

BARIATTI:
«**SENZA**
QUOTE,
nei cda
le donne
spariranno»

Speciale
Legalcommunity
ENERGY
AWARDS 2017

NUOVA LINFA
per le casse delle
AZIENDE FOOD

Quella **SFIDA**
decennale di **FS**

La direzione guidata dalla general counsel Elisabetta Scosceria fa i conti con l'ambizioso piano di impresa del gruppo ferroviario italiano rivolgendosi anche a legali esterni. La selezione? «Tramite beauty contest». La prossima sfida: la quotazione delle Freccie

SIATE AMBIZIOSI.

NUOVA BMW SERIE 5. BUSINESS ATHLETE.

BMW/SATCHI



11 E 12 FEBBRAIO NELLE CONCESSIONARIE BMW.

SERIE5.BMW.IT

Consumo di carburante ciclo misto (litri/100km) 1,9 - 7,4 ; emissioni CO₂ (g/km) 44 - 169.



Piacere di guidare

L'OPERAZIONE È RIUSCITA, IL CLIENTE È FALLITO

di nicola di molfetta

L

a battutaccia la conosciamo tutti. Almeno chi ha un amico o parente medico. «L'operazione è perfettamente riuscita, ma il paziente è morto». Un modo per sottolineare la freddezza e il distacco con cui dottore si deve necessariamente rapportare al suo assistito ma anche per evidenziare quel filo di inevitabile cinismo che accompagna chi ha a che fare quotidianamente con le peripezie della salute altrui.

Avvocati e commercialisti sono in un certo senso dei medici. Si occupano della salute delle economie e dei diritti dei loro assistiti (notate la sovrapposizione delle definizioni?). Chiaramente anche per loro vale la regola del distacco. Affrontare un'operazione o una causa come se gli interessi

in gioco fossero i propri, o peggio come se la vicenda coinvolgesse personalmente il professionista, non è garanzia di successo. Anzi.

Detto questo, però, una riflessione su quale debba essere il ruolo di un professionista chiamato ad assistere un cliente in un'importante operazione straordinaria (dalla acquisizione di un competitor, all'apertura di una sede all'estero, così come dalla ristrutturazione di un debito all'apertura del capitale a un private equity) va fatta. In tempi in cui c'è chi si lagna costantemente della riduzione del ruolo dei legali a commodity se non addirittura a "tassa" che i clienti sono costretti a pagare per portare a casa il *deal*, è chiaro che limitarsi a sostenere che la funzione dei consulenti abbia solo un contenuto tecnico è un autogol clamoroso. Primo perché certifica la fungibilità dei professionisti chiamati a svolgerla, secondo perché a quel punto giustifica la ricerca del fornitore al miglior prezzo.

Se vi va di lavorare un po' d'archivio o di scavare tra i ricordi remoti ma anche recenti, certamente troverete decine di vicende in cui operazioni eseguite come da copione si sono rivelate l'anticamera di una tragedia o di un incubo per il cliente. Per non fare favori a chi, per brevità, non citeremmo, evitiamo di fare nomi. Ma più di una volta ci siamo trovati dinanzi a operazioni di ristrutturazione che hanno peggiorato la condizione dell'azienda in crisi, o deal di private equity che hanno rischiato di far deragliare imprese sane e, fino a quel momento, intente a percorrere un cammino (più lento, per carità) di crescita e sviluppo. Operazioni siglate e sbandierate come grandi successi da parte degli advisor legali e finanziari coinvolti. Strano? Niente affatto. Perché in quelle circostanze i consulenti si sono comportati come i medici della barzelletta. Per loro l'operazione è riuscita. E sul piano tecnico è stato davvero così. Peccato però che gli effetti di quella operazione siano stati deleteri se non addirittura disastrosi per il cliente.

La sfida dell'innovazione nei servizi legali può essere giocata anche sul fronte delle competenze integrate. Questo può significare allargare la partnership a non avvocati? Forse sì. E allora?

In questo numero di *MAG* parliamo molto di innovazione. Ecco, forse un'innovazione che chi fa consulenza in ambito finanziario o legale dovrebbe adottare è proprio questa: dotarsi di professionisti che siano anche capaci di analizzare il progetto di business del proprio cliente. Si parla tanto di costruire relazioni basate sulla fiducia, di dare valore aggiunto, di essere partner. E cosa, più di un parere nel merito dell'operazione che si sta per affrontare può riuscire a concretizzare tutti questi obiettivi agli occhi di un cliente?

Intendiamoci bene: qui non stiamo dicendo che avvocati o chi per loro si debbano mettere a fare i "cacadubbi". Quello già accade. E spesso è mal digerito dai clienti perché alla sequela di impedimenti e problemi che vengono tirati fuori dai consulenti non segue quasi mai la presentazione di una soluzione.

Quello di cui parliamo è un arricchimento delle competenze e dei servizi offerti. Limitarsi ad "attaccare il ciuccio dove vuole il padrone" non è un atteggiamento vincente.

La sfida dell'innovazione nei servizi legali può essere giocata anche sul fronte delle competenze integrate. Questo può significare allargare la partnership a non avvocati? Forse sì. E allora? 🙏

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it



LA PROFESSIONE CHE CAMBIA, IN 10 INNOVAZIONI

Cresce l'impegno di avvocati e studi legali per l'individuazione di modi nuovi di vivere ed esercitare le professioni legali. Dal software per la gestione 4.0 dello studio alla cybersecurity

10

Agorà

Alberto Del Din entra in Rcc

22

Il barometro del mercato

Mps vende i pos a Icbpi e incassa 520 milioni

85

Follow the money

Meno regole? Più guadagni... Per 100 miliardi di dollari

34

Scenari

Rass - Kennedys: così è nata l'alleanza

40

Case history

Mdm porta in Italia le aziende olandesi

90

Sotto la lente

Alla borsa piacciono le medie imprese



28

Ready steady go

Il cambio di passo di Hogan Lovells



60 GALASSI, UN AVVOCATO AL TIMONE DI FERRETTI

Il gruppo della nautica, dopo otto anni, ritorna all'utile. Il fautore di questo rilancio racconta a *MAG* com'è riuscito nell'impresa. E a proposito dei colleghi legali dice: «Vanno gestiti con attenzione»



78 QUELLA SFIDA DECENNALE DI FS



98 PRIVATE EQUITY, IL RISCHIO È "ASSICURATO"

Che ruolo hanno le compagnie nelle operazioni di m&a? Propongono polizze ad hoc che puntano a proteggere venditori e compratori dai rischi imprevedibili. All'estero sono molto usate, in Italia...



72 SENZA LE QUOTE, NEI CDA LE DONNE SPARIRANNO

77

Diverso sarà lei

Disabili nella c-suite: il sogno di due in house

86

Focus

Nuova linfa per le casse delle aziende food



110 SPECIALE LEGALCOMMUNITY ENERGY AWARDS 2017



134

A LEZIONE DI BUSINESS DA BASTIANICH

Programmazione finanziaria, attenzione scrupolosa alle risorse e tanta passione. Il giudice di *MasterChef* spiega a MAG le chiavi del successo nella ristorazione

105 | **Dati e giustizia**
Il civile prova a cambiare volto

136 | **Istruzioni per l'uso**
Rimedi e soluzioni per resistere alla dipendenza da lavoro



142

DALLE STELLE ALLO STREET FOOD: IL MODELLO CEDRONI

149 | **Le tavole della legge**
Da Bruno, calore toscano

150 | **Calici e pandette**
Un cavaliere primitivo

152 | **Aaa cercasi**
14 posizioni aperte segnalate da 11 studi legali

N74 | 13.02.2017



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

Art direction: kreita.com

hicham@lcpublishinggroup.it

con la collaborazione di

samantha.petrovito@lcpublishinggroup.it

LC S.r.l.

Via Morimondo, 26 · 20143 Milano

Tel. 02.84.24.38.89

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

MONT
BLANC 

**Pioneering since 1906.
For the pioneer in you.**

Montblanc celebra 110 anni di costante innovazione con la nuova edizione di una delle sue prime stilografiche: la Montblanc Heritage Rouge et Noir decorata con l'iconica clip a serpente che ornava l'originale negli anni '20 del secolo scorso.

Scopra la storia completa su montblanc.com/pioneering.
Crafted for New Heights.



Carriere

5 segnali che ti dicono che sei pronto per diventare un in house

Esistono dei segnali che dicono che si è pronti per fare "il grande passo": lasciare la libera professione e passare alla carriera in house? Secondo **Erin Clarke** - managing director di Cadence Counsel e in precedenza regional manager of legal recruitment and development di K&L Gates - sì. Si tratta di piccoli e grandi indizi che chi gli esperti di recruitment sanno cogliere e che lei ha raccolto in un post per i lettori di *Above the law*.

- 1. Sai individuare i potenziali problemi.** Se sei dotato di quell'innato sesto senso che ti fa sentire "puzza di bruciato" prima che qualcosa di negativo si verifichi davvero, la professione in house è quella giusta per te. I giuristi d'impresa devono infatti essere in grado di individuare i problemi e le responsabilità legali prima che si verifichino. Solo in questo modo un dipartimento in house riesce a essere proattivo verso il business.
- 2. Sei orientato alla crescita.** "Gli in house counsel sono spesso coinvolti nello sviluppo e la crescita delle organizzazioni che essi rappresentano. Essi sono ricercati per fornire soluzioni giuridiche innovative che si allineano con gli obiettivi di business delle organizzazioni, e diventare consulenti chiave per la leadership mentre si muovono attraverso le fasi di crescita e cambiamento", rivela Clarke.
- 3. Hai ottime capacità relazionali.** "Una delle qualità più richieste quando si selezionano candidati per una posizione in house è l'intelligenza emotiva", spiega l'esperta. Lavorare in azienda - e quindi anche con non legali - richiede infatti una serie di soft skills che sono spesso innate. "Inoltre - continua Clarke - più piccola è l'azienda, maggiore è la probabilità che chi ricopre il ruolo di general counsel abbia anche una posizione di leader e mentore".
- 4. Sei finanziariamente flessibile.** Scegliere il lavoro in house non significa necessariamente guadagnare meno, tuttavia i compensi di chi lavora in azienda tendono ad essere più vari rispetto a quelli degli studi legali. "Tuttavia secondo una recente inchiesta di Bloomberg - ricorda la professionista - chi oggi svolge la professione in house ad alti livelli può comunque contare su una retribuzione uguale o maggiore a quella di un partner".
- 5. Stai leggendo questo articolo.** "Significa che stai già riflettendo sulla cosa e tuttavia, prima di fare la tua scelta, devi tenere a mente alcune cose fondamentali del lavoro in house", avverte Clarke. Tra queste c'è, ad esempio, la predisposizione a interessarsi di tutto. Lavorare in azienda significa infatti venire coinvolti in tutti gli aspetti del business, compresi quelli non strettamente legali. Inoltre un giurista d'impresa lavora a contatto con colleghi e professionisti che hanno competenze ed esperienze professionali completamente diverse. "Tutto questo richiede capacità di adattamento e apertura mentale", conclude Clarke.

Societario

Prende il via Brera Financial Advisory

Nasce una nuova realtà nel panorama dell'advisory m&a e debt. Si chiama Brera Financial Advisory, ed è una società di consulenza indipendente avviata lo scorso dicembre da un gruppo di professionisti con esperienza nei settori del corporate finance e dell'investment banking in diverse realtà nazionali e internazionali.

I quattro soci sono **Niccolò Querci**, **Francesco Perrini**, **Alexandre Perrucci** e **Andrea Pagliara**.

Del gruppo, che ha sede a Milano e a Roma, fanno parte anche **Adriano Adriani**, **Paolo Bagnasco** e **Rebecca Ferrami**.

.....



Lateral hire

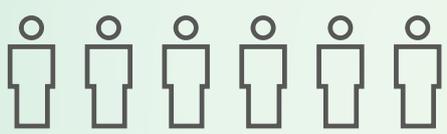
Due ingressi nel Life Sciences di Portolano Cavallo

Portolano Cavallo prosegue negli investimenti sul fronte life sciences. Lo studio, secondo quanto *legalcommunity.it* può anticipare, ha messo a segno il lateral hire di due nuovi professionisti.

Si tratta degli avvocati **Marco Blei** ed **Elisa Stefanini** (foto) che fanno il loro ingresso come associati, all'interno del gruppo di lavoro Life Sciences.

In particolare, Blei si occuperà di proprietà intellettuale e tematiche it, mentre Stefanini curerà gli aspetti regolamentari. Entrambi i professionisti provengono dallo studio legale BonelliErede, dove facevano parte del Focus Team Healthcare e Life Sciences.

VOTA IL TUO
PREFERITO

IP & TMT *2017*
 Awards

by **legalcommunity**
 *.it*

11 MAGGIO 2017
MILANO

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

Nomine

Bizzaro è hr director di LaPresse

LaPresse ha annunciato la nomina di **Alessandro Bizzaro** a nuovo hr director. Il professionista, che entrerà in carica il prossimo 1° febbraio, risponderà al presidente **Marco Durante**.

Bizzaro ha iniziato la sua carriera professionale nelle risorse umane di Italstrade nel 1988. Successivamente è passato a Mediaset dove ha lavorato dal 1991 al 2003. E infine è stato human resource manager di Hearst.



Cambio di poltrona

Natixis rafforza il corporate finance con Rolandino e Prevedello

Due ingressi di peso per Natixis. Nel corporate finance della banca d'affari francese, stando a quanto *financecommunity.it* è in grado di anticipare, sono entrati due top banker provenienti da Mediobanca. Si tratta di **Giulio Rolandino** (foto), responsabile del real estate del gruppo di Piazzetta Cuccia, e **Bruno Prevedello**, da 15 anni in Mediobanca e fino a poco fa managing director attivo nell'm&a.

Nomine

Paul Hastings: il banking a Courtejoie

Paul Hastings nomina **Marc-Alexandre Courtejoie** (foto) socio e responsabile del dipartimento di banking & finance dello studio di Milano. Il professionista, in Paul Hastings dal 2009, ha maturato una vasta esperienza in materia di finanza strutturata, acquisition e real estate finance, alternative lending e project finance. La sua esperienza si è sviluppata fra Bruxelles, Londra e Milano.

Nomine

Giliberti Triscornia promuove un socio e cresce nel contenzioso

Secondo quanto appreso da *legalcommunity.it*, Giliberti Triscornia e Associati ha nominato come nuovo socio l'avvocato **Sirio D'Amanzo**, rafforzando il dipartimento di contenzioso che, insieme al corporate e al private equity, rappresenta uno dei settori di punta dello studio.

Sirio D'Amanzo fa parte di Giliberti Triscornia e Associati dal 2010 e nel corso degli anni si è occupato di assistenza giudiziale in contenziosi ordinari e arbitrari anche in materia fallimentare, di pre-contenzioso e di consulenza societaria.



Strategie

Vitale&Co avvia la practice di advisory nel real estate

Vitale&Co, la boutique di advisory fondata da **Guido Roberto Vitale**, punta a fare concorrenza alle principali investment banks e avvia una nuova iniziativa imprenditoriale.

Il focus della nuova società chiamata Vitale&Co Real Estate è nell'investment banking immobiliare e a guidarla saranno due professionisti con grande esperienza nel settore: **Giovanni Maria Paviera** (foto), ex Focus Investments, Cdp, Generali Immobiliare Italia sgr e Aedes Bpm sgr, e **Paolo Bellacosa**, già in BnpParibas e Cbre.



In arrivo

Morelli per il ristorante del nuovo Hotel Viu Milan

Novità in arrivo nel panorama gastronomico di Milano. *Foodcommunity.it* ha rivelato che lo chef **Giancarlo Morelli** (foto) aprirà un altro ristorante nel capoluogo lombardo dopo la Trattoria Trombetta. Il ristorante si trova all'interno del nuovo Viu Milan, hotel a 5 stelle in via Fioravanti, zona Porta Volta, vicino alla Fabbrica del Vapore e al cimitero Monumentale. I lavori sono nella fase finale e l'albergo è destinato ad aprire a marzo 2017.



Chef

Bonci sbarca negli Usa: nuovo punto vendita a Chicago

Il pizzaiolo romano **Gabriele Bonci** (foto) si lancia in un'inedita avventura all'estero con l'apertura di un nuovo punto vendita negli Stati Uniti, a Chicago, entro l'estate del 2017.

La neonata società Bonci Usa ha il supporto degli investitori **Rick Tasman** e **Chakib Touhami**, entrambi con esperienze a livello manageriale nel settore della ristorazione.

Lo scopo a lungo termine di questa iniziativa è quello di portare il marchio Bonci in America e in tutto il mondo, dall'Europa all'Asia.

Nel mirino ci sono città come Washington, Boston, New York, Londra e Tokyo.



Cerimonia

Bottura, laurea ad honorem in direzione aziendale

«Il percorso di **Massimo Bottura** (foto) si colloca all'incrocio tra imprenditorialità, cultura e tecnica e rappresenta un esempio per la diffusione della cultura italiana e per lo sviluppo del made in Italy a livello internazionale».

Con questa motivazione l'Università di Bologna ha assegnato la laurea ad honorem in direzione aziendale allo chef tre stelle Michelin dell'Osteria Francescana di Modena, «un caso esemplare di gestione di una piccola impresa familiare italiana», che ha raggiunto i vertici del successo internazionale col primo posto al The 50 World's Best Restaurants.

Bottura è stato premiato «per la passione e dedizione all'attività culinaria che lo rendono uno dei più importanti cuochi al mondo dell'era contemporanea, per la visione imprenditoriale e le capacità manageriali con cui ha raggiunto un successo senza precedenti a livello globale, per la capacità di essere fiero ambasciatore del made in Italy, e per la volontà di condividere il sapere e far crescere i giovani e le attività filantropiche», come la sua onlus Food for Soul e l'iniziativa del Refettorio.



Mps vende i Pos a Icbpi

520 E INCASSA MILIONI

Gli studi legali Gatti Pavesi Bianchi e BonelliErede protagonisti dell'operazione. Hogan Lovells e Sutich Barbieri per l'acquisizione di Brevini

Si mantiene costante la corsa del mercato m&a, che conquista il 25% delle operazioni intercettate dal Barometro di *legalcommunity.it* nelle ultime due settimane. Spicca il passaggio da

Mps all'Istituto centrale delle banche popolari italiane (Icbpi) di tutte le attività che servono per far funzionare le carte di credito tramite Pos, operazione da 520 milioni di euro. Riprende fiato il private equity (dal 6 all'11%) mentre calano le practice di capital markets e tax.

Gatti Pavesi Bianchi e BonelliErede nel passaggio dei Pos Mps a Icbpi

Assistita da un team legale dello studio Gatti Pavesi Bianchi, Mps ha raggiunto un accordo con l'Istituto centrale delle banche popolari italiane (Icbpi), affiancate dagli avvocati di BonelliErede, per cedere le attività di *merchant acquiring*, tutte le operazioni che servono per far funzionare le carte di credito tramite Pos. L'operazione ha un valore di 520 milioni di euro. Più nel dettaglio, secondo quanto risulta a *legalcommunity.it*, Gatti Pavesi Bianchi ha agito con un team composto dal socio **Carlo Pavesi** e dalla counsel **Silvia Palazzetti**. Per BonelliErede, invece, ha agito un team guidato dal partner **Stefano Cacchi Pessani** e composto dal managing associate **Enrico Vaccaro** e dall'associate **Giulia Uboldi** per gli aspetti corporate. Il partner **Claudio Tesauro** e la managing associate **Sara Lembo** hanno curato i profili antitrust dell'operazione. Sul lato finanziario Mps è stata assistita da Lazard, con il managing director **Massimo Pappone** e **Antonio Ruozi**, **Giacomo Giogoladelli** e **Lorenzo Ruggieri**, e da KPMG con il partner **Silvano Lenoci**. L'accordo prevede anche che Mps e Icbpi, "tramite la sua



Carlo Pavesi

controllata CartaSì, stipulino una partnership di durata decennale per lo sviluppo e il collocamento, per il tramite della rete distributiva

di Mps, di prodotti e servizi di pagamento a supporto della clientela" del gruppo. Il closing dell'operazione è subordinato al soddisfacimento di alcune condizioni, tra cui l'ottenimento dell'autorizzazione da parte della Banca d'Italia e dell'antitrust.

La practice

Corporate m&a

Il deal

Passaggio dei Pos Mps a Icbpi

Gli studi

**Gatti Pavesi Bianchi,
BonelliErede**

Gli avvocati

**Carlo Pavesi, Silvia Palazzetti
(Gatti Pavesi Bianchi);
Stefano Cacchi Pessani,
Enrico Vaccaro, Giulia Uboldi,
Claudio Tesauro, Sara Lembo
(BonelliErede)**

Il valore

520 milioni di euro



Latham e Gop nel passaggio di Golden Goose a Carlyle

The Carlyle Group ha annunciato l'acquisizione da parte di Carlyle dell'intero capitale sociale di Golden Goose Deluxe Brand, gruppo italiano attivo nel settore dell'abbigliamento e delle calzature di lusso. La maggioranza del gruppo era precedentemente detenuta dalla società di investimento Ergon Capital. Latham & Watkins ha assistito The Carlyle Group con un team guidato da **Stefano Sciolla** e composto da **Filippo Benintendi**, **Giovanni Spedicato**, **Giovanna Garbarino**, **Andrea Stincardini** e **Luca Maranetto** e **Cesare Milani** per i profili regolamentari



Stefano Sciolla



Gianluca Ghersini

dell'operazione. Advisor finanziario è Dwr Capital con **Carlo Daveri**, **Nicola Gualmini** e **Sarah Haghighi**. I venditori sono stati assistiti da Gianni Origoni Grippò Cappelli & Partners con un team composto da **Gianluca Ghersini**, **Gabriele Ramponi** e **Valentina Cavallo**. Fondata a Venezia nel 2000, Golden Goose si posiziona nel mercato del lusso globale con



Periodo: 30 gennaio 2017 - 13 febbraio 2017
Fonte: legalcommunity.it

un prodotto sofisticato legato alla tradizione sartoriale Italiana. La presenza globale di The Carlyle Group e le precedenti esperienze di investimento in altri brand europei del settore fashion e retail (Moncler, Twin-Set

Simona Barbieri e Hunkemoller), permetteranno a Golden Goose di consolidare il potenziale del gruppo, in particolare negli Stati Uniti e in Asia. Il closing dell'operazione è previsto entro il primo trimestre del 2017.

La practice**Corporate m&a****Il deal****Passaggio di Golden Goose a Carlyle****Gli studi****Latham & Watkins, Gianni Origoni Grippi Cappelli & Partners****Gli avvocati****Stefano Sciolla, Filippo Benintendi, Giovanni Spedicato, Giovanna Garbarino, Andrea Stincardini, Luca Maranetto, Cesare Milani (Latham & Watkins); Gianluca Ghersini, Gabriele Ramponi, Valentina Cavallo (Gianni Origoni Grippi Cappelli & Partners)****Il valore**

-

Hogan Lovells e Sutich Barbieri per l'acquisizione di Brevini

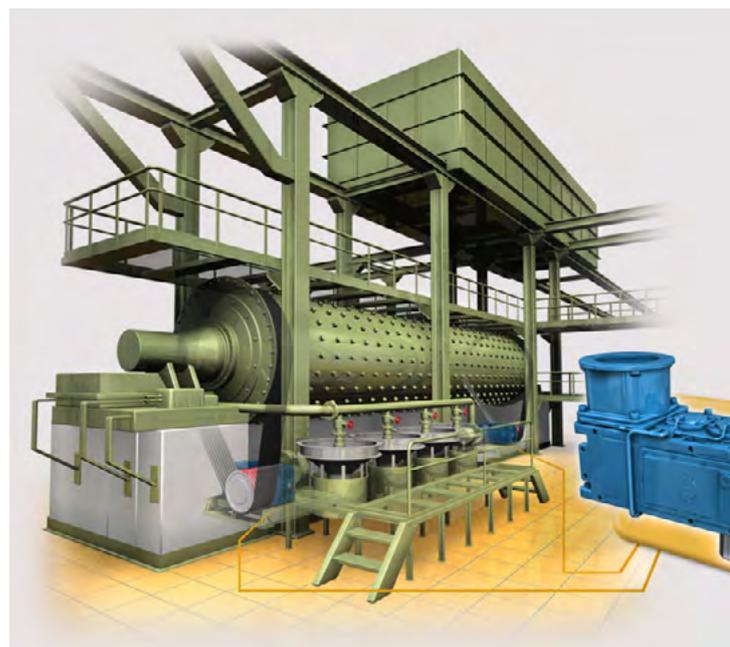
Lo studio legale Hogan Lovells ha assistito Dana Incorporated nell'acquisizione dell'80% di Brevini Fluid Power e di Brevini Power Transmission da Brevini Group. In base agli accordi, Dana Incorporated ha un'opzione per l'acquisto del restante 20% entro il 2020. Il valore dell'operazione, su base 100%, è di 325 milioni di euro

comprensivo dell'indebitamento netto di circa 100 milioni.

Dana Incorporated è attiva nella produzione di tecnologie avanzate di trasmissione, di tenuta e di gestione termica che migliorano l'efficienza e le prestazioni dei veicoli con propulsori ad energia convenzionale e alternativa. Il gruppo Brevini, fondato nel 1960, conta circa 2.300 dipendenti e ha

**Leah Dunlop**

stabilimenti in Cina, Germania e Italia, con una rete di trenta filiali di vendita e nove centri di assistenza in tutto



il mondo. Le attività oggetto dell'acquisizione hanno registrato nel 2015 un fatturato di circa 388 milioni di euro.

Il team internazionale di Hogan Lovells ha visto coinvolti professionisti delle proprie sedi in Germania, Francia, Paesi Bassi, Messico e Cina, coordinati dai soci italiani di corporate m&a **Leah Dunlop** e **Francesco Stella**, con il supporto dei senior associate **Fabio Caviglia**, **Simone Cucurachi** e **Nicoletta Spinaci** e dei professionisti dei team di intellectual property, employment, commercial, public law, banking, real estate e litigation.

Brevini Group è stata assistita dallo Studio Legale Sutich Barbieri Sutich in persona del socio **Giorgio Barbieri** e degli associate

Alessandro Nironi Ferraroni e **Mario Varchetta.** 

La practice

Corporate m&a

Il deal

Acquisizione di Brevini da parte di Dana Incorporated

Gli studi

Hogan Lovells, Sutich Barbieri Sutich

Gli avvocati

Leah Dunlop, Francesco Stella, Fabio Caviglia, Simone Cucurachi, Nicoletta Spinaci (Hogan Lovells); Giorgio Barbieri, Alessandro Nironi Ferraroni, Mario Varchetta (Sutich Barbieri Sutich)

Il valore

325 milioni di euro

2017
save the brand
 Fashion · Food · Furniture

by legalcommunity, financecommunity, inhousecommunity, foodcommunity

30 NOVEMBRE • MILANO

Sponsor

LATHAM & WATKINS

In partnership con

ICM Advisors



IL CAMBIO DI PASSO DI HOGAN LOVELLS

Parla Luca Picone, da poco nominato managing partner dello studio in Italia. E a *MAG* rivela: «Proseguiremo con la crescita interna, ma siamo pronti anche a nuovi lateral hire»

Luca Picone

Secondo **Luca Picone**, le condizioni necessarie e ideali per avviare un processo di crescita e sviluppo in uno studio legale sono

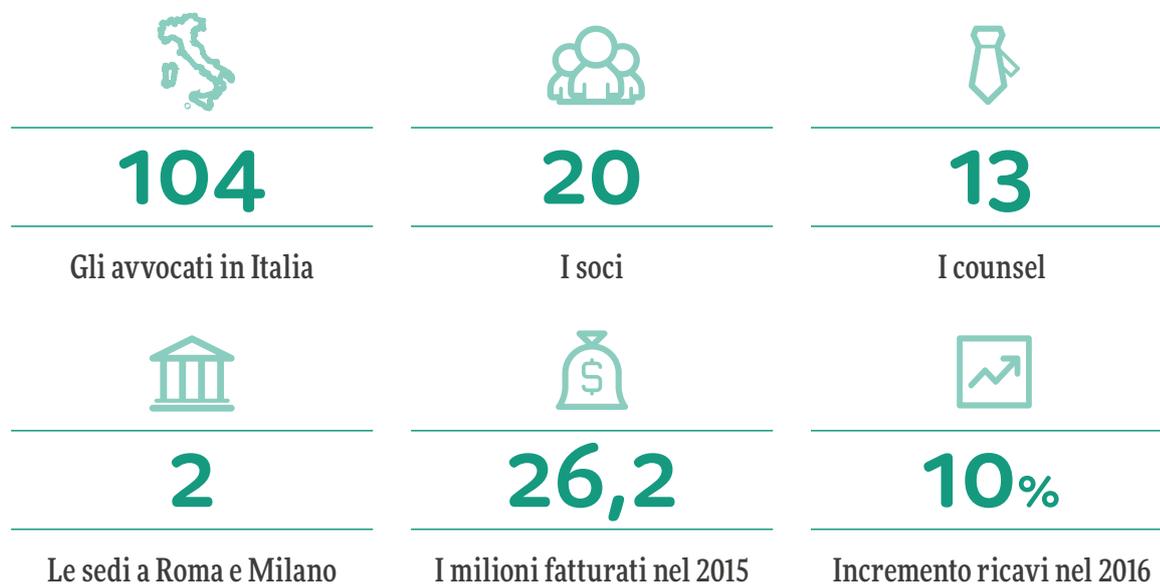
fondamentalmente tre: coesione tra i soci, ambiente sereno e conti in ordine. In Hogan Lovells, a detta del neo managing partner, in questo momento ci sono tutte e quindi la sede italiana della law firm internazionale è pronta per un «cambio di passo».

Luca Picone ha assunto la guida dello studio a fine 2016 ricevendo il testimone da tre soci: **Leah Dunlop**, che rivestiva il ruolo di managing partner per l'Italia e che ora continua nel suo ruolo di responsabile di corporate m&a per l'Italia e di co-head per la stessa practice a livello di Continental Europe; **Fulvia Astolfi**, che guidava l'ufficio di Roma dal 2000 e che resta a capo del tax dello studio; **Marco Rota Candiani**, che era a capo della sede di Milano dal 2006 e che resta responsabile del real estate. Un passaggio, nota Picone, «che di regola si inserisce nell'attuazione del piano strategico dello studio,

in base al quale è previsto che in tutte le giurisdizioni, il ruolo di managing partner abbia una durata massima triennale, sia per favorire una condivisione delle responsabilità manageriali sia per far emergere le capacità di leadership». Un processo che è già avvenuto in otto delle quattordici giurisdizioni europee in cui è presente Hogan Lovells.

In Italia, questo passaggio, come è evidente, corrisponde anche a un impegno alla semplificazione della governance. Anche questo, sottolinea l'avvocato, «risponde a una logica che vuole fortemente affermare il concetto che i due uffici italiani sono due indirizzi dello stesso studio. La figura del managing partner unico rafforza l'esigenza di far funzionare le due sedi come le due braccia del medesimo corpo».

Due sedi che tali sono e tali resteranno nel futuro. Negli scorsi anni, molti studi internazionali hanno profondamente rivisto la loro strategia logistica in Italia. E tanti hanno scelto di concentrare la loro presenza unicamente a Milano. I casi più recenti sono quelli di Simmons & Simmons, Norton Rose Fulbright e Ashurst. «Per quello che ci riguarda», afferma Picone, «Roma e Milano sono due sedi con caratteristiche specifiche e non fungibili. Si tratta di due mercati



LO STUDIO IN CIFRE

abbastanza diversi dove però noi operiamo con due sedi molto integrate. È un modello che funziona e che intendiamo continuare a portare avanti».

I risultati, del resto, ci sono. Il 2016, secondo le stime preconsuntivo, dovrebbe essersi chiuso con un incremento del fatturato italiano del 10% rispetto ai 26,2 milioni dell'anno prima (che, invece, era stato un esercizio di sostanziale stabilità). «Una crescita», osserva Picone, «avvenuta sostanzialmente a perimetro costante», ossia non come conseguenza di un particolare aumento dei professionisti in forza

allo studio, a riprova che la squadra ha funzionato ed è stata capace di creare valore.

Anche il mantenimento di un'impostazione multidisciplinare resta, per Picone, un punto fermo. «Riteniamo che questo sia un altro elemento caratterizzante per noi. E questa capacità multidisciplinare è ciò che ci consente di essere non solo il punto di riferimento dei clienti dello studio a livello internazionale, ma anche gli avvocati di fiducia di clienti locali».

Due anime, quella locale e quella globale, che in Hogan Lovells sono



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

considerate un valore. Accade così che lo studio sia impegnato in grandi deal internazionali, si pensi al passaggio di Sab Miller ad Ab Inbev (un'operazione da 103 miliardi di dollari) e in transazioni assolutamente legate al territorio come l'acquisizione di Philippe Model seguita per il private equity italiano, fondato da **Alessandro Benetton**, 21 Investimenti.

Essere presenti in diverse practice richiede un grande sforzo. «Sappiamo che ci sono alcune practice che contribuiscono in maniera differente alla redditività complessiva», afferma il managing partner di Hogan Lovells, che allo stesso tempo però sottolinea come la differenziazione delle aree di attività dello studio sia stata fondamentale per «crescere in maniera organica» nei periodi di recessione economica o di rallentamento dei mercati.

I buoni risultati chiamano nuovi investimenti. E qui, Picone conferma che per Hogan Lovells l'Italia «è un paese centrale a livello di Continental Europe». Non è un caso che nel 2016 lo studio abbia promosso due counsel: **Paola La Gumina** nel dipartimento di tmt e di diritto commerciale e **Riccardo**



Leah Dunlop

Fruscalzo del dipartimento di diritto della proprietà intellettuale. Sempre lo scorso anno, poi, nello studio ha fatto ritorno nel team di financial institutions, **Silvia Lolli** che negli ultimi tre anni aveva collaborato con lo studio legale tributario di EY. Nel 2015, invece, lo studio era tornato anche a fare lateral hire per tornare a coprire la practice antitrust con l'arrivo di **Sabrina Borocci** in qualità di partner.

Crescita interna e lateral hire resteranno due direttrici lungo le quali si snoderà il piano di sviluppo dello studio in Italia di qui al 2020.

A proposito delle possibili acquisizioni di nuovi professionisti, Picone dice: «Ci sentiamo pronti per guardare all'esterno e realizzare delle mosse che ci consentiranno di accelerare questo processo di crescita».

Lo studio, aggiunge il managing partner, «è pronto sia a perseguire obiettivi strategici sia a cogliere delle opportunità che si dovessero presentare: in un caso e nell'altro il punto è che sentiamo di avere le spalle sufficientemente larghe per poter crescere».

L'avvocato pensa anzitutto alla possibilità di «ampliare la nostra gamma di servizi ad alcune aree che oggi non copriamo». Quali? «È presto per parlarne. Con gli altri soci stiamo ancora facendo delle riflessioni in merito. Siamo cauti nelle nostre mosse e vogliamo fare le cose in maniera ragionata». Ma i due approcci (quello strategico e quello opportunistico) tiene a precisare Picone, «non sono alternativi, ma coesistenti».

L'obiettivo di fondo può essere sintetizzato nella volontà di fare un salto di qualità soprattutto nel posizionamento di mercato e nella percezione esterna dello studio. Hogan Lovells può crescere ancora in Italia. Sia «conquistando

«Per quello che ci riguarda, Roma e Milano sono due sedi con caratteristiche specifiche e non fungibili. Si tratta di due mercati abbastanza diversi dove però noi operiamo con due sedi molto integrate»

quote di mercato» che oggi sono occupate da concorrenti sia riuscendo a distinguersi come un consulente evoluto e «attento alle esigenze dei clienti» che oramai sono sempre più sofisticati. E questo secondo obiettivo come si centra? «Essendo più efficienti nell'offerta puntando su innovazione, attenzione al cliente e specializzazione». 🧑

RASS - KENNEDYS: così è nata l'alleanza

Dopo vent'anni, Rinaldi & Associati formalizza la partnership con gli americani. Parla Egidio Rinaldi: «Punto fermo dell'accordo è la libertà di scelta del cliente: gli avvocati non si impongono»





opo circa 20 anni di collaborazione, lo studio Rass (Rinaldi & Associati) ha formalizzato l'alleanza con lo studio Kennedys. L'accordo porta così la firm americana a essere presente anche in Italia. Ma cosa unisce Rass e Kennedys? Per scoprirlo e conoscere la storia dello studio, *MAG* ha incontrato il fondatore

di Rinaldi & Associati **Egidio Rinaldi** e il partner **Andrea Lazzaretti**.

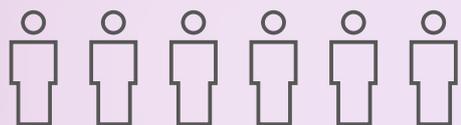
«Iniziai a fare l'avvocato in Sicilia con mio padre e mio nonno. Poi mi trasferii a Roma per lavorare con lo studio legale Bisconti, che aveva una clientela composta prevalentemente da imprese estere che intendevano investire nel nostro Paese o da studi esteri che richiedevano il nostro supporto per i loro clienti - racconta Rinaldi -. In seguito divenni socio e mi trasferii a Milano ma quasi trent'anni fa lasciai lo studio Bisconti, costituendo un nuovo studio insieme con l'amico e collega **Alberto Montanari**». La scelta di fondare lo studio Rinaldi & Associati è arrivata nel 1995. Sin dalla costituzione, Rass ha avuto una vocazione internazionale, fornendo assistenza legale prevalentemente a imprese e studi esteri o multinazionali che lavorano nel nostro Paese.

Proprio in ragione di questo profilo, negli anni lo studio ha ricevuto delle offerte per essere assorbito da parte di law firm straniere che intendevano espandersi in Italia, ma le ha sempre declinate.

«Gli studi legali sono fatti di persone, tra cui si crea empatia. E con i colleghi dello studio Kennedys tale empatia si è subito creata e c'è sempre stata. Il rapporto tra Kennedys e Rass si è protratto per tanti anni ed è nato da una particolare sintonia delle due realtà rispetto al diritto assicurativo ma non solo», spiega Rinaldi.



Corporate M&A *2017* Awards



by **legalcommunity**.it

6 LUGLIO 2017
MILANO

IN COLLABORAZIONE CON



M O R R O W
S O D A L I

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

E la decisione di formalizzare questa alleanza com'è maturata? «Un po' di tempo fa, entrando nello studio Kennedys di Londra, notai un enorme quadro all'ingresso sul quale erano indicati tutti gli studi con cui erano legati nel mondo (lo scorso anno Kennedys ha siglato una fusione con i danesi di Advokatfirmaet Erritzoe e perfezionato due alleanze in Svezia e Norvegia, ndr). In quel quadrante mancava l'Italia e uno dei loro



Egidio Rinaldi

senior partner mi lanciò una proposta di associazione. Fermo restando che noi non abbiamo mai voluto essere né assorbiti, né fagocitati, abbiamo deciso di sederci a un tavolo per cercare di costruire un tipo di rapporto un po' più stretto di quello che avevamo. Ne è uscito fuori un *memorandum of understanding* che disciplina la futura collaborazione fra i due studi. Un punto fermo di questo accordo è però la libertà di scelta del cliente, a cui non si può mai imporre un avvocato solo perché gli studi sono legati da un contratto», precisa Rinaldi. La partnership, precedentemente basata su rapporti personali fra i professionisti dei due studi, si è così spersonalizzata ed è diventata ufficiale.

LE PRACTICE

La clientela di Rass è variegata: si tratta di imprese operanti nel settore chimico-farmaceutico, manifatturiero, della meccanica di precisione e nell'industria alimentare così



Andrea Lazzaretti

come nel campo del leisure, dove lo studio ha acquisito anche un know-how nel Regulatory Affair. Inoltre un altro focus di attività è quello legato al diritto assicurativo. «Le pratiche di diritto assicurativo comportano una gestione particolare: bisogna affrontare la fase delle trattative, quella del contenzioso e l'eventuale transazione così come l'eventuale recupero delle somme pagate in caso di surrogazione», precisa Lazzaretti.

In questo ambito Rass assiste prevalentemente le imprese ma spesso è lo stesso broker o assicuratore che si occupa del sinistro ad affidargli l'incarico.

Inoltre lo studio si occupa anche di supervisionare, su richiesta degli assicuratori, la gestione dei claim, il che comporta una valutazione preventiva degli eventuali danni, la quantificazione delle spese legali, un'analisi sull'opportunità o meno di intentare o resistere a un'azione legale.

PROSPETTIVE FUTURE

Rass conta oggi 28 professionisti (tra cui ci sono 6 equity partner e 3 salary) e si avvale anche di collaboratori esterni. Per crescere finora lo studio ha preferito reclutare e formare risorse junior, poiché questo «consente di avere, nel lungo periodo, professionisti che lavorano in modo analogo al tuo, diversamente dai professionisti già formati che necessariamente portano con sé sia i pregi che i

difetti della loro precedente esperienza professionale», afferma Lazzaretti. In ogni caso, per la ricerca di nuovi professionisti, lo studio si sofferma sui curriculum più interessanti inviati da docenti universitari o altri avvocati con cui collabora, anche se in più di un'occasione si è avvalso di società di selezione. Per il futuro, anche in ragione della partnership con Kennedys, Rass intende puntare sul contenzioso. «Anche se bisogna vedere come si svilupperà il mercato in cui, fra l'altro, si vanno affermando in modo sempre più marcato procedure di ADR (Alternative dispute resolution)», precisa Lazzaretti, che ritiene molto validi questi strumenti poiché «come mi è stato detto da un bravo mediatore, è l'ultimo momento in cui la lite è sotto il controllo delle parti. Infatti, dopo questa fase, quando si arriva al processo l'esito diventa difficilmente prevedibile». (g.l.) 🏆



Labour 2017
🏆🏆🏆🏆🏆 Awards
by legalcommunity.it

**21 SETTEMBRE 2017
MILANO**



Il team

MDM porta in Italia LE AZIENDE OLANDESI

Lo studio, 2,5 milioni di fatturato, è presente a Milano e Firenze. Focus particolare su logistica e trasporti. Nel 2017 potrebbe arrivare in squadra anche un avvocato russo

Cinque partner a Milano e uno a Firenze, per un fatturato di 2,5 milioni di euro: questi i numeri di Mdm studio legale e tributario, che guarda prevalentemente all'estero. Il mercato su cui è più specializzato è quello olandese, che è la porta d'ingresso principale di tanti clienti. Lo studio infatti è associato alla

Camera di Commercio Italiana di Olanda (Amsterdam), collabora con il Consolato e il ministero degli Esteri dei Paesi Bassi ed è in contatto con varie associazioni di categoria olandesi. Mdm è stato fondato nel 1999 da avvocati e fiscalisti, a cui si è aggiunto nel tempo anche un team che si occupa dell'assistenza burocratico-amministrativa d'impresa, oltre una rete di collaboratori esterni (notaio, periti, consulenti ecc.). «Ci prefiggiamo di assistere il nostro

cliente target - l'impresa straniera di piccole -medie dimensioni, con una formula "chiavi in mano", ovvero facendole trovare in un'unica realtà professionale tutto ciò di cui ha bisogno per far affari in Italia, in altre parole la consulenza legale, amministrativa e fiscale», spiega il partner **Marco Trabucchi**, dottore commercialista.

LO SCENARIO

Il volume d'affari delle esportazioni olandesi in Italia è pari a 17,5 miliardi l'anno. I settori in cui il Paese è più attivo sono quelli dei prodotti chimici, dei macchinari, dei prodotti derivati dal greggio e della logistica. Ma l'Olanda è un mercato importante in termini di consumatori che del nostro paese apprezzano i prodotti del food e del design. E Mdm lo sa bene, avendo curato gli aspetti legali e burocratici del padiglione olandese all'Expo 2015. Sia con gli olandesi che con clienti provenienti da altri Paesi, Mdm utilizza la medesima metodologia di approccio, dando enfasi alla comunicazione per entrare nel loro "habitus" mentale e impegnarsi per far comprendere tutte le peculiarità della Penisola. «Bisogna soffermarsi sul modo in cui ragionano le controparti», spiega l'avvocato **Johan de Flines**.



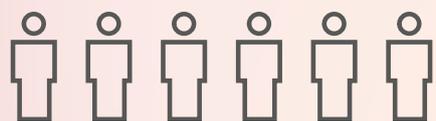
Marco Trabucchi

«Ad esempio, sappiamo quanto sia importante per un inglese l'aspetto formale, ma siamo altrettanto consapevoli di quanto olandesi e svedesi apprezzino la comunicazione diretta, senza fronzoli e di conseguenza ci adeguiamo costantemente al nostro interlocutore sia in giudizio che in sede contrattuale».

Per i partner di Mdm l'aspetto più difficile nel trattare con clienti stranieri è far comprendere loro la complessità del fisco e della burocrazia italiana e, soprattutto ai clienti nord europei, la lentezza dei giudizi e il susseguirsi di atti e memorie. Spiegare che una causa, una volta avviata, può durare anni e anni, spesso crea delle difficoltà. «Per evitare, dove possibile, il contenzioso, suggeriamo sempre

I FINALISTI

Finance *2017* Awards



by legalcommunity *.it*

**2 MARZO 2017
MILANO**

IN COLLABORAZIONE CON



Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it



Johan de Flines

al cliente straniero, prima di rendere operativo il business nel nostro Paese, di effettuare, con il nostro supporto, un'indagine adeguata sul suo settore, attraverso ricerche di mercato mirate, l'analisi della concorrenza e lo studio dell'andamento del trend industry di riferimento», aggiunge Flines.

IL FOCUS

Una particolare expertise che lo studio ha sviluppato è quella relativa all'assistenza alle aziende attive nel settore della logistica e dei trasporti quando si verificano problemi nel corso delle spedizioni internazionali (furti, danneggiamenti, blocchi doganali, sinistri, ecc.).

«Riusciamo a essere particolarmente efficaci in questo genere di assistenza, sia sul territorio che fuori dai confini italiani perché Mdm appartiene a

uno speciale network legale, Dbla (Dutch Business Laweysr Abroad), composto da avvocati olandesi residenti in 14 diversi paesi nel mondo, particolarmente attivo e sinergico in vari settori del diritto con risvolti internazionali», spiega Flines.

Ma quello della logistica e delle spedizioni non è l'unico settore a cui Mdm sta puntando.

Infatti lo studio si sta concentrando anche sulle imprese attive nel settore delle commodities e su aziende che stanno sperimentando nuove tecniche per la creazione di metano e mangime per animali, partendo dalla coltivazione delle alghe.

Inoltre, guardando alla Schengen Ferroviaria, Mdm sta osservando il mercato della Russia, e vorrebbe inserire nel corso del 2017 un avvocato russo nel team.

«Abbiamo clienti Coreani, Canadesi, e soprattutto Nord Europei e possiamo tranquillamente affermare che il 90% delle nostre posizioni ha sempre un profilo internazionale, ma ci differenziamo dagli altri studi professionali poiché questi spesso operano un primo filtro dei clienti interessati all'Italia attraverso un desk estero. Noi ci occupiamo di tutti gli aspetti della pratica accogliendo il cliente direttamente», conclude Trabucchi. (g./) 🍷

LA PROFESSIONE CHE CAMBIA, IN 10 INNOVAZIONI

Cresce l'impegno di avvocati e studi legali per l'individuazione di modi nuovi di vivere ed esercitare le professioni legali. Dal software per la gestione 4.0 dello studio alla cybersecurity



Le innovazioni che cambiano la professione

3 CYBERSECURITY

BonelliErede implementa il progetto Machine Learning che ha dato vita a un sistema in grado di scoprire un attacco alla rete e garantire la massima sicurezza alle informazioni gestite dallo studio.



Alberto Toffoletto

questo perché il progetto pilota sta partendo proprio dall'Italia. Veri pionieri nella produzione di software gestionali, invece, sono gli studi Toffoletto De Luca Tamajo e Nctm che hanno concentrato nella realizzazione del progetto iLex una serie di soluzioni che

hanno migliorato l'organizzazione dello studio, dei professionisti e la gestione dei clienti. Si tratta di un software che integra e supera le potenzialità di *Easylex* (ideato proprio da **Franco Toffoletto**): si usa con un browser internet e include le funzioni di knowledge management. In più consente di gestire tutte le attività che i professionisti devono organizzare e svolgere: agenda, to-do-list, timesheet, document management, document creation, contabilità industriale, pricing e staffing. Questo software, inoltre, ha delle sezioni dedicate ai clienti per ciascuna pratica, all'interno delle quali essi hanno la possibilità di monitorare direttamente l'evoluzione dell'incarico conferito. Uno strumento simile è a disposizione dei clienti di Hogan Lovells e viene utilizzato all'interno



TRAZIONE INTEGRALE AWD JAGUAR

L'ISTINTO DEL CONTROLLO.



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

Scopri la trazione integrale AWD Jaguar su XE.

In ogni istante, i sensori All Wheel Drive Jaguar riconoscono la superficie su cui stai guidando per adattarsi alle sue caratteristiche e passare dalla trazione posteriore a quella integrale.

E darti le performance Jaguar, in ogni condizione.

In più, con Jaguar Care hai 3 anni di manutenzione ordinaria, garanzia, assistenza stradale a chilometraggio illimitato in tutta Europa.

Fino al 31 marzo, su XE la trazione integrale è allo stesso prezzo della posteriore.

JAGUAR XE AWD CON JAGUAR CARE

3 anni di garanzia

3 anni di manutenzione ordinaria

3 anni di assistenza stradale completa

Chilometraggio illimitato

In tutta Europa

THE ART OF PERFORMANCE

La trazione integrale AWD Jaguar è disponibile sulla seguente motorizzazione XE 2.0 D 180 CV AWD. Valori riferiti a Jaguar XE 2.0 D 180 CV AWD: Consumi Ciclo Combinato 4,7 l/km. Emissioni CO₂ 123 g/km. Scopri le soluzioni d'acquisto personalizzate di JAGUAR FINANCIAL SERVICES. Jaguar consiglia Castrol Edge Professional.

di un sistema di *Legal Project Management*.

Sempre tra le innovazioni tecnologiche, va segnalato il progetto *Machine learning* applicato alla sicurezza di rete dello studio BonelliErede guidato da **Stefano Simontacchi** e **Marcello Giustiniani**.

Nel dettaglio, lo studio si è dotato di un sistema di sonde che ispezionano la rete e che riportano a un server centrale tutti i comportamenti identificabili sull'infrastruttura digitale. Il sistema è in grado di scoprire elementi o movimenti anomali e indicare se è in atto un attacco alla rete, assicurando così la massima sicurezza alle informazioni gestite dallo studio.

Non male considerata la crescente frequenza di episodi di cyberattacchi ([si veda il numero 73 di MAG](#)) che stanno colpendo il settore.



Franco Toffoletto

GESTIONE E CURA DEL CLIENTE

Molte delle innovazioni tecnologiche descritte tengono in considerazione il cliente e le sue esigenze. Ma sul fronte del cosiddetto client care si registrano

Le innovazioni che cambiano la professione

4 WORK/LIFE BALANCE

Lo studio La Scala ha adottato un sistema di welfare aziendale a beneficio di tutti coloro i quali lavorano nello studio e che prevede un bonus bebè, un bonus welfare e un bonus scuola.



Le innovazioni che cambiano la professione

6 ALTERNATIVE BILLING

Lo studio Lca ha adottato la formula *work for equity* per la remunerazione dei servizi concessi alle start up e per costruire con esse un rapporto di reale partnership.



a punto da CastaldiPartners. Lo studio guidato da **Enrico Castaldi** ha definito un format preciso di *engagement letter* suddivise in tre punti: scope of work molto dettagliato, team di lavoro (inclusa l'indicazione dell'avvocato manager della pratica e del client partner) e proposta economica. Circa due terzi dei mandati sono su basi forfait. Da segnalare poi anche le molteplici iniziative di informazione e aggiornamento che alcuni studi hanno attivato in favore di clienti attuali e potenziali. Lo studio tributario Valente Associati GEB Partners ha costituito una Tax policy Unit che, fra le altre cose, monitora e garantisce la conformità delle strutture di business adottate dai clienti ai cambiamenti del quadro normativo nazionale ed europeo.

De Berti Jacchia ha creato una serie di osservatori online per fornire ai clienti aggiornamenti su specifiche materie d'interesse: dai trasporti al food, fino a Brexit. Delfino e Associati Willkie Farr & Gallagher ha costituito una task force legale con l'intento di supportare i clienti



Sergio Barozzi

intenzionati a operare in mercati strategici “non convenzionali”. Linklaters, invece, si è strutturato con un team dedicato alle attività di knowledge management, coordinato dall’avvocata **Lia Campione**, per assistere i clienti non solo sulle pratiche ma anche nell’aggiornamento relativo a questioni legislative di loro interesse.

PERCORSI DI CARRIERA E ORGANIZZAZIONE DELLO STUDIO

Sempre più attenzione viene anche dimostrata nella cura delle risorse professionali degli studi. A partire dai collaboratori. Dla Piper, per esempio, sul fronte delicatissimo della gestione dei percorsi di carriera, in Italia, ha dato vita a una struttura che stravolge le vecchie logiche di organizzazione



Enrico Castaldi

e promette di affermarsi come best practice. A elaborare il nuovo schema di carriera sono stati i managing partner **Bruno Giuffrè** e **Wolf Michael Kühne** assieme al direttore generale dello studio **Marco Clausi**. Il percorso prevede, in estrema sintesi,



Le innovazioni che cambiano la professione

7 YES LOGO

Nctm e Chiomenti hanno lavorato al rebanding del nome dello studio ma soprattutto hanno sperimentato l'utilizzo di un logo che ne esprima valori e identità.





Diversity is key

supported by:



WITH THE PATRONAGE OF



GENDER & LGBT

WHEN SOCIAL RESPONSIBILITY IS DRIVEN BY BUSINESS OBJECTIVES

THE BCCI IS SUPPORTED BY

CONFERENCE ON DIVERSITY

INSPIRING POSITIVE CHANGE IN BUSINESS

March 9, 2017 - 9AM-2PM Palazzo Marino - Milan

As part of series of conferences organised by **The British Chamber of Commerce for Italy**, with the support of **UPS**, explores effective programs in diversity management with focus on the topic of **gender diversity** and **sexual orientation**.

The goal of the initiative is to present the potential gains arising from the correct adoption of diversity policies and programs for businesses and consumers. All conferences will include networking opportunities and Q&A with the speakers.

REGISTRATION IS REQUIRED

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

EVENT SPONSORED BY



PROJECT SPONSORED BY

IN COLLABORATION WITH



MEDIA PARTNER



Le innovazioni che cambiano la professione

8 **BENESSERE AL LAVORO**

Il progetto Magna Carta di Linklaters ha portato all'integrazione nello studio di una psicologa delle organizzazioni per aumentare i livelli di motivazione e benessere.



Lia Campione

l'autocandidatura alla partnership e la possibilità, per chi punta invece al riconoscimento del proprio contributo tecnico qualitativo all'attività dello studio, di essere promosso legal o tax director ([per tutti i dettagli si veda il numero 58 di MAG](#)).

Punta tutto sulla trasparenza e sullo

sviluppo delle attitudini più utili all'eventuale futuro ruolo di partner, la politica adottata da Linklaters su impulso del managing partner italiano, **Andrea Arosio**, per formare le risorse più giovani. Linklaters è stato tra i primi studi in Italia a istituire e utilizzare la figura del managing associate.

Molto interessante, poi, l'approccio alla selezione e all'inserimento di giovani professionisti da parte dello studio Toffoletto De Luca Tamajo che non avvia la ricerca di professionisti solo quando si creano delle necessità, ma lo fa «regolarmente, per cercare eccellenze». A curare la selezione è l'avvocata **Valeria Morosini**, Considerato il rigoroso processo di selezione e l'investimento che lo studio fa nella formazione delle nuove risorse assunte, lo studio sottolinea che «i praticanti

Le innovazioni che cambiano la professione

9 TASK FORCE INNOVAZIONE

Lo studio Toffoletto De Luca Tamajo ha creato un dipartimento di R&D che ospita tutte le funzioni relative al knowledge management e allo sviluppo dei nuovi prodotti dello studio.



Bruno Giuffrè

attentamente selezionati e costantemente valutati nel corso della collaborazione, vengono trattenuti in studio». Oggi il 62% dei professionisti appartiene alla Generation Y (i nati dopo il 1980), mentre l'età media è di 38 anni. L'attenzione ai giovani professionisti

si riflette anche in molte iniziative che puntano a coinvolgerli nella gestione o nella strategia. Latham & Watkins è uno degli studi che punta in modo particolare su procedure che vedano gli associate coinvolti in queste attività facendoli partecipare al lavoro dei comitati. Inoltre in Latham, l'*associate committee* prende parte alla procedura di selezione dei professionisti da ammettere alla partnership dello studio.

EQUILIBRIO VITA/LAVORO

Uno degli ambiti in cui si registra il maggior numero di iniziative innovative è quello del cosiddetto work/life balance. Il benessere sul lavoro e la conciliazione degli impegni professionali con la vita privata sono uno dei valori maggiormente



Andrea Arosio

perseguiti dagli studi legali associati in questi anni. L'iniziativa sicuramente più rilevante in questo ambito è quella intrapresa dallo studio La Scala che, in occasione del suo 25esimo anno di attività, ha avviato un

piano di welfare aziendale. A essere ammessi a questo piano sono sia lo staff sia gli avvocati dello dello studio, per un totale di 190 persone. Il piano si va ad aggiungere ai bonus di risultato senza sostituirli ed è stato strutturato col supporto della società specializzata in welfare aziendale Eudaimon. Sono previste tre tipologie di benefici: bonus bebè, bonus welfare e bonus scuola. Il primo consiste in un'unum tantum erogato al momento della nascita e valido per ogni bambino nato dal primo gennaio 2014 a oggi. Il bonus welfare può essere speso in iniziative legate alla salute, al tempo libero e alla famiglia. Il bonus scuola, invece, è spendibile per rette scolastiche, corsi, vacanze studio e rimborso dei libri scolastici.

Le innovazioni che cambiano la professione

10 COMUNICAZIONE INTEGRATA

L'attività di comunicazione del progetto Africa dello studio BonelliErede ha rappresentato un esempio di best practice per il modo in cui ha coinvolto tutti gli stake holder dell'organizzazione.



di questa associazione professionale che ha fatto dell'impegno costante a sostegno della cultura e delle arti il proprio tratto distintivo. In questa ottica, con l'obiettivo di esprimere la nuova identità dello studio, è cambiato anche il lettering del nome che è passato da NCTM a Nctm per segnare il distacco dalle personalità dei fondatori e la capacità di abbracciare e contenere tutti coloro i quali oggi fanno parte dell'organizzazione. Fortemente innovativa poi è stata la campagna di comunicazione del progetto Africa con cui lo studio BonelliErede ha raccontato a tutti i suoi stake holder, (dai clienti ai professionisti) il progetto che ha visto l'organizzazione sbarcare in Egitto e in Etiopia. È stato creato un logo apposito (che compare nelle mail di tutti gli avvocati dello studio), uno slogan (BonelliErede spreads its wings to Africa) e una sezione dedicata del sito web. Anche in questo modo, lo studio è riuscito a far passare il messaggio che l'iniziativa avviata non è assimilabile a nessuno dei progetti d'internazionalizzazione attuati da studi legali italiani che si erano visti sinora. 🍷

MASSIMA ATTENZIONE A DIVERSITY E CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Tra i campi in cui la motivazione a realizzare progetti innovativi sembra sempre più alta c'è sicuramente quello della *corporate social responsibility*. Qui le iniziative segnalate sono innumerevoli. Tra queste, per esempio, c'è la creazione di un dipartimento in Lexellent dedicato al problema dell'inclusione in azienda. Hogan Lovells, invece, ha partecipato alla fondazione del 30% Club Italia. In Clifford Chance, la partner **Simonetta Candela**, è stata tra le fautrici del disegno di legge "Misure a sostegno della condivisione della responsabilità genitoriale". Linklaters, oltre ad aver contribuito alla fondazione di Parks-Liberi e Uguali, su iniziativa della socia **Claudia Parzani**, ha anche inventato le *Breakfast@Linklaters*, tra gli appuntamenti che più hanno contribuito in questi anni a cementare l'identità della business community femminile. 🍷



Simonetta Candela

40% della nostra attività. Oggi siamo un filo sotto il 10%. Però lo vediamo in ripresa.

È stupito?

Il cliente italiano stava diventando una specie protetta come il panda. Sta ritornando ad avvicinarsi con molta cautela alla barca. L'italiano ha una cultura nautica che deriva dal dopoguerra.

Ovvero?

L'italiano ha una passione per le barche che definirei ancestrale. Qui non devi inventare nulla. È una cultura che c'è già e ci appartiene. Il settore, però, ha subito una "tentata strage" a causa dei provvedimenti di qualche governo fa. E il combinato disposto con la crisi è stato letale.

Il 2017 come si apre?

Con molte novità. Al salone di Dusseldorf abbiamo annunciato un

2010

Ferretti con Linklaters vende Apremare alle famiglie Pollio e Aprea per le quali agisce Latham & Watkins.

2009

Con Linklaters Ferretti cede la partecipazione in Primar SL ai manager assistito da Cuatrecasas.

2008

Candover e Permira ristrutturano il debito ed escono da Ferretti assistiti da Chiomenti, Cba, Kpmg e Linklaters. Il controllo passa alle banche e ai creditori mezzanini per i quali agiscono Cleary Gottlieb, Gatti Pavesi Bianchi e Freshfields.

nuovo modello Riva, un nuovo Pershig e un nuovo Ferretti. Di fatto non ci si ferma. Noi abbiamo un piano di sviluppo che prevede 24 modelli nuovi in tre anni.

Da quando il Gruppo Ferretti è stato rilanciato con l'arrivo di Weichai come azionista di riferimento, gli elementi vincenti su cui si è puntato sono stati nuovi mercati su cui andare e nuovi prodotti da realizzare. Ma c'è anche stato qualcos'altro?

La parola turnaround spesso viene usata a sproposito. Quello di Ferretti, invece, è un caso di vero turnaround che sta venendo realizzato con un anno di anticipo rispetto al previsto. Come è stato possibile? Non certo perché siamo dei maghi.

Bensi?

Perché abbiamo completamente cambiato la squadra. Abbiamo snellito tutte le procedure. Così come è stata accorciata la catena di comando. Le decisioni ora si prendono in tempi rapidi. E quindi anche gli eventuali errori si correggono in tempi rapidi.



2008

2006

2002

Ferretti, affiancata da Clifford Chance, rileva Allied Richard Bertram Group.

Candover, con Clifford Chance acquisisce la partecipazione di maggioranza di Ferretti da Permira, affiancata da Allen & Overy e Giliberti Triscornia.

Permira lancia un'Opa su Ferretti con BonelliErede. In campo anche Allen & Overy e Clifford Chance. La società lascia la Borsa.



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

è lieta di invitarLa alla tavola rotonda

PROFESSIONE LEGALE E NUOVE REGOLE: VERSO UNO SCONTRO GENERAZIONALE?

Giovedì 16 marzo 2017 • Ore 17.00

La Scala Studio Legale • Auditorium Piero Calamandrei

Via Correggio, 43 • Milano



In collaborazione con

LaScala
STUDIO LEGALE


unbuonavvocato.it



Alberto Galassi

«Non abbiamo nessuna intenzione di aprire le porte a un fondo di private equity. Non è un'opzione. Non se ne avverte la necessità. L'azienda è più che capitalizzata, non ha praticamente debito...»

Quindi, finanza no grazie?

La finanza la rispettiamo. L'ammiriamo. Ma non la cerchiamo. Oggi facciamo gli industriali. Bisogna tornare a fare industria nel Gruppo Ferretti. E lo stiamo facendo. I tempi diranno come evolverà.

Lei è avvocato: come gestite la consulenza legale?

Quella del consulente è una vita molto difficile. Quando c'è da ristrutturare un'azienda è una delle prime voci che si taglia. Però, ci sono consulenze e consulenze.

E quindi?

Se la consulenza di alcuni nostri designer è fondamentale, quella legale, diciamo con una battuta, è un male necessario.

Stefania Bariatti



SENZA LE QUOTE, nei cda le donne spariranno

Parola di Stefania Bariatti, of counsel di Chiomenti e presidente di Sias. «Le quote di genere vengono percepite ancora come un obbligo». La soluzione? «Un sistema di *comply or explain*»

Sono passati poco più di 4 anni da quando la legge 120/2011 – la cosiddetta Golfo-Mosca, dal nome delle due deputate che l'hanno proposta e sostenuta – è diventata operativa. Quattro anni nei quali i consigli di amministrazione (i primi sono stati quelli rinnovati nel 2012) hanno iniziato ad aprirsi alle donne passando dal 7% di presenze femminili del 2011 all'attuale 30,3%. Un risultato notevole, che tuttavia non ha eliminato gli ostacoli che limitano l'accesso delle donne ai ruoli di comando.

Se infatti è stato dimostrato che le performance aziendali e la gestione dei rischi sono migliori nelle aziende dove c'è almeno una donna nel cda, è pur vero che il loro contributo non è ancora completamente riconosciuto o valorizzato. Come dimostra il fatto che solo il 13% raggiunge i ruoli di vertice nei cda, e che il loro compenso è meno della metà di quello dei colleghi uomini.

Si tratta di luci e ombre che sono state svelate durante l'incontro *SMART Boards for smart companies* recentemente organizzato da Valore D e dalle Alumnae In The Boardroom in Borsa Italiana al quale

ha partecipato anche **Stefania Bariatti**, professoressa di diritto internazionale dell'Università di Milano, presidente di Sias e of counsel dello studio legale Chiomenti.

Le donne che entrano nei board hanno bisogno di una formazione specifica?

Penso che chiunque entri per la prima volta in un cda avrebbe bisogno di conoscere un po' di diritto societario per essere cosciente dei rischi e delle responsabilità alle quali va incontro. Trovo però singolare che alle donne venga offerto di seguire dei corsi prima di entrare in un consiglio di amministrazione, mentre per gli uomini questo non è mai stato un passaggio.

Qual è la sua posizione riguardo alla legge Golfo-Mosca?

Penso che sia scandaloso che ci sia bisogno delle quote di genere perché le donne riescano a entrare in certi ambienti. E comunque anche l'attuale soglia del 30% è secondo me ancora un risultato offensivo.

Ma pensa che senza legge si sarebbe raggiunto questo risultato?

No. Sono convinta che senza la legge Golfo-Mosca non ci sarebbe nessuna donna nei cda, se non in quelli delle aziende familiari dove le donne sono

presenti nell'assetto societario e si preparano per gestirle.

Che cosa ci sarà da aspettarsi al termine del periodo di validità della norma?

Penso che la presenza femminile nei cda scenderà decisamente perché le quote di genere vengono percepite ancora come un obbligo, qualcosa che si è costretti a subire, anziché come un'opportunità di ricambio e arricchimento.

Quindi secondo lei non è vero che si è creata la consapevolezza che le società con donne nel cda funzionano meglio?

La consapevolezza di pochi da sola non basta. Senza il vincolo della percentuale minima da rispettare, secondo me, rimarranno in sella solo le donne che sono riuscite a raggiungere la massima visibilità o che hanno un curriculum molto sopra alla media.

Ne è sicura?

Pensi che alcune aziende che quest'anno avrebbero il rinnovo del cda stanno pensando di ridurre il numero dei consiglieri per non dover cercare nuovi consiglieri donna, dato che dal secondo mandato la quota di genere sale dal 20% al 30%. Non è certo un buon segnale, come non lo è la

percentuale di donne nei ruoli executive.

Troppe poche?

Decisamente. Quando si leggono dati come quello sul fatto che nei ruoli executive le figure femminili sono solo il 13%, l'impressione è che le donne siedano nei cda solo perché c'è una legge che lo impone, e comunque nella maggioranza dei casi sono consiglieri indipendenti e non esecutivi.



«Alcune aziende che quest'anno avrebbero il rinnovo del cda stanno pensando di ridurre il numero dei consiglieri per non dover cercare nuovi membri donna»



LC DIVERSITY AWARDS 2017

Giovedì 13 luglio 2017 • Ore 19,15
Milano

Main partner

大成 DENTONS

Con il supporto di



Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it



Perché tutta questa resistenza secondo lei?

Perché non si comprende il motivo di questa presenza femminile e non si conoscono gli aspetti positivi della diversity. E perché costa fatica trovare e inserire persone "esterne". E questo è anche il motivo per cui la maggior parte di donne nei cda sono avvocate. Professioniste che, per motivi di lavoro, sono quindi già inserite in certi ambienti e sono in contatto con i clienti.

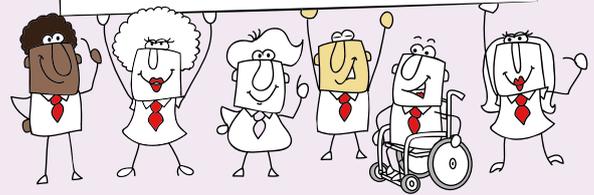
Descrive un circolo vizioso senza soluzione apparente...

In realtà una soluzione ci sarebbe. Allo scadere della legge Golfo-Mosca, qualora non venisse prorogata, le quote di genere nei cda dovrebbero essere recepite dal

codice di autodisciplina. In questo modo le società sarebbero costrette a motivare perché hanno deciso di non rispettare le quote, *comply or explain*. Va da sé che chi non si uniforma avrebbe una ricaduta negativa a livello reputazionale e più in generale di compliance.

Un esempio a cui ispirarsi?

Un esempio virtuoso è il 30% Club, lanciato da London Stock Exchange nel 2010 che tramite un *Statement of Intent* delle aziende aderenti, si poneva l'obiettivo di aumentare la percentuale di presenza femminile nei board entro il 2020. Dal 2016 il Club ha esteso questo obiettivo anche ai C level delle aziende e i risultati si vedono. (s.p.) 🇮🇹



di silvia pasqualotto

Disabili nella C-suite: IL SOGNO DI DUE IN HOUSE

Il tema dell'inclusione sta iniziando a farsi largo anche nel mondo giuridico. E tuttavia c'è un ambito nel quale la professione legale è particolarmente indietro: quello della disabilità. Secondo il rapporto 2016 della *National Association for Law Placement* sarebbero, infatti, meno dell'1% gli avvocati disabili presenti nel mercato dei servizi legali americani.

Tra loro ci sono però due giuristi d'impresa che da alcuni anni si stanno battendo per aumentare l'inclusione dei lavoratori e degli avvocati disabili.

Si tratta di **Jack Chen**, product counsel di Google, e di **Stuart Pixley**, senior attorney presso Microsoft.

I due in house, intervistati da *Corporate Counsel*, hanno raccontato la loro esperienza nella ricerca di un lavoro (tanti rifiuti e il tentativo – sbagliato – di nascondere la disabilità fino al colloquio faccia a faccia) e il loro attuale impegno per l'inclusione delle persone con disabilità.

Nel 2010 Pixley si è infatti fatto promotore presso l'American Bar Association del "Pledge for Change: Disability Diversity in the Legal Profession". Un documento con il quale gli avvocati, le aziende e gli studi legali si impegnano a fare dell'inclusione delle persone disabili la propria missione.

Entrambi gli in house hanno inoltre cercato di portare questo tema nelle scuole e nelle università per mostrare ai giovani come la carriera in legge sia un'opportunità alla portata di tutti. «Siamo riusciti ad attivare nelle nostre aziende uno stage diretto proprio alle persone con disabilità per facilitare il loro accesso al mondo del lavoro», ha raccontato Pixley.

La speranza, ha detto Chen, è che le aziende capiscano il valore incredibile che le persone con disabilità possono portare alla aziende. «Vorrei incoraggiare la prossima generazione di persone con disabilità perché riescano a raggiungere la C-suite e ricoprire le posizioni di vertice».

Solo così – hanno spiegato i due in house – si può realizzare quel cambiamento di mentalità necessario a far diventare l'inclusione delle persone disabili non un singolo caso isolato, ma qualcosa a lungo termine. 🌐



Elisabetta Scosceria

Quella **SFIDA** decennale di **FS**

La direzione guidata dalla general counsel, l'avvocata Elisabetta Scosceria, ha dovuto fare i conti con l'ambizioso piano di impresa del gruppo ferroviario italiano rivolgendosi anche a legali esterni. La selezione? «Tramite beauty contest». La prossima sfida, invece, è la quotazione delle Freccie

di silvia pasqualotto

Il 2016 è stato un anno impegnativo per molte direzioni affari legali. Ma per il dipartimento in house di Ferrovie dello Stato Italiane, l'anno appena trascorso rappresenta sicuramente un unicum. La direzione guidata dalla general counsel, l'avvocata **Elisabetta Scosceria**, ha infatti dovuto fare i conti con l'ambizioso piano di impresa decennale lanciato dalla società che prevede, tra l'altro una serie di operazioni straordinarie in



**PER LE OPERAZIONI STRAORDINARIE,
I LEGALI ESTERNI VENGONO
SELEZIONATI TRAMITE BEAUTY
CONTEST INDIPENDENTEMENTE
DALL'IMPORTO DELLA CONSULENZA**



ambito nazionale e internazionale e l'integrazione con Anas.

Solo per fare qualche esempio, il team di Scosceria, durante lo scorso anno, si è occupato della dismissione di Grandi Stazioni, del riacquisto di Centostazioni, dell'acquisizione di alcune partecipazioni in M5 e anche del trasferimento delle Ferrovie Sud Est e l'acquisto di quelle greche.

«Si tratta di operazioni che – assieme alla cessione a Terna della rete elettrica avvenuta alla fine del 2015 – hanno impegnato in

maniera consistente tutta l'area legale in house. A queste operazioni straordinarie si è poi aggiunta l'intensa attività della parte penale legata al processo di Viareggio e tutte le questioni antitrust che vengono gestite per lo più internamente in house», spiega Scosceria.

Quali altre attività hanno impegnato il dipartimento interno nel corso dell'ultimo anno?

Anche il nuovo codice dei contratti pubblici ha avuto un grande riflesso sul lavoro del team perché abbiamo dovuto rivedere tutta la relativa

regolamentazione interna che sovrintende il processo di affidamento dei contratti del gruppo.

A questo proposito come scegliete gli studi legali esterni?

Per le operazioni straordinarie, i legali esterni vengono selezionati tramite beauty contest indipendentemente dall'importo della consulenza. Fanno eccezione le gare indette da terzi a cui FS partecipa perché spesso i tempi sono molto stretti.

Come fate in questi casi?

In questi casi, se i tempi lo consentono, invitiamo a un beauty contest "lampo" un numero ristretto di studi che



ALCUNI MANDATI DEL 2016

1



Oggetto.

Incarico di consulenza e assistenza legale nell'operazione di cessione della quota di partecipazione di Astaldi in Metro 5

Procedura di affidamento.

Procedura negoziata

Aggiudicatario.

Avv. Gabriella Covino (Gop)

Importo.

19.500,00 euro (Iva esclusa)

Fonte: Amministrazione trasparente - sito Ferrovie dello Stato



Elisabetta Scosceria



inhousecommunity 





**PENSO CHE
UNA GRANDE
SFIDA SARÀ
QUELLA DELLA
QUOTAZIONE
DELLE FRECCHE**



ALCUNI MANDATI DEL 2016

2



Oggetto.

Incarico di advisor legale nell'ambito delle attività relative all'operazione di valorizzazione e riorganizzazione di Centostazioni

Procedura di affidamento.

Procedura negoziata

Aggiudicatario.

Avv. Francesco Gianni - Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners

Importo.

275.500,00 euro (Iva esclusa)

Fonte: Amministrazione trasparente - sito Ferrovie dello Stato

sappiamo essere i più adatti a quella materia anche sulla base delle collaborazioni pregresse.

Questo vale anche per le altre società controllate dal Gruppo Fs?

Le strutture legali delle controllate collaborano funzionalmente con il general counsel e con la mia direzione per gli affidamenti degli incarichi più rilevanti e per le questioni di maggior rilievo soprattutto se si riflettono sul consolidato di gruppo.

Seguite delle prassi particolari nel rapporto con i consulenti?

Diciamo che in Fs si delega molto poco. Noi infatti lavoriamo sempre fianco a fianco con i legali esterni cercando di essere una guida per loro, tenuto conto anche che le tematiche ferroviarie sono talmente specialistiche che ci sono aspetti che non possono che essere seguiti con il supporto interno.

Cosa vi aspettate dall'integrazione con Anas?

C'è da dire innanzitutto che l'integrazione con Anas è stata inserita nel piano strategico ma non ancora definita a livello normativo. Quando e se

ciò avverrà ci sarà sicuramente un grande impatto anche sul nostro lavoro perché si tratta di una realtà molto grande che in questi anni sta facendo molti sforzi per riorganizzarsi nel migliore dei modi.

Ma secondo lei sarà un impatto negativo o positivo?

Secondo me sarà una grande opportunità per il business e, ovviamente, dal punto di vista giuridico una sfida come questa darà l'occasione a tutti di crescere ed arricchirsi.

Quali altre sfide vi attendono nel corso di questo 2017?

Penso che una grande sfida sarà quella della quotazione delle Freccie. Questa operazione ci aprirà infatti un mondo – quello delle società quotate - completamente nuovo. E tutto ciò si tradurrà in nuove sfide dal punto di vista legale.



Elisabetta Scosceria

ALCUNI MANDATI DEL 2016

3



Oggetto.

Incarico di assistenza e consulenza legale in relazione ad attività connesse al programma EMTN di Ferrovie dello Stato Italiane

Procedura di affidamento.

Procedura negoziata

Aggiudicatario.

Avv. Gregorio Consoli - Chiomenti

Importo.

80.000,00 euro (Iva esclusa)

Fonte: Amministrazione trasparente - sito Ferrovie dello Stato

Per esempio dal punto di vista del calcolo del rischio?

Sicuramente. E questa è infatti una cosa che stiamo già facendo con analisi, carotaggi e attraverso lo studio di esperienze precedenti, a cui si aggiungono, quale recente istituzione la Compliance e quella del Risk manager FS.

Come coinvolge il dipartimento legale questa operazione?

Mi rendo conto che sembra una questione molto distante dal lavoro del dipartimento legale. In realtà qualsiasi sfida di mercato va gestita, prima di tutto, individuando gli strumenti giuridici giusti. 🌐

Il edizione

inhousecommunity
 Awards

Giovedì 12 ottobre 2017 • Milano

Main Partner

 CARNELUTTI LAW FIRM LATHAM & WATKINS

P O R T O L A N O
C A V A L L O

Sponsor

 Accuracy **Laurence
Simons**

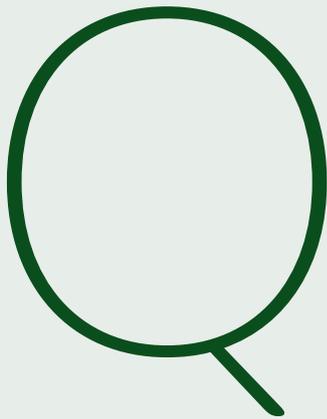
Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

Meno regole?

Più guadagni...

PER 100 MILIARDI DI DOLLARI

di Laura Morelli



Quanto può valere la deregulation nel settore bancario? Per il *Wall Street Journal* oltre 100 miliardi di dollari (101,57 per l'esattezza). A tanto infatti ammonterebbe il capitale che le sei banche più grandi del Paese (Citi, Jp Morgan, Wells Fargo, Bank of America, Goldman Sachs e Morgan Stanley) si troverebbero in eccesso - e che oggi è vincolato a livello regolamentare -, se il neo presidente degli Stati Uniti **Donald Trump** procedesse concretamente a una revisione del Dodd-Frank Act.

Dieci giorni fa Trump ha infatti firmato un memorandum che ordina la revisione della legge che è stata introdotta nel 2010 dall'ex presidente **Barack Obama**, all'indomani del fallimento di Lehman Brothers, e che prevede una serie di misure per una più stretta e completa regolazione del settore finanziario.

Lo scopo è quello di dare una

sforbiciata sostanziosa al sistema normativo. A livello pratico, tra le modifiche previste ci sono, fra le altre cose, il ridimensionamento del Financial Stability Oversight Council, il consiglio presieduto dalla Federal Reserve che determina vincoli particolari per le società bancarie e non bancarie di importanza sistemica (quelle, per intenderci, "too big too fail"), l'eliminazione di misure complesse come i "living will", una sorta di testamento degli istituti in cui si impegnano in caso di crack a liquidare attività senza ricorrere al contribuente, e la cancellazione della Volcker Rule che vieta la speculazione con capitali propri.

La ratio è che la finanza americana sarebbe ormai fuori dal pericolo di ulteriori scandali e anzi, per riprendere competitività occorre sciogliere le briglie. Di certo c'è che a Wall Street le banche hanno già l'acquolina in bocca. E anche gli investitori, considerando che parte di questa cifra tornerebbe a loro, sotto forma di dividendi o buyback. 🍷

FOLLOW THE MONEY



NUOVA LINFA

per le casse delle

AZIENDE FOOD

Crédit Agricole Cariparma lancia un veicolo per lo smobilizzo dei prodotti di magazzino. Emanuela Campari Bernacchi, socia di Gattai Minoli Agostinelli, spiega l'utilità dello strumento per il settore



Eliminare dal proprio bilancio il peso economico del magazzino è un miraggio per moltissime aziende agroalimentari. Per trovare una soluzione a questo problema, Crédit Agricole Cariparma

ha lanciato un nuovo strumento con lo scopo di sostenere la crescita delle imprese del settore.

La banca ha creato da poco l'apposita società veicolo Italstock per l'acquisto e la valorizzazione di prodotti semi-lavorati di eccellenze italiane nel food & beverage, con l'obiettivo di sbloccare i capitali delle aziende che solitamente restano "fermi" in magazzino per un certo periodo di tempo finché i prodotti non vengono venduti.

10 MILIONI PER GRANAROLO

Questa operazione di ingegneria finanziaria ha visto la sua prima applicazione con lo smobilizzo di uno stock di 100mila prosciutti di Parma Dop degli stabilimenti Gennari (società controllata da Granarolo) per un controvalore di 10 milioni di euro. In questo modo Granarolo (1,07



Gianpiero Calzolari

miliardi di fatturato nel 2015) potrà ottimizzare la propria struttura finanziaria e reinvestire le nuove risorse in future acquisizioni.

Gianpiero Calzolari, presidente del gruppo bolognese, sottolinea che questa innovativa modalità di collaborazione con Crédit Agricole potrà «sostenere i piani di crescita del settore enogastronomico italiano, afflitto dal blocco di grandi capitali a magazzino».

VIA IL MAGAZZINO DAL BILANCIO

La grande novità è rappresentata dal fatto che il magazzino





Licensing
Executives
Society
Italia

in collaborazione con



in media partnership con



Recenti orientamenti della **giurisprudenza** in materia di **Proprietà Intellettuale**

Giovedì

16 FEBBRAIO 2017

Facoltà di Scienze Politiche, Economiche e Sociali

Sala Lauree

Via Conservatorio 7, Milano

QUOTA DI PARTECIPAZIONE

Euro 180,00 (IVA inclusa)

L'evento è gratuito per gli iscritti a LES Italia, per gli studenti del corso MII e della Facoltà Spes, previa iscrizione.

FORMAZIONE CONTINUA OBBLIGATORIA

Si segnala che l'incontro è stato accreditato per:

- n° 2 (due) crediti formativi presso l'Ordine degli Avvocati di Milano
- n° 3 (tre) crediti formativi da attribuirsi alla sezione marchio e/o brevetti presso l'Ordine dei Consulenti in Proprietà Industriale

INFORMAZIONI E ADESIONI

Per informazioni ed adesioni potete scrivere a media@les-italy.org
oppure telefonare al n° 328-2753929 (lun-ven dalle h. 9.00 alle h. 13.00)

Per maggiori informazioni sull'evento:

www.les-italy.org/orientamenti-IP

14.00 REGISTRAZIONE DEI PARTECIPANTI

14.30 **Saluti d'apertura e introduzione ai lavori**

14.45 **I MEZZI ISTRUTTORI**

16.00 coffee break

16.30 **LE LICENZE**

PARTECIPANO AL DIBATTITO:

Silvia Vitro

Giudice Sezione Specializzata in materia di impresa
Tribunale di Torino

Silvia Gianì

Giudice Sezione Specializzata in materia di impresa
Tribunale di Milano

Paolo Catalozzi

Giudice Sezione Specializzata in materia di impresa
Tribunale di Roma

MODERANO IL DIBATTITO:

Avv. e Rechtsanwalt Mattia Dalla Costa

CBA Studio Legale e Tributario

Avv. Marco Venturello

Venturello e Bottarini, Avvocati

Avv. Gianfranco Crespi

Studio Legale Crespi

18.00 **Chiusura lavori**



non rimane più in capo all'azienda (che continua a gestirlo), ma viene acquistato da una società appositamente costituita (Italstock) che si prende questo rischio. «I vantaggi sono soprattutto due», spiega a *MAG* l'avvocata **Emanuela Campari Bernacchi**, responsabile del dipartimento di finanza strutturata dello studio legale Gattai Minoli Agostinelli & Partners, che ha assistito Crédit Agricole Cariparma nell'operazione di Gennari insieme alla senior associate **Valentina Lattanzi**. «In primo luogo viene deconsolidato il magazzino dal bilancio dell'azienda, si realizza un vero e proprio trasferimento della proprietà che rende pertanto inutile la concessione di altre forme di garanzia sul magazzino».

EVITATO IL RISCHIO DI INSOLVENZA

In secondo luogo, prosegue Campari Bernacchi, «la cessione rende in qualche modo impermeabile il magazzino rispetto all'eventuale insolvenza o apertura di procedure concorsuali nei confronti della società produttrice. L'operazione consente di migliorare il circolante netto delle aziende che producono beni in stagionatura», dal prosciutto al grana

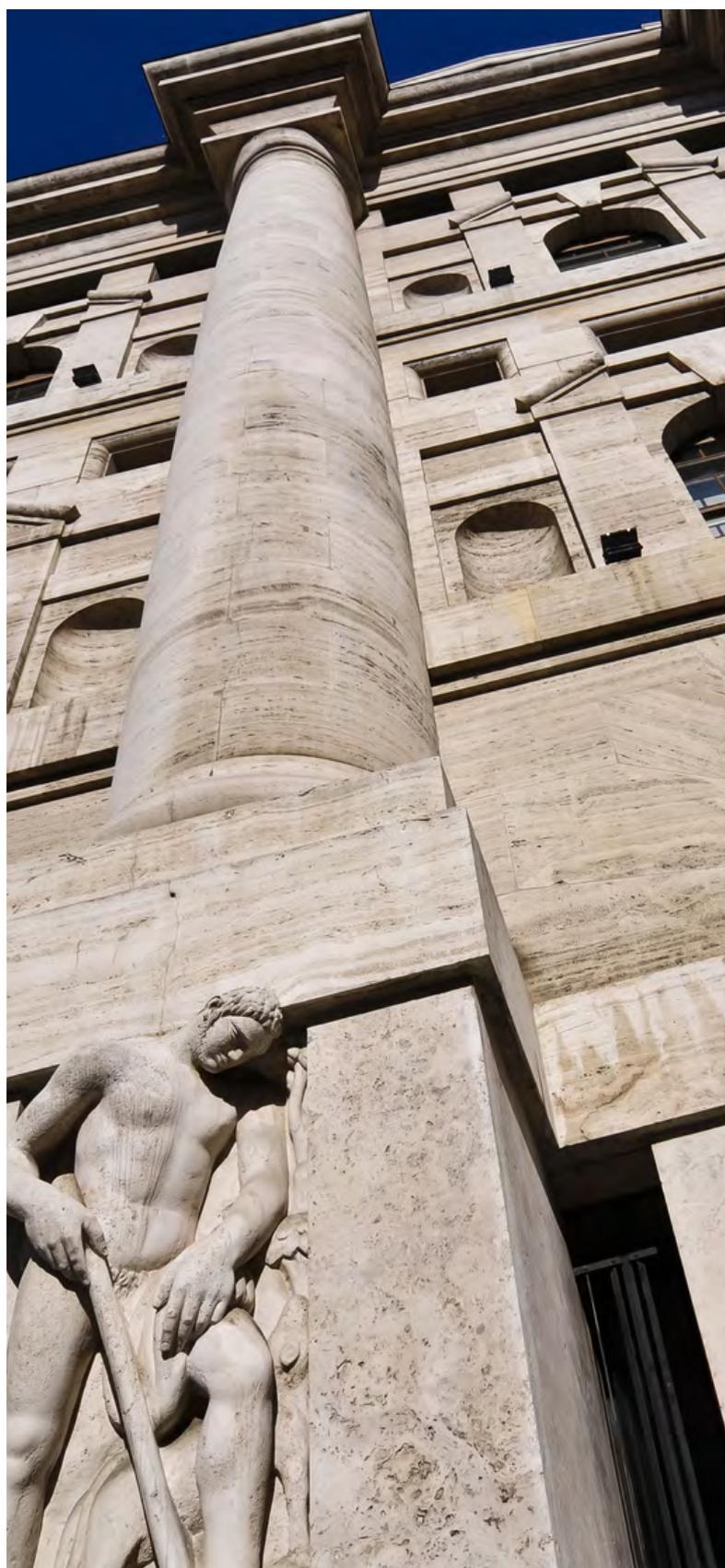


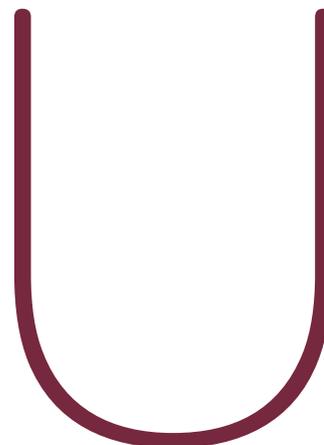
Emanuela Campari Bernacchi

e il vino, tutti prodotti grezzi che devono essere lavorati nel tempo. Proprio il tempo, ricorda l'avvocata, «pesa sul bilancio delle aziende finché i prodotti restano fermi in magazzino e non possono essere venduti», mentre adesso il nuovo veicolo Italstock si prende il rischio di acquistarli, dando nuova linfa alle casse delle imprese del settore, che possono continuare a gestire il magazzino senza portarne il "fardello" economico. Il guadagno per la banca «è il prezzo di vendita del prodotto finito che, per definizione, è un prezzo più alto rispetto a quello che Italstock paga per l'acquisto del semi-lavorato». (g.p.) 🍷

Alla BORSA piacciono le MEDIE IMPRESE

Negli ultimi 10 anni le aziende mid cap hanno registrato le performance migliori. Lo rilevano Bocconi ed Equita Sim. A creare valore sono aziende che investono in m&a ed efficienza. Ma il settore è ancora piccolo. Il problema è l'assenza di intermediari bancari a smistare le imprese sul mercato





Un piccolo lumicino illumina il mercato dei capitali italiano. È quello delle medie imprese, che negli ultimi anni, complice la crisi finanziaria del 2008 e il credit crunch, hanno intensificato il ricorso al mercato e hanno ottenuto performance positive. A livello generale, il comparto resta però sottoperformato e a conti fatti la vera rivoluzione del capital market tricolore appare ancora molto lontana. La fotografia scattata dall'ultimo studio realizzato dal Dipartimento Baffi Carefin dell'Università Bocconi, in collaborazione con Equita SIM, è piuttosto chiara.

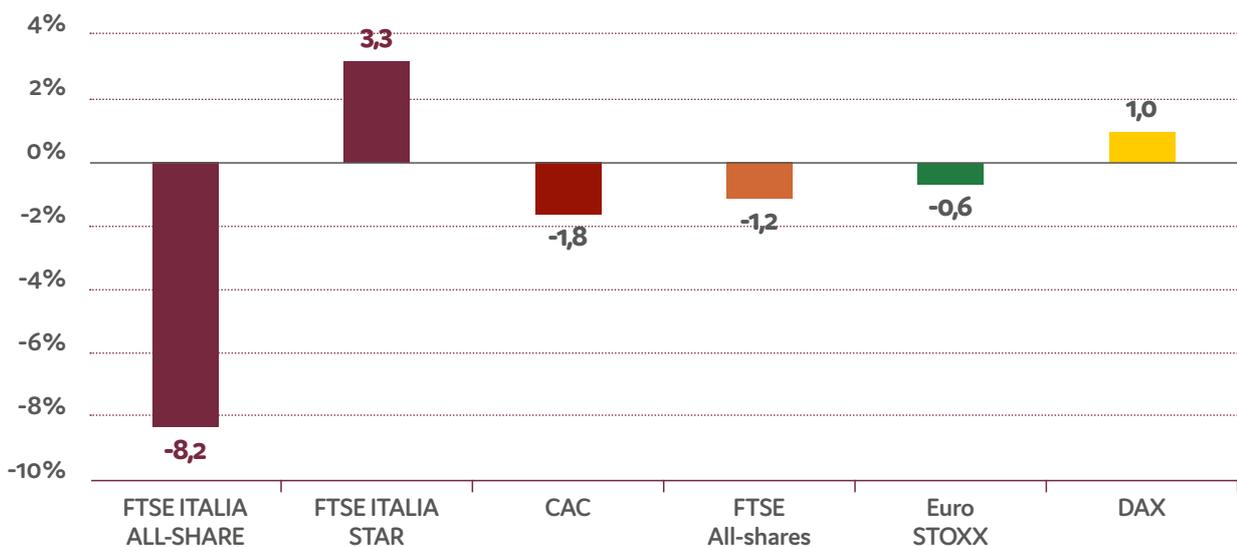
Le aziende che decidono di emettere un'obbligazione o di quotarsi sono ancora poche rispetto a quelle degli altri Paesi europei. L'assenza di fondi d'investimento ad hoc che attirino gli investitori, in particolare nei confronti delle medie imprese, e la debolezza degli intermediari bancari, alle prese con la crisi del settore, non aiutano. Tuttavia, esistono eccellenze che, se scovate, rappresentano una grande opportunità. E l'introduzione di agevolazioni fiscali e iniziative come i piani individuali di risparmio potrebbero rappresentare la spinta che serviva a far partire definitivamente l'ingranaggio del capital market.

SUPER STAR

Negli ultimi dieci anni, in Italia, sia il mercato azionario che quello obbligazionario hanno avuto un andamento "a due velocità": da un lato ci sono le aziende molto piccole e molto grandi, che hanno performato peggio, dall'altro invece le imprese industriali di medie dimensioni hanno garantito un ritorno significativo ai propri investitori.

Se guardiamo ai numeri del mercato azionario, il rendimento composto annuo nel periodo 2006-2016 del Ftse Italia All-Share è sceso dell'8,2%. Un dato particolarmente

LE PERFORMANCE DEL MERCATO AZIONARIO



Fonte: Bocconi - Baffi Carefin; Stoxx; Borsa Italiana; Bloomberg

CASTALDIPARTNERS
1996

Per i nostri vent'anni di attività

22 febbraio 2017

Istituto Italiano di Cultura di Parigi

•
Consegna della
Borsa *Altiero Spinelli*

•
Consegna della
Borsa *Mario Dondero*

•
Presentazione del libro
"Paris Milano"
CastaldiPartners - Contrasto Editore

**PARIS
MILANO**

PARIS

MILANO

LONDON

LYON

BRUXELLES

significativo se confrontato con quello del corrispettivo francese Cac (-1,8%), del tedesco Dax (+1%) e dell'Eurostoxx (-0,6%). A trascinare l'indice al ribasso è stata la componente bancaria, che in dieci anni ha perso in media oltre due terzi del proprio valore.

In questo scenario cupo, c'è invece un indice che nell'ultimo decennio ha illuminato il panorama guadagnando nello stesso arco di tempo il 20% (circa il 2% annuo, a cui si deve sommare un ulteriore 2,7% medio annuo relativo ai dividendi). È lo Star, il segmento titoli con alti requisiti dedicato alle medie imprese con capitalizzazione compresa tra 40 milioni e 1 miliardo di euro.

«L'andamento di questo indice - spiega **Stefano Caselli**, prorettore per l'internazionalizzazione all'Università Bocconi - dimostra l'esistenza di gioielli imprenditoriali del made in Italy, relativamente nascosti o visibili agli investitori, che caratterizzano il nostro stock market e lo rendono attrattivo».

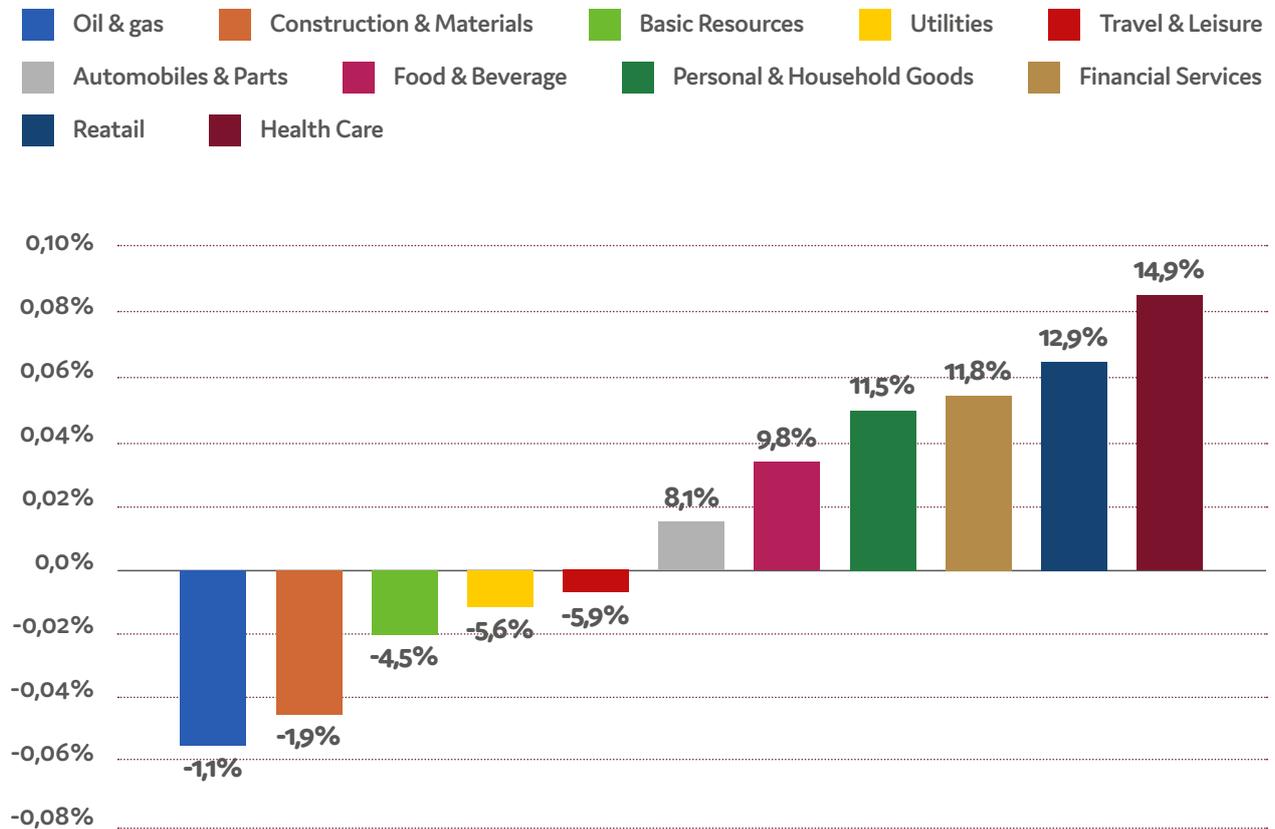
Non si può dire la stessa cosa, però, sul mercato dei debito. Qui,

evidenzia la ricerca, la tendenza generale è stata quella di un calo nei volumi (-9% nel 2016) pur di fronte a un aumento delle emissioni (+11%). La size del mercato italiano è, anche qui, ancora limitata: mentre in Regno Unito e in Francia i titoli di debito corporate rappresentano il 30 e il 22% del debito delle aziende, in Italia la quota è dell'11%, ben al di sotto della media Ue del 20%. Di media, il 60% circa dei bond -mediamente 75 all'anno - viene dal comparto banking, che assieme al manifatturiero e alle telecomunicazioni rappresenta il 75% del debito corporate italiano. Ciò spiega in parte il calo dei rendimenti, scesi anche per via di fattori esterni e di una diminuzione



Stefano Caselli

LE PERFORMANCE PER SETTORI



Fonte: Bocconi - Baffi Carefin; Data collected on Bloomberg or provided by Equita

della qualità creditizia. Nel 2016, infine, le emissioni totali sono state 92, di cui 50 minibond, per un valore complessivo di oltre 22 miliardi di euro.

EFFICIENZA E CRESCITA

Tornando al mercato azionario, l'andamento dello Star, spiega Caselli, «dimostra come in Borsa vadano le aziende che

sono davvero pronte e preparate per affrontare questo percorso». Nel periodo preso in esame, queste aziende hanno ottenuto un rendimento buy-and-hold (a lungo termine) di almeno il 15% sull'orizzonte di investimento, con una media dell'1,4% su base annua. Di contro le aziende più piccole o più grandi hanno perso una media del 6% e del 3% rispettivamente (oltre il 40% e il 20% rispettivamente in termini di ritorno buy-and-hold).

Ma di quali aziende parliamo? Sicuramente società con una capitalizzazione medio-alta, tra i 500 milioni e il miliardo di euro, spiega lo studio, che rappresentano circa il 6% delle società quotate allo Star. Quanto ai settori, i migliori sono stati automotive (+8,1%), food (+9,8%), servizi finanziari (+11,8%) e healthcare (+14,9%), dove i ritorni medi annui hanno oscillato tra l'1% e l'8%. Al contrario, sono andati male comparti come real estate (-11,6%), il bancario (-9,9%) e il chimico (-9,4%). A livello generale, «le società dello Star che hanno performato meglio - evidenzia Caselli - sono quelle che hanno lavorato su efficienza, crescita e su operazioni di m&a, come dimostra la correlazione tra l'aumento di valori come l'ebitda e le performance». Altri driver di performance sono l'export e soprattutto il deleveraging: «La Borsa - sottolinea il prorettore - sembra premiare le aziende che lavorano in modo significativo per ridurre il ricorso alla leva, sia in termini di ridimensionamento dell'indebitamento finanziario e sia in direzione di maggiore equity».



Andrea Vismara

INTERMEDIARI E INVESTITORI

I dati dimostrano dunque che a Piazza Affari una solida base imprenditoriale c'è e attrae investimenti. Il mercato però resta ancora decisamente sottosviluppato rispetto al resto d'Europa. Le ragioni vanno dalla size degli attori del comparto fino alla poca liquidità, soprattutto nel mercato Aim. Ma a complicare le cose c'è anche la progressiva disintermediazione del settore: «Le banche d'investimento, gli intermediari - osserva **Andrea Vismara**, responsabile Investment Banking di Equita SIM - sono un tassello fondamentale per mettere in contatto investitori e imprese,

senza i quali il mercato non può funzionare». Gli istituti italiani, però «continuano a essere un elemento di debolezza del nostro sistema finanziario, oltre a essere sovra-regolate, e ciò impedisce loro di svolgere il loro compito di indirizzare le aziende verso il mercato dei capitali».

Inoltre, evidenzia Vismara, «negli ultimi dieci anni sono scomparse quasi tutte le istituzioni che tradizionalmente assistevano gli imprenditori sui progetti di lungo termine come ad esempio Centrobanca, Interbanca, Meliorbanca, Efibanca e Crediop», si è dimezzata la loro quantità (da 51 nel 2007 a 29 nel 2016), e oggi «tra le prime dieci banche commerciali del Paese, solo due hanno mantenuto un'attività di intermediazione azionaria e ricerca dedicata agli investitori istituzionali, tutte le altre hanno chiuso o esternalizzato queste attività».

In questo contesto, i nuovi player stranieri che svolgono attività di equity research prestano più attenzione alle large cap: dal 2009 al 2016 la copertura dedicata alle aziende small e mid cap è diminuita al 12 e 6% dal 48 al 37% rispettivamente. Con buona pace dello sviluppo di questo tipo di imprese.

Senza intermediari di qualità e senza

una politica industriale che se ne occupi, aggiunge Vismara, «i mercati dei capitali italiani per le imprese non hanno alcun futuro».

In questo contesto, sottolinea Vismara, promuovere lo sviluppo del mercato dei capitali italiano significa portare avanti una serie di misure che, stando alla ricerca, dovrebbero essere orientate verso una comunicazione più efficace e diffusa delle buone performance delle imprese italiane, per «massimizzare il numero degli investitori internazionali e domestici di lungo periodo», un continuo «miglioramento e semplificazione della normativa», inclusa quella fiscale, per incentivare le aziende. Ma anche «la promozione dell'industria italiana del risparmio gestito che favorisca la nascita di nuovi investitori domestici», sottolinea, con particolare attenzione agli investitori sulle aziende più piccole. E, infine, lo sviluppo di una strategia a sostegno delle banche d'investimento operanti in Italia, in particolare «verso quelle che assistono anche le piccole e medie imprese, attraverso la rimozione dei conflitti d'interesse tipici delle banche finanziatrici, come oggi stanno facendo le autorità britanniche per via normativa, o l'agevolazione fiscale delle attività di ricerca», conclude Vismara. (I.m.) 

PRIVATE EQUITY, il rischio È “ASSICURATO”

Che ruolo hanno le compagnie nelle operazioni di m&a? Propongono polizze ad hoc che puntano a proteggere venditori e compratori dai rischi imprevedibili. All'estero sono molto usate, in Italia...

di laura morelli



ha sempre pagato i dipendenti, sulla bontà e la veridicità dei bilanci o dei contratti. Insomma, che si sia agito nel rispetto della legge e della compliance e che quindi non ci siano esposizioni verso responsabilità future su questi temi».

Solitamente questo tipo di dichiarazioni sono subordinate all'esito di un processo di due diligence approfondito, in modo da negoziare più facilmente delle garanzie contrattuali rispetto a eventuali circostanze di potenziale rischio che, in quanto non noto, non può essere bene quantificato in termini economici.

IL DEAL È ASSICURATO

Il problema però è che non sempre queste garanzie sono corrette o veritiere. Fino a oggi per proteggersi da questa eventualità si ricorreva a garanzie contrattuali, a una fideiussione, alla negoziazione del prezzo, o all'escrow. In quest'ultimo caso «una parte del prezzo viene depositata presso un conto corrente per un periodo di tempo determinato, gestito da un "escrow agent" con istruzioni specifiche da parte di venditore e acquirente», spiegano **Elia Catalano** e **Stefano Micheli** partner di BonelliErede. Tuttavia se questa soluzione fa



Elia Catalano

dormire sonni tranquilli al compratore, è estremamente vincolante per chi vende: «Oggi, complice il fatto che gli importi vincolati non rendono più come una volta, per il venditore è svantaggioso bloccare una parte della propria liquidità per periodi che possono essere anche piuttosto lunghi». Ciò è ancora più vincolante nel caso di operazioni di secondary buy out, ossia quando venditore e compratore sono entrambi private equity. «Inoltre l'escrow account non esonera il venditore dal rischio», aggiunge Strini.

Per colmare il gap tra i bisogni di buyer e seller nelle operazioni le compagnie assicurative hanno iniziato a proporre polizze specifiche per i rischi legati alle r&ws, ossia le warranties & indemnities. «Le w&i - spiega Strini - sono state introdotte 15 anni fa nei mercati prevalentemente anglosassoni

mentre in Italia sono state importate poco più di cinque anni fa», mentre è solo negli ultimi due o tre anni che i fondi hanno iniziato a considerarle come una possibilità. «Lo scorso anno - aggiunge Strini - abbiamo ricevuto 40 richieste e raddoppiato il numero di polizze stipulate rispetto all'anno precedente, delle quali il 90% sottoscritte dal compratore. Fino a tre anni fa il numero di richieste era sensibilmente inferiore».

UN VANTAGGIO PER CHI VENDE

Ma perché un fondo di private equity dovrebbe scegliere di assicurarsi contro i rischi di un'operazione di m&a e coinvolgere un terzo soggetto (l'assicuratore) nella transazione? Come spiega **Maurizio Atzori**, partner di Assietta Private Equity, «il vantaggio più importante è per il venditore e consiste nel fatto di poter distribuire subito i proventi della vendita, che non restano fermi nell'escrow account». Assietta Private Equity, al momento pronto a lanciare il quarto fondo, della durata di sei anni dedicato alle aziende di piccole dimensioni, è stato fra i primi operatori ad aver usato questo strumento e in due operazioni. «Se dovessimo usarlo di nuovo? Dipende dall'operazione. Occorre fare un



Maurizio Atzori

confronto tra il costo/opportunità di tenere la liquidità in un escrow e il prezzo della polizza», afferma. Per **Pietro Zanoni** e **Giuliano Lanzavecchia**, equity partners dello studio Nctm «diversamente dalle garanzie come l'escrow, che si limitano a garantire l'adempimento dell'obbligo di indennizzo assunto dal venditore, con le polizze W&I si ha una traslazione del rischio in capo a un soggetto terzo che, a fronte del pagamento di un premio, assume su di sé l'onere consentendo al venditore una cosiddetta clean exit». A vantaggio delle polizze va anche il prezzo: a livello globale, nel 2000-2001, quando la polizza iniziava a circolare, il costo era del 5% sull'importo massimale garantito. «Oggi il prezzo medio varia dall'1 al 3% sul massimale, per un minimo di 75



Marco Strini

mila euro per i deal più piccoli, si paga alla stipula e vale per tutta la durata della polizza di massimo 7 anni. Negli ultimi deal che abbiamo chiuso il prezzo della polizza era inferiore al 2% del massimale, risultando particolarmente competitivo», spiega Strini.

In Italia, questi prodotti vengono usati in particolare in operazioni di primary buy out «mid size, dai 25 ai 150 milioni di enterprise value» e soprattutto nell'ambito dei «competitive bid, in cui è il venditore stesso che offre già la possibilità di una polizza accordata con un assicuratore e con un termsheet chiaramente non vincolante» spiegano i legali di BonelliErede.

L'altra faccia della medaglia, però, evidenzia Atzori, è che «esistono alcune criticità da risolvere». Ad esempio queste polizze «non coprono tutti i rischi evidenziati dalla due diligence» e c'è spesso «poca flessibilità rispetto al

contratto di vendita: se hai già redatto un contratto è difficile chiudere una polizza assicurativa che si adatti a esso». Come aggiungono Catalano e Micheli, che con il focus team private equity hanno in programma per il prossimo 15 febbraio una tavola rotonda proprio sul tema della W&I insurance in m&a transaction, «i modelli contrattuali alla base delle polizze sono ancora stranieri. Questo pone le parti davanti a una serie di temi che vanno studiati e approfonditi a seconda del deal, ad esempio occorre verificare la coerenza di alcune clausole con il codice civile nelle assicurazioni e prestare attenzione al coordinamento tra la polizza e il contratto di acquisizione».

Terzo elemento: il compratore deve essere d'accordo. «Non sempre chi compra è disposto ad accettare la presenza di un soggetto terzo nell'operazione - osserva Atzori - e le garanzie sono considerate più facili da riscuotere rispetto a una polizza assicurativa. Molto dipende dalla negoziazione, bisogna mettere sulla bilancia i pro e i contro e valutare le contingenze».

UNO SVILUPPO LENTO

A proporla sono, attualmente, poche compagnie straniere fra le quali Aig, Anv, Dual, Pembroke e Allied. «Benché





finance community *.it*

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





Pietro Zanoni

lo strumento sia noto da tempo - aggiungono Zanoni e Lanzavecchia - il mercato italiano non è ancora maturo».

Per le compagnie italiane è ancora complicato inserirsi in questo settore. Uno degli ostacoli è rappresentato dal regolamento ex Isvap che viene interpretato in contrasto con l'introduzione di queste polizze. «In

realtà questo problema è in via di superamento, il problema è che c'è poca dimestichezza con questo strumento», osservano i legali di Nctm.

In secondo luogo, afferma Atzori, «esistono alcuni elementi di inflessibilità che ne impediscono lo sviluppo. Di certo non escludo che in futuro si farà più uso delle polizze, magari in una forma ibrida con il sistema di garanzie tradizionali». Non è, evidenzia, «un "aut-aut", ma un "et-et" in cui tutto si decide in fase negoziale». Infine, ricordano gli avvocati di Be, «la polizza non è la bacchetta magica». Non solo perché «alcune aree restano scoperte da questo tipo di polizze», ma anche perché la loro stipula «non prescinde da un negoziato a monte sulle r&ws e soprattutto da una due diligence approfondita, spesso richiesta dalla compagnia stessa». 🌐

financecommunity.it Awards



**16 NOVEMBRE 2017
MILANO**

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

Main Partner



Sponsor



IL CIVILE

prova a

CAMBIARE VOLTO

Ridotti i numeri del contenzioso e i tempi di definizione delle controversie. L'Italia scala di 48 posizioni il ranking della Banca Mondiale per efficienza. Nei tribunali delle imprese 3 cause su 4 vengono definite in meno di un anno

La lentezza della giustizia aspira a diventare un vago ricordo. Sono migliorate infatti le performance dei nostri tribunali civili. Secondo il ministro della Giustizia **Andrea Orlando** il

segreto è la specializzazione e l'organizzazione. Questo ciò che ha affermato durante il convegno organizzato il 20 gennaio scorso da ItaliaDecide dal titolo "L'Italia e il valore della reputazione: la giustizia civile". Nell'incontro è stata presentata una ricerca fatta da **Fabio Bartolomeo**, direttore generale delle statistiche presso il ministero della Giustizia, e **Magda Bianco**, economista che lavora presso Banca d'Italia, per ItaliaDecide, in cui sono stati elaborate delle valutazioni sintetiche rispetto ai dati rilasciati dagli osservatori internazionali sui sistemi giudiziari. Tra questi dati spicca sicuramente la scalata dell'Italia,



Andrea Orlando

nel periodo che va dal 2010 al 2017, di 48 posizioni nel ranking della Banca Mondiale che prende in analisi tempi, pendenze e arretrato, qualità del servizio, risorse impiegate nel comparto giustizia.

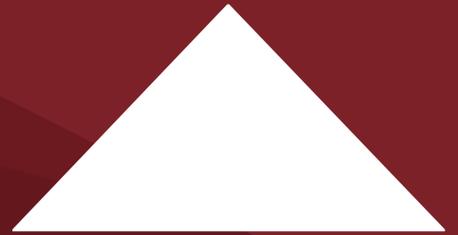
Secondo i dati resi noti da Cepej, la commissione del Consiglio d'Europa addetta alla valutazione dell'efficienza dei sistemi giudiziari, la durata media del contenzioso civile di primo grado mostra una progressiva riduzione. Ma non è l'unico dato rilevante. Negli ultimi anni si è passati infatti da circa 2,4 milioni di iscrizioni di contenzioso civile di primo grado a circa 1,6 milioni.

La riduzione della domanda è il frutto di una serie di cause: contesto economico, l'introduzione delle misure di Adr (alternative dispute resolution), l'aumento del contributo unificato e interventi ad-hoc.

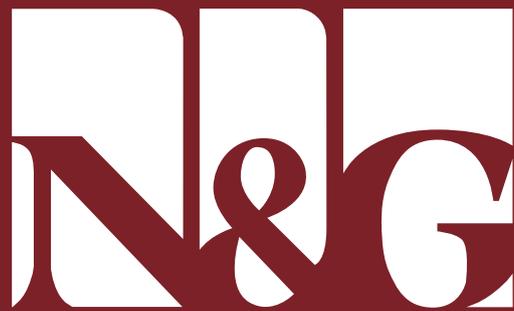
L'unica materia in controtendenza è il contenzioso

bancario: da 53.683 cause pendenti nel 2013, si è passati a 68.552 cause nel 2015. L'altra anomalia resta l'eccessivo ricorso in Cassazione: resiste infatti un tasso di impugnazione dello 0,05 per 100 abitanti. Migliora invece la capacità di smaltimento dell'arretrato: è la più alta d'Europa, con un picco del 131% nel 2012. "Le informazioni sull'andamento della giustizia sono fondamentali", ha affermato Orlando, e mirano a comprendere le ragioni delle differenze di performance nelle diverse zone del paese. In più di un caso il ministro ha specificato che queste analisi consentono di escludere una correlazione diretta tra la disponibilità di risorse e la presenza di risultati non soddisfacenti. Anzi hanno rivelato una maggiore incidenza





PROTEGGIAMO
IL VALORE
DELLE IDEE



N&G LEGAL

FIRENZE

PADOVA

MILANO

ROMA

TORINO

MONACO DI BAVIERA

20122 - Corso di Porta Vittoria, 9

Tel. +39 02 362161

info@nglegal.eu - www.nglegal.eu



Fabio Bartolomeo

delle capacità organizzative dei capi degli uffici sulle performance più positive.

Le città del nord Italia Torino, Milano e Genova sono le sedi capoluogo di distretto più virtuose d'Italia. Per questo durante il convegno Bartolomeo ha affermato che i risultati del nord del paese sono comparabili all'economia europee usate come parametro nella ricerca, ovvero Francia, Germania, Polonia e Spagna.

Un altro indicatore di performance, di tipo qualitativo, è quello relativo alla tenuta delle decisioni in appello: benissimo Torino, dove il 59% delle sentenze di primo grado viene confermata anche in appello, al secondo posto Bologna, con il 58% e al terzo posto Milano, con il 55%.

Per queste ragioni il nord ovest - dal punto di vista della giurisdizione civile - rappresenta un'area in cui un'impresa italiana o straniera, può operare a condizioni simili a quelle delle grandi città europee

comparabili.

Nel confronto con i sistemi giudiziari di Francia Germania, Polonia, Spagna, nel periodo 2010-2014 l'Italia ha conseguito i miglioramenti più rilevanti.

LA PERFORMANCE DEI TRIBUNALI DELLE IMPRESE

Ottime anche le performance dei tribunali delle imprese: nel primo quadriennio dall'introduzione di queste sezioni il tasso di risoluzione delle controversie aziendali entro un anno è pari al 72%.

Queste sezioni specializzate sono istituite presso i tribunali e le Corti d'appello aventi sede nel capoluogo di regione e i giudici che vi sono assegnati sono dotati di una specifica preparazione. La loro competenza spazia dalla

proprietà industriale, alle controversie in materia societaria, nonché a quelle relative a contratti pubblici di appalto di lavori, servizi o forniture di rilevanza comunitaria. Secondo i dati della Direzione generale di statistica e analisi organizzativa del ministero della Giustizia, tre cause su quattro affidate ai tribunali delle imprese si definiscono in meno di un anno. Il primato dell'efficienza lo detiene Bologna, che nel 2015 ha definito il 49% delle cause entro 6 mesi dall'iscrizione. In seconda posizione per numero di cause portate a sentenza entro sei mesi si collocano le sezioni di Roma e Napoli con il 44%, mentre Milano è in terza posizione con il 40%.

La durata dei procedimenti varia a seconda delle sedi, ma i dati evidenziano comunque una riduzione dei tempi rispetto



Magda Bianco

a quelli della stessa tipologia di affari facevano registrare prima della riforma. Oltre alla celerità, i tribunali delle imprese si sono distinti anche per la "tenuta delle decisioni", che solo a Milano è cresciuta del 70-80%. Ridotti drasticamente quindi i casi di riforma delle sentenze, che equivale a più certezza nella giurisprudenza ma anche nel business.

L'obiettivo del legislatore nell'introduzione di queste sezioni è stato quello di concentrare in pochi uffici giudiziari le controversie con alto grado di tecnicismo e rilevanza economica, per favorire la qualità con la formazione di indirizzi giurisprudenziali uniformi e quindi la maggiore prevedibilità e celerità delle decisioni.

La specializzazione e l'organizzazione non si dimostrano utili solo in azienda o negli studi legali. Migliorano anche l'andamento della giustizia. (g.l.) 🌐

Legalcommunity ENERGY AWARDS 2017

I protagonisti del settore sono stati celebrati
in una esclusiva serata di gala

Autorevoli operatori dell'Energy community italiana si sono riuniti il 30 gennaio al Museo Nazionale della Scienza e Tecnologia Leonardo Da Vinci di Milano per celebrare la quarta edizione dei **Legalcommunity Energy Awards** ovvero il riconoscimento attribuito all'eccellenza

dell'advisory legale e tributaria attiva nel comparto dell'energia.

L'evento è stato organizzato da *legalcommunity.it* in collaborazione con **M&P Moroni & Partners, Ing Bank** e **Tesla**.

La serata ha visto la presenza di **630 persone**,

tra general e legal counsel di prestigiose aziende, advisor finanziari, bankers, rappresentanti della stampa e del mondo della comunicazione e ovviamente loro, i protagonisti del settore: specialisti della materia di law firm italiane e internazionali, premiati da una [autorevole giuria](#).



SFOGLIA LA FOTOGALLERY



ENERGY

UN MERCATO da 110 MILIONI

a cura di vincenzo rozzo

S secondo le stime elaborate dal centro ricerche di *legalcommunity.it* il mercato dell'energia in Italia vale quest'anno circa 110 milioni in termini di fatturato per studi legali attivi nel settore. Il dato è stato calcolato su un campione di 45 realtà attive nella materia e, rispetto allo scorso anno, il giro d'affari è rimasto sostanzialmente invariato: +0,9%. Se guardiamo invece al numero degli avvocati dedicati full o part time, il dato ammonta a circa 700 professionisti, tra soci, associate, counsel e trainee, di questi 165 sono partner (23,5%). Gli studi con i team più numerosi del mercato sono: il duo Gianni Orioni Grippa Cappelli & Partners (Gop) - Dla Piper, con 52 avvocati, a seguire Legance (47), Grimaldi (40), Chiomenti (36) e BonelliErede (31). Mentre quelli che nel corso dell'ultimo anno hanno reclutato più professionisti, vedendo (in alcuni casi) crescere vistosamente il proprio organico, sono stati: Gop, con 9 ingressi tra associate e trainee, e Watson Farley, con 8 nuovi professionisti tra cui il counsel **Giuseppe Franch** (ex A&O, attivo nel tax). Dla Piper, invece, con 5 innesti tutti provenienti da Macchi di Cellere, è stato protagonista di uno dei lateral più importanti,



ovviamente quello di **Germana Cassar** che ha rafforzato il team sul fronte amministrativo/contenzioso. Altri passaggi degni di nota sono stati quello di **Daniela Sabelli** (nome noto nel comparto utilities) passata in Curtis da Simmons, **Piero Viganò**, ex socio di Osborne Clarke esperto di rinnovabili che ha avviato la practice energy in Gitti and Partners, **Luca Perfetti**, ex Villata Degli Esposti che adesso veste la maglia BonelliErede per l'amministrativo, e ancora, sul fronte competition antitrust, **Sacha D'Ecclesiis** passato da Hogan Lovells a Orsingher Ortu. I numerosi cambi di poltrona (tanti altri li troverete nelle singole schede degli studi nelle pagine che seguono) confermano ancora una volta il dinamismo di un mercato trasversale, in crescita e in costante evoluzione. Continuando a guardare la fotografia, le fonti

rinnovabili rappresentano il comparto che ha registrato più attività da parte degli energy lawyers (circa il 35%), sia in operazioni di natura finanziaria sia in questioni connesse al regulatory/amministrativo (compreso il giudiziale). A seguire troviamo utilities (25%) e oil&gas (20%). Questo dato (ovvero la stima dell'intensità dell'attività) riflette quello dei team messi in campo dagli studi nelle varie specializzazioni. Guardando infatti la distribuzione delle competenze vediamo che le fonti rinnovabili è il comparto che vede più professionisti dedicati (circa 360), seguono utilities (304) e oil & gas (289).

Nel corso della ricerca poi, è emersa anche una ulteriore specializzazione legata al mondo dell'energia: si tratta della efficienza energetica. Pochi per adesso i player dedicati, tra questi **Umberto Penco Salvi** di Clifford Chance. Secondo molti si tratta di un trend destinato a diventare un vero e proprio mercato, come già accade all'estero.

Ecco di seguito tutti i vincitori delle categorie e le relative motivazioni.

▶▶▶



THE BEST IN ITALY

ENERGY REPORT 2017



legalcommunity.it

SCARICA GRATIS LA TUA COPIA SU:

legalcommunity.it

financecommunity.it

inhousecommunity.it

foodcommunity.it

1. Studio dell'anno **CURTIS**

La law firm quest'anno ha conquistato il mercato: specializzazione in tutti i settori del mondo energy, crescita del dipartimento con investimenti e lateral hire di peso, network internazionale e team multidisciplinare dotato di competenze tecniche e ampia conoscenza del business aziendale, nonché operazioni di alto profilo, sono soltanto alcuni degli elementi emersi dall'opinione di mercato.

Finalisti

- BonelliErede
- Curtis
- DLA Piper
- Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners
- Orrick

2. Avvocato dell'anno **LORENZO PAROLA**

Paul Hastings

All'unanimità il mercato lo ha indicato come leader indiscusso del settore. Numerosi i feedback positivi ricevuti. Ecco un esempio: «La sua conoscenza è estremamente vasta e

approfondita e spazia in tutti i segmenti della filiera energetica. È anche un consulente prezioso per compiere scelte strategiche nei mercati esteri».

Finalisti

- Monica Colombera
Legance
- Francesco Novelli
DLA Piper
- Lorenzo Parola
Paul Hastings
- Ottaviano Sanseverino
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners
- Catia Tomasetti
BonelliErede



1. Galileo Pozzoli (Curtis)



2. Lorenzo Parola (Paul Hastings)

**3. Best practice Oil & gas
BONELLIEREDE**

**4. Studio dell'anno
Project finance
GIANNI ORIGONI
GRIPPO CAPPELLI
& PARTNERS**

Finalisti

- Ashurst
- Chiomenti
- Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners
- Linklaters
- Norton Rose Fulbright



**5. Avvocato dell'anno
Project finance
MONICA
COLOMBERA**

Legance

Finalisti

- Carola Antonini
Chiomenti
- Marco Cerritelli
McDermott Will & Emery
- Monica Colombera
Legance
- Pierpaolo
Mastromarini
Watson Farley & Williams
- Arturo Sferruzza
Norton Rose Fulbright
- Catia Tomasetti
BonelliErede



5. Monica Colombera (Legance)

**6. Studio dell'anno
Amministrativo /
ambientale
CINTIOLI &
ASSOCIATI**

Finalisti

- Amministrativisti
Europei Associati
- Cintioli & Associati
- CDRA - Comandè
Di Nola Restuccia
- Lipani Catricalà
& Partners
- Todarello & Partners



3. Il team di BonelliErede



6. Fabio Cintioli e il suo team (Cintioli & Associati)



5. Antonella Capria (GOP)

**7. Avvocato dell'anno
Amministrativo /
ambientale**

**ANTONELLA
CAPRIA**

*Gianni Origoni Grippo
Cappelli & Partners*

Finalisti

- Antonella Capria
Gianni Origoni Grippo
Cappelli & Partners
- Germana Cassar
DLA Piper
- Fabio Cintioli
Cintioli & Associati
- Cristina Martorana
Orrick
- Simona Viola
GPA

**8. Best practice
Energy finance**

**GRIMALDI
STUDIO LEGALE**



4. Ottaviano Sanseverino e il suo team (GOP)



8. Francesco Sciaudone e il suo team (Grimaldi Studio Legale)

9. Studio dell'anno Contenzioso **LOMBARDI SEGNI E ASSOCIATI**

Finalisti

- Cleary
- De Vergottini
- Lombardi Segni e Associati
- Macchi di Cellere Gangemi
- Todarello & Partners

10. Avvocato dell'anno Contenzioso **GIORGIO FRACCASTORO** *Fraccastoro*

Finalisti

- Ferdinando Emanuele Cleary
- Giorgio Fraccastoro Fraccastoro
- Giuseppe Lombardi Lombardi Segni e Associati
- Tommaso Salonico Freshfields
- Francesco Sciaudone Grimaldi Studio Legale



11. Il team di Cleary



12. Ferdinando Emanuele (Cleary)



13. Umberto Penco Salvi (Clifford Chance)



9. Claudia Mambretti
(Lombardi Segni e Associati)



14. Eugenio Tranchino e il suo team (Watson Farley & Willians)



10. Giorgio Fraccastoro (Fraccastoro)

**11. Studio dell'anno
Arbitrati
CLEARY**

Finalisti

- BonelliErede
- Castaldi Partners
- Cleary
- Curtis
- Eversheds

**12. Avvocato dell'anno
Arbitrati
FERDINANDO
EMANUELE
Cleary**

Finalisti

- Paolo Daino
BonelliErede
- Ferdinando Emanuele
Cleary
- Stefano Modenesi
DLA Piper
- Galileo Pozzoli
Curtis
- Giorgio Sacerdoti
Eversheds

**13. Avvocato dell'anno
Efficienza energetica
UMBERTO
PENCO SALVI
Clifford Chance**

**14. Studio dell'anno
Fonti rinnovabili
WATSON FARLEY
& WILLIAMS**

Finalisti

- Ashurst
- DLA Piper
- Gianni Origoni Grippo
Cappelli & Partners
- Orrick
- Roedel & Partner
- Watson Farley
& Williams





15. Carlo Montella (Orrick)



16. Fabio Todarello (Todarello & Partners)



17. Francesco Novelli (Dla Piper)

15. Avvocato dell'anno
Fonti rinnovabili
CARLO MONTELLA
Orrick

Finalisti

- Carola Antonini
Chiomenti
- Michele Cicchetti
Pavia e Ansaldo
- Carla Mambretti
Lombardi Segni e
Associati
- Carlo Montella
Orrick
- Umberto Penco Salvi
Clifford Chance

16. Studio dell'anno
Oil & gas
TODARELLO
& PARTNERS

Finalisti

- BonelliErede
- Cleary
- Curtis
- Gianni Origoni Grippo
Cappelli & Partners
- Todarello & Partners



19. Carola Antonini (Chiomenti)



18. Roberta Guaineri ed Enrico De Castiglione (De Castiglione Guaineri e Associati)

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



20. Francesco Puntillo (GOP)



17. **Avvocato dell'anno**
Oil & gas
FRANCESCO NOVELLI

DLA Piper

.....

Finalisti

- Paolo Esposito
CBA
- Francesco Novelli
DLA Piper
- Fabio Todarello
Todarello & Partners
- Catia Tomasetti
BonelliErede
- Giuseppe Velluto
Gianni Origoni Grippo
Cappelli & Partners

18. **Best practice**
Penale ambientale
**DE CASTIGLIONE
GUAINERI
E ASSOCIATI**

19. **Studio dell'anno**
Energy & utilities
CHIOMENTI

.....

Finalisti

- BonelliErede
- Chiomenti
- Linklaters
- Lombardi Segni e
Associati
- Macchi di Cellere
Gangemi

20. **Avvocato dell'anno**
Energy & utilities
**FRANCESCO
PUNTILLO**

*Gianni Origoni Grippo
Cappelli & Partners*

.....

Finalisti

- Paolo Esposito
CBA
- Carla Mambretti
Lombardi Segni e
Associati
- Francesco Puntillo
Gianni Origoni Grippo
Cappelli & Partners
- Mario Roli
BonelliErede
- Daniela Sabelli
Curtis



21. Studio dell'anno
Regulatory antitrust
**CAIAZZO DONNINI
PAPPALARDO
& ASSOCIATI**

Finalisti

- Caiazza Donnini Pappalardo & Associati
- Cleary
- DLA Piper
- Gattai Minoli Agostinelli & Partners
- Pavia e Ansaldo



22. Avvocato dell'anno
Regulatory antitrust
**TOMMASO
SALONICO**
Freshfields

Finalisti

- Stefania Bariatti Chiomenti
- Rino Caiazza Caiazza Donnini Pappalardo & Associati
- Francesca Morra Paul Hastings
- Tommaso Salonico Freshfields
- Francesco Sciaudone Grimaldi Studio Legale



23. Studio dell'anno
Tax energy
LEGANCE

Finalisti

- CBA
- Clifford Chance
- Legance
- Maisto e Associati
- Puri Bracco Lenzi

24. Professionista
dell'anno Tax energy
**OTTAVIA
ORLANDONI**
Puri Bracco Lenzi

Finalisti

- Giuseppe Franch Watson Farley & Williams
- Claudia Gregori Legance
- Ottavia Orlandoni Puri Bracco Lenzi
- Riccardo Salvatori Grimaldi Studio Legale
- Antonio Tomassini DLA Piper

25. Studio dell'anno
Penale energy
**STUDIO
LEGALE BANA**

Finalisti

- Bertolini Clerici
- De Castiglione Guaineri e Associati
- Gebbia Bortolotto Penalisti Associati
- Perroni e Associati
- Studio Legale Bana



26. Avvocato dell'anno
Penale energy
**NICCOLÒ
BERTOLINI CLERICI**
Bertolini Clerici

Finalisti

- Niccolò Bertolini Clerici Bertolini Clerici
- Nerio Diodà Diodà Studio Legale
- Raffaella Quintana DLA Piper
- Francesco Sbisà BonelliErede
- Paola Severino Severino

27. Studio dell'anno
Italian commitment
**GUARNERA
ADVOGADOS**

28. Studio dell'anno
Rising star
**GITTI
AND PARTNERS**

29. Avvocato dell'anno
Rising star
SACHA D'ECCLESIIIS
Orsingher Ortu



24. Ottavia Orlandoni (Puri Bracco Lenzi)



25. Giacomo Gualtieri e Antonio Bana



26. Niccolò Bertolini Clerici (Bertolini Clerici)



27. Giacomo Guarnera (Guarnera e Advogados)

30. Team Emergente
dell'anno
LEGANCE

- EMANUELE ARTUSO
- GIUSEPPE D'AMORE
- ANTONIO GERLINI
- FABIO PIAZZA
- IVANO SALTARELLI
- GIOVANNI SCIROCCO
- MARIA TERESA SOLARO



28. Piero Viganò (Gitti & Partners)

31. Avvocato dell'anno
Emergente
VALENTINA CANALINI

*Gianni Origoni Grippo
Cappelli & Partners*



29. Sacha D'Ecclesiis (Orsingher Ortu)



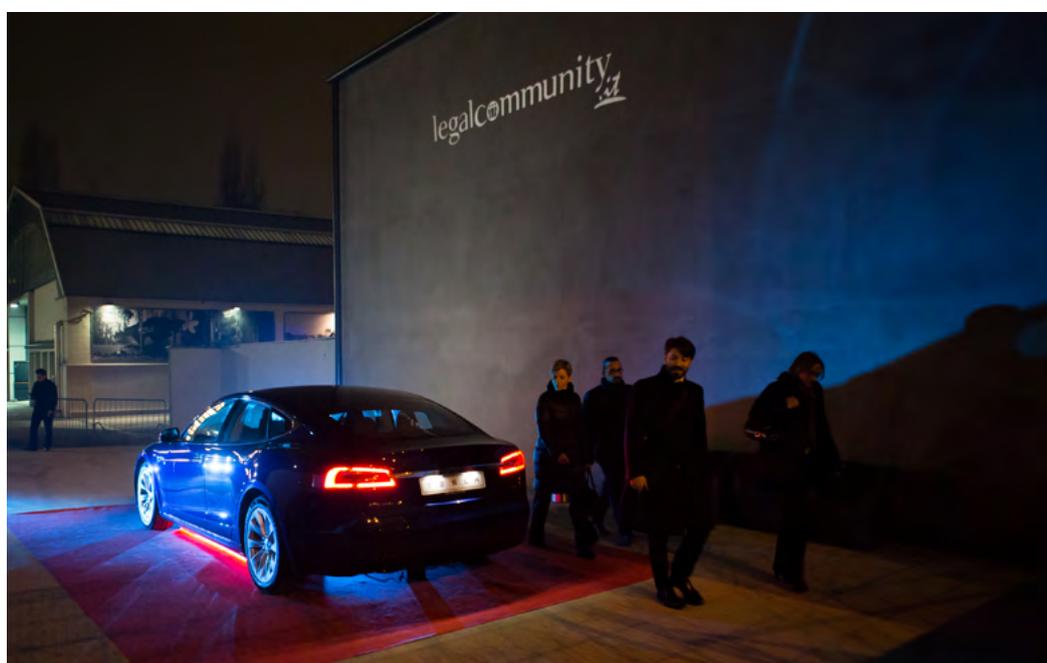
32. Gabriele Pescarini (Dexia Crediop) e Nicola Gaglione (Lombardi Segni e Associati)



30. Il team di Legance



31. Valentina Canalini (GOP)



32. Premio Rosella Antonucci

Legalcommunity.it ha deciso di istituire per questa e per le edizioni future degli Energy Awards un premio intitolato a Rosella Antonucci. Per noi è stata un'amica oltre che una grande professionista. E in questo modo speriamo di mantenerne vivo il ricordo. Quest'anno il premio è andato a:

NICOLA GAGLIONE

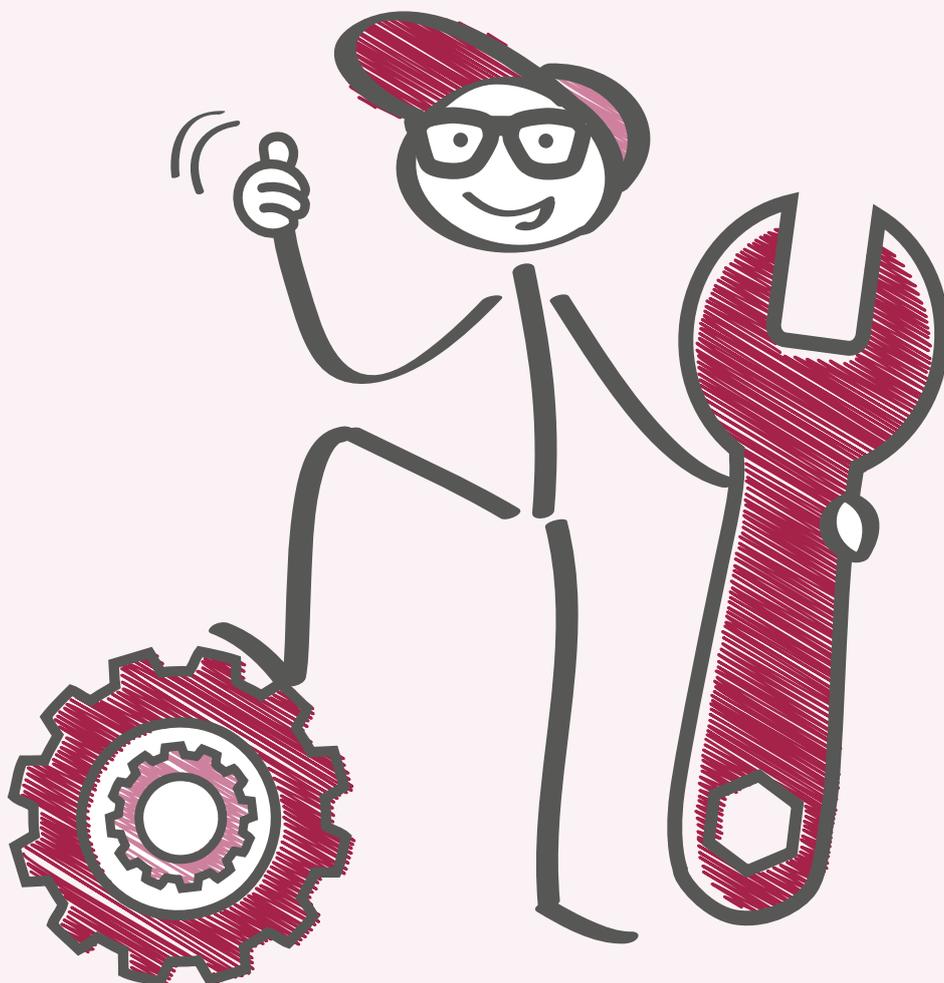
Lombardi Segni e Associati

GABRIELE PESCARINI

Dexia Crediop

Rimedi e soluzioni per resistere alla DIPENDENZA da LAVORO

di mario alberto catarozzo



I termine *workaholic* indica colui che è talmente dedito al lavoro da esserne dipendente e mette tutto il resto in secondo piano. È di questi giorni la notizia circolata sui media del tasso di suicidi registrati negli ultimi anni tra i manager giapponesi per la cosiddetta "morte per sfinimento" causata dall'eccessivo carico di lavoro. Senza arrivare a questi livelli (per fortuna!) anche nella professione legale esistono coloro che sono "malati di lavoro" e che dedicano quasi la totalità del proprio tempo e delle proprie energie all'attività in studio. Si comincia il mattino presto, spesso prima delle 8, per finire la sera dopo le 20-22 e in molti casi si continua a casa fino a notte fonda, senza soluzione di continuità.

Le situazioni che accompagnano tale comportamento sono molteplici, si va da chi è innamorato del proprio lavoro al punto da averlo "sposato" e vivere per esso, a chi trova nel lavoro l'unica fonte di gratificazione. Vediamo alcune situazioni che abbiamo tipizzato per raccogliere le persone accomunate dalle stesse motivazioni e qualche correttivo che potrebbe risultare salutare.

L'INNAMORATO DEL PROPRIO LAVORO

Rientrano in questa categoria coloro che hanno scelto il lavoro come compagno di vita. La professione è diventata così molto di più di un'attività lavorativa. È parte integrante della vita di ciascuno. La professione è diventata lo scopo della vita, la ragione per cui si fa ogni altra cosa. Per costoro la professione occupa l'intera giornata e l'ufficio è il luogo naturale dove trascorrere persino il fine settimana. Se c'è una famiglia, questa deve sottostare ai ritmi di lavoro e agli impegni che vengono prima di ogni altra cosa. È un atteggiamento più maschile che femminile, soprattutto in presenza di figli. I fine settimana sono in studio a lavorare, oppure lo studio viene trasferito a casa e le vacanze si trascorrono tra computer e telefono.

In questi casi sarebbe utile ricordare che ogni situazione può essere vissuta bene se c'è un equilibrio e che la vita di ciascuno è come una ruota composta da tanti spicchi (aspetti economici, aspetti sociali, aspetti affettivi, la salute, aspetti "spirituali" etc.) e che il benessere può derivare solo da un equilibrio tra questi.

CHI NE TRAE L'UNICA FONTE DI GRATIFICAZIONE

Si entra qui nella sfera del successo e dell'autostima. Esistono persone che non riuscendo a trovare soddisfazione in altri campi, si buttano a capofitto nel lavoro, perché qui sono riusciti a costruirsi un'immagine che li gratifica di fronte agli altri.

In famiglia non stanno bene, non riescono ad affermarsi ed ecco che sostituiscono le gratificazioni della vita familiare, di coppia e più in generale relazionali con quelle professionali. Non si sentono a loro agio nella vita privata, mentre si sentono realizzati in quella professionale dove ricevono apprezzamenti e hanno successo.

Per molti la qualifica professionale diventa come uno "scudo", una seconda pelle. Essere e fare l'avvocato non è più solo un lavoro, ma diventa una condizione sociale e un "vestito" portato in ogni contesto. In questi casi intervenire è più difficile, perché coinvolge la sfera emotiva e psicologica della persona che per prima dovrebbe accorgersi e avere il desiderio di fare qualcosa per sistemare questo approccio alla professione e alla vita in generale. Forse può essere utile ricordare che dietro ogni giacca e cravatta, ogni gonna e tacchi c'è una persona che ha bisogno di nutrire se stessa, in tutte le sue sfaccettature: dalla musica all'arte, dalle relazioni affettive a quelle professionali, dalla cura del proprio corpo a quella dell'anima, dalla realizzazione economica a quella sociale.

CHI È INSERITO IN UN INGRANAGGIO PIÙ GRANDE DI LUI

Poi ci sono coloro che subiscono le situazioni. Non solo le seconde linee, ma anche le prime, quindi i titolari e i team leader. I primi sono in balia dei loro capi, per cui i ritmi di lavoro sono scanditi da terzi. Ecco l'attività che si protrae fino a tarda sera per completare una pratica, oppure per un closing. Le email viaggiano a qualunque ora del giorno e della notte, fine settimana compresi e ferie incluse. Nella seconda tipologia (i titolari) rientrano invece coloro che pur avendo teoricamente la libertà di gestire la propria agenda...in realtà sono vittime di situazioni esterne, scadenze, richieste del cliente. I loro datori di lavoro sono i clienti e i clienti dettano le regole o quantomeno i tempi di lavoro. Lavorare la notte e il fine settimana spesso



è l'unica via di uscita per stare dietro a tutti gli impegni e rispondere alle richieste. In questi casi alcuni rimedi riguardano la comunicazione interna e il dotarsi di policy o regole che, per esempio, prevedano il divieto dell'uso delle email dopo una certa ora la sera o i week end. Oppure, per i titolari una buona programmazione e la delega possono avere effetti deflattivi. Importante è anche la capacità di identificare nel proprio portafogli clienti i meno redditizi che assorbono tempo prezioso e che potrebbe essere dedicato alle altre pratiche.

LO STAKANOVISTA

Rientriamo qui in uno stile di vita. Gioca un ruolo fondamentale la cultura (familiare) di provenienza dove il lavoro è al primo posto, piuttosto che i modelli professionali avuti nella propria carriera (il dominus).

Lavorare è un valore di per sé e lavorare tanto è un valore a sua volta.

Siamo quindi in un atteggiamento culturale che diventa stile di vita. In questo caso un rimedio potrebbe essere ripartire dall'amore e dal rispetto della propria persona, cominciando a riprendere attività di cura personale come lo sport e il piacere degli hobby e del tempo libero.

CHI È GESTITO DAL SENSO DI COLPA

Lavorare fino a non poterne più, in modo che lo smettere non sia più una scelta ma una necessità. È questo l'approccio di chi si sente in colpa se esce un'ora prima dall'ufficio, mentre gli altri stanno ancora lavorando, oppure sente disagio nel prendersi degli stacchi per recuperare le energie. Il portarsi il computer in vacanza è come portarsi un ansiolitico. La sera quando si chiude la porta dell'ufficio si pensa a tutte le cose che ancora si devono

fare, ma poiché si è allo stremo delle forze, non averle fatte non dipende da mancanza di buona volontà, ma da fattori che vanno oltre le nostre umane possibilità... in altri termini non è colpa nostra. In questi casi il primo passo è prendere coscienza di questo meccanismo mentale e imparare a sostituire il senso di colpa con il benessere. Se ciò non basta e questo atteggiamento inquina la qualità di vita, rivolgersi a uno psicoterapeuta per avere una mano può essere una ottima idea.

CHI È LEGATO ECCESSIVAMENTE AL GUADAGNO

La leva economica e del successo gestisce le scelte lavorative di questa categoria di persone. Fatturare diventa un must, così come avere quel cliente o portarsi a casa quell'incarico. Siamo qui oltre la sana competizione o ambizione. Siamo all'ossessione da guadagno, alla esigenza impellente di affermarsi sugli altri, stimoli che diventano totalizzanti. Logicamente i ritmi di lavoro seguono la dimensione dell'ambizione, senza più limiti o regole. Raggiungere quel risultato viene prima di ogni altra cosa, esigenze familiari e relazioni sociali. In questi casi va considerato che ogni cosa ha un prezzo e questo atteggiamento protratto nel lungo periodo prima o poi ci presenterà il conto in termini di salute e di relazioni.

*Formatore e Coach specializzato sul target professionisti dell'area legale
[@MarAlbCat](#)

Joe Bastianich

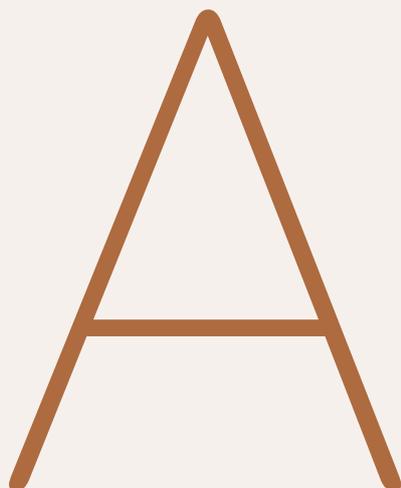


A lezione di
BUSINESS da

BASTIANICH

Programmazione finanziaria, attenzione scrupolosa alle risorse e tanta passione. Il giudice di *MasterChef* spiega a *MAG* le chiavi del successo nella ristorazione

di gabriele perrone



Il grande pubblico è noto come uno dei giudici di *MasterChef* e per l'uso talvolta "fantasioso" dell'italiano. Ma **Joe Bastianich** è soprattutto l'uomo dietro al successo del business enogastronomico italoamericano degli ultimi anni.

Oggi, infatti, il suo cognome è un brand protagonista nel mondo del vino e della ristorazione di qualità negli Stati Uniti.

La storia di Bastianich affonda le radici in Istria, terra



30

I ristoranti gestiti da Joe e Lidia Bastianich nel mondo

d'origine dei genitori **Lidia** e **Felice**, arrivati negli Usa negli anni '50 e diventati nel corso dei decenni grandi imprenditori della gastronomia Oltreoceano.

Lasciata la carriera di broker a Wall Street per Merrill Lynch, dagli anni '90 anche Joe si è lanciato in questo business e la scommessa sembra vinta: oggi i Bastianich gestiscono 30 ristoranti nel mondo, di cui 11 solo a New York e uno in Italia (l'Orsone a Cividale del Friuli, appena riaperto dopo un'importante ristrutturazione). Fanno parte del loro business anche aziende vinicole in Italia e Argentina, linee di sughi e pasta, libri di cucina e agenzie di viaggi.

L'impero conta 3 mila dipendenti e un giro d'affari annuo stimato in 250 milioni di dollari. Di questi, secondo il sito *Celebritynetworth.com* i guadagni personali di Bastianich sono pari a 15 milioni di dollari.

Insieme allo chef **Mario Batali**, attraverso il Batali & Bastianich Hospitality Group, nella Grande Mela l'imprenditore ha aperto ristoranti diventati celebri come Babbo e Del Posto ed è socio di **Oscar Farinetti** per i nuovi store di Eataly in America.

In Italia le due aziende Società Agricola Bastianich e Bastianich Estates hanno registrato nel 2015, sommate, ricavi per 3,8 milioni di euro e utili per 494 mila euro (dati Cerved).

Star della tv, imprenditore, musicista: quale ruolo preferisce?

A dire il vero il mio ruolo preferito è proprio

quello che sono oggi: un uomo fortunato che può unire passioni e business in un'unica vita. Ristoratore, autore, triatleta, personalità televisiva, musicista, sono tutte facce della stessa medaglia, il fatto di essere me stesso.

Quali sono i segreti per un business di successo, in particolare dal lato finanziario?

Uno su tutti: il business plan. Fare ricerche e darsi una stabile programmazione finanziaria è il primo passo fondamentale. Molti pensano sia facile aprire un business nel campo della ristorazione ma credetemi, è tutt'altro.



1

L'unico ristorante di Bastianich in Italia, l'Orsone a Cividale del Friuli



Joe e Lidia Bastianich

Un consiglio per chi vuole lanciarsi in questo settore?

Consiglio spesso a chi vuole intraprendere questo percorso di pensare di avere un milione di dollari in contanti, buttarli in mezzo alla strada e dargli fuoco per avere un'idea realistica di cosa li aspetta. Serve tanta passione ma anche un'attenzione scrupolosa verso gli obiettivi e le risorse finanziarie.

La sua partecipazione a *MasterChef* ha aiutato il suo business?

Si e no. Sicuramente un programma come *MasterChef* ti dà una visibilità incredibile, dall'altro lato però ti espone anche a giudizi o critiche non sempre puntuali.

Per esempio?

All'apertura di Orsone alcuni ospiti si sono presentati con il cronometro per analizzare quanto tempo ci mettevano a servire un piatto o a riempire un bicchiere... potrà sicuramente

essere stato divertente per loro avere finalmente la possibilità di criticare un giudice, ma trovo che così venga a perdersi completamente la gioia, l'emozione che si dovrebbe provare quando si va al ristorante. Non è più un piacere e non lo è neanche per chi - team di sala e di cucina - giornalmente lavora invece per dare un'esperienza e una qualità sempre crescente.

Gli chef come Carlo Cracco, Antonino Cannavacciuolo e Bruno Barbieri fanno bene ad "arrotondare" il loro business con le presenze in tv e pubblicità?

Avere l'opportunità di comunicare ciò che si fa è un grande privilegio che comporta però anche una grande responsabilità. Saper bilanciare è la chiave per il successo. Credo sia innegabile che programmi come *MasterChef* abbiano aiutato tutto il settore, dall'aumento delle iscrizioni nelle scuole alberghiere alla maggiore attenzione rivolta negli ultimi anni dai consumatori al cibo.

Come valuta la situazione della ristorazione in Italia, anche in rapporto all'estero?

Trovo che la cucina italiana di oggi guardi sempre di più all'estero, cercando di portare in un Paese dalle tradizioni gastronomiche inestimabili uno sguardo più esotico e internazionale. Se posso, però, avrei un consiglio per chi vuole approcciare una cucina diversa da quella nazionale.



3 mila

I dipendenti dei locali del gruppo

Prego...

Fare tanta ricerca, viaggiare e abbandonare le mode, i trend, che sembrano conquistare il Bel Paese – da Nord a Sud – senza distinzione di colpi. C'mon... sarà perché io sono anche americano ma non se ne può più di questa tendenza del burger gourmet. Se volete avvicinarvi alla cucina americana, per esempio, ci sono svariate altre cose che gli italiani potrebbero trovare interessanti.

Dall'Italia agli Stati Uniti, quanti ristoranti e aziende gestisce?

Insieme ai miei partner gestisco più di 30 ristoranti nel mondo di cui, se non contiamo la mia partecipazione al Ricci di

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.



15 mln \$

I guadagni
di Joe Bastianich secondo
Celebritynetworth.com

Milano, uno solo in Europa:
Orsone, a Cividale del Friuli,
affacciato sui vigneti della
nostra azienda agricola di
famiglia.

**Come è riuscito a far
innamorare gli americani del
vino italiano?**

Credo che il passo più
importante l'abbiamo fatto
nel 1993, quando all'apertura
di Becco abbiamo inserito
in carta una selezione di
vini rigorosamente italiani
al prezzo fisso di 15 dollari,
una cifra davvero stracciata
per un vino servito in un
ristorante di qualità a New
York. Così abbiamo avvicinato
il pubblico americano al
mercato del vino italiano,
anche a piccoli produttori o



Joe Bastianich

etichette non conosciute permettendogli di
provare diverse tipologie di vini. Inoltre credo
che nessuno a New York abbia stappato più
bottiglie di vino friulano di me. Per quanto
riguarda le etichette più amate, i grandi vini
piemontesi – anche d'annata – non hanno rivali.

**Con Mario Batali siete soci di Eataly negli Usa.
Vi aspettavate questo successo?**

Sapevamo che l'apertura del primo Eataly
a New York sarebbe stata un successo, ma
di sicuro non avremmo mai pensato che la
portata sarebbe stata tale. Negli ultimi mesi
Eataly - di cui anche mia madre Lidia è partner -
ha aperto a Chicago, San Paolo e recentemente
anche il secondo punto vendita a Manhattan.
Poi Boston, Los Angeles, Las Vegas, Toronto...

Oscar Farinetti ha detto che state pensando di unirvi in un'unica azienda negli Stati Uniti. Perché lo fate?

L'idea di fondo è quella di creare una squadra a livello globale in modo da poter lavorare in modo unitario sulle progettualità.



250mln \$

Il giro d'affari della famiglia Bastianich

Cosa ha imparato dai suoi genitori dal punto di vista imprenditoriale? È il sogno americano che si avvera?

Nel nostro caso assolutamente sì. Considerate che la mia è una famiglia di esuli istriani, costretti ad abbandonare nel Dopoguerra la propria terra per garantirsi un futuro. Mia nonna soprattutto, ma anche mia madre, ne hanno passate tante e da quando sono arrivate in America (Lidia, mia madre aveva solo otto anni) hanno fatto di tutto per offrire una vita migliore a me e mia sorella Tanya. A loro devo davvero tanto e sono ancora oggi la mia più grande fonte di ispirazione.

Come cambia il nuovo Orsone dopo il restyling del locale?

Dopo tre anni di questa bellissima avventura in Friuli Venezia Giulia abbiamo scelto di cambiare rotta, rimetterci in gioco creando

foodcommunity
 Awards

**14 DICEMBRE 2017
MILANO**



Joe Bastianich

un nuovo concept che unisca entrambe le nostre personalità, mixando passato e presente, tradizione e innovazione, tipicità locali e internazionalità. Volevamo riaprire le porte con un'idea nuova, un luogo dedicato a tutti, fruibile in diversi momenti della giornata accogliendo sia chi desidera gustarsi una pausa pranzo veloce a un prezzo accessibile, chi ha voglia di concludere la giornata con un aperitivo davanti al camino o in giardino ma anche chi vuole godersi un hamburger e un calice di birra piuttosto che una cena completa in compagnia di bottiglie d'annata per poi

fermarsi a dormire nel nostro Bed and Breakfast. È una nuova sfida che non vediamo l'ora di intraprendere.

Segue altri progetti?

Con il sostegno della mia famiglia ho istituito il Bastianich Scholarship Fund nel 2013. Si tratta di un evento di raccolta fondi, organizzato a Del Posto a cadenza annuale, a sostegno di borse di studio per ragazzi non abbienti in modo da permettergli di frequentare la Fordham Preparatory School, la stessa che ho frequentato anche io, una delle migliori scuole di NYC, nel Bronx. Finora siamo riusciti a sostenere un percorso formativo completo (di quattro anni) per quattro studenti. Un'altra iniziativa benefica che abbiamo inaugurato nel 2014 in Italia è il Bastianich Music Festival, un evento che si svolge a Cividale del Friuli, il primo weekend di agosto che vede la tradizione dei festival musicali americani integrarsi con il territorio (e soprattutto i filari di vigneti) del Friuli. 🎵



Lo chef marchigiano punta sulla diversificazione coi suoi locali e le attività collaterali. Per un giro d'affari di 2 milioni



Moreno Cedroni

Dalle stelle allo **STREET FOOD** IL MODELLO **CEDRONI**



considerato uno degli chef più creativi a livello internazionale. Il suo ristorante bistellato è stato inserito dal *Wall Street Journal* tra i dieci migliori locali di pesce d'Europa. E oltre alla cucina svolge tante altre attività che hanno aiutato il suo business a crescere negli ultimi 32 anni e lo hanno avvicinato al grande pubblico.

Moreno Cedroni, marchigiano classe 1964, ha costruito il suo successo imprenditoriale nella provincia di Ancona, tra Senigallia ("contesa" dal collega **Mauro Uliassi**) e la baia di Portonovo. Lo ha fatto puntando sulla diversificazione dell'offerta dei suoi locali aperti tra il 1984, quando aveva solo 20 anni, e il 2003.

FATTURATO DI 2 MILIONI DI EURO

A febbraio lo chef ha riaperto le porte de La Madonnina del Pescatore, il suo flagship restaurant, dopo la chiusura invernale.



2 mln €

IL GIRO D'AFFARI TOTALE DEI LOCALI DI CEDRONI

A MAG spiega come si articolano le diverse proposte dei suoi locali: «La Madonnina è il ristorante gastronomico e il laboratorio dove nascono tutte le idee. Il

Clandestino Susci Bar punta invece sul crudo, con una mia chiave di lettura personale e un nuovo menù ogni anno. Anikò è una salumeria di pesce prêt-à-porter, priva di una serie di spese accessorie che fanno la differenza. Infine c'è l'Officina, a Marina di Montemarciano, che definisco il luogo dell'immortalità del cibo, dove vengono prodotte conserve, marmellate, sughi e pesce in scatola con scadenze più a lungo termine».

Il giro d'affari totale è di circa 2 milioni di euro, di cui 700 mila euro provenienti dal ristorante stellato, tenendo conto che resta chiuso a novembre, dicembre e gennaio.



IL PIONIERE DELLO STREET FOOD

Cedroni ha deciso di puntare sulla strategia della diversificazione in tempi non sospetti, nei primi anni 2000. «Oggi diversificare per gli chef è diventato normale e parlare di street food è ormai il pane quotidiano», spiega. «Nel 2003 Anikò è stato il primo esempio di street food di qualità, il panino gourmet è nato lì. Ma forse l'ho fatto

▶▶▶





foodcommunity.it

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti del mondo food



«Oggi diversificare per gli chef è diventato normale e parlare di street food è ormai il pane quotidiano»

troppo presto, perché sicuramente adesso avrebbe avuto uno slancio maggiore. È stato bello portare avanti questo progetto, ma ci sono stati anni di sofferenza in contemporanea alla crisi generale».

Il trend dello street food, secondo Cedroni, si affermerà sicuramente in futuro, «infatti per chi vuole aprire un'attività è più facile puntare su un business del genere che non ha bisogno di eccessive attrezzature e servizi, quindi ha meno costi di gestione. E poi alla gente piace mangiare bene a prezzi più bassi, in un ambiente informale. L'importante è puntare sulla qualità, anche se non tutti ci riescono».



L'IMPORTANZA DELLE ATTIVITÀ COLLATERALI

Oltre alla cucina, Cedroni svolge diverse attività collaterali: è giudice del programma *Top Chef Italia*, scrive libri, fa consulenze e catering per aziende. «Tutto ciò aiuta il mio business, perché serve a farmi conoscere anche a persone diverse dai clienti gourmet che rappresentano una piccola percentuale di una piramide, mentre un 70-80% di persone magari viene a mangiare al ristorante, oppure compra un

700.000 €

IL FATTURATO
DEL RISTORANTE STELLATO
LA MADONNINA
DEL PESCATORE



libro o una scatoletta dopo avermi visto in tv», spiega lo chef.

IL PROBLEMA DEGLI STAGE NEI RISTORANTI

Cedroni è stato chef ambassador di Expo e fa parte dell'Associazione italiana ambasciatori del gusto, che ha l'obiettivo di fare sistema per valorizzare il patrimonio enogastronomico italiano. La ristorazione, sostiene il cuoco, «è in sofferenza, i costi del lavoro appesantiscono

molto le attività. Ricordiamoci che locali di periferia non sono sempre pieni tutto l'anno, vivono di alti e bassi e le marginalità si riducono notevolmente».

Secondo Cedroni, quindi, il settore dovrebbe essere agevolato dallo Stato dal punto di vista fiscale, ma soprattutto nel campo degli stage nei ristoranti. «In Italia c'è il limite ridicolo del 10% di stage in base al personale a tempo indeterminato, mentre in Francia e Spagna questo non esiste».

A proposito di Spagna, Cedroni è stato allievo di **Ferran Adrià** e ci tiene a sottolineare di aver imparato dal celebre chef-imprenditore che «i grandi sono umili e che tutto può essere realizzabile. Non bisogna avere preconcetti, ma guardare al risultato finale. Serve una grande apertura mentale, in una parola: creatività». (g.p.) 🍴

UN CAVALIERE PRIMITIVO

L'Italia è terra di tifoserie: polverizzate, neppure cittadine, addirittura paesane (e non mancano i rioni...). Ne abbiamo quotidiana prova: nello sport, nella politica, nell'arte, nei confronti tra fiere, mostre e mercatini di varia natura. Non stupisce dunque che anche il vino, o meglio, l'approccio al vino assuma caratteristiche da tifoseria: il che conduce, non di rado, ad atteggiamenti di dubbia correttezza, poiché postula il risultato indipendentemente da una serena analisi.

Una delle declinazioni più divertenti – almeno per noi da questo lato delle Alpi – è la favola che vuole gli spumanti italiani assai e sempre superiori agli champagne francesi: il che, oltre tutto, dimostra una superficialità di fondo, alla quale noi legali certamente non siamo soggetti, dato che ben sappiamo che lo *champagne* per legge – non necessariamente divina: come forse pensano i nostri cugini galli – è comunque solo francese. Tutto questo ha qualche cosa a che vedere con il vino di oggi? Non direttamente: se non per il fatto che le tifoserie si schierano affermando che i rossi del nord sono meglio di quelli del sud, eugualmente, che i rossi piemontesi sono meglio dei toscani o, che i bianchi siciliani sono meglio di quelli alto-atesini, e che i passiti delle isole sono migliori di quelli della terraferma. E così via. Il Primitivo di Manduria è un rosso di moda. Se dunque siete modaioli, vi suggerisco il Sessantanni Primitivo di Manduria DOP, Vintage 2013, delle Cantine San Marzano (provincia di Taranto).

Questo vino – per nulla caro - esprime tutto il fascino delle terre del sud: deciso già nel colore, un viola-nero intenso; affinato sapientemente, senza volgarità, in *barrique* (e questo si sente e, quindi, deve piacere), con un profumo inteso di confettura, qualche ricordo di tabacco (trinciato da pipa olandese con un tocco di siriano?), spezie quante ne volete, vaniglia inevitabilmente.

In bocca si percepisce la vendemmia a maturazione avanzata, senza che per questo vi siano tentativi di maldestra imitazione di vini ben più titolati: la sensazione è prolungata da una grande morbidezza che accentua una caratteristica, una suggestione intensa, di un carattere amabile.

Tannini presenti sullo sfondo e sapidità marginale.

Questo vino può essere tranquillamente assaporato in meditazione: ma perché non accostarlo a piatti complessi, non grassi, ad esempio di ispirazione medievale? O con un signor caciocavallo? Insomma, un cavaliere del sud che affascina le tavole (o le poltrone) del nord. 🍷



*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



Ristorante da Bruno
 Via Maurizio Gonzaga, 6
 20123 Milano
 Tel: 02.804364
graziella@ristorantedabruno.biz
www.ristorantedabruno.biz

DA BRUNO, CALORE TOSCANO

È sempre più difficile trovare, nel centro di Milano, ristoranti di cucina toscana buoni senza che il tempo e le mode abbiano compromesso la loro vera cucina tradizionale, foriera di tanto lustro da decenni sulla piazza meneghina. Da Bruno è una garanzia di qualità in questo caso. Il ristorante nasce negli anni '40 ed è stato sempre in mano alla famiglia Biondi, la quale è riuscita in quasi 80 anni di storia a gestire egregiamente il locale: il cibo è molto buono e il servizio è di classe. L'arredamento è di atmosfera con pareti di legno ricoperte di foto di vecchi ospiti famosi e che rendono il locale molto accogliente e caldo.



Come dicevo la cucina è basata sui classici della tradizione toscana (da

provare la costata cotta nel forno alla brace) ma potete trovare anche

piatti meneghini ottimi (provate la cotoletta orecchia di elefante con contorno di patatine).

Il carrello dei dolci fatti in casa non delude (ottimo il tiramisù) e il conto non sarà assolutamente una brutta sorpresa per le vostre tasche. 🍷



RECRUITMENT

La rubrica Legal Recruitment
by *legalcommunity.it* registra questa settimana
14 posizioni aperte, segnalate da **11** studi legali:
Accinni, Cartolano e Associati; Allen & Overy;
Caiazzo Donnini Pappalardo & Associati; Delfino e
Associati Willkie Farr & Gallagher; Ferrari Pedefferi
Boni Studio Legale Associato; La Scala Studio
Legale; Legalitax Studio Legale e Tributario; Russo
De Rosa Associati; Santa Maria Studio Legale e
Associati; Uniolex – Stucchi & Partners – Avvocati;
Watson Farley & Williams.

I professionisti richiesti sono in totale **16**
tra praticanti, giovani avvocati, neo laureati,
assistenti di direzione, associate - team esecuzioni
immobiliari, collaboratori, commercialisti abilitati,
receptionist.

Le practice di competenza comprendono
societario, commerciale, contenzioso civile
e societario, tax, diritto amministrativo,
reception, bancario e finanziario, consiglio
di amministrazione, recupero crediti e delle
esecuzioni immobiliari in ambito bancario,
tributario, contabilità, m&a, diritto bancario e
finanziario, regolamentare e materie affini, lavoro.

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.

Roma.

Posizione aperta.

Neo laureato.

Area di attività.

Tax.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Lo Studio offre l'opportunità di uno stage nel dipartimento Tax presso la sede di Roma a un brillante neolaureato, preferibilmente con master di specializzazione e ottima conoscenza della lingua inglese.

Attività e responsabilità

- Attività di ricerca e approfondimento di materiale di carattere fiscale servendosi degli strumenti presenti presso lo studio quali

- biblioteca e banche dati
- Attività di supporto al dipartimento assegnato quali redazione di pareri contratti in materia fiscale
 - Redazione di articoli specifici in ambito tributario

Requisiti

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

Ulteriori competenze

- Motivazione e tenacia
- Capacità organizzative e attitudine al problem solving
- Predisposizione al lavoro di gruppo e ai rapporti interpersonali

Altre informazioni

- Rimborso spese: € 800/mese
- Data prevista inserimento: febbraio 2017
- Durata stage: 3 mesi + eventuali 3 mesi.

Riferimenti. Email/Link per invio candidatura: info.practice.italy@allenoverly.com.

CAIAZZO DONNINI PAPPALARDO & ASSOCIATI

Sede.

Roma.

Posizione aperta.

Giovane avvocato (o praticante).

Area di attività.

Diritto amministrativo.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Ricerchiamo giovane avvocato (o praticante) da inserire nel dipartimento di Diritto Amministrativo, sede di Roma.

Le principali attività saranno:

- Consulenza in materia di diritto amministrativo e delle relazioni istituzionali, anche per clienti internazionali;
- Operazioni di due diligence legale e redazione di report;
- Consulenza e assistenza nel contenzioso amministrativo;
- Redazione di atti giudiziari e pareri.

Requisiti:

- Laurea in Giurisprudenza ed eventuale specializzazione in diritto amministrativo;
- Ottima conoscenza della lingua inglese, sia scritta che parlata; apprezzata la conoscenza di ulteriore lingua

straniera.

- Flessibilità e attitudine al lavoro di team;
- Eventuali significative esperienze di studio all'estero e/o dottorato in materie pertinenti costituiscono titolo preferenziale;
- Eventuale pregressa esperienza nelle materie dell'energia, contratti pubblici, urbanistica e telecomunicazioni costituiranno titolo preferenziale.

Ai candidati prescelti sarà offerta l'opportunità di lavorare in un ambiente internazionale, giovane, dinamico e altamente professionale, capace di riconoscere e premiare le migliori professionalità.

Riferimenti. Si prega di inviare CV dettagliato all'indirizzo e-mail info@cdplex.it, indicando nell'oggetto il riferimento: dipartimento Amministrativo.

DELFINO E ASSOCIATI WILLKIE FARR & GALLAGHER

Sede.

Roma.

Posizione aperta.

Figura professionale part time.

Area di attività.

Receptionist.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Delfino e Associati Willkie Farr & Gallagher seleziona una figura professionale part time per la propria reception degli uffici di Roma. L'attività richiede la disponibilità tutti i giorni (lunedì - venerdì) dalle 16.00 alle 20.00. Requisiti fondamentali sono una ottima conoscenza della lingua inglese e una maturata esperienza di back-office.

Riferimenti.

recruitment@delfinowillkie.com.

FERRARI PEDEFERRI BONI STUDIO LEGALE ASSOCIATO

Sede.

Milano.

Posizione aperta.

Praticante / Neo avvocato.

Area di attività.

Bancario e finanziario.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Lo Studio ricerca un praticante formato o un neo avvocato che abbia maturato esperienza e interesse nel contenzioso ordinario civile bancario e finanziario a favore di istituti di credito. Inglese indispensabile. Seconda lingua straniera preferenziale. Disponibilità a trasferte.

Riferimenti.

info@fpblegal.com.

LA SCALA STUDIO LEGALE

Sede.

Milano.

Posizione aperta 1.

Assistente di direzione.

Area di attività.

Supporto ai membri del Consiglio di Amministrazione.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

La Scala Studio Legale ricerca per la sede di Milano un/una Assistente di Direzione che supporterà i membri del Consiglio di Amministrazione nelle seguenti attività:

- organizzare le riunioni della Direzione e redigere i relativi verbali;
- gestire l'Agenda e le trasferte della Direzione;
- organizzare appuntamenti, prenotazioni e viaggi;
- monitorare lo stato di avanzamento dei lavori;
- condurre ricerche e analizzare dati per predisporre documenti e reportistica.

Il candidato ideale deve avere maturato una significativa esperienza in un ruolo simile e risponde alle seguenti caratteristiche:

- organizzazione ed efficienza;
- autonomia e problem solving;
- assoluta discrezione e riservatezza;
- proattività, positività e flessibilità;
- ottima conoscenza dei principali tools informatici.

Si offre contratto a tempo indeterminato, orario di lavoro

full time, sede di Milano.

Retribuzione e inquadramento parametrati alla effettiva esperienza.

Riferimenti. È possibile candidarsi all'annuncio inviando cv e lettera di presentazione all'indirizzo: selezione@lascalaw.com, citando il riferimento "ASSISTENTE DI DIREZIONE".

Sede.

Milano.

Posizione aperta 2.

Associate – Team esecuzioni immobiliari.

Area di attività.

Recupero crediti e delle esecuzioni immobiliari in ambito bancario.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

La Scala Studio Legale cerca un avvocato che abbia maturato un'esperienza di almeno 3 anni nelle aree del recupero crediti e delle esecuzioni immobiliari in ambito bancario.

Sono inoltre richieste padronanza del pacchetto Office, flessibilità e serietà, autonomia e capacità di lavorare in team.

Costituisce titolo preferenziale la conoscenza del gestionale EPC (ex parte creditoris).

L'inserimento avverrà nel team

"esecuzioni immobiliari" della sede di Milano, coordinato dal partner di Studio, Avvocato Tiziana Allievi.

Riferimenti: I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti sono invitati a inviare un CV dettagliato e una breve lettera di presentazione esclusivamente all'indirizzo mail:

recruitment@lascalaw.com, citando come riferimento "Associate – Team Esecuzioni Immobiliari".

**LEGALITAX STUDIO LEGALE
E TRIBUTARIO**

Sede.

Milano.

Posizione aperta 1.

Giovane avvocato.

Area di attività.

Societario, commerciale, finanziario, contenzioso civile e societario.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Si ricerca candidato che abbia conseguito il titolo di avvocato da almeno 1 anno, 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: milano@legalitax.it.

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.

SANTA MARIA STUDIO LEGALE ASSOCIATO

Sede.

Milano.

Posizione aperta .

Praticante o Avvocato.

Area di attività.

Diritto Bancario e Finanziario, Regolamentare e materie affini.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Si ricerca un candidato, praticante o che abbia conseguito il titolo di avvocato da non oltre quattro anni.

Ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata; Propensione per (o esperienza in) ambito bancario e finanziario.

Regolamentare e/o 'transactional' e disponibilità a maturare esperienza in settori affini (corporate, commerciale societario).

Età non superiore a 30 anni.

Riferimenti. Inviare curriculum vitae all'indirizzo santamaria@santalex.com, con Oggetto: Candidatura Legalcommunity.

UNIOLEX – STUCCHI & PARTNERS - AVVOCATI

Sede.

Milano.

Posizione aperta 1.

Avvocato con 1-2 anni di esperienza post-qualifica.

Area di attività.

Lavoro.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Giovane avvocato specializzato in diritto del lavoro con esperienza sia giudiziale che stragiudiziale. Requisito fondamentale è la buona conoscenza della lingua inglese sia parlata che scritta.

Riferimenti.

Inviare CV a job@uniolex.com, allegando elenco esami universitari con votazione.

Sede.

Milano.

Posizione aperta 2.

Avvocato con 3-5 anni di esperienza post-qualifica.

Area di attività.

Lavoro.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Avvocato specializzato in diritto del lavoro con 3/5 anni di esperienza sia giudiziale che stragiudiziale. Requisito fondamentale è la buona conoscenza della lingua inglese sia parlata che scritta.

Riferimenti: Inviare CV a

job@uniolex.com, allegando elenco esami universitari con votazione.

**WATSON FARLEY &
WILLIAMS**

Sede.

Milano.

Posizione aperta 1.

Receptionist.

Area di attività.

Reception.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

La risorsa si occuperà della gestione del centralino, dell'accoglienza dei clienti, della gestione sale riunioni/posta/corrieri, prenotazione viaggi e della segreteria generale dello Studio. Il profilo ideale è in possesso di laurea, un'ottima conoscenza della lingua inglese e buona padronanza dei principali strumenti informatici. Sono richieste inoltre flessibilità, autonomia e proattività.

Riferimenti.

È possibile proporre la propria candidatura inoltrando il Curriculum Vitae a infoitaly@wfw.com



I FINALISTI

Tax *2017*
Awards



by legalcommunity *.it*

20 MARZO 2017
MILANO

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it



LA RIVISTA GRATUITA DA PORTARE SEMPRE CON TE



Cerca **legalcommunity** su



e seguici su



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