso, non può stare
chiuso dentro una
cucina»**



«sicuramente ben superiore al milione di euro, in linea con le previsioni del business plan e l'andamento degli incassi».

PROSSIMA APERTURA A MIAMI

Il target di medio-lungo termine è l'esportazione di Fourghetti all'estero, in particolare a Miami dove è prevista la prima apertura di un ristorante diretto oltreoceano nel 2017. Nel

mirino ci sono anche New York, Singapore e Dubai, luoghi dove è forte l'interesse per la cucina italiana di qualità. Proprio nella ristorazione italiana, secondo Barbieri, «bisogna mettere una marcia in più, servono giovani che credano in progetti nuovi», mentre alle istituzioni e allo Stato chiede di far sì «che il patrimonio gastronomico che appartiene a tutti noi possa essere protagonista nel mondo e racconti il nostro Paese in modo serio».

Anche Barbieri, con la presenza in tv e sui social e con la nuova avventura di Fourghetti, cerca di fare la sua parte per «contribuire allo sviluppo di un territorio, di un Paese, di tanti produttori che non hanno il potenziale per raggiungere il grande pubblico».

E a chi critica gli chef-star come lui risponde: «Bisognerebbe imparare a essere meno provinciali, più aperti e più moderni e capire finalmente che ora tocca a noi». 🍽️

fotografie di alberton e poderi balbi



Il triplice piano di espansione MADE IN EATALY

Nuovi store dagli Stati Uniti all'Asia, il progetto Fico a Bologna e lo sbarco in Borsa. Obiettivo 700 milioni di fatturato. Ecco la strategia di Farinetti e soci per il 2017

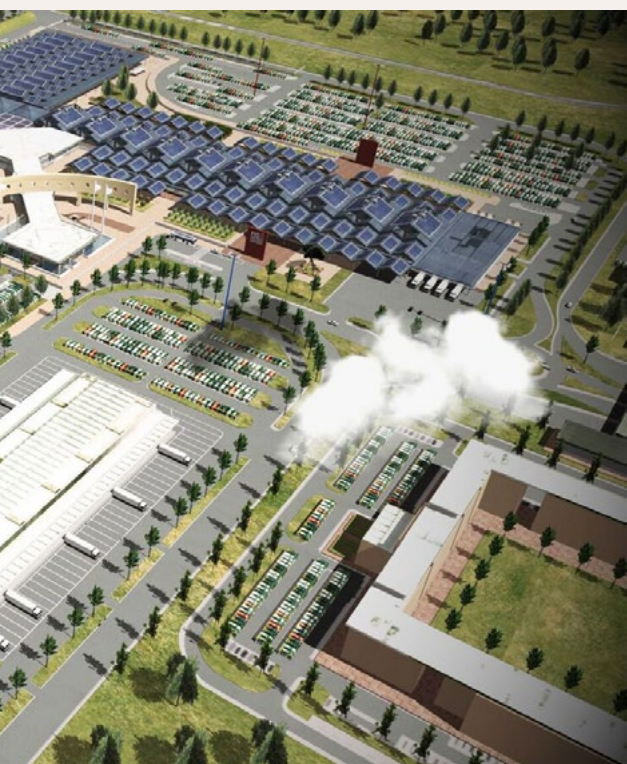


Il 2017 sarà l'anno della svolta per Eataly. L'azienda fondata da **Oscar Farinetti**, specializzata nella vendita di generi alimentari italiani di alta qualità attraverso i suoi punti vendita sul territorio nazionale e all'estero, metterà in pratica quest'anno una triplice strategia di espansione.

In primo luogo è stata avviata l'apertura di nuovi store Eataly negli Stati Uniti, in Europa e in Asia, un'operazione destinata a far salire il fatturato entro tre anni a circa 700 milioni di euro dagli attuali 400 milioni.

Nella seconda metà dell'anno è invece prevista a Bologna l'inaugurazione di Fico-Fabbrica italiana contadina, il grande parco tematico dedicato alla biodiversità agroalimentare.

Infine, Eataly - premiata al [Save the brand 2016](#) organizzato da [legalcommunity.it](#), [financecommunity.it](#), [inhousecommunity.it](#) e [foodcommunity.it](#) - lavora con i soci di Tamburi Investment Partners al tanto atteso sbarco in Borsa, che dovrebbe concretizzarsi nel 2018.



Oscar Farinetti

FOCUS SUL MERCATO AMERICANO

Solo negli Stati Uniti gli investimenti per i nuovi negozi ammontano a circa 150 milioni di euro. Attraverso la partnership con il Batali & Bastianich Hospitality Group, Eataly ha aperto il suo secondo store a New York al World Trade Center e un altro al Prudential Center di Boston. Inoltre è già presente a Chicago e ha in programma nuove aperture a Las Vegas e Los Angeles.

«Il mercato statunitense è il più grande del mondo e il più curioso dei prodotti di eccellenza italiani», racconta a *MAG* Farinetti, che nel 2015 ha lasciato la guida dell'azienda ad **Andrea Guerra**, presidente esecutivo, e ai figli **Nicola** e **Francesco**, amministratori delegati assieme a **Luca Baffigo**. «Oggi per noi l'America è il secondo mercato domestico e vogliamo continuare a investire lì e nel resto del mondo». In collaborazione con Coop, Eataly è anche sbarcata per la prima volta in Nord Europa con il nuovo punto vendita di Copenhagen presso



150 mln €

Gli investimenti per le aperture di nuovi store negli Usa

il centro commerciale Illum, situato nel cuore della città danese, e altre aperture (dirette o in franchising) sono previste nei prossimi mesi a Trieste, Toronto, Doha e Mosca.

FICO, LA DISNEYLAND DEL CIBO

Il secondo grande progetto del 2017 è Fico Eataly World, una sorta di Disneyland del cibo di 80mila metri quadrati, la cui inaugurazione è prevista il 4 ottobre a Bologna. «L'obiettivo è creare un unico grande luogo dove milioni di italiani e di turisti stranieri possano apprezzare la meraviglia della biodiversità





let's fall in **love!**

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

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

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



For
espresso
lovers
only.

agroalimentare italiana, dalla terra al piatto, in quattro grandi momenti: l'agricoltura, la trasformazione, la vendita e la ristorazione», spiega Farinetti. «Non esiste un monumento mondiale visitabile dedicato alla complessità agroalimentare, vogliamo che sia un'attrazione al livello del Colosseo e dei grandi musei italiani».

Oltre a un ettaro di campi e allevamenti dimostrativi, ci sarà spazio per mercati e botteghe, 40 laboratori di trasformazione, 25 ristoranti, 10 aule per la didattica e la formazione, 4mila metri quadrati di padiglioni per eventi e iniziative culturali legate al cibo, più sei percorsi ispirati al rapporto tra l'uomo e gli elementi naturali.

Il parco, che punta ad attrarre 6 milioni di visitatori l'anno da tutto il mondo con un giro d'affari annuo stimato in 80 milioni di euro, è considerato tra le maggiori eredità di Expo 2015.

Insieme a Farinetti, partecipano alla nascita di Fico il Comune di Bologna, il Centro agroalimentare di Bologna con il presidente **Andrea Segré**, e Coop Alleanza 3.0 con **Tiziana Primori**, amministratore delegato di Fico Eataly World.

La realizzazione del progetto avviene tramite il Fondo Pai-Parchi agroalimentari gestito da Prelios Sgr nel quale hanno investito, tra gli

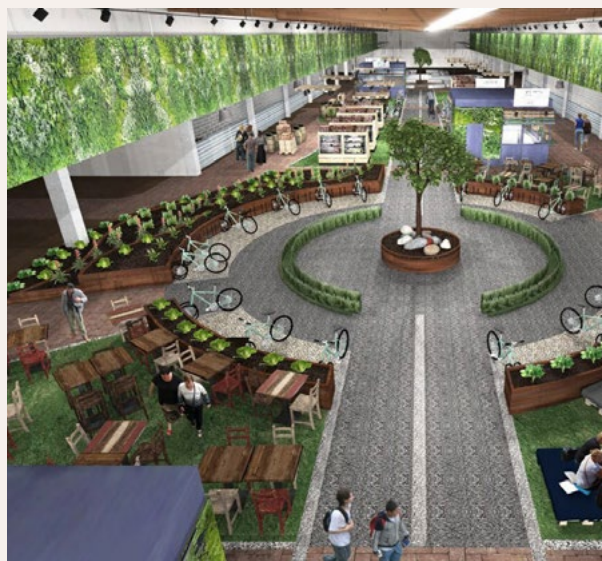


Oscar Farinetti



700 mln €

L'obiettivo di fatturato
entro tre anni



80 mln €

Il giro d'affari annuo
stimato per il progetto
Fico



30-35%

Le azioni che saranno quotate in Borsa

Borsa, più volte rimandato negli scorsi anni ma ora previsto entro il 2018.

Nel 2014 il 20% di Eataly è stato acquistato per 120 milioni di euro da Tamburi Investment Partners attraverso il veicolo Clubitaly, proprio con l'obiettivo di quotare la società.

«Credo sia giusto che l'unica azienda italiana globale del food di alta qualità sia posseduta in parte dagli italiani», sostiene Farinetti, spiegando che si tratterà di una public



altri, Banca Imi, Unindustria Bologna e Camera di Commercio di Bologna.

IN BORSA ENTRO IL 2018

Il terzo tassello di questo grande piano di espansione è rappresentato dallo sbarco in

company con il 30-35% quotato in Piazza Affari. Per arrivare in Borsa, Eataly punta a raggiungere un fatturato di almeno 700 milioni di euro soprattutto grazie alle nuove aperture all'estero.

Si tratta dunque di un lungo percorso che è partito nel 2004 da Alba, ha attraversato oceani e continenti e ora vede nel mercato finanziario il suo traguardo. O forse un nuovo punto di partenza. (g.p.) 🍷

**Sakeya****The House of Sake**

Via Cesare da Sesto, 1

20123 Milano

<http://www.sakeya.it>

Store dalle 10.00 del mattino

Bar e Bistrot dalle 18.00 alle 2.00

Chiuso Lunedì

SAKEYA, dove Milano somiglia un po' a Tokyo



Per chi vuole passare una serata diversa propongo di provare la nuova e prima Sake House a Milano: Sakeya.

Il locale è molto bello, avvolto da legno e pareti di mattoni rossi a vista su cui, da una parte, troneggiano bottiglie della tipica bevanda di riso giapponese. I proprietari del locale distribuiscono già da tempo in Italia la miglior gamma del sake e ovviamente non si può che bere bene in questo locale poliedrico visto che di giorno funge da bar e negozio sia per acquistare sake (200 etichette) sia per comprare oggetti tipici del Sol Levante.

La sera, invece, si trasforma in bistrot dove la cucina giapponese (quella vera, non quella che si trova di solito in giro) accompagnerà la degustazione dei vari tipi di sake e dei cocktail preparati con sapienza. Il cibo è notevole come la sua presentazione, le porzioni non sono grandi: il mio consiglio è di fare almeno una degustazione di cinque sake diversi (viene servito un bicchiere della bevanda) abbinati ad altrettanti piattini. Avrete modo di essere giustificati se all'uscita del locale scambierete Milano per Tokyo.

Un segreto: in fondo al locale è nascosta la "stanza degli innamorati" dietro a un sipario pesante e una porta di legno. All'interno ci sono solo due sedie, una di fronte all'altra, dove passare una serata molto romantica. Sayonara! 🍷





di
uomo senza loden

CALICI
e pandette

109

LANGHE NEBBIOLO CIGLIUTI, BRILLANTE E INDISCIPLINATO

È possibile bere, in Italia, un vino che si elevi dalla massa senza spendere troppo? La risposta è "purtroppo sì" (e anche molto spesso).

Perché purtroppo, "diranno subito i miei piccoli lettori" (la citazione è tratta da Pinocchio)? Perché non spendere troppo è una cosa: spendere poco è un'altra. Non di rado giudichiamo cari i vini dei nostri piccoli produttori, salvo poi celebrarne la diversità dagli standard, senza alcuna disponibilità a pagare questa diversità (e magari sborsando cifre enormi per vini stranieri o per certi super-tuscan: così ci sentiamo tutti Robert Parker). Se alla qualità non brandizzata riconoscessimo il giusto prezzo, ne guadagneremmo tutti: noi potremmo degustare grandi vini a prezzi accettabili e i produttori sarebbero motivati a continuare la loro spasmodica ricerca del tratto distintivo.

Esaurito il consueto sproloquio, vi invito a provare il Langhe Nebbiolo 2012 dell'Azienda Agricola F.lli Cigliuti, che compare a tratti alterni nelle varie guide, di solito con prodotti più titolati. Questo Langhe Nebbiolo è come il modello base di una vettura sportiva: niente sedili ventilati o risposta ai comandi vocali, niente bordature rosse, niente pinze freni colorate, ma tenuta di

strada ineguagliabile, assenza di cigolii, perfetta ventilazione, volante ben impugnabile, sterzo diretto.

Un colore rosso profondo (con riflessi quasi neri), al naso una nota forte di ciliegia a buccia scura, un sentore catramato, una lontana e delicatissima ipotesi di menta, una folata di fico, spezie (ho percepito, come da caricatura di sommelier che si rispetti, pepe rosa, una vaga cannella e, forse, una traccia di chiodo di garofano), melograno. Un sapore lungo e complesso, ma mai ruffiano: un gentiluomo di campagna. Tannini quanti ne occorrono a un nebbiolo (ma aprendo un 2012, questi sono già stati domati), forse un eccesso di utilizzo di botte piccola (ecco perché la prossima bottiglia la aprirò nel 2018). Alcuni interpretano questo Langhe Nebbiolo come il fratello minore di un barbaresco. Io preferisco pensare a un ragazzo brillante e indisciplinato. Insomma, un Pinocchio piemontese. Dato che siamo in inverno e che le temperature, finalmente, sono scese, godetevolo con carni rosse, con formaggi (purché non freschi), con un fritto misto. O con quel che vi pare. 🍷

*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

RECRUITMENT

La rubrica Legal Recruitment by *legalcommunity.it* registra questa settimana 10 posizioni aperte, segnalate da 7 studi legali: Accinni, Cartolano e Associati, Allen & Overy, Bacciardi & Partners, Hogan Lovells Studio Legale, Nctm e Russo De Rosa e Associati.

I professionisti richiesti sono oltre 9 tra praticanti, giovani avvocati, avvocati con esperienza, professionisti junior, trainee, junior associate.

Le practice di competenza comprendono il corporate, societario, commerciale, contenzioso civile e societario, tributario, contabilità, m&a, antitrust, litigation, contrattualistica commerciale internazionale, debt capital market.

Per future segnalazioni scrivere a: recruitment@lcpublishinggroup.it

ACCINNI, CARTOLANO E ASSOCIATI

Sede.

Milano.

Posizione aperta 1.

Praticante.

Area di attività.

Societario, commerciale, contenzioso civile e societario.

Numero di professionisti richiesti.

2.

Breve descrizione.

Si ricercano candidati laureati a pieni voti (specificando il voto stesso nella candidatura), con ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

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

Sede.

Milano.

Posizione aperta 2.

Giovane avvocato (30/32 anni).

Area di attività.

Societario, commerciale, contenzioso civile e societario.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Si ricerca candidato che abbia conseguito il titolo di avvocato da almeno 3 anni, laureato a pieni voti (specificando il voto stesso nella candidatura), ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata. Età non superiore a 30/32 anni.

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

ALLEN & OVERY

Sede.

Milano.

Posizione aperta 1.

Stage neolaureato con ottima conoscenza della lingua inglese.

Area di attività.

Dipartimento antitrust, attività di ricerca, due diligence, attività di supporto al dipartimento assegnato per la redazione di pareri e/o contrattualistica.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Allen & Overy è un primario studio legale internazionale con 44 uffici in 31 paesi d'Europa, Estremo Oriente, Stati Uniti, Sud America e Medio Oriente. Lo studio in Italia ha 2 sedi, Milano e Roma, ed è organizzato in 5 dipartimenti: bancario, international capital markets (lcm), contenzioso, societario e fiscale. I gruppi specializzati dello studio sono: diritto amministrativo, antitrust, diritto del lavoro, diritto fallimentare, energy, infrastrutture e trasporti, intellectual property, life sciences, projects, real estate, regulatory e restructuring. Lo studio, in coordinamento costante con il network globale di Allen & Overy, svolge attività di consulenza legale sofisticata per le principali società e istituzioni finanziarie che operano in Italia e all'estero. La struttura si compone, oltre che di avvocati e fiscalisti con qualifica

italiana, anche di professionisti abilitati all'esercizio della professione in altre giurisdizioni (incluse quella inglese e dello Stato di New York). La conoscenza approfondita del mercato domestico e dei profili internazionali di operazioni transfrontaliere, il supporto di risorse tecnologiche all'avanguardia e di team di know-how & training altamente specializzati in grado di garantire un aggiornamento continuo in un contesto normativo in costante evoluzione assicurano la prestazione di servizi legali apprezzati dai clienti più esigenti per accuratezza, affidabilità e tempismo.

Lo studio offre un'esperienza di stage per un brillante neolaureato in giurisprudenza con un'ottima conoscenza della lingua inglese. Si richiede un punteggio di laurea non inferiore a 107/110 e uno spiccato interesse per il diritto della concorrenza. Lo stagista sarà inserito nel dipartimento antitrust presso la sede di Milano e si occuperà di attività di ricerca, due diligence, nonché di attività di supporto al dipartimento assegnato per la redazione pareri e/o contrattualistica.

Completano il profilo predisposizione al lavoro di team, ottime capacità comunicative e organizzative, motivazione e flessibilità.

Riferimenti. Le candidature sono da inviare a:

info.practice.italy@allenoverly.com.

BACCIARDI & PARTNERS**Sede.**

Pesaro.

Posizione aperta 1.

Professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato).

Area di attività.

Contrattualistica commerciale internazionale.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Si ricerca un professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato) da adibire al dipartimento di contrattualistica Internazionale, il quale dovrà affiancare un avvocato senior nella gestione di pratiche relative alla contrattualistica commerciale internazionale.

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

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

Sede.

Pesaro.

Posizione aperta 2.

Giovane avvocato.

Area di attività.

Litigation.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Si ricerca un giovane avvocato da adibire al dipartimento di litigation per la gestione di procedure giudiziali 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 comunicazione accompagnatoria unicamente il possesso dei requisiti sopra indicati.

CAROTENUTO STUDIO LEGALE**Sede.**

Roma.

Posizione aperta.

Avvocato abilitato.

Area di attività.

Regolamentazione bancaria e dei servizi finanziari, diritto societario/ M&A.

Numero di professionisti richiesti.

1

Breve descrizione.

Studio legale internazionale indipendente in start-up, con sede a Roma, cerca un avvocato abilitato, con almeno tre anni di esperienza nei settori della regolamentazione bancaria e dei servizi finanziari, del diritto societario ed M&A, nonché nel contenzioso di settore. Il candidato dovrà essere in possesso di diploma di maturità classica, laurea in giurisprudenza con votazione minima di 105/110 ed, eventualmente, diploma di Master in materie giuridiche conseguito all'estero, nonché avere una fluente conoscenza dell'inglese tecnico-giuridico. La risorsa collaborerà direttamente con il socio fondatore nel fornire assistenza, nelle suddette aree, a primarie istituzioni finanziarie globali ed a società italiane ed estere.

Riferimenti.

Si prega di inviare lettera di presentazione, curriculum vitae e certificato di laurea con indicazione degli esami sostenuti all'indirizzo recruitment@carotenutolex.com

HOGAN LOVELLS STUDIO LEGALE

Sede.

Milano / Roma.

Posizione aperta 1.

Trainee.

Area di attività.

Debt Capital Market.

Breve descrizione.

Hogan Lovells Studio Legale cerca un giovane professionista per potenziare il dipartimento di debt capital market.

Il praticante avvocato collaborerà con il dipartimento di debt capital market, svolgerà attività di ricerca e sarà coinvolto nelle diverse operazioni di cui il dipartimento si occupa.

La/il candidata/o ideale è una/ un neolaureata/o, con tesi in diritto bancario o finanziario, votazione minima 105/110 e forte entusiasmo per il settore. Una pregressa esperienza di 6/12 mesi, maturata attraverso stage curriculari o extra curriculari svolti nel dipartimento Finance di studi internazionali, sarà considerata requisito preferenziale.

È essenziale avere un'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata).

Riferimenti. Inviare dettagliato curriculum vitae (corredato di elenco esami per i neolaureati) al seguente indirizzo email Careers.Italy@hoganlovells.com con specifico riferimento all'annuncio, indicando per quale sede e per quale posizione ci si sta candidando (Trainee - DCM/ MI oppure RM – LC).

Sede.

Milano / Roma.

Posizione aperta 2.

Junior Associate.

Area di attività.

Debt capital market.

Breve descrizione.

La/il candidata/o ideale, avvocato abilitato con 2 anni di esperienza effettiva nel settore (incluso il periodo di pratica forense), ha sviluppato specifiche competenze nel campo del debt capital market. Si richiede esperienza in operazioni di finanza strutturata, compresi i profili relativi a cover bonds, securitisation, emissioni titoli strutturati e cartolarizzazioni maturata presso primari studi legali. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale.

Riferimenti: Inviare dettagliato curriculum vitae (corredato di elenco esami per i neolaureati) al seguente indirizzo email

Careers.Italy@hoganlovells.com

con specifico riferimento all'annuncio, indicando per quale sede e per quale posizione ci si sta candidando (Junior Associate - DCM/MI oppure RM – LC).

NCTM

Sede.

Milano.

Posizione aperta 1.

Avvocato PQE 3/4 con esperienza specifica.

Area di attività.

Corporate – ottimo inglese.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Nctm seleziona collaboratori con l'esperienza e le competenze nelle aree sotto delineate. Requisiti necessari per tutti candidati sono un voto di laurea pari o superiore a 105, l'ottima conoscenza della lingua inglese e un'ampia disponibilità al lavoro in team. Non saranno considerati e riscontrati cv privi del voto di laurea o dei requisiti indicati.

Riferimenti. I candidati potranno registrare il loro cv qui:

<http://www.nctm.it/it/chi-siamo/lavorare-in-nctm>.

RUSSO DE ROSA E ASSOCIATI

Sede.

Milano.

Posizione aperta.

Collaboratore commercialista abilitato.

Area di attività.

Societario, tributario, contabilità, m&a.

Numero di professionisti richiesti.

2.

Breve descrizione.

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

Riferimenti.

info@rdra.it.



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



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



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