



GIURISTI D'IMPRESA: ecco cosa pensano di voi le aziende

Su MAG, in esclusiva, i risultati della ricerca SSQ e AIGI *The true value of the in-house counsel*. Il 22% del totale delle assunzioni di professionisti in house registrate nel 2017 ha riguardato la creazione ex novo di un dipartimento legal. La percentuale sale al 31% a settembre 2018. Perché? In un caso su tre serve aiuto nell'identificazione in via preventiva dei rischi

L'AVVOCATURA
in house
è "DIVERSA"?

STORIA DI UN CONTRATTO
INTEGRATIVO AZIENDALE:
IL CASO SYNLAB

DIVERSITÀ E INCLUSIONE
come obiettivi strategici:
il caso **ALSTOM**

SAVE THE DATE

Labour²⁰¹⁸
Awards
by legalcommunity

01.10.2018 • Milano

inhousecommunity
Awards

15.10.2018 • Milano

foodcommunity
Awards

29.10.2018 • Milano

financecommunity
Awards

19.11.2018 • Milano

savethebrand²⁰¹⁸
by LC Publishing Group

27.11.2018 • Milano

inhousecommunity
Awards
SWITZERLAND 2018

13.12.2018 • Svizzera

Energy²⁰¹⁹
Awards
by legalcommunity

31.01.2019 • Milano

Finance²⁰¹⁹
Awards
by legalcommunity

21.02.2019 • Milano

Tax²⁰¹⁹
Awards
by legalcommunity

25.03.2019 • Milano

IP & TMT²⁰¹⁹
Awards
by legalcommunity

13.05.2019 • Milano

legalcommunity
week

10-14.06.2019 • Milano

Corporate **MUSIC**
contest

12.06.2019 • Milano

Corporate²⁰¹⁹
Awards
by legalcommunity

13.06.2019 • Milano

AVVOGATTO

UN VERO AVVOGATTO ?
LO RICONOSCI DAI **CANINI** !!!



 @SAMANGO88

SE L'ITALIA DIVENTA un rischio come **BREXIT**

di nicola di molfetta

«**B**usiness as usual». In questi giorni di settembre, se a margine di chiacchierate legali si prova a indagare quale sia lo stato dell'arte sul fronte delle prospettive di mercato per l'immediato futuro, la risposta che si sente è quasi sempre questa. «Si lavora come al solito», cioè bene, considerato l'andamento degli affari legali negli ultimi tre

anni. Il punto è «capire se e quanto durerà».

Insomma, nessuno nella business community se la sente di fare piani a lunga scadenza. Di certo, per ora, i mandati non mancano. E le operazioni si chiudono anche troppo velocemente. Il che, sembra di capire, sarebbe l'indice che la convinzione che le cose possano continuare a lungo con questo trend positivo non sia così diffusa o radicata.

Lo scorso 20 settembre, l'Ocse non c'è andata leggera con l'Italia. Per bocca della sua capoeconomista **Laurence Boone**, l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico ha addirittura sentenziato: «Brexit e l'Italia sono tra i principali rischi che potrebbero impedire all'Europa di prosperare». Alle parole, come al solito, sono seguite le previsioni sulla crescita per l'anno in corso. Stavolta al ribasso. Dall'1,4% all'1,2%. Mettendo in conto per il 2019 un'ulteriore contrazione del Pil dello 0,1%. «All'Italia lanciamo un messaggio molto semplice: molte riforme sono state fatte dal precedente governo ed è vitale che queste riforme continuino». Invertire la rotta rispetto al cammino intrapreso negli ultimi anni potrebbe essere un rischio. Una mossa dagli effetti imponderabili non solo per il Paese ma per l'intera area. Al pari di Brexit!

Ora, magari l'allarmismo dell'Ocse potrà apparire un tantino esagerato. Resta però un dato da tenere in considerazione: l'andamento attuale del mercato potrebbe subire una battuta d'arresto nel prossimo futuro. Con quali effetti per gli operatori del settore? Difficile dirlo.

Certo, l'andamento dell'attività di chi fa consulenza è sempre direttamente influenzato da quello dell'economia. Un rallentamento non porterebbe nulla di buono, per definizione.

E questo è tanto più vero per gli studi legali che, a differenza di banche e fondi, hanno un business profondamente legato all'andamento dell'economia locale.

«L'avvento di una nuova stagione di **mercati accidentati** quindi potrebbe causare una fase di **selezione** e **scrematura** del settore, con **promossi** e **bocciati**»

Anzi, per le law firm di casa nostra, una nuova fase recessiva potrebbe tradursi in una sorta di *stress test*. Un passaggio, forse un po' troppo anticipato, per verificare la tenuta delle variazioni strategiche adottate dalle insegne nazionali per venire fuori dalla crisi e diventate il *new normal* nell'organizzazione e nella gestione degli studi.

Come abbiamo puntualmente raccontato, in questi anni ci sono studi che hanno puntato sull'internazionalizzazione, altri sulla razionalizzazione, altri ancora sull'industrializzazione della loro attività. E poi c'è chi ha stretto alleanze, organizzato network, deciso di passare in forza sotto l'insegna di un player internazionale così come c'è stato chi ha voluto scommettere ancora una volta sull'indipendenza, le piccole dimensioni artigianali e la tradizione.

L'avvento di una nuova stagione di mercati accidentati quindi potrebbe causare una fase di selezione e scrematura del settore, con promossi e bocciati.

C'è da dire una cosa, però, con buona pace degli economisti che ci guardano da lontano. Brexit è un processo irreversibile. In Italia, invece, comunque la si pensi, resta la certezza che tra cinque anni o forse prima, si potrà tornare a votare. ■

30



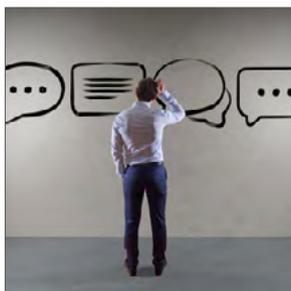
36



46



52



76

LEGAL

24

Il barometro del mercato
Il private capital guida il mercato

30

Prospettive
Sciaudone: «Diventeremo un hub per il Sud Italia»

36

Focus
Avvocati in Piazza... Affari

46

Oltreconfine
Altenburger ne fa 40: l'Italia vale più del 15% del fatturato

58

Focus lavoro
Il decreto dignità è legge. Nuovi vincoli e sanzioni che non aiutano la crescita

88

Law leaders
Barbara Klaus: professionista per vocazione

IN HOUSE

52

Employment
Storia di un contratto integrativo aziendale: il caso Synlab

74

Diverso sarà lei
L'avvocatura in house è "diversa"?

76

Survey
Giuristi d'impresa: ecco cosa pensano di voi le aziende

84

Gli inclusivisti
Diversità e inclusione come obiettivi strategici: il caso Alstom

FINANCE

60

Finanza e diritto... a parole
Blockchain, ovvero: i 65 anni di salvatore

SAVE THE DATE

legalcommunity week

Milan • 10-14 June 2019

Partners of the Week



#legalcommunityweek



Photogallery
2018 edition



Videogallery
2018 edition

62



68



98



106



112

FINANCE

- 62 Periscopio
Mercato in fermento per i Cir
- 66 Follow the money
Se gli emergenti non crescono è anche colpa degli investitori
- 68 Prospettive
Tentazione meridionale
-

FOOD

- 106 Kitchen Confidential
Dalla piadina all'ossobuco, l'onda di Sisti
- 112 Food business
Il re dei panettoni che ha conquistato la Francia
- 115 Calici e pandette
Cà Bolani Pinot grigio, semplicità salvifica
- 117 Le tavole della legge
La gastronomia, da banco23, diventa rifugio per buongustai
-

- 12 Agorà
Giovannelli e Associati fa 13... soci
- 94 Istruzioni per l'uso
Sette concetti chiave per la scrittura sul web
- 98 L'intruso
Party stellare per i 25 anni di Simmons & Simmons
- 100 Tempo libero
E-Tron nasce la gamma elettrica Audi
- 101 AAA cercasi
21 posizioni aperte in sette studi legali



GESTIRE IL CAMBIAMENTO PER AUMENTARE L'EFFICIENZA

Per le organizzazioni è il momento in cui il risultato di fine anno comincia a prendere forma, così come i progetti per l'anno successivo.

Da quando Elibra è sul mercato, abbiamo avuto il privilegio di incontrare molti studi legali che ci raccontano della crescente consapevolezza del **cambiamento che sta vivendo la professione legale** e della necessità di mettere in campo le azioni corrette per ripensare alla gestione dello studio. Questa crescente domanda di accompagnamento nella fase di valutazione del proprio business, del modello organizzativo e dei processi a supporto, che supera in termini di coinvolgimento la domanda di nuove tecnologie, ci ha portato a configurare la nostra offerta come un **binomio di consulenza e software**.

L'adozione del sistema gestionale Elibra prevede un percorso di consulenza che ha come obiettivo l'efficace **gestione del cambiamento** all'interno dello studio legale: un periodo di cinque settimane con una stretta cooperazione tra noi di Elibra ed il team interno destinato al progetto.

Elibra è il sistema gestionale per gli studi legali che guardano la professione legale da una nuova prospettiva, consapevoli di un mercato che richiede **preventivi sempre più definiti** e impone un **modello organizzativo efficace, collaborativo ed efficiente**.

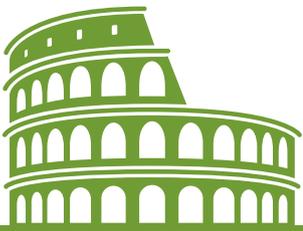
Lo studio legale oggi deve essere consapevole della propria struttura e dei propri processi, deve mantenere livelli di eccellenza con un'efficace gestione del rischio, deve migliorare l'efficienza e garantire coerenza e solidità dei contenuti.

Tutto questo per noi si declina in: **analisi dei dati, business intelligence e controllo di gestione; data entry automatizzato degli adempimenti e risk management; knowledge management integrato**.

È poi sempre più importante la capacità di gestire i propri processi di **business development** e trasformare il patrimonio delle proprie anagrafiche in dati per l'analisi delle opportunità offerte dal mercato. Elibra include infine anche una sezione con funzioni di **Customer Relationship Management** e può essere installato con un modulo completo di **CRM**.

Elibra, easy in one. www.elibra.eu





ROMA CONVENTION CENTER-LA NUVOLO

IBA 2018

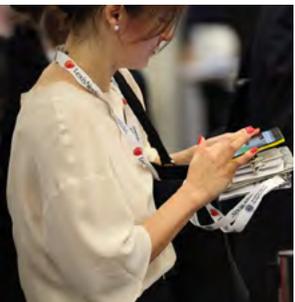


ROME 7-12 OCTOBER

ANNUAL CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL BAR ASSOCIATION



The 2018 IBA Annual Conference will be held in Rome, the Eternal City. Founded nearly 3,000 years ago, the city is renowned for its ancient ruins, classical architecture, renaissance palazzos and baroque fountains. Rome is a vibrant, cosmopolitan city and will provide an elegant backdrop for the IBA Annual Conference.



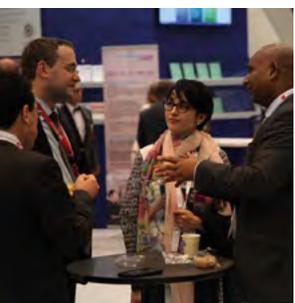
Modern Rome is a major international business destination. It is the seat of the Italian government and the economy is dominated by services, IT, aerospace, defence and telecommunications companies, research, tourism, construction and banking. The city hosts the head offices of the vast majority of major Italian companies, as well as the headquarters of three of the world's 100 largest companies, Enel, Eni and Telecom Italia.



As the saying goes, 'all roads lead to Rome' and it will indeed bring together delegates from all over the world for the largest and most prestigious event for international lawyers, providing an abundance of business and networking opportunities, not to mention the chance to explore one of the most fascinating cities on Earth.

WHAT WILL **ROME 2018** OFFER YOU?

- Gain up-to-date knowledge of the key developments in your area of law which you can put into practice straight away
- Access to the world's best networking and business development event for lawyers – attracting over 6,000 individuals representing over 2,700 law firms, corporations, governments and regulators from over 130 jurisdictions
- Build invaluable international connections with leading practitioners worldwide, enabling you to win more work and referrals
- Increase your profile in the international legal world
- Hear from leading international figures, including officials from the government and multilateral institutions, general counsel and experts from across all practice areas and continents
- Acquire a greater knowledge of the role of law in society
- Be part of the debate on the future of the law



TO REGISTER:

Visit: www.ibanet.org/conferences/Rome2018.aspx

To receive details of all advertising, exhibiting and sponsorship opportunities for the IBA Annual Conference in Rome, email andrew.webster-dunn@int-bar.org

REGISTER BEFORE 20 JULY TO RECEIVE EARLY REGISTRATION DISCOUNTS

OFFICIAL CORPORATE SUPPORTER





In crescita

Giovannelli e Associati fa 13... soci

Giovannelli e Associati prosegue nella sua crescita strategica con l'ingresso, in qualità di socio, dell'avvocata **Alessandra Pieretti** (foto). Pieretti proviene da Chiomenti dove è entrata nel 2000 ed è stata nominata partner del dipartimento corporate - m&a nel 2009. Si occupa prevalentemente di diritto societario e commerciale con particolare focus su operazioni di acquisto e cessione di partecipazioni, aziende, operazioni di fusione e scissione, accordi di joint-venture.

Giovannelli e Associati arricchisce con questo ingresso la sua squadra di professionisti portando a 13 il numero dei soci.

General counsel

Giovannardi è il nuovo general counsel Rcs

Secondo quanto rivelato da *legalcommunity.it*, l'avvocato **Guido Filippo Giovannardi** (foto) è il nuovo general counsel di Rcs Media Group. La nomina di Giovannardi arriva alcuni mesi dopo il passaggio di **Fabrizio Ferrara** nella direzione affari legali di Fininvest ([leggi qui la news](#)).

Dopo la laurea in giurisprudenza all'Università degli Studi di Milano, Giovannardi è subito entrato nel dipartimento di corporate e m&a di BonelliErede. Nello studio, Giovannardi ha, tra l'altro, fatto parte del team che ha assistito Cairo Communication nell'acquisizione di La7 e successivamente nell'Opas proprio su Rcs. Successivamente, ha continuato a prestare attività di consulenza a favore delle società del gruppo, fino a essere individuato come candidato ideale a ricoprire il ruolo di general counsel.





MILAN
CHAMBER OF
ARBITRATION

QUANTIFICATION OF DAMAGES IN COMMERCIAL ARBITRATION: MISSION IMPOSSIBLE?



9° CAM ANNUAL CONFERENCE

Milan, 30 November 2018

www.camera-arbitrale.it

Gold

BonelliErede

LOMBARDI SEGNI e ASSOCIATI
STUDIO LEGALE

FIVELEX
STUDIO LEGALE

MAZZONI REGOLI CARIELLO PAGNI
STUDIO LEGALE

Freshfields Bruckhaus Deringer

PAVIA e ANSALDO
STUDIO LEGALE
PeA

PORTOLANO
CAVALLO

Silver

CARNELUTTI
STUDIO LEGALE ASSOCIATO

STUDIO LEGALE LANDI
IN ASSOCIAZIONE WITH
BEECHY ARBITRATION

ORSINGER ORTU
avvocati associati

TOSETTO, WEIGMANN E ASSOCIATI
STUDIO LEGALE FONDATA NEL 1877

Bronze

AC Law
CECCON & ASSOCIATI
AVVOCATI

CHIOMENTI

hi.lex
AVVOCATI ASSOCIATI

PEDERSOLI
STUDIO LEGALE

Conference sponsor

Accuracy

ARB LIT
RADICATI DI BROZZOLO
SABATINI
BENEDETTI TORSELLO

ANTONIO FRATICELLI
AVVOCATO
www.fraticelli.pro

3&C
GIANNI ORIGONI
SIPRI CAFFARELLI
FARTNELL

Hogan Lovells

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

Linklaters

Nctm

oxera
compelling economics

PATOCCHI & MARZOLINI
ATTORNEI-AT-LAW

RUCELLAI & RAFFAELLI
STUDIO LEGALE

Media Partner

inhousecommunity.it

legalcommunity.it

TDM
+OBEMID

In cooperation with





Insurance

Paolo Vagnone entra in Oliver Wyman come partner

Oliver Wyman ha annunciato un nuovo ingresso, quello di **Paolo Vagnone** (foto) che entra come partner nell'ufficio di Milano, per promuovere e sviluppare la practice Insurance in Italia e nel Sud Est Europa, lavorando a stretto contatto con il team europeo.

Vagnone raggiunge la società di consulenza dopo aver ricoperto l'incarico di chief strategy officer presso Lloyd's of London nel 2017.

In passato ha lavorato presso Assicurazioni Generali, Fortress, RAS (ora Allianz Italia) e McKinsey.

In house

Pompeo nuovo general counsel del gruppo italiano di Arrow Global

Marco Pompeo è il nuovo general counsel del gruppo italiano di Arrow Global, attivo nel settore degli npl, cartolarizzazioni, servicing e risparmio gestito.

Pompeo ha lavorato per 13 anni come avvocato d'affari in Allen & Overy e sette anni come general counsel di Banca Sistema, da cui proviene.

Lateral hire

Cecchetti nuovo socio a Roma per Dla Piper

Dla Piper si rafforza a Roma con l'ingresso di un nuovo socio attivo nel Real Estate e Corporate Finance: **Filippo Cecchetti**.

Cecchetti proviene da Chiomenti, dove è stato socio dal 2015.

La sua esperienza ha riguardato le operazioni straordinarie e le ristrutturazioni aziendali per primari investitori istituzionali nazionali e stranieri, fondi di private equity, società del risparmio gestito, aziende industriali e imprenditori sia nel settore Real Estate che nei settori industriali e dei servizi. Insieme a Cecchetti si aggiungono al team dello studio gli avvocati **Eleonora Laurito** e **Giulia Minetti Floccari**.



2018 European Conference

17-19 October 2018 | Excelsior Hotel Gallia | Milan, Italy

bit.ly/Milano18

SEIZE YOUR OPPORTUNITY TO TAKE PART IN THESE INFORMATIVE AND THOUGHT-PROVOKING SESSIONS.

- ▶ Keynote Luciano Floridi, Oxford University: The Ethics of AI: Irresponsible Distractions and Actual Challenges
- ▶ Fashion Tech: How New Technology (May) Solve Old Issues in the Fashion Industry?
- ▶ Hype or Hope: Preparing for the e-Mobility Future
- ▶ The Open Banking Revolution: How to Manage it and What is Next
- ▶ Business in the Blockchain: Crypto Finance and Smart Contracts Navigating Through Untested Legal Waters
- ▶ Embracing the Evolution of E-Health
- ▶ Law Enforcement Access to Data
- ▶ Trial in Errors: Lessons Learned from (Still More) Failed ERP Implementations
- ▶ Biometrics: Consent and Governance of our Most Personal Data
- ▶ Legal and Policy Challenges of Artificial Intelligence

Media Partner

legalcommunity.it

Nuove insegne

Bovesi fonda la sua spa

Dopo una lunga esperienza nello studio Bovesi Cartwright-Pescatore in veste di socio fondatore, **Massimiliano Bovesi** ha lanciato un nuovo progetto professionale.

La nuova realtà si chiama Bovesi and Partners, società tra avvocati per azioni (S.t.A.p.A.). Basato a Imola, conterà circa 25 professionisti e opererà in tutti gli ambiti del diritto commerciale, domestico e internazionale. Al fianco di Bovesi ci saranno sei socie, che negli ultimi anni hanno lavorato a strettissimo contatto con lui in importanti operazioni e 11 professionisti madrelingua.



IP

Quorum punta sull'Ip con Baccarelli

Monia Baccarelli entra in Quorum in qualità di partner presso gli uffici di Milano.

Proveniente da Lca assiste società nel campo della proprietà intellettuale.

Lo studio con l'ingresso di Baccarelli conta circa 65 professionisti.

In crescita

Primo ingresso in Italia per M&G Real Estate

M&G Real Estate, la divisione immobiliare del gruppo M&G, annuncia l'ingresso della sua prima risorsa in Italia.

Si tratta di **Luigi Miranda**, che entra con il ruolo di associate director nel team di asset management basato a Milano riportando a **Marc Reijnen**, head of asset management, Continental Europe. Miranda, che proviene da AXA Real Estate, ha maturato precedenti esperienze in Generali Immobiliare e Schroders.

SAVE THE DATE

Energy *2019*
 Awards
by legalcommunity

Milano • Giovedì 31 gennaio 2019

#LcEnergyAwards

Per informazioni: martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it • 02 84243870

Ai vertici

Grant Thornton Financial Advisory, Sante Maiolica nuovo CEO

Due nuove nomine in Grant Thornton Financial Advisory Services.

Sante Maiolica è stato nominato ceo di Grant Thornton Financial Advisory Services, in aggiunta a **Stefano Salvadeo**, già co-managing partner di Bernoni Grant Thornton e ceo di Gtfas. Prima di entrare a far parte del network Grant Thornton, Maiolica ha lavorato presso alcuni primari fondi di private equity operanti in Italia. Contestualmente, **Gabriele Felici** entra nel consiglio di amministrazione della società di advisory. Felici ha acquisito negli anni esperienza nelle aree tax, advisory e giudiziaria.

Cambio di poltrona

Ravelli a capo degli affari legali di Hoist Finance

Andrea Ravelli è il nuovo responsabile dell'ufficio legale large loans & real estate di Hoist Finance.

Riportando alla direzione generale, si occuperà, di tutte le esigenze e strategie legali del gruppo.

Ravelli proviene da Parr Credit dove ha lavorato in qualità di country administration manager. In precedenza, ha guidato la direzione legale di IntellCredit.



Lateral hire

Alessandro Engst nuovo partner di Dentons per l'area Financial Services

Ancora un nuovo ingresso in Dentons. Si tratta dell'avvocato **Alessandro Engst** (foto) che prende il timone dell'area Financial Services del dipartimento di Banking & Finance.

L'avvocato Engst, precedentemente partner responsabile dell'area financial services di Eversheds Sutherland, si unisce a Dentons, dove rivestirà il ruolo di head of financial services, rafforzando l'offerta dello studio in questo settore e integrando il team esistente guidato dall'avvocato **Michele Odello** della sede di Milano.

Engst porta con sé un team di tre professionisti, i senior associate **Lorenzo Toppini** e **Valerio Lemma**, nonché la trainee **Carlotta Riggi**.

Organizzato da



Con il patrocinio di:



*Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale*



MILANO | 23 OTTOBRE 2018
Palazzo Turati, Via Meravigli 9/b
h. 9,00 – 16,30

Partecipazione gratuita con obbligo di
registrazione al sito
www.ispramed2018.promoest.com

L'economia del Mediterraneo e i trasporti marittimi

POTENZIALITA' DA COGLIERE, RISCHI DA EVITARE, CONTENZIOSI DA GESTIRE

Riconosciuti 3 crediti formativi dall'Ordine degli Avvocati di Milano

Relatori:

Paolo Sannella Presidente - ISPRAMED

Enrico Granara Coordinatore Attività Multilaterali
Euro-Mediterranee, Golfo e Paesi MENA - MAECI

Massimo Deandreis Direttore Generale - SRM

Guido Ottolenghi Presidente, Gruppo
Tecnico Logistica Trasporti ed Economia Mare -
CONFINDUSTRIA

Paolo Emilio Signorini Presidente - AUTORITÀ
SISTEMA PORTUALE DEL MAR LIGURE
OCCIDENTALE

Mario Mattioli Presidente - CONFITARMA

Ivano Russo Direttore Generale - CONFETRA

Francesco Benevolo Direttore operativo - RAM
S.p.a. Logistica Infrastrutture Trasporti,

Gilberto Danesi Amministratore Delegato -
VOLTRI TERMINAL EUROPA-VTE DI GENOVA

Francesco Munari Avvocato - STUDIO MUNARI
GIUDICI MANIGLIO PANFILI E ASSOCIATI

Filippo Bruno Avvocato - STUDIO LEGALE
MORDIGLIA

Paolo Lovatti GLOBAL MARINE CONSULTANT

Michelangelo Cicogna Avvocato - STUDIO
LEGALE DE BERTI JACCHIA

Moderatori: Ambasciatore **Rocco Cangelosi** e Avvocato **Stefano Azzali**

Con il supporto di



Camera di Commercio
Genova

Media Partner

legalcommunity.it

International

Passalacqua è il nuovo general counsel di Petronas

Nemio Passalacqua è stato nominato general counsel Europe di Petronas Lubricants Italy, azienda che produce e distribuisce lubrificanti per l'automotive e l'industria. Passalacqua ha lavorato sette anni per il Gruppo Ferrero, prima nel ruolo di legal counsel per il corporate governance department in Lussemburgo e poi come head of industrial & operating supply legal department & corporate, in Italia.

Dal 2007 al 2011 è stato associate nello studio Gianni Origoni Grippo & Partners.

Amministrativisti

Fdl affida l'amministrativo a Biamonte

Alessandro Biamonte entra nello studio FDL in qualità di of counsel responsabile del dipartimento di diritto amministrativo.

Cambi di poltrona

Riccardo Sciaudone entra in Delfino Willkie Farr

Riccardo Sciaudone (foto) entra in Delfino e Associati Willkie Farr & Gallagher LLP in qualità di socio responsabile del dipartimento di diritto comunitario, concorrenza e della privacy. Sciaudone ha maturato esperienza in Grimaldi e, in precedenza, presso la Commissione Europea quale esperto in appalti internazionali. L'avvocato ha ricoperto successivamente il ruolo di socio responsabile del dipartimento di EU / Concorrenza di R&P Legal ed è stato, inoltre, consulente legale del Fund Operator.



SAVE THE DATE

2018 save the brand

by  Publishing Group

Martedì 27 novembre 2018

Four Seasons Hotel • Via Gesù, 6/8 • Milano

In partnership con **ICM** Advisors

#SaveTheBrand

Main partners

CASTALDI PARTNERS
1996



LATHAM & WATKINS



MACCHI di CELLERE
GANGEMI

MAISTO E ASSOCIATI

MDBA 

P&A
POGGI & ASSOCIATI

Sponsor

Glasford International
executive search consultants

Partner tecnico



Per informazioni: martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it



Nuovi arrivi

Grimaldi prepara il poker, in arrivo Francesco Satta

Una ripresa a suon di lateral hire quella che sta caratterizzando il rientro dalla pausa estiva dello studio Grimaldi. Dopo l'annuncio degli ingressi dei soci **Riccardo Bovino** ed **Elbano de Nuccio** (si veda l'articolo su questo MAG), e l'arrivo dell'of counsel **Francesca Moretti**, lo studio guidato da **Francesco Sciaudone**, secondo quanto appreso da legalcommunity.it, si appresta a ufficializzare l'ingresso di un equity partner che andrà a rafforzare ulteriormente l'area corporate. Si tratta di **Francesco Satta** (foto), dal 2016 partner di Pavia e Ansaldo e prima ancora di Dla Piper.

Per Satta si tratta di un ritorno, in quanto, in passato ha già lavorato per l'insegna di matrice capitolina. L'avvocato, che dovrebbe arrivare con alcuni collaboratori, assiste istituzioni finanziarie e società di capitali in operazioni di acquisition finance, con uno specifico focus nel settore dell'energia e nel settore socio sanitario.

Nuovi arrivi

Linguanti nuova counsel di Allen & Overy

Allen & Overy annuncia l'ingresso di **Milena Linguanti** nel ruolo di counsel. Linguanti proviene dal dipartimento real estate di Dla Piper e ora farà parte del real estate sector group di Allen & Overy.

In house

Giancola passa a Mercedes-Benz Italia

Secondo quanto è possibile leggere dal suo profilo LinkedIn **Valerio Giancola** è il nuovo responsabile contracts, advertising proceedings, legal network and corporate secretary di Mercedes-Benz Italia.

Giancola proviene da Eurobet Italia, dove ha lavorato dal febbraio 2016 all'agosto scorso, occupandosi di compliance & privacy; corporate affairs; negoziazione, redazione e aggiornamento contratti; contenzioso e precontenzioso; intellectual property.

In precedenza, Giancola era legal counsel di Lottomatica e prima ancora ha lavorato in uno studio legale, seguendo il contenzioso civile e giuslavoristico.



Cambi di poltrona

Fabrizio Dotti nuovo socio banking di K&L Gates

K&L Gates annuncia l'ingresso di **Fabrizio Dotti** (foto) come nuovo partner nel dipartimento banking and finance della sua sede milanese. Dotti ha maturato la sua quasi trentennale esperienza lavorativa in primari studi internazionali (in particolare Simmons & Simmons dove ha lavorato negli ultimi 15 anni) e come in house di importanti gruppi bancari (come Banca Intesa dove è stato senior legal counsel tra il 1998 e il 2003), assiste istituzioni finanziarie e società in operazioni di acquisition finance, real estate finance e corporate lending.

IL PRIVATE CAPITAL guida il MERCATO

Investindustrial e Carlyle si alleano per un polo del lusso mentre il colosso tedesco Tui compra la scaleup milanese Tui Group. E il mercato si prepara all'arrivo di Blackstone nel direct lending



Settimane all'insegna del private equity e del private debt. Sul primo fronte da notare l'alleanza tra Investindustrial e Carlyle per la creazione di un polo del desing di lusso che ha già ricavi consolidati pari a 500 milioni di euro. Sul secondo il mercato ha visto l'arrivo del colosso Usa Blackstone nel direct lending, un settore in ascesa. In mezzo anche il venture capital, con la scaleup milanese Musement ceduta al gruppo tedesco Tui.

Investindustrial e Carlyle insieme per un polo dell'interior design di lusso

Aggregare tante realtà di piccole e medie dimensioni per creare un polo globale di settore che sia grande, competitivo e internazionale. È in questa logica che sta spingendo l'attività di tanti player del mondo dell'investimento, come ad esempio Private equity partners, che ha creato Italian Design Brand, o Mandarin Capital con il suo polo della ceramica. Ora è la volta di Investindustrial e The Carlyle Group che hanno annunciato l'intenzione di creare un gruppo globale nel settore dell'interior design di alta gamma che includerà brand iconici e tra loro complementari.

Il gruppo, che si chiamerà Design Holding, punta a essere il più grande al mondo nel settore del design di alta gamma, composto da aziende prevalentemente europee, con ricavi consolidati per oltre 500 milioni di euro.

Nell'operazione JPMorgan, con un team guidato dalla managing director **Silvia Bassani** e composto dall'executive director **Francesco Magri**, dal vice president **Guido Starna** e dall'associate **Andrea Turrini**, e Lazard hanno agito quali advisor finanziari. Per quest'ultimo il team è composto da **Michele Marocchino**, managing director; **Giulia Maria Governa**, director; **Amedeo Bruseschi**, vice president; **Lorenzo Evangelista**, associate e **Giorgio Brambilla**, analyst.

Latham & Watkins e Chiomenti Studio Legale sono stati advisor legali rispettivamente di Carlyle Group e di Investindustrial. In particolare, Latham & Watkins

ha agito con un team guidato dal partner **Stefano Sciolla** insieme a **Giancarlo D'Ambrosio** e composto da **Giovanni Spedicato**, **Silvia Milanese**, **Giulio Palazzo**, **Marco Martino** e **Lorenzo Pistoresi** per gli aspetti corporate, da **Luca Crocco**, **Peter Todaro**, **Alessio Aresu** e **Guendalina Catti De Gasperi** per i profili antitrust, e da **Cesare Milani** e **Bianca De Vivo** per i profili regolamentari. Un team cross-border guidato da **Jeff Lawlis**, **Marcello Bragliani**, **Dominic Newcomb** e **Charles Armstrong**, con **Paolo Bernasconi**, **Alessia De Coppi**, **Erika Brini Raimondi**, **Matt Dunlap**, **Tracy Liu** e **Marcus Tomlinson**, ha seguito gli aspetti relativi al finanziamento dell'operazione.

Per Chiomenti ha agito un team legale guidato da **Carlo Croff** con **Luigi Vaccaro** e con il senior associate **Corrado Borghesan**, gli associate **Daniele Sacchetti** e **Bianca Scarabelli** per gli aspetti corporate, dal partner **Massimo Antonini** con l'associate **Elisabetta Pavesi** per gli aspetti fiscali e di struttura e dall'of counsel **Stefania Bariatti** con il counsel **Emilio Cucchiara** e l'associate **Antonino Cutrupi** per gli aspetti antitrust.

Gitti and Partners, con **Gregorio Gitti**, managing partner, e **Matteo Treccani**, partner, ha seguito gli aspetti legali per i soci di minoranza e i manager.

Nel dettaglio, i fondi di investimento controllati da Carlyle e Investindustrial avranno quote paritetiche nel nuovo gruppo che vede in portafoglio le partecipazioni detenute da Investindustrial nel settore, cioè Flos e B&B Italia, ma

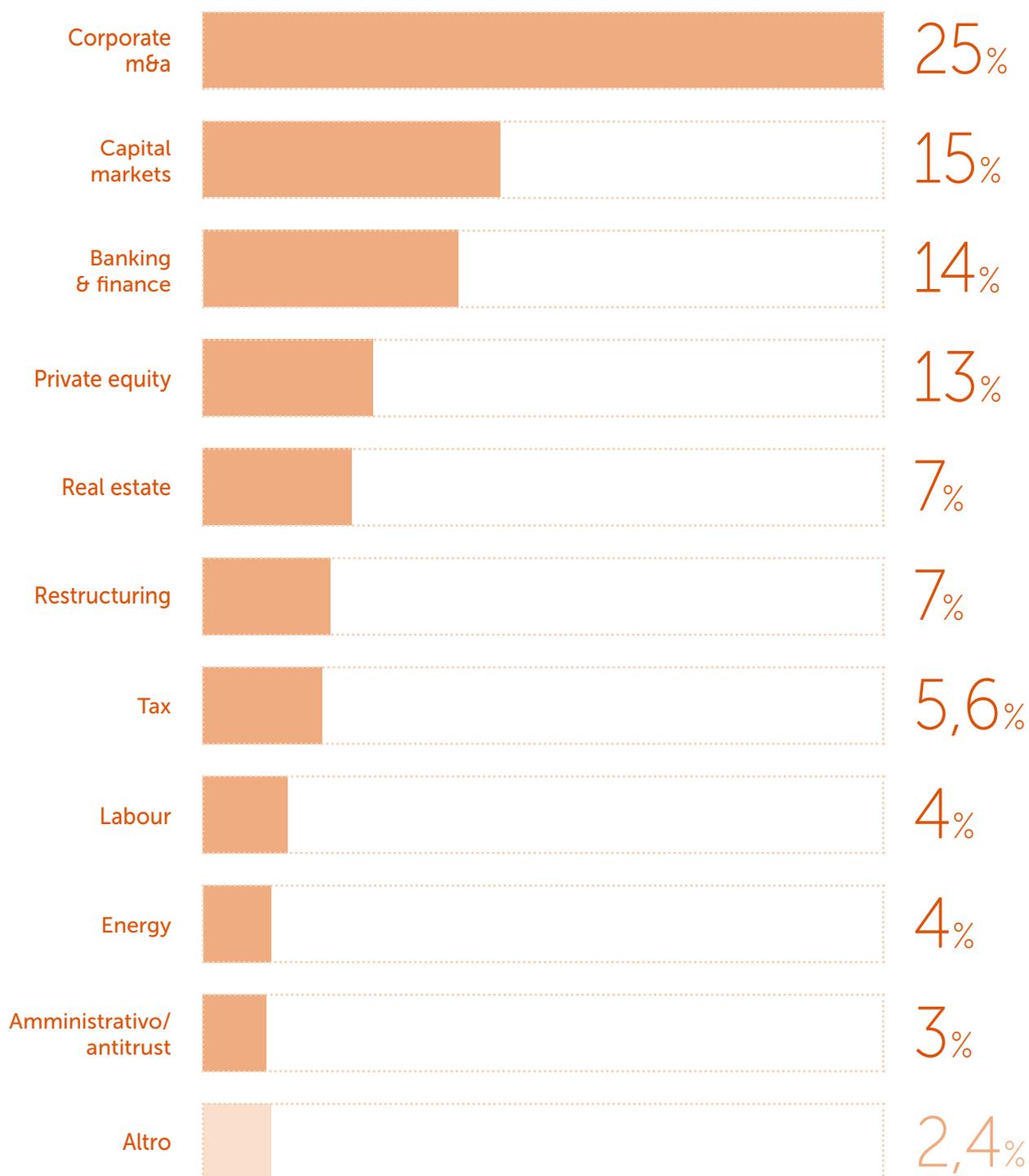


Stefano Sciolla



Giancarlo D'Ambrosio

I SETTORI CHE TIRANO



Periodo: 11 settembre 2018 - 24 settembre 2018
Fonte: legalcommunity.it

anche la danese Louis Poulsen. **Piero Gandini**, amministratore delegato di Flos, sarà presidente del nuovo gruppo mentre **Giorgio Busnelli**, presidente di B&B Italia, sarà vicepresidente.

Il nuovo gruppo, che punta a quotarsi a Piazza Affari nel giro di tre anni, sarà tra i primi nel suo genere con un focus sul settore del design di alta gamma e perseguirà ulteriori acquisizioni in diverse nicchie del settore del design di lusso che, pur essendo altamente attrattivo a livello globale, risulta ancora caratterizzato da un elevato grado di frammentazione.

Sotto la guida di Investindustrial, negli ultimi quattro anni, Flos ha effettuato tre acquisizioni tra cui lo specialista di illuminazione per esterni Ares, mentre B&B Italia ha acquisito Arlinea – storico brand di cucine di design d’alta gamma – oltre agli archivi del noto maestro dell’architettura **Luigi Caccia Dominioni** e il marchio da lui cofondato, Azucena.



La practice

Private equity

Il deal

Joint venture tra Investindustrial e Carlyle

Gli studi

Latham & Watkins, Chiomenti Studio Legale, Gitti and Partners

Gli avvocati

Stefano Sciolla, Giancarlo D’Ambrosio, Jeff Lawlis (*Latham & Watkins*);
Carlo Croff, Luigi Vaccaro (*Chiomenti Studio Legale*);
Gregorio Gitti (*Gitti and Partners*)

Il valore

500 milioni di euro

Pavia e Ansaldo e Clifford Chance nell’acquisizione di Musement da parte di TUI

Il colosso tedesco del turismo Tui Group ha acquisito il 100% della scaleup milanese Musement dai venture capital Micheli Associati, P101 SGR, 360 Capital 2011 Investments, Aginvest e InterWest Partners e altri azionisti di minoranza.

Tui è uno dei maggiori operatori a livello mondiale del turismo integrato. Musement fornisce Destination Services online (ovvero servizi al viaggiatore nel luogo di destinazione). L’acquisizione rafforza ulteriormente la divisione Destination Experiences di Tui, a seguito dell’acquisizione del business Destination Management da Hotelbeds Group all’inizio di quest’anno.

Pavia e Ansaldo ha assistito Tui Group per la parte legale relativa alla transazione con un team guidato dal partner responsabile del german desk, **Sven von Mensenkampff** e composto da **Luca Montolivo** ed **Elena Biancotto**, dal partner **Valentina Simonelli** e **Francesco Vitella** per i profili employment, da **Massimiliano Patrini** (Ip/It), dal partner **Filippo Fioretti** che ha seguito le tematiche antitrust e dal partner **Claudio Grisanti** per gli aspetti fiscali dell’operazione.

Clifford Chance ha assistito i venditori e in particolare Micheli Associati, P101, 360 Capital 2011 Investments, Aginvest e InterWest Partners, con un team guidato dal partner **Paolo Sersale** e dal counsel **Filippo Isacco**, con la senior associate **Marina Mobiglia** per gli aspetti giuslavoristici.



Carlo Croff



Luigi Vaccaro



Gregorio Gitti

Labour 2018 Awards

by legalcommunity

Lunedì 1 ottobre 2018

Spirit de Milan • Via Bovisasca, 57/59 • Milano

I VINCITORI

in diretta dalle 20.30 su



#LcLabourAwards

Main sponsor

AXERTA
INDAGA. DOCUMENTA. ACCERTA

Automotive partner



Partner

AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER
LA DIREZIONE DEL PERSONALE
Lombardia

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • 02 84243870

La scaleup milanese, fondata nel 2013 da **Alessandro Petazzi, Fabio Zecchini, Claudio Bellinzona e Paolo Giulini**, conta oggi circa 130 dipendenti, uffici a Milano, Barcellona, Londra, New York e Dubai e dall'inizio della sua operatività ha raccolto un totale di 18 milioni di dollari (15 milioni di euro) dai fondi di venture capital con tre round di finanziamento, di cui l'ultimo a dicembre 2016.



La practice

M&a

Il deal

Tui Group compra la scaleup Musement

Gli studi

Pavia e Ansaldo, Clifford Chance

Gli avvocati

Sven von Mensenkampff (Pavia e Ansaldo);

Paolo Sersale, Filippo Isacco (Clifford Chance)

Il valore

-

Simmons & Simmons nel direct lending di Blackstone

Simmons & Simmons ha assistito Blackstone nell'ottenimento di una delle prime autorizzazioni da parte della Banca d'Italia a fondi alternativi esteri a operare nel direct lending in Italia. In particolare, il team italiano ha ottenuto l'autorizzazione al direct lending per cinque fondi irlandesi della piattaforma di Blackstone,

mentre è in corso la procedura per l'autorizzazione di un sesto fondo.

L'ottenimento dell'autorizzazione ha imposto l'adozione di una serie di importanti modifiche ai regolamenti dei fondi oggetto della procedura. Ciò per allinearne la disciplina a quella, più restrittiva di quella irlandese, applicabile ai fondi italiani.

Per Simmons & Simmons ha agito un team guidato dal partner **Romeo Battigaglia** e ha incluso l'of counsel **Maria Giusy Naccarato**, la senior associate **Mirella Di Carlo** e la trainee **Floriana Sarra**.

Quello di Blackstone è un ingresso importante in un mercato in grande crescita in Italia ([leggi l'articolo sul MAG numero 106](#)). Solo negli ultimi mesi ci sono state due operazioni significative, come l'acquisizione di Nutkao, finanziata da Antares Az I, e il prestito diretto di Equita Private Debt a L Catterton e Ambienta per l'acquisizione di Pibiplast.



La practice

Bancario

Il deal

Blackstone entra nel direct lending italiano

Gli studi

Simmons & Simmons

Gli avvocati

Romeo Battigaglia (Simmons & Simmons)

Il valore

-



Sven von Mensenkampff



Paolo Sersale



Filippo Isacco



Romeo Battigaglia

Francesco Sciaudone

Parla il managing partner dello studio Grimaldi. Lo studio di recente ha rafforzato la sede di Bari con l'ingresso di Elbano de Nuccio e altri cinque professionisti. Dieci le risorse totali entro fine anno



SCIAUDONE: «Diventeremo UN HUB per il SUD ITALIA»

N

el Sud Italia ci sono almeno 26mila imprese con un fatturato anche superiore ai 100 milioni di euro che hanno bisogno di crescere e di svilupparsi. Inoltre il Mezzogiorno è uno dei principali destinatari dei fondi Europei: nel periodo di programmazione 2007-2013, oltre il 70% del totale dei fondi è stato assegnato al Meridione, per un valore di circa 64 euro pro capite contro i 10 euro nel Centro e nel Nord.

Intercettare questo flusso significa trovare interessanti opportunità

di business, oltre che insediarsi in un territorio in cui gli advisor hanno ancora meno concorrenza rispetto al Nord Italia. È forse per questo che negli ultimi tempi siano stati parecchi gli studi legali che hanno aperto una sede o rafforzato la propria presenza a sud di Bologna e Roma.

Tra quelli che più stanno dedicando tempo e risorse sul territorio c'è per esempio Grimaldi. Lo studio legale guidato da **Francesco Sciaudone**, dopo aver aperto a settembre 2016 la sede di Bari, guidata dal socio **Giancarlo Luglini**, ha rafforzato di recente la sua presenza nel capoluogo pugliese con l'ingresso di **Elbano de Nuccio** in qualità di partner. De Nuccio - presidente del Consiglio dell'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Bari e Componente del Consiglio di Gestione dell'OIC (Organismo Italiano di Contabilità) - porta con sé tutti i professionisti del suo studio e in particolare l'avvocata **Laura Genchi**. Grimaldi potrà così contare su una decina di professionisti.

L'ingresso è stato ufficializzato durante un convegno, organizzato in occasione della Fiera del Levante a Bari, sul tema finanza e innovazione quali elementi di crescita per le imprese pugliesi al quale hanno partecipato fra gli altri i rappresentanti della Regione, fra i quali il presidente **Michele Emiliano**, il neo Presidente della Fiera del Levante, **Pasquale Casillo**, i rappresentanti di Puglia Sviluppo, Cassa Depositi e Prestiti, Banca del Mezzogiorno, Mediocredito Italiano-Intesa San Paolo, UBI Banca, Borsa Italiana-Elite, Assilea, Alis, i Fondi EOS e Penisola Elite.

Sul territorio lo studio si è già distinto in questi due anni anche per la sua attività. Ha infatti affiancato fra gli altri Ferrovie del Sud Est e Servizi automobilistici davanti al Tribunale di Bari, il gruppo Ladisa per l'appalto



Elbano de Nuccio



Giancarlo Luglini

per le mense Rai e il fondo Efesto Energy, gestito da Eos Investment Management, nell'acquisizione di un portafoglio di 35 impianti di produzione di energia rinnovabile situati in Puglia, Sardegna e Piemonte per circa 40 Mw, Acquedotto Pugliese nel finanziamento da 200 milioni ricevuto da BEI a valere sul Piano Juncker.

Ma l'intenzione è quella di fare di più. Spiega Sciaudone a MAG: «Per Grimaldi la sede di Bari continuerà a crescere e costituirà il nostro hub per tutto il sud Italia».

«Vogliamo portare al Sud il mix di competenze che sono già all'interno del nostro studio, assicurando sul territorio una struttura credibile, capace di seguire in modo completo i clienti in-coming sul Sud Italia o che da quel territorio voglio crescere nel resto d'Italia o sui mercati internazionali»

Avvocato Sciaudone, quale è il vostro obiettivo?

Innanzitutto vogliamo consolidare la nostra presenza a Bari e più in generale vogliamo diventare una struttura professionale di riferimento per tutto il Sud Italia, un vero e proprio hub. Vogliamo portare al Sud il mix di competenze che sono già all'interno del nostro studio, assicurando sul territorio una struttura credibile, capace di seguire in modo completo i clienti in-coming sul Sud Italia o che da quel territorio voglio crescere nel resto d'Italia o sui mercati internazionali. Insomma, vogliamo essere un fattore di crescita per tutte le imprese, pubbliche e private, nonchè per i diversi attori dei mercati finanziari, dalle banche ai fondi di investimento: è stata questa l'idea che ci ha portato a organizzare il workshop dello scorso 11 settembre alla Fiera del Levante.

Considerando il vostro impegno siete fiduciosi nella crescita del Sud Italia...

Certamente. Le regioni del Sud stanno attirando molte banche interessate a fare del business e anche le imprese stanno crescendo. Inoltre, c'è molta cooperazione tra pubblico e privato, un esempio è il recente finanziamento della Banca europea per gli investimenti per 200 milioni che ci ha visto agire come advisor dell'Acquedotto pugliese. Altre occasioni siamo sicuri

unbuonavvocato.it

LAVORI E INCASSI



IL PRIMO MARKETPLACE DI DOMANDA E OFFERTA DI SERVIZI LEGALI CONSUMER

SCARICA L'APP SU



SEGUICI SU



Per informazioni: www.unbuonavvocato.it • info@unbuonavvocato.it • +39 02 8424 3870



Michele Emiliano

si presenteranno a breve, ad esempio nel settore del cd. Basket bond siamo pronti a portare il nostro contributo, avendo già avuto modo di lavorare sulla prima operazione fatta in Italia da Elite e Finint che a inizio anno ha coinvolto 10 società per un ammontare complessivo di 122 milioni di euro.

Avete intenzione di crescere ulteriormente in Puglia?

Noi siamo sempre naturalmente interessati a coinvolgere nuovi professionisti, siamo per una seria copertura del territorio coerente con lo sviluppo sul mercato internazionale (a inizio anno Grimaldi è anche a New York con il Socio Giorgio Gallenzi, ndr) e locale.

Questa crescita è poi coerente con quella che lo studio sta realizzando anche a livello nazionale.

Si spieghi...

Nel mese di settembre abbiamo avuto l'ingresso di Riccardo Bovino, proveniente da La Scala, sul corporate, di Elbano de Nuccio, come abbiamo già detto, nonché di Francesca Moretti, sull'antitrust, proveniente da Cleary Gottlieb. E non abbiamo ancora terminato. Infatti, abbiamo in corso alcuni ulteriori ingressi, che finalizzeremo nelle prossime settimane e che ci dovrebbero portare a realizzare nel 2018 una decina di lateral hire.

Tornando al Sud Italia, oltre ad avere una sede, come si possono intercettare secondo lei queste potenziali operazioni?

Sicuramente non con l'approccio del cosiddetto low cost. Credo infatti che si debba portare l'esperienza dei diversi mercati professionali sul territorio, ad esempio in materia di contenzioso, accesso ai finanziamenti, alle quotazioni, alle opportunità europee. E ciò al fine di creare "valore aggiunto" nelle relazioni professionali, così da essere percepiti non come un "costo" da tagliare, bensì come un investimento capace di generare importante ritorno per i clienti.

Quali sono le aree di competenza più richieste al sud?

Sono molte, per fortuna, dall'energia al project finance, alle infrastrutture, senza dimenticare le numerose operazioni straordinarie che spesso hanno bisogno di vicinanza con il territorio per offrire alle imprese e agli investitori il giusto livello di supporto. Allo stesso modo contiamo di essere un network aperto per i nostri clienti, che attraverso le nostre sedi possono parlare a Bari e operare a Londra o a Bruxelles.

Qual è il vostro bilancio a due anni dall'apertura della sede a Bari?

Direi molto positivo, siamo incuriositi dal potenziale di crescita. Abbiamo seguito molte società e in diverse aree, per operazioni straordinarie, finanziamenti, contenziosi, civili e amministrativi.

Perché proprio Bari, in Puglia?

In primo luogo perché la Puglia è sicuramente una delle regioni più dinamiche e vivaci (non solo del Sud Italia), ed è in continua crescita. In secondo luogo, pensiamo che il mercato geografico dei servizi professionali che è possibile seguire da Bari si estenda a tutto il sud (Basilicata, Calabria, Abruzzo, Molise), mentre Roma consente di seguire Campania, Sardegna e Sicilia.

«Abbiamo l'obiettivo di portare un approccio di partnership con i clienti, concentrando la nostra attività sulla nostra effettiva capacità di essere per loro utili»

Come pensate di affrontare le difficoltà che invece affronta quella parte d'Italia?

I problemi ci sono, non lo si può negare, e spesso sono legati al ripetersi di vecchie abitudini e modelli di gestione anche delle attività professionali. Abbiamo l'obiettivo di portare un approccio di partnership con i clienti, concentrando la nostra attività sulla nostra effettiva capacità di essere per loro utili. Solo così si recupera il tradizionale rapporto di fiducia, che consente di durare nel tempo, creare valore aggiunto e contribuire alla crescita dei clienti e dello studio. La nostra recente esperienza sul territorio dimostra che si può lavorare bene al Sud, collaborando con successo con quanti già operano, affiancando l'eccellenza imprenditoriale e professionale che è già presente.

E come?

Con professionalità e affidabilità, cercando di far emergere quel valore aggiunto che permette poi di superare anche le criticità. Ad esempio, aiutando gli imprenditori che sono pronti per fare operazioni straordinarie a non temere di perdere il controllo delle loro aziende, potendo contare su idonei strumenti di governance, aiutando gli investitori a non temere il Sud anche potendo contare ad esempio sull'affidabilità e credibilità di uno studio che opera su mercati nazionali e internazionali. (l.m.) 



AVVOCATI in Piazza... **AFFARI**

Quasi 30 Ipo nel 2018. Due matricole all'MTA. Mentre le special purpose acquisition company si confermano nel ruolo di ponte verso la Borsa. I legali degli emittenti? Tutte insegne italiane. I più attivi: Nctm, Gop, Gatti Pavesi Bianchi, BonelliErede e Chiomenti

n Borsa? Sì. Ma soprattutto all'Aim. E spesso facendosi dare un passaggio da una Spac (special purpose acquisition company). Cronache da un'Ipo. Anzi ventinove. Tante, infatti, sono state le quotazioni registrate dall'inizio del 2018 fino a metà settembre dagli osservatori di *legalcommunity.it* e *financecommunity.it*. Un dato in aumento rispetto alla rilevazione fatta su un periodo simile nell'anno precedente, anche se non sfugge il drastico calo di matricole che hanno debuttato all'Mta. Se nel complesso, infatti, i nuovi arrivi in Borsa sono passati da

23 a 30 (+30%), quelli sul listino principale sono scesi da sette a uno. Anzi due.

La prima matricola dell'Mta, a giugno 2018, è stata Carel Industries, azienda veneta attiva nella produzione di macchinari per la refrigerazione e il condizionamento che per l'occasione si è fatta assistere da un team legale dello studio Chiomenti (che nel periodo in considerazione ha seguito anche l'Ipo di Longino & Cardenal e, per Ubi e UniCredit, quella di Gabelli Value for Italy) e di Sullivan & Cromwell, mentre Linklaters ha affiancato i joint global coordinator e joint bookrunner, vale a dire Goldman Sachs e Mediobanca. Più nel dettaglio, per Chiomenti hanno agito **Manfredi Vianini Tolomei, Luca Fossati** e **Gianfilippo Pezzulo**.

L'operazione è stata un successo. Ha portato nelle casse della società qualcosa come 290 milioni di euro mentre il titolo ha messo il turbo: partito da una base di 7,2 euro, ha subito fatto un balzo a quota 8,129 dopo due giorni di contrattazioni e, lo scorso 13 settembre (quando questo articolo è stato scritto), ha chiuso la sua seduta a 9,57 euro.

La seconda, invece, è stata Guala Closures. Gioiellino del made in Italy, 535 milioni di fatturato nel 2017, quest'azienda piemontese specializzata nella produzione di chiusure per superalcolici e vino (14,5 miliardi di pezzi venduti a tutti i maggiori gruppi del beverage nel mondo) è tornata in Borsa (era già stata quotata tra il 2005 e il 2008) anche lei nel segmento Star, grazie alla business combination con Space 4, quarta "edizione" della Spac promossa, tra gli altri dal super avvocato **Sergio Erede**, fondatore di BonelliErede, che negli scorsi anni ha portato a Piazza Affari i titoli Fila, Avio e Aqafil per una capitalizzazione complessiva di circa 2 miliardi di euro. Dal punto di vista legale si è trattato di un big deal con nove studi coinvolti a vario titolo nella business combination. A cominciare da BonelliErede che ha affiancato Space 4 con un team guidato dalla socia **Alessandra Piersimoni** (che ha seguito anche il deal tra EPS, la Spac promossa, tra gli altri, da **Fabio Sattin** e Industrie Chimiche Forestali) componente dei focus team capital markets e private

I BIG 5 DEL MERCATO

QUOTA % DI MERCATO (VOLUME), NEL SETTORE IPO, PER STUDIO LEGALE - primi 9 mesi del 2018



Fonte: Legalcommunity.it

IPO 2018

PERIODO DI RIFERIMENTO: GENNAIO-SETTEMBRE 2018

Titolo	Mercato	Advisor legali	Global coordinator/ Joint Bookrunner	Nomad
ALP.I	AIM Italia	BonelliErede	Mediobanca (gc-jb), Equita Sim (jb)	Equita Sim
Spaxs/Banca Intermobiliare	AIM Italia	Gatti Pavesi Bianchi, Latham & Watkins (per i jgc), Ludovici Piccone & Partners (profili tax)	Banca Imi, Credit Suisse (jgc-jb), Equita Sim (jb)	Banca Imi
Vei 1	AIM Italia	Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, Dla Piper (per il gc)	Banca Akros (gc-sb)	Banca Akros
Life care Capital	AIM Italia	Gatti Pavesi Bianchi, Hogan Lovells (per il gc)	Equita Sim (gc-sb)	Equita Sim
Kolinpharma	AIM Italia	Ughi e Nunziante, Pedersoli (per il gc)	EnVent Capital Markets (gc)	EnVent Capital Markets
Fervi	AIM Italia	Nctm	Banca Finnat	Banca Finnat
Gabelli Value For Italy	AIM Italia	Gatti Pavesi Bianchi, Chiomenti (per i jgc e jb)	Ubi Banca e Unicredit (jgc e jb), Banor (co-b)	Ubi Banca
NB Aurora	MIV	Gatti Pavesi Bianchi, Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners (per i jgc e jb), Di Tanno (profili tax)	Banca Imi, Citigroup e Equita Sim (jgc-jb)	-
EPS Equita Pep Spac 2	AIM Italia	BonelliErede	-	Mediobanca
ICF Group	AIM Italia	BonelliErede	-	Mediobanca
Somec	AIM Italia	Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, Dla Piper (per il gc e br)	Intermonte (gc-b)	Advance Sim
Net Insurance/ Archimede	AIM Italia	Trevisan, Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners (per il gc)	Unicredit Cib (gc e b)	Banca Finnat
Grifal	AIM Italia	Nctm, Berta Nembrini Colombini e Associati (profili tax)	Banca Finnat Euramerica	Banca Finnat
Cellularline/Crescita	AIM Italia	Nctm, LMS, Pedersoli	-	Banca Imi
Carel I-ustries	MTA	Chiomenti, Linklaters (per i jgc e jb)	Goldman Sachs e Mediobanca (jgc e jb)	-
Longino & Cardenal	AIM Italia	Chiomenti	Integrae Sim (gc)	Integrae Sim

Fonte: Legalcommunity.it; Financecommunity.it

IPO 2018

PERIODO DI RIFERIMENTO: GENNAIO-SETTEMBRE 2018

Titolo	Mercato	Advisor legali	Global coordinator/ Joint Bookrunner	Nomad
Esautomotion	AIM Italia	BonelliErede, Starclx (per la corporate governance)	BPER Banca	BPER Banca
Askoll Eva	AIM Italia	Nctm	Banca Finnat (gc), Epic Sim (lead manager e co-b)	Banca Finnat
Monnalisa	AIM Italia	Simmons & Simmons	CFO Sim (gc)	CFO Sim
Portobello	AIM Italia	Morri Rossetti, Simmons & Simmons (per la corporate governance)	Integrae Sim (gc)	Integrae Sim
Intred	AIM Italia	Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	Integrae Sim e Banca Profilo (jgc), Credito Lombardo Veneto e Banca Valsabbina (co-lead manager)	Integrae Sim
SG Company	AIM Italia	Grimaldi, Bdo (profili tax)	Advance Sim (gc), Banca Akros	Advance Sim
CFT (Glenalta)	AIM Italia	Gatti Pavesi Bianchi, Molinari e Associati, Dentons (per il Nomad), Ludovici Piccone & Partners (profili tax)	-	CFO Sim
SosTravel.com	AIM Italia	Studio GBX, Nctm (per il gc e Nomad)	Banca Finnat Euramerica (gc)	Banca Finnat
TheSpac	AIM Italia	LCA, Grimaldi (per il gc e Nomad)	Banca Imi (gc)	Banca Imi
Vimi Fasteners	AIM Italia	Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, Boldrini Pesaresi & Associati (profili tax)	BPER Banca (gc)	BPER Banca
Sciuker Frames	AIM Italia	Legance	Advance Sim (gc)	Advance Sim
Guala Closures/ Space 4	STAR	BonelliErede, Giovannelli & Associati, Linklaters, Studio Ferrari, Freshfields, Lombardi Segni, Maisto e Associati (profili tax)	-	-
Renergetica	AIM Italia	Nctm	Integrae Sim (gc)	Integrae Sim

Fonte: Legalcommunity.it; Financecommunity.it



Alessandra Piersimoni



Andrea Arosio



Nicola Asti

equi dello studio. I partner **Giuseppe Sacchi Lodispoto** e **Francesco Anglani**, invece, hanno curato nell'ordine gli aspetti di banking e i profili antitrust. Sempre per Space 4 ha agito anche lo studio Giovannelli e Associati con il socio **Fabrizio Scaparro**. Mentre i profili fiscali, sono stati curati da Maisto e Associati con un team guidato dal socio **Mauro Messi**. Linklaters ha assistito l'azienda target per gli aspetti societari e di capital markets

relativi alla consent solicitation e alla business combination, schierando un team coordinato dal counsel **Ugo Orsini**. Lo studio si è occupato anche delle procedure di consent solicitation e della negoziazione dei contratti bridge e revolving con il managing partner **Andrea Arosio**, mentre gli aspetti corporate dell'acquisizione, sono stati curati da una squadra coordinata dal partner **Giorgio Fantacchiotti**.

Latham & Watkins ha assistito gli istituti finanziatori nell'ambito della negoziazione e sottoscrizione del contratto di finanziamento bridge e del nuovo revolving credit facility, delle procedure di consent solicitation e del rimborso dell'indebitamento esistente di Guala Closures, con un team cross border composto tra gli altri dai partner **Jeff Lawlis**, **Marcello Bragliani** e **Antonio Coletti**. Gli aspetti fiscali di diritto italiano sono stati curati da L&P-Ludovici Piccone & Partners con il partner **Stefano Tellarini**.

E non è finita. GCL Holdings, venditore nell'ambito dell'acquisizione da parte di Space4 e principale azionista di Guala Closures post-fusione, è stata affiancata da **Stefano Picchiotti** dello studio legale Ferrari.

I venditori sono stati assistiti da Freshfields con un team guidato dall'avvocato e managing partner **Nicola Asti**. E Lombardi Segni ha agito per Peninsula (che nell'ambito della business combination ha acquisito una partecipazione diventando il principale investitore istituzionale in Guala) con un team composto dai partner **Antonio Segni** e **Federico Loizzo**.

Le Spac sono state più che mai protagoniste in questa stagione di quotazioni. Crescita, veicolo promosso tra gli altri dall'avvocato **Alberto Toffoletto**, ha realizzato la sua business combination con Cellularline, tra i principali operatori europei nello sviluppo e nella vendita di accessori per smartphone e tablet. All'operazione ha lavorato, per Crescita, un team di Nctm guidato dai

**NICOLA
DI MOLFETTA**

2006-2016

AVVOCATI D'AFFARI

SEGRETI • STORIE • PROTAGONISTI

Per acquistare la tua copia del libro

CLICCA QUI



AVVOCATI IN SPAC

Cresce il numero di avvocati che decidono di investire a titolo personale in una Spac. A rompere gli indugi, nel 2013, è stato **Sergio Erede** salito a bordo del progetto Space assieme a **Gianni Mion, Roberto Italia, Edorado Subert** e **Carlo Pagliani**.

Qualche anno dopo, nel 2016, è stata la volta di **Francesco Gianni** che è entrato nel team di promotori di Innova Italy 1 con **Fulvio Conti, Paolo Ferrario, Marco Costaguta** e **Alessandro Pansa** (prematamente scomparso a fine 2017).

Quindi sono arrivate altre due iniziative che hanno coinvolto nomi di peso dell'avvocatura d'affari nazionale. La prima è stata Crescita, promossa da **Alberto Toffoletto**, socio fondatore di Nctm, assieme a **Massimo Armanini, Cristian D'Ippolito, Marco Drago, Carlo Moser, Antonio Tazartes** e Dea Capital spa. La seconda e più recente, invece, è The Spac, che tra i promotori vede il fondatore dello studio Lca e presidente di Asla (associazione degli studi legali associati) **Giovanni Lega**, oltre a **Marco Galateri di Genola, Vitaliano Borromeo, Luciano Di Fazio** e **Gianluca Cedro**.

	Nome AVVOCATO	Nome SPAC	Nome/Logo TARGET
	Sergio EREDE	Space	Fila
		Space 2	Avio
		Space 3	Aquafil
		Space 4	Guala Closures
	Francesco GIANNI	Innova Italy 1	Fine Foods
	Alberto TOFFOLETTO	Crescita	Cellularline
	Giovanni LEGA	The Spac	<i>Target non ancora individuata</i>



Antonio Segni



Lukas Plattner



Dario Trevisan



Fabio Coppola

soci **Lukas Plattner** e **Matteo Trapani**. Il Gruppo Cellular (e il fondo L Catterton) sono stati affiancati, invece, dallo studio LMS con una squadra di professionisti guidata da **Fabio Coppola** e **Gaia Guizzetti**.

Altra business combination registrata nel periodo è stata quella tra la Spac Archimede (che a maggio è arrivata in Borsa con un'operazione seguita da **Dario Trevisan**, dell'omonimo studio, e dai partner **Fabio Ilacqua** e **Mariasole Conticelli** di Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners (Gop) per le banche) e Net Insurance, per la quale hanno lavorato gli avvocati di Legance guidati da **Gian Paolo Tagariello**.

E sono almeno altre quattro le Spac quotate che preparano le loro business combination.

È il caso di Alp.I, la Spac di Mediobanca, sbarcata a Piazza Affari a febbraio con l'assistenza di un team legale di BonelliErede guidato dalla partner **Vittoria Giustiniani**. Così come sarà il caso di The Spac, veicolo per il made in Italy promosso tra gli altri dall'avvocato **Giovanni Lega** e che è stato accompagnato in Borsa da Lca e Grimaldi (che ha affiancato Banca Imi nella sua veste di global coordinator e Nomad). Ovvero, quello di Vei 1, Spac di Palladio e Banca Akros a cui hanno lavorato gli avvocati di Gop e Dla Piper (che ha agito per il global coordinator); Life Care Capital, prima Spac dedicata all'health care della cui quotazione si è occupato lo studio Gatti Pavesi Bianchi (Hogan Lovells per il global coordinator Equita Sim); e Gabelli Value For Italy, sbarcata in Borsa ad aprile assistita sempre da Gatti Pavesi Bianchi (mentre Chiomenti ha agito per i joint global coordinator e joint bookrunner, Ubi e Unicredit).

La prima a completare la propria business combination è stata Spaxs, il veicolo promosso da **Corrado Passera** e **Andrea Clamer**, quotato a febbraio che lo scorso 21 settembre ha realizzato la business combination con Banca Interprovinciale da cui nascerà Illimity, un nuovo e, nelle



LC Publishing Group

lcpublishinggroup.it



INFORMAZIONE



EVENTI



CENTRO RICERCHE



PUBBLICAZIONI

LC Publishing Group è il gruppo editoriale leader in Italia
nell'informazione business legata al mondo legal, tax, finance e food.

Tutto in formato digitale.

legalcommunity.it

financecommunity.it

inhousecommunity.it

inhousecommunityus.com

foodcommunity.it

foodcommunitynews.com

mag

unbuonavvocato



Vittoria Giustiniani



Stefano Valerio



Raffaele Lener

promesse dei suoi ideatori, innovativo istituto di credito digitale. Quando si parla di Spac, spesso, si parla dello studio Gatti Pavesi Bianchi. E il caso di Spaxs non ha fatto eccezione. A inizio anno, quando il veicolo ha fatto il suo debutto in Borsa, l'operazione ha visto la regia dello studio con un pool di professionisti guidato da **Stefano Valerio** padre fondatore di questa linea di business legale. Mentre i joint global

coordinator (Banca Imi e Credit Suisse) sono stati assistiti affiancati da Latham & Watkins con una squadra di avvocati organizzata dal managing partner della sede italiana **Antonio Coletti**. In questo deal, i profili fiscali, per i soci promotori, sono stati gestiti da L&P- Ludovici Piccone & Partners. Quanto alla business combination con Banca Interprovinciale, Spaxs ha messo al lavoro, per gli aspetti di m&a, lo studio Carnelutti con gli avvocati **Filippo Grillo, Claudio Lichino, Leonardo Spina e Matteo Bazzani**, coordinati dal managing partner **Luca Arnaboldi**. Gatti Pavesi Bianchi si occupa degli aspetti di mercato e di Borsa, con un team guidato dal managing partner **Stefano Valerio**, mentre Freshfields Bruckhaus Deringer con il professor **Raffaele Lener** ha curato i profili regolamentari bancari. Anche in questo caso, L&P – Ludovici Piccone & Partners, con i soci **Paolo Ludovici e Michele Aprile** ha affiancato Spaxs sugli aspetti fiscali dell'operazione. Mentre Morpurgo e Associati si è occupato di quelli giuslavoristici. Lawpartners, per il quale ha agito il socio **Gabriele Di Nuzzo**, invece, è lo studio legale e tributario scelto da Banca Interprovinciale.

Nel frattempo, però, dovrebbe perfezionarsi anche la business combination tra Innova Italy 1, Spac che ha tra i suoi promotori l'avvocato **Francesco Gianni** e Fine Foods. L'accordo tra il veicolo e la target è stato annunciato a giugno. Per Gop, che ha assistito Innova Italy 1, ha agito un team guidato dai soci Raimondo Premonte e Maria Sole Conticelli. Mentre Fine Foods è stata assistita da Grimaldi e nello specifico dal socio **Adriano Pala**.

Ma l'anno non è ancora finito e altre quotazioni potrebbero andare in porto nei prossimi mesi. Quattro le matricole più attese, vale a dire Manifatture Sigaro Toscano, Garofalo Health Care, Piovane e Italian Exhibition Group, secondo quanto riferito il 13 settembre dall'agenzia Reuters. ■



ALTENBURGER NE FA 40: l'ITALIA vale più del 15% DEL FATTURATO

MAG ha incontrato il socio della law firm elvetica, Massimo Calderan, capo del team Italia-Svizzera, per ripercorrere con lui le tappe fondamentali della crescita di questo studio



N

el 2018 spegne la sua quarantesima candelina la law firm svizzera Altenburger. Esattamente quarant'anni fa, nel 1978, l'avvocato **Peter Altenburger**, da cui ha preso il nome lo studio, fondava a Zurigo una piccola boutique di nicchia, specializzata in ambito tax, corporate e m&a.

«Siamo stati tra i primi legali in Svizzera ad avere questa combinazione di fiscalità, diritto societario e m&a», racconta a **MAG Massimo Calderan**, socio di Zurigo. All'epoca i professionisti in squadra erano cinque.

TIMELINE

- 1978** ● ANNO DI FONDAZIONE A **ZURIGO**
- 2003** ● ANNO DI APERTURA DELLA SEDE DI **GINEVRA**
- 2014** ● ANNO DI APERTURA DELLA SEDE DI **LUGANO**

Un team che si è poi allargato negli anni raggiungendo oggi 26 unità (38 se si include lo staff) e che ha difeso la componente di alta seniority, contando al proprio interno nove soci e tre counsel. Tra questi ultimi, lo stesso fondatore Peter Altenburger.

«Contrariamente rispetto a quanto accade in diverse realtà, nella nostra firm i professionisti di maggiore esperienza seguono da vicino i mandati e non trasferiscono totalmente il lavoro ai collaboratori. Questo *modus operandi* è molto apprezzato dai nostri clienti», spiega l'avvocato.

LA CRESCITA DEL TEAM

Gli anni tra il 1999 e il 2016 sono stati chiave per la crescita dello studio, sia in termini di



UN'UNICA AZIENDA, INNUMEREBOLI SOLUZIONI PER TUTTI.

All'avanguardia nel Facility Management per aziende e privati.

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

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

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

Progett SA - Facility Management

Lugano

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

Milano

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

Roma

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

info@progett.ch
www.progett.ch



Massimo Calderan

«Il societario rimane la parte più forte dello studio e vale circa il 30% del nostro fatturato, che si aggira in totale intorno a 10 milioni»

persone che di fatturato. Durante questo periodo, grazie all'arrivo di nuove persone, tutte con un background internazionale, Altenburger ha potuto ampliare le proprie capacità linguistiche. «Oltre che in inglese e nelle tre lingue nazionali – italiano, francese e tedesco – oggi lavoriamo anche in spagnolo, russo, svedese, cinese e polacco», sottolinea Calderan.

Quello del plurilinguismo è infatti uno tra i principali tratti distintivi dell'insegna. «Non c'è nessuno fra noi che non abbia almeno un legame con l'estero, che sia un'esperienza di formazione, professionale o la nazionalità di uno dei due genitori. Questo bagaglio ci ha dato grande apertura mentale e culturale e ci aiuta a comprendere quello che il cliente vuole», aggiunge l'avvocato.

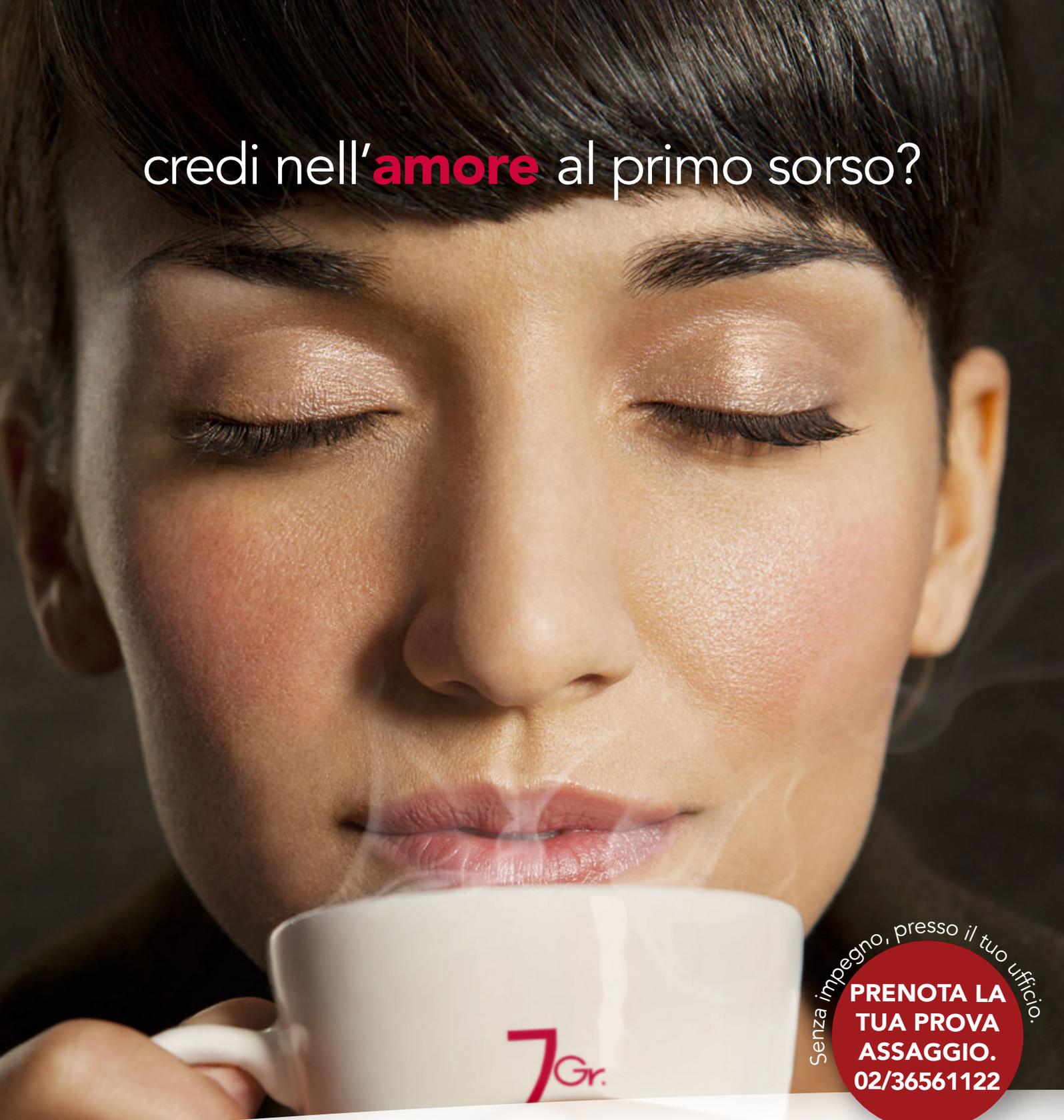
L'ESPANSIONE GEOGRAFICA

Le annate chiave per lo studio sono due in particolare, ricorda Calderan: il 2003 e il 2014. La prima è quella dell'apertura della sede di Ginevra e la seconda di quella di Lugano. La firm ha deciso di avviare un'espansione geografica, come racconta l'avvocato, a seguito di un'analisi dei bisogni della sua clientela, che è principalmente internazionale e interessata ad avviare o a potenziare le attività nel Paese. «Presenziare tutta la Svizzera è importante dal momento che nei vari cantoni lingue e mentalità sono diverse. Per fare un esempio, a Ginevra le autorità devono essere contattate in francese, lingua del cantone. Per farne un altro, i tax ruling si ottengono sia dalle autorità fiscali federali, che da quelle cantonali», aggiunge.

L'AUMENTO DELLE AREE DI ATTIVITÀ

Ma la crescita dello studio ha riguardato anche le aree di attività e i servizi da offrire ai clienti, allargando lo spettro dalla

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



Senza impegno, presso il tuo ufficio.

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

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

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

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

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

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

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

► **Possiamo offrirti un caffè?**

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

www.7gr.it

7Gr. | For
espresso
lovers
only.

«Presenziare tutta la Svizzera è importante dal momento che nei vari cantoni lingue e mentalità sono diverse»

fiscalità e dal corporate al contenzioso, al diritto bancario e finanziario, alle assicurazioni e al real estate. «Il societario rimane la parte più forte dello studio e vale circa il 30% del nostro fatturato, che si aggira in totale attorno ai 10 milioni; assicurativo, bancario e wealth management apportano circa

il 25%; contenzioso, inclusi l'arbitrato internazionale e la mediazione, il 20%; fiscalità il 15% e real estate il 10%», spiega l'avvocato.

I RAPPORTI CON L'ITALIA

Ai sei dipartimenti che formano lo studio si aggiungono tre special desk per la gestione di attività commerciali e d'affari tra la Svizzera e altri Paesi (Italia; Russia/CSI; e Cina).

«Con l'Italia lavoriamo tantissimo – spiega Calderan che, oltre che del team business corporate e m&a, è a capo di quello Italia-Svizzera composto da otto persone. La clientela spazia dal privato all'azienda medio-piccola, prevalentemente di alcune regioni del Nord (Lombardia, Piemonte, Veneto, Friuli-Venezia Giulia ed Emilia-Romagna), ma stiamo crescendo anche in Lazio e Campania. Li seguiamo in tutti i loro rapporti con la Svizzera, dall'apertura di sedi, ai permessi di lavoro, alle autorizzazioni, ecc. Le attività con l'Italia pesano più del 15% sul fatturato dello studio».

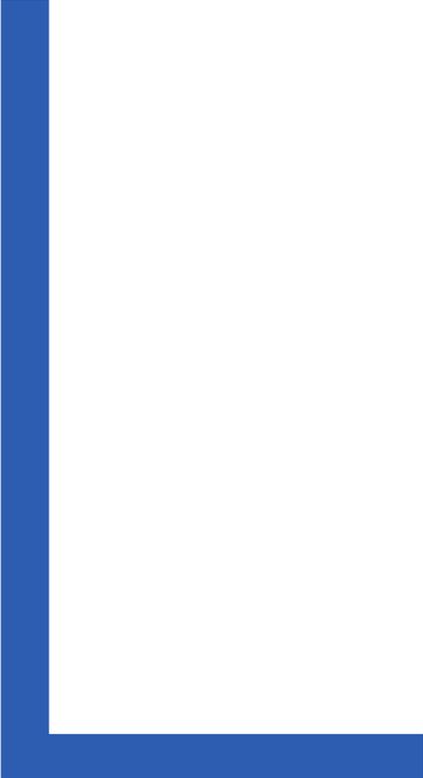
Quanto invece ai rapporti con le firm italiane, Altenburger non ha legami di partnership esclusive, ma lavora con un po' con tutte le insegne. «Abbiamo collaborato con Gop, BonelliErede, Chiomenti, Cba, R&P legal e tante altre realtà locali più piccole e aderiamo poi, a livello internazionale, a un network professionale di vari studi legali, tra cui alcuni operativi anche in Italia». (r.i.)





STORIA DI UN CONTRATTO INTEGRATIVO AZIENDALE: **IL CASO SYNLAB**

L'hr e il legale che hanno seguito la negoziazione dell'accordo raccontano il "dietro le quinte" dell'iniziativa, come è nata, perché e quali sono le sue particolarità



avorare con serenità. Non è un'utopia. Ma una possibilità concreta e reale grazie allo sforzo di un numero crescente di aziende che, sempre di più, offrono contratti integrativi, benefit e misure assistenziali di varia natura ai propri dipendenti.

In effetti, il mercato del welfare è letteralmente esploso negli ultimi anni. Le stime del rapporto Censis-Eudaimon, pubblicate a gennaio 2018, parlano di una piazza che vale 21 miliardi di euro. Complice di questa ascesa è sicuramente il consolidamento del contesto normativo, prima con la Legge di stabilità del 2016 e poi con quella di Bilancio

2017. Segue la constatazione che, oltre a portare vantaggi ai lavoratori, il welfare conviene anche alle imprese, impattando in modo positivo sul lavoro. Infatti, stando al Welfare Index di Generali Italia (condotto nel 2017 su un campione di 3.422 pmi), tra le aziende che hanno attuato iniziative in almeno sei aree, il 71% ha registrato risultati positivi nella soddisfazione dei lavoratori e nel clima aziendale, il 69% nella fidelizzazione e nell'immagine dell'azienda e il 56% nella produttività del lavoro.

Come anticipato da legalcommunity.it ([qui l'articolo](#)), a fine luglio 2018, Synlab Italia, il gruppo di diagnostica integrata presente in sette regioni italiane (Liguria, Lombardia, Veneto, Toscana, Emilia Romagna, Lazio e Campania) ha sottoscritto un contratto integrativo aziendale per i circa 1.500 dipendenti che prevede misure a sostegno della famiglia, della salute e della formazione. Tra queste ad esempio i premi di risultato, l'estensione delle tutele e permessi per le mamme, le misure di contrasto alle molestie sessuali e i permessi solidali.

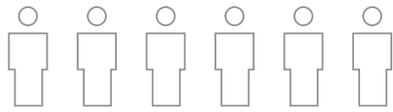
MAG ha intervistato **Andrea Rube**, head of hr & organization della società e **Attilio Pavone** partner e responsabile della sede di Milano di Norton Rose Fulbright, che ha assistito Synlab nell'accordo, per farsi raccontare il "dietro le quinte" dell'iniziativa, come è nata, perché è stata condotta e quali sono le sue particolarità.

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

SAVE THE DATE

13 . 12 . 2018

inhousecommunity



Awards

SWITZERLAND  **2018**

In collaboration with  **ACC** Association of
Corporate Counsel
EUROPE

HOTEL DE LA PAIX

VIALE GIUSEPPE CATTORI 18 • LUGANO • SWITZERLAND

Sponsor



[#IhcommunityAwardsCH](https://www.inhousecommunityawards.ch)

For further information: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870

ANDREA RUBE

Head of hr & organization Synlab Italia

Dottor Rube, cosa prevede il contratto integrativo che avete siglato?

Prevede misure specifiche di welfare aziendale, come contributi economici per i dipendenti che hanno un figlio, check-up gratuiti, più ore di permesso retribuito per malattia dei figli e sostegni economici per la formazione universitaria e post-universitaria.

Quali sono a suo avviso gli aspetti più innovativi delle misure previste?

Uno degli aspetti più innovativi di cui l'azienda va particolarmente fiera è la creazione della "Banca dei permessi solidali". Un dipendente può cedere le proprie ore di permesso per finalità solidaristiche a un collega che abbia terminato le sue e ne abbia ancora necessità, per gravi motivi di salute propri o di famigliari; in questo caso l'azienda interviene raddoppiando le ore donate.

Andrea Rube



Come mai avete deciso di procedere alla sottoscrizione di questo nuovo contratto? Da dove è nata questa esigenza?

Dalla necessità di integrare quanto già previsto dai CCNL, al fine di rispondere in maniera più attenta alle esigenze del personale in merito alle politiche retributive e di welfare aziendale.

I contratti integrativi sono strumenti ormai indispensabili per fidelizzare i dipendenti e attrarre nuovi talenti. Argomenti quali il welfare aziendale la conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare e più in generale l'attenzione alle politiche del personale sono tra i principali temi che i candidati valutano nella scelta di un nuovo lavoro.

Avete intrapreso delle iniziative simili anche a livello internazionale?

In Germania sono stati stipulati accordi integrativi, ma senza specifici riferimenti al welfare. Nel Regno Unito e in Repubblica Ceca sono state realizzate iniziative specifiche in campo welfare, ma senza alcuna negoziazione con le organizzazioni sindacali.

A cosa o a chi vi siete ispirati dunque per il contratto italiano?

I contenuti presenti nel contratto integrativo sono frutto di un'analisi attenta, effettuata insieme alle organizzazioni sindacali, delle specifiche necessità dei nostri lavoratori.

Come avete scelto le singole misure da inserire nel contratto?

Attraverso un lavoro lungo e proficuo con le parti sociali, è sorta la volontà di mettere al centro alcune tra le principali esigenze dei nostri dipendenti come la conciliazione tra lavoro, famiglia e tempo libero, l'attenzione alla salute e gli incentivi per la formazione e la crescita professionale. 

in collaborazione con



Borsa Italiana



CFO AWARD

dedicato a Romano Guelmani



Siamo lieti di invitarLa a partecipare alla terza edizione di **CFO AWARD**, primo riconoscimento in Italia ai Direttori Amministrativi e/o Finanziari che si sono distinti per qualità, intuizione, professionalità e spirito di squadra, valori che hanno caratterizzato l'attività professionale e le qualità personali di Romano Guelmani

→ INVIA CANDIDATURA O CANDIDA UN CFO

entro il 31 ottobre 2018

il premio

è aperto a tutti coloro che svolgono compiti di particolare responsabilità nelle funzioni amministrazione, finanza, controllo di gestione, pianificazione e internal auditing di aziende italiane, e che rispettino i requisiti di indipendenza, onestà e trasparenza

è suddiviso in 4 categorie, CFO di società non quotate, CFO di società quotate sul mercato AIM di Borsa Italiana, CFO di società quotate sul mercato MTA di Borsa Italiana e CFO di società ELITE

→ CONSULTA IL REGOLAMENTO

la premiazione si terrà il

22 NOVEMBRE 2018

ORE 18.00

Palazzo Mezzanotte, Borsa Italiana
Piazza degli Affari 6 Milano

sarà preceduta dalla tavola rotonda dal titolo:

NON FINANCIAL INFORMATION

lo sviluppo sostenibile tra responsabilità sociale e attrattività per gli investitori: una nuova sfida per i CFO*

→ ISCRIVITI ALL'EVENTO

*seguirà programma

media partner

inhousecommunity.it

ATTILIO PAVONE

partner e responsabile della sede di Milano di Norton Rose Fulbright

Un numero sempre maggiore di aziende ha avviato un percorso di welfare aziendale. Come mai secondo lei?

La tendenza coincide, a mio giudizio, con una nuova cultura aziendale che investe sempre più sul capitale umano. E ciò si verifica in particolare in quelle realtà aziendali caratterizzate da un management moderno, quali ad esempio quelle appartenenti al settore life sciences e, più in generale, a gruppi internazionali.

Quale è l'importanza strategica di questa tipologia di accordi?

Nel caso Synlab, l'accordo sottoscritto con le organizzazioni sindacali ha permesso di armonizzare i trattamenti garantiti ai dipendenti impiegati dalle diverse legal entities componenti il gruppo, garantendo misure incentivanti importanti e investendo sul bilanciamento vita-lavoro.

Inoltre, la maggioranza dei dipendenti della società è di sesso femminile e siamo orgogliosi di aver collaborato all'introduzione di misure a favore delle lavoratrici, quali, ad esempio, un protocollo di contrasto alle molestie sessuali e alla violenza nei luoghi di lavoro, oltre a un miglioramento dell'istituto del congedo di maternità.

Ci sono delle agevolazioni per le aziende che intraprendono questi percorsi? Come è disciplinato il welfare aziendale?

Il welfare aziendale garantisce un sostanziale azzeramento fiscale e contributivo sui beni e servizi messi a disposizione dall'azienda, consentendo ai dipendenti di beneficiare di un valore netto delle risorse a loro concesse. Non solo. Con la Legge di Stabilità del 2016 è stata introdotta anche la possibilità per le aziende di definire piani di welfare all'interno di accordi sulla produttività, consentendo ai lavoratori di optare, in luogo del premio di produzione, per le misure di welfare, senza tuttavia perdere i benefici fiscali connessi.

Quali sono, dal punto di vista tecnico legale, gli aspetti più innovativi raggiunti nell'accordo di Synlab?

È di grande rilevanza l'articolato sistema di welfare previsto nell'accordo, inclusivo del meccanismo di "opzione welfare", che consente ai dipendenti di optare per beni e servizi in luogo del premio di produttività, beneficiando delle agevolazioni fiscali e contributive previste dalla legge.

È poi innovativo anche il sistema della "Banca dei permessi solidali", attraverso cui ciascun dipendente può cedere a un altro le proprie ore di permesso per finalità solidaristiche. Inoltre, è stato creato un secondo livello di contrattazione caratterizzato dall'assenza di eccessive rigidità e da un ragionevole sistema di relazioni sindacali.



Attilio Pavone



IL DECRETO DIGNITÀ È LEGGE

Nuovi vincoli e sanzioni che non aiutano la crescita

Il Decreto Dignità è stato convertito con la legge 9 agosto 2018 n. 96. La legge di conversione ha sostanzialmente confermato l'intero impianto normativo, senza risolvere le incertezze interpretative già sollevate con riferimento al testo precedente e introducendone ulteriori, con riferimento al regime transitorio.

In particolare sono risultate confermate le stringenti limitazioni all'utilizzo del contratto a termine, che potrà essere utilizzato senza necessità di alcuna giustificazione causale solo fino a 12 mesi. Ma attenzione: ciò vale se il contratto a termine è unico o viene prorogato sino a tale limite. Invece, se un lavoratore dovesse essere assunto a termine con un contratto di durata inferiore, ad esempio di tre mesi, per essere riassunto dallo stesso datore di lavoro occorrerà

che sussistano le causali giustificatrici dell'apposizione del termine. E queste ipotesi fanno riferimento a eventi e circostanze "estranee all'ordinaria attività" o incrementi di attività "non programmabili", relegando così i casi di possibile nuova assunzione a termine di tale lavoratore (così come degli altri che hanno già superato tale termine) a fattispecie caratterizzate da connotazioni di eccezionalità o imprevedibilità: a ben guardare, ipotesi più limitate di quelle in vigore nel lontano 1962. Pertanto si può prevedere che le aziende invece di riassumere tali lavoratori, accollandosi il rischio di un contenzioso quasi certo, andranno a indirizzare la loro scelta verso altri soggetti, privi di precedente occupazione. Si vede bene che il rischio di precarizzazione del mercato del lavoro introdotto dal decreto è enorme. Né pare centri l'obiettivo di creare nuova

stabile occupazione l'irrigidimento della normativa in tema di somministrazione: i vincoli introdotti ai contratti a termine si applicano, con alcune differenze, anche ai contratti tra agenzia e lavoratore inviato in missione. In particolare, tornano in gioco le causali anche per la somministrazione, accompagnate da problemi interpretazione della normativa di riferimento e di gestione dell'istituto da parte di agenzie e utilizzatori. In aggiunta, a evidenziare lo sfavore nei confronti dell'istituto, si segnala che nella legge di conversione sono stati introdotti anche un nuovo limite percentuale del 30% relativo alla sommatoria dei lavoratori a termine e lavoratori somministrati e, nuovamente, il reato di somministrazione fraudolenta, volto a colpire le ipotesi in cui la somministrazione è posta in essere "con la specifica finalità di eludere norme inderogabili di legge o di contratto collettivo".

Ma il provvedimento legislativo non pone vincoli solo alla flessibilità in entrata nel mercato del lavoro: infatti si preoccupa anche di inasprire le sanzioni economiche previste in caso di licenziamento illegittimo. Il meccanismo sanzionatorio introdotto dal Jobs Act non cambia, ma le penali alle quali possono essere condannati i datori di lavoro vengono portate da quattro a sei nel minimo e da 24 a 36 nel massimo. Nell'Unione Europea solo in Svezia (e in Spagna ma solo per lavoratori assunti prima del 2012) si possono ottenere penali così alte, di gran lunga superiori, sia nel minimo che nel massimo, a quelle degli altri Paesi. Una menzione speciale meritano anche le disposizioni relative alle cd. delocalizzazioni. Anche in questo caso, nuovi limiti e sanzioni vengono introdotti con l'obiettivo di disincentivare



operazioni di "trasferimento" di attività produttive che abbiano beneficiato di un sostegno pubblico. Le ipotesi introdotte sono diverse, a seconda di dove venga "delocalizzata" la produzione e non prevedono neppure che tale "delocalizzazione" comporti un impatto negativo sui livelli occupazionali: quello che è certo è che il tenore letterale delle norme pone immediati dubbi interpretativi che minano la certezza di poter mantenere gli investimenti incentivati e di non rischiare, invece, di vederseli richiedere a distanza di tempo, maggiorati di interessi e sanzioni. Anche in questo caso dunque il probabile effetto delle misure introdotte sarà quello di disincentivare nuovi investimenti: un risultato che non giova certamente a ottenere l'auspicata crescita dell'occupazione nel nostro Paese. ■

** Partner - Toffoletto De Luca Tamajo

***Rubrica a cura di
AIDP Gruppo Regionale Lombardia**



he cosa è una blockchain? La blockchain altro non è che un archivio con delle caratteristiche particolari. È un nuovo tipo di archivio

digitale. Se siamo abituati a pensare che un archivio digitale, un database, sia depositato su un server, con la blockchain questo non è più vero. La blockchain infatti è distribuita fra gli utilizzatori dell'archivio.

Come funziona? Mercoledì scorso mio padre ha compiuto gli anni, la mamma ha organizzato una festa e, come sempre, ha

fatto la lista degli invitati e dei regali che hanno portato (creepy). Questa lista l'ha archiviata nel suo raccoglitore (dal 1977 ad oggi, even creepier).

Ma perché usare ancora i raccoglitori se c'è la blockchain!

Per comodità prendiamo solo i primi cinque invitati:

Giovanna – cravatta
Matteo – ceramica
Francesco – buono d'acquisto
Luca – occhiali da sole
Sara – posacenere

Inseriamo un "invitato-regalo" per blocco, la nostra blockchain si chiamerà: "I 65 anni di Salvatore".

Il blocco di partenza, il blocco zero

della blockchain avrà come contenuto “Giovanna-cravatta”. Come chiamiamo il blocco per identificarlo? Ogni blocco della catena si identifica con un codice che si chiama hash. In sostanza è “Giovanna-cravatta” tradotto in una lunga serie di lettere e numeri tramite una funzione matematica a senso unico, cioè facile da generare ma praticamente impossibile da decrittare.

Adesso bisogna collegare il blocco Matteo-ceramica.

Nel sistema di blockchain l'unico modo per collegare un blocco all'altro è che il blocco seguente abbia al suo interno il codice identificativo del blocco precedente. L'hash del secondo blocco quindi dipende dal contenuto suo tipico “Matteo-ceramica” più l'hash del blocco che contiene “Giovanna-cravatta”.

Ripetiamo il procedimento per il terzo blocco che avrà come contenuto “Francesco-buonod'acquisto” più l'hash del blocco precedente che a sua volta contiene quello del blocco zero.

E così via per i blocchi a venire: ognuno contiene l'informazione criptata del precedente.

Mettiamo che la mamma si sia confusa e che il regalo portato da Matteo non fosse una ceramica ma una cintura. Se l'hash del blocco dipende dal suo contenuto, nel momento in cui cambio il contenuto cambierà anche l'hash che quindi non corrisponderà più a quello contenuto nei blocchi successivi. In sostanza il blocco verrà invalidato e così tutti quelli che lo seguono nella catena.

Per questo si dice che le informazioni archiviate tramite blockchain sono irreversibili: non è possibile cambiarle, si può solo inserire un altro blocco che abbia come contenuto, nel nostro caso, “Matteo no ceramica ma cintura”.

Questa tecnologia, che riduce



Dare una spiegazione semplice a parole dal significato apparentemente oscuro ma che oramai sono diventate d'uso diffuso. Questa rubrica ci prova, sperabilmente in modo leggero e divertente. Anche perché l'idea nasce dalla passione per la scrittura.

praticamente a zero il rischio della manomissione, è protetta da un'altra specificità: la funzione svolta dalla comunità di utilizzatori dell'archivio blockchain. Abbiamo detto che questo particolare tipo di archivio non si trova su un server ma è diffuso fra tutti i “nodi”, cioè gli utilizzatori.

Ciò significa che ogni volta che un nuovo blocco viene emesso per la stessa catena, questo arriva ai nodi che garantiscono un controllo diffuso, cioè i computer degli utilizzatori controllano in automatico la corrispondenza dell'hash del blocco successivo rispetto a quello del blocco precedente di cui sono già depositari.

In altri termini se utilizzatori della blockchain “I 65 anni di Salvatore” fossimo mia madre, io e mia zia e mia madre manomettesse il solito blocco “Matteo-ceramica”, il mio computer e quello di mia zia rileverebbero questa anomalia non permettendo che il blocco venga aggiunto alla catena quindi prima che sia necessario invalidare i blocchi successivi.

Naturalmente, la forza del controllo diffuso sta nel fatto che gli utilizzatori della blockchain sono numerosissimi: è necessario il 50% +1 di persone connesse alla blockchain per validare il l'incatenamento di un blocco all'altro. ■

MERCATO in fermento PER I CIR



Il nuovo strumento punta a veicolare il risparmio delle famiglie, 5 miliardi di euro, verso i titoli di Stato attraverso agevolazioni fiscali. L'obiettivo? Bloccare la speculazione, neutralizzare lo spread e magari raccogliere anche risorse fresche da destinare a nuovi progetti infrastrutturali

Lo spauracchio della politica economica italiana, da sette anni a questa parte, è sempre lo stesso: lo spread (cioè il differenziale tra il rendimento fra i titoli di Stato italiani, Btp, e quelli tedeschi, Bund). Questo indice incide sul livello di fiducia verso il nostro Paese e a determinarlo è l'attività di investitori più o meno speculativi, più o meno interessati alle sorti dell'Italia, che negoziano i nostri titoli di Stato in base a movimenti di portafoglio tattici. Fatto sta che dall'insediamento del governo di Giuseppe Conte lo spread è stato altalenante, raggiungendo picchi di quasi 300 punti, il che significa che gli investitori vendono Btp e Bot sulla scia di una generale (anche se per ora intermittente) sfiducia nel nostro Paese.

Tra maggio e giugno 2018, per dare qualche cifra, la quota di titoli in mano a investitori stranieri è diminuita di circa 35 miliardi. Per Unicredit giugno è stato uno dei maggiori deflussi mensili dalla crisi del 2011.

Per ovviare a questo problema il governo Lega - 5 Stelle è a lavoro dall'inizio dell'estate su un nuovo progetto: i Cir, sigla che sta per Conti individuali di risparmio.

Lo strumento è stato annunciato a più riprese dal sottosegretario alle Infrastrutture **Armando Siri** e realizzato con i consulenti **Pietro Bracco**, dello studio Puri Bracco Lenzi, sul fronte fiscale, e **Bepi Pezzulli**, of counsel di Simmons & Simmons e presidente del comitato Select Milano, su quello finanziario.

Rivolti esclusivamente alle famiglie italiane, i Cir puntano ad attingere alla grande quantità di risparmio nazionale (oltre 5 miliardi di euro) per creare una base solida di investitori in titoli di Stato a lungo termine. E ridurre la quota oggi in mano a quegli investitori potenziali fautori di attacchi speculativi o corse alla vendita, cioè circa 780 miliardi di euro di titoli tricolore.

FINO AL 10%

A fine 2017, stando ai dati Bankitalia, le famiglie avevano in mano solo il 6% di questi Btp, cioè qualcosa come 100 miliardi sul totale del debito pubblico negoziato. Le restanti percentuali di titoli di Stato italiani erano in capo alle banche domestiche per il 15% (dai 17,5% del 2016) e per il 34% circa in mano agli investitori stranieri. Nello stesso periodo la quota di titoli pubblici detenuta dalla Banca d'Italia è ulteriormente salita al 19,1% (dal 14,4% del 2016) mentre assicurazioni e fondi comuni di diritto italiano hanno una quota pari rispettivamente al 15,2 e 2,7%.

Replicando per i Cir le stime per i prossimi tre anni fatte da Intermonte sim per i Pir (una raccolta di 60 miliardi entro il 2021), gli italiani potrebbero arrivare quasi a raddoppiare il loro peso tra i creditori dello Stato, superando il 10%. Inoltre, ha detto Siri, «se riuscissero ad assorbire un quinto delle emissioni annuali, in cinque anni i Cir riporterebbero all'Italia il 60-70% del debito ora detenuto all'estero».



Armando Siri



Bepi Pezzulli

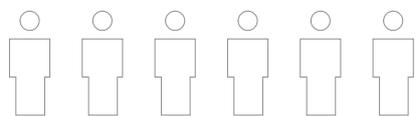
INCENTIVI E RENDIMENTI

Ma come funzionano questi Cir? In pratica ogni persona fisica può aprire presso una banca o un intermediario finanziario questo conto di risparmio attraverso il quale può acquistare Btp in aste dedicate al retail.

L'incentivo all'acquisto è duplice: le cedole sono totalmente esentasse (oggi un Btp è tassato al 12,5%) e c'è un credito di imposta, variabile dall'1,5% al 3,5%, sulle somme utilizzate per l'acquisto dei bond. Entrambi i bonus sono riservati a chi vincola l'investimento fino alla scadenza dei titoli. Inoltre, i Cir sono esclusi da pignoramenti e sequestri e da imposte di donazione o successione, a patto che le somme restino vincolate per almeno 18 mesi. Il tetto all'investimento è fissato a 30mila euro l'anno e a 900mila euro complessivi per Cir, per evitare che lo strumento sia abusato dai titolari di grandi patrimoni. Il prodotto è inoltre

VOTA IL TUO PREFERITO

financecommunity Awards



Lunedì 19 novembre 2018

Superstudio Più • Via Tortona, 27 • Milano

#FinancecommunityAwards

Main Partners

 CARNELUTTI LAW FIRM

CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIB

CURTIS

 Deloitte.
Legal

 大成 DENTONS

 DLA PIPER

 GATTALMINOLI, AGOSTINELLI,
PARTNERS
STUDIO LEGALE

Gatti Pavesi Bianchi

 GIANNI ORIGONI
GRIPPO-CAPPELLI
PARTNERS

GRIMALDI STUDIO
LEGALE

LATHAM & WATKINS

 Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

 LP
LOCONTE & PARTNERS

MAISTO E ASSOCIATI

 M
Morpurgo e Associati
Studio Legale

 orrick

 PEDERSOLI
STUDIO LEGALE

 Shearman
SHEARMAN & STERLING

Simmons & Simmons

Sponsors

 Accuracy

 ArKadia

 axitea
SECURITY EVOLUTION

 aspo

 EURONEXT

 INTRA
LINKS

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • 02 84243870

TUTTI I NUMERI DEI CIR

0%

LE IMPOSTE PER
CHI ACQUISTA BTP
TRAMITE I CIR

3,5%

IL CREDITO
DI IMPOSTA PENSATO
NEL DECRETO

30mila €

IL TETTO
ALL'INVESTIMENTO
PER ANNO

900mila €

IL TETTO
ALL'INVESTIMENTO
PER CIR

pensato per evitare che costi di gestione eccessivi possano erodere il beneficio fiscale. Unico costo per i sottoscrittori sono infatti le spese di amministrazione, gestione e consulenza che stando al testo non potranno superare lo 0,15% dell'investimento.

Altra particolarità di questi conti rispetto ai Pir, poi, è la presenza di quattro forme diverse. Oltre a quello ordinario, è previsto un Cir dedicato ai minori, con credito d'imposta destinato al donante, e due ai lavoratori dipendenti, in cui versare i bonus, con una tassazione del 10% per il lavoratore e una maggiore deducibilità per il datore, o il Tfr.

Se dunque i Pir sono uno strumento di investimento collettivo dedicato al mondo azionario, i Cir vogliono porsi in maniera complementare sul segmento obbligazionario pubblico ma come strumento individuale.

RIEQUILIBRIO

Per lo Stato, spiegano gli addetti ai lavori, il guadagno è plurimo. Innanzitutto, ed è questo l'obiettivo principale, si evitano le oscillazioni dello spread provocate dalle vendite allo scoperto creando uno zoccolo duro di investitori, rigorosamente residenti in Italia, che auspicabilmente non cercano di speculare sul debito del proprio Paese. Il che si traduce, nelle intenzioni di Siri, in un riequilibrio sia della composizione del debito sia dell'allocazione della

ricchezza privata, oggi dirottata in grandi quantità fuori dai confini nazionali.

Inoltre, sempre secondo le aspettative del governo, si immette sul mercato una parte – si spera – importante di risparmio italiano e si crea ricchezza per le famiglie. In terzo luogo, il vantaggio strategico ci sarebbe nell'utilizzo della raccolta che, stando a quanto risulta a MAG, sarebbe da destinare in parte a progetti di sviluppo delle infrastrutture, dai ponti alle strade. Il vantaggio è poi anche per gli intermediari, e non solo per via dei guadagni legati alle commissioni, ma anche per la stabilità che questi conti dovrebbero portare: le banche, in primis, sarebbero le prime a godere di uno spread più contenuto.

Sulla carta i Cir si presentano dunque come uno strumento con grandi potenzialità che al momento stanno incontrando i pareri positivi di analisti, economisti e addetti ai lavori. Uno su tutti, il numero uno di Algebris **Davide Serra** – noto sostenitore dell'ex premier **Matteo Renzi** – che su Twitter ha commentato: «Le famiglie potrebbero investire di più in Debito Italiano con questi vantaggi fiscali e legali. I Pir sono stati la più bella riforma per Investire risparmio Italiano in pmi Italiane. I Cir possono fare lo stesso per lo stock di debito pubblico».

È però il passaggio alla pratica che resta ancora incerto. L'idea di Siri è quella di introdurre i Cir nella prossima legge di Bilancio, o eventualmente nel decreto fiscale collegato, ma il dibattito attorno alla manovra è ancora in corso. ■

Se gli EMERGENTI NON CRESCONO è anche colpa degli INVESTITORI

N

on c'è pace per le economie emergenti. Le recenti crisi di Venezuela, Argentina e Turchia sono solo gli ultimi esempi di quanto sia difficile crescere per

questi Paesi, le cui economie non sono considerate ancora pienamente sviluppate. La colpa è dei governi locali, che non hanno saputo sfruttare al meglio le risorse di quei territori, ma anche degli investitori stranieri. E il peggio, secondo molti, dovrebbe ancora arrivare.

Stando infatti a un'analisi del *Die Zeit*, i tassi bassi degli ultimi anni hanno spinto gli investitori a cercare rendimenti più alti nei paesi emergenti. Ma ora che le banche centrali dei paesi industrializzati hanno deciso di rialzare i tassi, gli analisti si aspettano che gli investitori tornino a riscuotere una rendita in posti come gli Stati Uniti con rischi decisamente minori, ritirando i loro soldi dagli emergenti. L'esodo è in realtà già in atto. Per fare un esempio,



da quando il presidente **Mauricio Macri** è entrato in carica, alla fine del 2015, dall'Argentina sono usciti più di 50 miliardi di dollari.

In cosa si traduce questa fuga? Che tutto diventa più caro a causa della svalutazione della moneta, dal gas alla luce, e i prezzi sono instabili. A Buenos Aires, ad esempio, i prezzi di quasi tutte le merci sono aumentati del 40% dall'inizio dell'anno, a fronte di un aumento di salari e stipendi compreso tra il 15 e il 20%.

Le aziende poi sono costrette a chiudere, con conseguente perdita di posti di lavoro.

La situazione è dunque particolarmente dura per quegli stati indebitati in dollari, ma anche in euro come la Turchia, che già aveva perso la fiducia di molti investitori a causa delle sanzioni statunitensi. E se la Turchia è in difficoltà, gli effetti ci sono a cascata anche sull'Europa, con le banche tedesche e spagnole fra le più esposte nella regione.

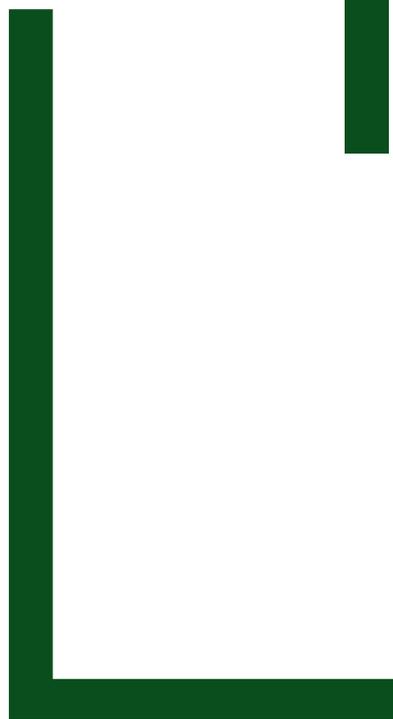
In generale, hanno problemi soprattutto quei paesi che non hanno le finanze a posto, dove c'è poca crescita e un alto indebitamento all'estero e dove le elezioni sono imminenti, perché i cambiamenti rischiano di aggravare la situazione. Alcuni sono convinti che un paese emergente sia uguale all'altro e per questo, a volte, le crisi finanziarie si diffondono perché gli investitori spaventati da un paese fuggono anche da tutti gli altri.

In realtà trovare una soluzione a questa situazione altalenante dei paesi emergenti dovrebbe essere nell'interesse di entrambe le parti. Come ha spiegato in un'intervista l'economista indiano **Raghuram Rajan**: «I Paesi industrializzati, che diventano demograficamente sempre più vecchi, hanno bisogno di un posto dove fare investimenti di lungo periodo, e i paesi emergenti avrebbero tanto bisogno di quei soldi». ■

TENTAZIONE MERIDIONALE

Il mondo dell'investment banking guarda al Sud Italia. Parliamo di almeno 300mila imprese di capitali potenziali attori operazioni straordinarie. Focus sui minibond





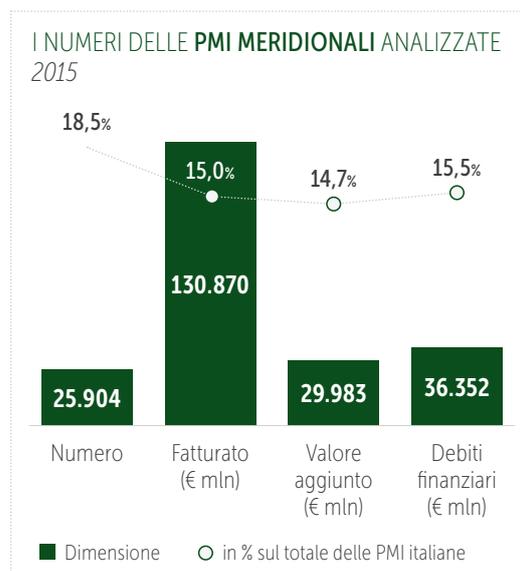
imperativo è smettere di guardare il Sud come il fanalino di coda dell'economia italiana e iniziare a far emergere il valore delle aziende del Mezzogiorno. E in questo, la Puglia prova a giocare un ruolo da protagonista. A muoversi per raggiungere l'obiettivo è anche l'alta finanza che ha iniziato a guardare il Sud come area di potenziale business. Certo, si tratta di una strada in salita perché qui le aziende incontrano più difficoltà. I problemi che impediscono la crescita sono in buona parte gli stessi che affliggono la media impresa a livello nazionale cioè la mancata apertura del capitale da un lato e la difficoltà di accesso al credito dall'altro, ma anche una scarsa cultura finanziaria, il ricambio generazionale e la poca chiarezza sugli incentivi.

Ma quando pubblico e privato uniscono le forze qualche cosa di buono esce fuori. Un esempio sono le agevolazioni stanziare per favorire le energie rinnovabili. Grazie alla manovra, dal 2007 al 2011 il solare, per fare un esempio, è cresciuto del 258% in termini di potenza installata. E il Sud è stato il fruitore maggiori di questi incentivi: secondo il Rapporto Svimez 2015 il Mezzogiorno ospita

il 52,7% della potenza rinnovabile installata a livello nazionale. Tra le regioni meridionali, Puglia, Sicilia e Campania registrano le quote più elevate (16%, 10% e 7%, rispettivamente). Ma il potenziale c'è anche in altri settori, dal food all'agricoltura passando per le costruzioni e i servizi.

PARTERRE DI 300MILA IMPRESE

La platea d'impreses è vasta. Stando al rapporto Pmi del Mezzogiorno di Confindustria e Cerved, nel meridione si contano almeno 300mila imprese di capitali (su un totale di 1,7 milioni) delle quali 26mila con un fatturato dai 2 ai 50 milioni e oltre. Parliamo di imprese come Casillo, Canepa, Divella o Ladisa. Nel complesso queste aziende registrano un fatturato aggregato di 130 miliardi e un valore aggiunto di 30 miliardi, raggiungendo da sole poco meno del 10% del Pil meridionale. La redditività lorda di questa schiera di piccoli campioni è cresciuta (+1,5% di Mol tra il 2015 e il 2016) anche se a un tasso più basso rispetto alla media italiana (+3,6%). Stesso discorso per gli utili, cresciuti del 4% al Sud rispetto al 4,6% del resto d'Italia. Accelerano poi gli investimenti che per la prima volta



financecommunity.it

Il **PRIMO** strumento
di **INFORMAZIONE**
completamente **DIGITALE**
sui protagonisti del mercato
FINANZIARIO in Italia



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.financecommunity.it

dal 2010 crescono al Sud più della media nazionale: erano pari infatti al 5,9% delle immobilizzazioni materiali nel 2015 e salgono all'8,5% nel 2016.

Tuttavia è una crescita che vede poca finanza sia a livello di prestiti bancari sia, neanche a dirlo, sul fronte delle operazioni straordinarie. Nel primo caso, stando a Banca d'Italia, nel 2017 i finanziamenti sono cresciuti solo dello 0,3% nel Mezzogiorno (rispetto all'1,5% del Nord Ovest). Una stagnazione legata anche al costo del credito: alla fine dell'anno passato il tasso medio sui prestiti a breve termine alle aziende meridionali era pari al 5,5%, un valore superiore di 1,7 punti percentuali rispetto al Centro Nord.

FOCUS SUI MINIBOND

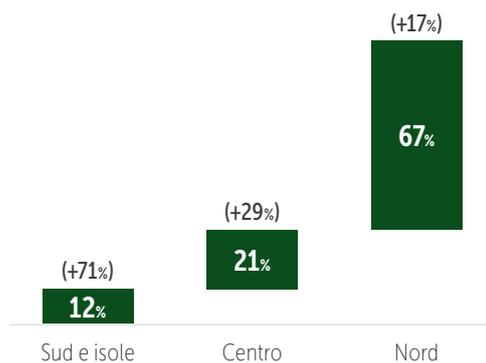
Quanto alla finanza straordinaria, i minibond, ad esempio, sono cresciuti e delle 137 imprese emittenti del 2017, 16 erano aziende del sud, cioè l'11,6% (erano state 11 nel 2016). Nel complesso, nel settore private debt nel 2017, stando ai dati Aifi, il 12% delle operazioni totali (104) ha visto coinvolte imprese del sud, in particolare provenienti da Campania (6 deal) Puglia (3) e Sicilia (2). La regione, in questo senso, in seno alla controllata Puglia Sviluppo ha lanciato in occasione della Fiera del Levante il nuovo Fondo Minibond, che va ad aggiungersi ad altri già attivi quali il Fondo Tecnonidi, 15 milioni destinati a startup innovative (di cui 7,6 già erogati), e quello per il Microcredito. Operativo da ottobre, il nuovo veicolo avrà una dotazione di 80 milioni per sostenere le emissioni di piccoli prestiti già a partire dal 2019.

Per il presidente della Regione Puglia **Michele Emiliano**, intervenuto al convegno "Finanza per il Sud" organizzato dallo studio Grimaldi durante la Fiera del Levante, «il momento è positivo perché c'è un maggiore dialogo tra la finanza, la politica e le regioni e la classe imprenditoriale è sufficientemente matura per poter cogliere queste opportunità». Tutto

sta nell'«individuare forme di finanziamento adeguate a proiettare la Puglia e il Sud verso innovazione e crescita».

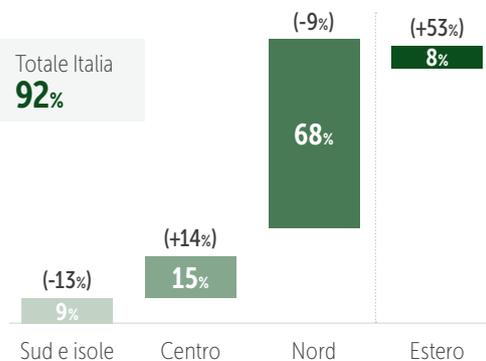
Far avvicinare le aziende al mercato e far conoscere loro le varie possibilità che la finanza offre è dunque la priorità. «L'interesse c'è, bisogna parlare di più con gli imprenditori», ha commentato **Massimiliano Lagreca**, responsabile di Elite Club Deal, progetto di Borsa Italiana. In Elite, ha aggiunto, partecipano al momento 167 imprese del Centro Sud, 21 delle quali provenienti dalla Puglia con un fatturato totale di 1,3 miliardi

GLI INVESTIMENTI IN PRIVATE DEBT NEL 2017

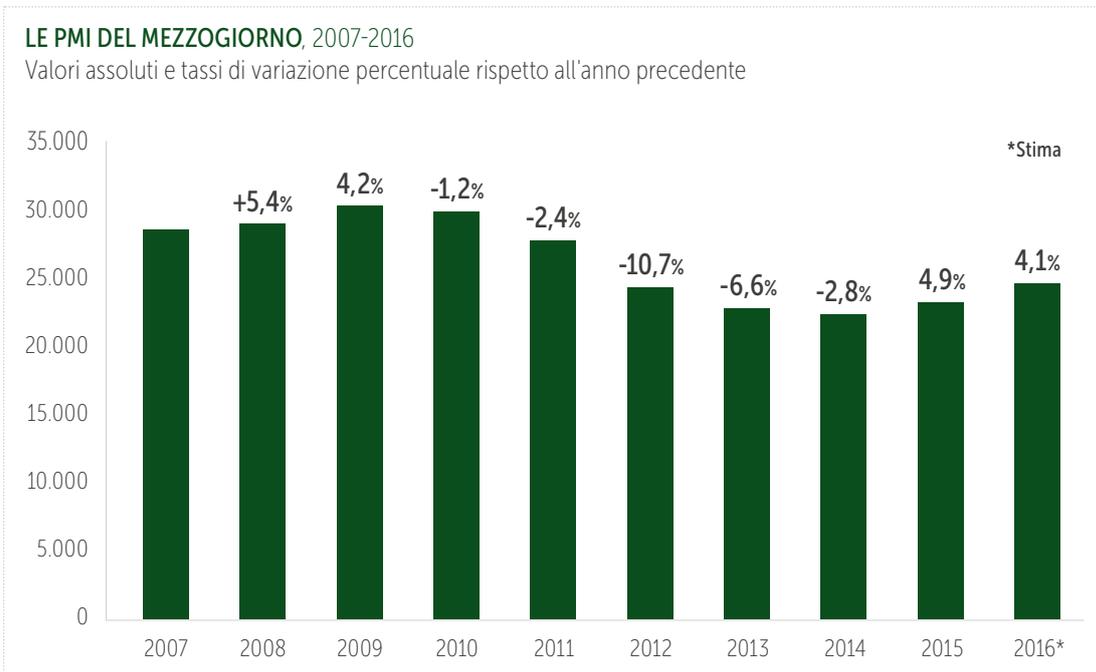


Nota: tra parentesi la variazione percentuale del numero di investimenti rispetto al 2016

GLI INVESTIMENTI IN PRIVATE EQUITY NEL 2017



Nota: tra parentesi la variazione percentuale del numero di investimenti rispetto al 2016



e un 10% di Ebitda medio. «I candidati ideali per il secondo basket bond che abbiamo intenzione di lanciare», ha sottolineato.

INCENTIVI E DIALOGO

Il private equity invece resta molto lontano. Lo scorso anno, sempre stando ai dati Aifi, i fondi hanno investito solo il 9% delle loro risorse nel Sud Italia. Puglia e Calabria hanno visto due operazioni di private equity e venture capital ciascuno su un totale di 311 deal, mentre in Basilicata, Molise e Sicilia non ci sono state operazioni. «L'investimento al Sud è spesso percepito come rischioso. Qualcuno non guarda neanche il bilancio se l'headquarter dell'azienda è sotto Bologna», ha osservato **Nicola Colavito**, partner di Peninsula Capital Advisors, il che «è un peccato perché di esempi di aziende eccellenti ce ne sono molti». Perché questi due mondi sono così distanti? Per molti è una questione di asimmetria informativa tra Nord e Sud: «Qui molti imprenditori non sanno nemmeno cos'è una banca d'affari», ha notato Colavito, mentre i fondi sono ancora

visti come un esterno che vuole conquistare l'azienda che per gli imprenditori «è come dare un figlio in adozione». Le stesse aziende, ha aggiunto **Vito Ladisa**, fondatore e ceo del gruppo Ladisa, vogliono «chiarezza, soprattutto sui costi dello strumento», sia esso debito o equity, ma anche sulle possibilità future: «Cosa potete fare per noi in concreto?», ha chiesto durante il suo intervento. Una trasparenza che serve anche quando ci sono degli incentivi. Come ha spiegato il direttore generale dell'Associazione Italiana Leasing **Gianluca De Candia**, «il trend del leasing nel Sud Italia è molto confortante». In particolare in Puglia «nei primi sette mesi del 2018 il leasing è cresciuto del 23,9% rispetto all'anno scorso (circa 320 milioni di euro), soprattutto per l'affitto di macchinari agricoli e per la costruzione edilizia, contro un 8% a livello nazionale». A spingere sono stati gli incentivi e ammortamenti, soprattutto quelli previsti dal decreto Industria 4.0, spiega De Candia, secondo il quale «le agevolazioni per essere efficienti quando sono semplici, chiare, subito applicabili e cumulabili». (l.m.) ■



LA NATURA DINAMICA DELLA DUE DILIGENCE FISCALE

La Due Diligence assolve sia la funzione statica di fissare un valore da spendere nella interlocuzione tra venditore/compratore, che un ruolo dinamico quale mezzo di aggiornamento day by day circa le attività e i valori dell'azienda oggetto di analisi. In altre parole due diligence fiscale vuol dire, certo, fotografare lo stato dell'azienda che ne sia oggetto, sotto lo specifico versante della sua esposizione fiscale, ma può anche significare condurre un'analisi più completa, investigando aspetti quali profili normativi, prassi amministrative, relazioni commerciali intrattenute con terzi.

Nel corso della nostra attività professionale, abbiamo prestato consulenza ad una società che presentava in bilancio significativi componenti negativi, dovuti a perdite su crediti che incidevano sul risultato fiscale di periodo, rendendolo a sua volta negativo. Le perdite formatesi avrebbero potuto, ai sensi e per gli effetti dell'art. 1, L. 10/2011 di conversione del D.L. 225/2010, essere riportate nelle annualità successive, ma solo al fine di abbattere, proporzionalmente, l'eventuale reddito di periodo afferente ad ogni esercizio fiscale.

La società in questione, tuttavia, si trovava in una situazione di perdurante perdita per ogni annualità d'imposta, di conseguenza, le perdite non avrebbero potuto essere utilizzate vista l'assenza di materia imponibile con cui raffrontarle, portando a far percepire alla contribuente di perdere sifatti componenti.

Tuttavia, è stata introdotta una successiva disposizione, contenuta nell'art. 9, D.L. 201/2011 (co. 56-bis, 56-ter e 57), che permette al soggetto interessato di impiegare le perdite, anche chiedendone il rimborso al competente Ufficio dell'Amministrazione finanziaria, per la parte eccedente la compensazione eseguita con le imposte dovute nell'anno.

Applicando tali prescrizioni al caso di specie, la società ha potuto chiedere, mediante apposita dichiarazione integrativa, il rimborso delle perdite per l'importo non compensato con i redditi di periodo, così ottenendo significativa liquidità immediata.

Emerge, quindi, la vera essenza dell'attività di due diligence: ossia un lavoro, non già limitato a determinati casi e/o precise operazioni, ma volto ad una comprensione sostanziale ed applicativa delle norme tributarie e della loro evoluzione.

Due diligence è, in definitiva, approfondimento della disciplina tributaria vigente, da eseguire in via continuativa, di modo da calibrare i risvolti operativi delle singole disposizioni ai casi concreti di ogni soggetto.



Avv. Federico Lovadina
BL Studio Legale Tributario Consulenza Finanziaria

L'AVVOCATURA in house è "DIVERSA"?



La diversità e l'inclusione prendono sempre più piede in azienda. I due elementi, o forse sarebbe più corretto considerarli come un unico aspetto, sono infatti entrati a pieno titolo tra i valori di numerose aziende. Ma alla prova dei fatti, in che stato versa l'avvocatura in house? È davvero così "diversa"?

Da questi interrogativi è partita l'indagine della Minority Corporate Counsel Association (MCCA), condotta in partnership con l'Università della California e l'American Bar Association, da cui è emerso lo studio *You Can't Change What You Can't See*.

Dalla ricerca emerge infatti che nonostante le società implementino iniziative specifiche e su più fronti, i livelli di diversity nella categoria professionale dei giuristi d'impresa sono ancora poco soddisfacenti. In particolare, i dati raccolti evidenziano che i legali donna, e i loro colleghi di colore, affrontano una serie di discriminazioni e difficoltà. Sono per esempio costretti a dimostrare costantemente la loro professionalità; in alcuni casi, sono vittime di molestie sessuali e risultano penalizzati quotidianamente in tutti i processi di crescita e sviluppo personale.

Nel tentativo di invertire la rotta, il report indica dei suggerimenti pratici che possono favorire l'inclusione e mirare gli sforzi di ogni realtà sulle sue esigenze specifiche, partendo dalla constatazione che il più delle volte iniziative sporadiche come training, mentoring, attività di networking, portano risultati scarsi. MCCA dunque suggerisce di concentrarsi su quattro aspetti in particolare: le assunzioni, l'assegnazione degli incarichi, la valutazione delle performance e i compensi.

L'approccio da adottare si basa su tre semplici indicazioni: misurare i progressi in materia di diversità e inclusione utilizzando metriche precise, esattamente come si fa per gli obiettivi di business; adottare dei "bias interrupters", ovvero delle iniziative che consentono di invertire la rotta dei pregiudizi e mantenere alta l'attenzione sui risultati ottenuti dal lavoro fatto riaggiustando il tiro quando necessario.

Qualche esempio pratico? Gli esperti indicano che potrebbe essere utile tenere conto di quante donne o persone di colore si candidano a ricoprire posizioni in house, a che stadio arrivano del processo di selezione, in che punto vengono meno. Potrebbe servire inoltre prestare maggiore attenzione al linguaggio utilizzato negli annunci di lavoro, poiché alcuni termini potrebbero scoraggiare alcuni candidati. ■

9th edition
SHIPPING
& **THE**
LAW

Naples 15/16 oct 2018

Complesso Monumentale di
San Lorenzo Maggiore



GIURISTI D'IMPRESA: ecco cosa pensano di voi le aziende

Su *MAG*, in esclusiva, i risultati della ricerca *SSQ* e *AIGI The true value of the in-house counsel*. Il 22% del totale delle assunzioni di professionisti in house registrate nel 2017 ha riguardato la creazione *ex novo* di un dipartimento legal. E la percentuale sale al 31% a settembre 2018. Perché? In un caso su tre serve aiuto nell'identificazione in via preventiva dei rischi

Del ruolo poliedrico del giurista d'impresa abbiamo parlato più volte. Avvocato, manager, facilitatore del business ed esperto tecnico. È un professionista che riveste un ruolo strategico all'interno dell'organizzazione aziendale, un partner che oltre alle competenze specialistiche apporta una conoscenza approfondita del settore industriale di riferimento. Ma cosa ne pensano le aziende? Come viene vista questa categoria professionale dal management?

Da questi interrogativi è partita l'indagine dell'head hunter di avvocati e professionisti in ambito legale e compliance *SSQ*, in partnership con l'associazione italiana dei giuristi d'impresa (*AIGI*), condotta su oltre 200 legali d'azienda e "business leader" (ovvero amministratori delegati, titolari, direttori, fondatori, presidente e direttori operativi). Lo studio *The true value of the in-house counsel* analizza l'impatto che la creazione di un dipartimento legale ha sulla società e il valore aggiunto portato dal giurista d'impresa.

«Negli ultimi dieci anni, in Italia la professione dell'in house counsel ha attraversato una grande evoluzione ed è oggi molto ambita dai giovani laureati. Ci interessava fare il punto sia con i legali che con i loro clienti, i leader del business, su questo mestiere e sull'esperienza, per

entrambe le parti, di lavorare insieme», racconta in esclusiva a MAG **Tina Lombardi**, manager di SSQ.



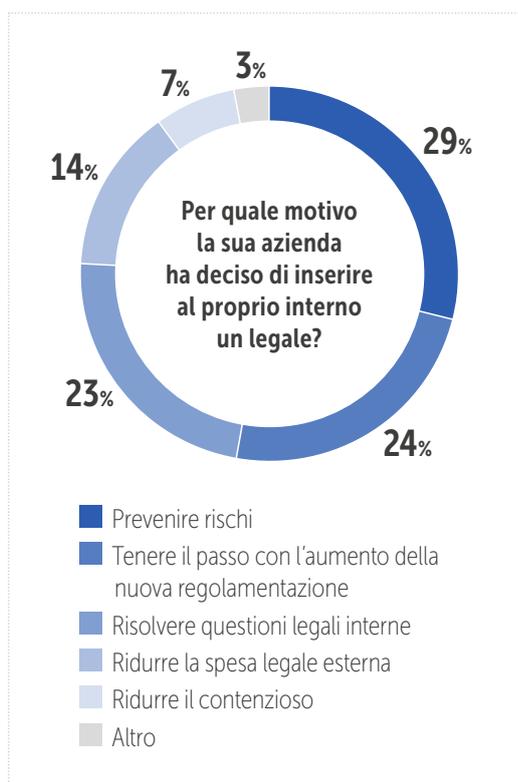
Tina Lombardi

L'ASCESA DEGLI IN HOUSE

Nel nostro Paese la professione dei giuristi d'impresa vive un momento di grande fermento. A testimoniare è prima di tutto la grande mobilità dei professionisti all'interno del mercato e, in secondo luogo, la constatazione che un numero sempre maggiore di aziende sta iniziando a strutturare la funzione legale interna, assumendo giuristi per la prima volta. Stando alle stime di SSQ, infatti, il 22% del totale delle assunzioni di professionisti in house registrate nel 2017 ha riguardato la creazione ex novo di un dipartimento legal; una percentuale che sale al 31% considerando i numeri rilevati a settembre 2018.

Quali sono le ragioni che spingono a strutturare o a potenziare un team interno? Il 29% dei rispondenti ha indicato l'esigenza di un aiuto nell'identificazione in via preventiva dei rischi. Segue la necessità di stare al passo con l'aumento della regolamentazione (24%), quella di risolvere questioni problematiche legali interne all'azienda (23%), la riduzione della spesa legale esterna (14%), la riduzione del contenzioso (7%) e del contenzioso (7%).

«Già prima di avviare una collaborazione, anche se inconsapevolmente, la figura del legale viene identificata come strategica nel momento in cui gli viene chiesto di prevedere e contenere il rischio aziendale, un aspetto questo che lo coinvolge automaticamente nelle questioni più importanti», precisa Lombardi.

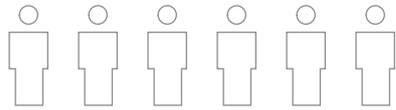


BUSINESS PARTNER STRATEGICO

Il vero valore aggiunto del giurista d'impresa, quello cioè di essere un business partner al pari delle altre funzioni dirigenziali, emerge solo qualche tempo dopo l'avvio della collaborazione con l'azienda. Sebbene gli avvocati «abbiano le idee ben chiare sulla strategicità del proprio ruolo trovano difficoltà ad avere riconosciuto il loro valore, soprattutto nei casi in cui sono il primo legale del gruppo. Questo perché la loro figura professionale non è conosciuta bene e il più delle volte il business non

SAVE THE DATE

inhousecommunity Awards



IV EDIZIONE

Lunedì 15 ottobre 2018

Superstudio Più • Via Tortona, 27 • Milano

#lhcommunityAwards

Main Partners

BN
[&]P BOURSIER NIUTTA [&]PARTNERS
Studio Legale Associato

CARNELUTTI LAW FIRM

CASTALDI PARTNERS
1996

CHIOMENTI

大成 DENTONS

DLA PIPER

EY
Building a better
working world

FOGLIA & PARTNERS
TAX • LEGAL

GEBBIABORTOLOTTO
PENALISTI ASSOCIATI

GRIMALDI STUDIO
LEGALE

LATHAM & WATKINS

LIMATOLA
AVVOCATI

ORSINGER ORTU
avvocati associati

PORTOLANO
CAVALLO

Sponsors

Con il patrocinio di

Accuracy

DILITRUST

wyser
Your Search, Our Work.

CAMERA
ARBITRALE
DI MILANO

Per informazioni: martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it • 02 84243870

si aspetta un ulteriore contributo, che vada al di là di quello tecnico», aggiunge Lombardi.

Prima di introdurre un counsel in house solo il 19% dei rispondenti pensa che questo professionista possa essere un facilitatore del business. «Nell'85% dei casi l'azienda vede il giurista come un esperto da interpellare su questioni precise quali il contenzioso, le operazioni straordinarie, le questioni giuslavoristiche e la privacy. La situazione cambia con l'esperienza diretta, dopo aver inserito un legale interno e constatato quello che effettivamente fa. In quel momento diventa un punto di riferimento importante», spiega Lombardi.

Qual era la sua percezione del legale d'azienda prima di averne un'esperienza diretta?



Quella del giurista, dunque, non è più solo una funzione di supporto, ma di vero business partner per il 97% dei dirigenti intervistati. Il 74% degli imprenditori ha inoltre dichiarato che l'ufficio legale viene coinvolto in tutte le occasioni di sviluppo e nelle operazioni strategiche.



LA PROSPETTIVA DEL GIURISTA D'IMPRESA

Per il giurista, arrivare a occupare un posto attorno al tavolo però non è così facile; deve impegnarsi molto e investire nella propria formazione. «La professione del legale d'azienda prevede un approccio proattivo e imprenditoriale. Per portare valore alle altre funzioni aziendali, l'in house counsel deve prepararsi, studiare il settore dal punto di vista commerciale. Ciò che più viene apprezzato di lui è proprio la conoscenza della realtà in cui lavora, al di là degli aspetti tecnico-legali», dichiara Lombardi.

Quale strategia hanno intrapreso questi professionisti per guadagnare la fiducia del management? Il 76% dei rispondenti ha adottato un approccio pratico, collaborando proattivamente con i vari dipartimenti dell'azienda.



ANDAF

Associazione Nazionale
Direttori Amministrativi e Finanziari

XLI CONGRESSO NAZIONALE ANDAF

Milano, 26/27 Ottobre

2018

**DUE GIORNI DI MEETING,
NETWORKING E INCONTRI
PER ENTRARE NEL FUTURO.
NON PUOI MANCARE!**

EARLY BIRD

Quote agevolate
per le iscrizioni
entro il 16/09

**COSTRUIAMO OGGI IL
SUCCESSO DI DOMANI**

EXPECT THE UNEXPECTED!

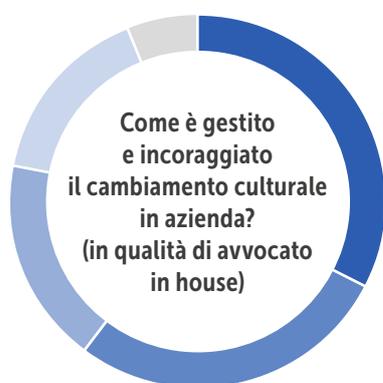
www.andaf.it

Online Media Partner

inhousecommunity.it

Quella del giurista non è più solo una funzione di supporto, ma di vero business partner per il 97% dei dirigenti intervistati

Per innescare invece un vero cambiamento culturale all'interno dell'organizzazione, il 61% dei counsel ha condotto dei training specifici per evidenziare in che modo il legal team può supportare ciascuna area. Altri hanno optato per la partecipazione a comitati interni o per la creazione di comunicazioni di marketing specifiche destinate ai leader del business.



- Presentazione del progetto dell'ufficio legale ai vari dipartimenti
- Training su temi specifici (es. negoziazione contratti, know your client)
- Creazione di una repository di contrattualistica accessibile alle funzioni aziendali, con l'indicazione di quali clausole richiedono l'intervento del legale per essere negoziate
- Revisione panel studi legali esterni
- Altro

Tra le sfide più evidenti nella strutturazione del dipartimento legal i giuristi hanno menzionato, come dice Lombardi, «da un lato la difficoltà nel proceduralizzare la cultura legale all'interno dell'azienda e nel far comprendere al management quale può essere il loro apporto. E dall'altro il budget ridotto. Un primo giurista trova davanti a sé molto lavoro da fare e spesso non ha i mezzi adeguati per organizzare il suo ufficio».

LE SKILLS

Per quanto riguarda invece le doti e le caratteristiche ritenute più utili per affrontare con successo il proprio mestiere, il 78% dei counsel ha menzionato le abilità interpersonali, considerate fondamentali per portare a termine il lavoro correttamente.

«Sia i business leader che i legali d'azienda hanno dato risposte molto simili per quanto riguarda le soft skills che vengono considerate importanti. Tra le competenze, entrambi posizionano al primo posto il problem solving, le doti comunicative, la capacità di lavorare in team. Un'anomalia si nota nella leadership che viene invece menzionata per settima dai ceo e per quarta dai legali», aggiunge Lombardi.

Il 74% degli imprenditori ha inoltre dichiarato che l'ufficio legale viene coinvolto in tutte le occasioni di sviluppo e nelle operazioni strategiche

inhousecommunityus
.com

THE 100% DIGITAL INFORMATION TOOL

IN ENGLISH

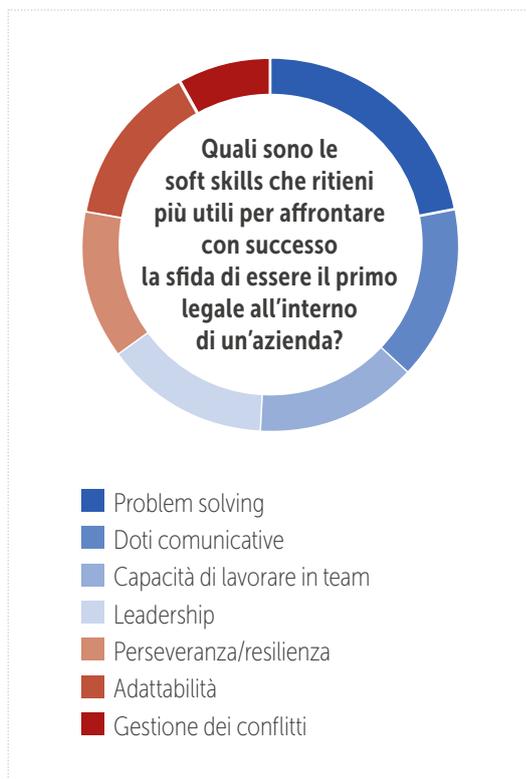
FOR U.S. AND INTERNATIONAL
IN-HOUSE COUNSEL



Follow us on

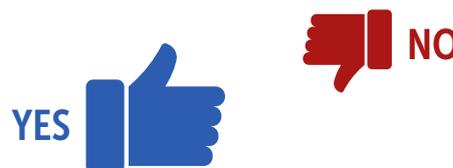


www.inhousecommunityus.com



consentito alla società di ridurre le spese esterne, anche in misura considerevole. «Ciò è dovuto al fatto che probabilmente avere un team legale efficiente e di successo significa rafforzare e implementare processi e policy che consentono una migliore gestione del rischio. Pertanto, non solo si risolvono più rapidamente le questioni legali, ma si riduce anche il contenzioso (il 68% delle imprese ha riscontrato una diminuzione dei volumi del contenzioso)», conclude Lombardi. [M](#)

L'introduzione di un dipartimento legale interno ha portato a un ridimensionamento dei costi di consulenza esterna?



Percentuale risparmio	Percentuale rispondenti
Fino al 20%	9%
21-30%	12%
31-40%	3%
41%+	12%

LA SPESA ESTERNA

Il sondaggio ha infine affrontato la questione della gestione della spesa legale e dei consulenti esterni. Dai dati raccolti emerge che i business leader non assumono legali interni per ridurre i costi, né si aspettano che una volta integrata questa figura possano fare meno ricorso alle consulenze esterne.

Eppure, nel 61% dei casi presi in considerazione l'ufficio legale ha

Nel 61% dei casi presi in considerazione, l'ufficio legale ha consentito alla società di ridurre le spese esterne anche in misura considerevole

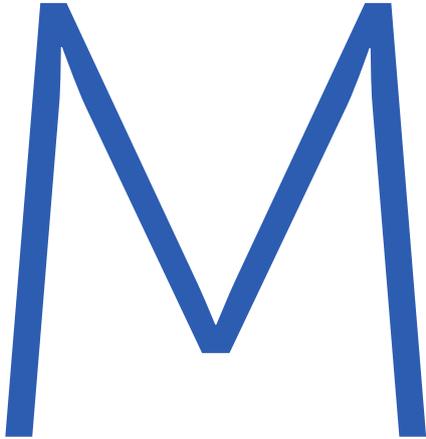
Marcella Martinetti



DIVERSITÀ E INCLUSIONE

come obiettivi strategici:

il caso **ALSTOM**



arcella Martinetti di Alstom, *Talent Development Director* con responsabilità corporate anche per *Diversity & Inclusion*, ci racconta come la sua azienda abbia inserito la promozione della diversità tra i cinque obiettivi strategici della Visione 2020. La D&I è anche entrata nella valutazione delle figure apicali creando un effetto traino dall'alto. Martinetti è giustamente orgogliosa del programma di smart working che riguarda quasi un terzo dei dipendenti, cosa non banale per un'azienda produttiva e della *LinkedIn Community* che comprende circa 100 donne di talento. Conclude l'intervista dicendo che l'inclusione fa sentire più vivi perché ci fa scoprire risorse, nostre e dei colleghi, che non si sapeva di possedere. Un'ottima ragione per diventare inclusivisti.

Anzitutto le chiedo di presentarsi ai lettori

Piemontese di origine, milanese per studi e parte carriera lavorativa, parigina d'adozione. C'è un po' di Parigi in me prima con l'Erasmus, e poi con un'esperienza lavorativa di quattro anni nella sede centrale di Alstom a Parigi, da un anno faccio la spola tra Italia e Francia in un ruolo corporate di talent development director and diversity & inclusion. Felicamente in coppia con una persona che mi ha sempre sostenuto e incoraggiato in queste sfide e mobilità professionali.

Da dove è partita Alstom nell'affrontare l'inclusione e perché?

Nel 2015, il nostro ceo, Henri Poupart-Lafarge, ha comunicato la visione per il 2020 e tra i vari obiettivi vi era anche quello di promuovere la diversity con due target precisi da raggiungere in cinque anni: avere il 25 % di donne in posizioni *manager and professional* e incrementare la diversità culturale del nostro senior management per riflettere la presenza globale di Alstom nel mondo, in questo caso i target sono differenziati perché a livello regionale e/o paese vogliamo promuovere in posizioni di responsabilità i talenti locali e a livello centrale avere colleghi di varie nazionalità per incarichi lunghi o temporanei.

Chi si occupa di inclusione oggi in Alstom?

Oggi potremmo dire tutti, infatti è diventata un tema conosciuto e sentito. Una forte accelerazione è stata data dalla D&I Governance che abbiamo messo in piedi negli ultimi mesi: un D&I Steering Committee, un D&I Champions Network e un D&I framework che abbiamo chiamato "Tell-Train-Track" all'interno del quale pensiamo, organizziamo e implementiamo iniziative a livello locale e globale. Le figure apicali di Alstom hanno da quest'anno un parametro di valutazione dei risultati basato sul fattore D&I e comunicano il loro impegno.

Ci dà una panoramica delle iniziative rivolte all'inclusione in Alstom?

A livello locale sono partiti molto bene i network di donne, in Italia per esempio nel 2016 siamo entrati a far parte di Valore D e abbiamo lanciato la "LinkedIn Community" con circa 100 donne di talento. Network simili esistono anche in USA (AWE-Alstom Women of Excellence), Brasile (Mulhres En Foco), UK (Women in Rail). Altri paesi come Francia e Spagna invece hanno iniziative consolidate sulla disabilità. Sul lavorare con culture diverse abbiamo di recente lanciato

Philip Kotler
MARKETING FORUM

ITALY

PRECISION MARKETING

30 NOVEMBRE E 1 DICEMBRE
FICO EATALY WORLD BOLOGNA

media partner

legalcommunity.it



www.pkmf-italy.it



Savigliano LinkeD Community

un e-learning che mette a confronto il proprio stile lavorativo (comunicazione, organizzazione) con quello di altre culture per avere più consapevolezza e aiutarci ad avere maggiore conoscenza delle altre culture, quindi più rispetto e migliore collaborazione.

Altre iniziative importanti sono state quelle di integrare la D&I in molti processi delle risorse umane. Abbiamo sviluppato un *interview skills training* che ha dato maggiori strumenti per riconoscere e gestire gli *unconscious bias* nel processo di selezione e abbiamo inserito la D&I sia nel processo annuale di Talent Review che nel nostro modello di Leadership.

Di quali risultati di inclusione siete particolarmente orgogliosi? Ci descrive più in dettaglio le iniziative che hanno avuto più successo?

Sicuramente il lavoro agile, per esempio in Italia abbiamo nel 2016 introdotto lo Smartworking, che oggi è utilizzato da circa 800 dipendenti su 2600. E' stato un grande successo con uno strumento davvero cross gender e generation.

Anche in altri paesi soluzioni di lavoro agile sono disponibili, ma non sempre i numeri sono così alti perché non c'è un pieno sostegno del management. Trovo che anche i network femminili hanno avuto dei risultati positivi perché non solo hanno permesso alle nostre colleghe di avere maggiore consapevolezza e maggiori strumenti di sviluppo personale, ma perché hanno aumentato in tutta l'azienda la consapevolezza sul tema delle disuguaglianze di genere e delle azioni necessarie.

Ci racconta di un'iniziativa che rifareste diversamente, cosa non è andato secondo le previsioni e cosa avete appreso?

Le iniziative lanciate sia a livello globale, sia a livello locale hanno avuto riscontri positivi anche se la traduzione in risultati concreti non è ancora significativa. Stiamo

comunque lavorando sempre privilegiando l'inclusione con significato e azioni che si porta dietro rispetto alla diversità. Nella promozione del talento, includiamo chi ha potenziale per crescere a prescindere da genere e cultura assicurandoci dell'accuratezza dell'assessment, perché in alcuni casi si è spinto, per colmare i gap nella promozione di donne o di persone di altre nazionalità, rischiando un vero boomerang sul risultato a lungo termine.

Ci parla delle sfide ancora aperte per migliorare l'inclusione in Alstom?

I prossimi capitoli cui vogliamo dedicarci sono quelli dei "talenti senza età", ovvero della gestione della carriera dei senior e del generation management nel senso di quale leadership è necessaria e per ultimo, ma non meno importante, sicuramente quello su un ambiente di lavoro più accogliente verso il dipendente con disabilità.

Mi dia la sua definizione di inclusivista?

L'inclusivista è chi supera i pregiudizi e gli stereotipi, è chi dà ascolto e valore e a tutte le voci. Solo così si può veramente attingere alla molteplicità di talenti di cui si dispone in azienda e crescere e innovare. L'inclusivista ha coraggio ed energia per andare oltre la superficie e per non generalizzare e semplificare.

Convinca qualcuno a diventare inclusivista....

Ci fa sentire più vivi! Si possono scoprire risorse che non si sapeva di possedere (risorse proprie, dei propri collaboratori, dei propri colleghi...ecc) e si possono trovare idee e soluzioni diverse e in un modo nuovo rispetto alle strade abitualmente percorse. ■

*Amministratore unico di Learning Edge

Barbara Klaus

A portrait of Barbara Klaus, a woman with short blonde hair and blue eyes, smiling. She is wearing a grey and black patterned sweater. The background is a plain, light-colored wall.

**BARBARA
KLAUS**
*PROFESSIONISTA
per vocazione*

Tedesca per nascita e cultura, italiana per elezione, in questa tappa incontriamo una Law Leader che vive la propria professione con focus specialistico e respiro internazionale: l'avvocata Dr. **Barbara Klaus**.

Ci accoglie nella sede milanese dello studio Rödl & Partner, dove guida il team internazionale dedicato al diritto alimentare e farmaceutico. Una donna pragmatica e orientata al risultato, che comunica la propria passione e competenza per la sua materia d'elezione. Una professionista per vocazione: consapevole che la sola competenza teorica, per quanto approfondita, senza dei clienti da servire non ha valore.

L'avvocata Klaus ha gestito lo sviluppo della propria carriera con grande auto-consapevolezza. Dopo gli studi in Germania e il dottorato di ricerca – il Dr. dei tedeschi equivale al PHD anglosassone – Barbara Klaus costruisce la propria carriera di professionista a partire dall'Italia, ma con il chiaro obiettivo di mantenere un respiro internazionale. I vari passaggi di carriera, dallo studio del professor **Fausto Capelli**, passando per la fondazione e lo sviluppo del proprio studio con le relative alleanze internazionali e infine, nel 2015, l'ingresso in Rödl & Partner, la espongono in maniera graduale a crescenti livelli di complessità. In questo modo ha guidato uno sviluppo armonico e trasversale del proprio profilo di competenze.

La sua è una figura specialistica esposta a notevoli complessità. A seconda dell'organizzazione cliente, si interfaccia con la struttura legal interna, con chi si occupa dei regulatory affairs, ma anche col marketing o direttamente con l'amministratore delegato o la proprietà. A questi, a seconda del mandato, si aggiungono le controparti tecniche come la



In questa rubrica lo psicologo del lavoro Paolo Lanciani incontra i primari professionisti dell'area legale. Attraverso il loro ritratto, ripercorriamo i passaggi chiave della loro carriera ed esploriamo il loro approccio all'organizzazione dello studio, al business development e all'uso delle nuove tecnologie. Siamo stati ospiti di strutture organizzative molto diverse tra loro: una delle "Big Four", una Società Tra Professionisti, naturalmente vari Studi Associati e una Cooperativa. Oltre che per ragione sociale, queste realtà si distinguono tra di loro per il modo in cui interpretano la vita organizzativa, il business development e il rapporto con la tecnologia. Il nostro obiettivo è stato quello di individuare e raccontare le buone pratiche e i diversi modi di intendere e interpretare il successo professionale.

legalcommunity.it

IL **PRIMO** strumento
di **INFORMAZIONE**
completamente **DIGITALE**
sui protagonisti del
mondo **LEGAL** in Italia



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.legalcommunity.it

Qualità e la Ricerca e Sviluppo. Nessuno di questi interlocutori conosce a pieno la materia, quindi le è richiesta sempre una grande capacità di adeguamento e integrazione. La propria comunicazione deve adattarsi ai diversi livelli di know-how degli interlocutori coinvolti per permetterle di contribuire efficacemente all'analisi della situazione e alle relative conseguenti decisioni da prendere. Un processo di consulenza complesso e, per questo, ad alto valore aggiunto.

TRE PIETRE MILIARI

La prima pietra miliare che Klaus cita è la scelta universitaria. Benché fosse già attratta del Bel Paese, ha scelto di studiare in Germania “perché le università tedesche hanno un taglio più pragmatico e una dimensione più internazionale”. In particolare, pur riconoscendo il valore accademico dei nostri atenei, all'Università tedesca è stata da subito sollecitata a ragionare sul diritto e a sviluppare un pensiero critico e responsabile verso le materie approfondite ed a studiare la materia giuridica anche alla luce del diritto europeo e internazionale. Inoltre, l'offerta didattica del suo Paese natale le ha consentito di specializzarsi già durante il percorso di laurea nella sua materia d'elezione: diritto alimentare e farmaceutico.

La seconda pietra miliare coincide con l'incontro con “un grade maestro”, il professor Capelli, avvocato in Milano e professore di diritto dell'Unione europea/ Collegio europeo/Università di Parma. Come per altri Law Leaders con forte vocazione specialistica, sono l'interesse e la conoscenza approfondita di una specifica materia ad aprirle le porte dello studio del professore. Nel caso dell'avvocata Klaus entra poi, naturalmente, in gioco anche il vantaggio competitivo delle lingue,

l'inglese e il tedesco, che le consente di aiutare nell'assistenza dei clienti internazionali del suo mentore parlando la lingua madre del cliente. Quest'esperienza in uno studio legale boutique altamente specializzato in materie del diritto europeo e internazionale, le ha “insegnato il mestiere”, in particolare quella parte relazionale e intangibile che sfugge al diritto scritto sui libri e alla ricerca accademica. Un passaggio fondamentale per ogni professionista che voglia esercitare.

Una terza e fondamentale pietra miliare individuata dall'avvocata Klaus sono i clienti. Perché solo la fiducia da loro



RÖDL & PARTNER AT A GLANCE

Rödl & Partner è uno studio professionale multi-disciplinare in grado di offrire ai propri clienti servizi di consulenza legale, fiscale e del lavoro, nonché servizi di revisione contabile. Rödl & Partner è uno studio unico, non un network, con sede principale in Germania e presente in 51 Paesi nel mondo con 111 uffici e 4.700 collaboratori.

In Italia Rödl & Partner è presente a Milano, Roma, Padova e Bolzano, con oltre 160 collaboratori.

L'attività di consulenza riguarda in modo particolare i settori del diritto commerciale, fiscale, societario e del lavoro, l'assistenza nella rilevazione di società, il settore delle energie rinnovabili, nonché la revisione del bilancio con riguardo alle applicazioni del momento in un contesto internazionale. #



**La salute si trasmette.
Basta una firma.**

Il tuo 5x1000 aiuta a formare medici, infermieri e ostetriche per diffondere salute dove serve, in Italia e in Africa.

Firma nel riquadro “Sostegno del volontariato e delle altre organizzazioni non lucrative” indicando il Codice Fiscale.

CODICE FISCALE

97504230018

sostieni.ccm-italia.org



comitato collaborazione medica
curiamo chi cura

accordatale le ha permesso di poter provare e crescere il proprio valore come professionista. La materia di cui si occupa l'ha portata, infatti, ad avere un ruolo determinante nel destino di aziende che rischiavano la sopravvivenza. Il regulatory è caratterizzato da "casi lunghi e complessi" dove avere la fiducia del proprio cliente, anche nei passaggi critici, è fondamentale. Fiducia che l'avvocata Klaus ha imparato a conquistarsi e meritarsi con un approccio estremamente preciso e affidabile, capace, in virtù delle sue esperienze internazionali, di "tradurre" in modo comprensibile logiche e interpretazioni non sempre comprensibili e immediatamente accettabili per i suoi clienti.

IL CONTESTO OPERATIVO

Il focus che Klaus pone sul tema dei clienti trova conferma nella sua carriera professionale che la vede maturare presto la consapevolezza che solo avendo clienti propri avrebbe potuto esprimere il suo pieno potenziale di professionista. Per farlo, nel 2009 apre il proprio studio, senza interrompere la relazione con il professor Capelli e aprendosi a partnership internazionali con importanti studi boutique tedeschi e anche a livello internazionale. La sua strategia di business development, che passa come per molti per le pubblicazioni e la convegnistica, fa leva sui suoi asset una forte specializzazione su una materia complessa e poco presidiata e la lingua tedesca e inglese. Questi asset le consentono da una parte di distinguersi dalla concorrenza diretta, dall'altra di essere individuata come riferimento anche dai colleghi di altri studi. Il resto è una crescita organica di clienti che la individuano come partner competente, affidabile ed efficace nel delicato ruolo

ponente tra istituzioni e mondo corporate. L'ingresso nel 2015 in Rödl & Partner la espone a una maggiore complessità organizzativa. Una scelta presa consapevolmente: un'organizzazione più articolata, unitamente a un brand riconosciuto sul mercato internazionale, le avrebbero permesso di aumentare il proprio impatto e gestire mandati ancora più stimolanti. Oggi Barbara Klaus guida il team global "Life Science", mantenendo un focus particolare su Germania e Italia. Questo ha voluto dire sviluppare competenze di gestione dei collaboratori e di leadership verso un team. Il suo taglio pragmatico e la grande consapevolezza di quali fossero state le leve del suo sviluppo professionale l'hanno aiutata in questi compiti. Il suo team si vede regolarmente e lavora da remoto ponendo attenzione allo scambio d'informazioni che si concretizza in pubblicazioni a quattro o più mani e nella generazione di opportunità di cross-selling intra e inter-practice. La sfida rimane quella di trovare professionisti che abbiano una così marcata vocazione specialistica, internazionale e multilingue.

Per molti studi legali e molte practice il tema della legal-tech è centrale: in particolare si studia come gestire la "commoditization" della ricerca, analisi e gestione delle informazioni. Questo aspetto non preoccupa però l'avvocata Klaus che ha posizionato il proprio servizio sulla sola consulenza ad alto valore aggiunto, al di là della gestione d'informazione. La tecnologia, nella sua percezione, ha un ruolo ben più determinante nel consentirle di lavorare con un team internazionale essendo virtualmente a stretto contatto, benché dislocati in country differenti. ■

**De Micheli Lanciani Motta
Psicologi del Lavoro Associati*



SETTE CONCETTI CHIAVE

per la scrittura **SUL WEB**

Q

Quando si scrive sul web è bene tenere a mente alcuni concetti e alcune parole chiave: semplificazione, immediatezza, emozioni, visual thinking, rappresentare, mappare, raccontare. Le riprenderemo una alla volta in questo articolo per approfondirle.

Nella precedente puntata abbiamo visto come scrivere su carta e per il web sia completamente diverso, perché diversi sono i destinatari – Google e l'essere umano – diversa la tipologia di fruizione – informarsi e comprendere – diversi i tempi per farlo.

In buona sostanza, non si può applicare quanto sappiamo fare al nuovo mondo digitale, bisogna fare anche noi una rivoluzione copernicana che ci porterà

a riconsiderare la centralità di nuovi strumenti e di nuove strategie.

SEMPLIFICAZIONE

In primo luogo chi utilizza il web lo fa per informarsi e per esplorare. Sul web siamo tutti dei ricercatori, siamo tutti dei naviganti in cerca di notizie, di qualcosa che ci dia risposte. Nel fare ciò viaggiamo veloci, abbiamo poco tempo e siamo tartassati dalle informazioni che troviamo. Se mettiamo una parola su Google sono migliaia i risultati, ciò comporta avere una buona capacità di filtrare e di individuare velocemente ciò che ci interessa per non perderci nella marea dei contenuti. Tutto questo non accadeva su carta. Si entrava in biblioteca e una volta identificato il volume che faceva al caso nostro ci si buttava a capofitto tra le righe per imparare e portar via quanto più possibile. I contenuti di un libro vengono studiati, i contenuti del web vengono utilizzati con la formula take away, prendo e porto via. Tutto ciò ci fa pensare che sul web la semplificazione sia indispensabile: è necessario che i testi siano semplici (non banali), di facile lettura e comprensione e siano facilmente fruibili. Sul web non si studia, si cerca, si trova e si porta via.

IMMEDIATEZZA

Chi ha successo è chi arriva per primo. Sì, ma a che cosa? Al cuore e alla mente del lettore. I siti e i testi più cliccati sul web – e di conseguenza anche quelli più in vista e in cima all'elenco dei risultati di ricerca di Google – non sono necessariamente quelli più approfonditi, più completi, più affidabili. Sono quelli che sono piaciuti di più al pubblico, quindi sono i più letti e condivisi. Perché ciò accada è indispensabile che siano ben scritti, brevi e facilmente comprensibili. L'immediatezza, in un mondo che viaggia veloce, è una dote. I vostri testi non devono essere paludati, articolati, di difficile comprensione per chi non è super

concentrato. Spesso le ricerche vengono fatte da cellulare, in movimento, tra una telefonata e l'altra, davanti a un panino. Capite bene, che i neuroni coinvolti sono pochi e pure distratti in altre faccende. Se i testi non sono di immediata comprensione, chi ci capita sopra farà back e ritornerà da dove è venuto. Questo lo potete verificare da c.d. bounce rate, la frequenza di rimbalzo che Google Analytics vi restituisce se analizzate i vari parametri delle performance del vostro sito. Laddove doveste vedere che la frequenza di rimbalzo è oltre il 70% fatevi delle domande: una risposta potrebbe essere che i testi della pagina sono troppo difficili da comprendere e le persone, una volta capitateci sopra, se ne vanno velocemente perché non hanno capito.

EMOZIONI

Il web è uno strumento freddo, perché non c'è la relazione umana a scaldarlo. Questo è vero fino a un certo punto. Anche sul web le persone restano tali e cercano sicurezza, tranquillità, affidabilità, comprensione, unione, condivisione. Lo si vede molto bene sui social network dai comportamenti degli internauti. Ma tutto ciò vale anche in ambito legale. Ricordatevi sempre che non si comprano beni o servizi, ma stati d'animo. Le persone vogliono avere la sensazione di potersi fidare, di poter abbassare le barriere. Quindi anche quando scrivete testi di natura giuridica, ricordatevi che potete scegliere di non limitarvi a trasmettere informazioni in modo asettico, ma potete mettere qualcosa di vostro, far trasparire la vostra esperienza, la vostra umanità. Aggiungere un commento personale o quanto possa colorare la comunicazione con un'emozione è fondamentale. Lo vediamo nella comunicazione politica, dove lì addirittura i contenuti il più delle volte mancano e l'aspetto emotivo è al centro.

inhousecommunity.it

Il **PRIMO** strumento
di **INFORMAZIONE**
completamente **DIGITALE**
sui protagonisti del mondo
IN HOUSE in Italia



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.inhousecommunity.it

STORYTELLING

Quanto abbiamo appena detto si sposa molto bene con le nuove frontiere della comunicazione, anche legale, che sono lo storytelling e lo storydoing. Nel primo caso abbiamo la tecnica del raccontare storie, episodi, best practice per trasferire contenuti, concetti utili per il destinatario. Invece del mettersi in cattedra a snocciolare principi in fila, ti racconterò un episodio che dimostra la bontà di quanto ti voglio trasmettere o che rappresenta un'applicazione del principio. Le persone amano le storie, si vogliono immedesimare e seguono con maggior facilità qualcosa che abbia un inizio, un prosieguo e una fine. Anche nella professione legale, pensate a un public speaking o a un articolo giuridico, i destinatari gradiscono e comprendono meglio un contenuto se è impacchettato in una storia, in un racconto, in un fatto, in una esperienza personale. Lo storytelling fa immedesimare, fa visualizzare, cattura l'attenzione e coinvolge in una esperienza, cosa che la didattica tradizionale non fa. Se lo storytelling racconta storie, lo storydoing racconta il dietro le quinte, la diretta di ciò che accade là dove gli altri non possono vedere. Lo storydoing va a prendere la curiosità umana, la voglia di sapere per primi, la voglio di poter controllare le cose, di poter verificare cosa c'è dietro.

VISUAL THINKING

Abbiamo appena detto che usando le storie, i racconti, permettiamo a chi legge e ascolta di immedesimarsi e di vedere ciò che stiamo dicendo. Così avviene il coinvolgimento, ti prendo per mano e ti conduco nel mondo che voglio farti vedere. Un altro modo per attivare l'emisfero destro del cervello, quello visivo, è rappresentato da tutti gli strumenti di visual thinking: per esempio le infografiche, cioè la modalità di rappresentazione in forma

grafica dei contenuti. Le troviamo un po' dappertutto oramai e anche nel mondo legale vengono utilizzate. Per esempio, posso rappresentare in forma grafica l'evoluzione di una norma sulla time line o le due opinioni prevalenti sull'interpretazione di una norma. In questo modo coinvolgerò entrambi gli emisferi cerebrali: il sinistro, che dovrà dare un senso alle parole e ai numeri; il destro che dovrà interpretare i simboli e le immagini.

RAPPRESENTARE

Una buona regola pertanto è di non limitarsi a utilizzare le parole per descrivere un contenuto, ma di affidarsi anche alla sua rappresentazione grafica: infografiche, schemi, tabelle, immagini, video.

A questo proposito ricordatevi che sul web le immagini aumentano esponenzialmente la probabilità che i vostri testi vengano letti e migliorano la loro comprensione.

MAPPARE

Se vi affidate alle forme di visualizzazione dei contenuti, considerate la possibilità di utilizzare opportunamente le mappe mentali, le mappe concettuali, le solution maps. Sono tutte forme grafiche di rappresentazione del pensiero che viene organizzato secondo criteri specifici, con la funzione di semplificare la comprensione, di alimentare la creatività e di creare collegamenti tra i punti di un discorso. Per utilizzare questi strumenti è necessario approfondirne la tecnica in un corso, per ora segnatevi che esistono e che vi possono essere molto utili, sia in fase di studio e di elaborazione delle idee, sia in fase di delivery delle stesse per migliorare la fruibilità dei vostri interlocutori.

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

PARTY STELLARE PER I 25 ANNI DI SIMMONS & SIMMONS

Lo studio legale Simmons & Simmons, tra i primi studi internazionali ad aprire i battenti in Italia, ha celebrato i suoi primi 25 anni di attività nel nostro Paese. Un grande traguardo, festeggiato assieme ad amici e clienti.

La sede di Milano ha piani ambiziosi per i prossimi anni. Lo studio è recentemente cresciuto grazie a sei ingressi e due promozioni interne che hanno trasversalmente rafforzato i team che operano sia a livello di prodotto sia di industry quali IP, Healthcare & Life Sciences, Information, Communications & Technology, TMT, Tax, Structured finance, Litigation, Insurance e Corporate & Commercial.

«A distanza di 25 anni – ha dichiarato **Andrea Accornero**, country head – siamo uno degli studi legali internazionali più solidi in Italia, con piani di crescita futuri ben definiti. Siamo orgogliosi di avere creato un ambiente collaborativo e di avere investito su tematiche rilevanti quali gender balance, diversity, agile e smart working. La nostra ambizione è attrarre e trattenere i migliori talenti e posizionarci come best place to work».





Lo studio conta 70 professionisti di cui 13 partner e prevede una ulteriore crescita per raggiungere 90 professionisti nei prossimi cinque anni.



Questa crescita riflette la fiducia nel mercato italiano nonché l'immutata aspirazione a soddisfare le esigenze dei clienti con un'offerta di alto livello.



Lo studio ha recentemente ampliato, rafforzato e diversificato la propria offerta con gli ingressi di un nuovo team di IP guidato dai soci **Stefania Bergia** e **Giulio Enrico Sironi** e di un nuovo team di Information, Communications & Technology guidato dal socio **Edoardo Tedeschi**, entrambi nel mese in corso. Negli ultimi dodici mesi inoltre la sede di Milano ha accolto un nuovo team di Tax guidato dal socio **Marco Palanca**, l'of counsel **Simone Lucatello** specializzato in finanza strutturata e un team di Litigation/Insurance guidato dal socio **Leonardo Giani**.





E-TRON NASCE LA GAMMA ELETTRICA AUDI

Info: www.audi.it

Il marchio dei quattro anelli ha iniziato la sua offensiva di prodotto nel mondo dell'elettrico con l'anteprima mondiale della Audi e-tron.

Entro il 2025 Audi proporrà nei principali mercati mondiali 12 vetture completamente elettriche, con un terzo delle vendite rappresentato da modelli elettrificati.

I modelli SUV compresi nella gamma comprendono la e-tron e la e-tron Sportback che debutterà nel 2019. Una serie di modelli con varianti di carrozzeria come Avant e Sportback faranno parte dell'offerta di prodotto.

La gamma coprirà tutti i maggiori segmenti di mercato, dalle compatte alle berline. ■





Per future segnalazioni scrivere a:
francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

RECRUITMENT

La rubrica *Legal Recruitment* by legalcommunity.it registra questa settimana 21 posizioni aperte, segnalate da sette studi legali: Bacciardi and Partners; Bresner Cammareri; Morri Rossetti e Associati; NCTM; Russo De Rosa Associati; Santa Maria Studio Legale; Studio Legale Verzelli.

I professionisti richiesti sono 22 tra praticanti, neoavvocati, junior associate, associate, segreterie legali, collaboratori commercialisti abilitati.

Le practice di competenza comprendono: diritto tributario internazionale, diritto societario, labour, immobiliare urbanistica, filing e prosecution, consulenza legale e giudiziale, corporate m&a, finance, capital market, segreteria legale

BACCIARDI AND PARTNERS

Sede. Pesaro

Posizione aperta 1.

Professionista junior

Area di attività. Diritto tributario internazionale

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Si ricerca un professionista junior (giovane avvocato o commercialista o praticante abilitato) da assegnare al dipartimento di diritto tributario Internazionale, il quale dovrà affiancare il partner di riferimento e un avvocato senior nella gestione delle pratiche relative ai settori del diritto tributario nazionale e internazionale, con prevalente applicazione alla practice dello

studio in materia di transfer pricing. Si richiedono: laurea magistrale/quinquennale in giurisprudenza ovvero in economia e commercio con votazione adeguata; residenza o domicilio nelle Marche o in Romagna o in Umbria o in Abruzzo e disponibilità a trasferire il domicilio nella città di Pesaro; esperienza effettiva di 1-2 anni nelle suddette materie di applicazione maturata presso altri studi legali italiani o internazionali; ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata
Riferimenti. Inviare la propria candidatura completa di CV aggiornato all'indirizzo: segreteria@bacciardistudiolegale.it, specificando nella comunicazione

accompagnatoria unicamente il possesso dei requisiti sopra indicati

BRESNER CAMMARERI

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Neolaureato

Area di attività. Dipartimento filing e prosecution

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Lo studio è alla ricerca di un neolaureato di ambo i sessi (massimo 26 anni e con non più di 6 mesi di esperienza) da inserire nel dipartimento di filing e prosecution. Il voto di laurea deve essere pari o superiore a 105/110.

L'attività consisterà

prevalentemente nella redazione di corrispondenza da intrattenersi con clienti, uffici marchi e brevetti e colleghi esteri in relazione al mantenimento ed alla gestione di diritti di privativa. La risorsa dovrà anche occuparsi del deposito delle privative, della prosecuzione delle stesse e della gestione di opposizioni e di azioni di invalidazione/cancellazione. Costituisce titolo preferenziale la conoscenza del diritto industriale.

Sono richieste buone capacità relazionali, serietà, intraprendenza, precisione e predisposizione al lavoro in team, oltre ad un'ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata
Riferimenti. Si prega di inviare il CV, unitamente ad una breve lettera di presentazione, all'indirizzo e-mail emanuele.cammareri@bcjp.it

MORRI ROSSETTI E ASSOCIATI

Sede. Milano

Posizione aperta 1.

Junior associate – diritto amministrativo

Area di attività. Consulenza legale e attività giudiziale

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Costituirà titolo preferenziale l'aver già svolto attività nell'ambito del diritto amministrativo (giudiziale/stragiudiziale). Requisiti fondamentali un'ottima conoscenza della lingua inglese e un brillante percorso accademico

Riferimenti.

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

Sede. Milano

Posizione aperta 2. Segreteria legale

Area di attività. Segreteria legale

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. La risorsa si occuperà principalmente di: supporto alle attività legali, redazione e revisione di documenti, collazione di fascicoli, gestione appuntamenti e organizzazione di riunioni, traduzione di documenti. Richiesta bella presenza, ottima conoscenza della lingua inglese, buona conoscenza degli applicativi informatici. Completano il profilo ottime capacità organizzative, precisione, affidabilità e massima serietà

Riferimenti.

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

Sede. Milano

Posizione aperta 3. Junior associate – capital market

Area di attività. Corporate, finance, capital market

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. La risorsa si occuperà principalmente di diritto dei mercati finanziari, supportando il team di riferimento nell'assistenza ad emittenti, investitori istituzionali, azionisti e banche d'affari e nell'aggiornamento normativo e regolamentare.

Richiesta conoscenza del diritto commerciale e familiarità con la normativa primaria e secondaria di Consob e Borsa Italiana. Costituirà titolo preferenziale l'aver già svolto attività nell'ambito capital market (offerte pubbliche primarie e secondarie di strumenti finanziari, offerte in opzione e operazioni di quotazione sui mercati italiani, realizzazione e lancio di strumenti finanziari strutturati, derivati, warrant e obbligazioni strutturate). Requisiti fondamentali un'ottima conoscenza della lingua inglese e un brillante percorso accademico (si richiede conseguimento della laurea con voto minimo 102/110)

Riferimenti.

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

Sede. Milano

Posizione aperta 4. Junior associate – m&a

Area di attività. Segreteria legale

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. La risorsa collaborerà con il dipartimento M&A (ove sarà coinvolta nell'attività di consulenza legale stragiudiziale straordinaria e ordinaria). Richieste ottima conoscenza della lingua inglese, ottimo percorso accademico (si richiede conseguimento della laurea con voto minimo 102/110)

Riferimenti.

Se interessati alla posizione

si prega di inviare la propria candidatura a Job@mralex.it

NCTM

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Praticante

Area di attività. Giudiziale bancario

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Requisiti necessari: voto di laurea pari o superiore a 105, ottima conoscenza della lingua inglese, ampia disponibilità al lavoro in team

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

Sede. Milano

Posizione aperta 2. Praticante

Area di attività. Labour

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Requisiti necessari: voto di laurea pari o superiore a 105, ottima conoscenza della lingua inglese, ampia disponibilità al lavoro in team

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

Sede. Milano

Posizione aperta 3. Addetto

al controllo di gestione e reporting

Area di attività.

Amministrazione e finanza

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Requisiti necessari: laurea in economia e commercio, eccellente e comprovabile padronanza di excel, eventuale familiarità con SAP, esperienza minima 2 anni. Offriamo: contratto a

tempo determinato 12 mesi trasformabile in contratto a tempo indeterminato, full time di 40 ore, livello III CCNL Studi Professionali

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

Sede. Londra

Posizione aperta 4. Assistant

Area di attività. Segreteria e amministrazione

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Ricerchiamo una figura professionale part-time o full-time per la sede di Londra. La risorsa svolgerà attività di segreteria e amministrazione.

Si offre contratto a tempo determinato, ai sensi della normativa inglese, con possibilità di trasformazione successiva in tempo indeterminato.

L'eccellente conoscenza della lingua inglese costituisce titolo preferenziale, così come la residenza o domicilio a Londra o zone immediatamente limitrofe

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

Sede. Milano

Posizione aperta 5. Avvocato

Area di attività. Dipartimento corporate

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Requisiti necessari: voto di laurea pari o superiore a 105, ottima conoscenza della lingua inglese, ampia disponibilità al lavoro in team

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

Sede. Roma

Posizione aperta 6. Avvocato

Area di attività. Dipartimento labour

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Requisiti necessari: esperienza 3/5 anni ppe, voto di laurea pari o superiore a 105, livello lingua inglese almeno C1, ampia disponibilità al lavoro in team

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

Sede. Milano

Posizione aperta 7. Praticante

Area di attività. Corporate

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Requisiti necessari: voto di laurea pari o superiore a 105, ottima conoscenza della lingua inglese, ampia disponibilità al lavoro in team

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

Sede. Milano

Posizione aperta 8. Praticante

Area di attività. Immobiliare urbanistica

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Requisiti necessari: voto di laurea pari o superiore a 105, ottima conoscenza della lingua inglese, ampia disponibilità al lavoro in team

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

Sede. Milano

Posizione aperta 9. Avvocato

Area di attività. Dipartimento m&a

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Requisiti necessari: effettiva esperienza in ambito m&a, 4-6 anni ppe, voto di laurea pari o superiore a 105, lingua inglese almeno C1, ampia disponibilità al lavoro in team
Riferimenti. <http://www.nctm.it/chi-siamo/lavorare-in-nctm>

Sede. Milano
Posizione aperta 10.
 Neoavvocato
Area di attività. Dipartimento labour
Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Requisiti necessari: voto di laurea pari o superiore a 105, lingua inglese almeno C1, ampia disponibilità al lavoro in team
Riferimenti. <http://www.nctm.it/chi-siamo/lavorare-in-nctm>

Sede. Roma
Posizione aperta 11. Avvocato
Area di attività. Dipartimento giudiziale
Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Requisiti necessari: esperienza in ambito giudiziale, 2-5 anni ppe, voto di laurea pari o superiore a 105, lingua inglese almeno C1, ampia disponibilità al lavoro in team
Riferimenti. <http://www.nctm.it/chi-siamo/lavorare-in-nctm>

Sede. Milano
Posizione aperta 12.
 Neoavvocato
Area di attività. Dipartimento banking
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. Requisiti necessari: 1-2 ppe per area b&f,

esperienza nell'area banking, voto di laurea pari o superiore a 105, ottima conoscenza della lingua inglese, ampia disponibilità al lavoro in team
Riferimenti. <http://www.nctm.it/chi-siamo/lavorare-in-nctm>

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Sede. Milano
Posizione aperta 1.
 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

Sede. Milano
Posizione aperta 1. Avvocato
Area di attività. Diritto bancario e finanziario, finanza strutturata, e regolamentare bancario
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. Si ricerca un candidato che abbia conseguito il titolo di avvocato da non oltre otto anni con esperienza in ambito bancario e finanziario, con specifico riguardo al settore della finanza strutturata e delle cartolarizzazioni. Apprezzata possibile propensione anche per la materia regolamentare

bancaria e apertura a lavorare in team in operazioni in ambito commerciale, societario. Età non superiore a 35 anni
Riferimenti. Inviare curriculum vitae all'indirizzo: santamaria@santalex.com, con Oggetto: Candidatura Legalcommunity

STUDIO LEGALE VERZELLI

Sede. Bologna
Posizione aperta 1.
 Collaboratore di studio (praticante o giovane avvocato)
Area di attività. Diritto civile-commerciale – area giudiziale, stragiudiziale, recupero crediti ed esecuzioni
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. Lo Studio seleziona un praticante con un grado di autonomia tale da consentire la gestione degli incarichi affidati o un giovane avvocato, che abbiano maturato una buona esperienza nel diritto civile e commerciale sia in ambito stragiudiziale che giudiziale nonché nell'area del recupero crediti e delle esecuzioni. I requisiti necessari sono un voto di laurea pari o superiore a 107, ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata e ampia disponibilità al lavoro in team
Riferimenti. I candidati interessati in possesso dei requisiti richiesti sono invitati ad inviare un cv dettagliato con esperienze e capacità riferite all'attività professionale svolta all'indirizzo recruitment@castiglione47.com



**LE TAVOLE
DELLA LEGGE**

Dalla **PIADINA**
all'**OSSOBUCO**,
l'onda di **SISTI**

**IL RE DEI
PANETTONI**
che ha conquistato
la Francia

Ca' Bolani
PINOT GRIGIO,
semplicità salvifica

La **GASTRONOMIA**,
da **BANCO23**,
diventa rifugio per
BUONGUSTAI

Federico Sisti

Mag ha incontrato l'executive chef del Ronchettino per parlare di storia e prospettive di questo ristorante in grande ascesa



Dalla PIADINA
all'OSSOBUCCO,
l'onda di SISTI

C

on un'esperienza di oltre dieci anni, anche in ristoranti stellati, e dopo i viaggi in Australia e Bali per cavalcare l'onda perfetta a bordo della sua tavola da surf, lo chef riccionese ha deciso di fermarsi all'ombra della Madonnina. Rispetto e libertà sono le sue parole d'ordine, che valgono in cucina, nello sport e nella sua vita, valori che ha portato anche nella sua nuova avventura gastronomica. Da quando **Federico Sisti** è alla guida della cucina de Il Ronchettino, ai classici del capoluogo lombardo, si è aggiunta una seconda lista, i "Fuori Milano", che si ispirano alla sua Romagna.

La ventata di novità portata da Sisti ha contribuito a fare dell'antica osteria con specialità milanesi l'insegna più votata da 70 chef e dagli utenti di The Fork, in un progetto di scouting ideato dalla piattaforma con l'intento di valorizzare la dinamicità della ristorazione italiana e che ha allargato esponenzialmente la sua clientela.

Lo chef ha raccontato a MAG l'importanza di "arrivare alla gente" attraverso la sua cucina trasmettendo ai commensali, attraverso i suoi piatti, l'amore e la passione dei produttori italiani che seleziona personalmente. La vera forza della cucina italiana.

Il Ronchettino ha più di vent'anni di storia: la famiglia Meazza-Angiolillo negli Anni Novanta ristrutturò la cascina seicentesca nella periferia cittadina trasformandola nella "bomboniera" gourmet che è oggi. Nel 2017 **Patrizia Meazza** ha lasciato le redini ai figli, **Alessia** e **Francesco**, per dedicarsi alla società di proprietà Phil Bar, specializzata nella gestione di bar scolastici.

Dalla piadina all'ossobuco. Raccontaci la tua storia...

Dopo oltre dieci anni in ristoranti di un certo livello - in Italia e all'estero - di cui gli ultimi quattro a Riccione, mi sono trasferito a Milano per amore. La ricerca di una cucina in cui intraprendere la mia nuova avventura è durata pochissimo, grazie all'aiuto del mio caro amico Diego Rossi (ex collega al ristorante del Bauer Palazzo a Venezia e ora proprietario del Ristorante Trippa). Sono entrato in punta di piedi al Ronchettino, prima da consulente e ora nelle vesti di chef executive.

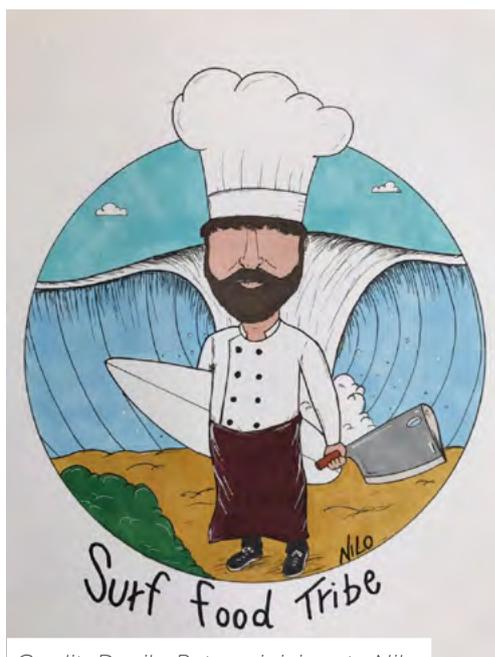
Come è andata?

Mi hanno subito accolto a braccia aperte e ora li considero la mia seconda famiglia (siamo in dieci tra sala e cucina). Primo chef dopo i vent'anni di

Patrizia dietro i fornelli, mi è stata data fin da subito libertà e carta bianca: ho rimodulato i miei piatti in una filosofia da osteria con cotture e preparazioni non troppo futuristiche e da "stellati", abbandonando l'uso del sottovuoto e concentrandomi ad esempio sui fondi di cottura.

Qual è la tua filosofia in cucina?

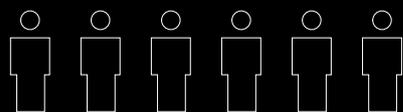
La mia vuole essere "una cucina per tutti". Il mio obiettivo è lavorare in maniera serena e soddisfare il cliente grazie alla "sincerità del piatto". Non sono nazionalista ma l'Italia me la



Credit: Danilo Petracchini, in arte Nilo

VOTA IL TUO PREFERITO

foodcommunity
Awards



LUNEDÌ 29/10/2018 | ORE 11,15

TEATRO NUOVO

Piazza San Babila 3, Milano

#FoodcommunityAwards

SPONSOR TECNICI



PARTNER TECNICO



PER INFORMAZIONI: martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it • +39 02.8424.3870



«Ho fatto la mia gavetta da Alessandro Negrini e Fabio Pisani, Bauer a Venezia, da Stefano Ciotti, Arnolfo Ristorante a Colle Val D'Elsa (Siena)»

porto nel cuore e cerco ogni giorno di valorizzare i preziosi prodotti che solo il nostro territorio è in grado di offrire. In quest'ultimo anno ho investito molto tempo nella ricerca di nuovi fornitori, confrontandomi quotidianamente con i colleghi e visitando personalmente le aziende, insieme alla proprietà del Ronchettino.

Quanto è importante questa parte del lavoro?

È fondamentale per me conoscere le materie prime, dove e da chi vengono prodotte, per poterne così esaltare le caratteristiche una volta entrato in cucina facendo da tramite tra produttori e clienti. Tra le realtà che mi hanno piacevolmente stupito durante il mio scouting c'è la Riserva San Massimo, un'oasi di biodiversità all'interno del parco del Ticino dove nasce il vero Carnaroli che uso per i miei risotti.

Le tue passioni sono la cucina e il surf, cosa le accomuna?

Così diversi ma così uguali entrambi si basano su rispetto - in cucina, per le materie prime che elaboro e nel surf, per l'ambiente e il mare - e libertà. In entrambe c'è la paura di non sentirsi all'altezza, l'adrenalina e poi la soddisfazione.

Chi sono i tuoi maestri?

Non sono figlio d'arte ma in famiglia ho sempre avuto dei bravi cuochi a cui ispirarmi: mio padre geometra e le nonne Valeria, modenese, ed Elide, riminese. Fin da piccolo sono stato educato all'amore per il cibo e alla condivisione che è diventato un vero e proprio stile di vita. Ho fatto la mia gavetta da Alessandro Negrini e Fabio Pisani - Il Luogo di Aimo e Nadia a Milano, da Giovanni Ceresa - Bauer a Venezia, da Stefano Ciotti - Nostrano a Pesaro e da Gaetano Trovato - Arnolfo Ristorante a Colle Val D'Elsa (Siena).

foodcommunity.it

Il **PRIMO** strumento
di **INFORMAZIONE**
completamente **DIGITALE**
sui protagonisti del mondo
FOOD in Italia



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.foodcommunity.it

«Il mio obiettivo è lavorare in maniera serena e soddisfare il cliente grazie alla "sincerità" del piatto»

Facciamo un bilancio della tua carriera. C'è un momento della tua vita in cui hai detto "ce l'ho fatta"?

Non sono ancora soddisfatto ma sono contento dei risultati e sento di essere sulla buona strada. Il passaparola in questo mestiere ha un potere incredibile, lo sto provando sulla mia pelle. Negli ultimi mesi la stampa ha scritto molto di me che, sommato alle diverse manifestazioni a cui ho partecipato, mi hanno reso più popolare. Tutto ciò che non è "arrivato" nei miei dieci anni lavorando negli stellati sta accadendo ora: lo avverto dal fatto che la gente si fa dei chilometri per venire a Il Ronchettino a provare i miei piatti.

Ma parliamo della tua cucina. Cosa si mangia al Ronchettino?

Piatti storici del Ronchettino ideati da Patrizia, e i "Fuori Milano", che portano la mia firma, contaminati dalla mia esperienza e dai miei viaggi.

Dicci di più...

In carta si possono trovare i classici milanesi – risotto e ossobuco, cotoletta orecchia d'elefante nervetti e pastrocchio (dolce con cioccolato, amaretti e pesche) – qualche rivisitazione – risotto giallo con il rognone trifolato, i nervetti alla griglia con salsa di soia o i mondegghili (polpette) al sugo – ma anche delle



chicche come i passatelli al tartufo o i tortellini. Siamo aperti anche a pranzo e le pietanze hanno la stessa qualità della cena con un vantaggio in più: oltre alla piccola carta è possibile mangiare due portate, a scelta, spendendo solo 27 euro per un business lunch.

Dicono che te la cavi bene anche in pasticceria?

La mia conoscenza in questo settore specifico la devo all'esperienza di stage a Barcellona e all'incontro con Alessandro Battazza, anima e mani di Lievita a Riccione. Per Il Ronchettino ho concepito un piatto che si chiama "Dentro fuori", dove ho cercato di racchiudere i miei viaggi in quattro piccoli dolci. A breve in carta ci sarà il mio panettone servito, come da tradizione milanese, con la barbajada, bevanda milanese a base di cioccolato e caffè. 🍷

Dario Loison

IL RE DEI PANETTONI che ha conquistato la Francia



Loison, nove milioni di euro l'anno e il 50% della produzione venduto all'estero. MAG ha incontrato il patron, Dario Loison, che racconta le prospettive future dell'azienda: «Puntiamo sull'innovazione del gusto»

D

a una piccola realtà che produceva pane a un'azienda che oggi fattura 9 milioni di euro l'anno con i panettoni. La tradizione è il loro principale ingrediente, la passione invece il calore che scalda i forni di Loison, "Pasticceri dal 1938"

come cita il claim. Da tre generazioni la realtà familiare crea dolci d'autore - lievitati e biscotteria - che oggi esporta in oltre 55 Paesi.

L'azienda di Costabissara, in provincia di Vicenza, deve parte del suo successo al web nel quale, già a metà degli anni Novanta, ha creduto e investito. Caso più unico che raro sono centinaia gli studenti da tutto il mondo che vi approdano per studiare il "modello-Loison", dove tradizione e innovazione non sono binari paralleli ma elementi complementari per il suo successo.

Il patron **Dario Loison**, al timone dal 1992, racconta a



MAG i primi 80 anni della sua pasticceria di Costabissara, che sforna ogni giorno oltre 5mila prodotti artigianali.

Qual è la forza di Loison?

Crediamo fortemente in quello che facciamo seguendo le regole delle buone pratiche aziendali, cercando di non trascurare alcun particolare e lavorando con grande precisione e perseveranza. Siamo una piccola impresa artigiana, composta da due unità: Loison Pasticceri, che fa riferimento a me e impiega circa 15 dipendenti, e l'azienda di confezionamento Sonia Design, che fa capo a mia

moglie Sonia Pilla. Il prodotto Loison è il risultato dell'unione di qualità – degli ingredienti e della lavorazione – e design del packaging.

Numeri piccoli ma importanti...

Produciamo tra i cinque e i 6mila pezzi al giorno, quattro giorni alla settimana, che esportiamo tutto l'anno, non solo durante le ricorrenze. Su un fatturato di circa 9 milioni, il 50% è realizzato all'estero.

Il 2018 è un traguardo importante, l'azienda festeggia 80 anni di attività. Com'è cambiata in questi anni?

Ottant'anni è un anniversario, ma non un traguardo: rappresenta un trampolino che ci aiuta a far spiccare il nostro entusiasmo e la nostra forza, stimolati anche dagli indici aziendali che confermano ogni anno un trend positivo.

Quali sono i principali mercati?

Senza ombra di dubbio la Francia. Vendiamo bene anche

in Germania e Olanda mentre per quanto riguarda il mercato extraeuropeo riscontriamo interesse in Canada, Australia e Asia. Stiamo lavorando bene anche con la Cina, sebbene il mercato presenti tendenzialmente un grande divario sulla distribuzione del potere economico, e ci siamo da poco affacciati a Ghana, Zambia e Montenegro.

Cosa prevedete nei prossimi anni?

Parola d'ordine miglioramento. Vogliamo mantenere e consolidare il nostro segmento di mercato investendo sull'innovazione del gusto. Per il 2018, ad esempio, abbiamo lanciato due nuovi prodotti: il Panettone Nerosale a base di cioccolato monorigine sudamericano e caramello salato (interamente realizzato in azienda e senza l'utilizzo di semilavorati aggiunti) e il panettone ai Limoni realizzato con il limone Igp di Siracusa e lo Sfusato di Amalfi. Non abbiamo ancora sviluppato una linea legata alle intolleranze alimentari perché consci



delle problematiche che comporta, soprattutto su una produzione che deve assolutamente garantire la non contaminazione accidentale. Forse sarà la prossima sfida...

La comunicazione è un vostro punto di forza...

Sappiamo quanto sia importante comunicare e quanto questo incida sul nostro business perciò da sempre investiamo molto in questo ambito. Alla comunicazione tradizionale

«Rispetto ad altre realtà Loison è “rimasta in piedi” grazie allo sforzo continuo che abbiamo fatto nella diversificazione superando le cento tipologie di prodotti da ricorrenza e non. Solo con panettone e colomba tradizionali non saremmo “sopravvissuti”»

preferiamo il web, lo dimostrano i nostri cinque siti e i continui investimenti nel nostro canale e-commerce. Grazie a internet riusciamo a lavorare in modalità “one to one”, poche aziende lo fanno realmente, velocizzando così il nostro servizio verso il cliente.

Siete un caso di studio per numerose università. Cos'è per voi la formazione?

Credo molto nella formazione e vorrei dedicare più tempo. Attualmente in Loison sono transitate una ventina di università, di cui il 50% straniera, e centinaia di studenti liceali o appartenenti a scuole professionali. Ogni anno, ad esempio, decine di giovani manager sudamericani, della International Business School of São Paulo, scelgono di venire nel mio laboratorio per arricchire le proprie competenze su Business Strategy & Marketing.

Qual è il futuro della pasticceria?

Ho sempre visto la pasticceria

con un occhio innovativo, non solo nella materia prima ma anche nel processo produttivo. Ricordo che siamo stati i primi, vent'anni fa, a parlare di Mandarino tardivo di Ciaculli, e ancora oggi amiamo stupire i nostri clienti con nuovi e ricercati ingredienti. Rispetto ad altre realtà Loison è “rimasta in piedi” grazie allo sforzo continuo che abbiamo fatto nella diversificazione superando le cento tipologie di prodotti da ricorrenza e non. Solo con panettone e colomba tradizionali non saremmo “sopravvissuti”.

Produzione e qualità vanno di pari passo?

Assolutamente sì, la produzione aumenterà ma non sul prodotto legato al Natale perché siamo consapevoli dei limiti, anche nella qualità. Stiamo sviluppando linee di produzione alternative complementari a un'offerta per tutto l'anno che non comprometta minimamente la qualità certificata Loison. (f.c.) 

Ca' Bolani

PINOT GRIGIO,

semplicità salvifica

Ebbene sì, lo confesso: sono intollerante a un certo rito che imperversa nei ristoranti, nelle osterie con pretese culinarie, nei locali di moda più o meno passeggeri, nei templi gastronomici (una stella: grandi ambizioni; due stelle: incertezza se mirare alla terza o se stare fermi, allineati e coperti; tre stelle: mi avvalgo della facoltà di non rispondere, non per tutti, ma per alcuni).

Visualizzate la scena: dopo un'attenta (e spesso tediosa) opera di interpretazione del menù, caratterizzato dall'uso fantasioso dell'aggettivo possessivo "suo", avete finalmente ordinato. Confessatelo: non avete provato alcuna forma di commozione quando avete scoperto della presenza di acciughe del Cantabrico (ormai il Cantabrico deve essersi esteso di molto per poter fornire l'habitat a così tante acciughe). Anche il cioccolato di Modica sulle tagliatelle o il parmigiano invecchiato due secoli e mezzo vi lasciano indifferenti. Vi siete persino scontrati con il sommelier (o sedicente tale) per il vino. Ebbene sì: avete anche scelto l'acqua. Ora pensate di potervi riposare e rilassare, dedicandovi ai vostri commensali, con i quali, per diletto, lavoro, corteggiamento, scambio intellettuale o chissà cos'altro, desiderate parlare. O anche semplicemente stare con innamorato silenzio.

Iniziate un discorso e vi portano il saluto della cucina: va bene, ci avete già salutato in tanti, ma comunque grazie. Però non si accontentano: vi descrivono che quel prosciutto crudo proviene da animali allevati unicamente a ghiande raccolte a mano, mentre la spuma di latticello è a km zero (strano: nel centro di Milano non ho visto così tanti animali da latte: sono proprio distratto). Riprendete il discorso, ricercate l'atmosfera o, semplicemente, vi sforzate di ricordare di che cosa stavate parlando. Magari provate - impresa ardua - a ricattare lo sguardo della vostra lei o del vostro lui, sperando in un vostro spazio. Nel frattempo - visualizzate - arriva il vino: chi assaggia, chi non assaggia, chi guarda il tappo; il vino non è male, ma ci sono 30 gradi, raffreddatelo un po'. Pensate di essere salvi? No: non appena riprendete

le fila del discorso, arrivano uno stuolo di camerieri (talvolta ne bastano due sgraziati per dare il senso dello stuolo) più o meno addestrati alla sincronia dello scoperchiamento del piatto. Non pago – state sempre visualizzando? – e rapido come il fulmine il capo o la capa (... a quali brutture ci costringe la pretesa di fare evolvere una lingua a colpi di regolamenti: ma si sa, qui in Italia per risolvere i problemi si mutano le parole e il gioco è fatto) estende il braccio: destro o mancino, poco conta. Il capo o la capa – lo vedete? – apre il palmo della mano e con atteggiamento alla Mosè mentre separa le acque descrive ogni singolo piatto ripetendo l'improbabile loro nome e scendendo nel dettaglio degli ingredienti (che già il menù pomposamente descrive) e delle modalità di cottura. Se poi l'ispirazione è profonda, il nostro capo o capa ci rende partecipi della difficoltà di avere fornitori assolutamente dedicati ed esclusivi, specie per quanto riguarda pesci, carni, tartufi. Le verdure, come non averlo compresi da soli, sono tutte, o quasi, del loro orto: naturalmente biologico.

La serenità della cena è andata a farsi benedire.

Cari amici ristoratori, vi rivelerò un segreto: quando ordino un piatto, o anche due o dieci, la memoria di ciò che ho scelto non mi abbandona. Non mi serve, dunque, quella ridicola recita: anzi, lo volete proprio sapere? Mi disturba. E disturba i miei commensali. Mi interessano serenità e discrezione non meno del piatto: non cerco inutili parole. L'eleganza non richiede sovrastrutture: questa mania, peraltro recente, di descrivere con profetica postura ciascun singolo piatto è anche un po' ridicola. Inutile accessorio. Vuota commedia.

Ca' Bolani Pinot Grigio 2017 Friuli d.o.c. Aquileia si sposa con l'idea di semplicità, di eleganza spogliata da inutili vezzi. Giallo paglierino scarico con una suggestione di lontano ramato, come deve essere un pinot grigio. Al naso acacia, fiori bianchi un po' passati, baccello di vaniglia, un ricordo di solvente. Ancora: melone, forse arancia non troppo matura, pesca a polpa bianca, rosmarino. Al palato fresco e sapido, equilibrato, con una nota di retrogusto che vira verso la rosa, a richiamare quell'ombra di colore che il bicchiere ci aveva mostrato.

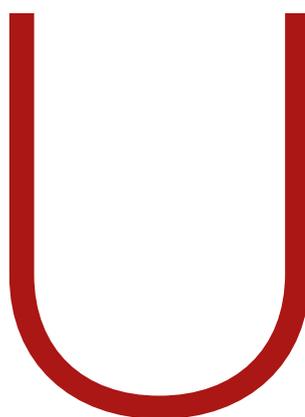
Personalmente non amo il vino fermo come aperitivo: ma questo Pinot Grigio trova negli aperitivi il suo ambiente naturale. Naturalmente, a condizione che gli stuzzichini siano semplici, di qualità e non aggressivi: insomma, tenete questo Pinot Grigio ben lontano dal rito caciaronone dell'apericena.

** l'autore è un avvocato abbastanza giovane per poter bere e mangiare ancora con entusiasmo, ma già sufficientemente maturo per capire quando è ora di fermarsi*





La **GASTRONOMIA**, da **BANCO23**, diventa rifugio per **BUONGUSTAI**



Un locale che è un concentrato di tre anime - gastronomia, bistrot e caffè - che nasce poco più di un anno fa dall'idea dei fratelli **La Scala**. **Giuseppe**, avvocato d'affari e fondatore dello studio La Scala; **Maria Pia**, head of marketing & communication di Behind the Cloud; e **Filippo**, amministratore delegato di Garnell. Parliamo di banco23.

Al civico 23 di via Ravizza a Milano, il locale può essere frequentato tutto il giorno: a colazione, a pranzo, per un aperitivo dopo il lavoro, da poche settimane anche nella versione prolongée, a cucina (da giovedì a sabato).

Il format, che verrà presto replicato, prevede sia l'acquisto di prodotti enogastronomici di alta qualità, tanti Dop o Presidio Slow Food in bella mostra al bancone di cinque metri, sia il loro consumo al tavolo attraverso i piatti espressi cucinati dalla chef **Michela Lucci** al comando della brigata di cucina.

Gli interni sono lineari ed essenziali - niente fronzoli o colori accesi perché l'attenzione è tutta per il cibo - e i quaranta coperti sono saggiamente distribuiti, la funzionalità ahimè prevale sull'intimità.

Più volte ho mangiato a banco23 e ne sono uscita sempre

BANCO23

via Ravizza 23
Milano

www.banco23.it

soddisfatta, alcune volte è riuscito persino a superare le mie aspettative.

Dal lato ristorativo nulla è lasciato al caso e la qualità, a tavola, parte dal cestino di pane del Forno Grazioli di Legnano, insieme a Longoni uno dei panifici più "quotati" del settore. Il menu cambia settimanalmente in base alle stagioni e all'estro dello chef: in carta, oltre alla dozzina di proposte giornaliere, c'è un'ampia scelta di pietanze a base di salumi e formaggi provenienti direttamente dal banco. La specialità della casa è senz'altro il risotto, ora proposto con barbabietola e gocce di erborinato da abbinare, per ingannare l'attesa, con un'insalata crudaiola con funghi champignon e speck o crauto viola e formaggio Bra Dop. Il pranzo può tranquillamente proseguire con un roastbeef di fassona oppure con un "viaggio" tra i pecorini d'Italia e confettura in accompagnamento. Banco23 è riuscito anche a stupirmi con uno dei più buoni tortini di carciofi mai mangiati, con patate e fonduta di Castelmagno.

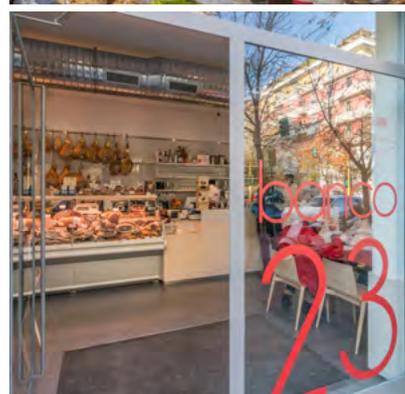
Nulla vieta di ordinare un delizioso panino gourmet magari a base di culatello di Zibello o acciughe del Cantabrico e burratina di Andria.

La giusta conclusione del pasto è senz'altro un gelato al fior di latte di riso **Rosa Marchetti** affogato nel caffè di Timor, un'arabica di origine indonesiana, protagonista della storia delle case del caffè di Vienna, con un bassissimo tenore di caffeina o in alternativa una mousse di yogurt greco con miele d'acacia, fichi e frutta.

E chi l'ha detto che per bere "bene" sia necessario ordinare una bottiglia? Banco23 propone alla miscita interessanti etichette, bollicine italiane e francesi comprese. La carta dei vini è davvero originale ed è il risultato di un'attenta selezione dalla sommelier **Chiara Giovoni**. Una legenda con simpatiche icone guidano l'ospite nella scelta alcolica: un "gran vino" da esperti, una bottiglia "cult" per non sbagliare, una "hipster" per gli alternativi, una "bio" per chi desidera un prodotto naturale, una "fashion" per un vino di tendenza e o un "every day" per un intramontabile classico.

Tra qualche settimana il negozio inizierà l'allestimento natalizio e si potranno gustare in anteprima i prodotti da portare sulle tavole delle feste o da regalare, come il caviale iraniano, il salmone selvaggio d'Alaska o il foie gras d'oca. Il momento giusto per provarlo.

Prezzo: dai 20 ai 35 euro. 🍷



“LA VERA RICCHEZZA È IL TEMPO. RITAGLIANE PER TE STESSO”



APERTO 7 GIORNI SU 7
DALLE 10 ALLE 20



ONLINE SHOP
BARBERINOSWORLD.COM



A

LL'INTERNO DI ANTICHI PALAZZI, BARBERINO'S FA RIVIVERE L'ATMOSFERA DI UNA STORICA BARBERIA ITALIANA. AMBIENTI SOFISTICATI ED ELEGANTI PENSATI PER QUEI GENTLEMEN ESIGENTI CHE DESIDERANO RISCOPRIRE I RITUALI DELLA RASATURA E DEL TAGLIO CAPELLI SECONDO LA MIGLIORE TRADIZIONE ITALIANA

BARBERINO'S - CLASSIC ITALIAN BARBER
MILANO

CORSO MAGENTA, 10 - VIA CERVA, 11 - CORSO DI PORTA ROMANA, 72
TEL. (+39) 02 83439447 - INFO@BARBERINOSWORLD.COM



LA RIVISTA GRATUITA DA PORTARE SEMPRE CON TE



Cerca **MAG** su



e seguici su



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