



inhousecommunity
Awards

TAVOLA ROTONDA

"AI E NUOVE TECNOLOGIE: QUALI FRONTIERE PER I LEGAL

Intervengono

Stefano Brogelli Legal and Compliance Director *Axpo Italia*

Fabrizio Gallotti Country Manager Italy *DiliTrust*

Sandra Mori Data Privacy Officer (DPO) Europe *Coca-Cola*

Valérie Ruotolo Country Counsel, Head of Legal Dept. *Hp Italy*

Umberto Simonelli Legal & Corporate Affairs Officer *Breda*

Moderata

inhousecommunity.it

AI E NUOVE TECNOLOGIE

le frontiere per I LEGALI D'AZIENDA

Cosa sta cambiando nelle direzioni affari legali a seguito dell'impiego di nuove tecnologie? Cosa cambierà ancora? *Inhousecommunity.it* ne ha parlato con alcuni osservatori speciali...



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](http://mag.it)

unbuonavvocato.it

AVVOGATTO

ANCHE QUESTA VOLTA
ABBIAMO VINTO

#GRAZIEARGATTO



 @SAMANGO88

E la COMUNICAZIONE LEGALE diventa RAPPRESENTAZIONE

di nicola di molfetta

A cosa serve la comunicazione nelle professioni legali? Le risposte a questa domanda possono essere molteplici, ovvio. Ma forse, in questo momento storico, possiamo dire che la finalità principale delle attività di comunicazione per chi si occupa di questo settore è rappresentata anzitutto dalla rappresentazione.

Il concetto coinvolge direttamente quelli d'immagine e di reputazione.

Comunicare, infatti, serve anzitutto a certificare la propria presenza sul mercato. Serve a dire "noi ci siamo".

Ma l'esserci non basta più. Essere visibili non è più sufficiente.

Bisogna essere distinguibili.

Questa è la grande sfida, dal momento che il tabù della comunicazione da parte dei legali è stato ampiamente superato. Se non dalle norme, almeno dai fatti.

Tuttavia, mentre in un contesto in cui la comunicazione era cosa per pochi arditì poteva essere sufficiente la visibilità per riuscire ad affermare la propria identità e il proprio ruolo nel mercato, ora che gli spazi mediatici pullulano di insegne legali, la necessità di risaltare e di andare oltre un approccio bidimensionale a questo strumento si rivela un'esigenza fondamentale.

Rappresentazione, immagine e reputazione. La sequenza diventa sempre più importante.

Comunicare uno studio legale significa anzitutto rappresentarne i valori, le caratteristiche peculiari e distintive, l'approccio ai clienti e la cultura interna.

Considerata, però, la complessità di questo obiettivo, l'immagine comincia ad affiancare la parola (talvolta fino a sostituirsi del tutto). L'immagine, infatti, non solo riesce a essere immediata molto di più di un discorso, ma soprattutto riesce a essere unica.

La rappresentazione visiva di questa diversità è molto più potente di quella letteraria (spesso limitata a comunicati sgualciti, prodotti in serie e con poca anima o a siti web che sembrano raccontare tutti lo stesso studio) che adesso non può più fare a meno di vivere costantemente affiancata da fotogrammi e sequenze animate.

**«Comunicare, infatti, serve
anzitutto a certificare la propria
presenza sul mercato.
Serve a dire “noi ci siamo”»**

Questa rappresentazione per immagini, inoltre, ha bisogno di essere pensata ad hoc, perché deve riuscire a confermare e a rafforzare la reputazione di uno studio e dei suoi professionisti.

Il racconto di un progetto professionale e dei suoi artefici deve trovare un riflesso nel modo in cui esso si presenta visivamente e viene percepito dal senso attraverso cui conosciamo il mondo. Ed è un senso che vuole, anzi pretende coerenza.

Ma è possibile immaginare una rappresentazione muta? Portando alle estreme conseguenze il ragionamento che stiamo facendo, e provando ad andare avanti di 10 o 20 anni nel tempo, possiamo considerare credibile l'assorbimento pressoché totale dei concetti da parte delle immagini senza che questo provochi un ineluttabile svuotamento semantico? Non esageriamo. Si tratterebbe, a ben pensarci, di un radicale ritorno al passato che di fatto non è più concepibile.

Piuttosto quella a cui andiamo incontro è, invece, una rappresentazione sempre più raffinata e articolata della professione e dei suoi protagonisti, calata in una dimensione del racconto in cui la comunicazione non potrà essere limitata a un unico linguaggio ma dovrà sfruttare sempre di più e sempre meglio tutte le dimensioni (mediatiche e non) attraverso cui raggiungere i suoi destinatari.

La comunicazione non sarà più concepibile come semplice attività meccanica o burocratica di trasferimento d'informazioni. Ma dovrà diventare sempre più raffigurazione concettuale e iconografica della professione e dell'unicità di ciascuno dei suoi protagonisti. Diventando conferma della loro reputazione e del loro posizionamento. ■

26



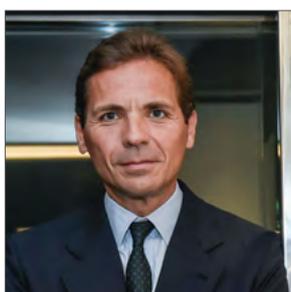
40



48



58



64

LEGAL

20

Il barometro del mercato
Il banking & finance torna protagonista

26

Strategie
A&A prende casa a Roma

32

Focus lavoro
La genitorialità è un percorso condiviso: una analisi del ddl pillon

34

La storia
L'importanza di essere una «family business firm»

40

La proposta
Parigi, Milano e non solo: 1000 giorni di CastaldiPartners

48

Spotlight
Fashion m&a, business miliardario

FINANCE

58

Sotto la lente
Quando l'm&a è di nicchia

63

Follow the money
I fondi pensione spingono i private equity Usa verso il sociale

64

Il bilancio
Kryalos, 5 miliardi di asset in 5 anni

70

Finanza e diritto... a parole
Ecco perché se si parla di spread si discute di fiducia

IN HOUSE

72

Scenari
50 anni di Andaf

78

Diverso sarà lei
Iba: un'avvocata su due vittime di bullismo, una su tre di molestie sessuali

SAVE THE DATE

legalcommunity week

Milan • 10-14 June 2019

Partners of the Week

Deloitte.
Legal



Gatti Pavesi Bianchi

unbuonavvocato.it

#legalcommunityweek



Photogallery
2018 edition



Videogallery
2018 edition

72



90

96



130

138



IN HOUSE

80

Vive la difference

Lara Botta: «l'importante è non stare mai fermi»

82

Il caso

Foresight Group: l'ufficio legale è trasversale

90

Ho visto cose...

AI e nuove tecnologie: le frontiere per i legali d'azienda

96

Speciale Awards 2018

Inhousecommunity Awards 2018

FOOD

136

Kitchen Confidential

Pittarello, questo non è (solo) un imprenditore

144

Food business

Da Fonte Margherita a Melegatti, il manager veneto salva impresa

148

Calici e pandette

Drappier Millésime Exception 2012, Champagne in stile Manara

150

Le tavole della legge

Huan: oriente e occidente si incontrano sui Navigli

12

Agorà

Giulio Napolitano nuovo of counsel di Chiomenti

120

L'intruso

IBA off, piccolo diario delle notti romane

126

Istruzioni per l'uso

Millennials in studio: come cambia la relazione

130

AAA cercasi

14 posizioni aperte in sette studi legali

Organizzato da



Con il patrocinio di:



*Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale*



CAMERA DI
COMMERCIO
MILANO
MONZABRIANZA
LODI



Ministero
delle Infrastrutture
e dei Trasporti



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

Marcello Di Caterina Direttore Generale - ALIS

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

Alberto Rossi Direttore Generale - ASSARMATORI

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

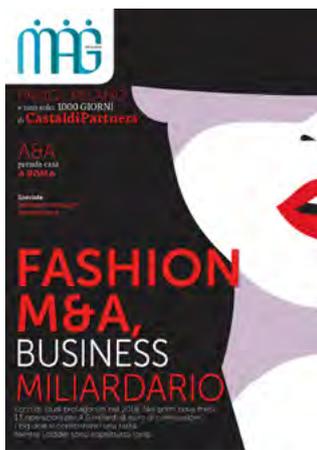
legalcommunity.it

foodcommunity.it

inhousecommunity.it

financecommunity.it

legalcommunity.it



Cerca legalcommunity su



e seguici su

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



N109 | 22.10.2018

Registrazione Tribunale di Milano n. 323 del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it
con la collaborazione di
laura.morelli@financecommunity.it
rosailaria.iaquinta@inhousecommunity.it
francesca.corradi@foodcommunity.it
francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it

Centro ricerche

alessandra.benozzo@lcpublishinggroup.it
tania.meyer@lcpublishinggroup.it

Art direction

hicham@lcpublishinggroup.it • kreita.com
con la collaborazione di
samantha.petrovito@lcpublishinggroup.it

Managing director

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

General manager

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

International business development and communication manager

helene.thiery@lcpublishinggroup.it

Digital marketing manager

fulvia.rulli@lcpublishinggroup.it

Eventi e comunicazione

francesca.daleo@lcpublishinggroup.it
martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it
eventi@lcpublishinggroup.it

Pubblicità - Legal sales manager

diana.rio@lcpublishinggroup.it

Amministrazione

lucia.gnesi@lcpublishinggroup.it
amministrazione@lcpublishinggroup.it

Per informazioni

info@lcpublishinggroup.it

Hanno collaborato

simonetta candela, odile robotti, barabino & partners legal, mario alberto catarozzo e uomo senza loden

Editore

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

Dedizione

38%

Conoscenza

43%

Pratica

19%

A craftsman in a dark t-shirt and work pants is focused on his work in a workshop. He is using a power sander on a wooden piece on a workbench. The workshop is filled with various tools and materials, and the lighting is dramatic, with strong shadows and highlights. A large red circle is overlaid on the image, containing the text 'Dedizione 38%', 'Conoscenza 43%', and 'Pratica 19%'.

**Sappiamo quanta
energia ci metti.
Per questo
la alimentiamo
con la nostra.**

Ogni giorno dai il 100% per far raggiungere alla tua impresa piccoli e grandi traguardi. Ecco perché noi di Axpo siamo pronti ad alimentare la tua energia con un'offerta luce e gas dedicata alla tua azienda. Affidati a un nostro consulente su axpo.com. Full of energy.



Nuovi ingressi

Giulio Napolitano nuovo of counsel di Chiomenti

Come anticipato da *legalcommunity.it* ([qui la news](#))

Giulio Napolitano (foto) è entrato come of counsel in Chiomenti, andando a rafforzare le competenze dello studio nel campo del diritto amministrativo. Napolitano, figlio dell'ex Presidente della Repubblica **Giorgio Napolitano**, è professore ordinario di diritto amministrativo presso il dipartimento di Giurisprudenza dell'Università degli studi Roma Tre.

L'avvocato ha fin qui svolto attività di consulenza come professionista individuale e in collaborazione con diversi studi professionali italiani e internazionali. È stato presidente dell'Organo di vigilanza sulla parità di accesso alla rete di Telecom Italia dal 2009 al 2012. È uno dei venti componenti dell'International Council of Arbitration for Sport, l'organo di governo del sistema di giustizia arbitrale dell'ordinamento sportivo internazionale.

Nuove insegne

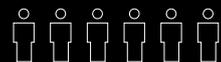
Penale societario: Mangia dà vita al suo studio

Il penale dell'economia vive una fase di grande dinamismo. E, secondo quanto *legalcommunity.it* è in grado di anticipare, a gennaio 2019 vedrà il debutto di una nuova insegna legale sulla piazza milanese.

Si tratta dello studio dell'avvocato **Matteo Mangia**. Il professionista ha alle spalle 22 anni di collaborazione con uno dei professionisti più autorevoli del settore, l'avvocato **Guido Carlo Alleva**, del quale è stato socio negli ultimi 11.

Inizialmente, la struttura sarà composta da 4-5 professionisti con qualche collaborazione of counsel e avrà sede in Via Leopardi 5 a Milano.

foodcommunity
Awards



LUNEDÌ 29/10/2018 | ORE 12,15

TEATRO NUOVO

Piazza San Babila 3, Milano

I VINCITORI

in diretta dalle 13.00 su



#FoodcommunityAwards

SPONSORS



CON LA PARTECIPAZIONE DI



PARTNER



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



Finance

Azimut Global Advisory si rafforza con Massimo Giacomelli

Azimut Global Advisory, divisione di Azimut Capital Management, si rafforza con l'ingresso di **Massimo Giacomelli** (foto).

Il manager ha ricoperto, in oltre 30 anni di attività nel settore, importanti ruoli di responsabilità e contribuito alla costituzione di nuove realtà di consulenza finanziaria tra le quali Banca Widiba nel 2014 dove coordinava come responsabile di rete 620 consulenti finanziari.

In Azimut Global Advisory risponderà direttamente ad **Alberto** e **Alessandro Parentini** in qualità di executive manager per sviluppare le attività commerciali della divisione su tutto il territorio nazionale.

Nuove insegne

Penale d'impresa, nasce Pedrazzi Scudieri

Nuove insegne sul mercato del penale d'impresa. **Francesca Pedrazzi** e **Luigi Scudieri**, a Milano, hanno dato vita allo studio Pedrazzi Scudieri avvocati.

Lo studio offre assistenza in giudizio e consulenza stragiudiziale a società, enti istituzionali, professionisti e persone fisiche.

Lo nuova realtà conta, oltre ai professionisti già menzionati, un gruppo di collaboratori di cui fanno parte, tra gli altri, gli avvocati **Davide Amato**, **Elisabetta Spanio**, **Marco Trinchieri** e **Noemi Artegiani**.

Nuova squadra

Ughi e Nunziante, ecco la squadra di Milano

Ughi e Nunziante, a Milano, ricomincia da sei. Tanti sono i soci di base negli uffici meneghini su cui può contare lo studio guidato da **Roberto Leccese** all'indomani dell'uscita di un gruppo di professionisti passati in Nunziante Magrone.

Stando a quanto ricostruito da *legalcommunity.it*, infatti, oltre ad **Andrea Ughi**, (responsabile delle sedi di via Borgonuovo e via Zenale), e a **Giovanni Maria Marini** che non risultava nel gruppo di partner in uscita, restano in Ughi e Nunziante anche i soci **Stefano Guiso Gallisay** e **Antonio Giacalone**.

Ai quattro soci si affiancano anche i partner **Giuseppe Coco** e **Antonello Lupo** operativi dall'inizio di quest'anno, oltreché nella sede di Roma, anche in quella di Milano.

Infine, resteranno in squadra anche i due consulenti della sede di Milano dello studio, **Carlo Delle Piane** e **Duccio Zanchi** oltre alle senior associate **Marica Di Toro** e **Francesca Ricci**.



SUBARU

Confidence in Motion

Conosci la sicurezza integrale Subaru?

Scopri la tecnologia al servizio della tua sicurezza.



Per Subaru la sicurezza è di serie:

SICUREZZA PRIMARIA - design e progettazione.

SICUREZZA PREVENTIVA - tecnologia di assistenza alla guida*.

SICUREZZA ATTIVA - trazione integrale S-AWD e motore BOXER SUBARU.

SICUREZZA PASSIVA - strutture rinforzate per assorbire gli urti.

Prenota il tuo Test Drive su subaru.it

* Maggiori informazioni su funzionamento e limitazioni presso le Concessionarie o sul Manuale dell'utente.

Gamma Subaru: consumi ciclo combinato da 6,2 a 10,9 l/100km. Emissioni CO₂ da 140 a 252 g/km.

SUBARU CONSIGLIA



SEGUI SUBARU ITALIA



Food

Biancolella a capo del legal dell'area SEMEA di Campari

Secondo quanto risulta suo profilo LinkedIn, **Tiziana Biancolella** è stata nominata a ottobre 2018 general counsel per l'area SEMEA (Sud Europa, Medio Oriente e Africa) di Campari.

Biancolella, nel gruppo da febbraio 2008, ha ricoperto negli ultimi dieci anni la carica di group legal counsel.

In crescita

Colombo & Associati cresce con l'ingresso di Angelo Barnaba

Colombo & Associati, la società specializzata nell'attività di consulenza aziendale in materia di finanza d'impresa, si rafforza con l'ingresso di **Angelo Barnaba** (foto) e del team di NextCap.

Barnaba è un professionista con passate esperienze in Finint, Rothschild, Hsbc e Lazard ed ha fondato NextCap, advisory firm indipendente basata a Treviso e specializzata in m&a e corporate finance advisory con focus sul mid market nella zona del nordest.

Il team unificato lavorerà tra gli uffici di Milano e di Treviso. Barnaba, in qualità di partner e consigliere d'amministrazione, si unirà al management team composto dai partner **Federica Mantini, Pietro Paolo Paci e Nicola Zambianchi**.



Cambi di poltrona

Lombardi nuovo gc di illimity Bank

L'avvocato **Giovanni Lombardi** (foto) è il nuovo general counsel di illimity Bank, la nuova realtà nata dalla business combination tra Spaxs e Banca Interprovinciale.

Nel suo nuovo incarico Lombardi, che riporterà nel ruolo di segretario del consiglio all'ad **Corrado Passera** e al presidente **Rosalba Casiraghi**, nonché quale responsabile legale al cfo **Francesco Mele**, si occuperà di seguire tutte le esigenze legali e societarie della nuova banca specializzata nel mercato delle pmi italiane. Lombardi proviene da Banca Monte dei Paschi di Siena, dove ha svolto diverse funzioni nell'ambito della funzione legale, da ultimo quella di deputy group general counsel.

SAVE THE DATE

foodcommunity
Awards

29.10.2018 • Milano

financecommunity
Awards

19.11.2018 • Milano

2018
savethebrand
by LC Publishing Group

27.11.2018 • Milano

inhousecommunity
Awards
SWITZERLAND 2018

13.12.2018 • Svizzera

Energy 2019
Awards
by legalcommunity

31.01.2019 • Milano

Finance 2019
Awards
by legalcommunity

21.02.2019 • Milano

Tax 2019
Awards
by legalcommunity

25.03.2019 • Milano

IP & TMT 2019
Awards
by legalcommunity

13.05.2019 • Milano

legalcommunity
week

10-14.06.2019 • Milano

Corporate MUSIC
contest

12.06.2019 • Milano

Corporate 2019
Awards
by legalcommunity

13.06.2019 • Milano

legalcommunity
Italian Awards

07.2019 • Roma

Labour 2019
Awards
by legalcommunity

30.09.2019 • Milano

VOTA IL TUO PREFERITO

Energy *2019*
 Awards
by legalcommunity

Milano • Giovedì 31 gennaio 2019

#LcEnergyAwards

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

Ai vertici

Cerved, lascia l'ad Nespolo, al suo posto De Bernardis

Cambio al vertice di Cerved. L'amministratore delegato **Marco Nespolo** ha annunciato le dimissioni con efficacia dal 31 ottobre per "cogliere nuove opportunità professionali". L'incarico viene assunto per ora da **Gianandrea De Bernardis**, attuale vicepresidente esecutivo ed ex amministratore delegato della società dal 2009 al 2016, che dovrebbe "garantire continuità nella gestione societaria e nell'esecuzione del piano presentato a giugno", evidenzia un report di Equita.

Assicurazioni

Cavallari a capo della compliance di Rbm Assicurazione Salute

Roberto Cavallari è il nuovo direttore compliance di Rbm Assicurazione Salute. Cavallari proviene da Cf Assicurazioni, dove ha lavorato negli ultimi 10 anni rivestendo ruoli diversi. In Rbm Cavallari, che risponderà direttamente al consiglio di amministrazione, gestirà un team in fase di espansione.



Cfo

Fietta nuovo cfo del Gruppo 24 Ore

Paolo Fietta (foto) è il nuovo chief financial officer del Gruppo 24 Ore.

Fietta, che proviene da Irideos, porta al Gruppo 24 Ore l'esperienza maturata nel corso della sua carriera professionale all'interno delle maggiori multinazionali e aziende italiane operanti in differenti settori economici - dal fashion al food, dall'information technology al digital - dove ha seguito diverse ipo, importanti processi di ristrutturazione e lo sviluppo nei mercati emergenti.

In particolare, ha ricoperto il ruolo di chief financial officer in Illy Caffè, dove ha supportato lo sviluppo dei canali retail e ecommerce, in Twin Set, caratterizzata da una forte espansione nel retail e all'estero, e in Yoox, dove ha guidato con successo la società nel percorso di quotazione in Borsa. In precedenza ha contribuito al piano di ristrutturazione e risanamento di Parmalat, nonché al processo di ri-quotazione dell'azienda.

IL BANKING & FINANCE torna protagonista

Dal finanziamento da quasi un miliardo di Terna a quello da 400 milioni di Lavazza al bond di Guala Closure, il bancario spinge l'attività degli studi legali



perazioni di finanziamenti, anche vicini al miliardo, ed emissioni. Nonostante le turbolenze dei mercati l'attività delle banche non solo prosegue ma diventa protagonista in queste due ultime settimane. Da segnalare il financing da 900 milioni di Terna e quello da 400 milioni di Lavazza. Intercettato dal Barometro di MAG anche il bond da 455 milioni di Guala Closure.

inhousecommunityus
.com

THE 100% DIGITAL INFORMATION TOOL

IN ENGLISH

FOR U.S. AND INTERNATIONAL
IN-HOUSE COUNSEL



Follow us on



www.inhousecommunityus.com

Clifford Chance e BonelliErede nel finanziamento da 900 milioni di Terna

Clifford Chance e BonelliErede hanno assistito rispettivamente le banche finanziatrici e Terna nel contesto del finanziamento revolving da 900 milioni di euro sottoscritto dalla società.

Il finanziamento presenta carattere di innovatività essendo qualificabile come “green loan”, a conferma dell’impegno di Terna in materia di sostenibilità.

Clifford Chance ha assistito il pool di banche finanziatrici (Bnl Bnp Paribas, Banca IMI, Banco BPM, Intesa Sanpaolo, UniCredit) con un team guidato dal socio **Giuseppe De Palma** e coordinato dal senior associate **Pasquale Bifulco** coadiuvato dal trainee **Giuseppe Chiaula**. I profili fiscali sono stati curati dal socio **Carlo Galli** e dall’associate **Roberto Ingrassia**.

BonelliErede ha assistito Terna con un team guidato dal partner **Emanuela Da Rin** e composto da **Alfonso Stanzione**, managing associate, ed **Edoardo Pecorario**, associate.



La practice

Bancario

Il deal

Finanziamento a Terna

Gli studi

BonelliErede, Clifford Chance

Gli avvocati

Emanuela Da Rin (BonelliErede);
Giuseppe De Palma (Clifford Chance)

Le banche

Bnl Bnp Paribas, Banca IMI, Banco Bpm, Intesa Sanpaolo, Unicredit

Il valore

900 milioni di euro



Emanuela Da Rin



Giuseppe De Palma



Andrea Novarese

Clifford e Latham nel finanziamento da 400 mln di Lavazza

Clifford Chance e Latham & Watkins hanno assistito rispettivamente il gruppo Lavazza e il sindacato di banche coinvolte nel finanziamento term da 400 milioni destinato alla società.

Clifford Chance ha assistito Lavazza con un team guidato dal socio **Giuseppe De Palma** e coordinato dal senior associate **Pasquale Bifulco**, coadiuvato da **Giuseppe Chiaula**. Gli aspetti fiscali sono stati seguiti dal socio **Carlo Galli** con l’associate **Roberto Ingrassia**.

Latham & Watkins ha assistito le banche finanziatrici (Bnl Bnp Paribas, Intesa Sanpaolo e Unicredit) con un team composto dal partner **Andrea Novarese** e dagli associate **Tiziana Germinario** e **Francesco Mozzone**.



La practice

Bancario

Il deal

Finanziamento a Lavazza

Gli studi

Clifford Chance, Latham & Watkins

Gli avvocati

Giuseppe De Palma (Clifford Chance);
Andrea Novarese (Latham & Watkins)

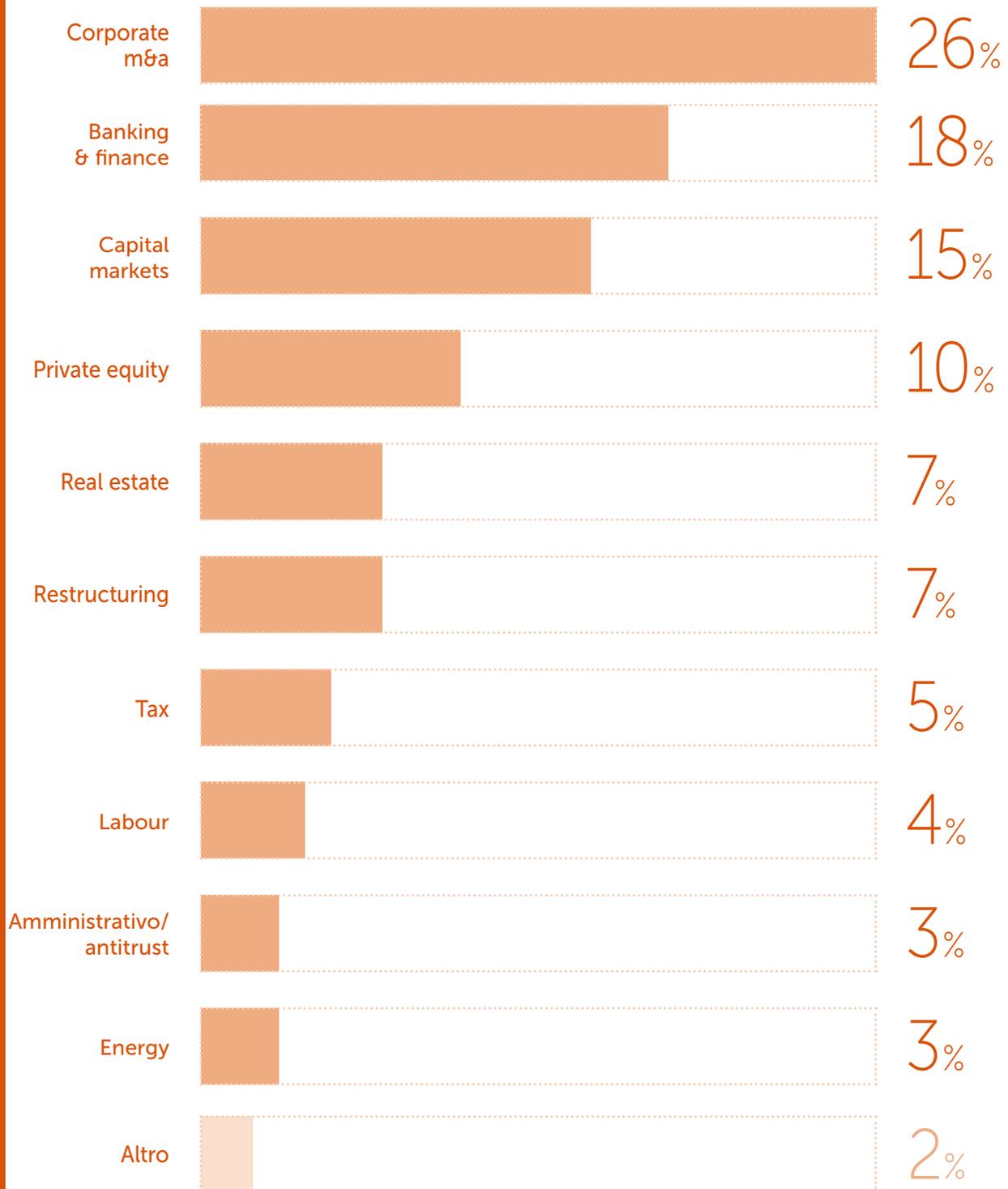
Le banche

Bnl Bnp Paribas, Intesa Sanpaolo, Unicredit

Il valore

400 milioni di euro

I SETTORI CHE TIRANO



Periodo: 2 ottobre 2018 - 15 ottobre 2018

Fonte: legalcommunity.it



The Best in Italy

LABOUR 2018 Report



FREE DOWNLOAD AVAILABLE ON

legalcommunity.it

financecommunity.it

inhousecommunity.it

foodcommunity.it



Gli studi nel bond da 455 milioni di Guala Closures

Guala Closures, azienda attiva nelle chiusure in alluminio e non-refillable per bevande e liquori, quotata sul segmento Star di Borsa Italiana dopo la fusione con la SPAC Space4 in agosto 2018, ha concluso l'emissione obbligazionaria high yield garantita a tasso variabile del valore di 455 milioni di euro con scadenza nel 2024.

Linklaters ha assistito Guala Closures con un team composto dal partner **Mark Hageman** e dagli associate **Patrick McKeown** e **Thomas Killeen** per gli aspetti di diritto statunitense e dai counsel **Linda Taylor** e **Ugo Orsini**, dall'associate **Francesco Eugenio Pasello** e dai trainee **Laura Tarenzi** e **Filippo Azzano** per gli aspetti di diritto inglese e italiano. Gli aspetti di diritto bancario sono stati seguiti dal partner **Andrea Arosio**, dal managing associate **Diego Esposito**, dall'associate **Marco Carrieri** e dal trainee **Filippo Nola**.

Maisto e Associati ha assistito Guala Closures per quanto attiene ai profili fiscali con un team composto dai partner **Mauro Messi** e **Roberto Gianelli** e dal senior associate **Cesare Silvani**.

Latham & Watkins ha assistito gli Initial Purchasers, Credit Suisse, Banca IMI, Barclays, UniCredit, Banca Akros e KKR Capital Markets con un team composto dal partner **Jeff Lawlis** e dagli associate **Roberto Reyes Gaskin**,

Joseph Nance e **Camillo Di Donato** per gli aspetti di diritto statunitense, dal partner **Mohamed Nurmohamed** e dagli associate **Manoj Bhundia** e **Siobhan Kennedy** per gli aspetti di diritto inglese, dal partner **Antonio Coletti** e dall'associate **Guido Bartolomei** per gli aspetti di diritto italiano, mentre gli associate **Cesare Milani** e **Bianca De Vivo** hanno seguito i profili regolamentari dell'operazione. Il partner **Marcello Bragliani** e gli associate **Alessia De Coppi**, **Erika Brini Raimondi**, **Eleonora Baggiani** e **Massimiliano Arrigo** hanno seguito gli aspetti di diritto bancario legati all'emissione.

Ludovici Piccone & Partners ha assistito le banche in merito ai profili fiscali dell'emissione con un team composto dal partner **Stefano Tellarini** e dagli associate **Michele Tarantino** e **Sergio Merlino**.

La practice

Capital market

Il deal

Guala Closures emette un bond high yield

Gli studi

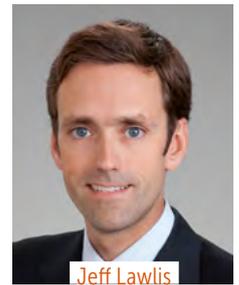
Latham & Watkins, Linklaters, Ludovici Piccone & Partners, Maisto e Associati

Gli avvocati

Jeff Lawlis (Latham & Watkins);
Andrea Arosio (Linklaters);
Stefano Tellarini (Ludovici Piccone & Partners);
Mauro Messi e Roberto Gianelli (Maisto e Associati)

Il valore

455 milioni di euro



Jeff Lawlis



Andrea Arosio



Stefano Tellarini



Roberto Gianelli

Giorgio Albè



A&A prende casa A ROMA

Giorgio Albè racconta a *MAG* l'integrazione tra lo studio e la boutique capitolina di Francesco Caroleo. Con questa mossa consolida l'immagine nazionale, amplia l'offerta e prevede un aumento dei ricavi del 15%



opo quasi 10 anni dalla nascita dell'associazione professionale – ed oltre trenta di professione – era necessario continuare a sviluppare la nostra presenza oltre alle tre sedi lombarde. Tirando una ipotetica linea che parte da Busto Arsizio arriva a Milano e poi tocca Como, il punto finale non poteva che essere Roma». **Giorgio Albè** ha una luce negli occhi. La scintilla tipica di chi guarda con trepidazione un progetto che prende forma.

Un'idea che si trasforma in un fatto. MAG lo ha incontrato nella capitale, in occasione dell'evento con cui ha presentato a clienti, colleghi e amici, il nuovo corso dello studio legale fondato nel 1997 ai confini della Brianza e che oggi, dopo l'integrazione con la boutique guidata dal collega e amico **Francesco Caroleo**, è di casa anche nella città eterna. «Roma rispecchia la nostra mission e il target di clientela». Lo studio così conferma il suo sviluppo nazionale e sottolinea il passaggio rifacendosi il look con il brand che resta A&A ma si spersonalizza rispetto al significato originale, mentre la ragione sociale diventa Albè Caroleo Albè Barbotti & Associati.

Roma è il capitolo più recente della vostra storia professionale...

Quella di Roma non è semplicemente un'apertura bensì un rafforzamento della presenza nella Capitale. Qui ci siamo da sempre grazie al legame trentennale con lo studio Caroleo e con Francesco. Il rapporto che ci lega e la vision comune hanno permesso di concretizzare una presenza costante e continuativa.

Cosa comporterà questa apertura sul piano dell'offerta dello studio? Di cosa si occuperà la sede di Roma?

L'offerta dello studio si amplierà certamente, coprendo quei settori che si sono sviluppati in modo particolare a Roma e che attualmente seguiamo attraverso accordi con altri studi: la prospettiva, in particolare, è quella di aprire i dipartimenti di diritto amministrativo, diritto dell'Unione Europea, concorrenza e antitrust. La sede di Roma si occuperà di diritto del lavoro, compliance, privacy, diritto sanitario, diritto sportivo, proprietà intellettuale e diritto societario.

Suo figlio sarà il socio responsabile: con quali obiettivi?

Mio figlio Gianluca sarà il managing partner: l'obiettivo che ci siamo dati è, ovviamente, lo sviluppo del business, ma con un'attenzione alle relazioni sociali e culturali, nonché quello di consentire l'evoluzione di una visione che sia più aderente alle giovani generazioni, concretizzando tutto il lavoro svolto a Roma in questi anni.

Come è nato il rapporto con l'avvocato Caroleo?

Francesco prima di essere un noto



Evento di presentazione dello studio a Roma





Ready 2 Go!

la sfida è aperta!

Mens Sana in Corporate Sana

*La corsa è divertimento, svago, motivazione e relax per la mente ma è anche una prova per sfidare "se stessi"; **condividiamola!***

Professional Corporate Run è un progetto nato per facilitare lo sviluppo della "passione per la corsa" all'interno delle aziende e delle organizzazioni professionali e per condividerla tra i colleghi creando dei momenti di svago e di partecipazione finalizzati al benessere personale e di gruppo.

Correre "è bello e fa bene" e il nostro scopo è di facilitare i gruppi aziendali e professionali già costituiti a diffondere all'interno della realtà lavorativa questa "filosofia" e, dove non esistano, di crearne di nuovi per far sì che colleghi che già corrono si uniscano identificandosi nel proprio gruppo e lancino la sfida ad altre realtà professionali e aziendali (e tra di loro) creando un campionato Professional e Corporate.

info:

Guido Bartalini: +39 3408479821

Ferdinando Cesana: +39 348 9326907



media partner:

legalcommunity.it

financecommunity.it

foodcommunity.it

inhousecommunity.it

e stimato collega per me è un caro amico; siamo coetanei, abbiamo iniziato il lavoro di avvocati insieme, con una visione comune di etica e di professionalità ma con scelte diverse a livello organizzativo, che, oggi, si sono modificate in un unico obiettivo.

Quali saranno i settori in cui potrete essere sinergici?

Francesco si occupa di diritto civile, in particolare nell'ambito sanitario. Ha sviluppato una rete di relazioni

nell'ADR, creando anche appositi soggetti giuridici di particolare rilievo. Francesco, poi, si occuperà del posizionamento di A&A Studio Legale nei settori delle relazioni culturali e sociali. Già qui abbiamo un'idea che confidiamo di realizzare nei primi mesi del prossimo anno.

E le opportunità che Roma potrà offrire a uno studio come il vostro?

Roma offre, a nostro parere, moltissime opportunità. Riteniamo che ci possa dare conferma della nostra dimensione nazionale: una bella sfida!

Resta il fatto che Roma è una piazza non facile. Molti studi internazionali l'hanno abbandonata (almeno logisticamente). Quale sarà il vostro approccio?

Ce la siamo subito fatta questa domanda, anzi, ce la siamo imposta! Siamo entrati a Roma in punta di piedi e vogliamo continuare con la massima attenzione e rispetto per le idee della Città. La presenza di Francesco è fondamentale: dei bustocchi/milanesi a Roma possono fare la fine di qualche noto attore di cinepanettoni (che ha anche citato Busto!): Francesco, invece, ha "l'obbligo" di indirizzarci. Ci siamo consolidati e vogliamo svilupparci.

Di fatto con questa mossa puntate a consolidare la vostra immagine come studio nazionale?

Operavamo già a livello nazionale da anni: certamente questa presenza continuativa e definitiva ci consente di ribadirlo: sì, siamo uno studio nazionale.

Avete anche deciso di cambiare nome e brand: perché?

Abbiamo cambiato look però rimaniamo gli stessi. Abbiamo presentato il nuovo logo in occasione dell'evento Conflict Art al Museo Maxxi. Sostanzialmente il marchio punta

LO STUDIO IN CIFRE



4

Le sedi dello studio in Italia:
Busto Arsizio, Como, Milano e Roma



10

I soci che potrebbe avere nel 2019



2 mln €

Il fatturato nel 2017



7

L'organico professionale di partenza della sede romana



1997

L'anno di fondazione dello Studio



2010

La trasformazione in studio associato

sull'utilizzo delle doppie lettere A&A che è nato come Albè & Associati ma che ora si spersonalizza dal nome del fondatore. È sicuramente più immediato, diretto e facile da ricordare. Appaiono anche i nomi dei soci che hanno creato la prima associazione e quello di Francesco Caroleo come omaggio al cambiamento, senza dimenticare il nostro inizio.

Quanti saranno i soci dello studio?

Nel corso del 2019 dovremmo arrivare a dieci soci.

In generale quanti professionisti saranno di base a Roma e come sarà diviso l'organico dello studio nelle diverse sedi?

A Roma oltre a Francesco Caroleo e Gianluca Albè saranno presenti due partner e tre associate: ovviamente, l'apertura a nuove practices determinerà l'ingresso di altri avvocati senior e junior. Busto rimane comunque l'headquarter, il punto di partenza, in cui opera la maggior parte dei professionisti. A Como, ci saranno dei cambiamenti: stiamo progettando di trasferirci dalla nostra sede storica di via Vitani in centro, in un posto più grande perché abbiamo necessità di maggiori spazi. A Milano, invece, dopo il potenziamento di 3 anni fa, l'ufficio ha un organico di sei professionisti.

Aree di pratica e industries: come sarà strutturata l'offerta dello studio?

L'offerta dello studio è trasversale: spazia dal diritto societario e contrattualistica commerciale alla proprietà intellettuale, dal diritto del lavoro alla compliance aziendale. Dalla responsabilità civile, in particolare quella medica, al diritto



Giorgio Albè

immobiliare. Ci occupiamo anche di diritto bancario e fallimentare, NPL (Non Performing Loan) e diritto di famiglia.

Il 2017 per lo studio Albè si è chiuso con un fatturato di 2 milioni: quale potrebbe essere l'incremento dei ricavi dello studio derivante dal nuovo assetto?

Abbiamo una previsione di incremento del 15%, ma puntiamo ad un risultato più ampio. Ci sentiamo a fine 2019!

Con il nuovo assetto cambierà qualcosa anche nella governance dello studio e nella sua organizzazione?

Non in particolare, salvo l'ingresso di Francesco in tutte le decisioni strategiche che abbiano influenza, anche indiretta, sullo studio di Roma.

Posto che questo capitolo romano è ancora tutto da scrivere: possiamo immaginare che in futuro A&A Studio Legale avrà anche una sede all'estero? Nel caso, dove?

Al momento è solo un grande sogno. Abbiamo rapporti stabili, ormai da tempo, con alcuni professionisti a Dubai e New York, in Francia, in Spagna e in Inghilterra. Restiamo con i piedi per terra, ma se dovessimo concentrarci su un "dove" allora la risposta è Londra. (n.d.m.)



FINANZIAMENTO PARTECIPATIVO: VIA LIBERA ALLE CLAUSOLE PUT

Chi ha capitali da investire ha ora un nuovo strumento ideale per limitare i rischi: è possibile finanziare una società e, a fronte del denaro investito, assumere la qualifica di socio attraverso l'acquisizione di una partecipazione al capitale.

Allo stesso tempo, per evitare di subire gli eventuali risultati negativi dell'attività dell'impresa, il nuovo socio può sottoscrivere un patto parasociale con altri soci e concordare il suo diritto di vendita e il corrispettivo obbligo di acquisto della sua partecipazione in un dato momento, in determinate circostanze e al medesimo prezzo di acquisto. Anzi, non si esclude neanche una possibilità di guadagno per il socio finanziatore: la put può prevedere che il prezzo di riacquisto includa anche gli interessi.

Un patto che porta vantaggi a tutti perché, se da un lato il socio finanziatore si assicura dalle perdite, dall'altra i soci imprenditori ottengono un fuori dai tradizionali canali bancari.

La Cassazione ha garantito una sicurezza in più a chi intende avvalersi dei patti di retrocessione: la Corte ha, infatti, escluso che in tali ipotesi si rientri nell'ambito del divieto del patto leonino. Per chi intende sfruttare questa forma di finanziamento partecipativo, il patto leonino diventa solo un ricordo della favola esopiana del leone che si rifiuta di spartire la preda con chi ha cooperato nella cattura.

La clausola put, oltre ad essere solo un patto parasociale, non intacca i meccanismi di ripartizione di utili e perdite: fintanto che il finanziatore non esercita il suo diritto di vendita non vi è alcuna esclusione che possa integrare il patto leonino. Il meccanismo della clausola di retrocessione attiene esclusivamente alla fase della circolazione delle azioni: infatti, sarà solo al momento della vendita che il socio finanziatore potrà beneficiare della clausola e sottrarsi da ogni rischio derivante dell'andamento sociale, essendosi garantito il prezzo di riacquisto da parte del socio imprenditore.



LA GENITORIALITÀ è un percorso condiviso: una analisi del **DDL PILLON**

Il disegno di legge su “bi-genitorialità”, affido condiviso, mediazione e mantenimento diretto – noto come “ddl Pillon” – ha avviato un ampio dibattito nell’opinione pubblica.

Come noto, l’obiettivo – dichiarato – del ddl Pillon è quello di aumentare le garanzie di corresponsabilità dei genitori nei confronti dei figli minori, prevedendo, in caso di separazione, l’affido condiviso come opzione di default: i figli minori trascorreranno metà del tempo con ciascun genitore e questi, durante i periodi di presenza dei figli, provvederanno al loro mantenimento diretto. L’assegno di mantenimento verrebbe quindi eliminato, salvo alcuni casi residuali.

Moltissime le obiezioni sollevate da esperti di diritto di famiglia, psicologi e dalla stessa società civile: è stato osservato come l’affido condiviso tenga molto poco conto delle esigenze di vita quotidiana dei minori legate alla scuola, alle attività ricreative, ai rapporti con i coetanei. Ma, soprattutto, è stato sottolineato come il ddl Pillon non permetta di dare la necessaria attenzione a situazioni familiari più complesse che non possono essere risolte tramite la mediazione familiare, messa invece al centro del provvedimento.

L’aspetto, però, che maggiormente colpisce chi, come me, si occupa di diritto del lavoro è la visione decontestualizzata delle dinamiche sociali e lavorative alla base dal ddl Pillon.

È noto, infatti, che ancora oggi la maggior parte delle responsabilità di cura all’interno della famiglia e il conseguente carico della conciliazione vita-lavoro resti, a tutti gli effetti, onere delle donne in misura molto maggiore rispetto agli uomini. Ne conseguono la minore partecipazione delle donne al mercato del lavoro (l’occupazione femminile, secondo il rapporto annuale dell’ISTAT, ha raggiunto nel 2017 quasi il 49%, ma l’Italia è penultima nella classifica europea delle donne che lavorano. Si tratta del valore più basso dopo la Grecia) e le rilevanti disuguaglianze di genere, a cominciare dalle differenze salariali a parità di mansioni (in Italia, il divario di genere nelle ore retribuite si attesta al 32,7%).

Intervenire in modo così dirompente nell’organizzazione familiare in un momento patologico della relazione di coppia, senza soppesare le peculiarità del contesto sociale, culturale e lavorativo del nostro Paese, può portare a risultati fallimentari. E questo a prescindere da tutte le altre importanti valutazioni legate ai temi di diritto di famiglia e tutela dei minori.



Genitorialità e condivisione delle responsabilità sono principi molto importanti su cui investire ma a cominciare dalla nascita dei figli e non imponendo soluzioni preconfezionate nel momento più difficile della vita di coppia. Questi principi andrebbero favoriti al momento della costruzione del nucleo familiare, attraverso provvedimenti legislativi che permettano un più equilibrato bilanciamento delle responsabilità di cura. Ne beneficerebbero in primo luogo i figli, ai quale sarebbe assicurato un corretto sviluppo emotivo e affettivo, dando loro la possibilità di godere della presenza di entrambi i genitori; ma ne beneficerebbe anche il lavoro delle donne, la loro capacità di generare e mantenere un reddito autonomo, rendendo inutili misure come l'abolizione dell'assegno di mantenimento, totalmente irrispettose delle loro attività di *care giver* e del rischio povertà cui sono esposte. E' sufficiente considerare alcuni dati: in Italia le dimissioni volontarie di genitori con figli fino a tre anni d'età sono state 37.738. Le donne che hanno rassegnato le dimissioni sono state 29.879 (il 78% circa). Tra queste, i passaggi ad altra azienda sono stati 5.261, mentre, in tutti gli altri casi (i restanti 24.618), le ragioni alla

base delle dimissioni sono legate alle difficoltà di assistere il bambino (mancato accoglimento al nido, assenza di parenti di supporto e elevata incidenza dei costi di assistenza) o alla difficoltà di conciliare lavoro e famiglia (i dati si riferiscono al 2016, gli ultimi a disposizione del ministero del Lavoro e Ispettorato). Ed è evidente che percorsi lavorativi caratterizzati da periodi di inattività o poco pagati perché part-time avranno ricadute negative dirette anche sulle pensioni.

Dunque, se davvero la "bi-genitorialità" è l'obiettivo, tale deve essere in tutti i momenti della vita della famiglia: iniziamo, allora, a pensare a misure volte a incrementare l'uso dei congedi parentali da parte degli uomini; aumentiamo i giorni di congedo obbligatorio per i padri; pensiamo a misure premiali per lavoratrici e aziende al rientro dai congedi di maternità per evitare l'abbandono – spesso definitivo – del posto di lavoro da parte delle donne.

Come in tutte le cose, è buona norma costruire dall'inizio e non dalla fine. ■

** Partner - Clifford Chance

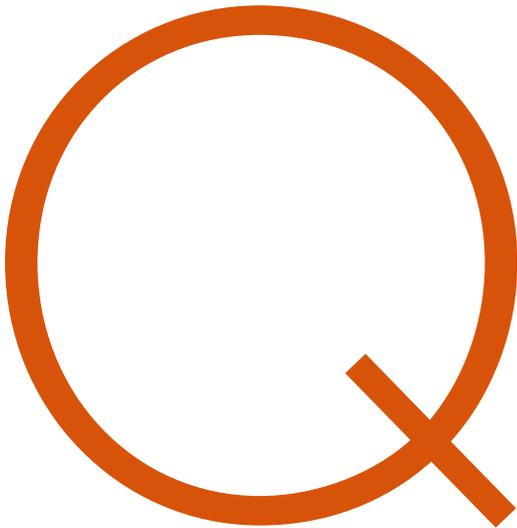
***Rubrica a cura di
AIDP Gruppo Regionale Lombardia**

Luigi Belluzzo



L'IMPORTANZA di essere una “FAMILY BUSINESS FIRM”

MAG ha incontrato Luigi Belluzzo, managing partner dell'omonimo studio che si è appena trasferito in una nuova sede a Milano e ora progetta nuove mosse sul fronte internazionale



Questa storia comincia in provincia. In Veneto. A Legnago, per la precisione. Poi, però, percorre una lunga serie di tappe, sia in senso geografico, sia in senso professionale, che portano i suoi protagonisti fino a Londra e addirittura a Singapore. Possiamo raccontarla come un vero e proprio viaggio attraverso gli ultimi tre decenni del mercato dei servizi professionali facendoci accompagnare da chi buona parte di questo viaggio lo ha fatto in prima persona. Qualcuno che questa storia la conosce bene, al punto da potere persino indicarci cosa accadrà nel prossimo futuro. La storia è quella dello studio Belluzzo. E MAG ha scelto di parlarne con **Luigi Belluzzo**, global managing partner, classe 1968, esperto di imprese di famiglia, pianificazione patrimoniale, successioni internazionali e circolazione dei patrimoni, ma soprattutto esponente della seconda generazione di quella che potremmo definire una dinastia professionale che oggi conta: 36 anni di attività, oltre 70 professionisti, più di 10 milioni di euro fatturati nell'ultimo anno e 5 sedi a Verona, Milano, Londra, Singapore e Lugano.

«A Londra – racconta il managing partner – oggi siamo probabilmente uno dei più grandi studi di matrice italiana presenti: in tutto abbiamo 30 professionisti». Si tratta di un dato significativo perché fa il paio con la natura nazionale (e anche locale) che caratterizza questa organizzazione nata nel

1982 su iniziativa del papà di Luigi, il ragioniere **Umberto Belluzzo**, ex dirigente Riello. Nel 1995, Luigi entra nello studio di famiglia. «Arrivavo proprio da Londra – racconta – dove avevo studiato e lavorato. Tra il 1996 e il 2000, mi sono occupato anzitutto d'internazionalizzare i clienti di mio padre (la classica media impresa italiana di stampo familiare, ndr) non solo accompagnandoli nei loro piani di crescita e investimento verso la Romania o l'Est Europa, ma anche negli Usa, in Guatemala, Messico o nei Paesi del Nord». Lo studio in questo modo si afferma sul mercato come boutique di «commercialisti d'affari».

Guidato dai mandati e dall'esperienza dei suoi promotori, lo studio punta molto sulla sua caratterizzazione internazionale. Nel 2000 entra a far parte del network di Pkf (Pannell Kerr Forster) da cui, però, esce nel 2005. Si tratta di un anno importante. Perché si tratta dell'anno in cui lo studio diventa Belluzzo e Associati e apre la sua prima sede a Milano. Sempre nel 2005, poi, **Alessandro Belluzzo**, fratello di Luigi, decide di trasferirsi a Londra. E questa coincidenza sembra fare proprio al caso dell'organizzazione che sta valutando un "salto" internazionale dopo aver scelto di fare a meno del network. Così, nel 2008, un terzo indirizzo, nel cuore della City londinese, si aggiunge alla carta intestata dello studio che, a questo punto, assume l'identità che lo caratterizza ancora oggi ovvero quella di «family business firm al servizio delle business family».

Il concetto di famiglia è centrale nell'evoluzione del progetto professionale che sta dietro il brand Belluzzo e i cambiamenti che lo hanno interessato in questi anni.

«Inizialmente eravamo Belluzzo e Associati. Poi siamo passati a Belluzzo & Partners, più facile da pronunciare soprattutto per i clienti a Londra. Quest'anno, infine, la decisione di usare solo Belluzzo» ovvero trasformare il nome in un brand, rappresentativo di un sistema di valori professionali ed etici in cui ciascuno dei 15 soci dello studio si riconosce pienamente. «In sostanza – sottolinea Luigi

Philip Kotler
MARKETING FORUM

ITALY

PRECISION MARKETING

30 NOVEMBRE E 1 DICEMBRE
FICO EATALY WORLD BOLOGNA

media partner

legalcommunity.it



www.pkmf-italy.it

LE TAPPE



Belluzzo – abbiamo voluto fare quello che hanno fatto le imprese di famiglia, che poi sono i nostri clienti principali: non hanno sganciato la famiglia dall'impresa, ma si sono date un set di regole per governare il rapporto tra famiglia e azienda. Per cui, chi entra come socio da noi accetta di far parte di un sistema regolato e governato in forma scritta ma in cui la famiglia Belluzzo c'è», conta tre soci e detiene anche una sorta di golden share. «Vero, ma praticamente solo in teoria. La golden share non la eserciti mai, perché la volta che lo fai rischi di rompere tutto. Qui, di fatto, vale il principio: una testa un voto», sottolinea Belluzzo. Anzi, il flavour famigliare si apprezza in altre cose, che interessano tutti. «Per esempio – dice Belluzzo – nel nostro

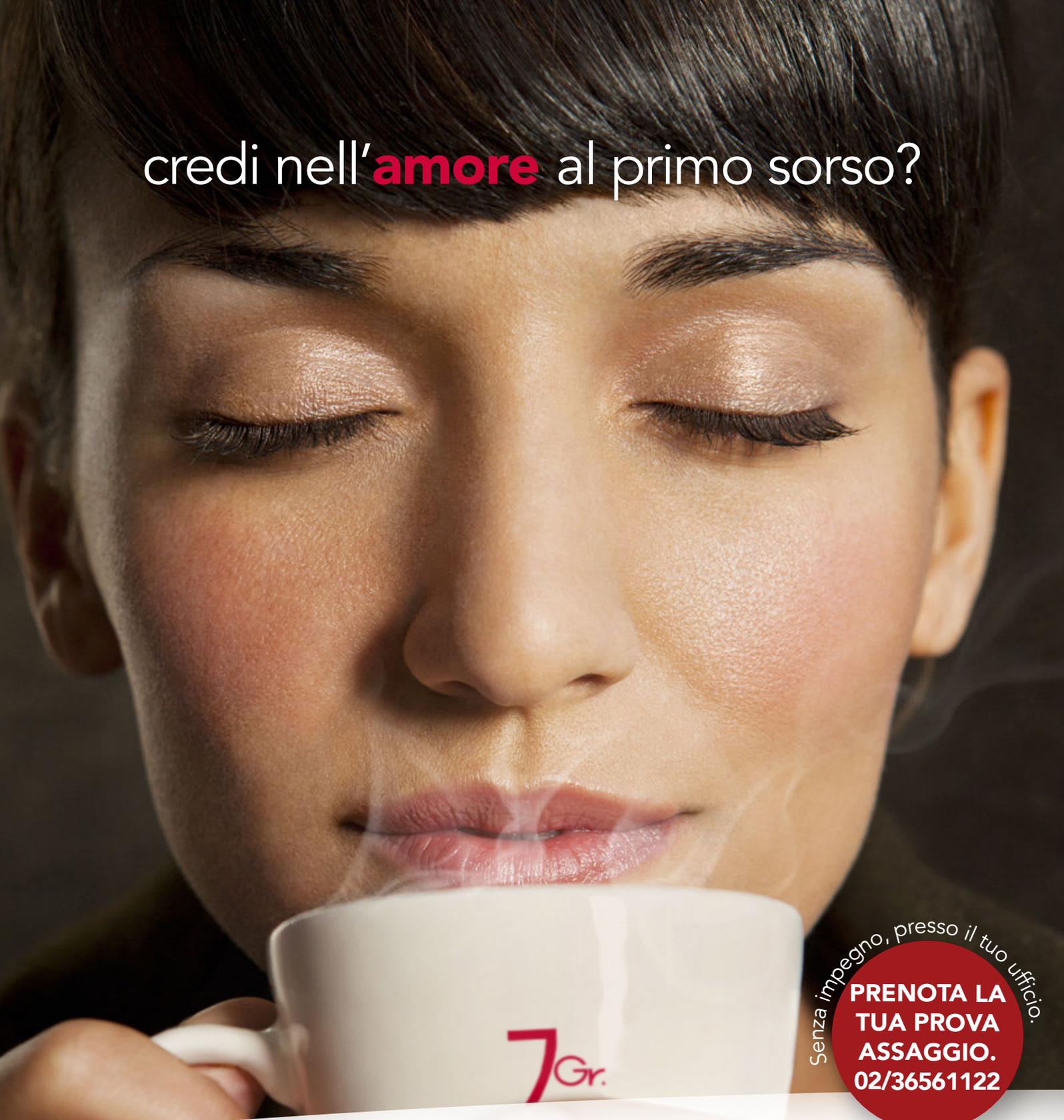
«Dieci anni fa il passaparola incidereva più del 50% sull'arrivo di nuovi clienti. È cambiato il contesto. Ora il dialogo con i clienti ce l'hanno in tanti. Non solo il professionista. E il cliente sceglie le competenze»

statuto favoriamo l'ingresso dei figli dei soci nello studio a patto che abbiamo fatto almeno cinque anni di esperienza fuori».

Del resto se non fosse stato così, lo studio avrebbe avuto vita dura nell'attrarre talenti. Invece, prosegue Belluzzo, il progetto è piaciuto e ha convinto numerosi professionisti di alto profilo, tra cui **Tony Castagnetti** e **Daniele Trivi** che, nel 2016, si sono aggregati alla squadra. Castagnetti, già socio di RSM UK e Vantis Plc, è stato per anni «il terminale londinese delle corporate italiane che si affacciavano al Regno Unito». Trivi, invece, è stato partner di realtà di prestigio come Visentini Marchetti, Ughi e Nunziante e Arthur Andersen.

«Chi sceglie di lavorare qui – osserva Belluzzo – decide di far parte di una sorta di multinazionale tascabile della consulenza professionale caratterizzata da un tocco di family business» che la rende peculiare. In effetti, dopo Londra, lo studio Belluzzo ha aperto una base operativa anche in altre due giurisdizioni ritenute strategiche. Prima Singapore, nel 2016, dove da poco è arrivato un altro professionista in forza al team locale. E l'anno successivo a Lugano, in Svizzera. Due mosse che, però, non hanno esaurito la strategia internazionale dello studio, come spiega Luigi Belluzzo: «Ora stiamo andando a razionalizzare i rapporti che abbiamo a livello internazionale. Abbiamo deciso di andare a stringere delle best friendship esclusive in alcune giurisdizioni. Una delle prime dovrebbe essere negli Usa». Potranno esserci anche novità da questa parte dell'Oceano. «Stiamo guardando diverse città in Europa. Cerchiamo altre Milano. E l'idea è di servire

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.

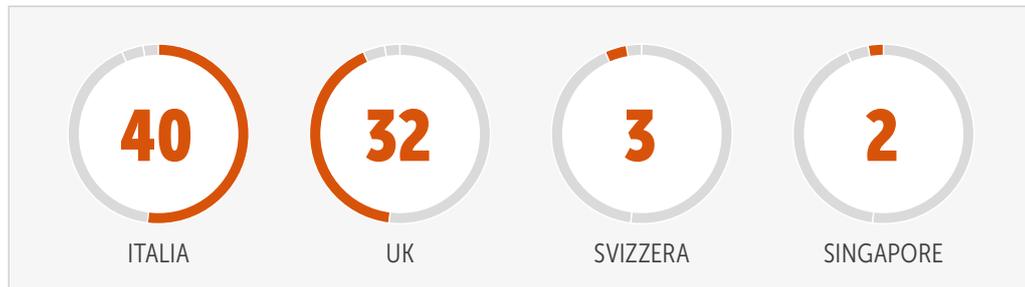
► **Possiamo offrirti un caffè?**

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.

I PROFESSIONISTI PER SEDE



queste altre Milano da Londra dove abbiamo un team internazionale».

In Italia, invece, lo studio ha appena siglato un'alleanza con una boutique di Vicenza: Within Verlatto & Partners. Si tratta di un accordo con cui prende il via un percorso di integrazione che porterà **Mirta Verlatto** a collaborare in modo sempre più sinergico con lo studio che, nel frattempo, ad agosto, si è spostato in una nuova sede a Milano, in via Andegari.

Una mossa che lascia presumere l'avvio di una fase di crescita anche sul "fronte interno". Anche se, tiene a specificare il managing partner, Belluzzo non punta a essere uno studio enorme. «Crediamo che la dimensione boutique abbia uno spazio. Che la vicinanza alle imprese di famiglia e alle multinazionali tascabili abbia importanza, così come abbia importanza sapere dare competenza e insight sulla nostra materia». Essere sul pezzo è un fattore competitivo. «In Inghilterra quando cambia una norma te lo dicono dieci mesi prima. Da noi la norma esce oggi ed è retroattiva».

Inoltre, dice Belluzzo, per stare sul mercato oggi è molto più importante essere percepiti per le qualità tecniche che per quelle relazionali. «Dieci anni fa – racconta Belluzzo – il passaparola incidereva più del 50% sull'arrivo di nuovi clienti. È cambiato il contesto.

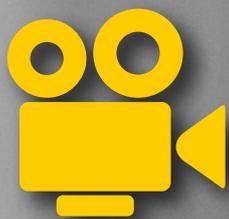
Ora il dialogo con i clienti ce l'hanno in tanti. Non solo il professionista. E il cliente sceglie le competenze. Quindi noi cerchiamo di essere forti in quello che sappiamo fare e di



Luigi Belluzzo

non fare tutto. Siamo disegnati per essere al fianco dell'impresa di famiglia ma non solo. Abbiamo anche clienti tra le multinazionali». Così lo studio si è dato un'organizzazione su quattro dipartimenti: private & wealth; business combination m&a; corporate & litigation; international & cross-border. «Abbiamo creato anche dei focus group – conclude Belluzzo – come quello su arte e collectable goods e nell'ultimo anno abbiamo lavorato parecchio anche sul 24bis del Tuir» la cosiddetta flat tax per i neo residenti. «L'ultimo dossier ci è stato girato pochi giorni fa da una banca di Zurigo. Ad oggi ne abbiamo fatte 16 di queste operazioni». Non male, considerato che in Italia sono state in tutto 180. ■

Enrico Castaldi



PARIGI, MILANO

e non solo:
1000 GIORNI di
CastaldiPartners

MAG ha incontrato il fondatore della boutique franco-italiana che sta vivendo una stagione di rinnovamento, con nuovi avvocati, nuova governance, nuove sedi e un obiettivo consolidato: «La realizzazione definitiva dello studio bi-nazionale»

e guglie del Duomo di Milano. E le Génie de la Liberté sulla Colonna di luglio in Piazza della Bastiglia a Parigi. L'ingresso del metrò di Places des Abbesses. E il tram della linea 1 che si lascia alle spalle Piazza Cordusio muovendo verso via Broletto. Le case di ringhiera. E le péniches sulla Senna. E poi un'immagine che sembra tenere tutto

insieme. Milano, via Tortona, il ponte pedonale di ferro verde: sulle scale che lo accompagnano gente che sale e gente che scende, mentre sul fianco campeggia un manifesto che recita: *The future is in the air*. Il futuro è nell'aria.

Gli scatti, rigorosamente in bianco e nero, portano la firma di un maestro della fotografia contemporanea, **Mario Dondero**, e adornano le pareti della sala riunioni e degli uffici di CastaldiPartners nel capoluogo lombardo. La serie, *Paris Milano*, realizzata nel 2010 per lo studio non è rimasta solo un progetto artistico ma è diventata il simbolo del nuovo corso intrapreso da questa boutique dopo vent'anni di attività.

A mille giorni di distanza dal nuovo inizio che ha segnato lo studio guidato da **Enrico Castaldi** nel 2016 ([si veda il numero 58 di MAG](#)) è il momento di fare il punto della situazione.

Paris e Milano, volutamente in francese e italiano, sono gli ingredienti su cui si fonda questo progetto. L'idea dello studio «bi-nazionale» è quella di una piattaforma legale con due punti di entrata (uno in Italia, l'altro in Francia) e in cui le rispettive business community possano trovare un unico riferimento professionale. «Siamo uno studio legale con due indirizzi (in Boulevard Haussman e in Via Savona) che però conducono i clienti in una stessa sala riunioni virtuale – racconta Enrico Castaldi in questa intervista a MAG-. Il progetto è in corso di realizzazione. Siamo un cantiere. Ma qui non si tratta solo di avere avvocati a Parigi e a Milano che parlano rispettivamente italiano e francese. Vuol dire invece sviluppare un'organizzazione che abbia culture giuridiche integrate e autorevolezza». Una struttura capace di leggere e interpretare il futuro che si respira nell'aria.

Due anni fa, CastaldiPartners era un "cantiere". Lei diceva: «Stiamo costruendo lo studio bi-nazionale».

A che punto siete?

Più o meno mille giorni fa, al momento dell'uscita di Alexis Mourre dalla compagine sociale, eravamo 35 avvocati. Oggi siamo 40. Non sarebbe un dato significativo se non aggiungessi che 17 avvocati hanno intrapreso strade diverse e 22 avvocati hanno cominciato a lavorare con noi e questo senza aver assorbito delle strutture organizzate.

La partnership come è cambiata?

Nel 2015 eravamo tre soci, ora ne contiamo 10. All'epoca, inoltre, non avevamo definito i ruoli di manager e di consultant.

«Nel 2015 eravamo tre soci, ora ne contiamo 10. All'epoca, inoltre, non avevamo definito i ruoli di manager e di consultant»

In cosa consistono?

La ritengo una nostra innovazione organizzativa e funzionale per focalizzare, con la figura del manager, il responsabile del mandato nei confronti del cliente, senza confonderlo con il ruolo del partner. Il consultant sostituisce la figura

dell'of counsel, spesso relegato ai margini degli studi. Con i consultant vogliamo aumentare il nostro livello di specializzazione con il contributo di avvocati al contempo inseriti nella nostra organizzazione, ma anche indipendenti.

Quanti sono i consultant in CastaldiPartners?

Oggi abbiamo 16 consultant. Ma vorrei completare questa carrellata dei mille giorni.

Prego...

Non eravamo presenti a Londra, Lione e Bruxelles. Ora ci siamo. Tutte iniziative importanti, ma il progetto dello studio bi-nazionale rimane il cuore della nostra organizzazione. Il cantiere continua, ma credo che questa sia la regola dei nostri giorni: considerare che non si è mai arrivati.

Parigi e Milano oggi sono due facce di una sola medaglia?

Nel maggio del 2016, in un'intervista a questo magazine, definii il nostro progetto "Parigi - Milano" come quello di una struttura basata su una piattaforma digitale con team integrati e gruppi di lavoro trasversali per poter giungere così, al di là delle specificità deontologiche e fiscali, alla realizzazione di una organizzazione bi-nazionale. Penso che abbiamo colto questo obiettivo. Per le attività m&a, arbitrato, litigation, labour, restructuring abbiamo oramai dei team di lavoro bi-nazionali. C'è da lavorare ancora sulla piattaforma digitale, ma come dicevo prima, con questo tipo di cantieri non si finisce mai.

Che risultati state avendo?

Noi volevamo innanzitutto aumentare la forza della nostra practice, in termini di contenuti e competenza

e stiamo avendo i risultati sperati. Nella crescita economica, in termini di fatturato, siamo esigenti e realistici. Non ci interessa del fatturato non sinergico al nostro progetto; quindi diciamo no, grazie, a mandati seriali, distacchi non strategici e a tutte quelle altre attività che non ci fanno crescere in qualità e autorevolezza. Siamo poi realistici: il mercato legale è sempre più complesso e concorrenziale e le crescite fulminanti possono essere solo il risultato di aggregazioni di gruppi di avvocati.

«Per noi attualmente il consolidato ideale tra Parigi e Milano si attesta sui cinque – sei milioni: stiamo seguendo questa strada e siamo sostanzialmente soddisfatti»

Volendo parlare di cifre?

Per noi attualmente il consolidato ideale tra Parigi e Milano si attesta sui cinque – sei milioni, con una crescita sul periodo dei mille giorni tra il 30% e il 50%: stiamo seguendo questa strada e siamo sostanzialmente soddisfatti.

Ha citato Londra. Il vostro ritorno in Uk passa per un'alleanza con lo studio Buckles. Un'esperienza diversa da quella precedente?

La nostra presenza a Londra risale al

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

LO STUDIO IN CIFRE



1997. Dopo otto anni decidemmo che il nostro modello funzionale non andava. Dopo un periodo di riflessione e dopo aver ripensato le matrici organizzative, ci siamo ripresentati sul mercato inglese con due obiettivi.

Quali?

Aumentare il raggio della nostra practice, con più avvocati in un mercato che conosce una notevole settorializzazione e contenere il costo dei nostri servizi legali, che sul mercato londinese sono veramente alti. L'alleanza strategica con Buckles, studio inglese che non era presente a Londra, è stata pianificata per cogliere questi due obiettivi.

Questa formula sta funzionando?

Le alleanze, i best friends sono in qualche modo facili da decidere, ma poi ci vuole tempo e lavoro in comune per cementare rapporti e per attirare l'attenzione del mercato. Steven Sprague dirige con esperienza e capacità empatiche il gruppo di lavoro londinese e, giorno dopo giorno, andiamo per la buona strada.

Poi ci sono Bruxelles e Lione. Qui come è strutturata la vostra presenza?

Thierry Bonnet, avvocato lionese di grande esperienza e autorevolezza, è diventato nostro partner e insieme stiamo rafforzando la struttura e diversificando la nostra practice

lionese, che fino a ora era piuttosto orientata sul contenzioso, e ora anche sul corporate e il labour. A Bruxelles vogliamo esserci per dare ancora più forza e qualità alla nostra conoscenza del diritto europeo e in particolare della concorrenza. La collaborazione con un avvocato del calibro di Alberto Dal Ferro è la garanzia che sia un progetto di successo.

Il cantiere dello studio bi-nazionale è diventato il cantiere di uno studio europeo?

Uno stupendo progetto, ma per chi mi sostituirà come managing partner di CastaldiPartners. A me basta la realizzazione definitiva di Paris Milano.

Ma in generale come la vede: alla professione serve più o meno Europa?

Sono questi giorni difficili per chi crede nell'Europa e, per la prima volta da quando i nostri padri videro delinearsi il progetto europeo, la nostra casa comune è in pericolo. Più Europa serve agli avvocati, alle imprese, alla nostra gente. Più Europa serve a noi, ai nostri giovani, alle prossime generazioni. È tempo che chi crede nell'Europa lo faccia sentire, con voce chiara e ferma. Credo che questo succederà nelle prossime settimane: giuristi di vari Paesi europei si stanno schierando per difendere la nostra Europa.

Enrico Castaldi



network, tante formule diverse; nessuna a priori è la migliore. A cosa si deve fare attenzione? Credo che i partecipanti a qualsiasi tipo di questi sodalizi debbano saper costruire e cementare tra loro dei rapporti professionalmente intensi. Altrimenti è molto difficile la costruzione di rapporti fiduciosi con i clienti riferiti.

Ed è una regola che vale non solo per operare in altre giurisdizioni, ma anche sul “fronte interno”?

Direi proprio di sì. Nella nostra practice italiana di diritto del lavoro abbiamo scelto di crescere anche con Paolo de Berardinis e la sua struttura. In regulatory e diritto amministrativo possiamo avvalerci della grande professionalità di Lorenzo Cuocolo. Sono colleghi che ci garantiscono autorevolezza, qualità e crescita con moduli organizzativi che permettono omogeneità con i clienti.

Torniamo a parlare di strategie. In passato si riteneva che la crescita dimensionale e territoriale dovesse essere necessariamente diretta. Lo sviluppo di un network, oggi, sembra non necessitare un tale impiego di forze. Ma a cosa bisogna fare attenzione?

Crescite dirette, alliances, best friends,

Che ruolo ha la tecnologia in questo processo? Come la state impiegando?

Nel 1998 i nostri studi di Parigi e Londra erano già interconnessi e due anni dopo sperimentammo una certificazione ISO tra Londra, Parigi e Milano. Quindi, conosciamo bene tutti i problemi e le opportunità dell'innovazione tecnologica e

**NICOLA
DI MOLFETTA**

2006-2016

AVVOCATI D'AFFARI

SEGRETI • STORIE • PROTAGONISTI

Per acquistare la tua copia del libro

CLICCA QUI



organizzativa. In questo momento abbiamo qualche difficoltà a portare a termine il progetto della nuova piattaforma digitale perché non riusciamo a individuare dei software di gestione veramente all'avanguardia e al contempo duttili e di facile applicazione. Ma penso che rapidamente riusciremo a farlo.

Sempre a proposito del “cantiere”, in CastaldiPartners avete lavorato molto sulla governance...

Il lavoro sulla nostra governance è graduale. Iniziato due anni fa, è ancora in corso. Siamo diventati un'organizzazione con una ampia base di partnership, mentre prima la struttura era piramidale. Vogliamo però restituire al partner quello che è il suo ruolo, partecipare alla governance e alla ripartizione degli utili, prevedendo anche gradualità e posizioni diverse.

Cosa intende?

Non credo che essere partner debba voler rappresentare una sorta di status symbol o il risultato di una ordalia. Nelle imprese ci sono manager, a volte anche azionisti, ma i ruoli devono essere tenuti distinti. Io la vedo così.

Intanto continuate a essere attivi sul fronte lateral hire: dopo l'arrivo di Orzalesi e delle avvocate Oddone Wales, Marangoni e Barutti sono previsti nuovi ingressi?

Tra i quasi nuovi arrivi, non si deve dimenticare Martine Monnier, con noi da quasi due anni e che ci ha portato tutta la sua professionalità in corporate, maturata anche nei servizi giuridici di multinazionali dell'automotive. Inoltre, dall'inizio di settembre è con noi Marina Matousekova, avvocatessa al barreau di Parigi e al New York bar.

Un ritorno se non erro...

Esatto. Per descrivere il suo percorso basta ricordare i suoi anni di lavoro passati insieme ad Alexis Mourre prima e Emmanuel Gaillard dopo; due tra i migliori specialisti mondiali d'arbitrato internazionale. Con Marina il nostro team di lavoro dell'arbitrato e del contenzioso, che rappresenta oltre un terzo del nostro fatturato, sarà ancora più competente e autorevole. Sono fiero che abbia lasciato il team d'arbitrato di Shearman & Sterling per noi.

«Vogliamo però restituire al partner quello che è il suo ruolo, partecipare alla governance e alla ripartizione degli utili, prevedendo anche gradualità e posizioni diverse»

Come mai ha così tante donne nella sua squadra? La diversity per alcuni è solo uno slogan. Per lei?

All'università sono donne la maggioranza degli studenti in diritto. E molto spesso sono le migliori. Incontriamo sempre più donne tra i magistrati e i giuristi d'impresa. Per gli avvocati il genere femminile è una diversity? Io vorrei sempre avere i migliori con me, e molto spesso le donne sono le migliori. ▣

Ecco gli studi protagonisti nel 2018.
Nei primi nove mesi 13 operazioni
per 4,6 miliardi di euro di controvalore.
I big deal si confermano una rarità.
Mentre i bidder sono soprattutto fondi



FASHION M&A, BUSINESS'S MILIARDARIO

Effetto Versace. In passerella sfilano i protagonisti del mercato della consulenza legale nel fashion m&a: le operazioni di fusione e acquisizione che interessano i grandi marchi della moda e del

lusso made in Italy.

Nei primi nove mesi del 2018, parliamo di un mercato che, secondo l'osservatorio di **legalcommunity.it** ha registrato 13 operazioni per un valore complessivo di oltre 4,6 miliardi di euro. Numeri importanti ma in calo rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente quando i deal annunciati sono stati 17 e il controvalore complessivo di queste operazioni si è attestato sopra quota 24,7 miliardi. Tutto merito di una singola operazione, a dire il vero: il passaggio di Luxottica ai francesi di Essilor che da sola è stata accreditata per un valore *monstre* di 23,9 miliardi. Un mega deal a cui hanno lavorato gli studi legali BonelliErede, Cleary Gottlieb e Chiomenti che, come vedremo, appartengono al gruppetto di brand legali costantemente presenti nei grandi affari del fashion system. Giusto per la cronaca, e forse per effetto trascinarsi, il 2017 ha visto almeno altre due operazioni d'interesse nel comparto dell'eyewear. La prima è stata l'ingresso di Red Circle, holding di Renzo Rosso in Retrosuperfuture srl, a cui hanno lavorato gli avvocati di Legance; mentre la seconda è stata l'ingresso di Cartier in Kering Eyewear (con una quota del 30%) gestita sul piano legale dagli studi Grande Stevens e Delfino Willike Farr & Gallagher.

Detto questo, va sottolineato, che depurato dall'effetto Luxottica, il dato del valore dei

deal fashion m&a al terzo trimestre 2017 scenderebbe drasticamente a 781 milioni. Anche se tra le 16 operazioni rimanenti resterebbero comunque tre transazioni di valore superiore ai 100 milioni: il passaggio del 50% di Prenatal ad Artsana (105 milioni di euro), seguito da Gattai Minoli Agostinelli, Lombardi Segni e Hogan Lovells; quello del 75% di Stefanel (126 milioni) alla cordata partecipata dai fondi Oxy e Attestor, a cui hanno lavorato i legali di Lombardi Segni, Bird & Bird e Fivelex; e soprattutto la vendita di Golden Goose al private equity Carlyle che è stata gestita dagli studi legali Gatti Pavesi Bianchi, Gianni Origoni Grippo Cappelli e soprattutto Latham & Watkins.

Mettendo a confronto l'andamento di questo mercato tra quest'anno e il precedente emergono chiaramente due dati.

Il primo è che le imprese nazionali sono quasi sempre target e raramente bidder nel gran ballo dell'm&a. Il secondo è che, contrariamente a quello che si pensa o si legge spesso nelle paginate di giornali che seguono gli annunci dell'ennesima cessione di un brand del made in Italy a qualche compratore straniero, la maggior parte delle operazioni vedono vestire i panni del compratore a un fondo d'investimento italiano o straniero a seconda delle dimensioni del deal in questione. Per essere più dettagliati, nei primi nove mesi del 2018, il 54% delle operazioni annunciate ha visto sedere sulla poltrona dei compratori fondi di investimento (quasi tutti italiani). Un dato che conferma quello relativo all'anno precedente quando a essere organizzate da private equity *et similia* sono state il 53% delle operazioni registrate.

Il che suggerisce un'altra doppietta di considerazioni: anzitutto che la prima ragione che vede andare sul mercato i player nazionali del settore è la necessità di recuperare risorse per alimentare piani di crescita e sviluppo e quindi

non perdere competitività rispetto alla concorrenza. La seconda è che questi capitali non arrivano più dalle banche (“è il credit crunch bellezza!”) ma da operatori del capital markets che per mestiere studiano le potenzialità di un’azienda e scommettono sulla possibilità di creare valore sostenendone la crescita. Ovvio, si tratta di scommesse a tempo. E al momento dell’exit il destino dell’impresa in questione potrà essere quello di passare a un altro investitore, a un concorrente o, più raramente, tornare interamente nelle mani della proprietà originaria.

I primi nove mesi del 2018 hanno visto due grandi protagonisti del fashion system fare “ciao ciao” all’Italia.

Versace passata a Michael Kors, e Yoox Net-a-Porter, finita sotto il controllo del gruppo svizzero del lusso Compagnie Financiere Richemont.

«Nell’ultimo anno – ha dichiarato **Donatella Versace** in un’intervista al *Corriere della Sera* dopo le solite polemiche sul made in Italy che passa in mani straniere – Versace è stata avvicinata da tante persone, francesi, americane. Ma nessun italiano. Non siamo noi che abbiamo rifiutato un gruppo italiano». Fatto sta che l’azienda della medusa, a fine settembre, è passata nelle mani del gruppo americano Michael Kors per circa 1,830 miliardi di euro.

Che si tratti dell’operazione dell’anno o quantomeno della più iconica in fatto di fashion m&a per questo 2018 non vi sono dubbi. Nove gli studi legali che hanno seguito il deal. Per il gruppo Kors ha agito Orsingher Ortu con un team formato dagli avvocati **Mario Ortu, Nicola Barra Caracciolo, Paolo Canal, Francesca Flego e Matteo Orsingher** mentre, per gli aspetti fiscali, è stato assistito da PwC TLS con un team composto da **Nicola Broggi, Simone Marchiò e Gianpier Catuscelli**. Sempre per Michael Kors ha lavorato anche un team dello studio newyorkese Wachtell Lipton Rosen & Katz formato, tra gli altri,



Mario Ortu e Matteo Orsingher



Simone Bernard de la Gatinais

dai soci **Joshua Cammaker e Damian Didden**. Advisor finanziari del deal per gli acquirenti americani sono state le banche Jp Morgan e Barclays per le quali hanno agito le law firm Cravath Swaine & Moore e Simpson Thacher & Bartlett. Quanto ai venditori, Chiomenti ha assistito GiVi Holding e **Allegra Versace** con un team guidato dai partner **Simone Bernard de la Gatinais e Paolo Giacometti**, con la collaborazione degli associate **Edoardo Canetta e Nicolò Dejuri** per i profili corporate, del socio **Emanuele Barberis** con gli associate **Luigi Mariani e Giuseppe Matarazzo** per gli aspetti labour, del counsel **Antonino Guida** e dell’associate **Giuseppe Zorzi** per gli aspetti fiscali, del partner **Paolo Bertoni** con l’associate **Eduardo Astone** per i profili di proprietà intellettuale.

DATI MODA M&A

Target	Compratore	Studio legale del venditore	Studio legale del compratore	Valore deal (mln €)
Palladium Moda	Made in Italy Fund	Cartwright Pescatore; Gianvirgilio Cugini	Pedersoli; Pavia & Harcourt	n.d.
Versace	Michael Kors Holdings	Gianni Origoni Grippo Cappelli (per Blackstone); Chiomenti (GiVi e Allegra Versace); Sullivan & Cromwell (Allegra Versace, profili tax); Cleary Gottlieb (GiVi e Donatella Versace); Effeve Legal (GiVi e Santo Versace)	Orsingher Ortu; Wachtell Lipton Rosen & Katz	1.830
Missoni (41,2%)	FSI Sgr	Carnelutti; Castelli Professionisti Associati	BonelliErede; Biscozzi Nobili	70
Forest (65%)	Progressio Sgr	Linklaters (per Alchimia e Nicolas Bargi)	Carnelutti; Russo De Rosa (strutturazione legale e fiscale)	43
La Perla	Sapinda Holding	Gatti Pavesi Bianchi (per Pacific global management e Pacific Capital)	White & Case	n.d.
Finest shoes (60%)	Alcedo Sgr	Nctm	Pavia e Ansaldo; Dentons (banking)	n.d.
Nicole Fashion	BC Partners	Marazzi & Associati	Linklaters	n.d.
Effeuno (70%)	Furla	Russo Fransoni Padovani & Associati	Dla Piper	n.d.
Lancel International	Piquadro	Delfino Willkie Farr & Gallagher (per Compagnie Financiere Richemont); Bianchi Schwald; Askesis	Dentons; Bratschi Zurich; Marchese Zanardi & Partners (profili tax)	n.d.
Duvetica Industrie	F&F Co.	n.d.	Deloitte Legal	6,8
Gruppo River	Consilium Sgr	Selmi-Tremolanti	Orrick; Simmons & Simmons (banking); Russo De Rosa (strutturazione; due diligence fiscale)	n.d.
Msgm (32%)	Style Capital Sgr	Carnelutti	Russo De Rosa	n.d.
Yoox Net-a-porter (75,03%)	Compagnie Financiere Richemont	Gatti Pavesi Bianchi; White & Case	BonelliErede; Cravath Swaine & Moore; Slaughter and May	2.700

Allegra Versace, invece, è stata affiancata da Sullivan & Cromwell per quanto attiene gli aspetti fiscali statunitensi, con un team guidato dal partner **David Spitzer** e composto da **Andrew Motten**, **Marina Bezrukova** e **Basil Zirinis**. Cleary Gottlieb ha assistito GiVi Holding, Donatella Versace e l'amministratore delegato di Versace **Jonathan Akeroyd** con un team composto da **Pietro Fioruzzi** a Milano e **Kimberly R. Spoerri** a New York con la collaborazione di **David Singer** e **Clara Cibrario Assereto**



Pietro Fioruzzi

M&A A DUE FACCE

Il mercato dell'm&a italiano si conferma a due facce. La prima è quella del valore, delle grandi operazioni internazionali miliardarie, in cui non sempre gli studi legali italiani riescono a essere presenti. La seconda è quella della quantità di compravendite societarie che spesso interessano le pmi del Paese e in cui gli studi italiani sono referenti assoluti. Basta mettere a confronto il podio di questi primi nove mesi secondo i dati Mergermarket elaborati da *legalcommunity.it*. Freshfields, Allen & Overy e Clifford Chance guidano la classifica delle operazioni per valore rispettivamente con 10 operazioni per complessivi 44,470 miliardi; 10 deal per 42,708 miliardi; e 21 centri per 41,237 miliardi di euro. Tra i primi 10 studi presenti in Italia in classifica, gli unici italiani sono Gop (con 40 deal per 37,7 miliardi), Legance (16 centri per 36,3



BEST 10 • I primi 10 studi legali per valore delle operazioni
GENNAIO-SETTEMBRE 2018

Pos.	Studio legale	Numero di deal	Valore dei deal (mln €)
1	Freshfields	10	44.470
2	Allen & Overy	10	42.708
3	Clifford Chance	21	41.237
4	Linklaters	12	40.478
5	Gianni Origoni Grippo Cappelli	40	37.738
6	Legance	16	36.302
7	Dla Piper	17	33.698
8	Cleary Gottlieb	5	33.540
9	Herbert Simth Freehills	3	32.185
10	BonelliErede	23	18.022

per i profili corporate, da **Gianluca Russo** e **Vania Petrella** per i profili fiscali e di executive compensation, da **Carlo de Vito Piscicelli** con la collaborazione di **Alessandro Gennarino** per i profili di finanziamento, da **Matteo Beretta** con la collaborazione di **Natalia Latronico** per i profili di diritto della concorrenza, da **Daniel Ilan** a New York per i profili di proprietà intellettuale. Lo Studio legale e tributario Effevi Legal con **Valentina Adornato** e **Erminio de Santis** ha



Francesco Gianni

miliardi) e BonelliErede (23 operazioni per 18,022 miliardi). Va sottolineato però che, sebbene alcune delle law firm internazionali che vantano i migliori risultati hanno spesso agito esclusivamente o quasi con team cross border in cui, in alcuni casi, la presenza di avvocati italiani è risultata minima.

La musica cambia se guardiamo ai deal maker seriali, ovvero agli studi che fanno il maggior numero di operazioni. Nei primi nove mesi del 2018, Nctm ha fatto segnare la propria presenza in 42 deal annunciati per un valore complessivo di 1,463 miliardi di euro. Seguito a ruota da Gop e Pedersoli che ha totalizzato 36 deal per 10,233 miliardi. Nell'elenco dei primi 10 studi per numero di operazioni seguite, le uniche due insegne internazionali presenti sono Clifford Chance e Dla Piper che ha registrato 17 deal per totali 33,7 miliardi. 

BEST 10 • I primi 10 studi legali per numero di operazioni

GENNAIO-SETTEMBRE 2018

Pos.	Studio legale	Valore dei deal (mln €)	Numero di deal
1	Nctm	1.463	42
2	Gianni Origoni Grippo Cappelli	37.738	40
3	Pedersoli	10.233	36
4	Chiomenti	6.558	36
5	Gatti Pavesi Bianchi	4.309	29
6	BonelliErede	18.022	23
7	Gattai Minoli Agostinelli	7.010	23
8	Clifford Chance	41.237	21
9	Pavia e Ansaldo	585	19
10	Dla Piper	33.698	17

BEST 10 • I primi 10 avvocati per numero di operazioni

GENNAIO-SETTEMBRE 2018

Pos.	Avvocato (studio legale)	Valore dei deal (mln €)	Numero di deal
1	Pietro Zanoni (Nctm)	1.215	12
2	Alessandro Marena (Pedersoli)	71	10
3	Luca Saraceni (Pedersoli)	769	8
4	Luigi Vaccaro (Chiomenti)	235	8
5	Mario Giambo (Nctm)	175	8
6	Matteo Trapani (Nctm)	221	7
7	Marina Balzano	130	7
8	Filippo Troisi	34.715	6
9	Giovanni Sandicchi (Latham & Watkins)	3.952	6
10	Stefano Valerio (Gatti Pavesi Bianchi)	3.123	6

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


CEPELLINI LUGANO & ASSOCIATI

LATHAM & WATKINS

 LEXELLEN

 MACCHI di CELLERE
GANGEMI

MAISTO E ASSOCIATI

MDBA 

 P&A
POGGI & ASSOCIATI

Sponsor

Glasford International
executive search consultants

Partner tecnico

 Edelman

Per informazioni: martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it

assistito GiVi Holding e Santo Versace. Infine, il fondo Blackstone (che nel 2014 era entrato nel capitale della società con una quota del 20%) è stato assistito da Gianni Origoni Grippi Cappelli & Partners con un team guidato dal senior partner **Francesco Gianni**, coadiuvato dal senior associate **Mattia Casarosa** e dall'associate **Lavinia Bertini**.

Altro deal miliardario, come anticipato, è stata l'opa lanciata da Compagnie Financiere Richemont su Yoox Net-a-Porter, colosso italiano dell'e-commerce. In questo caso, i legali coinvolti nell'operazione sono stati quelli dello studio Gatti Pavesi Bianchi, che ha agito al fianco dei venditori con un team composto **Stefano Valerio**, **Franco Barucci**, **Rossella Pappagallo**, **Carlotta Corba Combo**, **Jacopo Zingoni** e per gli aspetti antitrust da **Stefano Grassani** e **Andrea Torazzi**. L'advisor finanziario dei venditori, Bofa Merrill Lynch, è stato assistito da White & Case. Mentre per gli acquirenti hanno agito gli avvocati di BonelliErede e in particolare un team corporate guidato da **Umberto Nicodano** e formato dai partner **Vittoria Giustiniani** e **Stefano Micheli**, dall'of counsel **Mauro Cusmai** e dagli associate **Alessandro Vittoria** e **Francesca Ricceri**. Sempre per BonelliErede, i soci **Andrea Silvestri** e **Francesco Anglani** hanno curato rispettivamente i profili fiscali e gli aspetti antitrust e la partner **Catia Tomasetti**, insieme al senior associate **Giorgio Frasca**, ha seguito gli aspetti bancari. Advisor finanziario, per Compagnie Financiere Richemont, è stato Goldman Sachs.

Chiomenti e Bonelli Erede sono le insegne più presenti nei grandi deal fashion e luxury negli ultimi anni. Entrambi, per esempio, nel 2011 hanno seguito il passaggio da 4,3 miliardi di euro di Bulgari



Stefano Valerio



Umberto Nicodano



Francesco Tedeschini

a Lvmh, operazione seguita, tra gli altri, dai soci **Michele Carpinelli** e **Francesco Tedeschini** per il primo e **Roberto Cera** e Umberto Nicodano per il secondo (al deal hanno lavorato anche Allen&Overy e Freshfields). Chiomenti, con i soci **Carlo Croff** e **Stefano Mazzotti**, l'anno seguente, ha



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 ASSOCIATION WITH
BEECHY ARBITRATION

ORSINGER ORTU
AVVOCATI ASSOCIATI

TOSETTO, WEIGMANN E ASSOCIATI
STUDIO LEGALE FONDATO NEL 1877

Bronze

**AC
LaW** CECCON & ASSOCIATI
AVVOCATI

CHIOMENTI

hi.lex
AVVOCATI ASSOCIATI

PEDERSOLI
STUDIO LEGALE

Conference sponsor

Accuracy

**ARB
LIT** RADICATI DI BROZOLO
SABATINI
BENEDETTELLI
TORSELLO

ANTONIO FRATICELLI
AVVOCATO
www.arbitral.it

3& GIANNI ORICONE
GIUSTO CAPELLI
PARTNERS

**Hogan
Lovells**

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

Linklaters

Nctm

oxera
compelling economics

PATOCCHI & MARZOLINI
ATTORNEYS-AT-LAW

RUCELLAI & RAFFAELLI
STUDIO LEGALE

Media Partner

inhousecommunity.it

legalcommunity.it

TDM
International digital management.com
+OCEMIO

In cooperation with





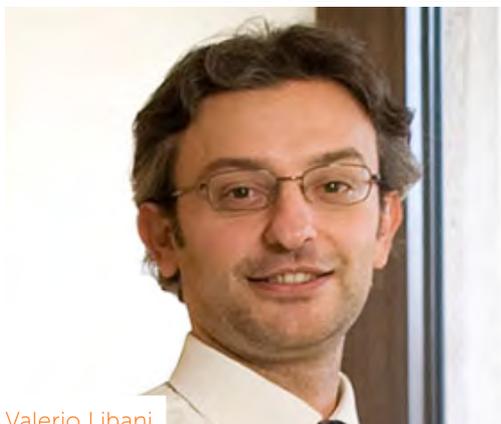
Luca Arnaboldi



Eliana Catalano



Pietro Belloni



Valerio Libani

affiancato Mayoola nell'acquisizione di Valentino (700 milioni) avendo come controparte BonelliErede che con Vittoria Giustiniani seguiva Permira, Linklaters e Freshfields. E poi, nel 2013, Chiomenti e Bonelli hanno seguito anche il passaggio di Loro Piana a Lvmh (operazione da 2 miliardi, seguita da Carpinelli, **Carola Antonini**, **Stefania Bariatti**, **Luca Fossati** e **Luca Liistro**, per Chiomenti e da Nicodano, **Giovanni Guglielmetti** e **Claudio Tesaro** per **BonelliErede**) e quello di Pomellato a Kering (300 milioni di valore, che ha impegnato **Massimiliano Nitti**, Antonini, **Emanuele Barberis** e **Cristoforo Osti** da una parte e Nicodano e Tesaro dall'altra).

In questi primi nove mesi del 2018, invece, lo studio Carnelutti è quello che ha seguito il maggior numero di operazioni: praticamente una su quattro. In particolare, lo studio guidato dal managing partner **Luca Arnaboldi** ha affiancato Missoni nella cessione per 70 milioni del 41,2% del capitale a Fsi Sgr assistito da BonelliErede con un team guidato da **Eliana Catalano**. Sempre Carnelutti ha seguito, per conto di Progressio Sgr, l'acquisizione del 65% (40 milioni di euro) di Forest srl, società nota per la produzione dei piumini a marchio Save the duck, con un team guidato da Carlo Pappalettera. Nell'operazione, Forest è stata affiancata anche da Russo De Rosa. Mentre i venditori (Alchimia e **Nicolas Bargi**) sono stati affiancati da Linklaters per il quale ha agito un pool legale guidato da **Pietro Belloni**. Infine, Carnelutti e Russo De Rosa, rispettivamente con team guidati da Carlo Pappalettera e **Valerio Libani** sono stati gli studi che hanno gestito il passaggio del 32% di Msgm (società a cui fa capo il marchio Contemporary) a Star Capital. 📌

Quando l'M&A è di **NICCHIA**



Sante Maiolica

La crescita del mercato m&a spinge settori come la logistica, il packaging e l'education. Quest'anno nel complesso in queste nicchie ci sono state quasi 20 operazioni

Il 2018 può già considerarsi come un anno record per l'm&a, almeno rispetto agli anni precedenti. Nei primi nove mesi di quest'anno infatti si sono registrate 626 operazioni (+10% rispetto alle 567 del 2017), per un controvalore complessivo pari a 38 miliardi di euro (+40% rispetto ai 27 miliardi del 2017). A spingere, come visto nell'articolo precedente, sono stati il settore del fashion e del lusso oltre che il food e le infrastrutture. L'aspetto interessante è che questo attivismo si è diffuso a macchia d'olio anche in settori più di nicchia, molti dei quali stanno vivendo una certa vivacità sul fronte delle fusioni e acquisizioni con le aziende che sono guidate da driver ben precisi, come il consolidamento o l'espansione locale. Fra questi ci sono ad esempio la logistica e il packaging, strettamente legati a macro settori come l'alimentare o il pharma, e l'education, in un momento di consolidamento.

LOGISTICA, OBIETTIVO COPERTURA LOCALE

In questo comparto l'ultima operazione risale proprio a poche settimane fa ed è quella in cui Trasporti Romagna, operatore specializzato nella logistica e trasporti per la GDO e l'industria alimentare, partecipato da Atlante Private Equity e Unigrains, ha acquisito la trentina Blue City - 31 milioni di fatturato - tra i principali operatori logistici italiani nel segmento del surgelato. Con l'operazione Trasporti Romagna chiuderà l'anno 2018 superando i 160 milioni di ricavi. Già nel marzo scorso la società aveva annunciato

un altro deal, ovvero l'acquisto di An.Ri Trans, società attiva nel trasporto merci alimentari a temperatura controllata per società con punti vendita nel Nord Italia. «Si tratta di un settore che sta vivendo un periodo di forte consolidamento in cui le realtà più piccole, che sono entrate in crisi, si uniscono per fronteggiare i big del settore oppure sono questi ultimi a integrare le aziende locali», spiega **Sante Maiolica**, ceo di Grant Thornton Financial Advisory e advisor per l'm&a e la due diligence dell'azienda in entrambe le operazioni. L'essere locali, in questo caso, è fondamentale. «È un settore in cui il valore aggiunto delle aziende è dato dalla geolocalizzazione - osserva Maiolica - quindi la capacità di coprire capillarmente un determinato territorio, ad esempio il Nord Italia, e avere la capacità di servire più clienti». Per fare un altro esempio a gennaio la bergamasca Italtrans ha rilevato il 100% di Mazzocco, corriere specializzato in



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

prodotti refrigerati della provincia di Parma, dando vita a un polo della logistica alimentare con oltre mille dipendenti e 800 mezzi di proprietà.

I deal, in questo caso sono quasi sempre Italia su Italia in quanto l'internazionalizzazione, se si escludono lo shipping e il cargo, è più complessa. Ciò, tra l'altro, comporta una minore presenza di investitori internazionali e quindi un abbassamento dei multipli a circa 6 o 7 volte l'Ebitda a fronte di una media di mercato double digit. Ma qualche azienda internazionale c'è. Una di queste è Bracchi, realtà controllata da Igi private equity e con sedi in Italia, Polonia, Slovacchia e Germania, che lo scorso maggio ha rilevato Bas Group, azienda nel settore della logistica per il fashion e il beverage e nei trasporti nazionali e internazionali, con le società Logistic Net, Bas Sped, Bas Express e Il Corriere. Con questa acquisizione, e attraverso l'espansione internazionale, Bracchi raggiunge un fatturato di gruppo pari a circa 130 milioni euro nel 2018.

PACKAGING AL CONSOLIDAMENTO

Se guardiamo gli ultimi 12 mesi, sono state almeno otto le operazioni che hanno coinvolto aziende del packaging. Una bella cifra per un settore così specializzato ma che negli anni ha interessato molti fondi di private equity che ci hanno visto lungo. Fra queste, ad esempio, c'è Garda Plast, società attiva nella produzione di preforme in Pet per i settori delle acque minerali, soft drink e detergenza controllata da Progressio. L'azienda lo scorso marzo ha rilevato il 100% di Ifap, realtà produttrice di preforme in



Pet per i settori della detergenza e del latte mentre a giugno a Europe Capital Partners VI ha acquisito Induplast una delle principali aziende italiane attive nel packaging rigido rivolto ai mercati del personal care, della cosmetica e della farmaceutica che è stata affiancata nell'operazione da Arkios Italy. Sempre un fondo, cioè la 21 investimenti di Alessandro Benetton, ha acquisito a luglio la maggioranza di Carton Pack, assistito da Vitale & Co mentre i deal più recenti sono stati l'acquisizione di Pibiplast da parte di L Catterton e Ambienta, operazione finanziata da Banco Bpm e dal fondo di private debt Equita Private Debt Fund, e quella del 35% di Lumson, realtà attiva nel settore del packaging primario per la cosmetica, da parte del Fondo Strategico Italiano.

Qui la strategia è l'internazionalizzazione, ma anche l'aumento della produzione. «Le aziende di questo settore devono avere una forte capacità produttiva e distributiva, anche all'estero – osserva Maiolica – perché spesso i clienti, realtà

del food e del pharma, sono multinazionali che richiedono una presenza forte in tutta Europa». A questo proposito, nel novembre scorso Grant Thornton ha assistito Sirap-Gema, società del gruppo Italmobiliare attiva nel settore dell'imballaggio alimentare, nell'acquisto da Reynold Holdings Limited di due società che operano nel mercato dei contenitori rigidi termoformati per alimenti, cioè l'inglese Kama Europe e la spagnola Reynolds Food Packaging Spain, diventando una multinazionale con 10 impianti e 32 centri di distribuzione in 15 Paesi.

EDUCATION, SETTORE D'ECCELLENZA

Benché in ritardo rispetto a quanto accade in Regno Unito o in Svizzera, anche in Italia si muove qualcosa sul fronte dell'educazione privata, sia in termini di richiesta che di m&a. Il driver qui è il network internazionale. Molte delle scuole infatti basano la loro offerta su corsi di lingua, esperienze all'estero e opportunità lavorative all'estero. Proprio per questo, chi si fa promotore del consolidamento sono fondi specializzati in private education o grandi gruppi anglosassoni

che comprano eccellenze italiane. Un esempio è stata l'acquisizione, da parte di Providence Equity, della maggioranza del capitale di KC School, società che gestisce un asilo nido, una scuola materna e una scuola elementare in lingua inglese nel centro di Milano. Il fondo internazionale non è nuovo in Italia avendo acquisito nel 2011 l'Istituto Marangoni. Ad agosto di quest'anno, invece, Bergamo International Studies è stata ceduta a Inspired, gruppo attivo nella private education di eccellenza partecipato dal fondo di private equity Educas. Si tratta della terza acquisizione del gruppo in Italia dopo quelle di Saint Louis School, una delle più prestigiose scuole private internazionali operanti in Italia, al primo posto nella classifica International Baccalaureate nell'Europa Continentale, e di International School of Europe ceduta dal fondo Hig Capital. «L'obiettivo di questi fondi è creare piattaforme europee e l'Italia ha tante scuole d'eccellenza oltre che essere un paese strategico», aggiunge Maiolica. Qui infatti «ci sono molte opportunità di crescita in quanto la richiesta per un'istruzione di alta qualità è aumentata, ad esempio in città come Milano». E considerando le aspettative, i fondi sono disposti a pagare anche multipli «a doppia cifra». (l.m.) ■



I FONDI PENSIONE

spingono i private equity Usa

VERSO IL SOCIALE

Negli Stati Uniti il rapporto fra i fondi pensione e private equity è molto più stretto che in Italia e stando ai dati Preqin, almeno il 35% della raccolta viene dalle casse previdenziali. Ed è forse proprio in virtù di questo rapporto sempre più stretto – almeno negli Usa – che ora questi enti pensionistici hanno iniziato a mettere delle condizioni agli investimenti. Una di queste è l'attenzione al fattore umano nelle realtà oggetto di queste operazioni: quindi ad esempio, le condizioni lavorative nelle società controllate, il rispetto della diversity o l'aiuto riservato alle persone in situazioni di difficoltà temporanea.

Un fondo pensione del Minnesota ha temporaneamente smesso di investire nei fondi di Kkr dopo aver saputo che nell'ambito del fallimento della controllata Toys "R" Us 30mila lavoratori licenziati in anticipo non avevano ricevuto il Tfr.

Allo stesso modo un grosso fondo pensione del New Jersey ha fatto pressioni sui fondi che avevano prestati all'attivo in Porto Rico affinché non pignorassero cittadini e imprese dell'isola dopo il disastro provocato dall'uragano Maria. Inoltre, sempre lo stesso fondo ha ritirato dei soldi da un private equity dopo che questo ha investito in una società specializzata in prestiti short term unsecured con interessi molto alti e vincolati al salario, i cosiddetti payday lender.

Per questi soggetti si tratta di decisioni dettate dal buonsenso, più che dalla politica o da una



spiccata pulsione sociale. Banalmente, grandi licenziamenti in società in mano ai private equity possono danneggiare le economie locali, dove si investe molto in fondi pensione. Inoltre uno scandalo in un'azienda di un fondo, ad esempio a causa di una molestia sessuale, potrebbe rovinare la reputazione di tutti, compresa quella dei limited partners.

A giugno, il vice presidente dell'Oregon Investment Council ha criticato pubblicamente il fondatore del private equity Tpg per dei commenti sessisti sulla questione delle presunte molestie sessuali in Uber.

I ritorni alti dunque non bastano più. Gli investitori chiedono più attenzione alle conseguenze degli investimenti. E molti osservatori sono convinti i private equity saranno disposti a concedere questa svolta sociale pur di continuare a ricevere liquidità. ▣

Paolo Bottelli

KRYALOS, 5 MILIARDI di asset IN 5 ANNI

Paolo Bottelli, fondatore della società immobiliare, fa il punto sui primi cinque anni di attività. Focus su uffici e hotel a Roma e a Milano

Il mercato italiano vede da sempre un forte interesse da parte dei grandi investitori, ma «ciò che manca è il prodotto». E il compito dei player del settore è quello di «crearlo, sia costruendo ex novo sia restaurando asset esistenti. Solo così è possibile alimentare la richiesta», spiega in questa intervista a **MAG Paolo Bottelli**, considerato il golden boy del real estate italiano. Seguendo questa convinzione, l'ex referente in Italia di Blackstone e manager di Prelios ha deciso di affrontare il mercato da indipendente fondando la società di gestione e asset management Kryalos che proprio quest'anno spegne cinque candeline. Dal 2013

a oggi, la società è cresciuta rapidamente arrivando a gestire 34 fondi per 5 miliardi di euro di asset in gestione e registrando 60 operazioni, alcune delle quali in co-investimento, con cessioni all'attivo per 1,26 miliardi. Il team conta oggi 50 persone operative negli uffici di Via Brera 3 a Milano anche se Bottelli è a lavoro per trovare un'altra sede, sempre nel centro di Milano, con l'idea di spostarsi entro gennaio.

La crescita della società è stata sicuramente supportata da un contesto di mercato favorevole: negli ultimi dieci anni il comparto immobiliare italiano ha ripreso la sua attività arrivando al picco del 2017, quando il volume degli investimenti ha superato il record storico registrato nel 2007 con oltre 11,3 miliardi di euro. Ora però il comparto sembra aver rallentato la sua corsa e al terzo trimestre 2018 gli investimenti sono arrivati a quota 5,4 miliardi di euro, il 25% in meno rispetto

allo stesso periodo dell'anno scorso, stando ai dati Cbre, complice appunto l'assenza di proposte interessanti.

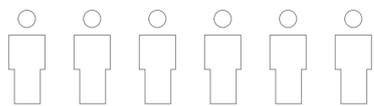
Trovarle e valorizzarle è stato un punto di forza di Kryalos che negli anni si è distinta sulla piazza per l'acquisizione di una serie di edifici storici e iconici soprattutto su Milano. Fra questi c'è ad esempio l'headquarter di Pirelli: situato nell'area a nord di Milano e cuore del quartiere Bicocca, è costituito da tredici piani fuori terra, oltre a un piano interrato con funzione di parcheggio e due piani ammezzati. Poi ci sono anche le sei gallerie commerciali distribuite in tutta Italia del Fondo Dante, per una superficie complessiva di circa 79.300 mq e oltre 250 unità. Anche se l'acquisto più pop, realizzato per circa 100 milioni di euro, è sicuramente l'ex Palazzo delle Poste di Piazza Cordusio che da quest'anno è la sede della Starbucks Reserve Roastery in Italia. «È stato un percorso lungo – racconta Bottelli – abbiamo acquisito l'immobile nel 2014 e dopo sei mesi abbiamo avuto i primi contatti con Starbucks che voleva entrare nel mercato italiano e cercava un immobile iconico e d'effetto. Poi i colloqui sono continuati e adesso il palazzo ospita la terza Starbucks Reserve Roastery al mondo, dopo quelle di Seattle e Shanghai». L'edificio è occupato per 3mila metri quadrati dalla catena di caffetterie mentre i restanti 7mila metri quadrati sono dedicati a uffici: «Siamo attualmente in fase di commercializzazione e in trattative avanzate con alcuni locatari».

Dottor Bottelli, l'apertura di Starbucks sembra un buon modo per festeggiare il vostro quinto compleanno, qual è il bilancio della vostra attività?

Devo dire di essere molto soddisfatto di ciò che abbiamo costruito, siamo partiti da zero e abbiamo registrato una crescita costante e senza strappi. Oggi contiamo 5 miliardi di asset in gestione per 34 fondi immobiliari, con un team di 50 professionisti.

SAVE THE DATE

financecommunity Awards



Lunedì 19 novembre 2018 • Milano

18,00	18,15	19,15	20,15	21,15
Registrazione	Tavola Rotonda	Cocktail	Premiazione	Standing dinner

#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

LOCENTE & PARTNERS

MAISTO E ASSOCIATI

Morpurgo e Associati
Studio Legale

orrick

PEDERSOLI
STUDIO LEGALE

Shearman
SHEARMAN & STERLING

Simmons & Simmons

Sponsors

Accuracy

AVS & DUE

axitea
SECURITY EVOLUTION

aspo

EURONEXT

INTRA
LINKS

TESLA

Automotive Partner

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

Lei è stato il referente per le attività immobiliari italiane di Blackstone, che oggi è vostro investitore, e ha molta esperienza sul campo. Non è proprio partire da zero...

Certo, Blackstone è il nostro investitore principale, dei 5 miliardi in gestione circa il 50% è riferibile a loro, ma non è l'unico. Contiamo nel complesso una dozzina di investitori ai quali è piaciuta la nostra proposta di business realizzata grazie anche alla presenza di un management team con forti competenze immobiliari che è stato finora in grado di individuare e gestire opportunità interessanti in tutte le asset class più tradizionali.

Lavorate soprattutto con investitori stranieri?

Sì, la maggior parte delle operazioni sono state realizzate con capitale straniero, che rappresenta circa il 75% del mercato.

Come li avete intercettati?

Molti di questi investitori sono nuovi sul mercato. La loro presenza è aumentata progressivamente a partire dal 2012, l'anno con meno transazioni del recente passato. Erano e sono tuttora in cerca di opportunità. Noi siamo partiti con un'iniziativa nuova, senza vincoli ma con molta esperienza e conoscenza del mercato.

Cosa vogliono gli investitori?

Quelli che non sono già presenti cercano Milano, che è il punto di partenza di chi decide di investire in Italia, ma è una città relativamente piccola e quindi bisogna essere in grado di accompagnarli nel resto del Paese.



Giovanni Cutaia, Head of Global Asset Management Real Estate di Blackstone, insieme al CEO Paolo Bottelli, incontrano Howard Schultz, Chairman Emeritus di Starbucks

KRYALOS IN CIFRE



5

GLI ANNI DALLA FONDAZIONE DI KRYALOS



5 mld €

ASSET IN GESTIONE



34

I FONDI GESTITI DA KRYALOS



60

I DEAL REALIZZATI FINORA



50

IL NUMERO DI PROFESSIONISTI CHE LAVORANO ATTUALMENTE IN KRYALOS

E per quanto riguarda i ritorni?

Naturalmente questo è un tema fondamentale per gli investitori. Oggi il rendimento richiesto, tra il reddito corrente e il capital gain dalla vendita, si inserisce in una forchetta compresa tra l'8% e il 20% a seconda della classe di rischio.

Quali sono le asset class sulle quali puntate?

Abbiamo iniziato con gli uffici nel centro storico di Milano perché ritenevamo ci fossero inquilini interessati a restare in centro in edifici di qualità. Il tema della qualità è molto sentito: le persone amano il centro ma occorre saper offrire loro immobili efficienti e tecnologici. In secondo luogo abbiamo guardato anche i factory outlet, al momento ne abbiamo cinque e siamo fra i primi gestori in Italia.

E poi?

Poi c'è la logistica, un comparto che sta vivendo una crescita incredibile.

Come scegliete dove investire?

Definita una strategia macro, tendiamo poi ad agire con rapidità. Per ogni asset class puntiamo a creare piattaforme mettendo insieme un portafoglio di dimensioni importanti.

In percentuale com'è costituito il vostro portafoglio?

In prevalenza uffici, per il 40%, logistica per il 35%, poi retail e una piccola quota di hospitality. A Roma ad esempio stiamo costruendo il W Rome, che rappresenta il debutto del marchio W di Marriott International in Italia e che sarà operativo dal prossimo anno.



Paolo Bottelli

«Oggi il rendimento richiesto, tra il reddito corrente e il capital gain dalla vendita, si inserisce in una forchetta compresa tra l'8% e il 20% a seconda della classe di rischio»

Oggi vanno molto asset class alternative come il residenziale, voi le state guardando?

Quella degli hotel è l'asset class tra le alternative che stiamo guardando di più. Non siamo interessati invece allo sviluppo del residenziale perché è un mercato troppo parcellizzato in cui è difficile mettere molto capitale a lavorare.

«Definita una strategia macro, tendiamo poi ad agire con rapidità. Per ogni asset class puntiamo a creare piattaforme mettendo insieme un portafoglio di dimensioni importanti.»

Si spieghi...

La domanda c'è ma ci sono pochi prodotti da acquisire quindi occorre costruirli ex novo. Noi invece puntiamo più a intervenire e in caso riconvertire prodotti già esistenti. Adesso, ad esempio, abbiamo iniziato a investire a Roma, nel centro città, dove lo stock è ampio.

Il real estate italiano resta a livelli inferiori rispetto al resto d'Europa, quale è la sua idea del mercato?

L'Italia è un mercato piccolo, con poche città attrattive per gli investitori, ed è carente di prodotti che abbiano standard internazionali. Oggi ogni operatore sul mercato sta cercando di creare dell'offerta adeguata e ritengo che questo sia il principale trend che caratterizza l'attuale ciclo di mercato. In un certo senso è conseguenza del ciclo scorso. Prima della crisi infatti il mercato è andato avanti soprattutto con le privatizzazioni e nel settore residenziale, dove interi blocchi sono stati frazionati in singoli appartamenti. Ora ci troviamo con un mercato frazionato e lo sforzo comune è quello di aumentare l'offerta di qualità intervenendo e rigenerando lo stock esistente.

Quali sono i vostri obiettivi per i prossimi cinque anni?

Finora ci siamo concentrati su tre asset class in particolare e su Milano, per i prossimi anni ci focalizzeremo anche su Roma, in particolare sugli uffici, e sugli hotel in tutta Italia, dove riteniamo ci sia molto potenziale. L'obiettivo principale è restare un operatore importante in Italia e mantenere la nostra quota di mercato del 10-15% annuo.

Si parla molto di consolidamento del settore, voi vi state guardando intorno?

Al momento non abbiamo particolari necessità. In generale il consolidamento è un'opportunità ma bisogna capirne il valore aggiunto, se è soltanto un incremento a livello di numeri o se permette di avere delle competenze che oggi non si hanno. ■



ECCO PERCHÉ
SE SI PARLA DI
SPREAD
SI DISCUTE DI FIDUCIA

Lo spread è talmente potente da costringere un premier a dare le dimissioni, talmente importante da condizionare la stabilità di un paese.

Perché?

La risposta è semplice: fiducia. Epicuro sosteneva che non è tanto dell'aiuto degli amici che abbiamo bisogno, quanto della fiducia che essi ci aiuterebbero nel caso ne avessimo bisogno.

Il vocabolario Treccani definisce la fiducia come un atteggiamento che risulta da una valutazione positiva di fatti, circostanze, relazioni, per cui si confida nelle altrui possibilità, e che generalmente produce un sentimento di sicurezza e tranquillità.

Si può comprare la fiducia?
La fiducia si guadagna, risponderanno gli idealisti. Vero, però si può anche comprare. Come? Pagandola a caro prezzo, un prezzo che sale, sale quanto più si perde credibilità.

Il denaro sostituisce quel sentimento di sicurezza e tranquillità.

Tutte le relazioni interpersonali sono basate sulla fiducia, le storie d'amore solitamente finiscono se c'è un tradimento. Come posso fidarmi di qualcuno che diceva di essere in trasferta per lavoro e invece portava a cena un'altra donna? Curiosamente, a questa domanda nessuno risponde mai in modo preciso. Se ce lo chiedesse l'amica di una vita, che ti chiama a un orario improbabile ti ritrovi a cercare di eguagliare la verve di Natalia Aspesi in "Quesioni di Cuore", risponderemmo no, non ti puoi fidare. Ma la domanda

“se” posso fidarmi, ma “come”, in che modo posso farlo. L'emotività ci fa rispondere *no*, il sentirsi feriti e presi in giro di default tende a escludere qualsiasi possibilità di recuperare la relazione. L'economia è fredda, meno sensibile a tutto questo, quindi alla domanda come posso fidarmi risponde lucidamente: misurando la tua sfiducia e dandole un valore economico. Nel mondo della finanza, sfiducia significa incertezza, incertezza significa rischio, rischio significa interessi più alti.

Lo spread è la differenza di rendimento tra i titoli di stato poliennali italiani (BTP) e gli equivalenti tedeschi (Bund), rendimento significa tasso di interesse.

I titoli di stato sono le obbligazioni che lo stato emette per ottenere liquidità, ne esistono varie tipologie. I BTP rientrano fra i titoli a tasso variabile, cioè il tasso di interesse varia al momento dell'emissione del titolo rispecchiando, appunto, il rischio che l'investitore deve accollarsi acquistandolo.

Lo stato chiede agli investitori: prestatemi dei soldi, io ve li renderò. Ecco che entra in gioco la fiducia. Il valore di riferimento, il Bund, è un titolo in cui il mercato ha tanta fiducia e questo si traduce in un tasso di interesse basso. Gli investitori, in base a una valutazione positiva di fatti, circostanze, relazioni, hanno maturato il sentimento di sicurezza e tranquillità che la Germania è un interlocutore affidabile. Naturalmente qui si tratta di una fiducia tutta economica, è per questo che il sentimento degli investitori dipende non tanto dalle loro impressioni ma dai giudizi delle agenzie di rating, le influencer



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.

del mercato dei titoli obbligazionari, che studiano a fondo la salute dello stato dal profilo finanziario e politico. Attualmente, Moody's e Standard&Poor's ci dicono che la Germania è un debitore “prime” con massima sicurezza del capitale, l'Italia invece ha un rating medio-basso e c'è il rischio che scenda ancora in classifica.

Questo si traduce nel rendimento dei titoli: 3,407% per i BTP e 0,423% per i Bund. Lo spread è la differenza fra i due: 298,37 punti (dati al 02 ottobre).

Lo spread è un dato che sconcerca perché è semplice. Nel 2011 ci ha raccontato della fine di un governo e di un'era in tre cifre: 574.

Cambia continuamente il valore dello spread, soprattutto adesso che siamo agli sgoccioli del 2018, il che significa approvazione della legge di bilancio; come un ritratto della condizione del paese in continuo aggiornamento. *In un ritratto c'è qualcosa di fatale* confida Dorian Gray a Basil, l'amico pittore che non si spiegava perché non potesse più vedere la sua opera. Dorian custodiva gelosamente nascosta quella tela, che fedele rispecchiava ogni suo cambiamento. Lo spread invece è un ritratto del paese a beneficio di tutti, un ritratto potente e chiaro.

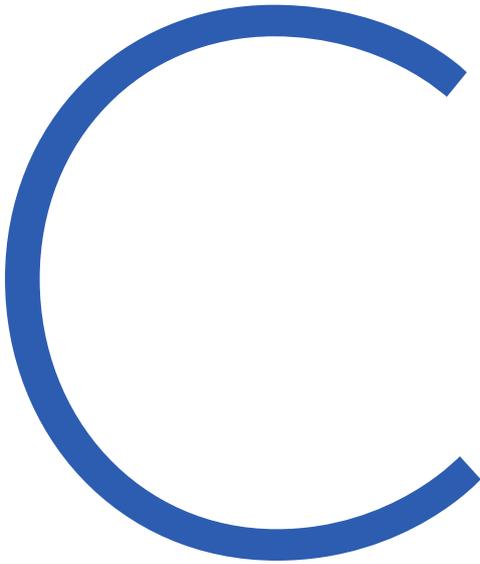
Cosa succederebbe se quel bisogno di fiducia di cui parlava Epicuro non riuscisse più ad essere soddisfatto? ■

Roberto Mannozi



50 ANNI DI ANDAF

A pochi giorni dall'avvio del 41esimo Congresso nazionale Andaf MAG ha incontrato il presidente dell'associazione Roberto Mannozi: «Oggi siamo "manager dei dati" e "business partner"».



inquanta candeline per Andaf. Un traguardo importante che l'associazione nazionale dei direttori amministrativi e finanziari ha deciso di festeggiare a Milano, città dalla quale ha preso i natali nell'ormai lontano novembre del 1968, con il XLI Congresso nazionale "Costruiamo oggi il successo di domani - Expect the Unexpected", di cui *inhousecommunity.it* sarà media partner.

L'appuntamento fisso di quest'anno, programmato per i prossimi 26 e 27 ottobre all'Unicredit Pavillon di Milano, sarà dedicato all'evoluzione e al futuro del mestiere del direttore amministrativo e finanziario. MAG ha incontrato **Roberto Mannozi**, presidente di Andaf e direttore centrale amministrazione bilancio e fiscale del gruppo Ferrovie dello Stato Italiane per parlare con lui dei cambiamenti che hanno interessato la professione.

Da 50 anni osservate attentamente il mondo dei cfo. Quale è stata l'evoluzione della categoria professionale in questi anni?

Gli ultimi 20/25 anni in particolare sono stati anni di cambiamento e discontinuità per tutto il management in generale e quindi anche per i cfo. Siamo passati dalla figura dell'uomo chiuso nel proprio ufficio "a fare i conti", a quella di "manager dei dati" e di "business partner".

Cosa intende quando dice manager dei dati?

Chi fa la nostra professione oggi deve essere capace di leggere, esaminare e selezionare una massa enorme di dati, soprattutto i tanti provenienti dall'esterno, e metterli a disposizione di chi fa le scelte strategiche in azienda. Questo significa che bisogna conoscere ed essere in grado di leggere il business in cui operano le nostre aziende, con i riflessi tecnici, manageriali e culturali che ne derivano. In sostanza, i cfo hanno dovuto cambiare il proprio dna per diventare professionisti in grado di produrre informazioni mirate per contribuire alla crescita dell'azienda.

Questo spiega anche il perché siano diventati dei business partner... Nei rapporti verso l'esterno è cambiato qualcosa invece?

Certamente. Per le aziende medio grandi che hanno contatti con il mercato, il cfo tiene i rapporti con gli investitori. In generale, è sempre più a contatto diretto con il mondo finanziario e bancario, con cui deve saper dialogare per presentare l'azienda in modo chiaro e trasparente. Inoltre, i rapporti con gli stakeholder hanno introdotto nel perimetro di azione del cfo le cosiddette "informazioni non finanziarie", come i temi sociali, ambientali, la diversity, la lotta alla corruzione attiva e passiva e, più in generale, la sostenibilità.

6

COMITATI TECNICI

Corporate finance, corporate governance & compliance, financial reporting standards, tecnico fiscale, tecnico pianificazione e controllo, tecnico information & communication technology



—

«Siamo passati dalla figura dell'uomo chiuso nel proprio ufficio a fare i conti, a quella di manager dei dati e di business partner»

—

C'è stato un momento, o un evento, in particolare secondo lei, che ha scatenato questa evoluzione professionale? I general counsel ad esempio individuano nel D. Lgs. 231/01 un momento cardine per la loro... Esiste qualcosa di simile per gli amministratori finanziari o è stata solo una trasformazione naturale?

I grandi scandali finanziari dei primi anni Duemila – dagli internazionali Enron e WorldCom, ai nazionali Cirio e Parmalat – e le norme che ne sono derivate successivamente (tra cui la legge 262/2005 che ha inserito la figura del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari) possono essere visti come una frontiera che ha dato un'accelerazione maggiore verso un'evoluzione, in termini di managerialità e visibilità della figura del cfo, che probabilmente sarebbe avvenuta ugualmente. Sono stati anni che hanno inciso profondamente sul funzionamento delle aziende e hanno fatto capire quanto il



ANDAF
Associazione Nazionale
Direttori Amministrativi e Finanziari



COSTRUIAMO OGGI IL SUCCESSO DI DOMANI EXPECT THE UNEXPECTED!



XLI CONGRESSO NAZIONALE ANDAF
26/27 Ottobre 2018 - Milano, Unicredit Pavilion

in collaborazione con



Borsa Italiana



GRUPPO24ORE

Online Media Partner
inhousecommunity.it



ruolo del cfo fosse cruciale per la credibilità e l'affidabilità dei dati e delle informazioni riguardanti l'impresa.

E oggi invece? C'è qualche fattore che sostiene l'evoluzione professionale?

Un elemento che sta dando un forte impulso a un rinnovamento del ruolo è la trasformazione digitale. Se fino a ieri i cfo e le persone del loro team venivano al 90/95% dei casi da studi economico-finanziari, oggi iniziano a comparire ingegneri gestionali o figure come i data scientist, gli esperti di data analytics, risorse in grado di valutare e selezionare le informazioni più significative

12

SEZIONI

Piemonte, Lombardia, Nord-Est, Liguria, Emilia Romagna, Toscana, Marche, Umbria, Centro-Sud, Campania, Puglia e Sicilia

Il collegamento con la digitalizzazione delle aziende è diretto quindi...

Il rapporto con il mondo dell'information technology è diventato fondamentale. Il cfo deve governare gli strumenti IT e selezionare le risorse tecnologiche più utili, a semplificare e automatizzare le attività di minor spessore e i processi ricorrenti, penso ai flussi transazionali che possono essere ormai in gran parte "robotizzati", e a implementare strumenti di "business intelligence" sempre più evoluti che accorcino i tempi fra l'analisi, la valutazione e l'utilizzo del dato nei processi d'azienda. Il cfo inoltre deve lavorare all'agenda tecnologica dell'impresa con il cio (chief information officer, ndr), così da garantire scelte equilibrate ed efficaci di investimento nei nuovi strumenti tecnologici.

«I cfo hanno dovuto cambiare il proprio dna per diventare professionisti in grado di produrre informazioni mirate per contribuire alla crescita dell'azienda»

Robotizzazione...l'intelligenza artificiale dunque è già realtà nel vostro mondo?

Certamente. Penso all'automazione di alcuni processi, al tema delle blockchain, ai sistemi che permettono di passare da logiche di lettura "a consuntivo" a logiche "predittive". L'intelligenza artificiale permette già oggi di cambiare nel profondo i sistemi di gestione di aree di costo che incidono sulle performance dell'azienda. Se pensiamo che, a livello mondiale, si stima che tra dieci anni la spesa di investimento su questi strumenti diventerà 50/100 volte più significativa, è chiaro che ci troveremo di fronte a frontiere tecnologiche sempre più potenti e performanti.

1800

NUMERO DI SOCI

1968

ANNO DI FONDAZIONE

Gli esperti dicono che alcune professioni potrebbero sparire. C'è un rischio per quella dei cfo?

Indubbiamente l'AI sorprenderà tutti per la capacità di acquisire informazioni e diventare sempre più autonoma nel fare scelte e nel decidere, sollevando i nostri team dalle attività routinarie. Ma a mio avviso l'uomo, con la sua capacità unica di porre in relazione dati e informazioni e valutazioni intelligenti di natura "emotiva" rimarrà al centro di questi processi.

Come si può rendere indispensabile il cfo?

Così anche il cfo, mettendo insieme la conoscenza del business e la sensibilità nel contatto con le persone e i colleghi, unite alla sua capacità di leggere e selezionare le informazioni e i dati veramente strategici per l'azienda, rimarrà a lungo figura indispensabile. Prima che una macchina sia in grado di fare tutto questo ci vorrà ancora molto tempo...

«Il rapporto con il mondo dell'information technology è diventato fondamentale»



Roberto Mannozi

Andaf cosa farà per affiancare i cfo nelle sfide del futuro?

Svilupperà i temi riguardanti l'evoluzione della professione con i propri comitati tecnici condensando quanto elaborato nei forum e nel congresso annuali, così come investirà sulla formazione, un aspetto per noi fondamentale che viene sviluppato da anni in diverse iniziative in aula. La cultura del "Cfo 4.0" è uno degli investimenti cardine del piano di attività per il triennio 2018-20.

Passiamo ora al XLI Congresso nazionale. Quali sono i temi che porterete all'attenzione degli esperti della materia in occasione di questa ricorrenza?

Con il contributo dei relatori venerdì 26 ci concentreremo su "imprese e futuro", mentre sabato 27 sarà dedicato alle "persone e il futuro". Nella prima giornata parleremo quindi della digitalizzazione delle imprese, scendendo nel dettaglio di alcuni settori e business, come ad esempio l'industria automobilistica. Parleremo di nuovi modelli di consumo attraverso la gestione dell'innovazione e del futuro dell'IT. Il sabato affronteremo invece il tema delle risorse umane e delle organizzazioni, toccando ambiti come quello del passaggio da un modello aziendale gerarchico a uno a rete. (r.i.)

IBA:

un'avvocata su due vittima di
BULLISMO,
una su tre di
MOLESTIE SESSUALI



Bullismo e molestie sul lavoro. La professione forense non è esente da questi fenomeni. Anzi. Un'avvocata su due e un avvocato su tre sono vittime di episodi di bullismo (43%). Mentre una professionista su tre e un suo collega uomo su quindici è stato molestato sessualmente (25%). A rivelarlo sono i numeri preliminari del sondaggio lanciato dall'International Bar Association (IBA) per verificare la

presenza di bullismo e molestie sessuali nella professione a cui è possibile rispondere, in forma anonima e in ben sei lingue, fino al 26 ottobre. I primi esiti della ricerca, presentati in occasione della conferenza annuale che si è tenuta a Roma dal 7 al 12 ottobre scorso, riguardano ben oltre 5mila avvocati di 120 giurisdizioni.

Nel 57% dei casi, il comportamento di bullismo ricevuto non è stato segnalato, una percentuale che sale al 78% per le molestie. Tra le ragioni addotte per la mancata segnalazione c'è il profilo/lo stato del perpetratore, il timore di ripercussioni su di sé o sulla propria carriera e la mancanza di fiducia nei protocolli che regolano questi comportamenti.

Per le vittime di queste spiacevoli condotte che hanno invece deciso di segnalare l'accaduto cosa è cambiato? Nel 71% dei casi i professionisti che hanno subito episodi di bullismo hanno dichiarato che la risposta è stata "insufficiente o trascurabile". Nel 76% dei casi, il perpetratore non è stato sanzionato, mentre il 66% delle volte la situazione è rimasta invariata o, si è addirittura, esacerbata.

La situazione non cambia analizzando le risposte date dalle vittime di molestie che hanno denunciato i fatti all'interno della propria organizzazione. Il 65% di queste ritiene che la risposta data è stata "insufficiente o trascurabile". I molestatori non sono stati sanzionati nel 73% delle occasioni, e la situazione è rimasta la stessa o è peggiorata per il 53% dei segnalatori.

Non a caso poi questi episodi hanno contribuito all'uscita dallo studio legale o all'intenzione di lasciare il proprio posto di lavoro. Una circostanza che si è verificata per il 62% dei "bullizzati" e il 36% dei molestati.

«Sapevamo già che la nostra realtà professionale non è immune da comportamenti di tal genere – ha commentato a MAG **Barbara De Muro** responsabile di ASLAWomen (la sezione dell'associazione degli studi legali ASLA che segue le tematiche professionali delle pari opportunità nell'avvocatura, ndr) e avvocatessa di Lca – Certo, se la diffusione e la frequenza del fenomeno negli studi legali italiani dovessero essere simili a quelle risultanti dai primi dati del sondaggio IBA saremmo di fronte a una situazione gravissima, che richiederà da parte di studi legali e istituzioni forensi la pronta applicazione di misure efficaci volte a creare ambienti di lavoro più rispettosi e l'adozione di severi provvedimenti sanzionatori nei confronti dei responsabili di atti di bullismo e di molestie sessuali, che non devono in alcun modo essere tollerati. ASLAWomen anche questa volta farà la sua parte: manterremo alta l'attenzione, ci attiveremo per verificare la situazione negli studi legali membri e, nel frattempo, continueremo con le nostre iniziative pro-inclusione, rimanendo a disposizione di tutti i colleghi e le colleghe che vogliono denunciare questi spregevoli atti». ■



Barbara De Muro

Lara Botta



LARA BOTTA:

«L'importante è
NON STARE
MAI FERMI»

nostro viaggio tra le donne leader che ritengo possono essere un role model per le più giovani e che, a mio parere, rappresentano la nuova leadership femminile 2.0, con **Lara Botta**, vice presidente di

Botta Packaging e vicepresidente nazionale Giovani Imprenditori Confindustria. Lara ha 40 anni, sprizza vitalità, ottimismo e sicurezza, come si vede dal sorriso (che ha sempre, non solo quando si fa fotografare). Di Lara, oltre alle qualità professionali e di leadership, spicca l'impegno che ha da sempre per la riduzione degli stereotipi di genere e la valorizzazione della diversity come elemento competitivo di crescita.

Come sei arrivata dove sei oggi?

Mi sono sempre buttata al di là dell'ostacolo, osando e curiosando. Non sempre ho vinto, ma questo spingermi oltre ha fatto sì che imparassi parecchio. A 18 anni ho fatto le valigie per l'università all'estero e da lì è cominciata la mia permanenza tra Edimburgo, Basilea e Londra con una carriera ben avviata in una multinazionale

farmaceutica. Una sfida avvincente che mi ha portata a ritornare in Italia con un prestigioso bagaglio di esperienze.

Cosa significa per te leadership femminile?

Semplicemente che la guida è di una donna. E incredibilmente, fa ancora notizia...

È diversa da quella maschile? in cosa?

È senz'altro più rara, e spesso deve rendersi più forte per essere credibile, considerata. Perché il ruolo della donna è ancora associato alla gestione della casa e alla famiglia, difficilmente si associa al mondo del lavoro a livelli decisionali. E se ci arrivi spesso devi essere riuscita a ricoprire entrambi i ruoli, rendendoti inevitabilmente più tosta.

«Mi sono sempre
buttata al di là
dell'ostacolo, osando
e curiosando»

Di cosa sei orgogliosa?

Di essere riuscita a trovare la mia strada, ciò che mi rende stimolata e felice. La domanda 'cosa vuoi fare da grande' mi ha sempre spaventata perché si modificava continuamente, e mi sembrava di non aver intrapreso una linea retta su un determinato progetto di carriera. Eppure, nonostante mi fossi lasciata trasportare dagli eventi e dalle passioni del momento questo non ha inficiato la mia carriera. Ora posso attingere a tutte le esperienze fatte per trarne vantaggio. Perché l'importante è non stare mai fermi.



Lara Botta

Cosa ti ha permesso di avere successo?

Il mio carattere; curioso e determinato. E il sorriso, che traspare positività e voglia di fare.

Ma non posso omettere la fortuna di poter condividere i compiti di genitore con un marito che non intende rinunciare al suo ruolo di papà e a un ambiente familiare che rispetti le professionalità reciproche.

Un consiglio che daresti a te stessa da giovane?

Non ti preoccupare, tutti i tasselli troveranno il modo di incastrarsi in futuro, tu continua a crearne!

Un errore che le donne devono evitare

Lasciarsi plagiare da ciò che prevede la società per loro, rinunciare ai propri sogni per altri. Devono trovare la propria strada, qualsiasi essa sia, sperimentando. E ambire a essere indipendenti, sempre.

Un consiglio alle giovani donne

Non precludetevi nulla e seguite le vostre passioni perché saranno quelle che vi faranno rendere di più; dedicatevi a essere il meglio che possiate essere. La vita offre numerose strade, mettetevi in gioco e non abbiate paura di sbagliare. Con duro lavoro, se volete, potete! Conto su di voi, Leader del futuro! 📌

**Amministratore unico di Learning Edge*

Simona Befani

A portrait of Simona Befani, a woman with dark, wavy hair, wearing a bright pink button-down shirt. She is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a blurred office setting.

FORESIGHT GROUP:

l'ufficio legale è trasversale

MAG incontra Simona Befani, head of Southern Europe legal department del gruppo. «Siamo riusciti a efficientare i costi e cambiato la procedura di affidamento dei mandati»



«Per quanto fosse interessante la libera professione, mi mancava la dinamicità e la visione a tutto tondo che si può avere in azienda», spiega così a MAG **Simona Befani** la ragione per cui, nel 2012, dopo una esperienza quinquennale maturata nei dipartimenti banking e project finance di Allen & Overy e Cba, decide di passare in house, scegliendo Foresight Group – gestore di fondi indipendente attivo nel settore delle infrastrutture energetiche rinnovabili, con oltre tre miliardi di euro in gestione e uffici in Uk, Italia, Spagna, Usa e Australia.

«Sin dall’inizio mi sono occupata di acquisizioni di impianti fotovoltaici e della gestione ordinaria delle società del gruppo», ricorda l’avvocata. Era il 2012 e la società, fondata a Londra nel lontano 1984, aveva aperto i battenti in Italia solo quattro anni prima, nel 2008, a Roma, sull’ondata dell’incentivazione degli impianti di rinnovabili. «Quando sono arrivata in Foresight, il gruppo in Italia era ancora

considerato come poco più che una start up», racconta l’avvocata. Negli anni, sulla scia delle numerose operazioni chiuse, la società è cresciuta fino a raggiungere oggi un organico di 210 persone, quasi cinque volte rispetto alle 50 risorse che contava nel 2012.

«Non c’era un ufficio legale interno. C’erano e ci sono ancora oggi delle persone con un background legale, come il ceo per il Sud Europa **Federico Giannandrea**, un ex Allen & Overy. Le figure professionali vengono inquadrare tutte come analyst, per poi diventare investment manager, poi senior investment manager, director e infine partner», spiega Befani, evidenziando come l’impostazione del lavoro, all’interno del gruppo, sia manageriale. Tutti fanno tutto. O, per essere più specifici, sono chiamati a valutare in prima persona gli investimenti per poi presentarli al comitato preposto ad approvarli che siede a Londra. «Anche io, che ho una funzione più specifica, quella del legale, mi occupo di business development, sono promotrice di progetti di cui sono in grado di gestire anche alcuni aspetti economico-finanziari. Devo dedicare il 10/20% del mio tempo a pensare a nuove opportunità di crescita. E così come accade a me, accade a tutte le figure professionali che operano all’interno del gruppo, indipendentemente dal proprio background di provenienza. Foresight dà un’impostazione trasversale, chiedendo a tutti di completare la propria formazione.

«Per quanto fosse interessante la libera professione, mi mancava la dinamicità e la visione a tutto tondo che si può avere in azienda»

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

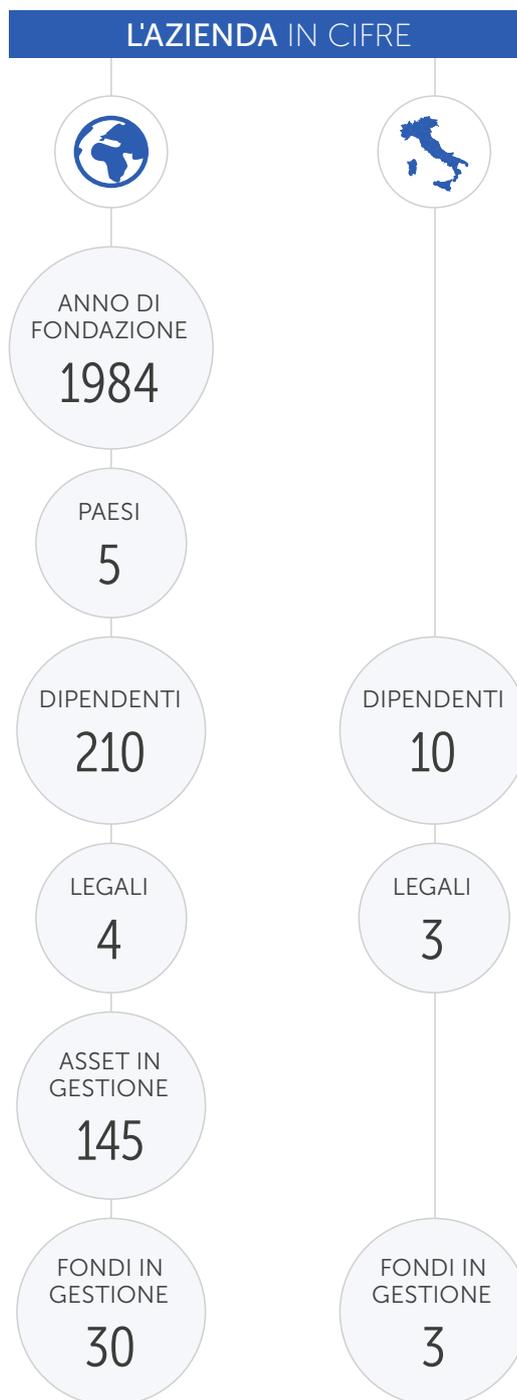
inhousecommunity.it

Questo, da una parte, rende l'impegno maggiore perché si devono acquisire competenze in vari ambiti e, dall'altra, dà l'opportunità di vedere l'operazione a tutto tondo e completare il proprio profilo professionale», precisa.

Oggi Befani guida un ufficio legale composto da tre persone e – a seguito della sua nomina, a maggio scorso, a head of Southern Europe legal department – segue gli affari legali e societari per Italia e Sud Europa. Una nomina che, spiega Befani, nasce dall'esigenza di strutturare meglio l'area legale del gruppo, in modo da rendere il processo di gestione di tutti i progetti più efficiente. In questo nuovo ruolo, Befani risponde a Giannandrea e al cfo **Gary Fraser**, a cui fanno capo le decisioni dal punto di vista regolamentare, di compliance e rispetto alle tematiche più inerenti all'area legal.

L'esigenza di strutturare in maniera più ordinata la funzione legale – sottolinea l'avvocata – è legata sia a una più ordinata gestione sia degli affari societari, che delle operazioni e dei progetti di sviluppo economico dell'azienda per cui, come dice lei stessa, «così come è necessario l'apporto del consulente finanziario, serve una figura legale competente».

Per un'azienda che opera in un settore di mercato così specialistico, avere dei legali interni, continua la giurista, «è molto importante perché crea un coordinamento e una supervisione specializzata. Affidandosi solo ai legali esterni ci si espone al rischio sia di sostenere costi maggiori, sia di essere meno efficienti, visto che avere uno specialista all'interno significa poter captare immediatamente le problematiche e capire se è necessario o meno un parere legale esterno, indirizzare la società verso il professionista esterno più ferrato sull'argomento e soprattutto comprendere le analisi fatte dai legali esterni e valutare se approfondire o meno certi aspetti».



La riduzione delle spese legali esterne per Foresight Group – rivela la giurista – è stata pari al 25% dal 2016 a oggi. «Siamo riusciti nel tempo a efficientare i costi. Abbiamo cambiato la procedura di affidamento dei mandati, cercando di innescare un processo



competitivo più virtuoso. Ovvero, invitiamo almeno due studi a partecipare a un *bid* e chiaramente questo ci consente di fare un po' più di economia sui costi». Anche se, il risparmio non è il driver chiave nella scelta dei consulenti. «Al di là dei costi – spiega Befani – la competenza specifica nel settore per noi è fondamentale. Cerchiamo l'eccellenza, e nei casi di gestione di green bond prediligiamo gli studi che integrano le competenze project financing e capital markets. Un connubio che non tutti gli studi sono in grado di garantire».

Tra gli studi con cui l'azienda lavora di più ci sono, oltre a Orrick (con il team di **Carlo Montella**), Allen & Overy (con la squadra di **Michele Milanese**), Legance (con **Monica Colombero** e **Giovanni Scirocco**), Ashurst (con **Carloandrea Meacci**) e recentemente Simmons & Simmons e Bird & Bird.

«Gestiamo internamente la valutazione e la documentazione preliminare dei progetti, poi dopo il *request for proposal* selezioniamo lo studio che ci affiancherà nell'operazione e a quel punto si lavora a quattro mani. Gli

«Anche io che ho una funzione legale mi occupo di business development, sono promotrice di progetti di cui sono in grado di gestire anche alcuni aspetti economico-finanziari»

In evidenza

FINAZIAMENTO A SOLIS. GLI ADVISOR IN CAMPO

Tra le principali operazioni seguite dall'ufficio legale di Foresight Group nel corso dell'ultimo anno spicca la costituzione, a dicembre 2017, del fondo di debito Foresight Italian Green Bond Fund, che investe in mini bond emessi da società italiane che operano nel campo delle energie rinnovabili e dell'efficienza energetica.

La prima operazione del fondo è stata, a luglio scorso, la sottoscrizione dei titoli obbligazionari – quotati sul segmento “Green” di ExtraMOT PRO di Borsa Italiana – di Solis per un importo di 5,4 milioni di euro, finalizzati al rifinanziamento dei costi di costruzione di un impianto di cogenerazione nel comune di Settimo Torinese, in Piemonte.

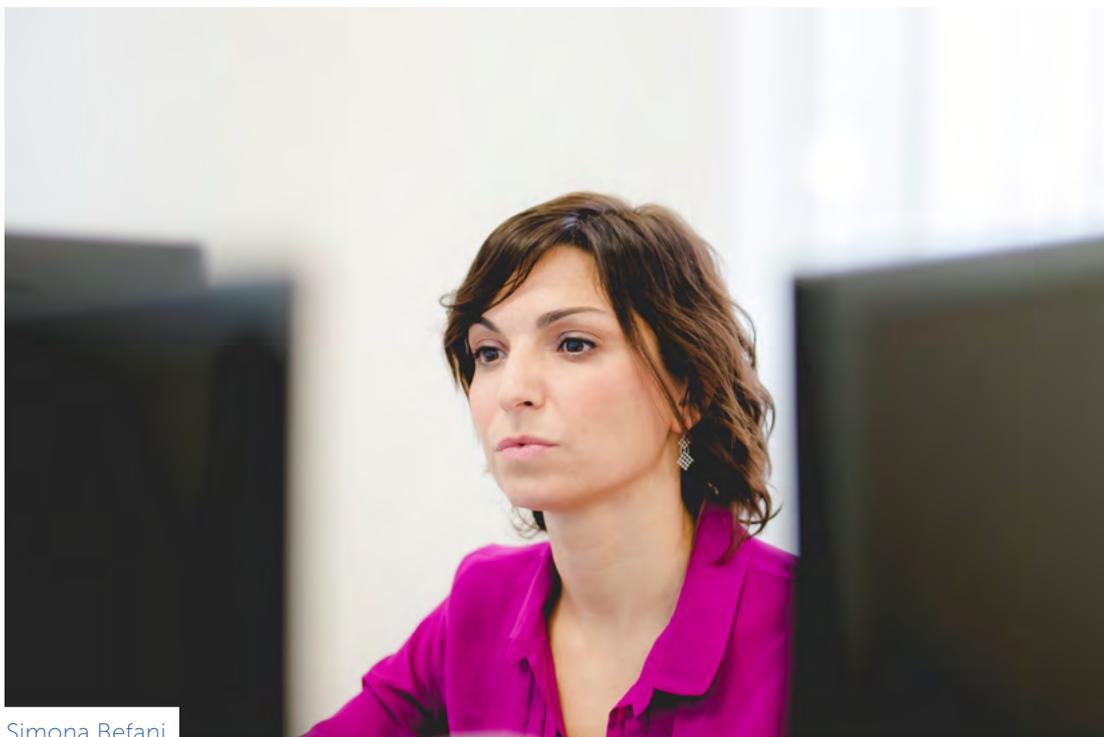
L'impianto recupera l'energia termica prodotta dalla generazione di energia elettrica e alimenta la rete di riscaldamento del Comune di Settimo Torinese raggiungendo 7mila abitazioni, oltre a svariate realtà pubbliche e private dell'area ed è in grado di processare sino a 18mila tonnellate di biomassa legnosa vergine all'anno, generando quotidianamente 22 MWh di energia rinnovabile e 85 MWh di energia termica.

Solis, società del gruppo Elaris Holding attivo nel settore delle energie rinnovabili, è stata assistita da Bureau Plattner con il team composto dal partner **Massimo Petrucci** con il partner **Carlo Gurioli**, coadiuvati dagli avvocati **Francesca Tonizzo** e **Giovanna Roggero**.

Per Foresight ha agito il team legale interno guidato da **Francesco Maggi**, coadiuvato da **Orrick** con una squadra guidata dai partner **Carlo Montella** e **Raul Ricozzi**, in collaborazione con l'of counsel **Pina Lombardi**, la special counsel **Celeste Mellone**, i managing associate **Simonetta Formentini** e **Roberto Percoco**, e gli associate **Marco Donadi** e **Paola Alberta Esposito**.

«In questa operazione l'ufficio legale ha svolto un ruolo determinante nella negoziazione dei contratti di progetto e, affiancando Orrick nella revisione della documentazione e in molti casi nel drafting dei documenti finanziari presentati a Borsa Italiana», ha dichiarato Simona Befani. (r.i.)





Simona Befani

advisor redigono la documentazione e noi la rivediamo, la commentiamo e coordiniamo le varie funzioni. Deleghiamo con criterio, senza esagerare. Cerchiamo di intervenire spesso e proporre soluzioni a beneficio dell'operazione. Non sempre è semplice lavorare insieme, certo, ma quando c'è un dialogo aperto, onesto e la professionalità è alta si riesce a trovare soluzioni vincenti. Poi chiaramente nei casi in cui c'è bisogno di un parere ad hoc su un tema specifico, di natura fiscale o amministrativa, monitoriamo senza creare ingerenze eccessive sul lavoro degli studi esterni», chiarisce Befani.

Le tariffe, infine, vengono definite con chiarezza in fase di assegnazione del mandato. Quest'ultimo prevede tra i termini delle *fee* per le varie fasi del progetto, in modo tale da evitare sorprese. Salvo stravolgimenti, ogni quotazione ha un tetto massimo che non viene sforato, spiega l'avvocata. «anche questo consente di contenere i costi o almeno di prevederli». (r.i.)

«Avere uno specialista all'interno significa captare immediatamente le problematiche e capire se è necessario o meno un parere legale esterno»



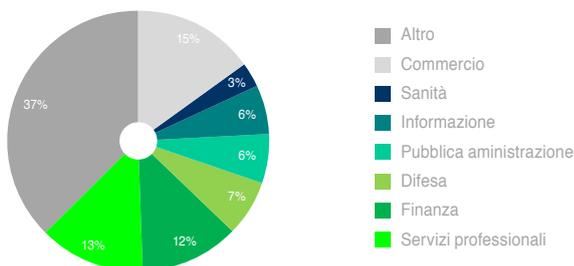
CYBERSECURITY: AZIENDE E TALENTI, SFIDE E OPPORTUNITÀ DA NON PERDERE

3,5 milioni di posizioni non coperte entro il 2021. Una grande opportunità di carriera, ma anche una grande sfida per le aziende. I consigli di Wyser per affrontarla al meglio.

Milano, 22 ottobre 2018 – Vulnerabilità, malware, esposizione dei dati e, da poco, GDPR compliance. Sfide e preoccupazioni che riguardano le aziende di tutta Europa e non solo. Si stima infatti che il “cybercrimine” porterà a triplicare il numero di posizioni aperte nei prossimi cinque anni. Una grande sfida per le aziende, che a livello globale, lamentano una carenza di personale qualificato laddove, invece, i manager HR prevedono di far crescere il reparto dedicato del 15%.

Grande opportunità quindi per chi è in cerca di lavoro, anche perché la cybersecurity abbraccia ogni tipo di settore: se in testa troviamo i servizi professionali (37%), non mancano le richieste nel mondo della finanza (13%), della difesa (12%), ma anche della sanità (6%).

I settori più caldi della Cyber sicurezza



Aziende: come attirare professionisti in materia di cybersecurity

“In questo scenario di continuo e rapido sviluppo, le aziende sono poste di fronte a una duplice sfida: non solo devono sapersi rivolgere in modo attrattivo a questi specialisti, ma soprattutto evitare il cosiddetto “turnover”, molto rapido in questo campo – commenta **Carlo Caporale, Amministratore Delegato Wyser Italia**.

Sono diversi gli studi e i profili che affollano questo settore: ingegneri, architetti delle informazioni, laureati in economia, giurisprudenza, criminologia o scienze politiche. Professionisti che si sono avvicinati a quest’ambito in un secondo momento, spesso per passione, e che hanno saputo accumulare esperienze dirette restando aggiornati con corsi di perfezionamento e certificazioni.

“Fondamentale per avvicinare nuovi talenti è saper gestire al meglio la prima fase di ricerca e selezione”, - continua **Carlo Caporale, Amministratore Delegato Wyser Italia**. “Basti pensare che l’87% degli esperti di cybersecurity, nel mondo, non ha iniziato la propria carriera in questo settore. Essere troppo rigidi nella scelta iniziale rischierebbe di far scartare a priori talenti che presentano una formazione alternativa a un percorso più tradizionale, ma non per questo meno valida”.

Il settore della sicurezza informatica si contraddistingue per la rapidità con cui evolve in tempi molto brevi. Ne è una prova la recente introduzione della nuova regolamentazione in materia di privacy in Europa, la cosiddetta GDPR 2018. L’obbligo da parte delle aziende di adeguarsi a questa nuova normativa ha portato a prendere in seria considerazione l’inserimento in organico di personale specializzato, spesso incrementando le risorse già dedicate.

“L’adeguamento delle aziende in seguito all’introduzione del nuovo regolamento in materia di privacy è un chiaro esempio della velocità con cui questo settore evolve”, conclude **Carlo Caporale, Amministratore Delegato Wyser Italia**. “Tutto ciò richiede da una parte che il professionista si aggiorni con costanza, anche quando ha raggiunto una posizione stabile, e dall’altra che l’azienda contribuisca alla sua continua formazione con piani di investimento strutturati: solo così potrà vincere la sfida di risultare attrattiva agli occhi di nuovi talenti e anche a quelli delle proprie risorse, per essere così vincente sul mercato”.

Aziende: i 5 punti cardine per attirare professionisti qualificati in materia di CyberSecurity

1. Formazione e aggiornamento continuo
Prevedere piani di investimento strutturati per un costante aggiornamento del personale
2. Flessibilità nella ricerca e selezione
Includere nella selezione anche candidati con background non strettamente tecnici
3. Misure di conciliazione vita-lavoro
Garantire flessibilità di orario e altri benefit per rendere l’azienda più competitiva rispetto ai competitor
4. Opportunità di carriera all’interno dell’azienda
Dare alle risorse la possibilità di crescere all’interno dell’azienda evitando così un rapido turn-over
5. Diffusione di una cultura della cybersecurity in azienda
Costruire una cultura della sicurezza informatica a tutti i livelli, riconoscendo il valore dello specialista.



Carlo Caporale, Amministratore Delegato Wyser Italia

inhousecommunity
Awards

TAVOLA ROTONDA

"AI E NUOVE TECNOLOGIE: QUALI FRONTIERE PER I LEGALI D'AZIENDA"

Intervengono

Stefano Brogelli Legal and Compliance Director Axpo Italia

Fabrizio Gallotti Country Manager Italy DiliTrust

Sandra Mori Data Privacy Officer (DPO) Europe Coca-Cola

Valérie Ruotolo Country Counsel, Head of Legal Dept. Hp Italy

Umberto Simonelli Legal & Corporate Affairs Officer Brno

Modera

rosailaria iaquinta inhousecommunity.it

AI E NUOVE TECNOLOGIE: le frontiere per I LEGALI D'AZIENDA

Cosa sta cambiando nelle direzioni affari legali a seguito dell'impiego di nuove tecnologie? Cosa cambierà ancora? *Inhousecommunity.it* ne ha parlato con alcuni osservatori speciali...

I D'AZIENDA"

ntelligenza artificiale e nuove tecnologie all'interno delle direzioni affari legali. Di questo si è parlato il 15 ottobre scorso, in occasione della tavola rotonda che ha introdotto l'edizione 2018 degli Inhousecommunity Awards, insieme al country manager per l'Italia di DiliTrust **Fabrizio Gallotti**, alla data privacy officer per l'Europa di Coca-Cola **Sandra Mori**, al chief legal & corporate affairs officer di Brembo **Umberto Simonelli**, alla country counsel and head of legal department di Hp Italy **Valérie Ruotolo** e al legal and compliance director di Axpo Italia **Stefano Brogelli**.

Sia le law firm che le direzioni affari legali stanno aprendo all'impiego di nuovi strumenti tecnologici in grado di snellire e automatizzare alcune mansioni ripetitive del lavoro dei giuristi. Questo sta trasformando e, trasformerà ulteriormente, il mondo dei servizi legali.

Durante la discussione i relatori hanno raccontato cosa sta succedendo all'interno dei loro uffici legali, illustrando il livello di penetrazione raggiunto dall'*artificial intelligence* e, più in generale, l'approccio alla tecnologia che hanno adottato.

A margine della discussione, le telecamere di MAG hanno approfondito alcune questioni chiave del tema con i professionisti coinvolti nella tavola rotonda.



LA DIGITALIZZAZIONE IN ITALIA

A che punto è in Italia l'evoluzione digitale che sta interessando gli uffici legali? Rispetto ad altre nazioni, quali gli Stati Uniti o il Regno Unito, lo Stivale resta il fanalino di coda negli studi che misurano il grado di sviluppo della potenzialità digitale di un Paese – spiega Gallotti – attestandosi a tassi vicino al 10% (contro quelli Usa e UK del 17-18% e della media europea del 12%).

La digitalizzazione – continua Gallotti – si può misurare prendendo in considerazione tre aspetti, che le società di consulenza chiamano AAA, ovvero *automation*, *artificial intelligence* e *analytics*. Nel nostro Paese si sta lavorando soprattutto sull'automazione, che spinge quanto più possibile verso l'eliminazione del lavoro manuale e introduce sistemi in grado di migliorare, in maniera collaborativa, l'efficienza dei processi. In Nord America invece la digitalizzazione è trainata dall'intelligenza artificiale e dunque da macchine in grado di imparare in maniera sempre più precisa come rispondere alle domande che vengono poste loro.



Fabrizio Gallotti



COSTO O OPPORTUNITÀ

Le potenzialità di questi strumenti sono enormi. È però anche vero che hanno un costo e che agli uffici affari legali viene chiesto sempre di più di tagliare le spese. C'è quindi un tema di costo-opportunità da smarcare con gli amministratori delegati e i vertici aziendali.

Come si affronta? «In una società il punto di partenza sono i numeri. È effettivamente possibile dimostrare, soprattutto nell'ip, ma anche nell'area acquisti, che utilizzare questi strumenti per velocizzare il lavoro costa infinitamente meno che avere una risorsa interna o comprare dall'esterno queste attività», spiega Simonelli.



Umberto Simonelli



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



Sandra Mori



L'IMPATTO SULLA FORZA LAVORO

Una tra le maggiori paure suscitate dall'intelligenza artificiale è l'impatto che queste potranno avere sulla forza lavoro. Ci sarà sempre bisogno dei professionisti o le macchine saranno in grado di sostituirli in tutto e per tutto? Quest'ultima evenienza è poco plausibile, secondo Mori.

L'avvocata sostiene

infatti che i mestieri più "a rischio sostituzione" siano solo quelli meno specializzati, che comportano lavori ripetitivi e di routine. Un parallelismo è possibile con il «processo che aveva preso piede fino a qualche anno fa di appaltare i grandi volumi di lavoro ai Paesi nei quali il costo del lavoro era più basso», riferendosi a nazioni come l'India, la Polonia, la Repubblica Ceca e la Slovacchia che offrono manodopera a un costo minore.

Passando all'esperienza diretta di Coca-Cola, che si avvale di Sara, un sistema di intelligenza artificiale in grado di fare ricerche preliminari sui marchi registrati (si veda MAG N.108), Mori spiega che nella direzione legale del gruppo «si è visto un cambiamento, sulla scia della pressione dei costi che già da qualche anno interessa un po' tutta l'industria». Nel gruppo molte mansioni più semplici sono

state demandate agli strumenti elettronici. Una tendenza questa, spiega Mori «che andrà avanti ed è la naturale evoluzione della nostra professione, che rimarrà sempre di più sulla parte di consulenza strategica, piuttosto che sul "fare"».



L'IMPATTO SULLA RELAZIONE CON GLI STUDI LEGALI

Innegabilmente l'intelligenza artificiale e le nuove tecnologie avranno un impatto nella relazione tra le direzioni affari legali e gli studi d'affari, secondo Brogelli. Un rapporto che stanno già cambiando, in meglio. «Noi ad esempio

abbiamo adottato una piattaforma collaborativa attraverso la quale comunichiamo con gli studi esterni e abbiamo efficientato moltissimo il processo di comunicazione, rendendolo più sicuro e più fluido», aggiunge l'avvocato.

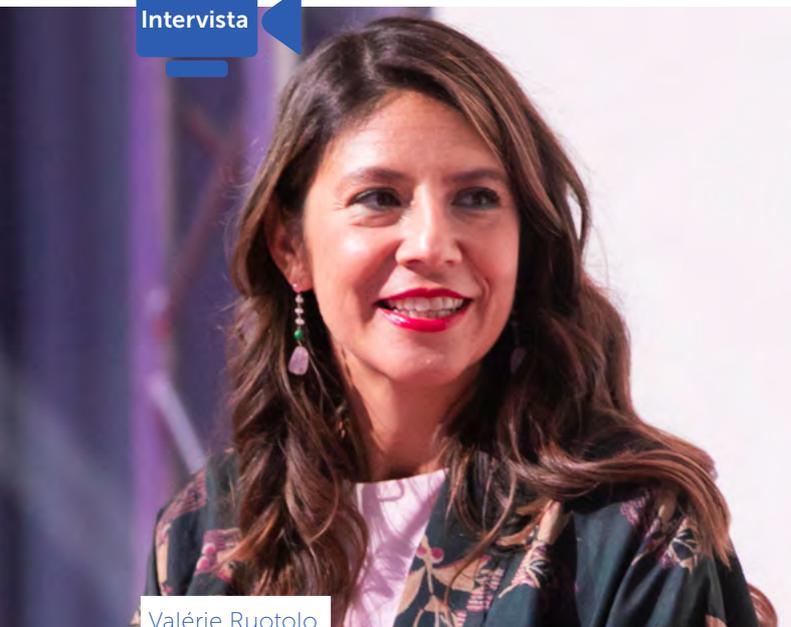
Per il futuro prossimo, secondo l'opinione del giurista, gli studi hanno l'opportunità di offrire altri possibili servizi – magari associandosi con altri fornitori, come quelli di servizi it – e prodotti tecnologici, aprendosi in questo modo a nuovi mercati.



Stefano Brogelli



Intervista



Valérie Ruotolo

L'INNOVAZIONE PARTE DELLA TESTA

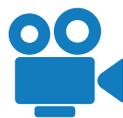
Ma per rendere più innovative le direzioni affari legali non basta puntare solo sugli strumenti. Ne è convinta Ruotolo, secondo cui «il fattore umano rimane fondamentale».

Secondo la giurista, oltre ad adottare le nuove tecnologie, serve un cambio di mentalità che si basa su quattro punti fondamentali: la curiosità verso la tecnologia; la creatività, ovvero provare a produrre innovazione senza aver paura di fallire; la flessibilità, tenendo conto che è importante adeguarsi alle

richieste del business; e la positività «il bicchiere deve essere sempre mezzo pieno», chiude l'avvocata.

INHOUSECOMMUNITY AWARDS 2018

[SFOGLIA LA FOTOGALLERY](#)



I PROTAGONISTI DEL SETTORE SONO STATI CELEBRATI
IN UNA ESCLUSIVA SERATA DI GALA



Una serata per celebrare l'eccellenza del mondo delle direzioni affari legali, fiscali, del personale, dei CFO e degli amministratori delegati: gli Inhousecommunity Awards. L'evento – organizzato da Inhousecommunity.it, in collaborazione con Accuracy, DiliTrust, Sicuritalia Investigazioni e Wyser – è stato ospitato quest'anno dal Superstudio Più di Via Tortona a Milano e ha visto la partecipazione di oltre 600 persone.

Durante la cerimonia sono stati conferiti i seguenti riconoscimenti:

IN HOUSE COUNSEL DELL'ANNO



Fabio Fagioli (Maire Tecnimont)

EMANUELE CAMANDONA
Luxottica Group

ANTONIO CORDA
Vodafone



FABIO FAGIOLI
Maire Tecnimont

GIULIO FAZIO
Enel

UMBERTO SIMONELLI
Brembo

NICOLA VERDICCHIO
Pirelli

IN HOUSE TEAM DELL'ANNO

ENEL

SKY ITALIA

SNAM



UNICREDIT

WHIRLPOOL



Da sinistra: Gianpaolo Alessandro, Shannon Lazzarini, Chiara Musco, Roberto Tazzioli, Manlio Stefano Nuzzo (UniCredit)

AMMINISTRATORE DELEGATO DELL'ANNO



Da sinistra: Nicolò Mardegan (EY) e Simone Demarchi (Axp Italia)

ALBERTO CALCAGNO
Fastweb



SIMONE DEMARCHI
Axp Italia

MICAELA LE DIVELEC LEMMI
Salvatore Ferragamo

REMO RUFFINI
Moncler

THIAGO ZANETTINI
AB InBev Italia

CFO DELL'ANNO

BARBARA CAVALERI
Vodafone

STEFANO GRASSI
Luxottica Group

ROBERTO MANNOZZI
Ferrovie dello Stato Italiane

PATRIZIA SAVI
Sea



SILVANA TOPPI
Hp Italy



Silvana Toppi (Hp Italy)

DIREZIONE FINANZA E AMMINISTRAZIONE DELL'ANNO



Da sinistra: Stefano Grassi, Guido Corbetta, Emanuele Camandona, Sara Francescutto, Giacomo Soldani, Viola Villa, Marianna Mitolo (Luxottica Group)

AXPO ITALIA

DE CECCO

ENI GAS E LUCE

GRANAROLO



LUXOTTICA GROUP



In House Counsel dell'Anno **ENERGY**



Da sinistra: Stefano Brogelli (Axpo Italia) e Maurizio Bortolotto (Gebbia Bortolotto)

ANDREA ANCORA
Sofinter



STEFANO BROGELLI
Axpo Italia

ALESSANDRA FERRARI
A2A

ALESSIO MINUTOLI
Italgas

ANDREA NAVARRA
ERG

In House Team dell'Anno **ENERGY**

E.ON ITALIA

ENEL

ENI GAS E LUCE

ERG



SORGENIA



Da sinistra: Sara Catapano, Caterina Antenucci, Angelica Orlando, Gianluca Zerbini (Sorgenia) e Maurizio Bortolotto (Gebbia Bortolotto)

In House Counsel dell'Anno **FOOD & BEVERAGE**



Massimiliano Colognesi (AB InBev Italia)



MASSIMILIANO COLOGNESI
AB InBev Italia

DANIELE GUARNIERI
Nestlé Italiana

FABRIZIO MINNECI
Ferrero

SIMONA MUSSO
Lavazza

MARINA RUBINI
Coca-Cola Italia



L'infedeltà aziendale ha messo a terra il tuo Cliente?

Sicuritalia Investigazioni è il tuo partner ideale per contrastare tutti i fenomeni tipici dell'infedeltà aziendale come **corruzione, assenteismo fraudolento, concorrenza sleale o violazione dei patti non concorrenza**. Attraverso un approccio metodologico consolidato, supportiamo gli **Avvocati d'Azienda** e i principali **Studi Legali** nel reperimento degli elementi probatori fondamentali, tramite **Attività Investigative**, di **Intelligence** e di **Digital e Mobile Forensics**.

Sicuritalia è il primo gruppo industriale della sicurezza e delle investigazioni con presenza capillare in tutta Italia attraverso i suoi 8.700 dipendenti e operatività in oltre 200 paesi.

CONTATTACI PER UNA
CONSULENZA GRATUITA
02 64065506

VISITA IL SITO
investigazioni.sicuritalia.it
O SCRIVICI A
investigazioni@sicuritalia.it

SICURITALIA[®]
INVESTIGAZIONI

In House Team dell'Anno **FOOD & BEVERAGE**

CAMPARI



COCA-COLA EUROPE

FERRERO

GRANAROLO

ILLYCAFFÈ



Da sinistra: Sandra Mori e Marina Rubini (Coca-Cola Europe)

PREMIO ALL'INNOVAZIONE



Sergio Dompé (Dompé Farmaceutici) e Stefania Radoccia (EY)



SERGIO DOMPÉ

Dompé Farmaceutici

PREMIO ALL'ECCELLENZA



PIER GIUSEPPE

BIANDRINO

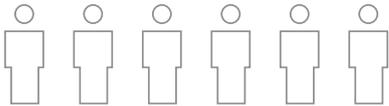
Edison



Pier Giuseppe Biandrino (Edison)

SAVE THE DATE

13. 12. 2018

inhousecommunity
 Awards

SWITZERLAND  **2018**

In collaboration with  Association of
Corporate Counsel
EUROPE

HOTEL DE LA PAIX

VIALE GIUSEPPE CATTORI 18 • LUGANO • SWITZERLAND

Sponsor



[#lhcommunityAwardsCH](https://twitter.com/lhcommunityAwardsCH)

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

DIRETTORE COMPLIANCE DELL'ANNO



Laura Del Favero (Crédit Agricole Corporate and Investment Bank)

ANDREA BONANTE
Moncler



LAURA DEL FAVERO

Crédit Agricole Corporate and Investment Bank

ISABELLA BDOIAN GONZALEZ
Whirlpool

ANDREA MEGALE
ICBC Europe

MARIAGRAZIA PEREGO
3M Italia

In House Team dell'Anno **COMPLIANCE**



3M ITALIA

BREMBO

ENGIE ITALIA

LUXOTTICA GROUP

SEA



Da sinistra:
Cristiana Paolucci, Mariagrazia Peregò, Antonella Bonomi (3M Italia)



In House Counsel dell'Anno **BANCHE E FINANZA**



ANTONIA COSENZ

Banco BPM

CRISTINA DE HAAG
Borsa Italiana

ELISABETTA LUNATI
Intesa Sanpaolo

MICHELE MENGONI
Deutsche Bank Italia

ROBERTO PETRIELLO
FCA Bank

RICCARDO QUAGLIANA
Banca Monte dei Paschi di Siena



Antonia Cosenz (Banco BPM)

In House Team dell'Anno **BANCHE E FINANZA**



Da sinistra: Luca Vradini, Margherita Boccia, Massimiliano Quatraro, Laura Segni, Andrea Liaci, Mirella Corrado, Antonio Colella, Francesca Naccarato, Alessandra Campagnoli, Alberto Baffa, Andrea Baccigalupi (Banca IMI)



BANCA IMI

FONDO ITALIANO D'INVESTIMENTO SGR

ICBC EUROPE

PRELIOS SGR

UBI BANCA



TAX DIRECTOR DELL'ANNO



Carlo Sauve (Poste Italiane)

CLAUDIO FELIZIANI
De Agostini

MASSIMO GUARNIERI
Versace



CARLO SAUVE
Poste Italiane

GIACOMO SOLDANI
Luxottica Group

FABIO ZANOBINI
British Telecom Italia

TAX TEAM DELL'ANNO

BARILLA

CAMPARI



DE AGOSTINI

UBI BANCA

VODAFONE



Da sinistra: Claudio Feliziani e Stefano Marinelli (De Agostini)

Best Practice CUSTOMER LITIGATION



Da sinistra: in alto Roberto Caria, Filippo Galluccio, Antonio Scarpino, Giovanna Sole Carta, Francesco Pergolini, Alessandro Limatola (Limatola Avvocati), Benedetta Peirone, Mario Tamarindo. Da sinistra in basso: Niccolò Giora, Francesco Marchesi, Antonio Corda, Margherita Costantino (Vodafone)



VODAFONE

In House Counsel dell'Anno **MODA, LUSO, DESIGN**

ANTONELLA ANDRIOLI
Valentino

CLARA GIOVE
The Swatch Group Italia

ANTONELLO LAURO
Kering

ELENA MAURI
Ermenegildo Zegna



GERMANA MENTIL
Salvatore Ferragamo

ALESSANDRO VESURGA
Canali



Germana Mentil (Salvatore Ferragamo)

In House Team dell'Anno **MODA, LUSO, DESIGN**



Da sinistra: Margherita Puca, Paola De Matteis, Antonella Andrioli, Beatrice Grifoni, Valeria Finazzi, Giorgia Polacchini, Alessia Corsetti, Francesca Panzeri, Paola Calabrese, Giuseppe Pisciotto (Valentino)

CANALI

FENDI

FURLA

MONCLER

TOD'S

TRUSSARDI



VALENTINO



In House Counsel dell'Anno **EDITORIA**



Salvatore Lo Giudice (Il Sole 24 Ore)

UGO ETTORE DI STEFANO
Gruppo Mondadori

SABRINA GENTILE
Editoriale Domus



SALVATORE LO GIUDICE
Il Sole 24 Ore

DANIELA PALETTI
Edizioni Condé Nast

In House Team dell'Anno **EDITORIA**

DE AGOSTINI



EDIZIONI CONDÉ NAST

GRUPPO MONDADORI

IL SOLE 24 ORE

RCS MEDIAGROUP



Da sinistra: Daniela Paletti e Silvia Filippini (Edizioni Condé Nast)

In House Counsel dell'Anno **TMT, HIGH TECH**



Valérie Ruotolo (Hp Italy)

GIOVANNI CERUTTI
NTT DATA

ELISA LIBERALE
Microsoft Italia

AGOSTINO NUZZOLO
Tim

MARIANNA PIANA
Eutelsat Broadband



VALÉRIE RUOTOLO
Hp Italy

ISABELLA TOTH
Hewlett Packard Enterprise

In House Team dell'Anno **TMT, HIGH TECH**



GOOGLE

HUAWEI DEVICE

IBM EUROPE

ILIAD ITALIA

TEAMSYSTEM



Da sinistra: Alessandro Fasanella, Carmelo Fontana, Marta Simoni, Simone Cedrola (Google)

In House Counsel dell'Anno **INFRASTRUTTURE, COSTRUZIONI, TRASPORTI**



Marco Reggiani (Snam)

GUGLIELMO CARROZZO
Cea

PAOLO QUAINI
Alitalia



MARCO REGGIANI
Snam

ELISABETTA SCOSCIERIA
Ferrovie dello Stato Italiane

PIERLUIGI ZACCARIA
Sea

In House Team dell'Anno **INFRASTRUTTURE, COSTRUZIONI, TRASPORTI**

ALITALIA

COSTA CROCIERE

ITALO NTV



SEA

TAP



Da sinistra: Micaela Giacomoni, Pierluigi Zaccaria, Anna Bernareggi, Laura Crudele, Marilina Palmiotto (Sea)

In House Counsel dell'Anno **ENTERTAINMENT & SPORT**



Federica Celoria (F.C. Internazionale)



FEDERICA CELORIA

F.C. Internazionale

PRIMIANO DE MARIA
IGT

MARCELLO DOLORES
Discovery Networks International

LETIZIA ILARIA NUVOLI
Indiana Production

LUCA SANFILIPPO
Sky Italia



In House Team dell'Anno **ENTERTAINMENT & SPORT**



Da sinistra: Oreste Pallotta, Luca Sanfilippo, Antonio Mari, Alessandro Coni, Gianluca Campus e Beniamino Papini (Sky Italia)



JUVENTUS FOOTBALL CLUB

PERCASSI

SISAL

SKY ITALIA

THE WALT DISNEY COMPANY

In House Counsel dell'Anno **INDUSTRIA**

GIANPAOLO ACCOSSATO
Magneti Marelli

ENNIO BERNASCONI
Prysmian

FILIPPO CORSI
Ansaldo STS

EMANUELA CRIPPA
Pirelli



ANDREA PARRELLA
Leonardo

UMBERTO SIMONELLI
Brembo



Andrea Parrella (Leonardo)



In House Team dell'Anno **INDUSTRIA**

FCA GROUP

FINCANTIERI



MAGNETI MARELLI

PIAGGIO

SALINI IMPREGILO



Da sinistra: Alberto Pizzi, Martina Cernicchi, Nicoletta Boscarato, Gianpaolo Accossato, Matteo Revellino, Valeria Ambrese, Salvatore Branca, Roberto Giambelli (Magneti Marelli)

In House Counsel dell'Anno **LARGO CONSUMO, DISTRIBUZIONE, E-COMMERCE**



Vanessa La Greca (Yoox Net-A-Porter Group)

EMANUELE CAMANDONA
Luxottica Group

MAURIZIO DI BARTOLOMEO
Giochi Preziosi

TANYA JAEGER DE FORAS
Whirlpool



VANESSA LA GRECA
Yoox Net-A-Porter Group

ANDREA MORETTI
eBay

In House Team dell'Anno **LARGO CONSUMO, DISTRIBUZIONE, E-COMMERCE**

AMAZON ITALIA

ESSELUNGA

NEXIVE

PERCASSI

POSTE ITALIANE



WHIRLPOOL



Da sinistra: Chiara Allegrezza, Lilia Sarti, Mauro Delnoce, Tanya Jaeger de Foras, Isabella Gonzalez, Serena Pasquetto, Rosella Torraca (Whirlpool)

In House Counsel dell'Anno **CHIMICO, FARMACEUTICO, SALUTE**



Laura Tricomi (Isagro)

CARMEN DI MARINO
Dompé Farmaceutici

DARIA GHIDONI
Recordati

STEFANO GIBERTI
GE Healthcare



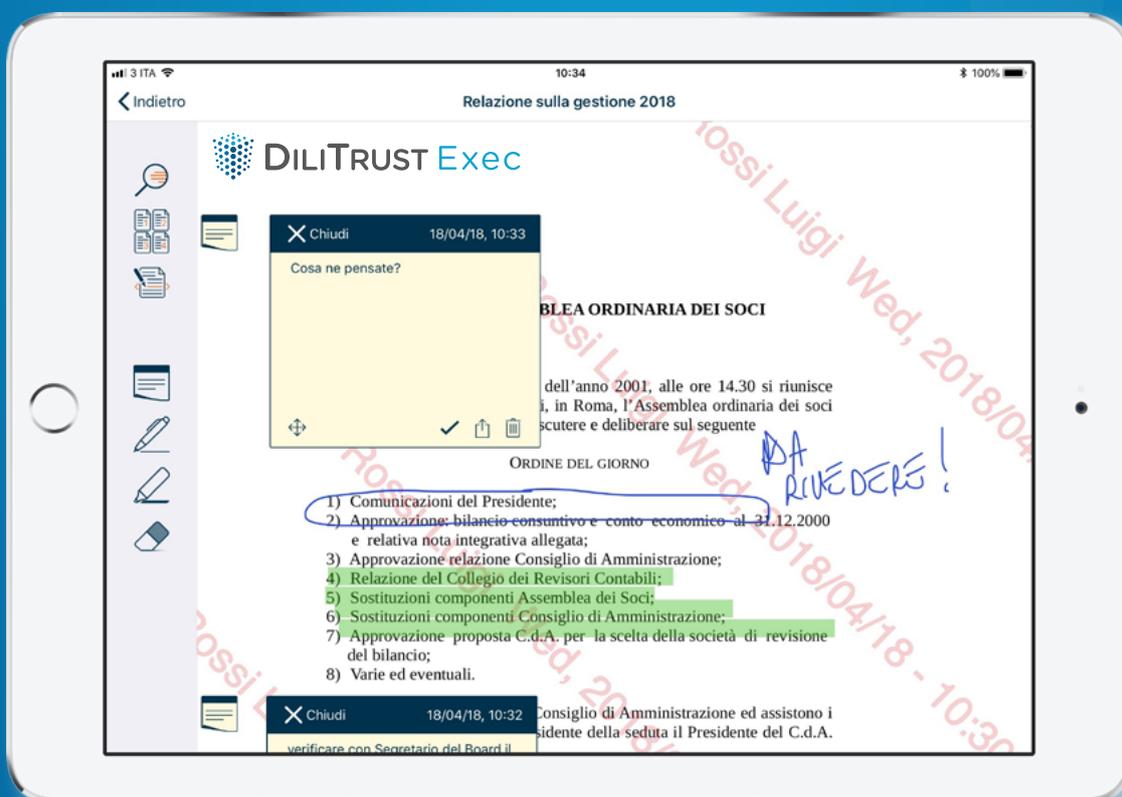
LAURA TRICOMI
Isagro

MARCO VECCHIA
Chiesi Farmaceutici



DILITRUST Exec

DIGITALIZZA IL TUO CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE



Migliora l'efficienza delle tue riunioni, la sicurezza e la collaborazione con **DiliTrust Exec**

Semplice



Efficiente



Sicuro



In House Team dell'Anno **CHIMICO, FARMACEUTICO, SALUTE**



CHIESI FARMACEUTICI

MERCK ITALIA

NOVARTIS FARMA

PFIZER ITALIA

ROCHE ITALIA



Da sinistra: Riccardo Spagnoli, Barbara Amadini, Mauro Ambanelli, Raffaele D'Alessandro, Annamaria Miglietta, Olga Stanciu, Valentina Fanelli, Laura Martini, Gianluca Parziale, Irsida Zefi e Federica Pellegrino (Chiesi Farmaceutici)

Best Practice **BANCHE**



Andrea Castaldi (Deutsche Bank)



ANDREA CASTALDI

Deutsche Bank

Best Practice **CIB**



SIMONE DAVINI

Crédit Agricole Corporate
and Investment Bank



Simone Davini (Crédit Agricole Corporate and Investment Bank)

BESPOKE: *adjective. be·spoke.*

| bi-`spōk |

○ The term was common in the early twentieth century to distinguish from ready-made garments which appeared as a result of the industrial revolution and the development of sewing machines.

1 Custom-made. A bespoke tuxedo.

2 Dealing in or producing custom-made items. A bespoke tailor.

● **Qualifies anything custom-made for a single client.**

In the business world, used to describe specialised and custom consulting for the specific particularities and needs of clients.

[Ext.] Anything made for a particular purpose and/or person.

○ Antonyms: mass-produced, ready-made, standardised.



Accuracy
in excellent company

www.accuracy.com

Best Practice **FINANCE**



Cosima Ettore (American Express)



COSIMA ETTORE
American Express

Best Practice **INDUSTRIA**



MAURIZIO IACOBELLIS
FCA Group



Maurizio Iacobellis (FCA Group)

Best Practice **INTERNATIONAL COMMITMENT**



Federico Piccaluga (Gruppo Duferco)



FEDERICO PICCALUGA
Gruppo Duferco

In House Counsel dell'Anno **ASSICURAZIONI**

ANTONIO CANGERI
Assicurazioni Generali

DIEGO MANZETTI
AIG Europe

 **CONNY MASTROIENI**
AON Italia

CRISTINA RUSTIGNOLI
Generali Italia

CARLA SERAFINI
Gruppo Assicurativo Poste Vita



Conny Mastroieni (AON Italia)

In House Team dell'Anno **ASSICURAZIONI**



Da sinistra: Francesca Spreafico, Luca Fumo, Eleonora Previti, Alessandra Iaria, Cristina Rustignoli, Michele Ceccarelli, Giancarlo Fusco, Luisella Mautino, Andrea Martinovich, Laura Pizzorni (Generali Italia)

AIG EUROPE

AON ITALIA

 **GENERALI ITALIA**

GRUPPO ASSICURATIVO POSTE VITA

ZURICH INSURANCE GROUP ITALIA



In House Counsel dell'Anno **REAL ESTATE**



Marianna Vignapiano (JLL Italia)

LAURA CITTERIO
Aedes SIIQ

ENRICO FELTER
Italmobiliare

ROBERTO MASTROROSA
Prelios SGR

BARBARA PATANIA
Aedes SIIQ

ROBERTO SCHIAVELLI
DeA Capital Real Estate SGR



MARIANNA VIGNAPIANO
JLL Italia

In House Team dell'Anno **REAL ESTATE**

AEDES SIIQ

CASTELLO SGR



DEA CAPITAL REAL ESTATE SGR

PRELIOS SGR

RISANAMENTO



Nunzia Tuccino e Roberto Schiavelli (DeA Capital Real Estate SGR)

In House Counsel dell'Anno **SERVIZI E CONSULENZA**

SILVIA BERTINI
De Nora

VALERIO BRUNO
Accenture

SABRINA DELLE CURTI
Cerved Group



FRANCESCA FERRETTI
Rentokil Initial Italia

ANGELA MARIA GALIANO
ALD Automotive Italia



Francesca Ferretti (Rentokil Initial Italia)
e Federico Flisi (Sicuritalia Investigazioni)

In House Team dell'Anno **SERVIZI E CONSULENZA**

ACCENTURE

CERVED GROUP



ITALIAONLINE

SATISPAY

THE ADECCO GROUP ITALIA



Da sinistra: Mino Marzulli, Nicola Tarallo, Cristina Favilla, Marco Sansone, Fabrizio Manzi, Alberto Fogola, Alessandra Papa, Carlotta Scrinzi, Monica Sozzani, Raffaella Valinoti, Michela Zanghirella (Italiaonline)

HR DIRECTOR DELL'ANNO



Richard De Graaf (ING Italia)

FABIO COMBA
KPMG Italia



RICHARD DE GRAAF
ING Italia

MAURIZIO DOTTINO
Marcegaglia Group

SILVIA FERRARI
The Walt Disney Company

ROBERTO ZECCHINO
Robert Bosch Italia

HR TEAM DELL'ANNO

MICROSOFT ITALIA

PERNIGOTTI



ROBERT BOSCH ITALIA

SONY MUSIC ENTERTAINMENT ITALY

VALENTINO

VODAFONE



Da sinistra: Carmen Bove, Roberto Zecchino, Francesca Bosco (Robert Bosch Italia)



IBA off, piccolo diario delle notti romane

Di giorno relatori di conferenze e protagonisti di meeting di lavoro, di sera animatori di eventi glamour durante i quali avvocati, clienti e amici si sono incontrati per fare networking e per riposarsi dalle fatiche della mattinata. Roma, durante i giorni della 71esima Conferenza mondiale dell'IBA ha dato il meglio di sé in una serie di eventi che hanno rappresentato la grande bellezza della città eterna in una versione esclusiva dedicata agli oltre 7mila avvocati arrivati da tutto il mondo. Ovviamente, l'Intruso non poteva mancare. E quelle che seguono sono solo un piccolo assaggio di queste indimenticabili notti romane.

La notte-evento di BonelliErede

È stata la festa delle feste. Villa Aurelia ha ospitato l'8 ottobre il party con concerto di **Mario Biondi** di BonelliErede. Un evento che ha fatto ballare centinaia di ospiti fino a tarda serata. Presenti, ovviamente, tutti i soci dello studio a cominciare dal managing partner, **Stefano Simontacchi**...



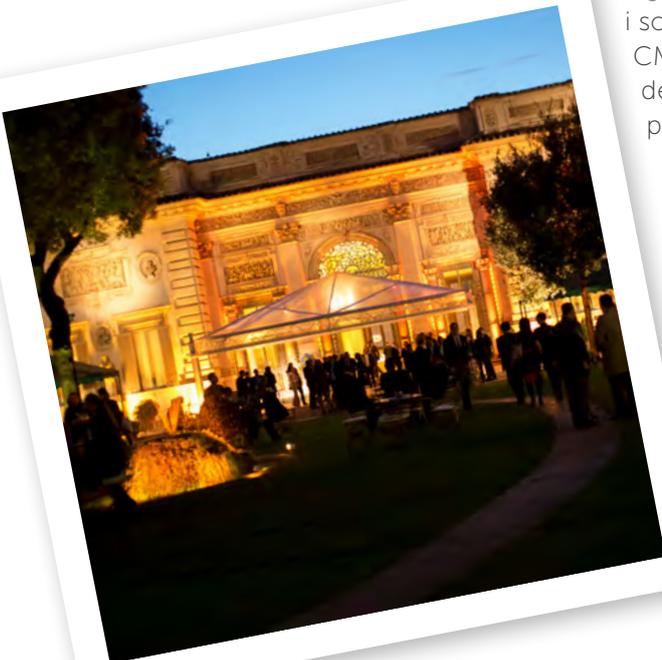
Cena da principi con Chiomenti

Due sere di seguito. Due tavolate regali. Circa 450 ospiti. Gli avvocati di Chiomenti hanno invitato clienti e colleghi a palazzo dei Principi Colonna dando loro la possibilità di ascoltare speaker d'eccezione come **Giuliano Amato**, giudice della Corte Costituzionale.



CMS al Casino dell'Aurora Pallavicini

Pienone di ospiti internazionali per la serata organizzata da **Pietro Cavasola** e tutti i soci della sede di Roma dello studio CMS nel suggestivo giardino del Casino dell'Aurora Pallavicini a pochi passi dal palazzo del Quirinale.



Gatti Pavesi Bianchi, a cena con le stelle

C'erano le stelle della gastronomia dello chef **Heinz Beck** e quelle finanza e della politica rappresentate da personaggi del calibro di **Domenico Siniscalco**, **Franco Bassanini** e **Roberto Maroni** alla cena che lo studio ha dato per i suoi ospiti alla Pergola dell'hotel Cavalieri, la sera dell'8 ottobre. L'appuntamento più esclusivo della settimana Iba a Roma.



A palazzo da Gianni Origoni Grippo Cappelli

Una maratona di appuntamenti, inaugurata da una serata di gran festa a Palazzo Albani del Drago quella che hanno portato avanti i soci dello studio Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners. Una location speciale, sede dello studio, a cui presto sarà dedicato anche un libro.



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

Grimaldi, serata in villa

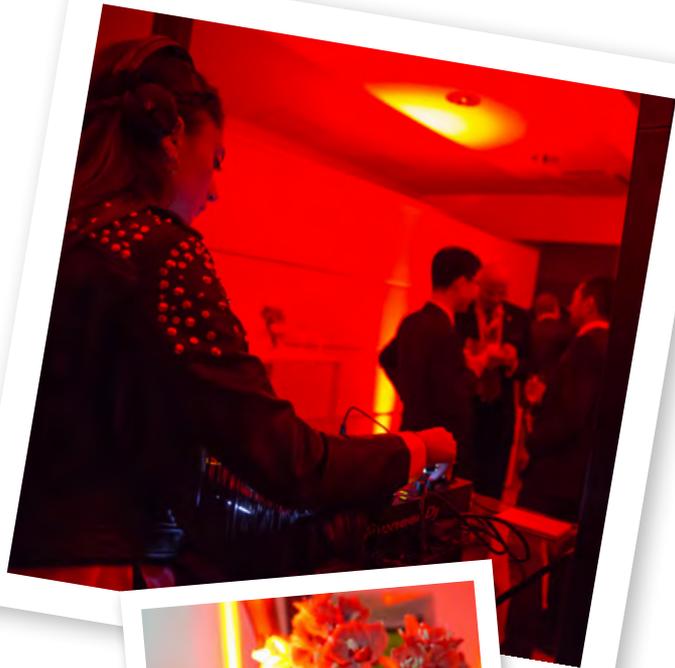
Da Villa Borghese alla sede dello studio Grimaldi. Clienti, colleghi e amici sono stati accolti con la consueta eleganza da **Francesco Sciaudone**, **Angelo Zambelli** e tutti soci nella serata dell'11 ottobre che ha chiuso con stile la settimana della prima Conferenza Iba della storia.



Legance caput mundi

Il panorama mozzafiato della Terrazza Caffarelli ha fatto da cornice alla serata di jazz organizzata da Legance il 10 ottobre. Ospiti da tutto il mondo hanno apprezzato lo stile dello studio e la simpatia con cui i suoi soci hanno vestito i panni di ambasciatori della grandeur romana.





Portolano Cavallo, total red

La sede dello studio fondato da **Francesco Portolano** e **Manuela Cavallo** ha smesso i panni austeri dell'ufficio legale e, per una notte, si è trasformato in un club metropolitano con musica di grande qualità e mixologist di classe che hanno firmato una serie di cocktail ispirati agli avvocati.



Ughi e Nunziante nella lanterna

Centinaia di ospiti hanno brindato assieme ai soci di Ughi e Nunziante durante la degustazione di vini della cantina del socio **Antonello Lupo** nella serata che lo studio ha organizzato nello spazio Lanterna, nel cuore di Roma, il 10 ottobre.





MILLENNIALS in studio: come cambia la RELAZIONE

G

Generazione Y, questi sono i Millennials, cioè i ragazzi nati tra il 1981 e il 1996. Negli studi legali li potete riconoscere non solo dalla giovane età, si aggirano sui 30 anni di media, ma anche per la costante presenza di un oggetto digitale tra le mani, dal cellulare allo smartphone e, soprattutto, per la modalità di utilizzo dello stesso.

Un quarantenne o un cinquantenne utilizza anch'egli il telefonino, ma in modo più asettico, come strumento di lavoro, anche se alcuni con atteggiamento ossessivo compulsivo.

Un Millennial, invece, vive l'oggetto come parte di sé, come estensione del proprio essere. La tecnologia è nata con loro, li ha accompagnati nella crescita e seguono l'evoluzione come un compagno di viaggio che c'è sempre stato. La generazione precedente, la Generazione X, invece, tende a vivere la tecnologia come una scoperta postuma per alcuni e come un "male necessario", per altri, ma restano strumenti, non modi di relazionarsi e di vivere la realtà.

Partiamo da qui per comprendere come in uno studio legale i giovani avvocati figli di questa generazione tecnologica si relazionano con i colleghi, con i clienti e come sono portati a vivere la professione.

GIOCO DI SQUADRA

Partiamo da una delle caratteristiche più importanti dal punto di vista professionale che i Millennials portano in studio: poiché sono abituati a fare gruppo, complici i mezzi di comunicazione con cui sono cresciuti, dai social alle App. I Millennials in studio sono più portati, rispetto all'avvocato tradizionale, a fare squadra, a lavorare in team. La precedente generazione vede molti individualisti, molti avvocati che già da giovani scalpitavano per la carriera e per mettersi in proprio. La nuova generazione di professionisti vede ragazzi più portati al gioco di squadra e più attratti dalle grandi strutture, in cui amano lavorare.

Certo, molti potrebbero dire, anche per le difficoltà che il mercato presenta, ma prima si tratta di un fatto culturale.

I Millennials sono più propensi a entrare e rispettare le gerarchie interne all'organizzazione, a ricevere compiti e svolgerli con diligenza. Ciò che spesso manca, invece è l'iniziativa, la propositività e quella voglia di "mordere il freno" per fare la differenza. Questi ragazzi tendono ad adattarsi alle situazioni e a fare il loro, con minor ambizione e tenacia rispetto alla generazione precedente, che spesso ha bruciato le tappe e costruito il proprio sogno professionale mettendosi in proprio o scalando le vette della partnership.

TENACIA

Come stavamo dicendo sopra, i Millennials sono portati a fare squadra e ad adempiere al loro, e sono poco portati al sacrificio per il di più, per fare la differenza, per scalare le gerarchie. Molti usano l'espressione "non hanno fame" per intendere la fame di successo e l'ambizione di superare gli altri. La ragione non è solo ambientale (le difficoltà del mercato, la famiglia che li ha coccolati dandogli tutto), come spesso si crede, ma soprattutto culturale: chi nasce e cresce in un mondo dove la tecnologia mette in contatto e fa sentire le persone gruppi ("parte di") sarà poi portato a rispettare questa idea per tutta la vita. Così come un avvocato nato negli anni '60 vede con fatica la condivisione dei progetti professionali con altri colleghi perché ha una mentalità individualista, allo stesso modo il giovane avvocato trentenne vede poco il proprio futuro da solo in studio.



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.

Progect SA - Facility Management

Lugano

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

Milano

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

Roma

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

info@progect.ch
www.progect.ch

FIDELIZZAZIONE

Il fatto che i giovani professionisti amino stare in gruppo, non vuol dire che non amino cambiare.

La generazione dei Millennials fa parte di una generazione "liquida". Ciò comporta che essi amino il cambiamento. Quindi tenderanno a cambiare studio più facilmente di quanto non lo facesse la generazione precedente, che era restia al cambiamento e portata a mettere radici, anche professionali.

I Millennials sono inclini al cambiamento anche internamente allo studio: quindi sono poco attaccati alle cose materiali, e molto di più alle idee e alle novità. Ad essi piace l'organizzazione, piace la tecnologia e tutto ciò che rende più fluido il lavoro.

Tutto questo comporta anche una loro maggior costanza nello svolgimento delle attività, perché tendono a distrarsi facilmente e a saltare da un'attività all'altra, anche se – a differenza della generazione precedente – non amano il multitasking, anzi lo patiscono molto.

ON LINE

Se nasci in un mondo connesso, dove la tecnologia ti permette di dialogare in qualunque momento con chiunque e di sentirti in qualunque luogo, dovunque tu sia, la conseguenza non può che essere l'esigenza di essere sempre "sul pezzo", sempre connessi e pronti. I Millennials si sentono sempre pronti a condividere, esperienze, problematiche, considerazioni, successi. La condivisione supera l'antagonismo, la volontà di

far sapere supera il senso di riservatezza e il desiderio di fare qualcosa per la comunità supera l'individualismo.

LO SCOGLIO

Da tutto ciò si capisce da cosa nascano le difficoltà relazionali che spesso si riscontrano in studio tra le due generazioni, la X e la Y. Ciascuna generazione porta la propria cultura, abitudini e attitudini; le due sono come due tessere di un puzzle che spesso non vanno insieme e ciascuna rivendica la bontà delle proprie caratteristiche. Poco male, l'importante è avere consapevolezza e saper confrontarsi e trasformare quello che inizialmente può essere un gap in un'opportunità. I Millennials hanno da imparare molto dalla generazione precedente, soprattutto il senso dello spirito di sacrificio per ottenere le cose, il valore della grinta e della determinazione e il valore della sana ambizione. I 40-50enni hanno a loro volta da imparare dalle nuove generazioni come si fa squadra e si supera l'individualismo, la capacità di fidarsi degli altri, il valore del cambiamento. Ovviamente possiamo in questa sede solo generalizzare, perché poi all'interno di ciascuna categoria ci sono le soggettività, per cui possiamo trovare un cinquantenne apertissimo al cambiamento e fautore del gioco di squadra e un trentenne ambizioso e individualista.

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



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

RECRUITMENT

La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 14 posizioni aperte, segnalate da 7 studi legali: Dentons; FIVELEX Studio Legale; La Scala; Morri Rossetti e Associati; Russo De Rosa Associati; Studio Verzelli; Withers World Wide.

I professionisti richiesti sono più di 14 tra praticanti, avvocati, associate, collaboratori commercialisti abilitati, segretarie.

Le practice di competenza comprendono: litigation, real estate, diritto dei mercati regolamentati e diritto societario, esecuzioni immobiliari, npl, segreteria legale, tax compliance, consulenza legale e attività giudiziale, capital markets, m&a, societario, tributario, contabilità, diritto civile e commerciale sia in ambito stragiudiziale che giudiziale nonché nell'area del recupero crediti e delle esecuzioni, intellectual property & technology teal

DENTONS

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Avvocato 1 anno di esperienza

Area di attività. Litigation and dispute resolution

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il candidato deve avere maturato esperienza all'interno di uno studio internazionale o di un primario studio italiano in ambito litigation. È necessaria la conoscenza fluente della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

Riferimenti.

recruitment.milan@dentons.com

Sede. Milano

Posizione aperta 2. Avvocato 1-2 anni di esperienza

Area di attività. Dipartimento real estate

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il candidato deve avere maturato esperienza all'interno di uno studio internazionale o di un primario studio italiano in ambito real estate. È necessaria la conoscenza fluente della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

Riferimenti.

recruitment.milan@dentons.com

FIVELEX STUDIO LEGALE

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Praticante

Area di attività. Diritto dei mercati regolamentati e diritto societario

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Si ricerca un neolaureato o laureando, che abbia l'interesse a specializzarsi nel diritto dei mercati finanziari e degli intermediari e nel diritto societario

Riferimenti. Gli interessati possono inviare il proprio curriculum, accompagnato da una lettera di presentazione al seguente indirizzo:

recruitment@5lex.it

LA SCALA

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Associate

Area di attività. Esecuzioni immobiliari

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. La Scala cerca un avvocato che abbia maturato una buona esperienza

nelle aree del recupero crediti e delle esecuzioni immobiliari in ambito bancario.

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

Costituisce titolo preferenziale la conoscenza del gestionale EPC (ex parte creditoris) o di altri software utilizzati da istituti di credito.

L'inserimento avverrà nel team "Esecuzioni Immobiliari" della sede di Milano

Riferimenti.

recruitment@lascalaw.com

Sede. Milano

Posizione aperta 2. Gestore

Area di attività. Non

performing loan

Numero di professionisti

richiesti. 1

Breve descrizione. La Scala cerca, per la propria sede di Milano, un giovane avvocato o un praticante abilitato per un inserimento nel team "Gestione crediti npls".

La risorsa avrà la responsabilità di gestire il processo di recupero del credito relativo ai portafogli assegnati - prevalentemente crediti deteriorati di provenienza bancaria quali mutui fondiari e crediti ipotecari e chirografari, attraverso le seguenti attività:

- analisi delle posizioni e definizione delle strategie di recupero;
- gestione delle fasi legali, in particolare recupero stragiudiziale e giudiziale;
- predisposizione degli incarichi ai legali per l'azione giudiziale e monitoraggio della stessa;

- elaborazione di piani di rientro su posizioni rilevanti e business plan;
 - interfaccia con legali esterni
- Il candidato ideale ha maturato una buona esperienza nelle aree del recupero crediti e delle esecuzioni forzate in ambito bancario.

Costituiscono titolo preferenziale la conoscenza del gestionale interno delle banche (come per es. EPC e laweb) e l'aver svolto in precedenza attività di due diligence su portafogli di crediti bancari. Sono inoltre richieste la padronanza del pacchetto Office, flessibilità e serietà, autonomia e predisposizione al lavoro in team

Riferimenti.

recruitment@lascalaw.com

Sede. Vicenza

Posizione aperta 3. Dipendente

Area di attività. Segreteria

generale

Numero di professionisti

richiesti. 1

Breve descrizione. Il/la candidato/a ideale è in possesso di Diploma o Laurea triennale o magistrale, e ha precedentemente maturato una significativa esperienza nella segreteria di uno studio legale. Sono richieste le seguenti caratteristiche:

- predisposizione ai rapporti interpersonali
- riservatezza, serietà e professionalità
- flessibilità e buona organizzazione del lavoro
- ottimo utilizzo del pacchetto Office

La risorsa si occuperà delle seguenti mansioni:

- Gestione dell'amministrazione di Studio
- Attività di supporto agli avvocati
- Trasferte in tribunale per adempimenti e attività di cancelleria
- Accessi agli uffici esterni, quali ad esempio Ufficio del Registro e Ufficio Registri Immobiliari
- Attività di paralegal consistente nella redazione di atti standard
- Archiviazione pratiche di Studio su software gestionale e cartacee
- Accoglienza clienti e visitatori
- Gestione posta, corrieri e fornitori
- Gestione centralino e smistamento chiamate
- Prenotazione viaggi e alberghi
- Gestione sala riunioni

Riferimenti.

recruitment@lascalaw.com

MORRI ROSSETTI E ASSOCIATI

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Associate

- consulenza tributaria e tax compliance

Area di attività. Tax compliance

Numero di professionisti

richiesti. 1

Breve descrizione. Si cerca

Dottore Commercialista con due/tre anni di esperienza.

La risorsa sarà inserita in un team di professionisti e svolgerà la propria attività in autonomia sotto la supervisione di un professionista senior.

Le principali attività riguardano, prevalentemente, la gestione degli adempimenti

fiscali, societari, contabili di società di capitali anche facenti parte di gruppi internazionali.
Si richiedono: laurea in discipline economiche, conoscenza dei principi contabili nazionali, conoscenza scritta e parlata della lingua inglese, capacità di gestione in autonomia del rapporto con il cliente e delle attività professionali di carattere ordinario (redazione bilanci, formazione dichiarazioni fiscali).
Completano il profilo serietà, puntualità, orientamento al cliente, un approccio al lavoro accurato e proattivo, unitamente a doti di pianificazione e capacità di lavorare in team
Riferimenti. Se interessati alla posizione si prega di inviare la propria candidatura a Job@mralex.it

Sede. Milano
Posizione aperta 2. 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 3. Segreteria legale
Area di attività. Segreteria legale
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. La risorsa si occuperà principalmente di: supporto alle attività dei 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 4. Junior associate – capital market
Area di attività. Corporate, finance e 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. **Riferimenti.** Se interessati alla posizione si prega di inviare la propria candidatura a Job@mralex.it

Sede. Milano
Posizione aperta 5. Junior associate – m&a
Area di attività. m&a
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



**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

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@rdr.it

STUDIO LEGALE VERZELLI

Sede. Bologna

Posizione aperta 1. Collaboratore di studio (praticante o giovane avvocato)

Area di attività. Diritto civile e commerciale sia in ambito stragiudiziale che giudiziale nonché nell'area del recupero crediti e delle esecuzioni

Numero di professionisti richiesti. Non definito

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 a inviare un cv dettagliato con esperienze e capacità riferite all'attività professionale svolta all'indirizzo

recruitment@castiglione47.com

WITHERS WORLD WIDE

Sede. Milan

Posizione aperta 1. Junior associate (0-1 PQE)

Area di attività. Intellectual property & technology team

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. We are looking for a junior associate (0-1 PQE) to work in our Intellectual Property & Technology Team in Milan. The candidate shall have a least 3 years' experience in the above areas of focus and responsibility will include:

- Assisting the team in pre-contentious/contentious IP matters, such as brand protection matters for luxury brands
- Drafting and reviewing a broad range of commercial contracts, such as license, distribution, franchising, software as-a-service license, IT support services
- Dealing with IT & data protection issues within outsourcing agreements and commercial and technology joint ventures
- Support the corporate team in IP/IT and privacy due diligence and ancillary documents of the transaction
- Assisting the team in GDPR compliance programs

This list of duties and

responsibilities is not exhaustive. It is intended to describe the general content of, and requirements for the performance of this job, and as such, the role may also include the undertaking of additional tasks as required.

Key skills and experience.

The ideal candidate shall have the following skills:

- Strong academics
- Fluent Italian and English communication skills are mandatory, both verbal and written
- Excellent research skills
- Experience working in the IP & Technology team of an international law firm is a plus
- Experience working in the fashion & luxury industry is also a plus
- Experience abroad for academic or professional purposes is an asset
- Teamwork is vital and you will often work alongside with colleagues in our overseas offices
- Strong IT skills (e.g. Word, Excel & PowerPoint)

The essentials

- A degree in law with a final grade of not less than 105/110
- Admission to practice in Italy
- Fluent level of spoken English
- English proficiency equal to a C1 is absolutely necessary
- Ability to draft in both English and Italian standard agreements and documentation

Please do not submit your application should you not meet the above essential requirements

Riferimenti.

Rachel.Boyle@withersworldwide.com;

Luisa.Salustri@withersworldwide.com



**LE TAVOLE
DELLA LEGGE**

PITTARELLO,
questo non è (solo)
UN IMPRENDITORE

**DA FONTE
MARGHERITA
A MELEGATTI,**
il manager veneto
salva impresa

**Drappier Millésime
Exception 2012,**
CHAMPAGNE *in stile*
MANARA

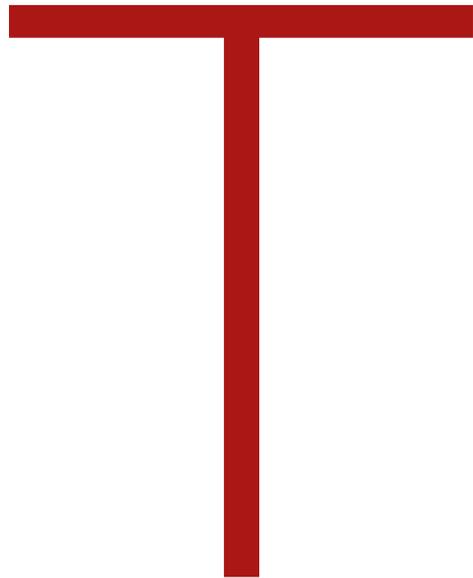
**HUAN: ORIENTE
e OCCIDENTE**
si incontrano sui **NAVIGLI**

PITTARELLO, questo non è (solo) UN IMPRENDITORE



MAG incontra il vulcanico fondatore di This is Not a Sushi Bar che si appresta a realizzare due nuove aperture oltre ad aver scritto un libro (con prefazione di Beppe Grillo) che potrebbe diventare una serie tivù

Matteo Pittarello



his is Not a Sushi Bar è la prima catena italiana di sushi con servizio di consegna a domicilio, fondata undici anni fa a Milano da **Matteo Pittarello**, ex consulente, insieme a due soci. Il payoff che accompagna il format dal 2007 è “Unconventional sushi for Unconventional People”. Tutt’altro che purista, Matteo è rispettoso della tradizione gastronomica giapponese senza appropriarsene e gioca con la negazione “not” con cui accompagna tutti i messaggi aziendali, a partire dal nome.

La comunicazione sul cliente, privilegiandone il punto di vista, e non sul prodotto è il vero segreto del loro successo (Apple docet), lo testimoniano infatti i 18mila iscritti alla newsletter, strumento attraverso cui comunicano quasi quotidianamente le loro storie semi-serie, riflessioni e naturalmente sconti o promozioni (se piove o c’è coda regalano un uramaki). Negli ultimi due anni il format ha raddoppiato fatturato (quasi due milioni di euro), punti vendita (da tre a sei) e personale (da 20 a 35 dipendenti, tutti assunti con regolare contratto). I ricavi provengono principalmente dal food delivery – oltre l’80% – con circa 50mila consegne all’anno e uno scontrino medio tra i più

alti nel settore, quasi 40 euro.

A MAG Pittarello ha raccontato la sua esperienza imprenditoriale, la svolta del 2017 con l’avvento della nuova governance, i suoi successi (tanti) e le sue prossime sfide (ambiziose) a cominciare da due nuove aperture, un libro fresco di stampa – con la prefazione di Beppe Grillo – e una serie televisiva sulla sua storia aziendale.

Com’è iniziata l’avventura di This is not a Sushi Bar?

È un format che ho fondato undici anni fa insieme a due soci, quando ancora le insegne giapponesi erano poco più di 200 (ora solo a Milano sono quadruplicate). Abbiamo iniziato investendo circa 30mila euro a testa, nessuno di noi li aveva cash in tasca. Io e Lorenzo, colleghi in Capgemini, ci siamo finanziati con lo “scoperto” della carta: compravamo le cose che ci servivano per il negozio e usavamo la carta di credito aziendale che ci dava 60 giorni di tempo per rimettere i soldi sul conto e dimostrare anche a noi stessi che le cose funzionavano. Avevamo adottato la filosofia “o la va o la spacca”.

E sembra sia andata bene...

Non sapevamo niente di sushi ma da clienti sapevamo come lo volevamo mangiare e ricevere a casa. Il primo punto vendita è stato aperto a gennaio del 2008 in Porta Venezia, via Nino Bixio. Da subito abbiamo attivato il servizio di delivery e, da esperti in logistica, abbiamo costruito un progetto e relativo software di gestione mettendoci nei panni dei clienti rispondendo a una domanda “come vorrei ricevere il sushi a casa?”, una sorta di “reverse engineering”.

Ma parliamo di numeri...

Ora siamo a quota 1,8 milioni di euro lordi di fatturato e quest’anno contiamo di chiudere a due milioni di euro. Ovviamente senza utile, visto l’importante investimento nel retail con l’apertura di due negozi.



POLAR SALMON
HJERTING LAKS



Gastronomic excellence



www.polarseafood.it

THIS IS NOT A SUSHI BAR IN CIFRE



FATTURATO 2018
(stima)

2 mln € circa



SCONTRINO MEDIO

40 €



CONSEGNE L'ANNO

50mila



PUNTI VENDITA

6



DIPENDENTI
(tutti assunti con
regolare contratto)

35



ISCRITTI ALLA
NEWLETTER

18mila

Cosa vuol dire per te fare l'imprenditore?

Ce l'ho nel dna. Vengo da una famiglia di imprenditori nell'abbigliamento e i compiti li facevo in laboratorio. Per me l'imprenditore è come un bimbo che gioca con i lego e costruisce un castello consapevole che possa crollare, nel caso non si perde d'animo e ricomincia a costruire, con tuttavia tutte le responsabilità e le attenzioni che è necessario avere, ma mantenendo intatto quello spirito.

Perché hai scelto d'investire nel sushi?

Un tempo non mangiavo affatto pesce. Ho deciso di puntare su questo prodotto, nonostante non faccia parte della nostra tradizione gastronomica, perché è un cibo di alta qualità, facilmente consegnabile a domicilio senza perdere le sue caratteristiche organolettiche, permettendoci di fare un format standardizzabile, internazionale e replicabile su larga scala. Nel 2007 c'erano pochi esempi significativi in quest'ambito e all'epoca mi sono ispirato a Hana Sushi. Nell'offerta di This is not a sushi bar ho creato dei piatti che definisco i miei comfort food ovvero uramaki con pollo fritto o mediterraneo - con olive e pomodorini secchi... Il sushi non è più solo una moda e continuerà ad avere il successo, come la pizza.

Come funziona la vostra filiera?

Il pesce arriva fresco nei nostri due negozi più grandi dove viene sfilettato, controllato, abbattuto, messo sottovuoto e poi distribuito agli altri punti vendita. Il mercato è molto regolare e la gente è abitudinaria, questo ci permette di abbattere lo spreco e i costi. Ogni mese consumiamo tre o quattro tonnellate di salmone e circa una tonnellata e mezza di tonno. Il riso che usiamo è italiano ma è una qualità speciale per questo tipo di preparazioni.

Chi c'è ora al tuo fianco in questa impresa?

L'anno scorso ho rilevato il controllo dell'azienda liquidando i vecchi soci (che nel frattempo, seguendo altre carriere, si sono trasferiti all'estero) che detenevano il 66%, cercando di reperire qualche piccola somma per dare una marcia in più al format. Con me in questa avventura ora ci sono Nuvolab di Francesco Inguscio, che ha lavorato per portare a bordo altri soci finanziatori (Xfulli srl, FMB srl e Mega Holding srl), Fabio Ionà, che ha portato in dote un punto vendita, e soci operativi, come Armando (esperto di sviluppo immobiliare che dopo quattro anni di corteggiamento è "salito a bordo") e Marco, che mi hanno supportato nel piano di espansione italiano e internazionale, con il consolidamento dell'infrastruttura tecnologica e l'apertura di nuovi punti vendita.

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



«Per me l'imprenditore è come un bimbo che gioca con i lego e costruisce un castello consapevole che possa crollare, nel caso non si perde d'animo e ricomincia a costruire, con tuttavia tutte le responsabilità e le attenzioni che è necessario avere, ma mantenendo intatto quello spirito»

Ci spieghi la tua "rivoluzione"?

Praticamente abbiamo rivisitato il format stilistico dei punti vendita, ripreso possesso della comunicazione e del marketing. Il tutto senza fondi di

investimento o particolari speculazioni da startup: siamo una azienda vera, direi quasi storica. La nostra ispirazione è "laterale" prendiamo infatti spunto dai "the best" in ogni ambito. Mi spiego: abbiamo deciso di fare hacking nel mondo della ristorazione, applicando regole utilizzate solo in altri settori come ad esempio logistica derivata dalla Toyota, e-commerce derivato da Amazon, comunicazione sui clienti e non sul prodotto derivato da Apple, operations derivata dall'industria, digital automation derivato dalla vendita software b2b.

L'investimento nel retail rappresenta un'inversione di rotta?

Pur rimanendo la catena milanese del sushi a domicilio vogliamo far vivere ai nostri clienti un'esperienza di gusto a 360 gradi. Abbiamo reso i nostri ultimi due punti vendita più accoglienti, funzionali e capienti rispetto ai primi ristoranti per favorire il consumo in loco e per farci conoscere e vedere all'opera dalle migliaia di clienti affezionati che generalmente interagiscono con noi tramite sito, app o social media. Il design del locale è stato curato da Andrea Laghi che lo ha reso un luogo d'incontro, non solo virtuale, per una community non convenzionale.

È vero che i vostri sushi man sono sushi dj?

Sì, esatto. A caratterizzare la cucina c'è una console ergonomica studiata per i sushi men. Abbiamo brevettato un piano



UNIONE ITALIANA VINI



VERONA 26 OTTOBRE 2018

UNIVERSITÀ DI VERONA
POLO DIDATTICO ZANOTTO, AULA T2
VIALE UNIVERSITÀ, 4 - VERONA

ore 9.00 Saluti istituzionali del Magnifico Rettore dell'Università di Verona **Nicola Sartor** e benvenuto del Presidente di UIV **Ernesto Abbona**; saluto dell'On. Sottosegretario alle Politiche Agricole Alimentari Forestali e del Turismo **Franco Manzato**, dell'Assessore alle Attività economiche e produttive, Commercio, Arredo Urbano, Bilancio e Tributi di Verona **Francesca Toffali**, del Presidente della Società Cattolica di Assicurazione **Paolo Bedoni** e del Direttore Generale del Gruppo Italiano Vini **Roberta Corrà**.

Moderatore: **Tommaso Dalla Massara**, *Presidente del Collegio di Giurisprudenza dell'Università di Verona*

ore 10.00 Introduzione
(**Paolo Castelletti**, *Segretario Generale Unione Italiana Vini*)

ore 10.30 Norme penali e norme depenalizzate: dalla sanzione amministrativa all'indagine del PM
(**Francesca Dentis**, *Sostituto Procuratore della Repubblica di Asti*)

ore 11.00 I segni del territorio: DO, IG, zone vocate, menzioni e sottozone
(**Duilio Cortassa**, *Avvocato*)

Coffee break

Moderatore: **Stefano Troiano**, *Direttore del Dipartimento di Scienze Giuridiche dell'Università di Verona*

ore 12.00 Il decreto attuativo in materia di controllo e certificazione dei vini DOP e IGP: le nuove disposizioni in applicazione della legge 238/2016
(**Oreste Gerini**, *Direttore Generale delle prevenzione e del contrasto alle frodi agro-alimentari, ICQRF, Ministero delle Politiche Agricole Alimentari Forestali e del Turismo*)

ore 12.30 Marchi, denominazioni geografiche protette e indicazioni di provenienza geografica: impedimenti, interferenze e opportunità nell'ordinamento dei segni distintivi
(**Alessandra Romeo**, *Consulente di proprietà industriale ed intellettuale*)

ore 13.00 Nuove disposizioni UE sull'etichettatura e sui prodotti enologici
(**Antonio Rossi**, *Responsabile Servizio Giuridico Normativo Unione Italiana Vini*)

CONVEGNO

Le norme vitivinicole alla prova dei fatti: attuazione del Testo Unico del Vino e novità legislative UE

L'evento è stato accreditato per tre crediti formativi dall'Ordine dei Consulenti in Proprietà Industriale e per quattro crediti formativi dall'Ordine degli Avvocati di Verona.

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

Lunch break

Moderatore: **Diego Begalli**, *Docente di marketing vitivinicolo presso l'Università di Verona*

ore 15.00 Marchi, denominazioni e reputazione: alcune considerazioni economiche
Angelo Zago, *Docente di economia industriale presso l'Università di Verona*

ore 15.30 Contraffazione ed evocazione delle denominazioni di origine nel settore vitivinicolo
(**Liliana Guzzo**, *Presidente Sezione specializzata in materia di impresa, Tribunale di Venezia*)

ore 16.00 Conclusioni
(**Liliana Guzzo**, *Presidente Sezione specializzata in materia di impresa, Tribunale di Venezia*, **Angelo Zago**, *Docente di economia industriale presso l'Università di Verona* e **Tommaso Dalla Massara**, *Presidente del Collegio di Giurisprudenza dell'Università di Verona*)

Media partner

[foodcommunity.it](#)

Sponsored by



GRUPPO ITALIANO VINI

di lavoro che si sviluppa attorno ai cuochi e che permette loro di avere ingredienti e strumenti a portata di mano, come un dj i suoi dischi”.

È vero che accettate pagamenti in follower?

La nostra forza è la comunicazione e il marketing. La nostra community lo sa e questa volta abbiamo voluto premiare i social addicted. Funziona così: si arriva al punto vendita di Lazzaro Papi, si ordina un piatto, lo si fotografa e lo si pubblica su Instagram, corredando la foto con hashtag #thisisnotasushibar. Mostrando il post alla cassa, in base al numero di follower, si ha diritto a uno o più piatti gratis. È un’idea nata per generare un passaparola attraverso i social e non è certo pensato per i blogger alla Ferragni style ma per chi, come la maggior parte dei nostri clienti, ama i social e il nostro format. Non avevamo idea di finire sui giornali di mezzo mondo, persino il *New York Times* parla di noi.

Cosa ne pensi delle piattaforme di food delivery?

Il food delivery ha il grande merito di aver abituato il cliente a ricevere cibo a domicilio incrementando di riflesso anche il nostro flusso di lavoro. Penso



che queste piattaforme abbiano costi molto alti per i ristoratori che ne vogliono usufruire, la commissione viene calcolata sull’importo totale dello scontrino e può raggiungere il 25%. Nell’ultimo anno ne abbiamo usufruito, in supporto ai nostri fattorini, sborsando ben 106 mila euro. Fin dall’inizio ho scelto di assumere driver con stipendi commisurati all’importanza del loro lavoro, e ne sono orgoglioso, ancora oggi credo sia la scelta migliore: selezionare personalmente i “This is Not a rider” non ha prezzo, loro sono la nostra interfaccia con il cliente.

Quali sono i tuoi progetti per il futuro?

Dopo il sesto locale in Porta Romana con i miei soci stiamo già pensando a due nuove aperture, una in centro e uno nell’hinterland milanese. È appena stato lanciato il libro “Questo non è un imprenditore, This is Not la serie season 1”, che racconta gli esordi del format e il punto di vista imprenditoriale dell’avventura e mi piacerebbe farne una serie per la tv. 📺



Denis Moro



Mag incontra Denis Moro. Ha lavorato tra Lussemburgo, Italia e Brasile. E ha fondato "Sky Island", una banca d'affari che si occupa di operazioni di salvataggio di aziende in difficoltà

DA FONTE MARGHERITA A MELEGATTI, IL MANAGER VENETO SALVA IMPRESA

Il 33enne Denis Moro è a capo del più antico impianto d'imbottigliamento del Veneto (1845), salvato nel 2017 dall'orlo del fallimento. L'azienda, dopo oltre 10 anni di bilanci in rosso, è stata risanata da Moro e portata all'attivo in soli tre mesi dall'acquisizione. Il manager ha voluto sfidare il mercato e le multinazionali con una produzione esclusivamente in vetro puntando su sostenibilità, innovazione di prodotto e creazione di una nuova immagine del marchio, che è ora pronto a lanciare su scala nazionale. Durante il lancio ufficiale della bottiglia da ristorazione Fonte Margherita, in una galleria d'arte milanese, Moro ha raccontato a MAG le sue nuove avventure nel food & beverage, a partire da Melegatti.

È un esperto di salvataggi, qual è stato il più importante?

Senza ombra di dubbio Fonte Margherita dove sono socio di maggioranza. Da qualche settimana mi sono avvicinato al food nel ruolo di attore in



un'operazione familiare che riguarda la storica azienda veronese di pandori Melegatti. Vengo dal mondo della finanza: ho lavorato per nove anni tra Lussemburgo, Italia e Brasile per Deloitte&Touche e KPMG Luxembourg, successivamente ho fondato "Sky Island", una banca d'affari che si occupa di operazioni di salvataggio di aziende in difficoltà, di cui sono socio. In un recente viaggio in Brasile ho riscoperto i valori di sostenibilità e rispetto dell'ambiente, osservando l'esperienza delle piccole realtà locali, la mia missione ora è quella di dedicare del tempo a progetti di rilancio e valorizzazione, progetti che abbiano un'anima.

Ci racconti di Fonte Margherita...

La fonte e quindi l'acqua prende questo nome da un presunto viaggio di Margherita di Savoia in viaggio nelle Valli del Pasubio ed è formata da due storici stabilimenti, Fonte Margherita (1845) e Sorgente Alba (1971), che attingono da tre sorgenti: Camonda e Alba che imbottigliano le diverse acque Fonte Margherita, Alba e Azzurra, insieme alla Bolfe Giotti, non ancora commercializzata. La mia strategia aziendale si potrebbe riassumere in tre parole chiave: identità, sostenibilità (da comunicare prima internamente e poi esternamente), ed educazione, intesa come sensibilizzazione.

Quanto ha investito in Fonte Margherita e quanto fattura oggi?

L'ho acquistata nel febbraio del 2017 e oggi ne sono alla guida insieme a Nicola Sartore, Ceo dell'azienda metalmeccanica padovana Sariv, che ha portato nuova linfa all'azienda e una marcia in più a livello produttivo. L'investimento iniziale è stato limitato, poi ne è seguito uno più importante.

Cerca altri soci per la sua squadra?

Diciamo di sì, ma per quote minoritarie.

Quali margini di crescita ci sono?

L'azienda ha un fatturato di 1,8 milioni e riesce oggi a produrre 13 milioni di bottiglie all'anno. La crescita è lenta ma è così che deve essere affinché sia solida e possa raggiungere la doppia cifra.

Ci sono in Italia altre realtà analoghe a Fonte Margherita?

Ci sono tante fonti ma lo spazio è dominato da otto player che si dividono oltre il 70% del mercato. Lungo tutto lo stivale si contano all'incirca 174 fonti ma Fonte Margherita è un unicum se si considerano le



Nicola Sartore

dimensioni (è molto piccola), l'imbottigliamento (esclusivamente in vetro) e le proprietà dell'acqua (minimamente mineralizzata con una naturale assenza di nitriti, organismi cancerogeni per i bambini).

Oltre all'acqua cosa produce l'azienda?

Produciamo anche bibite, sette tipi per l'esattezza, che distribuiamo con il "porta a porta". Sono prodotti che vengono realizzati direttamente nel nostro stabilimento con la nostra acqua e con aromi naturali differentemente dalla maggior parte dei soft drink presenti sul mercato, fatti con acque non minerali.

Ci dà un po' di numeri...

I dipendenti di Fonte Margherita sono ad oggi 16, impiegati principalmente nella produzione, ma il piano prevede che ci saranno ulteriori assunzioni nel 2019. Non appena insediato ho sentito la necessità di "svecchiare" l'ambiente e di lasciare spazio a nuove idee, per questo motivo ho aperto

le porte a giovani laureati: cinque assunzioni su sei si sono rivolte a un personale con età inferiore ai 30 anni. I nuovi assunti hanno un unico vero denominatore comune: devono sposare il progetto con passione e avere la giusta attitudine. Tra le professionalità presenti in azienda abbiamo anche una biologa interna, **Alessia Cicchero**, che analizza la nostra acqua appartenente alle Piccole Dolomiti, tra le migliori d'Italia per leggerezza, con un residuo fisso di 47 mg/l e un ph di 6.9. Il 2018 è partito con una nuova spinta grazie alla creazione di un nuovo reparto, le Operations, con il contributo di due ingegneri che si sono aggiunti al team.

Chi sono i vostri principali clienti?

Contiamo circa 110 clienti, la maggior parte dei quali storici che hanno però aumentato i volumi di acquisto. Siamo presenti in diversi ristoranti del territorio come Le Radici a Padova e Don Perinella vicino a Valdagno

Quali sono i vostri prossimi obiettivi?

Il rilancio passa per l'alta ristorazione, senza trascurare

80 cl



CAPACITÀ DELLA
NUOVA BOTTIGLIA

1,8 mln €



FATTURATO

uno sviluppo complementare di una rete del porta a porta, appoggiandoci a distributori esterni, che si rivolge al pubblico domestico. La scelta del vetro delimita la nostra presenza nell'horeca trascurando la gdo. Dopo otto mesi di studio, in collaborazione con Vetro Balsamo (tra i pochi rimasti in Italia a lavorare in modo artigianale, percorrendo allo stesso tempo pratiche ecosostenibili), abbiamo creato una nuova bottiglia di design che nelle forme rievoca i contenitori di latta che, tra gli anni Cinquanta e Settanta, erano utilizzati dalle famiglie per andare a prendere il latte nei negozi alimentari: dalle otto facce o coste poligonali, la sua particolarità è la scritta che appoggia sul fondo "Acqua da bere" e la capienza, volutamente da 80 cl invece dello standard 75 cl (offerta poi nelle versioni più piccole da 44 e 20 cl). Studio e ricerca sono stati alla base di ogni scelta per rispettare l'immagine del marchio: per questo è stato rispolverato un archivio storico di 110 grafiche, analizzate per ricreare un'immagine iconica e contemporanea, che rispettasse quella originale.



Vetro versus plastica. Quanto costa una bottiglia di Fonte Margherita?

Siamo intorno ai 40 centesimi a bottiglia al consumatore finale. Più o meno, facendo due conti una persona potrebbe spendere mediamente 9 euro al mese per un consumo domestico. Non c'è ombra di dubbio che il vetro sia di gran lunga migliore della plastica, sia a livello di impatto ambientale che di conservazione dell'acqua. Ora stiamo testando il vuoto a rendere con quattro o cinque progetti pilota con l'obiettivo poi di costruire una rete di distribuzione anche in questo senso. Il vuoto a perdere, visto gli alti costi, forse non è la giusta strategia.

Non solo acqua ma anche food, recentemente è stato coinvolto in un'importante operazione per Melegatti...

Assieme alla famiglia vicentina Spezzapria abbiamo individuato un meraviglioso brand come Melegatti che stava per scomparire definitivamente, travolto da una crisi spaventosa. Noi ne abbiamo colto le potenzialità di recupero anche sulla scia di una lunga tradizione territoriale. Assieme



a **Giacomo Spezzapria**, figlio di **Roberto**, guideremo il rilancio del prestigioso marchio che ha due stabilimenti produttivi nella provincia veronese ma una visibilità molto forte nel Balpaese e all'estero. Il mio ruolo è quello di manager che oltre alla definizione strategica si occuperà anche del coordinamento degli aspetti gestionali.

Qual è la strategia a breve e lungo termine per risollevare l'azienda dolciaria?

Il primo obiettivo della nostra gestione è stato quello di dare stabilità occupazionale alle competenze che rischiavano di svanire. La strategia lungo la quale ci muoveremo è quella che punta alla qualità e a una continua innovazione di prodotto. Abbiamo previsto un adeguato piano di sviluppo e stiamo approntando una nuova organizzazione del lavoro con cui desideriamo al più presto riportare prestigio, tradizione e sicurezza all'azienda. In questi giorni siamo al lavoro per consentire a tutti gli italiani di gustare, già nelle prossime settimane, il pandoro e il panettone Melegatti. (f.c) 



Drappier Millésime Exception 2012, CHAMPAGNE in stile MANARA

Siamo circondati da volgarità, la quale contamina inevitabilmente (per fortuna non sempre) i modi in cui interpretiamo la nostra professione. Per noi la volgarità assume forme peculiari e rarefatte: la maniera (pensiamo a come abitualmente apriamo - nome di battesimo e poi a capo - e concludiamo - niente saluti - una mail) con la quale comunichiamo. L'utilizzo un po' disinvolto di termini che immaginiamo ci forniscano più autorevolezza (pare che qualunque cosa possa essere messa in *escrow* ai fini di una *delivery* ...) mentre non fanno che celare pochezza di argomenti negoziali (non parliamo di temi giuridici, per carità: non sono più *market practice*!). L'adesione a tempistiche assolutamente irrealizzabili con le quali ci pavoneggiamo con i clienti, salvo poi non riuscire a organizzare, nel rispetto dei principi generali di formazione del consenso, la sottoscrizione di un contratto.

Attraverso la patina che ricopre le lenti dei nostri pensieri riusciamo a contaminare espressioni di arte, di poesia, di provocazione.

Va bene, Uomo senza loden: anche questa volta ci hai fatto il predicozzo. E ora?

Purtroppo il predicozzo era inevitabile, dato che il vino di cui tra breve parlerò mi ha generato un'immagine: o meglio, una serie di immagini.

Forse ho già scritto della mia passione per i fumetti: passo da Topolino (confesso di avere un debole per le vecchie edizioni Arnoldo Mondadori) a Batman (forse il primo a prestarsi a tavole artistiche nelle quali la parola non era necessaria), da Peanuts a Diabolik (per la E-type e per Eva Kant), da Asterix a Lupo Alberto, da Sturmtruppen a Zio Boris, da Maus (che dovrebbe essere diffuso, oggi più che mai, nelle scuole) a Jacovitti, da Mister No a Makkox. L'elenco è decisamente lungo.

E poi c'è Milo Manara. Un mondo a parte. Una lettura o uno sguardo superficiali non faranno che soffermarsi sulle giovani fanciulle discinte e libertine, relegando l'opera di Manara a una sorta di soft-core con patente di borghesia.

Manara è ben altro. È sensualità, certamente. Ma è dimensione onirica, libertà, rottura degli schemi, aria fresca, ribellione, eversione, evasione, fantasia, istinto. E anche confessione: in fondo, abbiamo intuito in alcune tavole quello che vorremmo vedere o fare e che non osiamo confessare neppure a noi stessi. Oppure a noi stessi, ma non certo agli altri. I personaggi di Manara ci offrono contrasto tra gioventù sbandierata e maturità celata, tra sensualità spudorata e dolce innocenza, tra complessità e minimalismo (anche nel tratto).

Davanti a un flûte (l'intera bottiglia, sia chiaro, ha seguito la sua inevitabile sorte) di Drappier Millésime Exception 2012, la mia mente, stimolata dai sensi, ha reagito come dinnanzi ad un fumetto di Manara. Riflessioni in cui non è mancata una vena di malinconia. Il colore di questo champagne ricorda quel giallo durato che vira verso l'oro rosa che immaginiamo appartenere alle chiome selvagge di molte ragazze di Manara. Il perlage intenso e finissimo ci richiama la carnagione talvolta lievemente decorata di efelidi. Come non sentire quel profumo di intensa primavera che le pagine di Manara sprigionano? E infatti, al naso questo vino si presenta sorprendente, sensuale, con una immediata percezione di fiori bianchi delicati seppur maturi, una brezza di melata di abete rosso, una crosta di pane che vira verso la brioche appena sfornata e ancora tiepida, limone candito e appena acidulo, sambuco, acacia, ancora arancia candita. Al palato grande freschezza, sapidità accentuata, eppure grande equilibrio: come se il freddo avesse scolpito questo vino al pari di una schiena atletica e mai stanca. La sensazione è quella di un lungo, languido, infinito bacio.

Certamente una bottiglia da non mostrare ad amici o ospiti frettolosi, da negare a chiunque veda in un disegno di Manara semplicemente una bella silhouette o una manifestazione voyeuristica. Questo Drappier è per esteti, per amanti del bello senza pregiudizi, per viaggiatori senza ridicoli copricapo in stile Panama anche a dicembre. Insomma, per i lettori di questa rubrica.

** 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*





HUAN: ORIENTE e OCCIDENTE si incontrano sui NAVIGLI

Huan oriental bistro è un salotto gastronomico, punto d'incontro di due latitudini: Pechino e la Maremma toscana. I due soci fondatori **Lily Liu**, businesswoman cinese innamorata della cultura italiana, e **Riccardo Capua**, produttore di vino, sono riusciti a ricavare un'oasi di tranquillità e di convivialità sussurrata in uno dei quartieri milanesi simbolo della movida serale.

Lo spazio è senz'altro suggestivo e d'impatto, con i suoi accostamenti materici e cromatici è in grado di ricreare l'atmosfera di un social club coloniale. Il vero gioiello estetico del locale è il pavimento che diventa la tela di una grande motivo dipinto a mano dalla artmaker **Silvia Moro**, un intrico di fiori vivaci, rami e foglie che riprende il gusto di sete cinesi retrò.

Lo chef **Giorgio Bresciani** unisce sapori e tecniche della cucina orientale a materie prime e creatività offrendo un'esperienza di gusto particolare a cominciare dalla specialità della casa, i dim sum come Let's tango (a base di gambero, mandorle e lime) e i Giada's Dumpgreen (con l'azzeccato accostamento mazzancolle e lardo di colonnata). La vera rivelazione del menu è per me il baozi con suprema di faraona e soia dark; risultano interessanti anche i "Chinise Mood", succulente guancette di maialino, o "Il riso alla cantonese ma...", una rivisitazione gourmet del celebre piatto orientale. Dietro lo scenografico bancone oro, all'entrata del locale, c'è il bartender **Dario Orrù**, che mi ha miscelato un buon cocktail "Do you know Napoleone" a base gin.

Da Huan è possibile anche fare tappa per un aperitivo veloce in cui gustare piccole porzioni dei signature dish, serviti nel tipico cestello di bambù, da accompagnare a un buon bicchiere di vino rosso della Capua Winery.

Unico neo del locale è il servizio un po' lento, legato all'uscita dei piatti, ma Huan ha tutto il tempo per migliorare.

Prezzo medio cena: € 30

Prezzo medio cocktail: € 10. 🍷

HUAN

via Ripa di Porta
Ticinense 69
20143 Milano

www.huanmilano.com

“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

The logo for MAG, consisting of the letters 'm', 'A', and 'G' in a stylized, rounded font. The 'm' and 'G' are blue, while the 'A' is white with a blue outline.

LA RIVISTA GRATUITA DA PORTARE SEMPRE CON TE



Cerca **MAG** su



e seguici su



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