

## Agorà

SPERONI ALLA DIREZIONE  
LEGALE DI ENI

## Faccia a faccia

LAURA SEGNI:  
«LA CARRIERA?  
BISOGNA IMPARARE  
A SEGUIRE IL FLUSSO»

## Sotto la lente

HR E INNOVAZIONE  
SOTTO I RIFLETTORI

## Spotlight

GATTAI NON STOP

## Il report

RECORD PER LE LOCAZIONI  
DEGLI STUDI LEGALI

## La storia

ELEXIA, CRONACA  
DI UN'ASSOCIAZIONE

## Food & business

PANINI DURINI  
PUNTA A NORD



# LAVAZZA: L'UFFICIO LEGALE È IL "DREAM TEAM"

MAG ha incontrato la general counsel e segretaria del consiglio di amministrazione Simona Musso e ha ripercorso con lei la storia della direzione legale



# LC Publishing Group rinnova la sua immagine e quella dei suoi brand

6 PORTALI DI INFORMAZIONE VERTICALE

15 GRANDI EVENTI L'ANNO

UN MAG QUINDICINALE

LA 1° GRANDE SETTIMANA TEMATICA AL MONDO  
DEDICATA AL LEGAL E FINANCE: **LEGALCOMMUNITY WEEK**

Diventato in 8 anni leader del proprio mercato di riferimento sia per numeri che per modello di business, il Gruppo adegua i suoi loghi alla sua *corporate identity*:

quella di un gruppo istituzionale, dinamico e sempre alla ricerca di nuovi spazi, idee e opportunità per crescere.

LC srl | Via Morimondo 26 | 20143 Milano | Tel. 02 84243870  
lcpublishinggroup.it



**LEGALCOMMUNITY**



**FINANCECOMMUNITY**



**INHOUSECOMMUNITY**



**FOODCOMMUNITY**



**INHOUSECOMMUNITYUS**



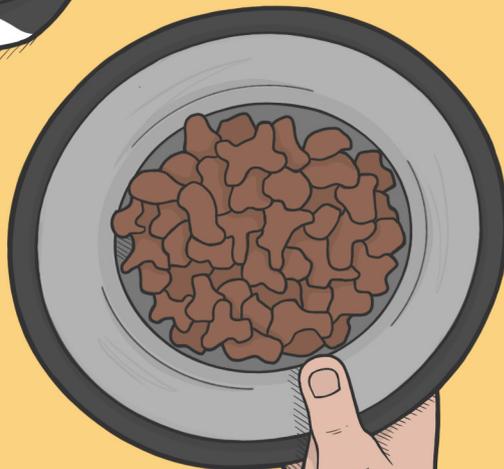
**FOODCOMMUNITYNEWS**



AVVOGATTO



L'INTELLIGENZA È  
**ARTIFICIALE**  
E PURE IL CIBO NON SCHERZA...



 @SAMANGO88

# AVVOCATI, UN SIMULATORE PER FUTURI LEADER?

di nicola di molfetta

**N**

nessuno nasce imparato. Sembra incredibile a dirsi, ma questo vale persino per gli avvocati. E in particolare per quelli che a un certo punto della loro carriera si ritrovano a diventare partner e magari a doversi occupare di gestione oltre che di contratti, cause e pareri.

Preparare un socio a queste incombenze “laterali” e fornirgli il necessario bagaglio di competenze non è un esercizio banale. Tanto più che, solitamente, nessuno impara come si fa, almeno fino quando non gli viene chiesto di farlo.

L’università e le facoltà di Giurisprudenza tendono ancora a ignorare l’importanza di queste attività ancillari che poi così secondarie non sono soprattutto se si pensa che sempre più spesso la valutazione di un partner da parte dello studio non si limita semplicemente ai risultati economici della practice o del team che questi si trova a coordinare e guidare, ma include le strategie che decide di attuare, la capacità di valorizzare i talenti della propria squadra o di migliorare i rapporti e la collaborazione con i clienti dello studio.



# 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.



Il problema riguarda tanto gli avvocati che lavorano in studi di grandi dimensioni e che un bel giorno si sentono dire che dovranno occuparsi di un team o coordinare un'area di attività, quanto (e forse anche di più) gli avvocati che decidono di metter su uno studio per conto proprio e pertanto saranno chiamati a occuparsi del business e di tutto ciò che viene prima e dopo.

Lo scorso giugno, la sede di Monaco della law firm internazionale Hogan Lovells ha ospitato il lancio di un programma pilota di formazione dedicato ad alcuni partner freschi di nomina che hanno potuto misurarsi con le dinamiche e le complessità della gestione di uno studio utilizzando un software di simulazione messo a punto da una società chiamata Simulation Studios e che servirà a sviluppare un programma di sviluppo della leadership digitale.

Un'iniziativa molto originale che ancora una volta mostra come la tecnologia stia entrando sempre di più nelle dinamiche operative degli studi legali e stia contribuendo alla loro modernizzazione.

In buona sostanza l'idea è quella di consentire ai nuovi partner di affrontare questioni delicate in un ambiente protetto prima di essere buttati nell'arena del mondo reale.

Un po' come si fa con i piloti d'aereo: prima di mettere nelle loro mani un apparecchio da svariati milioni e le vite dei passeggeri si comincia ad allenarli in un ambiente virtuale dove eventuali errori restano senza conseguenze di fatto.

Tornando agli studi legali, questa dimensione artificiale dovrebbe favorire, tra l'altro, la sperimentazione di soluzioni innovative e anche l'assunzione di rischi che di norma si tendono a evitare quando si è davvero "in partita".

Detto questo, vien da pensare che uno strumento del genere possa favorire soprattutto l'apprendimento di buone pratiche e la conoscenza dei processi che vengono più comunemente impiegati nell'attività di conduzione di uno studio.

Fuori dalla zona protetta restano la visione e la capacità di essere leader e non semplicemente manager. Ma quella è un'attitudine molto difficile da insegnare. O quantomeno da riprodurre in vitro. 

---

IL PROBLEMA RIGUARDA  
TANTO GLI AVVOCATI CHE  
LAVORANO IN STUDI DI  
GRANDI DIMENSIONI E CHE  
UN BEL GIORNO SI SENTONO  
DIRE CHE DOVRANNO  
OCCUPARSI DI UN TEAM O  
COORDINARE UN'AREA DI  
ATTIVITÀ, QUANTO (E FORSE  
ANCHE DI PIÙ) GLI AVVOCATI  
CHE DECIDONO DI METTER  
SU UNO STUDIO PER CONTO  
PROPRIO E PERTANTO  
SARANNO CHIAMATI A  
OCCUPARSI DEL BUSINESS  
E DI TUTTO CIÒ CHE VIENE  
PRIMA E DOPO

  
**LEGALCOMMUNITY  
AWARDS**

Sono gli awards che si riferiscono alla testata Legalcommunity ovvero che premiano i migliori avvocati di studi per settore industriale o di area di diritto. Sono 8 all'anno.

<b>Energy Awards</b>	Milano 31/01
<b>Finance Awards</b>	Milano 21/02
<b>Tax Awards</b>	Milano 25/03
<b>Ip &amp; Tmt Awards</b>	Milano 13/05
<b>Corporate Awards</b>	Milano 13/06
<b>Italian Awards (per regione)</b>	Roma 11/07
<b>Labour Awards</b>	Milano 30/09
<b>Marketing Awards</b>	Milano 29/10

  
**FOODCOMMUNITY  
AWARDS**

Sono gli awards che premiano le eccellenze imprenditoriali nel mondo food & beverage ovvero i principali attori della filiera del gusto, chef e imprenditori che si sono particolarmente contraddistinti nell'ultimo anno dal punto di vista business ed economico.

<b>Foodcommunity Awards</b>	Milano 09/12
-----------------------------	--------------

**DIVERSITYAWARDS**  
LCPUBLISHINGGROUP

Targato LC Publishing Group, l'evento propone un momento di discussione (tavola rotonda) e si conclude con un riconoscimento alle realtà (aziende e istituzioni) impegnate nella valorizzazione delle diversità e dei loro diritti.

<b>Diversity Awards</b>	Milano 04/07
-------------------------	--------------

  
**FINANCECOMMUNITY  
AWARDS**

Sono gli awards che si riferiscono alla testata Financecommunity ovvero che premiano i migliori bankers, advisors, investitori, banche, professionisti del private equity e Sgr cioè i professionisti del mondo finance.

<b>Financecommunity Awards</b>	Milano 14/11
--------------------------------	--------------

  
**INHOUSECOMMUNITY  
AWARDS**

Si pongono l'obiettivo di far emergere le eccellenze delle direzioni affari legali, del personale, dei CFO, e delle direzioni affari fiscali.

<b>Inhousecommunity Awards</b>	Milano 17/10
<b>Inhousecommunity Awards Switzerland</b>	Lugano 21/11

**LEGALCOMMUNITYWEEK**  
LCPUBLISHINGGROUP

La settimana internazionale di eventi per la legal & business community a Milano.

<b>Legalcommunity Week</b>	Milano 10-14/06
----------------------------	-----------------

**SAVETHEBRAND**  
LCPUBLISHINGGROUP

Nel corso della serata viene celebrato il Made in Italy nei settori delle tre F – Food Fashion Furniture – attraverso i suoi protagonisti: gli imprenditori.

<b>Save the Brand</b>	Milano 28/11
-----------------------	--------------



42 SPOTLIGHT  
**GATTAI NON STOP**



70 OSSERVATORIO  
**LA CARICA DEGLI ITALIANI  
(DELLA FINANZA) ALL'ESTERO**



52 IN HOUSE  
**LAVAZZA: L'UFFICIO LEGALE  
È IL "DREAM TEAM"**



90 FOOD & BUSINESS  
**PANINI DURINI PUNTA A NORD**

30 **La storia**  
ELEXIA, CRONACA DI UN'ASSOCIAZIONE

34 **Il report**  
RECORD PER LE LOCAZIONI  
DEGLI STUDI LEGALI

48 **Vive la différence**  
PROFESSIONE È LIBERTÀ

58 **Faccia a faccia**  
LAURA SEGNI: «LA CARRIERA?  
BISOGNA IMPARARE A SEGUIRE IL  
FLUSSO»

62 **Sotto la lente**  
HR E INNOVAZIONE SOTTO I RIFLETTORI

76 **L'intervista**  
MUGI, DAL GIAPPONE ALLA  
CONQUISTA DELLE AZIENDE TRICOLORI

94 **La storia**  
L'ORO ROSSO DIVENTA LINGOTTO E  
CONQUISTA L'AMERICA

# SAVE THE DATE

10-14 June 2019 • Milan

# LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

#legalcommunityweek



## Partners of the Week

CHIOMENTI

**Deloitte.**  
Legal



 Freshfields Bruckhaus Deringer

Gatti Pavesi Bianchi



GIANNI-ORIGONI  
GRIPPO-CAPPELLI  
PARTNERS

**Legance**  
AVVOCATI ASSOCIATI

PAVIA e ANSALDO  
STUDIO LEGALE  
**PeA**

**unbuonavvocato.it**



## Legalcommunity Week is supported by



## Media Partners





RUBRICHE

**12** **Agorà**  
Withers rafforza il litigation con Pagni

**24** **Barometro**  
2019, via col banking & finance

**50** **Diverso sarà lei**  
Phan, la rete delle donne di Paul Hastings



**66** **Focus lavoro**  
La tutela dei segreti aziendali

**68** **Follow the money**  
Venture capital, l'ascesa esponenziale dell'India



**80** **Finanza e diritto... a parole**  
Cds, i fratellini dello spread capaci di guardare al domani

**82** **Istruzioni per...**  
Caro Avvocato, le scrivo una mail

**84** **Aaa... cercasi**  
La rubrica registra questa settimana 18 posizioni aperte, segnalate da 9 studi legali

**98** **Calici e pandette**  
Dolcetto, cominciamo con semplicità

**100** **Le tavole della legge**  
A Milano, sulla nuova via della seta gourmet

III3 | 14.01.2019

Registrazione Tribunale di Milano n. 323 del 22 novembre 2017

**Direttore Responsabile**  
nicola.dimolfetta@legalcommunity.it  
**con la collaborazione di**  
laura.morelli@financcommunity.it  
rosaliria.iaquinta@inhousecommunity.it  
francesca.corradi@foodcommunity.it  
francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it

**centro ricerche**  
alessandra.benzo@lcpublishinggroup.it

**Art direction**  
hicham@lcpublishinggroup.it - kreita.com  
**con la collaborazione di**  
samantha.pietrovito@lcpublishinggroup.it

**Managing director**  
aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

**Coo**  
emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

**General manager**  
stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

**Communication & BD Manager**  
helene.thierry@lcpublishinggroup.it

**Digital marketing manager**  
fulvia.rulli@lcpublishinggroup.it

**Events Manager**  
francesca.daleo@lcpublishinggroup.it  
eventi@lcpublishinggroup.it

**Events Coordinator Legalcommunity Week**  
rosita.martini@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**  
odile robotti, franco toffoletto,  
valeria cavallo, barabino & partners legal  
e uomo senza loden

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



Convegno:  
**"REGOLAMENTAZIONE DELLE LOBBY: UN'OPPORTUNITÀ DI  
CRESCITA DEL SISTEMA ITALIA"**

**16 gennaio 2019** dalle ore 15,00 alle ore 18,00

*indirizzi di saluto*

Avv. NICOLA TASCO – Commissario Istituto A.C. Jemolo

Avv. GIORGIO MARTELLINO – Presidente Associazione AITRA

*introduce*

Cons. LUCA PALAMARA (già componente CSM)

*modera*

Cons. PAOLA BALDUCCI (già Componente CSM)

Interventi:

Prof. ARISTIDE POLICE (Professore ordinario di Diritto amministrativo presso la Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Roma "Tor Vergata")

Cons. STEFANO TOSCHEI (Consigliere di Stato)

Cons. VALERIO DE GIOIA (Giudice presso la prima sezione penale del Tribunale di Roma)

Dott. MICHELE VITALI (Membro dell'Advisory Board di Transparency International Italia)

Si ringrazia per la collaborazione l'Avv. Antonio Villani.

*La partecipazione è gratuita e a numero chiuso.*

Sono stati richiesti crediti formativi ordinari all'Ordine degli Avvocati di Roma

Per iscriversi inviare una mail a [comunicazione@jemolo.it](mailto:comunicazione@jemolo.it)

**[www.jemolo.it](http://www.jemolo.it)**

Istituto Regionale di Studi Giuridici del Lazio

**ARTURO CARLO JEMOLO**

viale Giulio Cesare, 31- 00192 Roma

Segreteria organizzativa tel. 06.5168.6887



**REGIONE  
LAZIO**

Media partners:





ANTEPRIMA

## Withers rafforza il litigation con Pagni

Withers prosegue nella propria strategia di crescita sul mercato italiano rafforzando il dipartimento litigation con l'ingresso di **Cristina Pagni** (foto). L'avvocata entrerà nel team della sede italiana della law firm il prossimo 21 gennaio e avrà il grado di partner.

Professionista con una notevole esperienza in materia di contenzioso domestico e internazionale oltreché in arbitrati in materia di diritto commerciale e bancario, Cristina Pagni proviene dallo studio Legale Mazzoni Regoli Pagni mentre in precedenza ha maturato esperienze in studi internazionali quali Simmons & Simmons, Hogan Lovells e Norton Rose. Nel team litigation di Withers affiancherà la partner **Matilde Rota**, con il supporto di sei professionisti.

CDA

## Intrum Italy nomina il nuovo cda, Giovanni Gilli presidente

Gli azionisti di Intrum Italy, partecipata al 49% da Intesa Sanpaolo e al 51% dal gruppo svedese Intrum, hanno nominato i componenti del consiglio di amministrazione. In rappresentanza di Intesa Sanpaolo sono stati nominati **Giovanni Gilli** (foto) – che ha assunto la carica di presidente – e **Camilla Tinari**. **Marc Knothe** – che ha assunto la carica di amministratore delegato – **Danko Maras** e **Anders Engdahl** sono stati nominati in rappresentanza di Intrum.





LEGALCOMMUNITY  

---

AWARDS

VOTA QUI IL TUO PREFERITO

# TAX2019

Lunedì 25 marzo 2019  
Milano

#LcTaxAwards



Per informazioni: [francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it) 02 84243870



IN HOUSE

## Speroni alla direzione legale di Eni

Come anticipato da *legalcommunity* (*qui la news*) **Stefano Speroni** (foto), partner e punto di riferimento della practice di corporate m&a di Dentons, è passato al legal di Eni per assumere la guida della direzione affari legali.

Speroni, tra i 50 avvocati protagonisti del 2018 secondo **MAG** e *legalcommunity* (*leggi l'articolo*), è uno dei corporate lawyer più autorevoli sulla scena italiana. Solo per citarne una, nel corso di quest'anno, ha seguito Kkr-Calsonic nell'acquisizione di Magneti Marelli (operazione che dovrebbe chiudersi entro la prima metà del 2019 e che ha un valore di oltre sei miliardi).

Speroni prende il posto di **Marco Bollini**, direttore affari legali di Eni dal 2016 al 2018. Bollini, in Eni dal 1997, guiderà invece la nuova direzione Negoziati commerciali, a diretto riporto dell'amministratore delegato **Claudio Descalzi**.

CAMBIO AI VERTICI

## Pillarstone, Bonaldo Gregori alla guida delle attività italiane

**Gaudenzio Bonaldo Gregori** diventa responsabile dell'ufficio italiano di Pillarstone, la piattaforma paneuropea di turnaround, dopo l'addio del ceo **John Davison**.

Contestualmente **Dan Haxby** sarà responsabile degli uffici di Pillarstone a Londra e in Grecia, avranno anche le deleghe. Prima di diventare Partner di Pillarstone, Bonaldo Gregori era head of the global restructuring group Italy and Middle East presso The Royal Bank of Scotland.

NUOVE INSEGNE

## Diritto bancario, nasce Lener & Partners

Nuova insegna nel mercato dei servizi legali a Roma. Nasce lo studio "Lener & Partners", boutique specializzata nel diritto societario, bancario e dei mercati finanziari. Name partner e fondatore dello studio il professor **Raffaele Lener**, già socio di Freshfields Bruckhaus Deringer e da poco nominato tra i commissari straordinari di Carige. «Dopo 20 anni molto belli e di grande soddisfazione come partner di Freshfields – commenta Lener – era giunto il momento di cambiare. In pieno accordo abbiamo deciso di separarci per avere maggiore flessibilità, ma continueremo comunque a lavorare insieme per i clienti che abbiamo seguito in tutti questi anni». Con Lener ci saranno gli avvocati **Grazia Bonante**, **Sonia Locantore**, **Daniele de Ferra**, **Carlo Cipriani**, **Federica Spagnoli**, **Salvatore Furnari** e **Alessandro Livi**.

**NICOLA  
DI MOLFETTA**

**2006-2016**

# **AVVOCATI D'AFFARI**

**SEGRETI • STORIE • PROTAGONISTI**

**Per acquistare la tua copia del libro**

**CLICCA QUI**



## NUOVE SEDI

## Toffoletto De Luca Tamajo apre a Brescia con Valseriati

Toffoletto De Luca Tamajo, studio legale specializzato in diritto del lavoro e sindacale per le aziende, apre una nuova sede a Brescia con lo studio dell'avvocato **Flaminio Valseriati** che entra come socio.

Con questa operazione, lo studio arriva a contare 17 soci e una presenza in cinque città in Italia – Milano, Napoli, Roma, Bergamo e Brescia –, oltre a essere tra i fondatori di Ius Laboris, una delle più grandi alleanze mondiali di specialisti in diritto del lavoro con 1.400 professionisti e una presenza in 53 Paesi e oltre 165 città nel mondo.

Valseriati ha iniziato la professione nel 1966 nello studio che il padre, l'avvocato **Felice Valseriati**, aveva fondato nel 1925. Da allora lo studio si occupa di diritto civile e commerciale, contratti d'agenzia e diritto del lavoro. Oltre all'avvocato Valseriati entreranno in Toffoletto De Luca Tamajo anche i collaboratori, gli avvocati **Valentina Restani** e **Dario Bellitti**.

## BANCHE

## Intesa, Angeletti alla guida dell'International Subsidiary Banks

**Paola Angeletti** (foto) è stata nominata responsabile della divisione International subsidiary banks di Intesa Sanpaolo. La divisione presidia l'attività del gruppo sui mercati esteri nei quali è presente tramite banche controllate e partecipate che svolgono attività di commercial banking. La divisione è presente con Privredna Banka Zagreb in Croazia, Banca Intesa Beograd in Serbia, Intesa Sanpaolo Banka Bosna i Hercegovina in Bosnia-Erzegovina, Intesa Sanpaolo Bank in Albania, Intesa Sanpaolo Bank in Romania, Intesa Sanpaolo Bank in Slovenia, VUB Banka in Slovacchia, CIB Bank in Ungheria, Pravex Bank in Ucraina, Eximbank in Moldavia e Bank of Alexandria in Egitto.



## PROMOZIONI

## Thun: Ballarini promosso a legal office manager

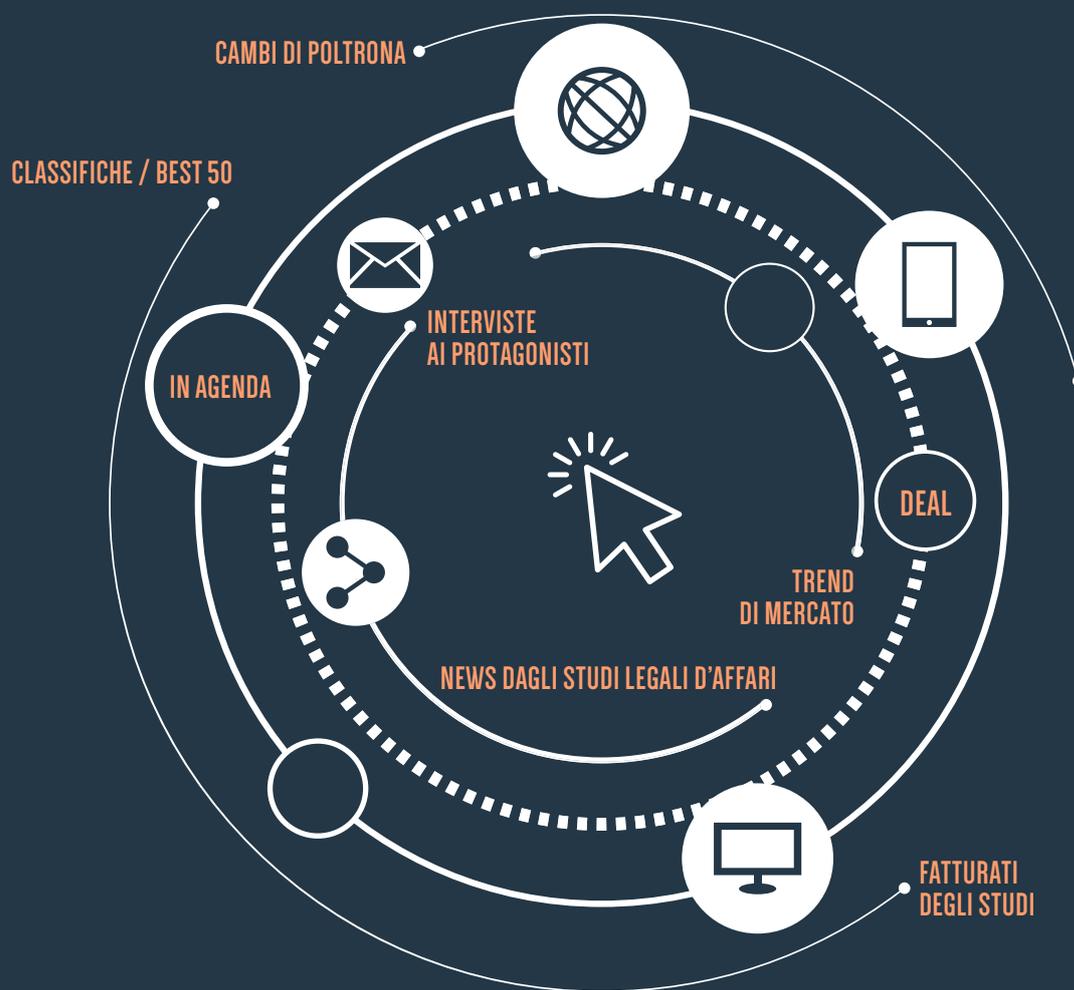
**Guido Ballarini** è stato promosso a legal office manager e messo a capo del legal department di Thun, l'azienda italiana di oggetti da collezione, articoli da decoro interni e idee regalo.

La promozione è effettiva da dicembre 2018. In azienda il professionista, che riporta al cfo, si occupa principalmente di contrattualistica, ip e gestione delle procedure societarie, nonché delle tematiche relative al diritto commerciale e societario in genere. Gestisce inoltre l'attività stragiudiziale e il contenzioso, coordinando le attività dei consulenti di volta in volta coinvolti.



# LEGALCOMMUNITY

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](http://www.legalcommunity.it)



AMMINISTRATORI DELEGATI

## Azimut Holding, lascia l'ad Sergio Albarelli

**Sergio Albarelli** (foto) si è dimesso dal ruolo di amministratore delegato di Azimut Holding, la società a cui fa capo l'asset manager Azimut, con effetto a partire dal 25 gennaio prossimo. Il manager era stato nominato a dopo un processo di riorganizzazione del gruppo a fine settembre 2016.

A riferirlo è la stessa società di gestione del risparmio in una nota che specifica che questa è una "scelta personale" e "in pieno accordo con gli organi sociali". A seguito delle dimissioni, il consiglio di amministrazione ha nominato per cooptazione **Gabriele Blei**, conferendogli la carica di amministratore fino alla nomina del nuovo numero uno prevista con l'assemblea degli azionisti di aprile 2019.

TAX

## Martinelli entra in CMS

CMS rafforza il dipartimento tax con l'ingresso in qualità di partner di **Mario Martinelli** che sarà attivo nelle sedi di Roma e Milano.

L'ingresso dell'avvocato dà avvio a un ulteriore sviluppo del team tax e si inserisce in un programma di consolidamento e crescita della practice in Italia. Martinelli proviene da McDermott Will & Emery, dove ha maturato esperienza nella consulenza e nel contenzioso tributario assistendo importanti società sia italiane che straniere. La nomina di Martinelli porta a 10 il numero di partner tax di CMS in Italia per un totale di 28 soci.

AZIENDE

## Axpo: Di Benedetto promosso Head of Business Strategy

**Filippo Di Benedetto** (foto) ha lasciato l'area legale di Axpo ed è passato, dal 1 gennaio, alla guida della neonata unità di Business Strategy il cui obiettivo è quello di assicurare che tutte le iniziative di business siano coordinate all'interno della strategia aziendale.

Di Benedetto passa a diretto riporto dell'amministratore delegato **Simone Demarchi**.

In particolare, nel nuovo ruolo, Di Benedetto sarà responsabile di allineare gli obiettivi di progetto con gli obiettivi aziendali e promuovere nuove partnership con clienti e stakeholder di mercato.





## NUOVI SOCI

## Masnada diventa socio in Hogan Lovells

L'ultimo round di promozioni all'interno di Hogan Lovells premia anche l'Italia. **Massimiliano Masnada** (foto), infatti, è stato nominato socio della law firm angloamericana, nell'ambito di un giro di promozioni che ha riguardato 30 partner e 47 counsel a livello globale.

L'avvocato, che divide la sua attività tra Roma e Milano, opera nell'ambito del diritto della privacy in Italia dove assiste da oltre 15 anni alcune delle più importanti società italiane e internazionali sia in fase stragiudiziale – in merito alla compliance – che in fase giudiziale.

La nomina di Masnada porta a 21 il numero di soci in Italia dello studio guidato nella Penisola da **Luca Picone**.

## CAMBIO DI POLTRONA

## Friggeri entra nel dipartimento affari legali di Opocrin

**Matilde Friggeri** ha lasciato dopo quattro anni, dal 1° dicembre 2018, il dipartimento affari legali corporate di Parmalat per andare a ricoprire il ruolo di legal and compliance specialist all'interno del dipartimento affari legali di Opocrin, guidato e composto dall'avvocato **Alessandro Riziero Vitolo** (responsabile affari legali). Friggeri si occupa, principalmente, di contrattualistica nazionale e internazionale, compliance (D. Lgs. 231/01, privacy, antiriciclaggio), contenzioso e precontenzioso civile, penale e amministrativo, tematiche giuslavoristiche.

## LEGAL &amp; COMPLIANCE

## De Lorenzi nuovo group legal & compliance manager di Salvagnini Italia

**Giovanni De Lorenzi** è il nuovo group legal & compliance manager di Salvagnini Italia.

Nel suo ruolo dovrà sovra intendere e coordinare gli affari legali del gruppo, implementando un programma di compliance trasversale. De Lorenzi, che risponderà al consiglio di amministrazione del gruppo, guiderà una squadra composta da altre due risorse, un professionista senior già presente in azienda da otto anni e una junior (presente da pochi mesi).

Il giurista proviene da Corob, per cui è stato responsabile della funzione legale.





## UN'UNICA AZIENDA, INNUMEREBOLI SOLUZIONI PER TUTTI.

*All'avanguardia nel Facility Management per aziende e privati.*

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

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

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

Progett SA - Facility Management

---

### **Lugano**

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

### **Milano**

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

### **Roma**

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

info@progett.ch  
www.progett.ch

## NOMINE

## Crosti diventa equity partner in Molinari e Associati

Molinari e Associati ha ufficializzato la nomina a equity partner di **Roberto Crosti** (foto), già salary partner dello studio. L'avvocato Crosti, che si occupa di contenzioso e arbitrati in materia civile, commerciale e fallimentare, affiancherà l'avvocato **Ugo Molinari** come co-responsabile della practice di litigation.



## CAMBI DI POLTRONA

## Claudia Bruscazioni nuova partner per LMCR

Lo studio La Torre Morgese Cesàro Rio (Lmcr) amplia la partnership con l'arrivo dell'avvocato **Claudia Bruscazioni** in qualità di socia.

Bruscazioni ha un consolidato posizionamento nel settore finance e la sua entrata dovrebbe portare allo sviluppo di grandi sinergie con la forte practice di corporate m&a dello studio, specialmente in ambito acquisition finance.

Dopo aver lavorato in Clifford Chance, Bruscazioni è stata socia di Grimaldi e Associati dal 2002 al 2009 e dal 2010 socia di Macchi di Cellere Gangemi. È specializzata in general banking, diritto societario, energy, project finance, acquisition finance e assiste sia imprese che banche in complesse operazioni di finanziamento e rifinanziamento, anche in contesti cross-border.

## IN AZIENDA

## Greco entra nel team legal affairs di Olivetti

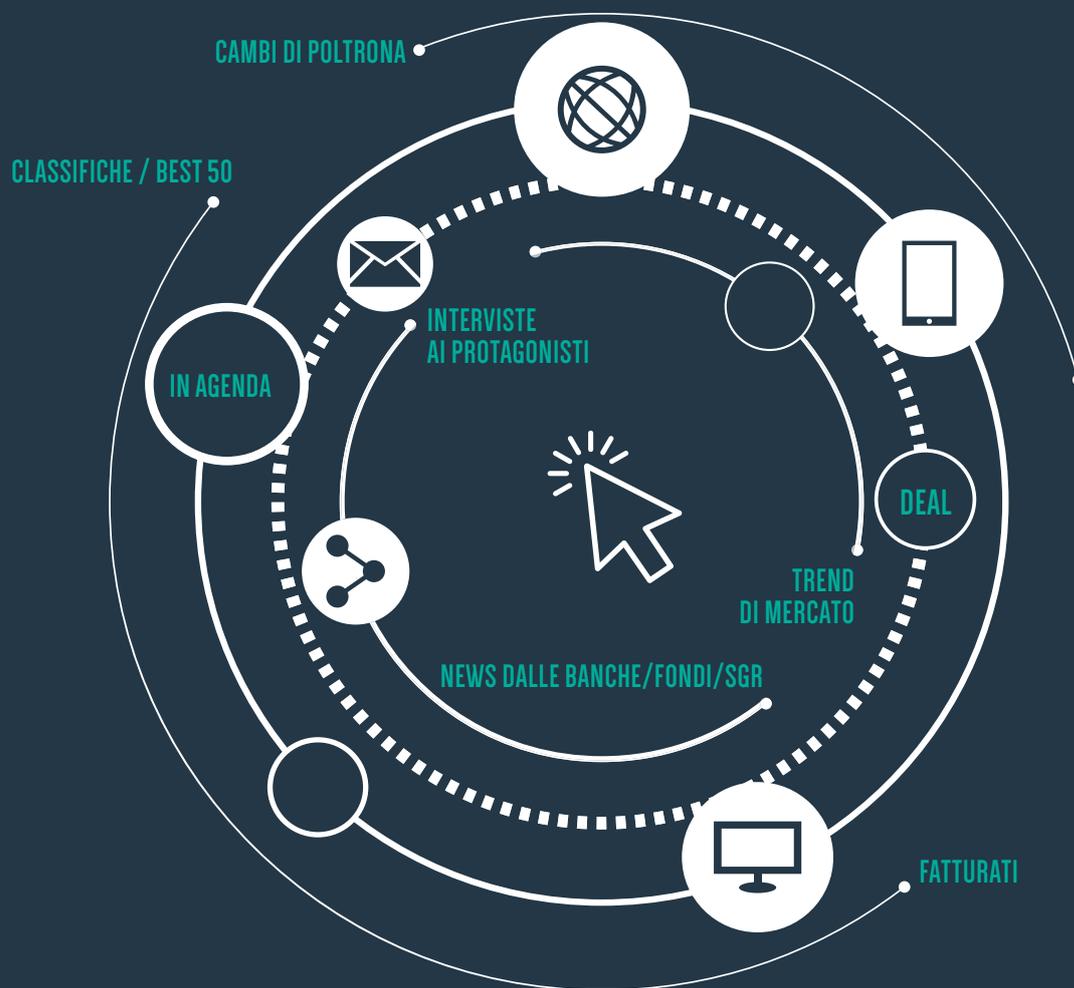
**Deborah Greco** entra a far parte del team legal affairs di Olivetti in qualità di avvocato.

Nell'azienda si occuperà di diversi ambiti legali: privacy, compliance, tutela ip, litigation e presterà particolare attenzione alla tutela del marchio e alle implicazioni legate alla privacy e alla verifica dei contratti tra Olivetti e terzi. Greco entra all'interno della squadra legal della società e guidata da **Nadia Francesca Cipriano**, vp e head of legal affairs, a cui risponderà.



# FINANCECOMMUNITY

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](http://www.financecommunity.it)

CAMBIO DI POLTRONA

## Nicola Franceschina passa a Freshfields come counsel

Freshfields annuncia l'ingresso dell'avvocato **Nicola Franceschina** (foto), che si unisce al team Real estate di Milano con il titolo di counsel.

Franceschina proviene da BonelliErede, dove ha lavorato dal 2007, con il ruolo di managing associate.

L'ingresso in Freshfields di Franceschina mira a sviluppare ulteriormente le competenze del team Real estate coinvolto in un numero crescente di operazioni aventi a oggetto acquisizioni, dimissioni o finanziamenti di asset immobiliari di grandi dimensioni, come si legge in una nota.



IN CRESCITA

## Lexant cresce a Verona

È l'avvocato **Andrea Mileto** a fare il suo ingresso nella sede veronese di Lexant, lo studio legale guidato da **Andrea Arnaldi** e **Anna Caimmi**. Un rafforzamento importante, che incide in particolare su un'area strategica: quella del Diritto sportivo. Andrea Mileto completerà il team coordinato dall'avvocato **Nicola Traverso**.



IP

## Rosati entra in Bird & Bird

**Eleonora Rosati** (foto) inizierà a collaborare con Bird & Bird in qualità di of counsel, svolgendo la propria attività professionale nell'ambito del diritto d'autore, dei marchi e delle nuove tecnologie.

Associate Professor in Intellectual Property Law all'Università di Southampton, l'avvocata vanta diversi incarichi accademici: è guest lecturer in copyright law all'EDHEC Business School (sede di Lille) e alla Queen Mary University of London, e guest professor in proprietà intellettuale all'Università di Stoccolma (Stockholms Universitet). È anche direttrice del Journal of Intellectual Property Law & Practice della Oxford University Press. 

# 2019, via col **BANKING & FINANCE**

Dalle cessioni di pacchetti di npls fino a quelle di aziende eccellenti italiane. Passando per operazioni di finanziamenti, ecco i deal più significativi di inizio anno



**A**nno nuovo, nuove operazioni. Come il passaggio, avvenuto nei primi giorni del nuovo anno, del gioiello del design italiano iGuzzini da Tamburi investment Partners al gruppo svedese Fagerhult. Ma anche deal già annunciati, come la cessione di 3,5 miliardi di non performing exposure da parte di Banca Mps, dei quali un miliardo acquisito dal fondo Bain. Da segnalare poi anche il mega finanziamento da massimi 3,2 miliardi fornito da quattro banche nell'ambito dell'operazione che ha dato vita al colosso mondiale dell'occhialeria EssilorLuxottica.

## **MPS CEDE UN MILIARDO DI NPLS A BAIN**

BonelliErede ha assistito Banca Monte dei Paschi di Siena e MPS Leasing & Factoring nella cessione a Bain Capital, assistita da Linklaters, di crediti non-performing derivanti da contratti di leasing per un controvalore pari a circa un miliardo di Euro.

Banca Monte dei Paschi di Siena e MPS Leasing & Factoring sono state assistite da BonelliErede, con un team guidato dal socio **Paolo Oliviero** e dal senior associate **Gianpaolo Ciervo**, membri del Focus Team Banche, con la collaborazione dell'associate **Niccolò Riva** e di **Ester Zucchelli** e **Monica Arecco**.

Facchini Rossi & Soci ha seguito gli aspetti fiscali con un team composto da **Luca Rossi**, **Giacomo Ficai**, **Alessia Vignudelli** e **Alessandra Pulito**.

Advisor finanziario dell'operazione è stato KPMG, con un team composto da **Domenico Torini**, **Leonardo Tidone**,

**Emanuele Cavalletti e Stefano Riccardi.**

Bain Capital è stata assistita da Linklaters, con un team composto dal socio **Dario Longo**, dal managing associate **Lorenzo Dal Canto**, e dai trainee **Laura Tarenzi** e **Davide Martello**. I profili di dispute resolution e di analisi delle posizioni creditorie oggetto di cessione sono stati seguiti dal counsel **Loris Bovo** e dalla senior managing associate **Emilia Chiarello**. Per gli aspetti di diritto fiscale ha agito il socio **Luca Dal Cerro** con il managing associate **Riccardo Petrelli** e il trainee **Luigi Spinello**. Nell'interesse di Bain Capital hanno anche agito Dla Piper e Gitti and Partners, questo ultimo con un team coordinato dal partner **Camilla Ferrari** e dal senior associate **Francesca Andrea Cantone** sempre per gli aspetti relativi all'analisi delle posizioni ricomprese nella cessione.

La cessione di questo pacchetto rientra in una più ampia cessione di non performing loans per complessivi 3,5 miliardi di euro, dei quali 2,2 miliardi riguardano crediti unsecured non performing di piccolo importo e consumer credit (il cosiddetto progetto Merlino) che sono stati ceduti a Ifis Npl (per small e consumer), Credito Fondiario e Fire (mid) e Balbec Capital (large).

**La practice**

Corporate finance

**Il deal**

Cessione di non performing loans

**Gli studi**

BonelliErede, Dla Piper, Facchini Rossi &amp; Soci, Gitti and Partners, Linklaters

**Gli avvocati**Paolo Oliviero (*BonelliErede*), Luca Rossi (*Facchini Rossi & Soci*), Camilla Ferrari (*Gitti and Partners*) Dario Longo, Luca Dal Cerro (*Linklaters*)**Gli advisor finanziari**Domenico Torini, Leonardo Tidone, Emanuele Cavalletti, Stefano Riccardi (*Kpmg*)**Il valore**

1 miliardo



Paolo Oliviero



Luca Rossi



Camilla Ferrari



Alfredo Craca



Alfredo Craca



Alfredo Craca



Alfredo Craca

**TIP CEDE IGUZZINI PER 385 MILIONI**

Tamburi Investment Partners, attraverso la controllata Tip-preIPO (Tipo), ha ceduto tutte le proprie partecipazioni (dirette e indirette) nella iGuzzini Illuminazione al gruppo svedese Fagerhult AB.

Il prezzo stabilito è di 385 milioni di euro al lordo dell'indebitamento finanziario e verrà corrisposto, al closing, in contanti per il 74% e in azioni Fagerhult di nuova emissione per la parte rimanente.

Nell'operazione, Fagerhult è stata affiancata da Alantra sul fronte finanziario e da Hogan Lovells su quello legale con un team internazionale guidato dal socio corporate **Francesco Stella**, con il supporto in particolare delle senior associate **Martina di Nicola** (corporate) e **Maria Luce Piattelli** (IP) e della counsel **Serena Pietrosanti** (tax).

Il team ha visto coinvolti professionisti delle sedi di Hogan Lovells in Italia, Belgio, Cina, Emirati Arabi, Francia, Germania, Hong Kong, Inghilterra, Russia, Singapore, Spagna, Stati Uniti, e ha altresì coordinato studi esterni in Austria, Canada, Finlandia, Norvegia e Qatar.

Insieme a Hogan Lovells, ha agito per Fagerhult anche lo studio legale svedese Wesslau Söderqvist Advokatbyrå.

I venditori sono stati assistiti da Fivelex, con un team composto dal partner **Alfredo Craca** e le associate **Lea Lidia Lavitola** e **Tania Valle**, e dallo studio legale svedese Hamilton per gli aspetti legali e da Tamburi & Associati per quelli finanziari.

Entrata nel capitale de iGuzzini con un primo investimento di circa 21 milioni di euro, successivamente incrementato di ulteriori 11 milioni di euro, Tipo con questa cessione stima di conseguire una plusvalenza di circa 60 milioni di euro, oltre ai dividendi già incassati.

&gt;&gt;&gt;



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

# ENERGY2019

SCOPRI QUI I FINALISTI

Giovedì 31 gennaio 2019  
Milano

#LcEnergyAwards



Per informazioni:

francesca.daleo@lcpublishinggroup.it  
02 84243870

Sponsors





LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

31 gennaio 2019

GIURIA ENERGY 2019



**Francesca Acciai**  
Head of Legal Milan Branch,  
Santander



**Antonio Adami**  
Director & General Counsel EMEA,  
Energy Group, Canadian Solar



**Andrea Ancora**  
Head of Legal and Corporate  
Department, Sonfinter



**Gregorio Angelini**  
Divisione Corporate-Structured  
Finance, Coordinatore Energy &  
Project Finance, BNL - Gruppo  
BNP Paribas



**Christophe Beaufils**  
General Counsel, Fenice



**Alessandro Bertolini**  
**Clerici**  
Managing Director, Rothschild



**Piergiuseppe Biandrino**  
Executive Vice President  
Legal & Corporate Affairs  
General Counsel, Edison



**Andrea Bordogna**  
General Counsel, REPOWER Italia



**Stefano Brogelli**  
Legal and Compliance Director,  
Axpo Italia



**Valerio Capizzi**  
Head of Energy EMEA, ING Bank



**Dario Capone**  
Responsabile Project Finance,  
Iccrea Bancaprima



**Vita Capria**  
Legal Counsel, RTR Capital



**Tommaso Cassata**  
Consigliere delegato e Chief Oper-  
ating Officer, Asja Ambienta Italia



**Michele Catanzaro**  
Head of Legal, NextEnergy Capital



**Raffaele Chiulli**  
President, SAFE - Risorse con  
Energia



**Mauro Colantonio**  
Director - PF Capital Advisory Italy  
Infrastructure & Power Project  
Finance Italy - Corporate & Invest-  
ment Banking, UniCredit



**Giuseppe Conticchio**  
Legal Counsel, Global Solar Fund



**Marco Coppola**  
Legal Counsel, Robert Bosch



**Eugenio De Blasio**  
Founder & Managing Partner,  
Green Arrow Capital Group



**Valerio Faccenda**  
Head of Europe and Africa  
International Business Division,  
Iberdrola



**Giulio Fazio**  
General Counsel Enel Spa



**Alessandra Ferrari**  
General Counsel, AZA



**Claudia Fornaro**  
Managing Director - Co-Head  
Energy Mediobanca



**Luca Franceschini**  
Direttore Compliance Integrata, Eni



**Fabio Gandini**  
Direttore Legal, Permitting and  
General Services, EPProduzione



**Carlo Daniele Gorla**  
Head of Legal BtoC and Business  
Development - Direzione General  
Counsel, ENGIE Italia S.p.A.



**Paolo Grossi**  
Amministratore Delegato/Man-  
aging Director, Innogy Italia



**Fabio Londero**  
Executive Vice President  
Legal Affairs, Danieli & C. Officine  
Meccaniche



**Alberto Marcon**  
Director, Whyso Investments



**Alessio Minutoli**  
Direttore Affari Legali, Societari e  
Compliance - General Counsel,  
Italgas



**Andrea Navarra**  
General Counsel, ERG



**Giuseppe Nicosia**  
Head of Tax, Snam



**Daniele Novello**  
Legal Vice President for Italy - Total



**Federico Piccaluga**  
Group General Counsel, Gruppo  
Duferco



**Giuseppe Piscitelli**  
Direttore Affari Legali e Societari,  
Tirreno Power



**Emanuele Prativiera**  
Investment Director - Real Estate  
and Renewable Energy, Finanziaria  
Internazionale Investments SGR



**Orazio Privitera**  
CEO, Key to Energy



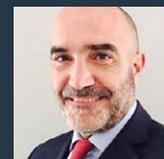
**Antonio Pugliese**  
Responsabile Unità Gestione del  
Contenzioso - Direzione Affari  
Legali e Societari - Gestore dei  
Servizi Energetici, GSE



**Marco Reggiani**  
General Counsel, Snam



**Saverio Rodà**  
Investment Director, Tages  
Capital SGR



**Ezio Salvo**  
CEO, Esaprio



**Stefano Soldi**  
Managing Director EMEA Power,  
Utilities, Infrastructure, Barclays



**Maurizio Telemetro**  
Finance & Support Director - Head  
of Centre of Competence Tax Italy,  
E.ON Italia



**Enrica Tocci**  
Director Ethic, Compliance & Audit  
- Data Protection Officer - Risk  
Officer Organismo di Vigilanza 231,  
ENGIE Italia



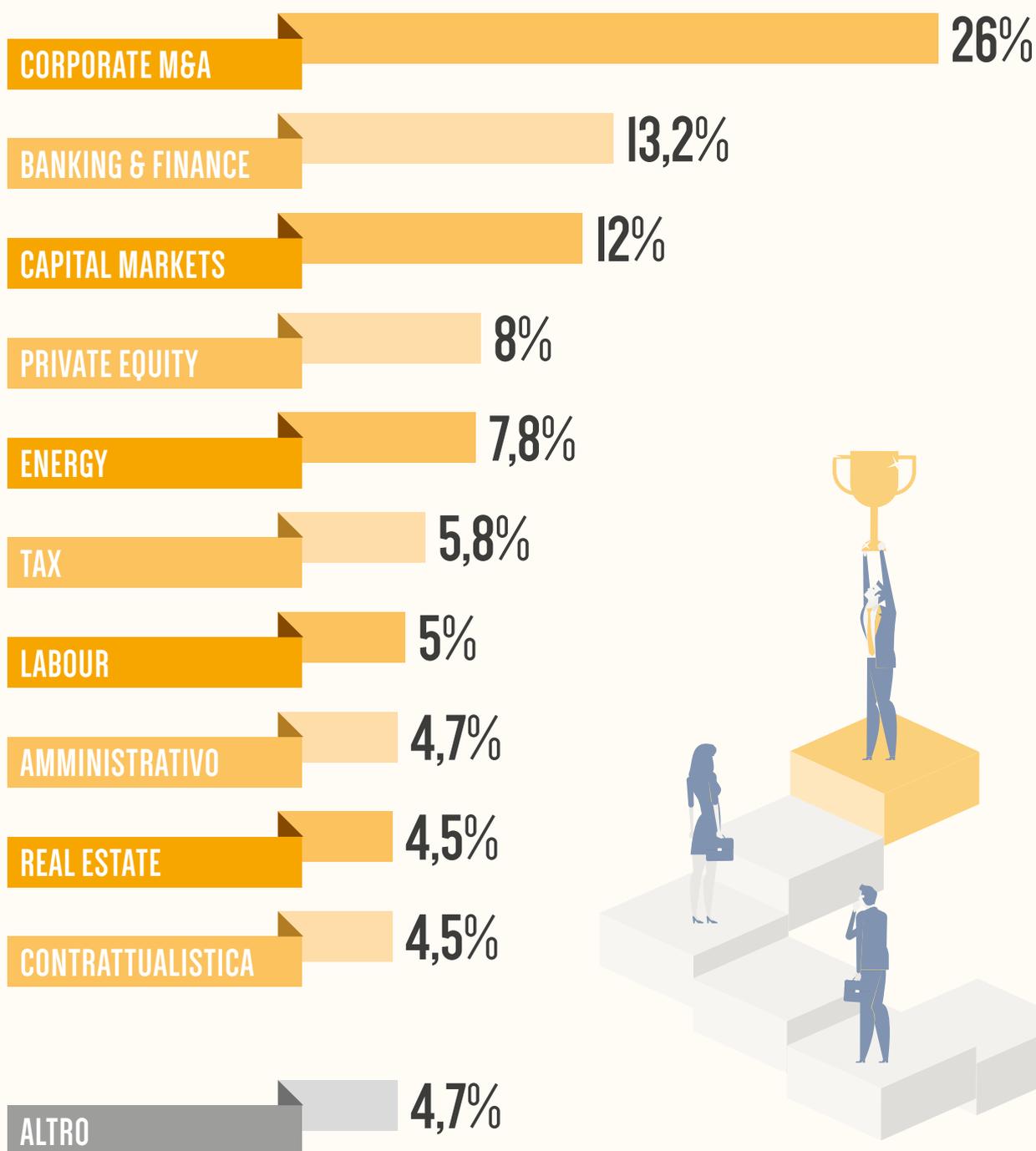
**Alberto Torini**  
Responsabile Unit - Corporate  
Finance Legal Affairs, SACE

#LcEnergyAwards



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

# I SETTORI che tirano



Periodo: 15 dicembre 2018 - 14 gennaio 2019 • Fonte: legalcommunity.it

Il closing verrà effettuato una volta ottenute le autorizzazioni antitrust in Germania e in Russia nonché le delibere inerenti l'aumento di capitale connesso. L'unione delle due società ha dato vita a uno dei maggiori gruppi europei nel settore della illuminazione professionale.

Il maggiore azionista di Fagerhult, Investment AB Latour, che ne detiene il 49% circa, nonché Lannebo Fonder e Swedbank Robur Fonder che assieme detengono un ulteriore circa 12%, hanno confermato sia il proprio supporto all'operazione sia l'intenzione di sottoscrivere pro quota l'aumento di capitale previsto per rimborsare il finanziamento ponte che verrà attivato per la porzione cash del prezzo.

#### La practice

Corporate m&a

#### Il deal

Cessione di iGuzzini

#### Gli studi

FiveLex, Hogan Lovells

#### Gli avvocati

Alfredo Craca, (*Fivelex*) Francesco Stella (*Hogan Lovells*)

#### Gli advisor finanziari

Alantra, Tamburi & Associati

#### Il valore

385 milioni

## GLI STUDI NEL MEGA-FINANCING PER ESSILORLUXOTTICA

Nell'ambito dell'operazione che ha dato vita al colosso mondiale dell'occhialeria EssilorLuxottica, gli studi Linklaters, Cleary Gottlieb, Legance e Herbert Smith Freehills hanno assistito EssilorLuxottica con riguardo ai profili



Francesco Stella

legati al finanziamento per un massimo di 3,2 miliardi di euro volto a finanziare l'acquisto in cash di azioni Luxottica nell'ambito delle procedure di Sell Out e Squeeze Out, e correlata emissione di Cash Confirmation.

Linklaters ha assistito le banche finanziatrici coinvolte nel finanziamento e nell'emissione della Cash Confirmation, ovvero BNP Paribas, Intesa Sanpaolo, MUFG Bank e Unicredit, con un team trasversale guidato, per l'ufficio di Milano, dal partner **Andrea Arosio**, dalla counsel **Marta Sassella** e dall'associate **Marco Carrieri** e dal partner **Kathryn Merryfield**, dalle managing associate **Roy Neeloferr** e **Lauren Hanley** e dalla trainee **Ilianna Kotini**, per l'ufficio di Parigi. Cleary Gottlieb, invece, ha assistito Essilor con un team composto da composto da **Carlo de Vito Piscicelli** e **Alessandro Gennarino**.

La società è stata inoltre assistita da Legance – Avvocati Associati, con un team guidato da **Alberto Giampieri** insieme a **Tommaso Bernasconi** e **Antonello Pezzopane**, e da Herbert Smith Freehills che ha affiancato Essilor con un team composto dal socio Louis de Longeaux e dall'associate **Florie Poisson**. ▣

#### La practice

Bancario

#### Il deal

Financing a Essilor-Luxottica

#### Gli studi

Cleary Gottlieb, Herbert Smith Freehills, Legance, Linklaters

#### Gli avvocati

Carlo de Vito Piscicelli (*Cleary Gottlieb*), Louis de Longeaux (*Herbert Smith Freehills*), Alberto Giampieri (*Legance*), Andrea Arosio (*Linklaters*)

#### Il valore

3,2 miliardi



Carlo de Vito Piscicelli



Alberto Giampieri



# ELEXIA, CRONACA DI UN'ASSOCIAZIONE

Un progetto professionale nato quattro anni fa e che ha radunato 14 soci tra Milano, Firenze e Roma. Focus sull'impresa. Attenzione alla tecnologia. Ricavi per 7,5 milioni. E ora si studia l'estero

Quattordici soci. Più di 40 professionisti. Tre sedi in Italia: a Milano, Firenze e Roma. La storia dello studio Elexia comincia nel 2014. E nell'estate del 2018 raggiunge una prima tappa fondamentale: la costituzione in forma di associazione professionale dello studio. Si tratta di un caso interessante per varie ragioni. Soprattutto, però, è una storia di consapevolezza e prudenza. Consapevolezza che la multidisciplinarietà

ha assunto una rilevanza strategica rilevante per chi voglia essere competitivo nel mercato dei servizi legali. E prudenza nel procedere da subito con unioni "indissolubili". Le cronache di settore sono piene di unioni nate sotto i migliori auspici e naufragate per le ragioni più disparate ma accomunate dal fatto che creare una squadra coesa e capace davvero di lavorare in sinergia condividendo visione e obiettivi non è cosa scontata.

I suoi iniziatori sono stati **Daniele Portinaro**, classe '66, avvocato, esperto di consulenza societaria, operazioni straordinarie e diritto bancario, assieme ad **Alberto Di Fresco**, leva del '70, dottore commercialista, attivo in particolare sul fronte delle problematiche fiscali e del diritto societario. A loro due, di base a Milano, praticamente da subito si aggiungono altri cinque professionisti diventati soci fondatori dello studio: **Alberto Basso**, **Paolo Franzoni**, **Giulio Graziani**, **Giuseppe Dell'Acqua** ed **Elisa Castagnoli**. La squadra spazia dal legale al fiscale, fino all'amministrativo. Poi nel 2016 si unisce al gruppo **Gianluca Crespi** che avvia il dipartimento di diritto del lavoro. Il 2017 è l'anno dello sbarco a Firenze con

l'ingresso del team di Cinelli Menaldi & Associati che porta il numero dei soci da otto a 11 con **Nicola Cinelli, Valerio Menaldi** ed **Eleonora Barneschi**. A novembre dello stesso anno tocca a Roma. Arrivano i soci **Giuseppe Guttadauro, Andrea Migliore** ed **Enrico Mormino**. MAG ha ripercorso questo progetto focalizzato sull'impresa e tutte le questioni giuridiche, fiscali e amministrative che la riguardano con Daniele Portinaro e Giulio Graziani, rispettivamente presidente e managing partner dell'organizzazione.

#### Elexia nasce nel 2015...

**Daniele Portinaro:** Sì, a marzo nasce ufficialmente Elexia avvocati & commercialisti. Inizialmente ognuno ha mantenuto la propria autonomia, pur condividendo il progetto, la vision e i costi della struttura in comune. Nel 2016 e 2017 abbiamo puntato sullo sviluppo del nostro progetto e ci siamo ampliati con l'ingresso di nuovi professionisti e con le aperture delle sedi di Firenze e Roma, fino a maturare nel 2018 la convinzione di diventare un vero e proprio studio associato.

#### Conoscersi è stato fondamentale per capire se potevate funzionare insieme o è servito anche ad altro?

**DP:** Come tutte le start up Elexia ha incontrato le normali difficoltà di assestamento, sia da un punto di vista logistico – il trasloco di sei studi differenti –, sia dal punto di vista del confronto e della convivenza tra professionisti che non avevano mai lavorato insieme. Inoltre, nella scelta dei soci e dei collaboratori, abbiamo sempre cercato esperti in

#### LO STUDIO IN CIFRE | DATE



settori differenti ma tra di loro omogenei, che si potessero integrare evitando una concorrenza interna che avrebbe limitato le possibilità di crescita.

#### Qual è stato il passaggio più delicato?

**DP:** A seguito dell'ingresso, nel 2017, di ulteriori sei partner, il passaggio più delicato è stato quello di avvicinarsi sempre di più a un concetto associativo vero e proprio e quindi cominciare a ragionare in un'ottica comune di costi e ricavi. Ma anche costruire un organigramma interno con ruoli di responsabilità affidati ad alcuni partner, consolidare il rapporto tra i collaboratori e lo staff, sino all'implementazione di un servizio IT completo.

#### Alla fine che impostazione avete dato al vostro studio? Su quali principi si regge la vostra governance?

**DP:** Il 5 luglio 2018, abbiamo deciso di optare per la costituzione di una associazione professionale che potesse concretizzare e rappresentare i nostri valori personali e professionali. La scelta dell'assemblea dei 14 soci, è poi ricaduta su un sistema di governance molto snella con l'istituzione di un comitato

esecutivo composto da 5 membri eletti tra i soci, di cui sono il presidente, e l'affidamento dell'incarico a un managing partner, l'avvocato Giulio Graziani, per tutte le attività di direzione e coordinamento dello studio.

#### In un mercato estremamente competitivo la leva tariffaria è strategica: voi che politica avete?

**DP:** Abbiamo optato per un sistema misto basato su prestazioni remunerate su base oraria e altre a forfait utilizzando come indice di riferimento il D.M. 55/2014, il tutto illustrandolo con adeguati preventivi.

#### La tecnologia sta entrando sempre di più nell'organizzazione degli studi: da voi che impatto ha avuto?

**Giulio Graziani:** Lavorando con aziende che stanno sempre più implementando i loro sistemi tecnologici, abbiamo preso spunto e avvertito la necessità di migliorare e rendere più efficiente la nostra infrastruttura tecnologica e di comunicazione. Abbiamo così avviato una revisione su tutti gli strumenti hardware presenti in studio e rivoluzionato il sistema informatico interno, scegliendo chiaramente soluzioni in cloud, per poter immaginare

»»



*Ready 2 Go!*

# *la sfida é iniziata*

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!***

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),

*Per chi voglia accettare la sfida parte il campionato PCR 2019*

*visita il sito;*

*[www.professionalcorporaterun.com](http://www.professionalcorporaterun.com)*



**info:** Guido Bartalini: +39 3408479821- Ferdinando Cesana: +39 348 9326907

media partner:



LEGALCOMMUNITY



FINANCECOMMUNITY



FOODCOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY

Elexia come una piattaforma tecnologica senza confini. Abbiamo anche pensato a dei percorsi formativi interni per poter agevolare tutte le nostre risorse a migliorare l'utilizzo delle soluzioni tecnologiche messe a loro disposizione.

#### Ci sono servizi che fornite sfruttando specifici tool o software?

**GG:** Alcuni studi, anche italiani, stanno testando e sviluppando sistemi di supporto alla velocizzazione dei processi professionali, come quello di due diligence, basati sull'intelligenza artificiale, e anche Elexia è in fase di verifica di tool a supporto delle proprie attività. Oggi, oltre ai tipici gestionali di studio, vengono utilizzati software come Privacy Lab per rendere più fruibile la consulenza in



DANIELE PORTINARO E GIULIO GRAZIANI

materia privacy. Infine, con il supporto di un nostro fornitore che si occupa di Corporate Security, stiamo valutando un progetto in ambito compliance da presentare ai nostri clienti.

#### Elexia ha tre sedi in Italia: mentre una crescita all'estero come la vedete?

**GG:** In Elexia abbiamo costituito una commissione per lo sviluppo dello studio all'estero. Stiamo per siglare un primo accordo con uno studio europeo operativo anche in Asia e abbiamo in corso alcune trattative con strutture in UK e USA.

#### L'associazione è nata a luglio 2018. Nel 2019 chiuderà il suo primo bilancio: da che base di fatturato partite?

**GG:** In concomitanza alla nostra crescita, abbiamo monitorato i dati di fatturato dei soci e riteniamo il nostro punto di partenza un fatturato base di 7,5 milioni di euro, che auspichiamo di confermare per il 2019.

#### Quale potrà essere l'effetto delle vostre sinergie a consuntivo?

**GG:** L'effetto delle sinergie ha già portato allo studio molti benefici a livello di ampliamento dell'offerta, di diversificazione di competenze e di interscambi culturali a livello legale e fiscale.

#### Nell'attuale scenario di mercato ritenete che l'associazione ovvero l'esercizio della professione in modo organizzato e multidisciplinare sia un passo obbligato? Perché?

**DP:** Riteniamo di sì, perché le sfide dell'industria a cui apparteniamo sono sempre più complesse e per poter emergere vale sempre il motto che "l'unione fa la forza".

**GG:** A ciò aggiungerei che con l'unione delle diversità e una forte immaginazione supportata da altrettanta razionalità, si possano raggiungere traguardi che da soli non sarebbero ottenibili. (n.d.m.)

#### LO STUDIO IN CIFRE

14



I SOCI

40+



IL NUMERO COMPLESSIVO DEI PROFESSIONISTI

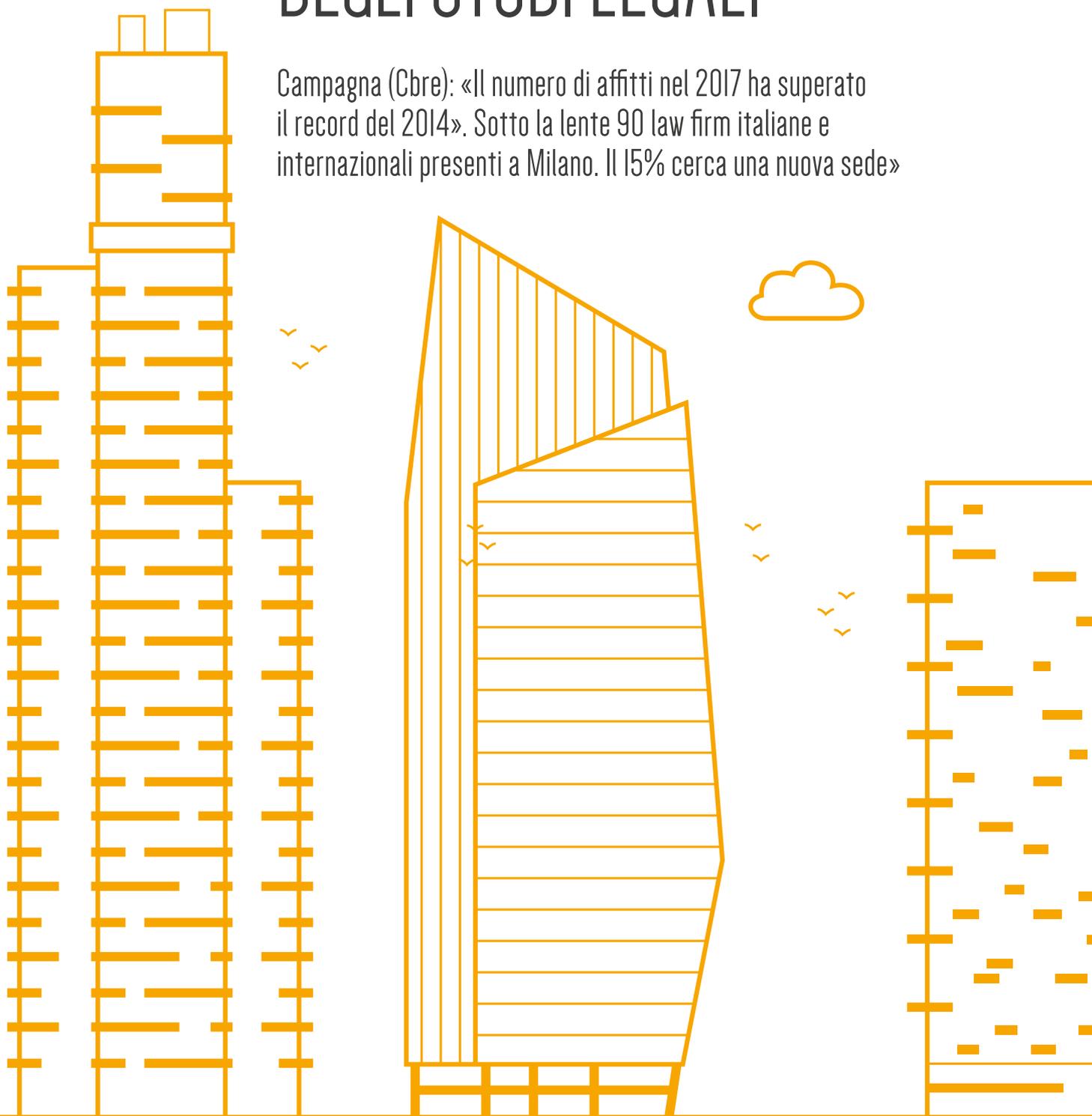
7,5 mln



L'OBIETTIVO DI FATTURATO PER IL 2019

# RECORD PER LE LOCAZIONI DEGLI STUDI LEGALI

Campagna (Cbre): «Il numero di affitti nel 2017 ha superato il record del 2014». Sotto la lente 90 law firm italiane e internazionali presenti a Milano. Il 15% cerca una nuova sede»



La logistica diventa sempre più uno degli elementi identitari degli studi legali. L'ambiente e gli spazi rispecchiano il modo nuovo di concepire e vivere la professione da parte degli avvocati e in particolare degli avvocati d'affari. Del tema ci siamo occupati qualche tempo fa (*si veda il numero 99 di MAG*) ma adesso, la concomitanza di numerosi traslochi di peso (si veda il box) e la pubblicazione dell'interessante report "Law In Milan 2018" da parte Cbre, ci hanno convinto a tornare sul tema con un po' di dati.

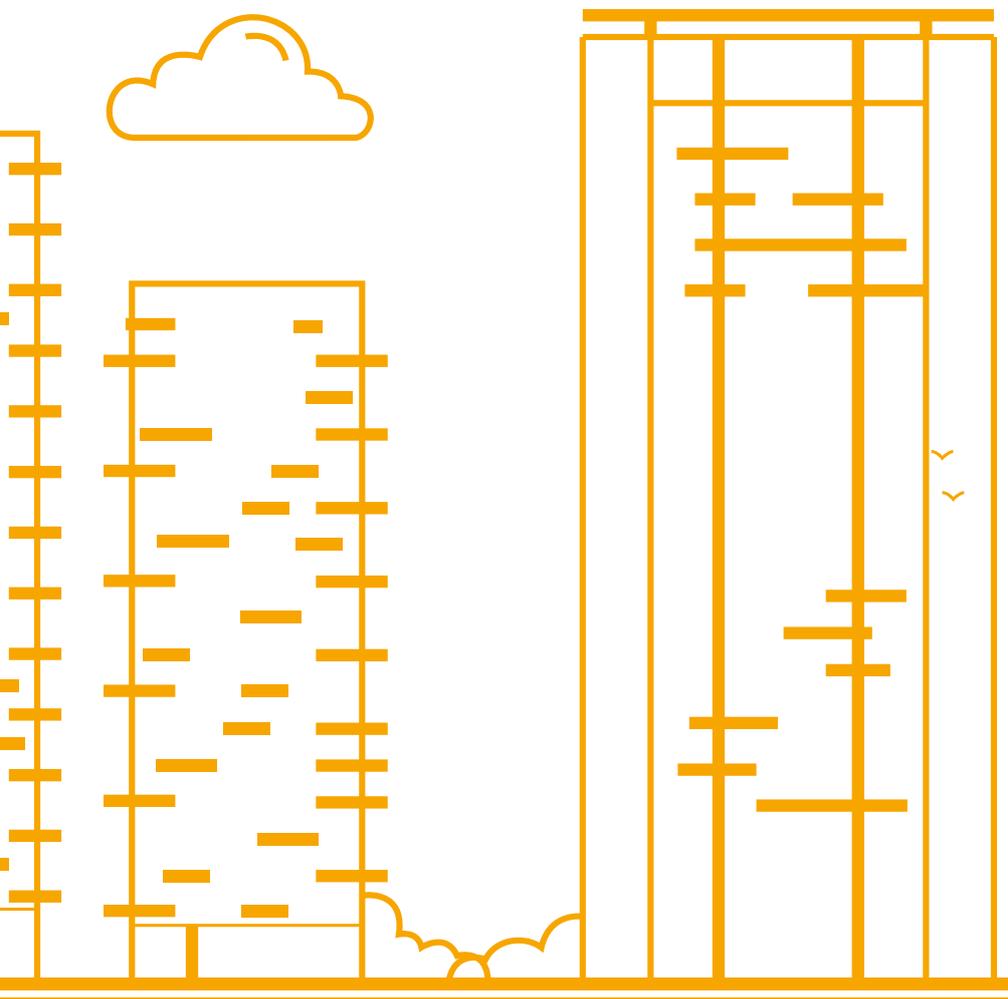
L'operatore della consulenza immobiliare ha svolto un sondaggio su 90 studi legali con sede a Milano (60% italiani e 40% internazionali) che di fatto ha confermato un dato ormai evidente: il modo di lavorare negli studi legali sta vivendo una fase di cambiamento. Il report, in particolare, evidenzia un percorso che segue i trend internazionali e sembra influenzato dalla crescente proporzione di millennials che entrano nel settore.

Gli studi intervistati si confermano aperti al lavoro agile: il 55% ha già implementato delle pratiche di agile working negli attuali uffici e, tra coloro che non lo hanno ancora fatto, il 40% è intenzionato a farlo nei prossimi tre anni.

&gt;&gt;&gt;

## TRASLOCHI LEGALI

Anno nuovo, nuove sedi. Tempo di traslochi per gli studi legali d'affari attivi a Milano. Il 2018 si è chiuso con l'inaugurazione di Palazzo Legance in via Broletto in quella che un tempo è stata la sede di Gucci. A pochi passi dalla Consob e da quella che molto presto diverrà la nuova sede di Clifford Chance a Milano. La law firm inglese, proprio assistita da Cbre, ha individuato un uno stabile al 16 di via Broletto la location dei suoi nuovi uffici meneghini che occuperanno i piani dal terzo al settimo. Invece, Grimaldi si appresta a trasferire i suoi avvocati nella nuova sede di Corso Europa. Mentre Gattai Minoli Agostinelli dovrebbe lasciare gli uffici di via Manzoni a marzo per spostarsi in via Principe Amedeo. In coda a questa serie di spostamenti, infine, dovrebbe anche arrivare il trasloco di Allen & Overy che sposterà i propri uffici in via Brisa. 





LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

# FINANCE2019

SCOPRI QUI I FINALISTI

Giovedì 21 febbraio 2019  
Milano

#LcFinanceAwards



Per informazioni: [francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it) 02 84243870

# GIURIA FINANCE2019



**Guido Banti**  
CO-Head Investment Banking and Capital Markets Italy, Credit Suisse



**Andrea Castaldi**  
Vice President, Deutsche Bank



**Benedetta Corazza**  
Executive Director – Acquisition & Strategic Finance – Corporate & Investment Banking, Natixis



**Giampaolo Corea**  
Vice Direttore Generale, Aquileia Capital Services



**Emanuela Crippa**  
Head of Legal Finance, Pirelli & C.



**Simone Davini**  
Head of Legal & Corporate Affairs, Crédit Agricole Corporate & Investment Bank



**Jean Pierre Di Benedetto**  
Managing Director, Argos Wityu



**Luca Falco**  
Senior Vice President – Deputy Head of Global Syndicate & Capital Markets, UniCredit Bank AG



**Massimiliano Lovati**  
Responsabile – Consulenza Legale, BANCO BPM



**Elisabetta Lunati**  
Responsabile Direzione Legale e Contenzioso, Intesa Sanpaolo



**Andrea Megale**  
Head of Legal & Compliance Department, ICBC (EUROPE) S.A. Milan Branch



**Valentina Montanari**  
CFO e Consigliera d'Amministrazione



**Massimo Pecorari**  
Global Head Project Finance, UniCredit



**Roberto Petriello**  
Head of Legal Affairs, FCA Bank



**Daniele Quartieri**  
Head of Acquisition Finance and Corporate Lending, UBI Banca



**Alessandro Ragni**  
Executive Director – Head of Corporate Lending, Mediobanca



**Matteo Ricatti**  
Managing Director, Clessidra SGR



**Pietro Rizzuto**  
Head of Strategic Files Restructuring Department, UniCredit

#LcFinanceAwards



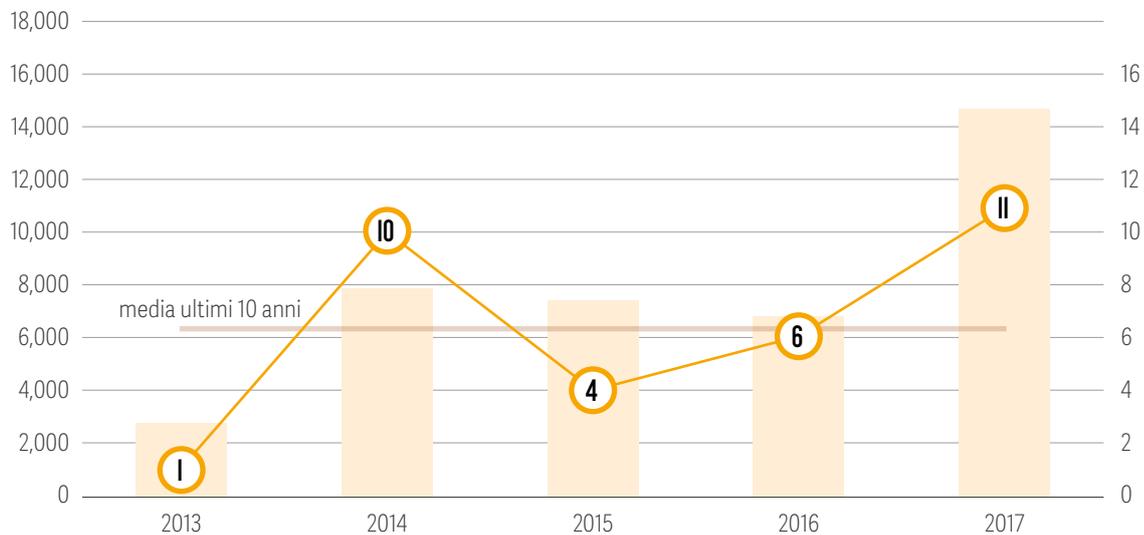
Secondo il sondaggio, il principale driver che indurrebbe lo studio legale allo spostamento della propria sede (per il 43% dei rispondenti) è sempre rappresentato dalla **ricerca di spazi più grandi**, mentre il 29% ritiene che il moving verso un nuovo spazio faciliterebbe l'implementazione di **politiche di lavoro più efficienti** e, per il 14%, gli spazi attuali sarebbero già adatti a un utilizzo di questo tipo. Il 15% degli studi legali ha inoltre affermato di essere già alla ricerca di una nuova sede.

Per quanto riguarda la location, il Central Business District, rimane il "place to be", anche se emergono apprezzamenti per le aree emergenti, come Porta Nuova (indicata dal 70% degli intervistati), la zona centro-sud compresa tra Missori, Porta Romana e Corso Italia (20%) e City Life (10%). A differenza di altri settori di business, per i professionisti del legal essere nel



»»»

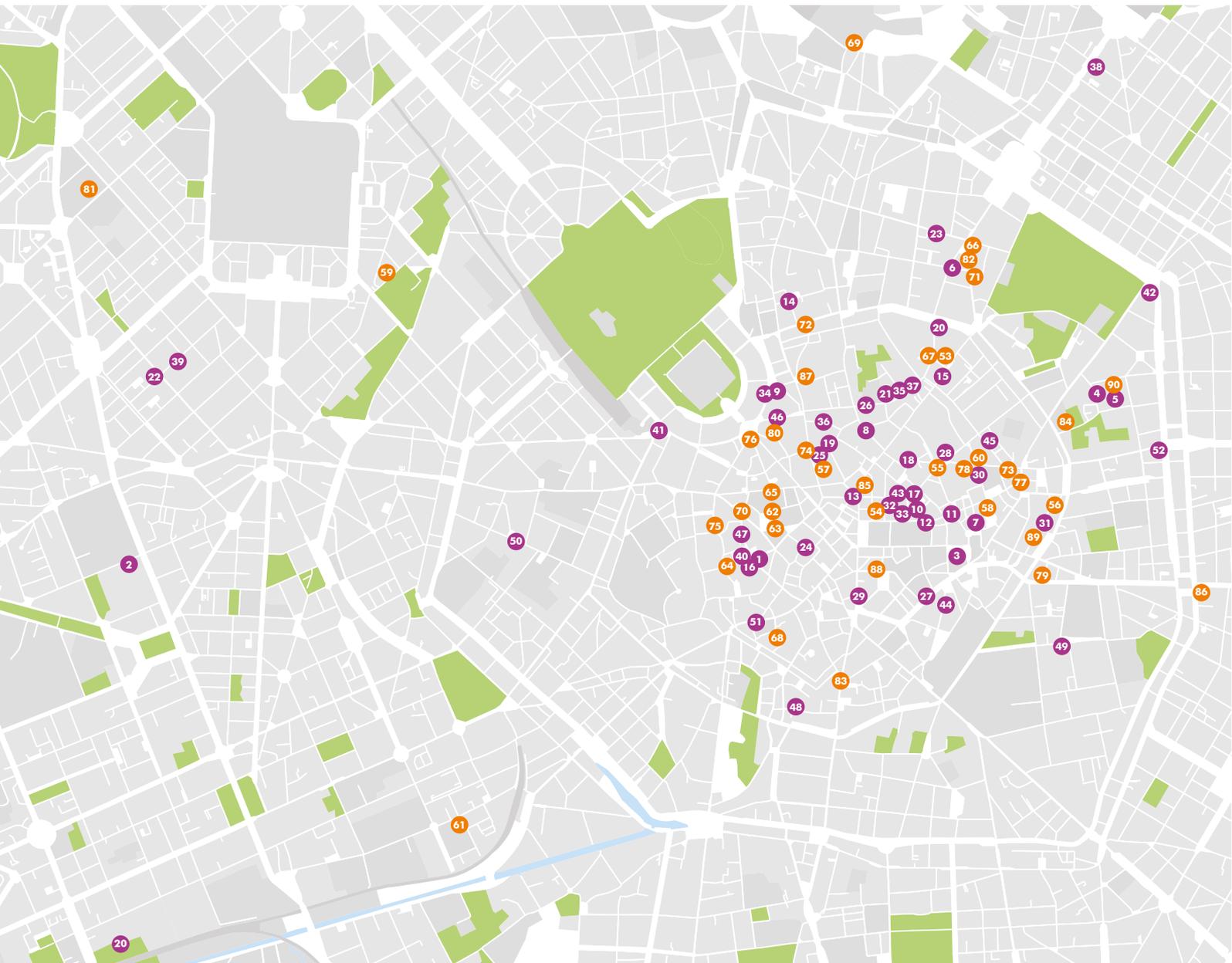
## TAKE UP E TRANSAZIONI NEL SETTORE LEGAL A MILANO TRA IL 2013 E IL 2017



# LA MAPPA DELLE LAW FIRM A MILANO

● National ● International

- |  |                               |  |                                   |                                  |
|--|-------------------------------|--|-----------------------------------|----------------------------------|
| 1 B&AAVV.                                    | 19 Giovannelli & Associati    | 37 Pedersoli                             | 53 Baker McKenzie                 | 73 Latham & Watkins              |
| 2 beLab (Bonelli Erede)                      | 20 Grande Stevens             | 38 Pirola Pennuto Zei & Associati        | 56 Bird & Bird                    | 74 Linklaters                    |
| 3 Biscozzi Nobili                            | 21 Grimaldi                   | 39 Porta, Checchacci & Associati         | 57 Clifford Chance                | 75 Littler Mendelson             |
| 4 Bolognesi                                  | 22 La Scala                   | 40 Portolano Cavallo                     | 58 CMS                            | 76 McDermott Will & Emery        |
| 5 Bonelli Erede                              | 23 LCA                        | 41 R&P Legal                             | 59 Crowe Global                   | 77 Norton Rose Fulbright         |
| 6 Carnelutti                                 | 24 Legalitax                  | 42 Studio Legale Vitali                  | 60 Curtis Mallet-Prevost, Colt &  | 78 Orrick, Herrington & Sutcliff |
| 7 CBA  | 25 Legance                    | 43 Studio Avvocati Sala                  | 61 Deloitte Legal                 | 79 Osborne Clarke                |
| 8 Chiomenti                                  | 26 Lombardi Segni e Associati | 44 Slet                                  | 62 Dentons                        | 80 Paul Hastings                 |
| 9 Cordeiro Guerra                            | 27 LS Lexjus Sinacta          | 45 Sutti                                 | 63 DLA Piper                      | 81 PwC TLS                       |
| 10 CPASSOCIATI                               | 28 Maisto e Associati         | 46 Toffoletto De Luca Tamajo e Soci      | 64 Eversheds Sutherland           | 82 Rödl & Partners               |
| 11 CTM                                       | 29 Militerni & Associati      | 47 Tonucci & Partners                    | 65 EY Law Services                | 83 SZA                           |
| 12 De Berti Jacchia                          | 30 Molinari e Associati       | 48 Tremonti Romagnoli Piccardi e Associa | 66 Fieldfisher                    | 84 Shearman & Sterling           |
| 13 Di Tanno e Associati                      | 31 Morpurgo e Associati       | 49 Trifirò & Partners                    | 67 Freshfields Bruckhaus Deringer | 85 Simmons & Simmons             |
| 14 Elexia                                    | 32 NCTM                       | 50 Ughi e Nunziante                      | 68 Herbert Smith Freehills        | 86 TDL                           |
| 15 Gattai, Minoli, Agostinelli & Partners    | 33 Negri-Clementi             | 51 Valdani Vicari & Associati            | 69 Hoffmann Eitle                 | 87 Watson Farley & Williams      |
| 16 Gatti Pavesi Bianchi                      | 34 Nunziante Magrone          | 52 Valente Associati GEB Partners        | 70 Hogan Lovells                  | 88 White & Case                  |
| 17 Giancaspero & Carlucci                    | 35 Orsingher Ortu             | 53 Allen & Overy                         | 71 Jones Day                      | 89 Withers                       |
| 18 Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners | 36 Pavia e Ansaldo            | 54 Ashurst                               | 72 K&L Gates                      | 90 Willkie Farr & Gallagher      |





SAVE THE BRAND

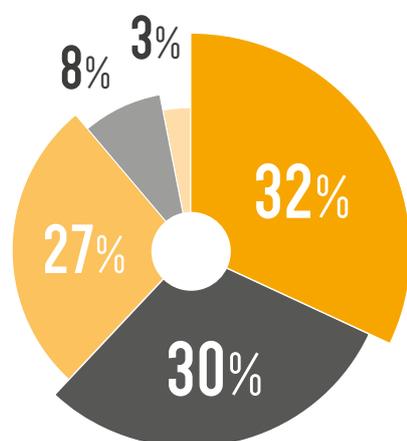
FASHION • FOOD • FURNITURE



SCARICA LA RICERCA SU:



## COME FAVORITE L'AGILE WORKING IN STUDIO?

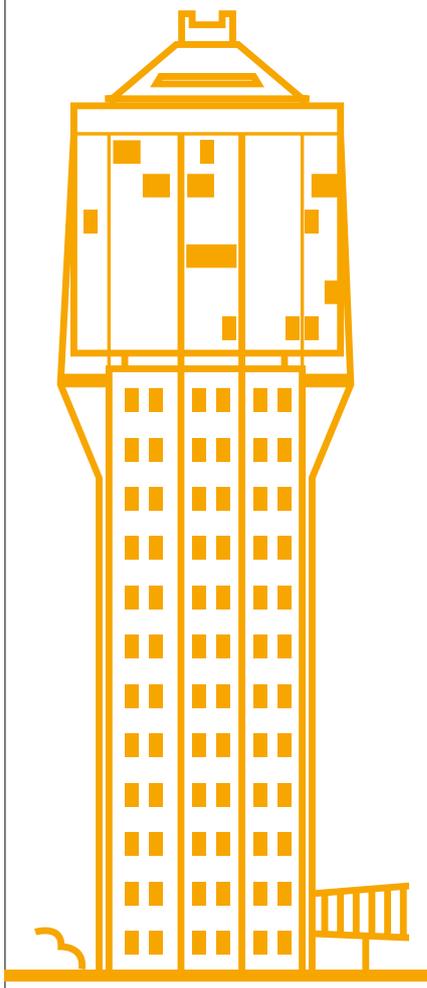


- Dotando lo staff di tecnologia per il lavoro in remoto
- Consentendo il lavoro da casa
- Offrendo diverse impostazioni di lavoro in ufficio
- Desk sharing
- Attraverso un mix delle varie opzioni

cuore della città è ancora un must, per trovarsi a due passi dai clienti e dai servizi del centro.

«Relativamente agli studi legali, il take up di Milano (oltre 17mila mq) e il numero di locazioni del 2017 - dichiara **Stefania Campagna**, head of advisory and transaction services office di Cbre Italia - hanno superato di gran lunga gli anni precedenti, stabilendo un record. Alla fine del 2017, il numero totale di contratti di locazione firmati ha superato il numero di locazioni chiuse in tutto il 2014, che a sua volta era stato un anno record in termini di volumi affittati. Il dato di assorbimento per il 2017 è superiore alla media degli ultimi dieci anni di 62 punti percentuali».

A proposito della nuova frontiera del lavoro agile, continua Campagna, «gli studi legali considerano le tecnologie un'opportunità in grado di fornire maggiore flessibilità. Per il 32% la tecnologia è un elemento chiave per fare in modo che il lavoro non sia legato alla scrivania e si possa svolgere anche da casa, mentre il 27% vorrebbe cambiare il layout dell'ufficio, magari con una pratica di desk sharing (8%). D'altro canto, però, la riservatezza dei dati e la dipendenza dalla carta sono ancora visti, rispettivamente dal 75% e dal 48% degli studi intervistati, come due ostacoli all'implementazione del lavoro agile».



# 55%

La percentuale di studi basati a Milano che ha policy di agile working

Il numero crescente di millennials che iniziano il loro percorso di carriera e sono disposti a rinunciare a parte dei propri incentivi economici in favore di un ambiente di lavoro più attento alle persone e alla socialità ha spinto gli studi legali a considerare aspetti ai quali in precedenza non si dava molta importanza: la struttura più richiesta all'interno degli studi è l'auditorium (23%), seguono terrazzo per eventi (18%), palestra (14%) e servizi di ristorazione interni (14%). Tuttavia, secondo i risultati del sondaggio (75% dei rispondenti), tale spinta al cambiamento trova un potenziale ostacolo nella forte gerarchia tipica del settore.

Infine, emerge che il 50% degli intervistati occupa uno spazio completamente costituito da uffici chiusi, mentre il 36% lavora in spazi composti da open space e uffici tradizionali. Anche in questo caso, la gestione della privacy è la principale sfida per poter creare nuove aree di condivisione, seguita dalla difficoltà a concentrarsi, aspetti indicati come scogli "difficili o molto difficili da superare" da gran parte degli intervistati. ■

# GATTAI NON STOP

Il 2018? «Ancora un anno in crescita». E il 2019 parte con tre lateral hire di peso e un commitment sul fronte real estate. A marzo il trasloco nel nuovo quartier generale milanese

di nicola di molfetta

ultima volta che MAG ha incontrato **Bruno Gattai**, l'avvocato aveva rivelato l'intenzione di completare l'offerta dello studio rafforzando «un paio d'aree ancora poco presidiate da noi ma con grandi potenzialità: amministrativo e real estate» (*si veda il MAG numero 106*).

Non sono passati neppure quattro mesi e l'intenzione si è tramutata in atto. L'8 gennaio lo studio Gattai Minoli Agostinelli ha ufficializzato l'arrivo di uno dei professionisti più autorevoli in quest'area di mercato: **Gianluca Gariboldi**, ex Gariboldi Soncini, che è entrato per costituire, assieme all'of counsel **Micaela Tinti** (in forza allo studio già da gennaio 2016), un dipartimento di diritto amministrativo con particolare focus su urbanistica, ambiente, appalti pubblici ed energia.

Un'operazione che non resta isolata e non chiude la stagione dei lateral hire dello studio che, proprio nelle ore in cui questo numero del nostro magazine va online, annuncia l'ingresso di altri due professionisti di alto profilo: il litigator **Alberto Mazzoni** e **Duccio Regoli**, esperto in materia di Tmt. Entrambi provengono da Mazzoni Regoli Pagni e si uniranno al team di Gattai Minoli Agostinelli dal prossimo mese di marzo con un team di 6-7 professionisti senior.

Per la cronaca, inoltre, va detto che anche il labour della super boutique ha appena visto un nuovo ingresso con l'arrivo, in qualità di of counsel, di **Riccardo Corbani** ex Bird & Bird. Insomma, Gattai non si ferma.



sponsored by  
**CAMICERIA  
OLGA**

*Camicie su misura dal 1948*

## **Le sfide tra studi legali**

dal 22 ottobre 2018 al 31 marzo 2019  
al Tennis Club Milano A. Bonacossa  
Via G. Arimondi, 15



Calendario e squadre partecipanti:

[www.lawyerstenniscup.com](http://www.lawyerstenniscup.com)

Lo studio segue il proprio piano di sviluppo ma resta al contempo ricettivo e pronto a cogliere le opportunità che si possono presentare per consolidare e rafforzare la propria offerta.

I lateral di questi giorni arrivano dopo un anno di ulteriore crescita che, stando ai dati pre consuntivi, ha visto aumentare l'incassato di circa il 6% arrivando a superare il tetto dei 30 milioni di euro e i profitti aumentare «in maniera importante», come dice Gattai.

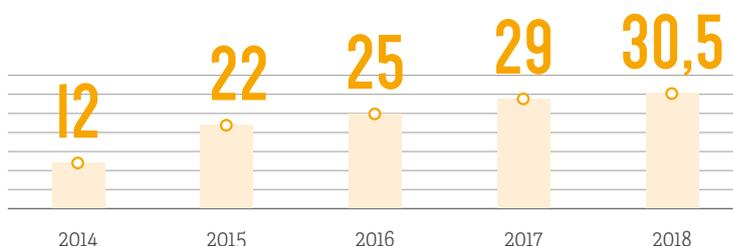
Basti solo pensare alla performance della practice di m&a (da cui dipende circa il 40% dell'attività di Gattai Minoli Agostinelli) che nel corso dell'anno è stata coinvolta (dati Mergermarket) in 26 operazioni per un valore complessivo di oltre 7 miliardi di euro. Tra queste, come più volte riportato su queste pagine, la mega acquisizione di Recordati da parte di Cvc, ma anche l'acquisizione di Caffè Borbone da parte di Italmobiliare, la vendita di Nadella da parte di 21 Investimenti agli inglesi di Intermediate Capital Group o per venire a giorni più recenti l'apertura del capitale di Kryalos (35%) a Blackstone.

Quest'ultima è stata senz'altro una delle operazioni più interessanti del 2018 nel mercato del real estate anche perché rientra nella strategia di espansione e istituzionalizzazione della società (34 fondi gestiti e 44 dipendenti) fondata cinque anni fa da **Paolo M. Bottelli** che, solo negli ultimi dodici, mesi ha realizzato operazioni di compravendita per un controvalore di circa 1,2 miliardi di euro. Il real estate italiano, peraltro è un settore che sta attirando numerosi capitali dall'estero. Oltre il 70% degli investimenti immobiliari in Italia nel 2017 proveniva da capitali internazionali e, in base alle stime rese note durante il convegno Quo Vadis organizzato da Dla Piper, nel 2018 la percentuale potrebbe aver superato il 75%.

In questo scenario, l'intenzione di Gattai e soci è di entrare in maniera rilevante in questo settore «che presenta elevate potenzialità di crescita con riferimento alla conclusione di operazioni di

#### L'ANDAMENTO | L'INCASSATO DELLO STUDIO TRA IL 2014 E IL 2018. DATI IN MLN DI EURO

\*pre-consuntivo



#### IN STUDIO ARRIVANO GIANLUCA GARIBOLDI, ALBERTO MAZZONI E DUCCIO REGOLI. SALE A 26 IL NUMERO DEI SOCI

acquisizione di patrimoni immobiliari e all'imminente dichiarato piano di dismissione del patrimonio pubblico», dice il managing partner della superboutique. Ecco perché Gariboldi. «È davvero un numero uno del settore», sottolinea Gattai. Ed è difficile contraddirlo. L'avvocato, cresciuto alla scuola di **Achille Cutrera** e per anni consulente di massima fiducia di grandi studi multipractice, ha competenze trasversali che vanno dal diritto amministrativo alle materie dell'urbanistica, dell'edilizia e degli appalti pubblici. Conosce i tribunali. Ma ovviamente si muove bene anche sui tavoli stragiudiziali delle operazioni di acquisizione immobiliare e di project finance. Oltre ad aver collaborato con il professor **Ugo Pototschnig** per un triennio alla facoltà di Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Milano, l'avvocato è stato membro della Commissione A.N.C.E. per i problemi urbanistici e del territorio dal 1994 al 1998; della Commissione dell'Assimpredil Edilizia e Territorio e dal 2002 al 2005, della Commissione della Regione Lombardia per la Programmazione Economica nonché della Commissione Regionale per la Riorganizzazione del Patrimonio Regionale e la Realizzazione delle Nuove Sedi.

Gli ingressi di Gariboldi, Mazzoni e Regoli hanno poi una caratteristica in comune: corroborano lo standing accademico dello studio che da gennaio 2017 ha tra i propri of counsel anche **Marco Ventoruzzo**, ordinario di diritto commerciale presso l'Università Bocconi di Milano, e Full

»»»

let's fall in **love!**



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

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

Entra anche tu nel mondo dei veri espresso lovers, scopri di più su [www.7gr.it](http://www.7gr.it)



**7Gr.**

For  
espresso  
lovers  
only.



BRUNO GATTAI

NELL'ULTIMO ANNO LO STUDIO È STATO COINVOLTO IN 26 DEAL DI M&A PER UN VALORE COMPLESSIVO DI OLTRE 7 MILIARDI DI EURO

Professor of Law presso la Penn State University Law School negli Stati Uniti (dove è anche aggregato della School of International Affairs).

Alberto Mazzoni, che avrà il ruolo di of counsel, è presidente di Unidroit, nonché professore emerito della Università Cattolica dove dal 1991 ha ricoperto il ruolo di ordinario di Diritto Commerciale. Mentre Duccio Regoli, nuovo partner, è anche ordinario di Diritto Commerciale e dei mercati finanziari nella facoltà di Economia sempre della Cattolica.

Mentre l'arrivo di Gariboldi apre di fatto un nuovo fronte di attività per lo studio, quelli di Mazzoni e Regoli andranno a rafforzare e ampliare il presidio di Gattai Minoli Agostinelli nelle aree litigation e ip/tmt dove la superboutique aveva già avviato la propria attività negli anni scorsi scegliendo di investire su professionisti in ascesa come **Sergio Fulco** e **Licia Garotti**. A questo proposito, Gattai sottolinea con soddisfazione

la crescita dello studio in tutti i suoi settori e non semplicemente in quelli tradizionalmente trainanti. «L'arrivo di Corbani – dice l'avvocato – è anch'esso effetto della straordinaria performance realizzata dal team di diritto del lavoro», guidato anche da un professionista su cui lo studio ha scelto di investire, in questo caso nel 2014, prendendolo da Freshfields Bruckhaus Deringer.

Questi arrivi, infine, portano lo studio a superare quota 100 in termini di organico. Il che sarebbe un problema se, come rivelato nel numero 106 di MAG, l'organizzazione non fosse in procinto (il timing previsto è per marzo) di traslocare in una nuova sede lasciando via Manzoni per via Principe Amedeo.

Il nuovo ufficio avrà più spazi e importanti dotazioni tecnologiche. E a proposito di tecnologia, lo studio ha creato un Comitato It che si sta occupando, tra le altre cose, di integrare il sistema di knowledge management con il gestionale dello studio. 



GIOVANNELLA CONDÒ

## PROFESSIONE È LIBERTÀ

Stavolta siamo andati a trovare la notaia Giovannella Condò co-fondatrice dello studio Milano Notai. Alle giovani donne dice: «Non abbandonate ciò che amate fare»

di odile robotti\*

Questa volta parliamo della libera professione, un'opzione impegnativa ma ricca di soddisfazioni che le donne dovrebbero prendere in considerazione come scelta di carriera, con la notaia **Giovannella Condò**. La sua è una leadership basata sull'esempio, che valorizza il team che, forse non per caso, è un team femminile (a partire dalla co-teamer e co-fondatrice dello studio Milano Notai, la strepitosa **Monica De Paoli**). Giovannella Condò mette

«**LEADERSHIP** VUOL DIRE **ATTENZIONE** NEI CONFRONTI DEI COLLABORATORI E COMPORTAMENTO PERSONALE CHE **VALGA COME ESEMPIO**»

in guardia le giovani: non abbandonate quello che amate fare. Credo abbia proprio ragione: ci sono momenti, in particolare per le donne, in cui bisogna stringere i denti e fare fatica per portare avanti la carriera. Ma, se vi piace, ne vale la pena.

**Come sei arrivata dove sei oggi?**

Sono notaio co-founder con Monica De Paoli di Milano Notai, studio notarile tutto al femminile. Abbiamo un gruppo di collaboratrici che sono cresciute con noi e che condividono con noi l'attenzione al cliente e la capacità di problem solving.

**Cosa significa per te leadership femminile?**

Disponibilità e attenzione nei confronti dei collaboratori e comportamento personale che valga come esempio.

**È diversa da quella maschile? in cosa?**

Non credo che la leadership maschile possa avere caratteristiche diverse.

**Di cosa sei orgogliosa?**

Del nostro team. Ogni traguardo di Monica e mio è un traguardo del nostro team.



GIOVANNELLA CONDÒ

**Cosa ti ha permesso di avere successo?**

Avere successo... mah! Certamente i miei punti di forza sono la determinazione e l'abilità organizzativa. Da "vecchia", ho anche imparato ad essere un poco più diplomatica, tanto da riuscire a non farmi dire "no" quasi mai!

**Un consiglio che daresti a te stessa da giovane?**

Avere una esperienza internazionale, anche se fuorviante per la mia professione e maggior approfondimento delle materie finanziarie, per le quali nutro particolare interesse.

**Un errore che le donne devono evitare**

Abbandonare quello che amano

«**HO ANCHE IMPARATO AD ESSERE UN POCO PIÙ DIPLOMATICA, TANTO DA RIUSCIRE A NON FARMI DIRE "NO" QUASI MAI!**»

fare, tirate per i capelli dai propri familiari e da un senso del dovere spesso inutile.

**Un consiglio alle giovani donne?**

Pensare alla libera professione che, nonostante le enormi responsabilità, dà grandi soddisfazioni e libertà. 📖

*\*Amministratore unico di Learning Edge*



Alcune avvocate del team Phan.

In piedi da sinistra a destra **Paola Merati** (associate); **Giorgia Mancuso** (trainee); **Federica Piemonte** (associate); **Vanessa Nobile** (trainee).

Sedute da sinistra a destra **Teresa Arnoni** (associate); **Marilena Hyeraci** (senior associate); **Giulia Fiorelli** (associate e leader del gruppo); **Laura Corti** (associate).

# PHAN, LA RETE DELLE DONNE DI PAUL HASTINGS

di rosailaria iaquinta

Valorizzare le risorse femminili dello studio, coinvolgendo il mondo esterno (clienti, associazioni terze e coach) per condividere e mutuare esperienze e imparare da chi conosce a fondo i temi della diversità di genere. Così agisce Phan, il network di donne dello studio legale Paul Hastings, nato nel 2012 - sulla scorta delle iniziative in tema diversity avviate dalle sedi di Los Angeles e New York dello studio - da un'idea della senior associate **Marilena Hyeraci**, oggi responsabile del gruppo composto da undici donne. MAG ha incontrato l'avvocata per farsi raccontare come lavora e quali sono i suoi obiettivi. Ecco cosa ci ha detto:

## Avvocata Hyeraci, qual è la missione di Phan in Italia?

Offrire un forum per donne e uomini per condividere idee, imparare dai successi altrui, partecipare a programmi che favoriscono l'equilibrio lavoro-vita privata. Il nostro programma è finalizzato all'inclusione, alla crescita e alla valorizzazione delle professioniste coinvolgendo anche clienti dello studio.

## In che modo lavorate per raggiungere questi obiettivi?

In questi anni abbiamo organizzato oltre 25 iniziative, scelte attentamente sulla base delle esigenze delle partecipanti. La sede centrale di Paul Hastings definisce gli obiettivi annuali e noi a livello locale stabiliamo le modalità con grande autonomia. Ci riuniamo su base bimestrale

per condividere spunti di riflessione, organizziamo percorsi di formazione con coach specializzati, aderiamo a programmi di mentoring/coaching delle associazioni di cui facciamo parte.

#### **Cosa rende unico e innovativo il network?**

Phan, rete fondata e portata avanti dalle associate, dà voce a tutte le donne del gruppo, senza distinzione di seniority. Nella definizione delle iniziative e dei programmi, spesso coinvolgiamo Francesca Petronio, che ha appoggiato sin da subito le nostre idee, Patrizio Braccioni e Bruno Cova, che condividono con noi la visione di lungo termine. Il network è molto strutturato, ha iniziato a operare prima di molte realtà, nel 2012, quando l'attenzione a questi temi in Italia era agli albori.

#### **Che risultati avete ottenuto in questi anni?**

Il maggiore risultato è nell'entusiasmo manifestato dalle giovani professioniste quando entrano nel nostro studio e ci chiedono del Phan. L'iniziativa ha aumentato la consapevolezza nelle associate più senior e ha fornito strumenti pratici alle colleghe più giovani per affrontare il proprio percorso.

#### **A che punto è lo studio in termini di equilibrio di genere?**

Crediamo di essere molto avanti, su sette partner due sono donne. Tra gli altri professionisti dello studio, si contano in numero lievemente maggiore le donne e rispetto agli uomini.

#### **In generale, quando ci si occupa di diversità il rischio è che si stia mettendo solo una spunta su un tema di moda, che sta a cuore a molte aziende. Come si fa a dimostrare che invece si è davvero votati all'inclusione?**

L'unica strada è quella di creare un percorso continuativo, ricco di contenuti e in costante evoluzione. Noi crediamo di esserci riusciti, basti guardare alle politiche interne dell'organizzazione e a cosa mette in piedi per favorire concretamente le professioniste.

#### **Che obiettivi avete per il 2019?**

Phan ha la finalità di assicurare una piattaforma di successo all'interno e all'esterno della firm, in un'ottica di lungo periodo e non limitata all'Italia. Studi recenti dimostrano che maggiore inclusione delle donne nei luoghi di lavoro e nei ruoli di vertice ha un impatto enorme in termini di produttività e innovazione. Il nostro obiettivo è trasmettere questo messaggio, a tutti i livelli.

#### **Avete già delle iniziative in previsione?**

A febbraio avremo la call global annuale per condividere il piano di azione con gli altri uffici Phan e per il primo trimestre del 2019 a Milano abbiamo già in programma un incontro/training per le professioniste moderato da una coach specializzata sul tema della valorizzazione delle risorse delle donne. In linea generale, aiutare gli uomini e le donne ad avere consapevolezza delle capacità, del valore e del talento 'diverso' che le donne portano all'organizzazione è il nostro obiettivo. ■



MARILENA HYERACI

# GIURISPRUDENZA E AUTORITÀ INDIPENDENTI NELL'EPOCA DEL DIRITTO LIQUIDO

STUDI IN ONORE DI ROBERTO PARDOLESI

A cura di F. Di Ciommo e O. Troiano

---

Una raccolta di saggi che riflette la profonda trasformazione dell'ordinamento giuridico attuale. L'omaggio a un Maestro del diritto in una pubblicazione prestigiosa.

[Leggi subito un estratto](#)

**Il whistleblowing in Italia: la nuova legge n. 179  
dimentica la concorrenza (e non solo)**

*Aldo Frignani*

**IL FORO  
ITALIANO**

FONDATO NELL'ANNO 1876 DA ENRICO SCIALOJA

  
**LaTribuna**

# Il whistleblowing in Italia: la nuova legge n. 179 dimentica la concorrenza (e non solo)

di Aldo Frignani

---

**Sommario:** 1. Premessa. – 2. La pressione internazionale e comunitaria. – 3. Il whistleblowing settoriale. – 4. Qualche modello straniero. – 5. La legge 179 (e confronto con la normativa precedente). – 5.1 Il whistleblowing nel settore pubblico. – 5.2 Il whistleblowing nel settore privato; – 6. L’impatto della legge n. 179 sul know-how e la proprietà industriale. – 7. Il caso del whistleblowing nella concorrenza (dimenticata!). – 8. Qualche (ulteriore) piccola conclusione.

---

## 1. PREMESSA.

La legge 30 novembre 2017, n. 179 relativa alla “*tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell’ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato*”, approvata il 15 novembre 2017, pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale del 14 dicembre 2017 è entrata in vigore il 29.12.2017 Essa è da tutti definita come la legge sul whistleblowing, perciò prima della sua illustrazione, alcune distinzioni sono necessarie: il whistleblower è quell’individuo che, senza che ciò costituisca un dovere scaturente dalla sue mansioni o dal suo *status*, denuncia un reato o un illecito che ha effetti sull’interesse pubblico. Se sul nucleo centrale del fenomeno non ci sono più grandi dubbi; rispetto ai destinatari possiamo avere:

- 1) Il *whistleblowing* interno all’azienda di appartenenza: la denuncia può essere indirizzata al diretto superiore o ad un gradino ancora più elevato oppure ad un apposito organismo interno, qualora esso sia stato istituito come *policy* dell’azienda, per esempio l’organismo di controllo costituito in applicazione del D.Lgs. n. 231 del 2001 (*internal whistleblowing*).
- 2) Il *whistleblowing* ad un ente esterno che abbia l’autorità di ricevere tali denunce, processarle ed eventualmente aprire un’istruttoria nei confronti della persona o ente denunciato (*external whistleblowing*)(ad esempio l’ANAC o la CONSOB).
- 3) Il *whistleblowing* alla polizia o all’autorità giudiziaria<sup>(1)</sup>.
- 4) Il *whistleblowing* direttamente ai media.

Quanto ai soggetti, si distingue in

Corporate whistleblowing è la denuncia fatta all’autorità antitrust da un’impresa o un suo rappresentante per ottenere clemenza.

---

(1) Chiamato anche in Italia “collaboratore di giustizia” (è il caso dell’art. 333 c.p.p).

b) *Lone or individual cartel whistleblower* è la denuncia fatta da un privato cittadino<sup>(2)</sup>. Tali distinzioni possono essere utili poiché in relazione alle singole tipologie nell'unità dell'interesse generale da perseguire possono cambiare le esigenze di tutela e le sue concrete modalità nelle singole situazioni.

La legge italiana non nasce in un deserto, ma si innesta su varie norme precedenti<sup>(3)</sup> e come ogni innesto di esse porta le radici, la disomogeneità ed alcune criticità di fondo. A loro volta tali norme sono state via via emanate in esecuzione di impegni internazionali o comunitari.

## 2. LA PRESSIONE INTERNAZIONALE E COMUNITARIA.

La legge n. 179, come del resto le norme precedenti sullo stesso tema, non sono nate e maturate dalla cultura giuridica italiana (che anzi respingeva l'idea che "fare la spia" potesse servire ad un interesse pubblico) ma è stato il frutto di una sempre più forte pressione internazionale e comunitaria.

A livello internazionale la lotta contro la corruzione nella P.A. è stata oggetto di diversi atti che hanno esercitato pressione sui vari Stati firmatari affinché istituissero strumenti ed organismi per questa lotta basati anche sul whistleblowing. Si deve qui cominciare con la Convenzione dell'ONU del 31 ottobre 2003 sulla lotta alla corruzione (Convenzione di Merida) che si occupa della corruzione, sia nel settore pubblico che privato e di molti reati economici come antiriciclaggio ed altro<sup>(4)</sup>, prevedendo all'art. 33 misure di protezione del whistleblower con queste parole

*"Art. 33 Protezione delle persone che comunicano informazioni*

*Ciascuno Stato Parte considera la possibilità di incorporare nel proprio sistema giuridico le misure appropriate per proteggere da qualsiasi trattamento ingiustificato ogni persona che segnali alle autorità competenti, in buona fede e sulla base di ragionevoli sospetti, qualsiasi fatto concernente i reati stabiliti dalla presente Convenzione."*<sup>(5)</sup>

Un altro ruolo importante è stato giocato dal Consiglio d'Europa con la Convenzione penale sulla corruzione, adottata dal suo Comitato dei Ministri il 27 gennaio 1995, e la Convenzione civile sulla corruzione, adottata dal suo Comitato dei Ministri il 4 novembre 1996.

Per quanto concerne l'Unione europea essa da tempo aveva espresso la preoccupazione per la diffusione preoccupante del fenomeno della corruzione e dei costi sociali della stessa,<sup>(6)</sup> come dimostra la Convenzione sulla lotta contro la corruzione nella quale sono coinvolti funzionari delle Comunità Europee o degli Stati membri dell'Unione Europea, adottata dal Consiglio dell'Unione Europea il

(2) Quest'ultima distinzione ci sarà particolarmente utile quando parleremo del whistleblowing nella concorrenza: v. infra § 7.

(3) Infatti ci sembra appropriato il titolo col quale la legge è presentata in *Guida al diritto*, n. 5 del 20 gennaio 2018, p. 49 "Via libera al restyling del whistleblowing"

(4) In sostanza l'elenco dei reati da prevenire o colpire anticipa quelli poi elencati nel d.lgs, 231 nella sua versione originaria del 2001.

(5) Fra gli strumenti multilaterali volti a prevenire e combattere la corruzione vanno ancora menzionati, la Convenzione interamericana contro la corruzione, adottata dall'Organizzazione degli Stati americani il 29 marzo 1992, la Convenzione sulla lotta alla corruzione di pubblici ufficiali stranieri nelle operazioni economiche internazionali, adottata dall'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) il 21 novembre 1994, e la Convenzione sulla prevenzione e la lotta alla corruzione, adottata dai capi di Stato e di governo dell'Unione africana il 12 luglio 2003.

(6) "La corruzione danneggia gravemente l'economia e la società nel suo complesso. Molti Paesi del mondo sono afflitti da una corruzione profondamente radicata che ostacola lo sviluppo economico, mina la democrazia e lede la giustizia sociale e lo stato di diritto..." così la Commissione nella *Relazione sulla lotta alla corruzione* del 3.2.2014, p. 1

26 maggio 1993, sollecitando l'adozione di nuovi strumenti per combatterla quali il whistleblowing, colpendone poi le manifestazioni in rivoli diversi: appalti pubblici, antiriciclaggio ed altro ancora<sup>(7)</sup>. Al di là dei testi normativi dall'Unione europea ci sono giunte importanti sollecitazioni. Nella Relazione della Commissione europea (COM (2014) 38 final, Annex 12), si sottolinea la necessità che l'ordinamento italiano presidi in modo efficace gli enti locali e i livelli di governo territoriale attraverso misure per la prevenzione della corruzione che siano in grado di promuovere la trasparenza e di contrastare i conflitti di interesse, le infiltrazioni della criminalità organizzata, la corruzione e il malaffare, sia nelle cariche elettive sia nell'apparato amministrativo. Si raccomanda inoltre di garantire un quadro uniforme per i controlli e la verifica dell'uso delle risorse pubbliche a livello regionale e locale, soprattutto in materia di appalti pubblici.

In tutti questi documenti fra i mezzi da adottare per combattere le varie forme di "corruzione" e reati simili viene suggerito il whistleblowing proteggendo il *whistleblower* da ogni forma di *retaliation* e con misure per incentivarlo.

La Unione europea per la lotta alla corruzione affida molte speranze al whistleblowing tanto è vero che ha incaricato un noto istituto internazionale di ricerche di fare uno studio che è poi stato pubblicato con il titolo *Whistleblowing in Europe. Legal Protection for Whistleblowers in the EU*.<sup>(8)</sup> con l'intento poi di preparare una direttiva generale a tutela del whistleblower.

### 3. IL WHISTLEBLOWING SETTORIALE.

Questo approccio per differenti settori ce lo siamo portato dietro negli interventi legislativi italiani. Nonostante tutta questa pressione e il supporto dell'ANAC e della Confindustria, i lavori della legge si sono svolti in sordina, nessuna eco c'è stata al di fuori delle Commissioni parlamentari e ben pochi influssi sono derivati dai modelli e dalle esperienze dei Paesi dove il whistleblowing aveva ben attecchito ed era ben diffuso.

La disciplina italiana, a differenza di altre esperienze (quella americana o quella inglese in particolare), nonostante gli sforzi lodevoli della legge in commento, rimane settoriale con norme non sempre coincidenti. Ne è un esempio la norma sull'antiriciclaggio introdotta con il d.lgs. 25 maggio 2017, n. 90 che dava attuazione alla IV direttiva comunitaria antiriciclaggio<sup>(9)</sup> che imponeva agli Stati di mettere in atto "meccanismi efficaci...per incoraggiare la segnalazione"<sup>(10)</sup>.

(7) Citiamo qui alla rinfusa: art. 30 sexies della direttiva 2014/56 (già recepita nell'ordinamento italiano con il d.lgs. 135/2016); art. 28 del regolamento 1286/2014; art. 32 del regolamento 596/2014 e sua direttiva di esecuzione 2015/2392; artt. 33-34 della IV direttiva antiriciclaggio 2015/849; direttiva 2016/943.

(8) Berlino, 2013.

(9) Direttiva UE 2015/849

(10) Articolo 61

1. Gli Stati membri provvedono affinché le autorità competenti mettano in atto meccanismi efficaci e affidabili per incoraggiare la segnalazione alle autorità competenti di violazioni potenziali o effettive delle disposizioni nazionali di recepimento della presente direttiva.

2. I meccanismi di cui al paragrafo 1 includono almeno:

a) procedure specifiche per il ricevimento di segnalazioni di violazioni e relativo seguito;  
 b) adeguata tutela dei dipendenti di soggetti obbligati o di persone in posizione comparabile che segnalano violazioni commesse all'interno di tali soggetti;  
 c) adeguata tutela della persona accusata;  
 d) protezione dei dati personali concernenti sia la persona che segnala le violazioni sia la persona fisica sospettata di essere responsabile della violazione, conformemente ai principi stabiliti dalla direttiva 95/46/CE;  
 e) norme chiare che garantiscano la riservatezza in tutti i casi con riguardo alla persona che segnala le violazioni commesse in seno al soggetto obbligato, salvo che la comunicazione di tali informazioni sia richiesta dalla normativa nazionale nel contesto di ulteriori indagini o successivi procedimenti giudiziari.

La primitiva direttiva comunitaria è stata trasposta in Italia dal d.lgs. 231 del 2007, che dedica alle segnalazioni molti articoli fra cui il più importante è l'art. 45 sulla tutela della riservatezza; tutela che sarà possibile offrire mediante un “*canale specifico di segnalazione, anonimo e indipendente*”.

Ne sono un altro esempio ancora più eclatante i settori bancario e finanziario, che dedicano al *whistle-blowing* rispettivamente gli artt. 52 bis e 52 ter<sup>(11)</sup> del TUB e 8 bis e 8 ter<sup>(12)</sup> del TUF. Questi ultimi due articoli vanno letti oggi alla luce degli artt. 4 undecies e 4 duodecies del d.lgs. 3 agosto 2017, n. 129 che prendono a prestito norme già contenute nel disegno di legge sul whistleblowing allora pendente in Parlamento. Anche le imprese di assicurazione sono sottoposte alle medesime norme in base all'art. 4 undecies che ne demanda la gestione all'IVASS.

Tutte queste norme impongono di istituire procedure specifiche per la segnalazione, che si propongono di

- a) garantire la riservatezza dei dati personali del segnalante;
- b) tutelare il denunciante contro condotte ritorsive, discriminatorie o comunque sleali;
- c) assicurare per la segnalazione un canale specifico, indipendente ed autonomo<sup>(13)</sup>.

Come si vede, dopo l'affermazione di principio di protezione del segnalante, non c'è alcuna specifica indicazione dei mezzi o sistemi per garantire l'anonimato. In sintesi la normativa domestica accoglie gli obiettivi generalissimi ispiratori degli strumenti internazionali, ma senza indicare in concreto che misure adottare o comunque senza valutare l'utilità del whistleblowing e dare una risposta ai problemi che pone; in più si è colto ben poco dai modelli dei Paesi che in tale materia avevano maturato maggiori esperienze.

La situazione legislativa era carente di un coordinamento<sup>(14)</sup>, ciò che ha spinto nella direzione di una legge generale, qui commentata.

#### 4. QUALCHE MODELLO STRANIERO.

L'istituto è di origine anglosassone, ma è stato poi ripreso successivamente da molti altri Stati<sup>(15)</sup>.

Negli Stati Uniti si comincia col *False Claims Act* del 1863 per perseguire le frodi nelle pubbliche forniture ed appalti<sup>(16)</sup> (successivamente modificato più volte), che prevedeva una ricompensa calcolata sulla eventuale sanzione applicata al malfattore<sup>(17)</sup>. Questo modello della segnalazione remunerata fu in seguito introdotto in molti Stati dell'Unione per perseguire illeciti relativi a forniture pubbliche, anche non di rilevanza federale.

3. Gli Stati membri stabiliscono che i soggetti obbligati predispongano adeguate procedure perché i dipendenti o le persone in posizione comparabile possano segnalare a livello interno le violazioni attraverso uno specifico canale anonimo e indipendente, proporzionato alla natura e alla dimensione del soggetto obbligato interessato.

(11) Nel TUB gli articoli furono inseriti dall'art. 1.18 d.lgs. 12 maggio 2015 n. 72 di recepimento della direttiva 2013/36; nel TUF furono inseriti dall'art. 4.8 del medesimo d.lgs. In quegli articoli si dice che oggetto della denuncia sono “atti e fatti che possono costituire una violazione delle norme disciplinanti l'attività bancaria”.

(12) Qui si usa una formula pressoché identica a quella per le banche, con la precisazione dell'”attività finanziaria”.

(13) Nel caso dell'attività finanziaria l'autorità a cui inviare le denunce è ora la CONSOB che ha attivato due canali, uno telefonico ed uno telematico, dedicati alla ricezione immediata delle segnalazioni. Al proposito la CONSOB ha comunicato che “i nuovi canali, dedicati esclusivamente alle segnalazioni whistleblowing non sostituiscono in alcun modo le modalità già esistenti per la trasmissione alla CONSOB di documenti o atti di competenza”.

(14) Nonostante il suggerimento di *Transparency International*, cit...”stand alone legislation is preferable to a piecemeal or sectoral approach”: Annex 1 International Principles for whistleblower legislation, punto 24.

(15) Vedi la raccolta di R. Vaughn, *Whistleblowing Law*, Elgar, London, 2015, 2 voll., § 148.8. Per quanto concerne l'Unione europea vedi lo studio preparato [su incarico della Commissione] da TRANSPARENCY INTERNATIONAL, *Whistleblowing in Europe. Legal Protection for whistleblowers in the EU*, Berlino, 2013

(16) Siamo negli ultimi anni della guerra civile e l'esercito nordista ne aveva un grande ed urgente bisogno.

(17) Che in taluni casi poteva arrivare fino al 25%.

A parte il sopra citato FCA, che funziona a tutt'oggi come testo fondamentale nel campo delle forniture pubbliche, gli episodi di grandi scandali finanziari<sup>(18)</sup> portarono all'emanazione del *Sarbanes Oxley Act* del 2002 che ha esteso alle grandi compagnie, quotate o non, le norme a protezione del denunciante. Questo è stato, nel 2010, migliorato ed esteso col *Dodd-Frank Act*<sup>(19)</sup> il quale, al fine di lottare contro la grave crisi del mercato finanziario, estese le norme sul *whistleblowing* ai reati finanziari affidandone la competenza per la messa in opera alla *Securities and Exchange Commission (SEC)*, ridando vita alle azioni *qui tam* che consentivano agli individui di presentare ai tribunali un'azione contro i malfattori sia in nome e per conto proprio che a nome del governo<sup>(20)</sup> e rivedendo l'incentivo economico (*bounty*) che poteva raggiungere fino il 30% di quanto, in caso di esito positivo della causa, risultava l'ammontare della sanzione irrogata.

Sulla stessa linea va citato il *Foreign Corrupt Practices Act [FCPA]* del 2 febbraio 1977 e successivi emendamenti per la corruzione internazionale.

In tutti questi *statutes* c'è la preoccupazione di "isolare" l'informatore, dipendente di un'azienda, da eventuali forme di *retaliation* da parte dell'azienda stessa, nonché di offrirgli un incentivo premiale.

In Inghilterra il *Public Interest Disclosure Act (PIDA)* del 1998 è considerata una delle più complete leggi per la diffusione del *whistleblowing* del mondo intero, proteggendo il *whistleblower* contro eventuali atti di ritorsione dei superiori e contemporaneamente incentiva le imprese ad organizzare una policy interna rapida ed efficace per prevenire la corruzione. Essa è soprattutto rivolta ai dipendenti pubblici di ogni settore, ma si applica anche ai privati ed è l'unica legge che estende il *whistleblowing* direttamente ai media ed anche ai membri del Parlamento.

Il PIDA è stato modificato nell'aprile 2013 per introdurre il c.d. "public interest test", in base al quale il lavoratore denunciante sarà protetto se "ragionevolmente" ritiene che la sua denuncia sia "nell'interesse pubblico". È stato dunque rimosso il requisito della "buona fede" nella denuncia<sup>(21)</sup>; un'ultima modifica è entrata in vigore il 7 settembre 2016 che allarga la tutela del *whistleblower* al di là dei dipendenti di un ente o di una azienda.

La Germania è uno dei pochi Paesi dove ancora l'istituto non ha attecchito, ma ciò si spiega perché l'opinione pubblica non ha ancora dimenticato il trauma delle denunce anonime prima sotto il regime nazista e poi sotto quello comunista. Prevale ancora dinnanzi ai giudici<sup>(22)</sup> la salvaguardia del principio della fedeltà del lavoratore nei confronti dell'impresa per la quale lavora rispetto all'interesse pubblico alla denuncia della corruzione.

In Francia, riluttante per tanti anni ad una legge generale sul *whistleblowing*<sup>(23)</sup>, c'è la *Loi 2007-1598* del 13 novembre 2007 *relative à la lutte contre la corruption* che ha la finalità di proteggere i dipendenti delle società private e delle società controllate dallo Stato da ritorsioni, a condizione che la denuncia sia fatta in buona fede. Degna di menzione è anche la legge 2013-1117 del 6 dicembre 2013 che prevede il *whistleblowing* per gli illeciti fiscali. Dopo molte discussioni in dottrina e tra i politici tra chi voleva una legge generale e chi era contrario, finalmente il 9 dicembre 2016 ha visto la luce la *loi SAPIN II* n. 2016-1691 sulla trasparenza, la lotta contro la corruzione e la modernizzazione della vita

(18) Basta ricordare i casi *Enron* e *Worldcom*.

(19) *Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act* (Pub.L. 111-203).

(20) Questa antica *form of action* della common law inglese trovava le sue origini dal brocardo medioevale che così si esprimeva: "qui tam pro domino rege quam pro se ipso in hac parte sequitur", era perciò un'azione mediante la quale un individuo tutelava non solo un proprio interesse, ma anche un interesse pubblico. Era anche denominata "popular action": cfr. *BLACK'S Law Dictionary, 8th edition, 2004*, voce "qui tam action".

(21) Anche se una denuncia "in mala fede" può comportare una riduzione del 25% della ricompensa.

(22) Vedi *Transparency, cit.*, p. 48

(23) Anche perché in aperta opposizione ai contenuti extraterritoriali del *Sarbanes-Oxley Act*

economica<sup>(24)</sup>:essa prevede la tutela del whistleblower (che la legge chiama “*lanceur d’alerte*”) <sup>(25)</sup> contro le ritorsioni, ma esclude qualsiasi ricompensa. Il Consiglio costituzionale, nel respingere l’accusa di incostituzionalità della norma, ha dichiarato che nella nozione di *lanceur d’alerte* vanno inclusi anche i non dipendenti, cioè quelli che sono fuori dall’azienda<sup>(26)</sup>.

## 5. LA LEGGE N. 179 (E CONFRONTO CON LA NORMATIVA PRECEDENTE).

Ma vediamo la struttura della legge n. 179. Essa è composta di tre articoli: il primo integra l’art. 54 bis del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165<sup>(27)</sup> con 9 lunghi commi; il secondo, dedicato agli illeciti nel settore privato, aggiunge alcuni commi all’art. 6 del decreto 8 giugno 2001, n. 231 sulla responsabilità amministrativa degli enti; l’ultimo si interessa del rapporto fra il segreto d’ufficio aziendale o professionale e l’obbligo di fedeltà del dipendente (art. 2105 c.c.) e la denuncia degli illeciti, dando priorità all’interesse generale a conoscere gli illeciti al fine di prevenirli o sanzionarli.

Gli artt. 1 e 2 sono dunque la conferma che il *whistleblowing* trovava già una disciplina, seppure embrionale ed insufficiente, nell’ordinamento italiano, di cui la legge in commento costituisce una generalizzazione ed un perfezionamento.

### 5.1. Il whistleblowing nel settore pubblico.

L’art. 1 della legge 179 riscrive, ampliandolo assai, soprattutto aggiungendovi le norme sul procedimento, l’art. 54 bis del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165 introdotto con legge 6 novembre 2012, n. 190 (legge Severino dettante “*Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella P.A.*”) e successivamente emendata con l. n. 114 del 2014 (con la quale se ne affidava la gestione all’ANAC).

Circa il rapporto tra il vecchio art. 54 bis e l’attuale, mi limito a menzionare i seguenti punti:

- i) Innanzi tutto c’è la definizione di “dipendente pubblico”, allargato al “*dipendente di un ente pubblico economico ovvero il dipendente di un ente di diritto privato sottoposto a controllo pubblico ai sensi dell’art. 2359 c.c.*”, ma sembra non comprendere i dipendenti di enti privati a “semplice”<sup>(28)</sup> partecipazione pubblica. In compenso la norma è estesa “*anche ai lavoratori e ai collaboratori delle imprese fornitrici di beni o servizi e che realizzino opere in favore dell’amministrazione pubblica*”. Ciò vuol dire che vi ricadono tutti i dipendenti e collaboratori degli appaltatori di appalti pubblici e ciò non può meravigliare dal momento che sono questi i contratti attraverso i quali passa la più gran massa di denaro e sono più soggetti a corruzione, collusione ed altri reati. D’altra parte in tutte le legislazioni sul *whistleblowing* a noi note, a cominciare dal *False Claims Act* statunitense del 1863, il *bid rigging* è il terreno di coltura nel quale sono nate e cresciute.
- ii) “L’identità del segnalante non può essere rivelata”. Al principio della riservatezza sono apposte molte eccezioni (processo penale<sup>(29)</sup>, procedimento dinanzi alla Corte dei Conti, procedimen-

(24) Vedi la presentazione di S.Pelicier-Loevenbruck, C.Dumel, “Decrypting the New Whistleblower Law in France”, *Littler Insight*, 24 maggio 2017

(25) Non so con quale corrispondenza lessicale !

(26) Decisione 2016-741 DC dell’8 dicembre 2016.

(27) Introdotto dalla legge Severino del 6 novembre 2012, n. 190 sulla repressione della corruzione e della illegalità della pubblica amministrazione. Con tale legge l’Italia diede attuazione alla Convenzione dell’ONU sulla corruzione del 31 ottobre 2003.

(28) E cioè che non diano luogo a controllo.Vedi Petrucci, “Whistleblowing, resta il rebus sui destinatari”, *Guida al diritto*, n. 48, novembre 2017, p. 6

(29) I rapporti assai delicati tra whistleblowing e norme penali sono stati sbrigativamente disciplinati dal comma 3 dell’art. 1 che così recita:” *Nell’ambito del procedimento penale, l’identità del segnalante è coperta dal segreto nei modi e nei limiti previsti dall’art.*

to disciplinare). È legittimo chiedersi se ciò basti a garantire l'anonimato<sup>(30)</sup>. È da dubitarne. Intanto l'autorità o ente che riceve la denuncia è in tal modo venuto in possesso del nome del denunciante: è come quanto uno rivela un segreto ad un altro facendosi promettere che questi non lo rivelerà ad alcuno: il segreto è perso ! Che in Italia non ci si possa fidare ne fa testimonianza la scarsa tenuta del segreto istruttorio sia in sede penale (art. 329 c.p.p.) che civile. Il problema riguarda soprattutto i casi nei quali il denunciante è lui stesso reo di qualche reato corruttivo. Orbene se si eccettua (parzialmente) il settore dell'antitrust (come vedremo) la denuncia di un reato o comunque di un illecito non lava le eventuali nefandezze del denunciante.

Bisogna tuttavia evitare gli abusi che potrebbero essere indotti maggiormente se ci fosse un incentivo pecuniario. Si appalesa l'esigenza che, accanto agli strumenti di difesa del "delatore"<sup>(31)</sup>, si apprestino misure di difesa dell'impresa se ingiustamente accusata (accuse false o denigratorie) (naturalmente se la notizia dell'apertura di una istruttoria a suo carico oltrepassa i limiti della riservatezza o causa un pregiudizio all'immagine). Come si è osservato in dottrina<sup>(32)</sup> la ricompensa potrebbe indurre "una corsa alla denuncia selvaggia", onde il necessario contrappeso di sanzioni<sup>(33)</sup>. La prima difesa è la caduta dell'anonimato, quando è necessario perché l'incolpato possa difendersi (comma 3 del novellato art. 54-bis)<sup>(34)</sup>, la seconda è la non immunità dalle sanzioni per calunnia o diffamazione (comma 9 del novellato art. 54-bis).

Invece in Europa mancano le sanzioni per impedire che venga denunciato il falso, sapendolo (dolo) o per troppa leggerezza (colpa) oppure nel caso che la denuncia sia fatta solo per danneggiare il concorrente: ciò che si cerca di fare negli USA<sup>(35)</sup>.

Per uscirne bisognerebbe adottare la tecnica usata dalla Commissione europea nella sua comunicazione del 16 marzo 2017 che annunciava l'adozione del nuovo mezzo per garantire l'anonimato nelle denunce relative alle violazioni della concorrenza<sup>(36)</sup>. Il legislatore sembra che abbia percepito la insufficienza dell'affermazione "non può essere rivelata" e al comma 5 prevede che "*Le linee guida[dell'ANAC] prevedono l'utilizzo di modalità anche informatiche e promuovono il ricorso a strumenti di crittografia per garantire la riservatezza dell'identità del segnalante e per il contenuto delle segnalazioni e della relativa documentazione*". La norma è generica e dovremo vedere come il punto sarà specificato nelle future Linee Guida<sup>(37)</sup>.

iii) La legge prosegue dicendo che le denunce sono "*Nell'interesse dell'integrità della pubblica amministrazione*". Questa espressione non è meglio definita e lascia dubbi su cosa voglia dire<sup>(38)</sup>. Si

329 c.p.p." tali limiti sono stati ribaditi dalla Cassazione nelle sue due prime decisioni in applicazione della legge n. 179: Cass.pen. 27 febbraio 2018 n. 9041 e n. 9047 (quest'ultima approvata da C.Petrucci, S.Taddei, "Uniformità ed equità avrebbero imposto una disciplina unica", *Guida al diritto*, n. 22, 2018, p. 70 e parzialmente criticata da F. Coppola in *Pluris online* con questa parole "senza la necessaria riorganizzazione dell'universo dei reati contro la PA e un' incisiva formazione degli amministratori pubblici, rischia paradossalmente di ostacolare le speranze di successo dell'istituto"...

(30) Ne sottolinea la necessità Ferrajoli, "Whistleblowing: fondamentali tutela e anonimato", *Guida al diritto*, n. 5, ottobre 2017, p. 105

(31) O "segnalatore" come si legge nel documento dell'ANAC del 22 giugno 2017.

(32) Arnaudo, "Whistleblowing: le parole e le cose", *Mercato, concorrenza, regole*, 2015, p. 359.

(33) È a tutti noto infatti quali irreparabili danni i così detti "collaboratori di giustizia" con le loro dolose denunce false abbiano causato a persone innocenti (caso Tortora, per tutti).

(34) Per un recente esempio Cass. 27 febbraio 2018, n. 9047, *Guida al diritto*, n. 22, 19 maggio 2018, p. 65

(35) Vedi le notizie fornite da Arnaudo, *op. cit.*, 360, nota 36 sulle sanzioni per i "non meritorious claims".

(36) Che ha adottato un sistema di messaggistica criptata con un provider terzo, illustrato da Frignani, "Il whistleblowing nella concorrenza: la Commissione elimina un ostacolo alla sua espansione", *Diritto industriale*, 2017, 5, p. 413 ss. Si tratta di un sistema di messaggistica criptata specificamente concepito, che consente comunicazioni a due vie: è gestito da un fornitore di servizi esterni specializzato che, agendo da intermediario, si limita ad inoltrare il contenuto dei messaggi ricevuti senza trasmettere i metadati, che potrebbero essere utilizzati per identificare l'informatore: più ampiamente infra § 7.

(37) Ma vedi la Determinazione dell'ANAC n. 6 del 28 aprile 2015 *Linee guida in materia di tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (whistleblower)* dove ancora non si affronta il problema della crittografia.

(38) La sua origine è comunque da far risalire a molti strumenti internazionali, riguardanti la lotta alla corruzione, che usano l'espressione "integrity".

deve con ciò intendere la spinta motivazionale del denunciante ? se così fosse si taglierebbero fuori una gran quantità di segnalazioni che sono fatte per motivi meno nobili. O vuol dire che “l’interesse dell’integrità” è “*in re ipsa*” in ogni denuncia per il fatto che evita la prosecuzione di un illecito oppure disvela l’esistenza di un fatto che, se conosciuto, danneggerebbe la P.A.? Se così fosse sarebbe totalmente inutile e propria di un linguaggio politico-parlamentare pieno di declamazioni. Se non è *in re ipsa*, la deve provare o dimostrare il denunciante ? tutto ciò che si può dire è che vi è un interesse in primo luogo “morale” (tocca l’immagine della P.A.), ma non solo, si pensi ai reati di cui al Libro II, titolo II del codice penale dove è chiaro il riferimento all’integrità economica. In ogni caso non si può concludere che il *whistleblower* sia tenuto a spiegare i motivi del suo gesto.

- iv) La definizione dell’ambito di applicazione della legge rimane un puzzle irrisolto. Si usano infatti 3 nozioni diverse. Oggetto della denuncia sono “condotte illecite”(art. 54 bis, comma 1), mentre nel titolo della legge esso è indicato come “reati o irregolarità” e la rubrica dell’art. 1 reca l’indicazione di “illeciti”<sup>(39)</sup>. Non è facile districarsi: per esempio, un documento può essere considerato una “condotta”? Mentre “*irregolarità*” è un concetto vago e generico e richiama la violazione di forme (o norme procedurali) più che la sostanza. È da ritenere invece che la legge Severino (norma originale, qui solo implementata), usando l’espressione “illegalità”, si riferisse piuttosto alla violazione di un comando sostanziale.

In questa situazione di incertezza maggiori lumi potrebbero provenirci dalle Linee Guida dell’ANAC nella Determinazione n. 6 del 28 aprile 2015, a parere della quale le “condotte illecite” oggetto di segnalazione “*comprendono non solo l’intera gamma dei delitti contro la pubblica amministrazione, di cui al Titolo II Capo I del codice penale, ma anche le situazioni in cui, nel corso dell’attività amministrativa si riscontri l’abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati, nonché i fatti in cui.....venga in evidenza un malfunzionamento dell’amministrazione a causa dell’uso a fini privati delle funzioni attribuite.....Si pensi a titolo meramente esemplificativo, ai casi di sprechi, nepotismo, demansionamenti, ripetuto mancato rispetto dei tempi procedurali, assunzioni non trasparenti, irregolarità contabili, false dichiarazioni, violazione delle norme ambientali e di sicurezza sul lavoro*”. Onde ci sembra corretta l’espressione più volte usata nelle Linee Guida: “*corruzione e malagestio*”. Forse con questa interpretazione allargata si riuscirà a far rientrare nel perimetro della legge la piaga dei c.d. “furbetti del cartellino” che tutta la comunità depreca, ma che ammorba di sé la pubblica amministrazione non solo nella sua immagine ma anche dal punto di vista della efficienza economica (“integrità”)<sup>(40)</sup>.

In quest’ottica si spiega meglio anche il legame teleologico con “l’interesse dell’integrità della pubblica amministrazione” che non era altrimenti facilmente decifrabile.

In altre parti della *Determinazione* si usa l’espressione “corruzione” sulla base dei titoli dei vari provvedimenti legislativi che disciplinano la materia<sup>(41)</sup>.

In conclusione, si passa dalla “corruzione” alla “illegalità”. Quanto alla filosofia sottostante, si può osservare che:

- a) posto che l’origine e lo sviluppo dell’istituto sono di stampo anglosassone l’impronta che ne deriva è quella della cultura giuridica di *common law*, dove l’interesse pubblico prevale su quello privato (*common interests v. private rights*);

(39) Anche se queste ultime due fonti non hanno valore cogente.

(40) Benchè nel Comunicato del Presidente dell’ANAC del 27 aprile 2017 (modificato il 25 ottobre 2017) si legga, nell’elenco delle materie che non sono oggetto del controllo dell’ANAC, “*Casi di mero assenteismo dal lavoro*” per cui non è chiaro se vi rientrino i “furbetti del cartellino”.

(41) Il cui fulcro è la lotta alla “corruzione”: così si dice nella Convenzione dell’ONU del 31 ottobre 2003.

- b) comunque una constatazione è d'obbligo: nel corso degli anni si è verificato, sia in altri Paesi che in Italia, un ampliamento oggettivo delle materie nelle quali bisognava tutelare il whistleblower, e cioè ci si è resi conto che la sua funzione poteva essere utile a garantire l'interesse pubblico al di là della "corruzione" in senso stretto.
- c) La legge n. 179 colma una lacuna lamentata a proposito nel vecchio art. 54 bis, e cioè quella di rivolgersi solo ai dipendenti del settore pubblico: ora questa critica è stata superata dall'art. 2 che in sostanza ripete per il settore privato, con i necessari adattamenti, le disposizioni previste per il settore pubblico.
- d) I destinatari della denuncia e il responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza. Secondo il comma 1 del nuovo art. 54 bis la denuncia può essere fatta (a) al responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza; (b) all'autorità nazionale anticorruzione (ANAC); (c) all'autorità giudiziaria ordinaria; (d) all'autorità giudiziaria contabile.

In tutte e quattro le ipotesi presupposto per l'esecuzione dei compiti che la legge gli assegna è che la denuncia non sia in forma anonima<sup>(42)</sup>. Nel vecchio 54 bis fra i possibili destinatari della denuncia c'era il *proprio superiore gerarchico*; ora questo tipo di "whistleblowing interno" è scomparso, per essere sostituito dal *Responsabile della prevenzione della corruzione*<sup>(43)</sup> che –secondo la legge Severino– è un pubblico ufficiale e che innesta un procedimento che invece una denuncia per vie gerarchiche poteva evitare.

v) Il nuovo art. 54 bis si distanzia, ma poco, dall'ottica laburistica del precedente in quanto sostanzialmente basato –come dice il titolo della legge– sulla tutela del segnalante contro le eventuali discriminazioni o ritorsioni e cioè nella sua posizione lavoristica<sup>(44)</sup>. Questo è sottolineato non solo con la nullità degli atti discriminatori o ritorsivi (che conduce al ripristino della situazione *quo ante*) (comma 7), ma con un'ammenda non indifferente al responsabile, irrogata dall'ANAC (comma 6).

Una lacuna presente in tutti gli interventi legislativi italiani è questa: manca anche solo l'idea di un incentivo (e con ciò si divarica dai modelli adottati negli Stati Uniti o in UK ed in altri ordinamenti) nella forma di ricompensa o *reward*. L'esperienza di quegli ordinamenti testimonia il fatto che il segnalante raramente è mosso da scopi puramente ideali, ma la molla è spesso la promessa di una ricompensa (che i vari ordinamenti calcolano diversamente); non necessariamente, monetaria<sup>(45)</sup> (anche se più diffusa), può essere, per esempio, una promozione<sup>(46)</sup>.

(42) Dunque non è sorprendente leggere nel Comunicato del Presidente dell'ANAC del 27 aprile 2017 che "le segnalazioni anonime sono archiviate dal dirigente dell'ufficio".

(43) Questa nuova figura è individuata dalla legge Severino in questo modo: "l'organo di indirizzo politico individua, di norma tra i dirigenti amministrativi di ruolo di prima fascia in servizio, il responsabile della prevenzione della corruzione. Negli enti locali, il responsabile della prevenzione della corruzione è individuato, di norma, nel segretario, salva diversa e motivata determinazione".

(44) Va qui ricordato che la Cassazione già da tempo si era collocata in questa linea di tutela del lavoratore denunciante. Vedi da ultimo Cass. 16 febbraio 2017, n. 4125, *P.F. contro Fiorucci SpA*, in *Foro pad.*, 2017, I, c. 357 secondo cui "Non integra giusta causa o giustificato motivo soggettivo del licenziamento la condotta del lavoratore che denuncia all'autorità giudiziaria o all'autorità amministrativa competente fatti di reato o illeciti amministrativi commessi dal datore di lavoro a meno che non risulti il carattere calunnioso della denuncia o la consapevolezza della sussistenza dell'illecito e sempre che il lavoratore si sia astenuto da iniziative volte a dare pubblicità a quanto portato a conoscenza della autorità competenti" (ivi nota di S.Casciaro, "Brevi osservazioni in tema di denuncia del lavoratore di reati commessi dal datore di lavoro ed eventuale conflitto in relazione all'obbligo di fedeltà").

(45) Quale sia la quantità ottimale della ricompensa e se ci sono valide alternative è oggetto dello studio di Y.Givati, "A Theory of Whistleblowing Rewards", 45 *The Journal of Legal Studies*, 2016, p. 43 che prende come benchmark innanzitutto quanto costerebbe affidare la scoperta dei reati solo ai "policy officers and investigators". A questo dibattito avevano preso parte fin dal 1975 anche W.M.Landes e R.A. Posner, "The Private Enforcement of Law", *Journal of Legal Studies*, 1975, 4, p. 1 ss. A mio avviso il punto di partenza è insufficiente perché certe "notizie" le può conoscere solo un "interno". L'altro benchmark più diffuso è la percentuale su quanto una denuncia di successo ha fatto incassare allo Stato. Sul punto lo studio di Givati riporta alcuni dati interessanti: nel 2011 la SEC, sulla base del Dodd-Frank Act che ha reso non più discrezionale la ricompensa, ha pagato ai *whistleblowers* la somma di \$ 16.9 milioni e nel 2014 più di \$ 30 milioni. In termini individuali Givati, *op.loc.cit.* ricorda che l'Internal Revenue Service (IRS) nel 2012 ha ricompensato con \$ 104 milioni un *whistleblower* per avere denunciato gli schemi usati da UBS per incoraggiare i cittadini americani ad evadere le tasse e nel 2013 la SEC ha pagato \$ 14 milioni a un *whistleblower* che aveva svelato un sistema basato a Chicago per defraudare investitori stranieri che cercavano la residenza negli USA.

(46) Per esempio nello studio *Whistleblowing in Europe*, cit. all'Annex 1 intitolato *International Principles for Whistleblower Legislation* al § 23 sui *Reward systems* si legge: "If appropriate within the national context, whistleblowers may receive a portion of any

La concessione di incentivi è tanto più necessaria in quanto la tutela dell'anonimato, nonostante sia sbandierata ai quattro venti, non risulta efficace nella realizzazione pratica<sup>(47)</sup>. C'è infine un'altra finalità dell'incentivo e cioè riequilibrare il rischio che incombe sul denunciante se la denuncia si rivelasse falsa o diffamatoria (nel nostro caso solo con dolo o colpa grave: comma 9).<sup>(48)</sup>

Il comma 5 opportunamente fa carico all'ANAC di emanare delle Linee Guida relative alle "procedure per la presentazione e la gestione delle segnalazioni" almeno per i reati che rientrano nella sua competenza. Tali procedure dovranno "garantire la riservatezza dell'identità del segnalante e il contenuto delle segnalazioni e della relativa documentazione", mediante "l'utilizzo di modalità anche informatiche e promuovono il ricorso a strumenti di crittografia"<sup>(49)</sup>. Questi "strumenti" non sono meglio specificati e comunque il legislatore non ne indica la finalità dell'anonimato; la norma è più vicina ad un benevolo suggerimento che non ad un ordine.

Il comma 6 affida all'ANAC ampi poteri di sanzione nei confronti del "responsabile" delle amministrazioni o enti di cui al comma 2 per (i) l'adozione di misure discriminatorie; (ii) l'assenza delle procedure *ad hoc* per la segnalazione; (iii) mancanza di verifica ed analisi delle segnalazioni ricevute.

Va inoltre dato atto che il legislatore ha disciplinato il caso di denuncia palesemente calunniosa o diffamatoria accertata con sentenza, anche di primo grado, dunque non deve essere necessariamente passata in giudicato (comma 9)<sup>(50)</sup>. In uno scritto precedente avevo già sottolineato la necessità di una qualche sanzione per questa ipotesi onde evitare il pericolo della corsa alle denunce false o diffamatorie<sup>(51)</sup>, pericolo che può aumentare in proporzione all'entità della ricompensa che si può percepire (in tal caso occorrerebbe un adeguato bilanciamento), ma che può verificarsi anche quando non sia prevista alcuna ricompensa. È quello che avevo intitolato "evitare gli abusi". Oggi dunque c'è la sanzione per le denunce calunniose o diffamatorie. Il problema era stato avvertito dalla Confindustria nella sua audizione alla Commissione della Camera nel 2015 la quale però era andata oltre il segno nel sottolineare che "l'esigenza di tutelare la riservatezza dell'identità del [denunciante] dovrebbe essere temperata con quella di salvaguardare il diritto di difesa del segnalato, nel caso in cui la segnalazione sia abusiva"<sup>(52)</sup>. Ma con una motivazione dell'alternativa non condivisibile: "Infatti il diritto di difesa del segnalato potrà essere pienamente esercitato solo dopo aver individuato l'identità del denunciante e accertato l'eventuale natura abusiva della segnalazione." Ciò non è vero, basterebbe che la denuncia non venisse divulgata!

---

funds recovered or fines levied as a result of their disclosure. Other rewards or acknowledgments may include public recognition or awards (if agreeable to the whistleblower), employment promotion or an official apology for retribution".

(47) Per una ottima analisi empirica di ciò che più muove il whistleblower rinvio allo studio di J.V. Butler, D. Serra, G. Spagnolo, *Motivating whistleblowers*, CEIS Research Papers, Tor Vergata, december 2017, dal quale risulta che fra le motivazioni più frequenti si annovera (i) una ricompensa economica, (ii) l'immagine sociale.

(48) Pericolo già segnalato da Frignani, *op. cit.*, p. 416. Vedremo più oltre che nel settore privato basta che la segnalazione si riveli "infondata" (art. 2 bis lett. d).

(49) Come avevo già auspicato *op. cit.*, p. 418.

(50) Per un recente esempio dei danni che può comportare una denuncia che risulti poi falsa si ricordi il caso del sindaco di Mantova che fu messo alla gogna da tutti i media: vedi il *Corriere della Sera* 24.12.2017 (articolo di Battista), *la Stampa* 23.12.2017 (articolo di Poletti).

(51) Frignani, *cit.* p. 416. In giurisprudenza si è giunti alla sanzione della liceità del licenziamento (cfr. Cass, civ. s. ez. lavoro, 26.1.2017, n. 1752, *Bellagamba c. Comune S. Mauro Pascoli*) ma forse non è sufficiente. Per una prima ricognizione della situazione in USA si può leggere Golisano, "Il whistleblowing nella giurisprudenza USA: illeciti d'impresa e posizione del lavoratore che li denuncia", *Lav. Giur.*, 2006, pp. 937 ss.

(52) Esigenza che non si può non condividere totalmente.

## 5.2. Il whistleblowing nel settore privato.

Per molto tempo i legislatori di tutto il mondo non si preoccuparono del whistleblowing nel settore privato perché pensavano che gli illeciti corruttivi in tale settore non avessero un rilievo di “pubblico interesse”. L'orientamento cambiò negli anni più recenti quando ci si rese conto delle interrelazioni economiche tra settore pubblico e settore privato. Con l'art. 2 si traspose parte della normativa dell'art. 1 dal settore pubblico a quello privato mediante un irrobustimento del decreto lgs. 8 giugno 2001, n. 231.

È da notare nella nuova legge la richiesta di

- a) “uno o più canali” per la segnalazione (art. 2 bis lett. a);
- b) “almeno un *canale alternativo di segnalazione*”, che garantisca la riservatezza (art. 2 bis lett. b)

La lettera della norma ci induce a pensare che gli enti soggetti al d.lgs. 231 debbano avere nel loro modello una pluralità di “canali” per le segnalazioni diversi, rispetto a quello comune della *governance* prestabilito in base al diritto societario applicabile secondo la struttura prescelta, per gli scopi previsti dalla 231.

In proposito avevo a suo tempo sottolineato che fra i compiti dell'organismo di controllo istituito dal d.lgs. n. 231 c'era quello di soggetto destinatario delle eventuali segnalazioni da parte dei dipendenti<sup>(53)</sup>, con il logico presupposto che per renderle più agevoli conveniva organizzare il loro anonimato<sup>(54)</sup>. Ovviamente si ragionava e si ragiona in termini di *whistleblowing interno* che, quanto alla segretezza del denunciante, ha altre esigenze rispetto al *whistleblowing* diretto ad un'autorità pubblica.

Qui il coordinamento tra le norme dei due settori pubblico e privato è scarso. Per averne un esempio, contrariamente a quanto disposto nell'ambito della pubblica amministrazione, nel settore privato manca qualsiasi indicazione dell'autorità esterna all'ente a cui fare la denuncia, mentre per il *whistleblowing* interno probabilmente ci si dovrà riferire all'organo di controllo<sup>(55)</sup>: dunque un certo grado di *overlapping* sembra inevitabile.

È scomparsa, come finalità della norma, “l'integrità della pubblica amministrazione” sostituita dall' “integrità dell'ente”: il che mi sembra corretto, perché riflette l'interesse privatistico da tutelare in contrapposizione con quello pubblicistico legato alla P.A.

Un elemento di critica è dato dall'ambito di applicazione della nuova legge ai sensi dell'art. 2 che si riferisce al d.lgs. 231. Per meglio capire il problema, riportiamo, per comodità del lettore, i tipi di illecito enunciati all'art. 25 e seguenti, cui sicuramente si applicano le nuove norme sul *whistleblowing*.

1. *Concessione, induzione indebita a dare o a promettere utilità e corruzione (art. 25);*
2. *Falsità in monete, in carte di pubblico credito, in valori di bollo e in strumenti o segni di riconoscimento (art. 25 bis);*
3. *Delitti contro l'industria e il commercio (art. 25 bis 1);*
4. *Reati societari (art. 25 ter);*
5. *Delitti con finalità di terrorismo o di eversione di ordine democratico (art. 25 quater)*
6. *Pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili (art. 25 quater 1)*
7. *Delitti contro la personalità individuale (art. 25 quinquies)*
8. *Abusi di mercato (art. 25 sexies)*

(53) Cfr. Frignani, P. Grosso, *L'organismo di controllo, sua composizione e problematiche*, in *Modelli organizzativi ex d.lgs. 231/2001 (Etica d'impresa e punibilità degli enti)*, Giuffrè, Milano, 2004, p. 387.

(54) E infatti in questi anni di applicazione in molti modelli organizzativi si era prevista la possibilità di una denuncia anonima all'organo di controllo.

(55) Previsto all'articolo 6, comma 1, lett. b, e che dovrà essere “dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo”.

9. *Omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro (art. 25 septies)*
10. *Ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché auto-riciclaggio (art. 25 octies)*
11. *Delitti in materia di violazione del diritto d'autore (art. 25 novies)*
12. *Induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria (art. 25 decies)*
13. *Reati ambientali (25 undecies)*
14. *Impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare (art. 25 duo decies)*
15. *Razzismo e xenofobia (art. 25 terdecies)<sup>(56)</sup>.*

L'ottica della denuncia della corruzione, che induceva il *whistleblower* a “soffiare nel fischietto”, si è allargata sfumando i contorni alla distanza: pensiamo ai reati di cui ai nn. 5, 6, 7, 11, 14. che hanno poco a che fare con la corruzione e dintorni.

Come si vede, in questa lista c'è gran parte degli illeciti del codice penale; comunque non so cosa resti fuori, considerando l'ampiezza delle “condotte illecite” del comma 2 bis lett. a) . Forse era meglio sul punto amalgamare di più le norme dettate per il settore pubblico con quelle dettate per il settore privato.

Come non si comprende perché tanti tipi di reati nel settore privato, che si contrappongono ad indicazioni molto generiche trattandosi del settore pubblico

Un'altra differenza di non scarsa rilevanza è data dal *pendant* del comma 9 dell'art. 1 spostato al settore privato, per il caso in cui il segnalante causi ingiustamente un danno al denunciato. Se la denuncia si basa su circostanze false, perché il denunciante perda le sue tutele, nel caso del dipendente pubblico, è necessario che la denuncia abbia gli estremi dei reati della calunnia o diffamazione o degli stessi illeciti nella responsabilità civile ma con dolo o colpa grave, accertata (almeno) con sentenza di primo grado, mentre per il dipendente privato basta che la denuncia si riveli semplicemente “infondata”. Nel primo caso la sanzione è la perdita della tutela laburistica del denunciante, nel secondo caso la sanzione è libera e lasciata al sistema disciplinare prescelto (comma 2 bis lett. d del nuovo art. 6). Le condizioni di maggiore severità per il dipendente pubblico perché scattino le sanzioni marcano una differenza che mal si spiega.

In conclusione, nella trasposizione dal pubblico al privato si sono perse regole fissate nel primo che, al netto delle esigenze connaturate al settore pubblico, sarebbero state utili (se non necessarie) anche nel secondo.

## **6. L'IMPATTO DELLA LEGGE N. 179 SUL KNOW-HOW E LA PROPRIETÀ INDUSTRIALE.**

La direttiva 2016/943 dell'8 giugno 2016 sulla protezione del know-how e delle informazioni commerciali riservate aveva già toccato il problema disponendo all'art. 5 che non può essere sanzionata la rivelazione di una notizia riservata se costituisce una condotta illecita e la rivelazione è fatta per proteggere l'interesse pubblico generale<sup>(57)</sup>.

---

(56) Reato aggiunto con legge 20.11.2017 n. 167 però anch'esso fuori dal perimetro dei reati economici .Va qui menzionato il d.lgs. 1 marzo 2018, n. 21 che ha disposto, fra l'altro: i) l'abrogazione dell'art. 3 della legge 654/1975 (richiamato nell'art. 25 *terdecies* del d.lgs. 231 in materia di *razzismo e xenofobia*, ii) l'abrogazione dell'art. 260 del D.lgs. 152/2006 (richiamato nell'art. 25-*undecies* in materia di “*Reati ambientali*”).

(57) Secondo il considerando n. 20 si richiede che il denunciante “abbia tutti i motivi per credere, in buona fede, che la sua condotta abbia rispettato i criteri pertinenti di cui alla presente direttiva!” Il richiamo alla “buona fede” del denunciante è comune (seppure a fini diversi) al modello adottato in UK ed in Francia.

L'art. 3 della legge n. 179 così dispone: "il perseguimento dell'interesse all'integrità delle amministrazioni, pubbliche e private, nonché alla prevenzione e alla repressione delle malversazioni, costituisce giusta causa di rivelazione di notizie coperte dall'obbligo di segreto di cui agli artt. 326, 622 e 623 del cod. pen. e all'art. 2105 del cod.civ." Con questa eccezione all'art. 2105 l'"obbligo di fedeltà", che impediva al dipendente di "divulgare notizie attinenti all'organizzazione e ai metodi di produzione dell'impresa" (e che affondava le sue radici nelle norme tedesche della fine del XIX secolo) avendo costituito per lungo tempo un freno al whistleblowing ed essendo stato usato come un alibi perché su di esso si fondavano le opposizioni di chi non voleva il whistleblowing, è stato definitivamente superato.

In altre parole si anteponevano le ragioni della tutela dell'impresa (o dell'ente di appartenenza) all'interesse pubblico<sup>(58)</sup>.

L'art. 3, sollevando il denunciante dall'applicazione di tutte le norme penali e civili che tutelano il segreto, dando priorità al "perseguimento dell'interesse all'integrità delle amministrazioni, pubbliche e private" mediante la scoperta o cessazione di fatti corruttivi rispetto "all'interesse al segreto d'ufficio, aziendale, professionale, scientifico e industriale", ha completamente rovesciato l'ottica.

Questa scriminante è sottoposta ad un limite: torna a prevalere la norma generale a tutela del segreto se "la rivelazione [è fatta] con modalità eccedenti rispetto alle finalità dell'eliminazione dell'illecito e, in particolare, la rivelazione [è fatta] al di fuori del canale di comunicazione specificamente predisposto a tal fine".....Pertanto se la denuncia è fatta, ad esempio, sulla stampa (contrariamente a quanto avviene in Inghilterra) o tramite i social networks, il denunciante risponderà degli eventuali illeciti di violazione del segreto.

Quid se nella denuncia vengono rivelati segreti industriali che potevano costituire oggetto di domanda di brevetto?. Secondo l'art. 47 del codice della proprietà industriale (d.lgs. 10 febbraio 2005, n. 30) la divulgazione non è opponibile "se si è verificata nei sei mesi che precedono la data di deposito della domanda di brevetto e risulta direttamente o indirettamente da un abuso evidente ai danni del richiedente o del suo dante causa"<sup>(59)</sup>.

Che la denuncia di un reato fosse un "abuso" lo si poteva dubitare un tempo, ma qualche anno fa è comparsa una base normativa a fugare ogni dubbio. Si tratta della direttiva del Parlamento e del Consiglio dell'8 giugno 2016, n. 2016/943 sulla protezione del know-how riservato e delle informazioni commerciali riservate (segreti commerciali) contro l'acquisizione, l'utilizzo e la divulgazione illeciti, la quale regola in modo esplicito il nostro caso. L'art. 5 dice che la presunta divulgazione del segreto commerciale non può essere sanzionata quando sia avvenuta "per rivelare una condotta scorretta, un'irregolarità o un'attività illecita, a condizione che il convenuto abbia agito per proteggere l'interesse pubblico generale"<sup>(60)</sup>.

Il combinato disposto delle due norme porta alla conclusione che se la denuncia risulta basata su falsità il denunciato non perde i suoi diritti al brevetto, con una ulteriore specificazione: che mentre nella norma italiana sembra che la non opponibilità della divulgazione valga solo per sei mesi, nella norma comunitaria tale limite non c'è, perché la divulgazione perde il suo carattere di illiceità, se e nei limiti in cui è necessaria per il perseguimento dell'interesse pubblico<sup>(61)</sup>. Dunque la legge n. 179 si innesta su una norma che esisteva già.

(58) Carinci, De Luca Tamajo, Tosi, Treu, *Diritto del lavoro. Il rapporto di lavoro subordinato*, 8° ediz.p. 217 ss.

(59) Sulla divulgazione abusiva rinvio a Bergia, in A.Vanzetti, Sironi, *Codice della proprietà industriale*, Giuffrè, Milano, 2013 sub art. 47; Ottolia in P.G. Marchetti, L.C. Ubertazzi, *Commentario breve alle leggi su proprietà intellettuale e concorrenza*, 6° ediz., Kluwer-Cedam, Padova, 2016, sub Art. 47.

(60) Osserviamo *en passant* che ciò che qui è chiamato "segreto commerciale" comprende anche il *know-how* (considerando 1 della direttiva).

(61) Già la Commissione Lavoro e Previdenza Sociale del Senato aveva dichiarato che una denuncia a questi fini costituisce una giusta causa di rivelazione di ciò che dovrebbe rimanere segreto.

In proposito rimane da chiedersi se questa esenzione sia destinata a valere anche per gli atti preparatori o propedeutici alla denuncia (per esempio, nel procurarsi documenti o colloquiando con colleghi). La risposta potrebbe essere positiva nei limiti in cui l'atto è strettamente finalizzato alla denuncia.

La norma dell'art. 3 è un'altra manifestazione del fatto che il *property right* (tale è da considerare il segreto industriale) cede il passo al *common interest*. Comunque anche qui se si salvaguardasse il principio di proporzionalità si otterrebbe il risultato che il sacrificio che subisce il "segreto industriale" diminuirebbe in misura inversamente proporzionale al grado di riservatezza che si riesce a garantire al procedimento.

## 7. IL CASO DEL WHISTLEBLOWING NELLA CONCORRENZA (DIMENTICATA!).

La normativa italiana sul whistleblowing ignora del tutto la concorrenza.

Ed anche nella legge n. 179 che lascia sopravvivere le regolamentazioni settoriali (che-come si è visto- riguardano settori importanti dell'economia), si nota ancora di più la mancata estensione alla concorrenza, del cui interesse generale nessuno più dubita e dove invece potrebbe giocare un ruolo determinante soprattutto per la scoperta dei cartelli segreti.

I legislatori più avanzati nella materia hanno preso atto che senza il contributo dei *whistleblowers* molte intese segrete sarebbero sfuggite alle indagini delle autorità competenti, non risultando sufficienti i *leniency programs* che pure avevano adottato e qualche risultato avevano prodotto<sup>(62)</sup>. Ho già illustrato le ragioni per le quali tali programmi di clemenza non possono sostituire se non in misura minima la funzione che si affida al *whistleblowing*<sup>(63)</sup>.

Eppure c'è un settore (non dei meno importanti per l'economia) dove gli interessi dell'integrità dell'ente e della struttura concorrenziale del mercato sono vicini fino a toccarsi per non dire che si sovrappongono (parzialmente): si tratta degli appalti pubblici dove i *bid rigging* si accompagnano quasi sempre a collusioni anticoncorrenziali.

L'estensione del whistleblowing alla concorrenza<sup>(64)</sup> nell'ambito dell'Unione europea è ancora rara e sporadica, probabilmente per questi due motivi: le leggi antitrust sono in genere più recenti di quelle sulle ruberie di Stato, che hanno una lunga tradizione; le violazioni antitrust sono considerate nella coscienza sociale meno gravi delle varie forme di corruzione pubblica.

Nell'Unione Europea non ci sono norme specifiche oltre i programmi di *leniency*. La Commissione ritiene che la causa principale del suo scarso utilizzo stia nel non averne garantito l'anonimato e perciò limita l'incentivo a questo specifico tema. Ci sono state in passato procedure iniziate e concluse dietro delazione di un *whistleblower* senza che ci fossero le condizioni per chiedere l'immunità.

Ma una novità si è verificata con la comunicazione della Commissione del 2017.

In data 16 marzo 2017 è uscito un comunicato (di cui si è sparsa la eco negli organi *in-house* specializzati)<sup>(65)</sup> annunciante che la Commissione aveva varato un nuovo strumento mediante il quale

(62) Consiglio la lettura dello studio di R.D. Luz E G. Spagnolo, "Leniency, Collusion, Corruption and Whistleblowing", *Journal of Competition Law & Economics*, 2017, pp. 1-38, che offre sul tema anche una panoramica comparatistica oltre che economica. Nella UE cfr. A. Stephan, "An Empirical Assessment of the European Leniency Notice", *5 Journal of Competition Law & Economics*, September 2009, pp 537-561.

(63) Cfr. Frignani, *Whistleblowing*, cit., p. 416

(64) Assai scarsa la letteratura italiana sul tema. Un'eccezione: Spagnolo, *Leniency and Whistleblowing in antitrust* in P. Buccrossi (a cura di), *Handbook of Antitrust Economics*, Cambridge, 2008, p. 277 ss; fuori dall'Italia vedi Schnell, "Bring the Whistleblowers and Pay them. The next logical step in advancing Antitrust Enforcement", *CPI Antitrust Chronicle*, novembre 2013 (citato da Arnau, *op. cit.*, 354); A. Riley, "The return of the lone whistleblower", *16 Competition Law Insight*, 11 aprile 2017.

(65) Per esempio ATTINA, in *TeLexANIE* Aprile 2017, p. 3; AIGI newsletter (a cura dello studio Orrick) 24 marzo 2017

un privato cittadino può segnalare l'esistenza di cartelli segreti e di altre violazioni delle norme anti-trust, mantenendo l'anonimato<sup>(66)</sup>.

Il nuovo strumento protegge l'anonimato degli informatori tramite un sistema di messaggistica criptata specificamente concepito, che consente comunicazioni a due vie. È gestito da un fornitore di servizi esterni specializzato che, agendo da intermediario, si limita a inoltrare il contenuto dei messaggi ricevuti senza trasmettere i metadati, che potrebbero essere utilizzati per identificare l'informatore.

La Commissione spiega gli effetti benefici che possono derivare dal nuovo strumento in questo modo:

- a) permette ai singoli cittadini di fornire informazioni, dando loro anche la possibilità di chiedere alla Commissione una risposta ai messaggi inviati;
- b) consente alla Commissione di chiedere chiarimenti e dettagli;
- c) tutela l'anonimato dei singoli cittadini tramite comunicazioni criptate e il ricorso a un fornitore di servizi esterno;
- d) intende aumentare la probabilità che le informazioni ricevute siano sufficientemente precise e attendibili, consentendo in tal modo alla Commissione di darvi seguito aprendo un'indagine.

La Commissione stessa (e la dottrina) stabiliscono un legame tra il *whistleblowing* e il *leniency programme* affermando che il primo costituisce nuova linfa per il secondo<sup>(67)</sup>. Non sono convinto che le cose stiano veramente così.

Sul piano della finalità i programmi di *leniency* servono all'impresa membro di un cartello che teme di dover subire una ammenda per violazione delle norme antitrust, al fine di evitarla o diminuirla (per questo si usa l'espressione "*corporate whistleblowing*")<sup>(68)</sup>; tale finalità esula dalla motivazione del *whistleblowing* da parte del privato cittadino (chiamato anche *lone* o *individual cartel whistleblower*). Sul piano soggettivo nel *leniency* si richiede che la denuncia sia comunque riferibile all'impresa (e cioè sia fatta da un suo organo o comunque da una persona che ne abbia la rappresentanza, almeno per quella attività) mentre nel *lone cartel whistleblowing* chiunque può farlo, anche se non ha alcun collegamento o legame con l'impresa, benché chi tale collegamento possiede sia il più attrezzato per conoscere informazioni che altrimenti non verrebbero alla luce. Il c.d. "*corporate whistleblowing*" è in realtà un'autodenuncia nella quale la società si dichiara già colpevole dell'illecito che porta alla luce.

Se questo è vero, si pone il problema dell'incentivo al *whistleblower*. Se è consumatore dei beni o servizi dell'impresa che risulta aver partecipato ad una intesa, l'interesse per il *whistleblowing* è più immediato perché, in caso di condanna, se ne avvantaggerebbe nel processo risarcitorio, in quanto gli sarebbe aperta la porta di una azione *follow on*, dove il giudice dovrebbe tenere conto delle decisioni dell'autorità antitrust (art. 7, D.Lgs. 19 gennaio 2017, n. 3 sul *private enforcement*)<sup>(69)</sup>.

Se non si trova nella posizione di cui sopra l'incentivo è più difficile da scoprire: o la denuncia si fa per motivi etici (il desiderio di contribuire al miglioramento o moralizzazione del mercato) o, trattandosi di un interno all'azienda, ci siano motivi di rancore<sup>(70)</sup> oppure, trattandosi di esterni essi siano guidati da non commendevoli obiettivi anche di concorrenti non membri del cartello .

(66) [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-17-591\\_it.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-17-591_it.htm); vedi anche <http://ec.europa.eu/competition/cartels/whistleblower>.

(67) Il collegamento ha un'origine ben precisa: la Comunicazione della Commissione sulla non imposizione o sulla riduzione delle ammende nei casi d'intesa fra imprese (modificata poi nel 2002 e nel 2006) in GUCE n. C 207/4 del 18.7.1996 che la dottrina ha impropriamente qualificato come *Whistleblowing Notice* (così A. Jones, B. Sufrin, *EC Competition law*, 3° ediz., Oxford Univ. Press, 2008, p. 1240; e S. Hornsby, J. Hunter, "New Incentives for "Whistleblowing: Will the EC Commissioners Notice Bear Fruit", *ECLR*, 1997, p. 38, che nota nella Comunicazione diverse insufficienze: per esempio la regola generale della totale immunità nella disciplina USA, che contrasta con quella della riduzione fino al 75% nella UE).

(68) Così Riley, *op. loc. cit.*

(69) Più ampiamente sul punto v. Manzini (a cura di), *Il risarcimento del danno nel diritto della concorrenza*, Giappichelli, Torino, 2017.

(70) Alcuni casi clamorosi: la scalata del Banco di Lodi alla Banca Antoniana fu scoperta perché denunciata da un dirigente licenziato, che si era poi trasferito in Svizzera.

Da tempo si è cercato di superare anche legislativamente la limitazione secondo la quale l'illecito antitrust veniva attribuito solo alle imprese e non agli amministratori<sup>(71)</sup>. Ciò vale in particolare per quegli ordinamenti, come gli USA, che hanno istituito nella disciplina antitrust, accanto alla *Corporate Leniency Policy*, la c.d. *Individual Leniency Policy* che si applica a tutte le singole persone che denunciano una violazione antitrust da parte della società nella quale sono impiegati<sup>(72)</sup>. Questa regola acquista una particolare giustificazione in quegli ordinamenti dove le violazioni delle regole sulla concorrenza sono attribuite e colpiscono anche le persone fisiche come amministratori, direttori ed altri dirigenti apicali.

Regole analoghe troviamo in Inghilterra con il *Competition Act* del 1998<sup>(73)</sup> e l'*Enterprise Act* del 2002<sup>(74)</sup> dove di un illecito anticoncorrenziale rispondono penalmente anche i dirigenti dell'azienda<sup>(75)</sup>. L'esempio fu seguito dall'Irlanda.

In Brasile citiamo la legge sulla concorrenza del 30 novembre 2011, n. 12529<sup>(76)</sup> in base ai quali il programma di clemenza si applica oltre che alle società anche agli individui<sup>(77)</sup>. Ad esso possiamo aggiungere il Messico con la *Ley Federal de Competencia Economica* entrata in vigore il 7 luglio 2014, il cui art. 127 ritiene responsabili delle violazioni antitrust non solo le persone giuridiche ma anche gli individui.

In tutti questi sistemi, dei benefici della *leniency* possono approfittare anche gli individui che possono così andare immuni dalle pene personali.

Ma laddove la normativa antitrust colpisce solo le imprese e non i loro dirigenti (come nella Unione Europea e nella stragrande maggioranza dei suoi Stati membri, *in primis* la Germania<sup>(78)</sup>) accanto ai *Leniency Programs* si è ritenuto necessario contare sul *whistleblowing* dei dipendenti per meglio scovare le pratiche illecite<sup>(79)</sup>.

Quanto all'anonimato (sopra al punto d), che quello del *whistleblower* sia uno strumento utile per scoprire dei cartelli segreti non c'è dubbio, soprattutto in provenienza da soggetti che dispongono di conoscenze specifiche e qualificate di comportamenti anticoncorrenziali, ed allora si tratta massimamente di persone che le hanno raccolte sul luogo di lavoro; per esse l'anonimato rappresenta un presupposto dell'azione di segnalazione. Ma se non ci sono incentivi, e la denuncia è fatta solo per odio o rancore la garanzia dell'anonimato potrebbe non renderla sufficientemente allettante. D'altra parte il non aver saputo garantire l'anonimato ha comportato degli effetti tragici il cui precedente ha in seguito scoraggiato il ricorso a tale denuncia. Basti ricordare il caso che diede luogo alla condanna *Hoffman-La Roche*<sup>(80)</sup>, aperto grazie ad un denunciante, Stanley Adams, che poi finì in prigione in Svizzera per rivelazione di segreti aziendali, perse totalmente la sua attività e la moglie si suicidò per

(71) Regolamento n. 1/2003 art. 25.5.

(72) Vedi S.Hammond, B.Barnett, *Frequently Asked Questions Regarding the Antitrust Division's Leniency Program and Model Leniency Letters* (November 19, 2008) Question 23, reperibile in [www.justice.gov/atr/public/criminal/239583.pdf](http://www.justice.gov/atr/public/criminal/239583.pdf)

(73) C. 41 § 2

(74) C. 40 §188

(75) Ma la criminalizzazione delle violazioni antitrust è osteggiata negli altri ordinamenti di *civil law*, nonostante una sorprendente voce in favore del penale dell'OECD nel "Secondo rapporto sulla concorrenza" del 2003 Entra pesantemente nel dibattito il penalista Peter Whelan, penalista della Università di Leeds, "Beyond the Theoretical: Articulating the Enforcement Strategies for Successful European Antitrust Criminalization", 81 *Antitrust Law Journal*, 2016, p. 235 ss che fa il tifo per una introduzione generalizzata della criminalizzazione, ma non può fare a meno di registrare la riluttanza dei giudici ad applicare pene detentive laddove, come in Irlanda, in Giappone e perfino negli USA, essa esista (p. 249).

(76) Artt. 31 e86.

(77) Ricordiamo che i cartelli costituiscono anche un reato sanzionabile con un ammenda e con la prigione: legge 27 dicembre 1990, n. 8.137 art. 4 legge sui reati economici.

(78) Con l'eccezione del *bid rigging* in gare pubbliche, che è considerata reato di cui sono chiamate a rispondere anche le persone fisiche.

(79) Per utili informazioni cfr. C.Aubert, W.Kovacic, P.Rey, "The Impact of Leniency and Whistleblowing Programs on Cartels", 24 *International Journal of Industrial Organization*, 2006, p. 1241 ss.

(80) Dec. Commissione 9 giugno 1976; Corte 23 maggio 1978 causa 102/1977; 13 febbraio 1979 causa 85/1976

la vergogna. Qualche anno dopo egli fu risarcito dalla Commissione<sup>(81)</sup>, ma ormai il pregiudizio era divenuto irricuperabile.

In buona sostanza, l'incentivo nella segnalazione sarebbe costituito dall'anonimato: ma questo è rendere la strada più percorribile non è un invito al segnalatore a percorrere quella strada.

Per quanto concerne l'effetto di deterrenza: esso può esserci, perché i membri (o i futuri membri) di un cartello (progettato), conoscendo il rischio, o non faranno il cartello o cercheranno di renderlo ancora meno riconoscibile (*reverse effect*).

Il ricorso a questo strumento anche nella materia antitrust è di sicuro la aperta ammissione che l'autorità pubblica da sola non è in grado di colpire (prevenire) e scoprire le intese o gli abusi di posizione dominante che gli imprenditori - sempre più scaltri - riescono a mascherare<sup>(82)</sup>.

Relativamente all'oggetto della denuncia non c'è un gran differenza se riguardi intese od abusi, se non per il fatto che nel secondo caso essa avrà ad oggetto fatti o comportamenti già accaduti e perciò più facilmente oggetto di riscontro: in ogni modo non tocca al segnalatore la qualificazione giuridica di quanto denunciato, ma alla Commissione.

## 8. QUALCHE (ULTERIORE) PICCOLA CONCLUSIONE.

1. Nel titolo l'abbiamo definita una legge generale sul *whistleblowing*. Ciò non è del tutto corretto sotto svariati profili. In primo luogo è rimasta incentrata dalla visione laburistica del fenomeno (che - lo riconosciamo - è il più importante), ma ci sono altre sfaccettature oltre la tutela del denunciante da ritorsioni del suo datore di lavoro: si pensi alla denuncia di un terzo (che non sia un lavoratore)<sup>(83)</sup> o di un concorrente o di un agente per suo conto. In proposito mi sembra oltremodo restrittivo che gli illeciti denunciati debbano essere quelli "di cui [il whistleblower] è venuto a conoscenza in ragione del proprio rapporto di lavoro". Così impostato il meccanismo, ne rimangono fuori tutti gli illeciti di cui il lavoratore sia venuto a conoscenza in altro modo e al di fuori del rapporto di lavoro, per esempio quegli che riguardano altre amministrazioni; come è incerto se la legge si estenda anche agli ex-dipendenti, siano o no legati ad un patto di non concorrenza<sup>(84)</sup>. Infine rimangono in piedi e fuori dalla legge in commento le regolamentazioni settoriali che o non sono state soppresse o non si è provveduto al necessario coordinamento.

2. A proposito di *tax crimes*, per i quali in molti ordinamenti il *whistleblowing* è considerato fondamentale (come negli USA)<sup>(85)</sup> od importante (come in Francia) ed approvato dalla cultura diffusa, essi non risultano oggetto della nuova legge e questo è un vero peccato perché questi reati sono i più odiosi ed il loro impatto negativo nel bilancio dello Stato è mal tollerato e dunque la cultura pro *whistleblowing* vi dovrebbe trovare un terreno fertile senza tentennamenti.

(81) Causa n. 145/83, *Stanley Adams c. Commissione*.

(82) Però il mascheramento all'interno dell'azienda è molto meno facile che il mascheramento all'esterno. Per ricordare il pensiero del compianto Ascarelli, le intese sono quegli istituti che più gli imprenditori amano fare e più smentiscono di aver fatto.

(83) Viene alla mente il clamoroso caso inglese chiuso ai primi di maggio del 2018 con un'ammenda al sig. Staley amministratore delegato della Barclays per aver cercato con tutti i mezzi l'autore di lettere di denuncia, il quale si era difeso sostenendo che siccome provenivano non da un dipendente non si dovevano applicare le norme sul whistleblowing, ma la *Financial Conduct Authority*, competente in quel caso, ha ritenuto il contrario in base alla norma entrata in vigore il 7 settembre 2016 che allargava la protezione anche ai non dipendenti: vedi il *Financial Time* dell'11 maggio 2018, nonché il *Wall Street Journal* dello stesso giorno.

(84) E vedi le istruzioni della Banca d'Italia del maggio 2018, a tenore delle quali "anche coloro che non siano dipendenti o collaboratori di soggetti vigilati dalla Banca d'Italia possono presentare segnalazioni su possibili violazioni della normativa o presunte anomalie gestionali riscontrate presso tali intermediari".

(85) Cfr. L. Breuer, "Tax Compliance and Whistleblowing. The Role of Incentives", 2 *The Bonn Journal of Economics*, 2013, p. 7 ss.

Da noi chi tocca l'evasione fiscale (eccetto chi lo fa solo a parole!) rischia di rimanere scottato; il modello USA (e in parte quello francese) non è stato neppure esaminato eppure avrebbe evitato soluzioni estreme quali la pubblicazione delle denunce fiscali (che avrebbe risolto il problema di chi rimane sconosciuto totalmente al fisco; il *whistleblowing* se funziona eviterebbe soluzioni estreme che possono evitare di toccare diritti inalienabili della persona.

3. Al di là delle lacune all'interno stesso del perimetro di applicazione della legge, c'era la necessità di un migliore coordinamento con la strumentazione penale di lotta contro questi reati fra le autorità destinarie della denuncia e le autorità giudiziarie ordinarie o contabili (a meno che, nel caso concreto, non coincidano).

4. Tutto ciò osservato, la nuova legge (pur non perfetta) va salutata con favore costituendo un progresso verso la promozione dell'interesse pubblico da parte di soggetti privati che finora erano stati assenti nel perseguimento dello stesso ed allargando la diffusione della cultura della liceità quale bene comune da perseguire con ogni sforzo.

L'obiettivo perseguito dall'ANAC nello sponsorizzare la neonata legge sul *whistleblowing* era quello di "scacciare la paura"(delle ritorsioni). Speriamo che si realizzi!

## LA STORIA DEL DIRITTO ITALIANO, DAL 1876

Dalla sua nascita nel 1876, il **Foro Italiano** è il più autorevole strumento di studio e di lavoro per ogni professionista del settore giuridico. Nel corso della sua storia, ogni singolo numero ha scandito le evoluzioni del diritto e del costume italiano, offrendo **sicurezza e credibilità** alla pratica quotidiana di giuristi, magistrati, avvocati. Di generazione in generazione, i **'fascicoli gialli' del Foro sono presenza costante negli studi più prestigiosi**, nelle aule di tutti i tribunali d'Italia.

## INSIEME, NEL FUTURO

Nel 2017, Il Foro Italiano si allea con La Tribuna: un polo di matrice tutta italiana al servizio del professionista per fornire **formazione e informazione tempestive e affidabili**.

Libri e riviste, banche dati, WebApp: ora offriamo la nostra qualità anche tailor made, per soddisfare le esigenze di un mercato in continua evoluzione. Contattaci a [servizitailormade@latribuna.it](mailto:servizitailormade@latribuna.it), e costruiremo insieme contenuti su misura adeguati al tuo business.

**IL FORO  
ITALIANO**

SCOPRI IL FORO ITALIANO

**La Tribuna**

SCOPRI LA TRIBUNA



# LAVAZZA: L'UFFICIO LEGALE È IL “DREAM TEAM”

MAG ha incontrato la general counsel e segretaria del consiglio di amministrazione Simona Musso e ha ripercorso con lei la storia della direzione legale

SIMONA MUSSO

di rosailaria iaquinta

In Lavazza si dice che tutti vorrebbero lavorare nell'ufficio legale, per entrare così a far parte del "dream team". Con questo appellativo ama scherzosamente definirsi la squadra legal del gruppo, un nome con cui, come racconta a MAG la general counsel e segretaria del consiglio di amministrazione **Simona Musso**, il team si identifica per esprimere l'affiatamento e la vicinanza che lo caratterizza. «Il legame che c'è tra noi è la vera forza di questa direzione. Molte persone sono arrivate nello stesso periodo e per anni hanno lavorato fianco a fianco, crescendo insieme

professionalmente.

Siamo una direzione felice e anche chi opera nelle altre aree dell'azienda riesce

a percepire che non c'è tensione tra noi. Ci sono ovviamente delle divergenze di pensiero, ma il legame è forte, e questo è fondamentale per lavorare bene», spiega Musso.

La storia della direzione legale di Lavazza è anche quella della giurista. L'ufficio è infatti nato, nella sua attuale conformazione, proprio a seguito dell'ingresso dell'avvocata nel gruppo 23 anni fa. «Quando sono arrivata in azienda l'ufficio legale era unito alla direzione del personale, per cui c'era un direttore degli affari legali e del personale. Il mio ruolo, fin dall'inizio, è stato quello di creare un nucleo legale più strutturato, autonomo. Tutte le risorse che da allora a oggi fanno parte della direzione sono state selezionate da me», ricorda la general counsel.

La squadra, che oggi è organizzata per aree funzionali e di competenza e che conta 13 risorse in Italia e quattro

#### L'ufficio legale in cifre

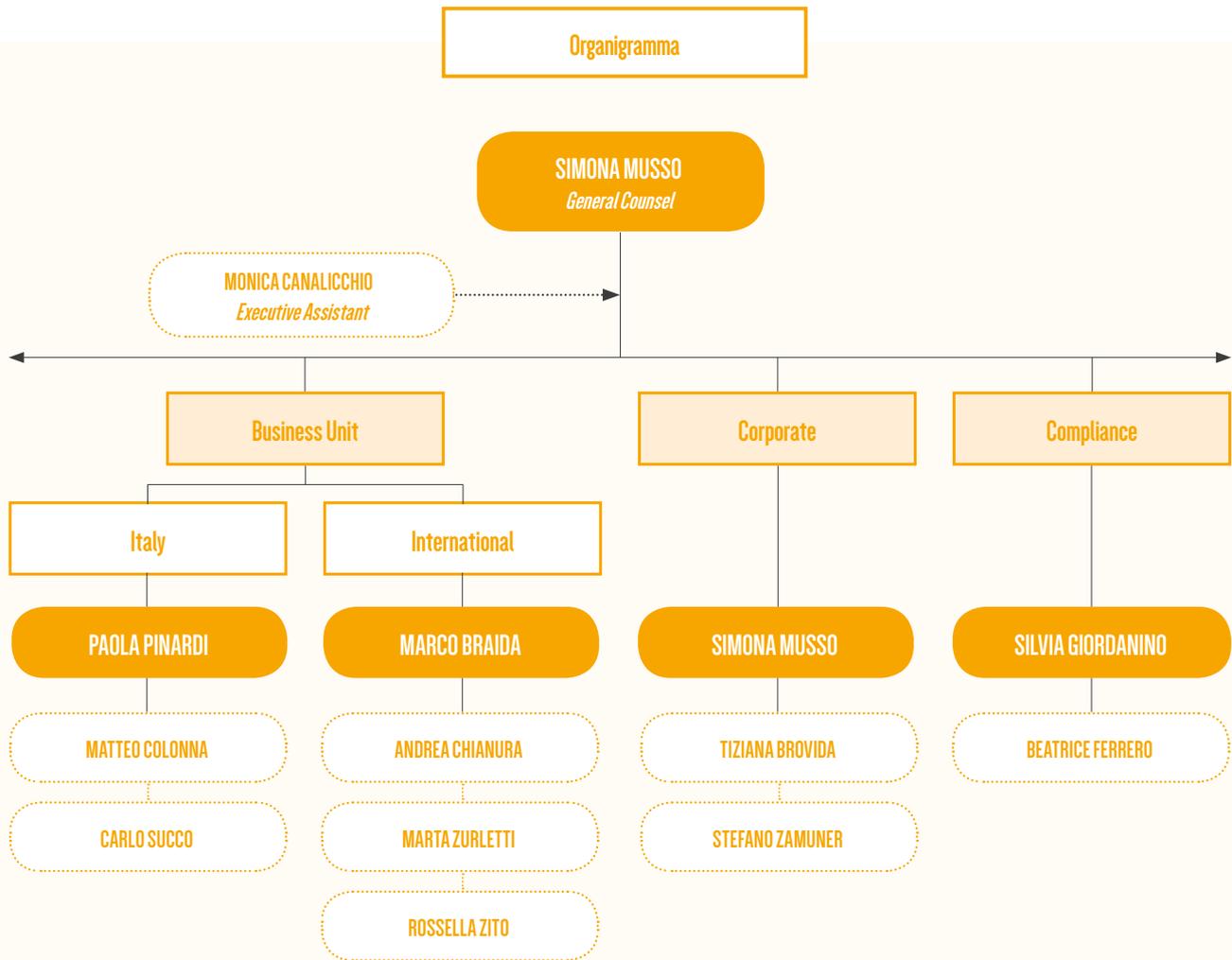


all'estero (due legali in Francia, uno in America e uno in India), è cresciuta negli anni, seguendo di pari passo l'espansione dell'azienda. Quando Musso arrivava in Lavazza, nel 1996, il gruppo era molto forte in Italia e iniziava appena a fare ingresso nei mercati esteri, attraverso la costituzione di alcune consociate e collaborando con distributori esteri. «Allora, la maggior parte del business veniva creata in Italia e questo ovviamente si rifletteva anche nel nostro impegno come ufficio legale perché il 90-95% della nostra attività era dedicato a questioni relative al territorio italiano. Poi nel giro di sette-otto anni la situazione si è ribaltata. Nel 2011 il fatturato dell'azienda riguardava per circa il 65% le attività italiane e per il 35% quelle estere ora il 70% proviene dall'estero e il 30% dall'Italia», racconta l'avvocata.

Questo ha comportato per il team legale, oltre a una crescita in termini di organico, lo sviluppo di nuove competenze. Anzitutto in ambito fusioni e acquisizioni. «Abbiamo dovuto cambiare prospettiva e incrementare la nostra specializzazione imparando a fare m&a, attività che ci ha impegnato moltissimo negli ultimi anni

#### Operazioni MGA - 1996-2018





e che ci ha visti partecipare, in prima fila insieme al management, alle negoziazioni. La nostra attitudine infatti è quella di fare quanto più possibile in house», riferisce l'avvocata sottolineando che, nelle acquisizioni internazionali, l'ufficio legale ha gestito centralmente il supporto esterno, rivolgendosi direttamente ai consulenti locali, senza passare per l'intermediazione di studi legali italiani.

Questa indipendenza è legata principalmente a due fattori. Il primo, racconta la giurista, è che «ci piace fare il nostro lavoro di legali d'azienda e quindi amiamo essere coinvolti nel business. Non siamo quel tipo di cliente che affida un mandato e si siede ad aspettare il risultato senza intervenire». E il secondo è

“

IL LEGAME CHE  
C'È TRA NOI È  
LA VERA FORZA  
DI QUESTA  
DIREZIONE

”

che «Lavazza ha sempre creduto molto nella funzione legale, e fin dall'inizio ha preferito investire nello sviluppo di un know-how interno. Per questo non abbiamo mai attivato una consulenza generica esterna», continua.

Al di là del contenzioso che richiede l'intervento degli avvocati del libero foro ma che, come chiarisce Musso, è quasi inesistente per il gruppo, il team legal si rivolge a consulenze esterne solo quando si ritrova davanti a problematiche estremamente specialistiche, ad esempio in area IP, o per le questioni antitrust. «In questi casi ci rivolgiamo ai migliori specialisti», confessa l'avvocata. Tra gli studi che più spesso hanno collaborato



Da sinistra a destra: Beatrice Ferrero, Andrea Chianura, Carlo Succo, Marta Zurletti, Simona Musso, Rossella Zito, Monica Canalicchio, Tiziana Brovida, Silvia Giordanino, Stefano Zamuner, Paola Pinardi, Marco Braida, Matteo Colonna

“

LA NOSTRA  
ATTITUDINE È  
QUELLA DI FARE  
QUANTO PIÙ  
POSSIBILE IN  
HOUSE

”

con il gruppo ci sono gli studi Tosetto Weigmann di Torino e Cleary Gottlieb. Con quest'ultimo in particolare, l'azienda ha avuto la maggiore frequenza di contatto nelle operazioni internazionali.

L'ufficio legale è organizzato per aree di specializzazione. Questo perché «il business di Lavazza è peculiare, sembra apparentemente un business di caffè, ma in realtà abbiamo tre tipi di attività: una è il caffè che viene venduto al canale retail, l'altra è l'area *dell'away from home* quindi il *food service*, e la terza è la distribuzione automatica», spiega la giurista. Tre attività che hanno caratteristiche contrattuali e modalità di gestione delle relazioni commerciali differenti. «È un aspetto che ci caratterizza rispetto alle altre industrie

alimentari che solitamente hanno uno o due canali. Le tre attività richiedono la produzione, da parte nostra, anche di contrattualistica tecnica e di una specializzazione legale anche in area ricerca e sviluppo», commenta Musso.

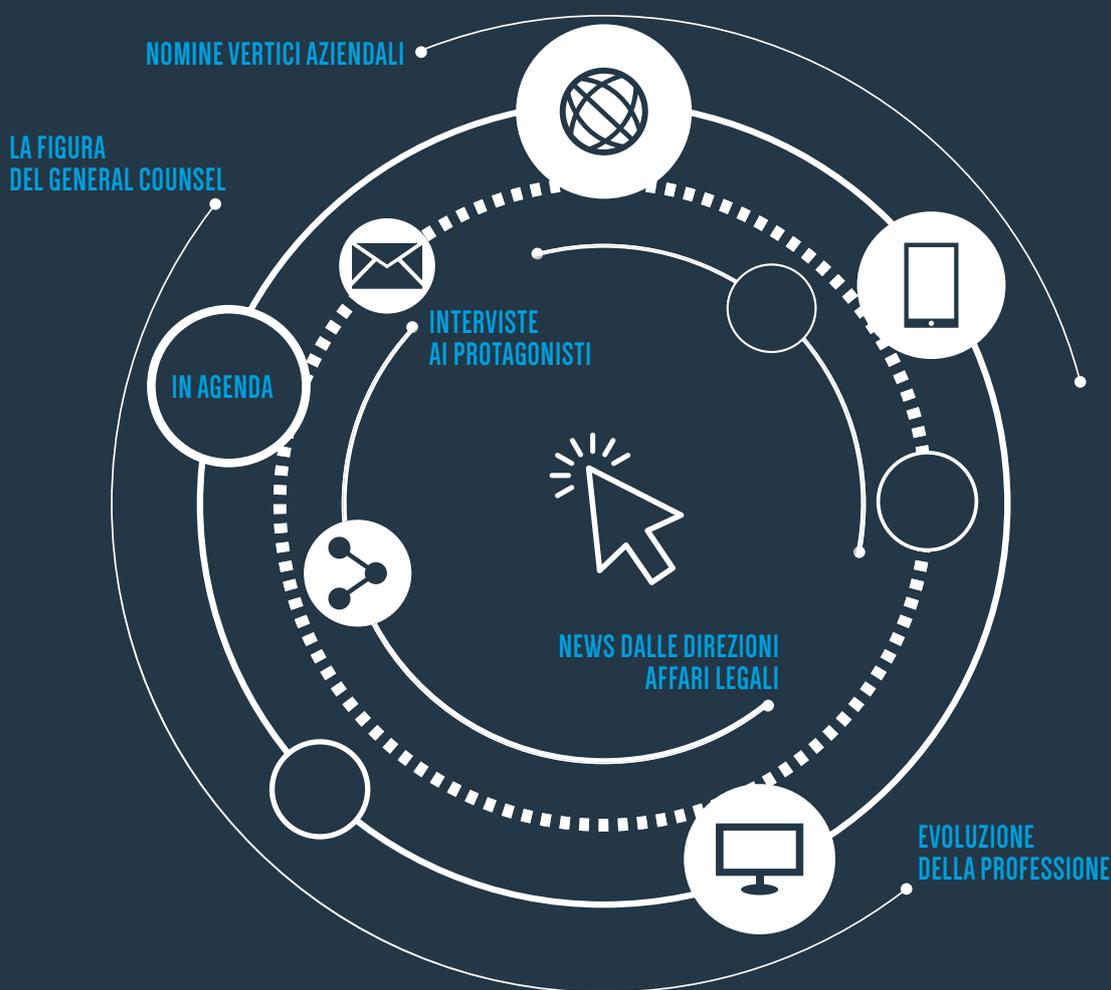
Le specializzazioni del team sono trasversali. C'è un'area che segue le tematiche legali prevalentemente italiane e la normativa alimentare e marketing/commerciale; e un'altra, internazionale, che si occupa dello sviluppo organico (e quindi delle acquisizioni), della distribuzione, e della proprietà intellettuale, sia sotto un profilo consulenziale che di gestione amministrativa di marchi e brevetti.

»»



# INHOUSECOMMUNITY

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](http://www.inhousecommunity.it)



Da sinistra a destra: Matteo Colonna, Tiziana Brovida, Marco Braidà, Rossella Zito, Paola Pinardi, Monica Canalicchio, Silvia Giordanino, Simona Musso, Stefano Zamuner, Andrea Chianura, Beatrice Ferrero, Carlo Succo, Marta Zurletti

Di recentissima costituzione c'è poi il "tavolo della compliance", che segue anche le assicurazioni. «Prima la stessa persona che si occupava della consulenza in ambito societario seguiva anche la compliance. Con il dlgs 231/2001 e l'emanazione del GDPR, che hanno creato ulteriore complessità, abbiamo deciso di dividere la funzione e dedicare da inizio anno una persona esclusivamente alla compliance», chiarisce la general counsel.

Sul futuro della direzione affari legali, Musso ha le idee chiare, la sfida più grande sarà quella di seguire l'azienda nel processo che la condurrà a essere una vera e propria multinazionale. «Mentre finora la crescita è stata progressiva e noi abbiamo potuto adeguarci pian piano, ampliando le nostre risorse e competenze in ambito internazionale adesso la sfida sarà culturale. Dobbiamo diventare l'ufficio legale della sede centrale, il punto di riferimento per i nostri colleghi all'estero», commenta la giurista. In termini pratici per l'ufficio in house questo significherà, come spiega lei stessa, «definire dei processi, dare delle indicazioni, creare delle policy e delle forme di governance

“

DOBBIAMO DIVENTARE L'UFFICIO LEGALE DELLA SEDE CENTRALE, IL PUNTO DI RIFERIMENTO PER I NOSTRI COLLEGHI ALL'ESTERO

”



condivise, ampliare gli strumenti di condivisione che stiamo creando, come il sito intranet. Tutte cose che magari per molte multinazionali sono un bagaglio già acquisito, ma che per noi implicheranno una nuova consapevolezza e un nuovo orientamento più "globale" anche in senso tecnologico», conclude Musso. 

**LAURA  
SEGNI:**

«LA  
CARRIERA?  
BISOGNA  
IMPARARE  
A **SEGUIRE**  
**IL FLUSSO**»

«Ci vuole leggerezza e vedere le opportunità che si presentano» dice a MAG la general counsel di Banca IMI. «Micciché mi disse: il mio dg potrebbe avere bisogno di te»

**N**ella vita sono molte le cose che ci capitano per caso. L'incontro di una persona, un'opportunità inaspettata, un avvenimento particolare... tutte cose, magari anche piccole, che potrebbero cambiare il corso delle nostre esistenze, a patto però che siamo pronti ad accoglierle e disposti a lasciare che le carte si rimescolino.

Una persona che ha lasciato spazio al caso è **Laura Segni**, general counsel di Banca Imi. Tante cose nel suo percorso professionale e personale sono arrivate per caso e sono diventate poi centrali nella sua storia. «Non ho programmato di spostarmi all'estero, di fare un figlio, di occuparmi di finanza... Perché penso che la vita vada sì presa in maniera seria e impegnandosi, ma che non possa essere controllata. Ci vuole la leggerezza di comprendere che siamo in un flusso e provare a vedere le opportunità che si presentano», racconta a *MAG* la giurista in una lunga intervista che ripercorre le tappe principali del suo vissuto professionale.

Se di solito, prima di andare all'estero per un periodo, si completa il proprio percorso universitario, Segni sceglie di trasferirsi, un po' per caso, mentre sta ancora studiando legge a La Sapienza. Va in Lussemburgo per seguire quello che allora era il suo fidanzato e che oggi è il suo ex marito. È il 1994 e nell'ambiente lussemburghese fatto di «pochi giovani e tanti funzionari di mezza età», così lo ricorda, ha l'occasione di conoscere da dentro le istituzioni e comincia, prima ancora di laurearsi, a lavorare alla Commissione europea. «Mi sono appassionata talmente tanto al diritto comunitario che ho deciso di laurearmi con una tesi sulla responsabilità dello Stato per violazione proprio del diritto comunitario, anziché con una in diritto civile, come da mia prima aspirazione iniziale», riferisce l'avvocata.

Dopo quattro anni in Lussemburgo, Segni torna a Roma, dove, dopo la laurea, inizia a lavorare all'Istat, occupandosi di riforme della pubblica amministrazione e parallelamente porta avanti la carriera universitaria. «Volevo diventare professoressa. Ho cominciato a lavorare come assistente di **Sabino Cassese**, con cui mi ero laureata – spiega. La sua cattedra aveva un'impostazione pragmatica del diritto amministrativo, si occupava di tutte le politiche comunitarie di liberalizzazione, privatizzazione, aiuti di stato e appalti pubblici che, nel momento in cui devono essere recepite negli stati membri, si trasformano in norme di diritto

amministrativo. Cassese è stato il primo a capire che il diritto comunitario è diritto nazionale». Ed è proprio in quegli anni che, sempre per caso, il destino della general counsel incrocia la finanza. «Nessuno degli assistenti voleva occuparsi di aspetti finanziari e allora l'ho fatto io. Ho cominciato a occuparmi di bilancio europeo», racconta con il sorriso Segni. Una scelta vincente visto che poi la finanza è diventato il settore nel quale si è mossa tutta la sua carriera fino a oggi. Segue poi il dottorato di ricerca presso l'Istituto Universitario Europeo di Fiesole.

Quando Cassese diventa giudice della Corte Costituzionale, la sua cattedra alla Sapienza si sfalda e Segni, che nel frattempo si era separata dal marito e aveva un bambino piccolo, decide di puntare sulla carriera professionale. «Per quanto mi piacesse studiare e ancor più insegnare avevo bisogno di confrontarmi più direttamente con la realtà. Visto che la carriera universitaria è troppo lenta mi sono messa a cercare altro», ricorda. Ma l'accademia tornerà qualche anno dopo nella sua vita. Dal marzo 2017 infatti Segni insegna analisi economica del diritto al corso di Law and Economics della LUISS Guido Carli.

È così che inizia a fare colloqui con i principali studi legali a Roma, fino a quando non incontra **Vittorio Grilli**, allora direttore generale del Tesoro. «Mi disse: «lei ha un curriculum di altissima formazione se sta cercando un lavoro sicuro e ben remunerato vada altrove, altrimenti noi qui abbiamo delle cose molto interessanti da farle fare», racconta. E Segni cambia

“

**NON HO PROGRAMMATO DI SPOSTARMI ALL'ESTERO, DI FARE UN FIGLIO, DI OCCUPARMI DI FINANZA... PERCHÉ PENSO CHE LA VITA VADA SÌ PRESA IN MANIERA SERIA E IMPEGNANDOSI, MA CHE NON POSSA ESSERE CONTROLLATA**

”

»»

# SAVE THE DATE

Giovedì 17 ottobre 2019 • Milano



# INHOUSECOMMUNITY AWARDS

#ihcommunityAwards



## Sponsors

CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIB

**Deloitte.**  
Legal

  
**GEBBIABORTOLOTTO**  
PENALISTI ASSOCIATI

  
**ORSINGHER ORTU**  
avvocati associati

Per informazioni: [francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it) • 02 84243870



LAURA SEGNI

ancora una volta i suoi piani ed entra al Tesoro, scegliendo di investire «sui contenuti, più che su un aumento di stipendio».

«Non sono stati anni facili, ma lo rifarei mille altre volte. È stata un'esperienza bellissima. Ho imparato molte cose visto che erano gli anni in cui, dopo il fallimento di Lehman Brothers, scoppiava la crisi», ricorda l'avvocata. Tra i suoi primi dossier, racconta, la lettera con cui Padoa Schioppa chiedeva all'Ecofin una supervisione formale europea dei mercati finanziari. Al Tesoro Segni si è occupata prima della supervisione, della CRD4, della prima direttiva per la garanzia dei depositi bancari. Poi, una volta scoppiata la crisi del debito sovrano, ha iniziato a seguire più direttamente l'Ecofin e le questioni riguardanti la riforma del patto di stabilità, poi convenuto, in quanto a contenuti, nel trattato di diritto internazionale denominato fiscal compact. Infine, facendo parte della task force di economisti e giuristi dell'Eurogruppo a sostegno

“

VOLEVO DIVENTARE PROFESSORESSA [...] VISTO CHE LA CARRIERA UNIVERSITARIA È TROPPO LENTA MI SONO MESSA A CERCARE ALTRO»

”

dei Paesi in crisi (Grecia, Spagna, Cipro e Irlanda), ha curato la ricapitalizzazione delle banche spagnole e il programma per Cipro e per l'Irlanda.

E poi, «dopo aver lavorato al Tesoro con quattro Ministri: Padoa Schioppa, Tremonti, Monti e Grilli e aver raggiunto la carica di consigliere giuridico del ministro ero arrivata al punto per cui o accettavo un contratto da dirigente e rimanevo tutta la vita nell'amministrazione pubblica oppure cercavo altro», racconta. E decide di cercare altro. La sua idea è quella di andare a lavorare in una grande azienda, come Finmeccanica, Eni, Enel o Campari. Poi però, entra in gioco il caso. «Un giorno vado a trovare Gaetano Miccichè, che allora era ad di Banca Imi, e mi dice: "il mio direttore generale potrebbe avere bisogno di te". E mi presenta ad **Andrea Munari**».

È il novembre 2012 e Segni entra nell'istituto come capo della segreteria tecnica di Munari, ma è con l'arrivo di **Mauro Micillo** (a gennaio 2014) che parte il progetto di creazione di una vera e propria direzione legale all'interno di Banca Imi, «tirando fuori dal business tutti i legali disseminati nella banca». E da quel momento la giurista diventa general counsel. Oggi guida una squadra di una trentina di risorse suddivise in tre uffici: uno segue le emissioni, un altro le attività di m&a e di finanza straordinaria e l'ultimo i servizi di investimento.

Cosa manca nel futuro di Segni? Qual è il suo sogno rimasto chiuso nel cassetto? La politica. «Venendo da una famiglia di politici (suo nonno era il presidente della Repubblica Antonio Segni e suo padre è Mario Segni, ndr) c'è una regola non scritta per cui "uno ne basta e avanza". Però la politica è la mia più grande passione da sempre. A me fare il parlamentare divertirebbe, anche se con questa legge elettorale...il tuo apporto non serve a nulla», conclude. (r.i.) ■

# HR E INNOVAZIONE SOTTO I RIFLETTORI

De Luca & Partners celebra il proprio quarantennale raccontando alcune esperienze d'avanguardia nella gestione delle risorse umane in azienda

Ci sono molti modi per celebrare un traguardo. Lo studio legale De Luca & Partners ha appena tagliato quello dei suoi primi 40 anni di attività. E per sottolineare il momento ha deciso di dare vita a un'iniziativa che in qualche modo fosse una chiara rappresentazione di ciò di cui lo studio si occupa dalla sua fondazione: il diritto del lavoro. È nata così l'idea di mettere in piedi un Excellence & Innovation Hr Award come spiega a MAG il managing partner **Vittorio De Luca**: «L'idea del Premio è nata, in occasione della celebrazione del quarantennale dello studio, da una riflessione sui valori che ispirano la nostra attività e dalla conseguente volontà di promuovere i progetti dedicati alle risorse umane di aziende operanti in Italia, che





VITTORIO DE LUCA

abbiano saputo coniugare in modo innovativo lo sviluppo, la competitività e il benessere organizzativo».

Il focus sull'innovazione era quasi una scelta obbligata. Tuttavia, De Luca sottolinea la peculiarità del taglio con cui lo studio ha scelto di dedicarsi a questo tema. «Riteniamo che troppo spesso si parli oggi di innovazione con riferimento alla tecnologia, dimenticando che le aziende raggiungono i propri successi grazie all'impegno delle risorse umane e proprio in questo campo si può - anzi si deve - fare innovazione».

L'iniziativa ha di fatto rappresentato «la conferma che le aziende nel nostro Paese hanno molta attenzione per il personale e sono in grado di realizzare progetti di ampia portata e visione, sia nelle grandi realtà, sia nelle piccole, nel Nord Italia e nel Sud».

Di seguito riportiamo, in ordine di classifica e suddivisi per categorie (società quotate e società non quotate) la descrizione dei sei progetti finalisti che sono stati raccontati nel corso della serata. 

## SOCIETÀ QUOTATE

### FCA

#### Learning City

FCA Learning City è una innovativa piattaforma, in 13 lingue, di formazione interattiva rivolta ai 50mila dipendenti del gruppo, che utilizza la tecnologia per incentivare la responsabilità personale, la leadership e le performance lavorative, mettendo a disposizione dell'intera popolazione aziendale, in modo democratico, un sistema integrato di risorse e strumenti di apprendimento, in un ambiente di aggiornamento continuo, individualizzato, collaborativo. È una best practice che cambia i paradigmi della formazione professionale.

### AMERICAN EXPRESS

#### Agile Working Project

Agile Working Project è un'iniziativa che introduce il lavoro flessibile, in modo innovativo, nei call center, come parte integrante della cultura organizzativa. Il progetto ha l'obiettivo di restituire al personale autonomia, flessibilità e responsabilità sui risultati, di creare un ambiente di lavoro efficiente e di consentire una migliore pianificazione, in una prospettiva di equilibrio tra vita privata e professionale.

### RAI WAY

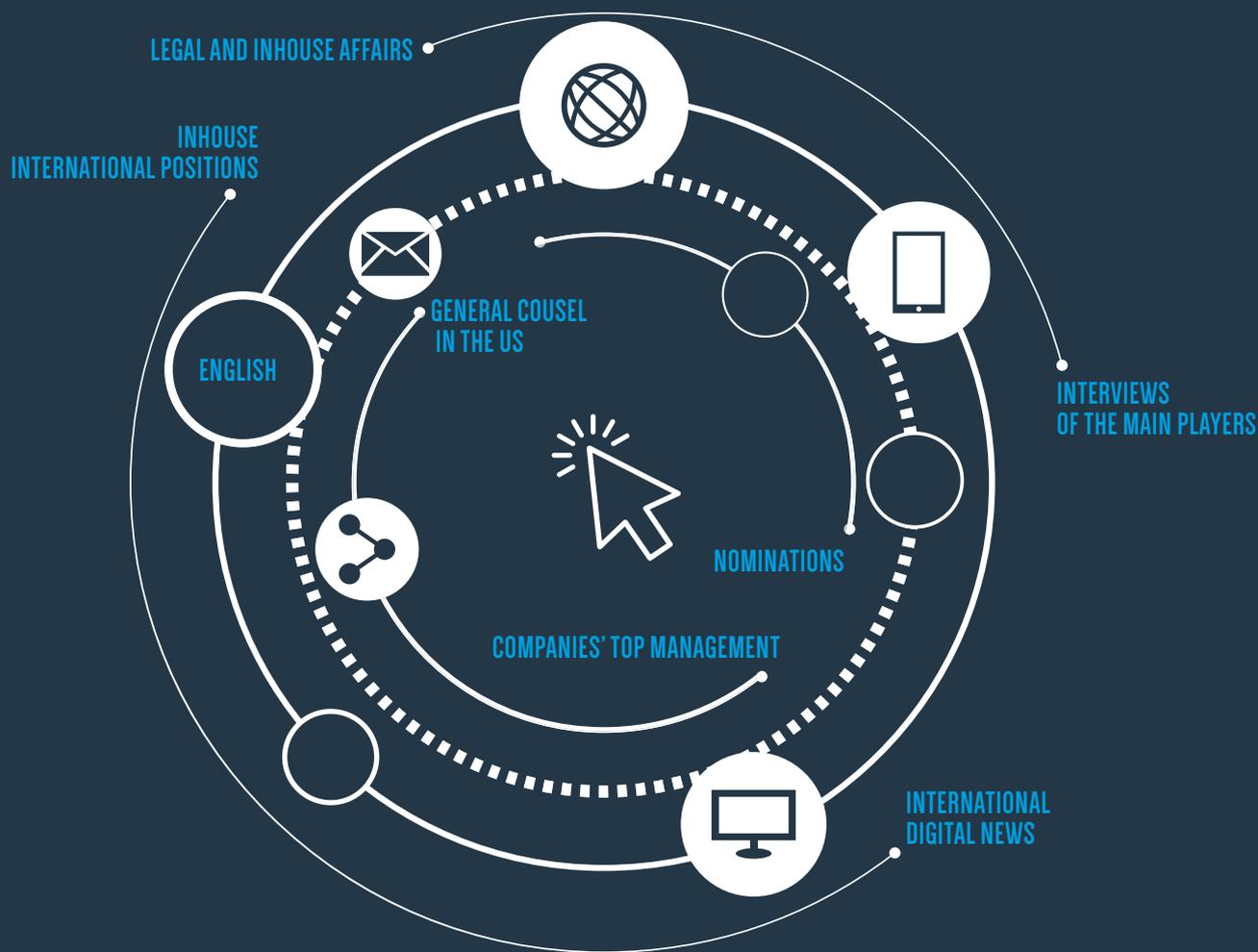
#### HR-Value Solutions

HR-Value Solutions è un progetto che risponde ai cambiamenti del mercato del lavoro e ripensa in modo strutturale i modelli di organizzativi, fino a creare innovative figure professionali e nuovi strumenti di valutazione, di premialità e di welfare. È una best practice che dimostra come, attraverso il confronto con le organizzazioni sindacali, si possa innovare, conciliando sviluppo e benessere dell'individuo, con produttività e competitività aziendali.



# INHOUSECOMMUNITYUS

The 100% digital information tool in English for U.S. and international In-house counsel



Follow us on



[www.inhousecommunityus.com](http://www.inhousecommunityus.com)

## SOCIETÀ NON QUOTATE

### AFV BELTRAME GROUP

#### Ridistribuzione del valore

L'innovativo accordo con le organizzazioni sindacali di AFV Beltrame Group ha permesso la ridistribuzione del valore creato dall'azienda nel 2017 ai lavoratori dei suoi tre stabilimenti italiani, coinvolti dagli ammortizzatori sociali resi necessari per rilanciare l'azienda dopo un periodo di crisi. Un progetto coraggioso nel panorama delle relazioni industriali, che parte da un rapporto trasparente e responsabile tra le parti sociali coinvolte.

### FARCO GROUP

#### L'individuo al centro

Farco Group ha avviato un articolato programma di welfare, realizzato in coerenza con l'organizzazione aziendale, che pone l'individuo al centro e promuove il benessere lavorativo, attraverso strumenti per la conciliazione vita/lavoro, per un'efficace gestione del tempo e per la tutela della salute dei lavoratori. L'azienda ha elaborato un sistema di gestione della Responsabilità Sociale che nel tempo si è evoluto fino a diventare parte fondamentale dell'organizzazione.

### BRICOMAN ITALIA

#### Condivisione di responsabilità e profitto

Un progetto che parte da una base valoriale solida, per incentivare competitività e produttività, attraverso la condivisione di conoscenza, responsabilità e profitto. Ogni collaboratore può avere libero e costante accesso ai risultati economici che ha contribuito a creare. Bricoman utilizza una delle migliori pratiche del settore servizi, declinata in modo innovativo per il retail, con un sistema di welfare self-service che rafforza il binomio benessere dell'azienda/benessere dell'individuo. 

LA PLATEA





# LA TUTELA dei segreti aziendali

di franco toffoletto\*\*

Con lo scopo di rafforzare la tutela riconosciuta alle imprese contro il rischio che i dipendenti possano sottrarre importanti segreti aziendali, il Decreto legislativo 11 maggio 2018, n. 63 ha introdotto una serie di rilevanti novità, sotto il profilo sia civilistico che penalistico. Dal punto di vista giuslavoristico è bene ricordare che il codice civile impone al lavoratore due specifici obblighi. Il primo, previsto dall'art. 2104 (Diligenza del prestatore di lavoro), impone al prestatore di lavoro di usare la diligenza richiesta dalla natura della prestazione dovuta e dall'interesse dell'impresa, e di osservare le disposizioni per l'esecuzione e per la disciplina del lavoro imposte dall'imprenditore e dai collaboratori di questo dai quali gerarchicamente dipende.

Il successivo art. 2105 (Obbligo di fedeltà) prevede che «Il prestatore di lavoro non deve trattare affari, per conto proprio o di terzi, in concorrenza con l'imprenditore, né divulgare notizie attinenti all'organizzazione e ai metodi di produzione dell'impresa, o farne uso in modo da poter recare ad

essa pregiudizio». Tale norma, secondo la migliore dottrina, imporrebbe al dipendente di mantenere i segreti appresi durante l'esecuzione del rapporto di lavoro anche dopo la sua cessazione, coerentemente con la tutela prevista dalla normativa penale.

Il Decreto n. 63/2018 ha modificato innanzitutto l'art. 99 del codice della proprietà industriale, qualificando come illecita non solo la condotta del soggetto che sottragga segreti commerciali, ma anche quella del soggetto terzo che utilizzi tali informazioni nel caso in cui quest'ultimo sappia (o, secondo le circostanze del caso, avrebbe dovuto sapere) della provenienza illecita di tali informazioni. La stessa norma afferma, inoltre, il diritto dell'azienda di vietare, salvo il proprio consenso, l'acquisizione, la rivelazione a terzi o l'utilizzazione abusiva dei segreti.

È stato inoltre modificato l'art. 623 del codice penale, che sanziona la rivelazione dei segreti appresi per effetto del proprio stato o ufficio, o della propria professione o arte. Anche in questo caso, a seguito



delle modifiche introdotte, è sanzionato non solo l'autore della sottrazione dei segreti commerciali, ma anche chiunque, avendoli acquisiti in modo abusivo, li impieghi a proprio o altrui profitto. Inoltre, è stata prevista, come circostanza aggravante, il compimento di tali reati mediante l'utilizzo di strumenti informatici.

La maggior tutela riconosciuta per via legislativa impone, a mio parere, alle imprese di attrezzarsi per tutelare al meglio le proprie informazioni riservate e i propri segreti, anche al fine di facilitare l'assolvimento dell'onere della prova nel caso si debba procedere giudizialmente.

In primo luogo, predisponendo una specifica regolamentazione relativa alla classificazione dei documenti: non tutti i documenti, infatti, possono ritenersi per definizione segreti. Quindi è opportuno che

ogni documento che circola in azienda rechi la chiara indicazione del livello di segretezza e i destinatari. Inoltre, è indispensabile predisporre una specifica procedura relativa all'utilizzo degli strumenti informatici aziendali da parte dei dipendenti, in esecuzione di quanto prevede l'art. 4 dello statuto dei lavoratori. La norma, è bene ricordarlo, dispone che non sia necessario né l'accordo sindacale né l'autorizzazione dell'Ispettorato del lavoro qualora si tratti di disciplinare l'uso di «strumenti utilizzati dal lavoratore per rendere la prestazione lavorativa», consentendo, nel rispetto delle norme sulla privacy, di utilizzare le informazioni raccolte per tutti i fini connessi al rapporto di lavoro a condizione che sia data al lavoratore adeguata

informazione delle modalità d'uso degli strumenti e di effettuazione dei controlli.

Infine, è consigliabile la stipulazione di specifici accordi di riservatezza con i propri dipendenti, soprattutto con quelli che, in virtù delle mansioni svolte, entrano in contatto con segreti aziendali. Ciò può avvenire attraverso una clausola inserita nel contratto di lavoro al momento dell'assunzione, o, nel caso di promozione o di cambio di mansioni, al momento della modificazione contrattuale. Altrimenti non si pretenda poi di chiudere la stalla quando i buoi sono già scappati. ■

*\*\*Managing partner Toffoletto De Luca Tamajo*

\*Rubrica a cura di  
AIDP Gruppo Regionale Lombardia



# VENTURE CAPITAL, l'ascesa esponenziale DELL'INDIA

di laura morelli

Oltre a Stati Uniti, Regno Unito, Cina o Israele, c'è un altro Paese in cui il venture capital sta crescendo a ritmi sostenuti: l'India.

La regione, con i suoi 1,3 miliardi di abitanti, sta attraendo infatti sempre più risorse da player locali e globali e quest'anno ha registrato una raccolta pari a 2,3 miliardi di dollari (a fine settembre). Nel 2017 era stata di 900 milioni.

L'interesse degli investitori verso il mercato indiano, spiega un report di Bain & Company e Indian Private Equity e Venture Capital Association, è legato soprattutto alle sue enormi potenzialità, sia di crescita delle

startup sia di volume della domanda dei consumatori. A questo si aggiungono un track record di exit molto redditizi dei fondi di venture capital e private equity negli ultimi anni e politiche governative che hanno promosso il comparto, assieme alla presenza di talenti tecnologici di alta qualità e di un ecosistema altamente favorevole.

L'India è così oggi il secondo paese dell'area Apac (Asia e Pacifico) più attrattivo in termini di investimenti in venture capital, più di Corea del Sud, Australia e Giappone messi insieme, seppur sempre un gradino sotto la Cina.

Ma le potenzialità ci sono e si vede dalle startup che stanno fiorendo. C'è ad esempio ByJu's, una app da 16 milioni di utenti che fornisce occasioni di formazione online e che quest'anno ha raccolto 400 milioni, Portea, provider online per ricevere cure mediche a casa che ha raccolto 26 milioni, Zomato, un servizio di ricerca di ristoranti presente anche in Italia (oltre che in altri 22 Paesi) e la food delivery startup Swiggy, che di recente è entrata nel club degli unicorni raccogliendo un miliardo di dollari di capitali freschi.

In particolare, sono i settori come la consumer technology, l'It, il retail e l'healthcare ad attrarre più interesse, con ticket che vanno dai 2-3 milioni di dollari in fase seed al miliardo, passando per i 25 milioni medi per le fasi più avanzate. La tendenza degli investitori è quella di puntare su realtà specifiche e mature e quindi investire di più in poche startup. Non a caso, Bain rileva che a fronte di un aumento dei ticket medi, il numero di round di finanziamento è sceso negli ultimi due o tre anni a 100 dalle 300 in fase seed e a 20-30 dai 30-80 per i round B o C. 

# WOMEN IN FINANCE 2019 ITALY AWARDS



Ambasciata  
Britannica Roma



Freshfields Bruckhaus Deringer



IN COLLABORAZIONE CON  
Borsa Italiana

presentano il premio

## *Women in Finance* 2019 Italy Awards

Il premio è volto a riconoscere i talenti femminili  
e i valori della diversità nel mondo della finanza in Italia

### **Categorie:**

- *CFO of the Year* • *Asset Manager of the Year* • *Banker of the Year* • *Insurer of the Year*
- *Woman in FinTech of the Year* • *Champion of Diversity Employer*

### **Cerimonia di premiazione:**

Giovedì 7 marzo – ore 18:00

Palazzo Mezzanotte, Piazza degli Affari, 6 – Milano

Regolamento e Modulo per la presentazione delle candidature disponibili su  
[www.gov.uk/world/italy/news.it](http://www.gov.uk/world/italy/news.it)

Le domande di partecipazione dovranno pervenire entro e non oltre giovedì 7 febbraio 2019

Per ulteriori informazioni scrivete a [ItalyWomen.inFinance@fco.gov.uk](mailto:ItalyWomen.inFinance@fco.gov.uk)

MEDIA PARTNERS

CORRIERE DELLA SERA  
LA 27<sup>ora</sup>

FINANCECOMMUNITY



# LA CARICA DEGLI ITALIANI (DELLA FINANZA) ALL'ESTERO

Sono almeno 20 i professionisti del Bel Paese che nel 2018 hanno ottenuto una promozione in banche internazionali. Ecco chi sono e dove lavorano

di laura morelli



Italians do it better. Lo diceva Madonna, con la sua indimenticabile t-shirt nel video di *Papa Don't Preach* nel 1986. E oggi lo dice anche la community finanziaria internazionale. Ogni anno sono numerosi i professionisti made in Italy che si fanno strada nei grandi istituti finanziari internazionali, sia sul territorio domestico e sia all'estero, raggiungendo ruoli di rilievo, ottenendo promozioni o guidando le controllate.

Per capire l'entità del fenomeno, nel 2016, secondo a una ricerca di *eFinancial Careers*, il 14% dei giovani assunti da tutte le banche della City, a Londra, erano italiani.

Nel 2018, stando a quanto intercettato dall'osservatorio di *Financecommunity*, sono state almeno 12 le nomine o i cambi di poltrona che hanno portato dei nostri connazionali a ricoprire ruoli di peso a livello internazionale e almeno otto sono stati i nuovi country head in Italia, un passo che non di rado porta a cariche di maggiore responsabilità anche fuori dai confini nazionali.



ANDREA ORCEL

## INVESTMENT BANKING

Uno degli italiani più noti nella finanza internazionale è sicuramente **Andrea Orcel**. Il manager, dal 2012 presidente di Ubs Investment Bank, nel settembre scorso è stato nominato nuovo amministratore delegato della banca spagnola Santander al posto di **José Antonio Alvarez**. La notizia non ha stupito gli addetti ai lavori. Orcel, che è entrato in carica a inizio 2019, è stato infatti consigliere del numero uno della banca spagnola **Emilio Botin** nel periodo dello sviluppo di Santander e ha lavorato, fra le altre cose, alla

## COUNTRY HEAD

PROFESSIONISTA	ISTITUTO FINANZIARIO
Alfredo Arpaia	Roland Berger
Alessandro Arrighi	Financière de l'Echiquier
Francesco Cardinali	Jp Morgan
Alessandro Castellano	Zurich Italia
Paolo Federici	Ubs Wealth Management Italia
Riccardo Mulone	Ubs Italia
Paolo Paschetta	Pictet Asset Management
Roberto Pioreschi	Bain Italia



SIMONA MAELLARE

spartizione a tre di Abn Amro e alla vendita di Antonveneta a Banca Mps per 9 miliardi cash, nel 2007.

Classe 1963, il banchiere d'affari ha lavorato in precedenza alla Boston Consulting Group e a

Goldman Sachs prima di approdare a Merrill Lynch nel 1992.

Restando in Europa, un'altra promozione significativa per la rappresentanza italiana è stata quella di **Massimiliano Ruggieri** in Morgan Stanley. Già head of investment banking per l'Italia del gruppo, il professionista è stato nominato alla guida del financial sponsor per l'area Emea. Ruggieri è entrato in Morgan Stanley da JP Morgan nel 2010, dove ha seguito il debt capital market per il Sud Europa. Un ruolo simile è quello che ha assunto anche **Simona Maellare** che dal giugno scorso è la nuova global head of financial sponsors di Ubs, alla guida di un team di 29 persone in Europa, negli Usa e in Asia. La professionista, conosciutissima nella City, era prima co-head della stessa divisione e ha seguito, fra le altre operazioni, il rifinanziamento di Nexi, controllata da Advent e Bain Capital.

Maellare è in Ubs dal 2014 dopo un'esperienza in Bank of America Merrill Lynch. A proposito di Bank of America, fra i senior che la banca ha deciso di trasferire da Londra a Parigi in vista della Brexit c'è anche l'italiano **Luigi Rizzo**, che guida l'investment banking per l'area Emea della banca e che assumerà anche il ruolo di responsabile dell'Eu corporate and investment banking.

## ITALIANI ALL'ESTERO

PROFESSIONISTA	ISTITUTO FINANZIARIO	RUOLO
Matteo Andreetto	State Street Global Advisors	Head of Sprd business Emea
Giuseppe Baldelli	Deutsche Bank	Vice Chairman of Emea m&a e head of corporate finance pe l'Italia
Valerio Capizzi	Ing Bank	Head of energy Emea
Alessio Coppola	Rothschild Asset Management	Head of Southern Europe
Simona Maellare	Ubs	Global Head of business
Federico Mennella	Rothschild & Co	Head of Chemical and Materials practice in North America
Andrea Orcel	Santander	Chief Executive Officer
Riccardo Pironti	Jp Morgan Private Bank	Head of J.P. Morgan Private Bank e market manager
Luigi Rizzo	Bank of America - Merrill Lynch	Head of EU Corporate & Investment Banking, Head of EMEA Investment Banking
Massimiliano Ruggieri	Morgan Stanley	Head of private equity EMEA
Alberto Salato	Neuberger Bergman	Head of Southern Europe
Giorgio Ventura	Carmignac	Global head of sales

Sempre nel corporate, a novembre Deutsche Bank ha nominato **Giuseppe Baldelli**, già vice chairman of Emea m&a, a head of corporate finance per l'Italia. Nel suo nuovo ruolo, Baldelli gestirà tutte le attività di corporate finance del mercato domestico, con l'obiettivo di ottimizzare e ampliare ulteriormente le sinergie tra settori, prodotti/servizi e aree geografiche. Classe 1972, Baldelli è entrato in Deutsche Bank nel 2010 a capo dell'm&a per l'Italia per poi ricoprire il ruolo di head of investment banking coverage and advisory per l'Italia e nel 2017 di vice chairman m&a con la responsabilità specifica di guidare l'attività di strategic coverage e advisory nell'area del Sud Europa.

Sul fronte energy, in Ing Bank **Valerio Capizzi**, finora head of corporate coverage per l'Italia, è stato nominato head of energy Emea del gruppo olandese con il compito di coordinare da Milano le attività energy della Banca per l'Europa, il Medio Oriente e l'Africa. In Italia Ing opera con un team dedicato ai finanziamenti alle società produttrici di energie rinnovabili (eolica e solare): nell'arco di undici anni ha finanziato progetti e investimenti per un valore di oltre un miliardo di euro. Capizzi lavora in Ing dal 2007.

Volando negli Stati Uniti troviamo **Federico Mennella**, già managing director e responsabile della practice chemicals and materials di Lincoln International a livello globale, che è stato nominato responsabile della stessa area per il Nord America di Rothschild & Co Global Advisory.

## PRIVATE BANKING

Anche nel private banking la professionalità italiana viene apprezzata oltreconfine. Ad aprile, ad esempio, **Alessio Coppola**, già country head Italia per Rothschild & Cie, è stato nominato managing director, head of Southern Europe di Rothschild Asset Management mentre **Giorgio Ventura**, finora responsabile di Carmignac in Italia e membro del Comitato di Sviluppo Strategico, è stato nominato global head of sales del gruppo francese, mantenendo la guida del mercato italiano.

A marzo, invece, Jp Morgan Private Bank ha nominato **Riccardo Pironti**, da 16 anni alla guida del business in Italia, quale nuovo responsabile anche dei mercati della Scandinavia e dell'Olanda.

»»»

## TEMPO DI PROMOZIONI: OTTO NOMINE IN ITALIA

La carriera in banca segue il più delle volte degli step ben precisi. Uno di questi è la nomina a partner o a managing director, una promozione che ogni anno molte banche internazionali annunciano a livello globale e che spesso e volentieri riguarda anche professionisti italiani. Nel 2018, in base alle segnalazioni apparse su *financecommunity*, sono stati otto i promossi nella Penisola. Due di loro sono rientrati fra i nuovi 69 partners di Goldman Sachs. Si tratta di **Antonio Gatti**, nella banca dal 2000 e operativo sul fronte m&a, e **Michele Titi-Cappelli**, nella divisione merchant banking. Gatti, fra le altre cose, ha lavorato di recente al fianco di Fca nella cessione di Magneti Marelli e nel passaggio di Italmatch da Ardian a Bain assistendo i venditori. In Credit

Suisse, invece, i nostri connazionali tra i 100 nuovi promossi a managing director dell'area Emea sono stati quattro: **Barbara Capobianco**, responsabile dell'operational risk management per il wealth management internazionale e basata in Svizzera, **Diego Discepoli**, responsabile dell'Emea Ig ed Em credit sales, basato in Uk e in Credit Suisse dal 2014 dopo esperienze in Mufg, Ubs e Natixis, **Eugenio Giacotti**, responsabile dell'Investment Consultants per UHNWI e HNWI Emerging dalla Svizzera e infine **Paolo Roncati**, dal 2013 responsabile del team Family Office & Corporate Advisory a Milano. Infine, nella tornata delle 85 nuove nomine a md di Barclays si sono distinti anche **Mariadele Gilardi** e **Luca Maiorana**. La prima, in Barclays dal 2000, si occupa del coverage per l'Italia del Corporate Finance, dopo aver lavorato per l'origination nel debt capital markets, il secondo, nella banca inglese dal 2010, è stato finora director per i fig m&a area Emea. (l.m.) ■

## Private Equity Dinner & Conference

<b>Date</b>	Tuesday 19 February 2019
<b>Time</b>	19:00 Welcome drinks & networking 20:00 Dinner 21:00 Panel begins
<b>Location</b>	Palazzo Parigi Hotel - Corso di Porta Nuova, 1, Milan
<b>Panel Topic</b>	“Ciclo finito o ciclo infinito?”
<b>Moderator</b>	Laura Morelli, Journalist, Financecommunity
<b>Panelist</b>	Giuseppe Prestia, Partner, Charterhouse Capital Partners LLP Nino Tronchetti Provera, Managing Partner & Founder, Ambienta SGR S.p.A. Luisa Todini, Partner & President of GAC SGR, Green Arrow Capital
<b>RSVP</b>	eventi@simmons-simmons.com T +39 02 7250 5547

RSVP is required for all attendees.

Due to limited seats available, applications will be accepted on a “first come first served” basis.

Jp Morgan Private Bank conta oggi nella sua sede di Milano 12 banker, un team di 10 portfolio manager, un wealth advisor e una persona dedicata alle soluzioni di finanziamento. A ottobre, invece, State Street Global Advisors, la divisione di asset management di State Street Corporation, ha annunciato la nomina di **Matteo Andreetto** in qualità di senior managing director e responsabile del business SPDR ETFs per Europa, Medio Oriente e Africa. Andreetto, operativo da Londra, avrà il compito di sviluppare, guidare e implementare tutti gli aspetti della strategia del business ETF nell'area EMEA.

Degna di nota è infine la nomina di **Alberto Salato**, finora managing director in Blackrock, quale nuovo head of Southern Europe di Neuberger Berman. Basato a Milano, il manager sarà responsabile dello sviluppo della clientela in Italia e nella Penisola Iberica.

## IN ITALIA

Come si può notare dal curriculum di alcuni dei professionisti citati, un passaggio nella carriera dei banker a livello internazionale può essere quello di country head in Italia. E negli scorsi 12 mesi numerosi professionisti possono aggiungere al proprio track record questo compito. Uno fra tutti è **Francesco Cardinali**, che da luglio è senior country officer di Jp Morgan in Italia al posto di **Guido Nola**, diventato cfo di Poste Italiane. Contestualmente **Vittorio Grilli** amplia le sue responsabilità per diventare anche presidente dell'Italia in aggiunta al suo attuale ruolo di Chairman della corporate & investment bank per l'area Emea. Cardinali, operativo da Milano, ha iniziato la sua carriera nella banca americana nel 1996 come analista nell'investment banking nel team italiano di financial institutions.

Anche in Ubs ci sono stati dei ricambi nelle primissime linee. **Riccardo Mulone** finora responsabile investment bank per l'Italia di Ubs, è stato nominato a novembre country head con il compito di accrescere la collaborazione tra le tre divisioni della banca presenti nel nostro Paese mentre dopo l'uscita di **Fabio Innocenzi**, nominato prima amministratore delegato e ora commissario straordinario di Banca Carige, **Paolo Federici** ha assunto la guida Ubs Wealth Management. Federici, in UBS dalla scorsa



PAOLO PASCHETTA

primavera, mantiene l'incarico di head of wealth, coordinando il network di filiali e consulenti dedicati alla clientela.

Sempre nel risparmio gestito, Pictet Asset Management ha nominato nuovo country head per l'Italia **Paolo Paschetta**, alla guida di un team formato da 28 professionisti, per l'ulteriore sviluppo delle attività di Pam in Italia. Paschetta, entrato in Pam nel 2005 con il ruolo di Sales Manager, è dal 2015 direttore commerciale. A maggio, invece, la Financière de l'Echiquier ha chiamato alla guida del gruppo in Italia **Alessandro Arrighi**, con il compito di consolidare la diffusione del marchio e la crescita della raccolta in Italia dove il gruppo è presente da oltre 12 anni.

La tornata di nomine ha riguardato anche l'assicurativo e la consulenza. Sul primo fronte, Zurich Italia ha rinnovato i vertici con nomina a ceo di **Alessandro Castellano**, attualmente global head of credit lines di Zurich Insurance Group. Sul secondo fronte, nel febbraio scorso Bain & Company ha nominato **Roberto Prioreschi** quale managing director dell'ufficio italiano con la responsabilità di traghettare le sedi di Roma e Milano verso una nuova fase di sviluppo e crescita mentre Roland Berger ha scelto invece **Alfredo Arpaia** quale ad. In Roland Berger Italia dal 2007, Arpaia ha maturato un'esperienza ventennale nelle attività di consulenza strategica nei settori delle telecomunicazioni, dei media e in generale dei servizi. ■



# MUFG, DAL GIAPPONE ALLA CONQUISTA DELLE AZIENDE TRICOLORI

Il colosso asiatico, in Italia dagli anni '70, vuole rafforzare il presidio sulle imprese del Paese. Negli ultimi anni ha seguito almeno 15 deal di corporate banking. Focus su lending ed emissioni

di laura morelli

a un certo punto di vista, per molti player internazionali l'Italia oggi non è certo il posto più indicato dove decidere di avviare o implementare il proprio business. Le incertezze politiche, l'economia stagnante e il rischio recessione rendono il cosiddetto Belpaese un luogo insidioso, almeno sul fronte finanziario. Ma se alla fine tanti di questi operatori stranieri hanno deciso di restare e di investire nel nostro Paese è per via di una base virtuosa, un sottostante silenzioso che spesso e volentieri emerge in maniera positiva dalla nebulosità, cioè le imprese. Fra questi c'è per esempio la banca giapponese MUFG Bank, quella che fino al 31 marzo dello scorso anno veniva chiamata The Bank of Tokyo - Mitsubishi UFJ, il quinto istituto finanziario più grande del mondo con asset per 2,7 trilioni di dollari.

La banca è operativa in Italia dagli anni '70 e negli ultimi tempi, nonostante le turbolenze, ha rafforzato la presenza nel nostro Paese dove conta un team di 57 persone operative dall'anno scorso nella nuova sede in Via Turati a Milano. Per il futuro il focus è proprio sulle attività di corporate banking, la divisione dedicata alle aziende che comprende sei persone ed è guidata dal 2007 da **Orlando Di Tursi**. «Il nostro obiettivo è di sviluppare e implementare delle relazioni

“

IL NOSTRO  
OBIETTIVO È DI  
SVILUPPARE E  
IMPLEMENTARE  
DELLE  
RELAZIONI  
STRATEGICHE  
CON LE GRANDI  
AZIENDE  
ITALIANE

”

strategiche con le grandi aziende italiane – spiega il manager a MAG – oltre che continuare a servire le filiali italiane di gruppi stranieri, non solo giapponesi».

## DA OPEN FIBER A PIRELLI

Nel corporate banking il gruppo offre soprattutto servizi di lending, che rappresentano oltre il 50% dell'attività complessiva, ma si occupa anche di fornire garanzie a favore di committenti di progetti, svolgere attività sulle valute, quindi operazioni di forex e cambi, e, tramite la security house, le emissioni di obbligazioni e di derivati. «Sosteniamo le imprese italiane all'estero, per esempio con l'attività di trade finance, oppure in specifici progetti, per esempio nelle rinnovabili o sul mercato dei capitali», spiega Di Tursi.

Negli ultimi due anni il team ha seguito circa 15 operazioni di finanziamento, sia sindacati che bilaterali, con valori che vanno dai 50-100 milioni al miliardo di euro. Fra questi ci sono ad esempio il finanziamento di Open Fiber da 3,5 miliardi nell'agosto scorso e quello pre-ipo di Pirelli, dal valore di 5,5 miliardi, nel 2017 ma anche l'emissione del bond di Snam nell'ottobre 2017 da 400 milioni e il bond di Tim da 750 milioni del 2018. La banca si rivolge per lo più a grandi imprese, cioè aziende quotate e con rating, «ma non abbiamo paletti che escludano a priori altre imprese di media dimensione», aggiunge il manager, «cerchiamo soprattutto aziende con attività sui mercati internazionali e con caratteristiche distintive in settori ad alta crescita» fra i quali «l'industria meccanica, le utilities e la moda». Nel complesso la filiale conta oltre 300 clienti, compresa la parte corporate giapponese, dei quali circa 30 italiani.

## SUPPORTO A LUNGO TERMINE

Il fil rouge di tutta l'operatività della banca è l'assistenza alle aziende nei loro progetti industriali. «Svolgiamo

&gt;&gt;&gt;

# SAVE THE DATE

Giovedì 14 novembre 2019 • Milano



# FINANCECOMMUNITY AWARDS

#FinancecommunityAwards



Sponsors

CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIB

**Deloitte.**  
Legal

大成 DENTONS



Gatti Pavesi Bianchi

GIANNI-ORIGONI  
GRIPPO-CAPPELLI  
PARTNERS

Legance  
AVVOCATI ASSOCIATI

PEDERSOLI  
STUDIO LEGALE

Simmons & Simmons

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

attività wholesale dedicata alle corporate di una certa dimensione, che siano sane e con un progetto industriale chiaro, sia domestiche che non», aggiunge. Nei piani di MUFG non c'è dunque il retail, «perché non saremmo di valore aggiunto per quel tipo di clientela», e neanche l'advisory o l'origination di deal M&A, in quanto, in questo ambito, il gruppo fornisce una consulenza strategica che però non è legata a particolari operazioni.

«Quello che vogliamo è supportare le aziende ed essere una banca riconosciuta sul mercato che partecipa alla crescita del Paese. In questo senso, non realizziamo deal mordi e fuggi ma puntiamo a operazioni di valore con aziende che abbiano un progetto industriale sano e con le quali è possibile stabilire un rapporto diversificato e duraturo».

Questa strategia, sottolinea, «ci ha fatto restare in Italia per tutti questi anni nonostante gli alti e i bassi del Paese». Inoltre «non vogliamo essere percepiti come una banca giapponese ma globale, in cui ogni mercato è per noi domestico». In questo senso, «mettiamo a disposizione una rete internazionale molto forte, essendo presenti in oltre 50 paesi, per supportare le corporate italiane all'estero e quelle internazionali che operano in Italia». Qui sta uno degli elementi competitivi del gruppo per Di Tursi: «L'attività bancaria, soprattutto il lending, è ormai una commodity, ciò che fa la differenza non è più soltanto il prezzo ma la presenza internazionale e la capacità di capire e rispondere alle necessità del cliente e di fare attività su misura».

Il nostro Paese resta dunque al centro dell'attenzione del gruppo e attualmente pesa per circa il 10% delle attività Emea del gruppo. «Mufg non



“  
... L'ITALIA È  
FRA I PAESI PIÙ  
INDUSTRIALIZZATI  
DELL'UNIONE  
EUROPEA E PER  
NOI È SEMPRE  
STATO E RESTA  
UN TERRITORIO  
STRATEGICO  
”

ha mai lasciato il territorio neanche nei momenti più difficili e non ha intenzione di farlo – evidenzia Di Tursi -. Anzi l'Italia è fra i Paesi più industrializzati dell'Unione europea e per noi è sempre stato e resta un territorio strategico», anche in situazioni come quella attuale. «Premesso che siamo convinti che in Italia non ci possa essere una situazione come la Grecia o una Italexit, negli anni abbiamo capito che in questo Paese c'è una certa separazione tra la situazione delle aziende e le condizioni economico e politiche. Le corporate italiane hanno sempre superato le situazioni di difficoltà e noi abbiamo sempre lavorato con queste realtà anche durante le crisi peggiori». È anche per questo motivo che l'Italia resta in generale un paese interessante per gli investitori stranieri, anche industriali. «Non c'è stata una fuga, nonostante la situazione e considerando anche i prezzi alti, anzi c'è grande interesse. Lo si è visto per esempio con l'acquisizione di Ansaldo Breda da parte di Hitachi, o l'acquisizione dell'Ilva da parte di Arcelor Mittal e più recentemente l'acquisizione di Versace da parte di Michael Kors Holdings, oggi ridenominata Capri Holdings». ■

# CDS, i fratellini dello spread capaci di guardare al domani

a cura di Barabino & Partners Legal

**G**Già una volta abbiamo parlato di fiducia, a proposito dello spread (*si veda il numero 109 di MAG*). Si era detto che nel mondo della finanza, sfiducia significa incertezza, incertezza significa rischio, rischio significa interessi più alti. La trasformazione dell'incertezza nell'aumento degli interessi è una dinamica chiave dei meccanismi finanziari, eppure c'è anche un'altra strada da percorrere: la gestione attiva del rischio.

Lo spread, indicando quanto oscilla la fiducia del mercato sui titoli di stato rispetto ai bund tedeschi, rappresenta, potremmo dire, un "indice di sfiducia" che attesta a quali condizioni investitori e Stato negoziano: più è alto, più lo Stato coinvolto non risulta economicamente affidabile, più è basso, più è degno di fiducia.

Gli indici, si sa, fotografano una situazione. E se, in questa situazione di incertezza, gli operatori finanziari potessero "fare qualcosa" rispetto al rischio che lo spread fotografa? J.P. Morgan, agli inizi degli anni '90, ha risposto a questa domanda creando i Credit Default Swap.

I CDS sono degli strumenti finanziari derivati attraverso i quali gli investitori possono gestire attivamente il rischio sul proprio portafoglio di titoli. I Credit Default Swap infatti proteggono dal rischio di default dell'ente da cui l'investitore acquista i titoli. Quindi, ad

esempio nel mercato dei titoli di stato, se prima l'investitore, comprando titoli con spread elevato, passivamente decideva di accettare la situazione fotografata dallo spread e sostenere il rischio di insolvenza di uno Stato, adesso ha la possibilità di prendere due piccioni con una fava: fare un investimento rischioso ma con alti tassi di interesse e assicurarsi di recuperare l'ammontare dell'investimento nel caso di default. I CDS non vengono scambiati in mercati regolamentati ma in mercati alternativi chiamati Over The Counter (OTC), hanno normalmente una durata quinquennale e il loro valore indica semplicemente quanto costa assicurarsi contro un default per 5 anni.

E in effetti, i CDS rappresentano concettualmente proprio un'assicurazione: poniamo il caso che finalmente Giada, dopo infinite contrattazioni con i suoi genitori, ottenga finalmente il motorino. Sicuramente per lei il momento più entusiasmante sarà andare alla Piaggio e scegliersi la sua Vespa, ma per mamma e papà il momento più importante sarà sottoscrivere una polizza assicurativa, furto e incendio, che non si sa mai, Giada ha sempre la testa fra le nuvole. Quando i genitori comprano il motorino coscientemente accettano una serie di nuovi rischi: il fatto che Giada possa essere investita, la Vespa rubata o incendiata. Ma, stipulando contestualmente un'assicurazione, si assicurano che il valore della Vespa venga loro restituito in caso di furto o incendio. Verseranno dunque alla compagnia assicurativa il premio e questa in cambio



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.

coprirà una parte del rischio, perché resta sempre l'incertezza che un giorno Giada non torni a casa, ma non c'è denaro che possa risarcire quella perdita.

Allo stesso modo, se il signor Rossi compra dei titoli di stato italiani, coscientemente accetta, specie in caso di spread elevato, un rischio che prima non lo toccava: l'insolvenza dell'Italia. Può allora fare come i genitori di Giada e stipulare un contratto, non con un'assicurazione ma con un istituto finanziario, che gli garantisca del denaro nel caso di insolvenza del debitore Italia. Cioè può comprare CDS. Come l'assicurazione richiede il pagamento di un premio, così l'acquisto dei Credit Default Swap ha un costo che riflette il valore del trasferimento del rischio di insolvenza. Il signor Rossi, in caso di default del paese, si vedrà rimborsare dalla società finanziaria il valore nominale dei BTP coperti dal Credit Default Swap. Quindi, se il signor Rossi decide per il grande acquisto in un momento

in cui l'assicurazione sul fallimento BTP della Repubblica Italiana costa 345,5 punti base, per sottoscrivere un CDS dovrà pagare il 3,46% del valore nominale dei titoli acquistati come premio alla società finanziaria.

La differenza fra assicurazione e CDS, che ha portato alla progressiva trasformazione di questi strumenti da assicurativi a speculativi, sta nel fatto che i CDS non sono legati a nulla di fisicamente esistente. Sarebbe impossibile vendere al dottor Bianchi la polizza assicurativa stipulata dai genitori di Giada poiché è legata alla Vespa. Invece, i CDS già stipulati si possono vendere autonomamente: è possibile acquistarli anche senza possedere titoli di Stato e questo li ha resi strumenti con cui assumere posizioni speculative.

Nelle vicende finanziarie di uno Stato, spread e CDS restano fratelli. Se il valore dello spread racconta un momento preciso, ritrae un giorno, o un'ora, i CDS parlano del domani. ■



- 7% le parole dette (verbale)
- 38% il modo di esprimere le parole (paraverbale)
- 55% espressioni del viso e gestualità (non verbale)

Praticamente ciò che resta di un discorso per il 93% non dipende dalle parole.

Ma nella mail non ci sono tono, gesti e sorrisi: nella scrittura le parole valgono sicuramente più del 7% ma non più del 50%. Esiste un "paraverbale" anche nelle mail, ma è meno evidente e più difficile da controllare.

Quando si apre una mail e si nota subito la lunghezza del testo, l'assenza di paragrafi, la poca punteggiatura... quanto si è incoraggiati a leggerla? Al contrario periodi brevi, troppi a capo, spazi bianchi, soggetto-verbo-complemento/a capo non danno forse una sensazione di fretta? Questa altro non è che la "voce della scrittura": velocità delle frasi (verbi), pausa (spazi), variazione di ritmo (parole lunghe, punteggiatura) o di volume (maiuscole/minuscole).

Il "non verbale" è dato invece dal carattere (verdana o times new roman, arial o brush script), dal colore (una frase in rossa all'interno di un testo nero) e dalla formattazione (titoletti, bullet point, spazi bianchi)

Per scrivere mail efficaci sono necessari pochi accorgimenti (pensiamo a quanto riporta **Alessandro Lucchini** nel suo *La magia della scrittura*):

1. Chiarezza: ridurre gli ostacoli alla comprensione cercando di

combinare semplicità e sintesi. Porsi sempre le domande che si porrà il lettore: ho cancellato il superfluo? Ho generalizzato troppo?

2. Vaghezza: a volte bisogna essere estremamente chiari, altre bisogna – o conviene – essere vaghi. Secondo il Milton model, si può essere "abilmente vaghi" utilizzando un linguaggio aperto e seduttivo cercando di replicare la posizione del lettore. Se si vuole convincere qualcuno si può generalizzare sfruttando un contesto sociale, emotivo (..la situazione lavorativa in cui ci troviamo è sicuramente una priorità per tutti..) oppure sfruttare le situazioni condivisibili (..sarà successo anche a lei di dover scrivere una mail..)
3. Struttura della mail: possiamo classificarla con tre sigle:
  - BLOT (bottom line on top) argomento principale all'inizio, utile per comunicati stampa, avvisi e memo;
  - BLIM (bottom line in the middle) argomento principale in mezzo, soprattutto per comunicare notizie negative;
  - BLOB (bottom line on the bottom) argomento principale alla fine, adatto a proposte commerciali, inviti, messaggi motivazionali
4. Stile: sviluppate un proprio stile personale riconoscibile come il tono della voce, adattabile ad ogni pubblico e situazione

5. Processo: adottate sempre lo stesso schema di scrittura che dovrà seguire le fasi di progettazione, redazione e revisione

Resta la parte forse più difficile, ovvero rispondere a una mail: una delle tecniche più utilizzate è il metodo CRG cioè calibrazione - ricalcolo - guida.

- Calibrazione: raccogliere informazioni su chi scrive attraverso le scelte verbali/ paraverbali e non verbali che il nostro interlocutore ha adottato senza però giudicarlo (utilizzo eccessivo di verbi e avverbi)
- Ricalcolo: valutare quali parti del testo ricevuto è meglio (o non conviene) ricalcare per entrare in buona relazione
- Guida: scriviamo la risposta solo dopo aver ben chiaro l'obiettivo verso cui portare l'interlocutore e cercando di muoverlo verso quella direzione.

Sopra a ogni cosa, vale sempre e comunque la buona regola per quando scrivete di getto: salvate la mail come bozza e poi rileggetela con calma, ma non accontentatevi di una volta sola, rileggete almeno tre volte ciò che avete scritto prima di inviarlo! 📧

*\*Marketing & Communication Manager  
Giovannardi Pototschnig & Associati  
Responsabile Eventi MOPI*



## ACCINNI, CARTOLANO E ASSOCIATI

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Praticante

**Area di attività.** Societario; commerciale; contenzioso civile e societario

**Numero di professionisti richiesti.** 2

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

Si chiede di specificare la data in cui il candidato sosterrà la prova scritta dell'esame di abilitazione

**Riferimenti.** Le candidature sono da inviare a: [recruiting@acsl.it](mailto:recruiting@acsl.it)

## DENTONS

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** 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](mailto:recruitment.milan@dentons.com)

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 2.** Trainee

**Area di attività.** Dipartimento real estate

**Numero di professionisti richiesti.** 1

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

**Riferimenti.** [recruitment.milan@dentons.com](mailto:recruitment.milan@dentons.com)

**Sede.** Roma

**Posizione aperta 3.** Segretaria/o madrelingua tedesca

**Area di attività.** Segreteria

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Il/la candidato/a deve avere maturato esperienza all'interno di contesti internazionali o di un primario studio italiano. È

necessaria la conoscenza fluente della lingua tedesca oltre all'italiano e l'inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv

**Riferimenti.** [recruitment.milan@dentons.com](mailto:recruitment.milan@dentons.com)

## HOGAN LOVELLS

**Sede.** Roma

**Posizione aperta 1.** Stagiaire/Trainee

**Area di attività.** Business restructuring & insolvency

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Cerchiamo un giovane collaboratore per potenziare il nostro dipartimento di Business Restructuring and Insolvency, sede di Roma. Il candidato/a ideale è laureando/a o neolaureato/a, di età non superiore ai 25 anni, con tesi (votazione minima 105/110) in diritto fallimentare e/o bancario e uno spiccato interesse per la materia. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito indispensabile

**Riferimenti.** È possibile candidarsi inviando un'email all'indirizzo [Careers.Italy@hoganlovells.com](mailto:Careers.Italy@hoganlovells.com) e allegando lettera motivazionale, curriculum vitae e autocertificazione degli esami sostenuti con relativa votazione

## LA SCALA SOCIETÀ TRA AVVOCATI

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Associate

**Area di attività.** Team esecuzioni immobiliari

**Numero di professionisti richiesti.** 2

**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](mailto:recruitment@lascalaw.com)

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 2.** Trainee

**Area di attività.** Team concorsuale

**Numero di professionisti richiesti.** 2

**Breve descrizione.** La Scala Società tra Avvocati cerca un praticante che abbia maturato un'esperienza in ambito fallimentare. Sono inoltre richieste padronanza del pacchetto Office, flessibilità, massima serietà e predisposizione al lavoro in team.

L'inserimento avverrà nel team "Concorsuale" della sede di Milano

**Riferimenti.** [recruitment@lascalaw.com](mailto:recruitment@lascalaw.com)

---

## LCA STUDIO LEGALE

**Sede.** Genova

**Posizione aperta 1.** Mid associate

**Area di attività.** Corporate / m&a

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** LCA Studio Legale cerca mid associate in ambito corporate e m&a per la propria sede in Genova con un'esperienza post qualifica indicativamente tra i 2 e i 4 anni e un'età tra i 30 ed i 35 anni. Il candidato deve avere maturato esperienza in ambito corporate e m&a. È necessaria la conoscenza fluente della lingua inglese. Costituiscono titolo preferenziale esperienze pregresse in studi internazionali e/o primari studi nazionali nonché familiarità con le disposizioni di legge e regolamentari riferibili alle società con azioni quotate in mercati regolamentati e non

**Riferimenti.** Si pregano i candidati di inviare il proprio cv dettagliando gli studi svolti all'indirizzo [info@lcalex.it](mailto:info@lcalex.it)

---

## LINKLATERS

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Junior associate

**Area di attività.** Debt capital markets

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Linklaters is looking for a motivated newly qualified-2years experienced lawyer to join its Milan based team in the position of Associate in the Debt Capital Markets department. Recognised as one of the most sophisticated teams in the country, our debt Capital Markets team provides advice to major Italian and international investment banks and issuers in connection with MTN programmes, and high yield offerings, liability management transactions and on the Capital Markets aspects of complex restructuring transactions. Key requirements:

- Excellent academic credentials from an Italian

University

- 1 to 2 years Post Qualification Experience
- 2 to 4 years of experience on structured finance matters within a top tier firm
- Strong business development/networking and organizational skills
- Excellent interpersonal and communication skills
- Proficiency level in English

**Riferimenti.** [ItalyRecruitment@linklaters.com](mailto:ItalyRecruitment@linklaters.com)

**Sede.** Lecce

**Posizione aperta 2.** Trainee

**Area di attività.** Corporate, litigation and finance practices in reviewing documents and in legal transactional matters

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Linklaters is looking for a motivated graduate to join its Lecce based team in the position of Trainee. Linklaters is a Global Law Firm that primarily works in the main sectors of business law. It offers the opportunity to work in a situation of meritocracy and transparency and follow a career path with equal opportunities, team working environment, innovation and lifelong training. The Lecce team supports the Corporate, Litigation and Finance practices in reviewing documents, drafting and preparing legal transactional matters. The applicant must have the desire to work within an international environment of excellence, where he/she will have the opportunity to collaborate in the most interesting deals with the highest calibre of lawyers. As part of a global and large practice, teamwork is vital and you will often work alongside with colleagues in our overseas offices. Key requirements

- Excellent academic credentials from an Italian University
- Proficiency level in English
- Excellent interpersonal and communication skills

**Riferimenti.** [ItalyRecruitment@linklaters.com](mailto:ItalyRecruitment@linklaters.com) e [emilia.chiarello@linklaters.com](mailto:emilia.chiarello@linklaters.com)

---

## NCTM

**Sede.** Roma

**Posizione aperta 1.** Personal assistant full time

**Area di attività.** Personal assistant

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Ricerchiamo Personal Assistant full time per la nostra sede di Roma.

Il candidato ideale deve presentare i seguenti requisiti:

# 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](http://www.unbuonavvocato.it) • [info@unbuonavvocato.it](mailto:info@unbuonavvocato.it) • +39 02 8424 3870

- Diploma scuola media superiore o laurea
  - Ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata (almeno livello C1, dimostrabile)
  - Buona dimestichezza con gli strumenti informatici
  - Disponibilità orario full time tra le 9:00 e le 18:30
- Una comprovata esperienza maturata in Studi Legali e Professionali costituirà titolo preferenziale

**Riferimenti.**

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

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 2.** Praticante

**Area di attività.** Diritto ambientale

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Requisiti necessari:

- Voto di laurea pari o superiore a 108 preferibilmente in diritto pubblico
- Ottima conoscenza della lingua inglese
- Ampia disponibilità al lavoro in team

**Riferimenti.**

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

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 3.** Avvocato

**Area di attività.** Dipartimento m&a

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Requisiti necessari:

- Effettiva esperienza in ambito m&a
- 4/6 anni ppe
- Voto di laurea pari o superiore a 105
- Livello lingua inglese almeno C1
- Ampia disponibilità al lavoro in team

**Riferimenti.**

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

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 4.** Praticante

**Area di attività.** Tax

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Requisiti necessari:

- Voto di laurea in diritto tributario pari o superiore a 105
- Ottima conoscenza della lingua inglese
- Ampia disponibilità al lavoro in team

**Riferimenti.**

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

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 5.** Praticante

**Area di attività.** Labour

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Requisiti necessari:

- Voto di laurea pari o superiore a 105
- Ottima conoscenza della lingua inglese
- Ampia disponibilità al lavoro in team

**Riferimenti.**

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

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 6.** Neoavvocato

**Area di attività.** Dipartimento labour

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Requisiti necessari:

- Voto di laurea pari o superiore a 105
- Ottima conoscenza della lingua inglese
- Ampia disponibilità al lavoro in team

**Riferimenti.**

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

---

## RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Collaboratore commercialista abilitato

**Area di attività.** Societario, tributario, contabilità, m&a

**Numero di professionisti richiesti.** 2

**Breve descrizione.** Collaboratore con 3/7 anni di esperienza in primari Studi Professionali

**Riferimenti.** [info@rdra.it](mailto:info@rdra.it)

---

## WATSON FARLEY & WILLIAMS

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Receptionist/segreteria

**Area di attività.** Office

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Per la nostra sede di Milano siamo alla ricerca di una receptionist.

La risorsa si occuperà della gestione del centralino, dell'accoglienza dei clienti, della gestione sale riunioni/posta/corrieri, prenotazione viaggi e della segreteria generale dello Studio.

Imprescindibile ottima padronanza dei principali strumenti informatici e ottima conoscenza della lingua inglese

**Riferimenti.** Inviare la propria candidatura a

[infoitaly@wfw.com](mailto:infoitaly@wfw.com) 



## PANINI DURINI PUNTA A NORD

L'ORO ROSSO  
DIVENTA LINGOTTO  
E CONQUISTA L'AMERICA

**DOLCETTO,**  
cominciamo  
con semplicità

A **MILANO** sulla nuova  
via della seta **GOURMET**

# PANINI DURINI PUNTA A NORD

A sei mesi dal varo del nuovo assetto societario, il format di ristorazione milanese esce da Milano per conquistare il settentrione e l'Europa. Obiettivo: oltre 20 punti vendita in tre anni

di francesca corradi

# NI

DOMENICO MAZZEO



ato nel 2011 dall'intuizione di **Stefano Saturnino** e **Marta Volpi**, a luglio 2018 Panini Durini è passato di mano a un gruppo di investitori privati che ne detiene la quota di maggioranza (oltre il 75%). L'operazione è stata organizzata e strutturata da Astraco – società di advisory indipendente – assistita da un team di legali dello studio Dwf guidato dal socio **Luca Cuomo** (si veda il box).

La strategia dei nuovi soci è chiara: moltiplicare le nuove aperture in Italia, a cominciare dal Nord. Pavia e Bergamo in primis. Il marchio, con 17 negozi localizzati nelle aree centrali e più strategiche di Milano e in grandi centri commerciali – come lo Shopping District di CityLife – nel 2017 ha raggiunto i 9,5 milioni di euro di fatturato chiudendo il 2018 a quota 10,3 milioni di euro.

Con il nuovo amministratore delegato **Domenico Mazzeo**, a sua volta investitore del club deal ed ex manager di Obicà, MAG è andato alla scoperta del nuovo piano strategico di Panini Durini.

## Cos'ha fatto prima di approdare in Panini Durini?

Nasco come manager d'azienda. Ho lavorato in diverse realtà da Finmeccanica a Johnson&Johnson come financial controller e nel 2004 ho sperimentato

anche il mondo del gaming lavorando per Sisal. Negli ultimi 11 anni mi sono dedicato al retail: da sei anni in particolare opero nel food e sono stato anche socio di Wok Odoroki. La mia ultima esperienza in ordine temporale è stata in Obicà, realtà fondata quattordici anni fa da Silvio Ursini e controllata dal private equity Neo investment partners.

#### **Per la catena di mozzarella bar ha fatto molto...**

Sì, sono stato il primo ceo dopo il fondatore e mi sono occupato dell'espansione della catena nelle stazioni e presso i designer outlet McArthurGlen Group.

#### **Anche nel cambio di proprietà di Panini Durini c'è il suo zampino...**

Sì, il format a luglio è stato acquisito da una società veicolo ad hoc costituita e capitalizzata dal club deal. Il modello Astraco è infatti quello di club deal trasparente e flessibile e con incentivi fortemente legati alle performance all'interno del quale gli investitori partecipanti, ad oggi famiglie imprenditoriali sotto la guida di Nino Dell'Arte e dei partner Nicola Avi, Bernardo Calculli e Laura Della Chiara, selezionano direttamente i progetti di investimento a cui aderire in base al proprio gradimento, alla comprensione delle leve operative di creazione di valore e al contributo strategico proveniente dalle rispettive esperienze nei settori industriali di appartenenza. Anch'io faccio parte del team, composto da undici professionisti, e in Panini Durini ricopro il ruolo di amministratore delegato.

#### **E i vecchi fondatori?**

Sono rimasti in azienda con quote di minoranza.

#### **Ma cos'è esattamente Panini Durini?**

Mi piace definirlo il "bar italiano urbano". Fondato nel 2011 come primo lunch bar dal concept italiano. Nato in via Durini 26, in sette anni il format è riuscito a conquistare la piazza milanese. Lontana da logiche gourmand vogliamo che il brand comunichi, innanzitutto, una

grande energia. I punti vendita sono diurni e frequentati per i 2/3 da donne, in una fascia d'età compresa tra i 18 e i 35 anni. Ad oggi l'azienda conta 17 negozi, concentrati a Milano e provincia, tra centro città e centri commerciali, e circa 170 dipendenti all'attivo.

#### **Parliamo di numeri...**

Il 50% del fatturato di Panini Durini proviene dal pranzo, con uno scontrino medio di 7 euro. L'obiettivo di fatturato nel 2019 è di 12,5 milioni di euro.

#### **Qual è la strategia a medio e lungo termine?**

Il modello di business è in costante evoluzione. Puntiamo ad espanderci: la realtà, cresciuta molto nel capoluogo lombardo, ha bisogno di allargare gli orizzonti e procedere con nuove aperture - tra i 20 e i 25 punti vendita nei prossimi tre anni - che riguarderanno il Nord Italia, specificatamente centri città, stazioni e aeroporti (per l'80% saranno fuori Milano) a cominciare da Pavia e Bergamo. È previsto anche un posizionamento nel travel retail attraverso Grab&Go.

#### **E l'estero?**

Una cosa alla volta. Stiamo valutando anche questa opzione ma se ne parlerà a partire da giugno 2020. Ci concentreremo sull'Europa e mi sento di escludere investimenti in paesi extraeuropei, come gli Emirati Arabi e, ora, la Gran Bretagna.

#### **Non solo nuove aperture...**

Esatto stiamo pensando a iniziative studiate ad hoc per ogni punto vendita come il prolungamento dell'apertura, ad esempio in zona Bocconi e Magenta, con ciò che mi piace definire "aperitivi spettinati", mettendo al primo posto la qualità delle materie prime, fresche e artigianali. È in evoluzione anche la proposta gastronomica con prodotti anche senza glutine e lattosio. È inoltre in corso un forte investimento sui sistemi informativi come il menu board, tecnologicamente friendly, e un'implementazione del wi-fi per consentire ai clienti di navigare in



**I PUNTI VENDITA SONO FREQUENTATI PER I 2/3 DA DONNE, IN UNA FASCIA D'ETÀ COMPRESA TRA I 18 E I 35 ANNI**



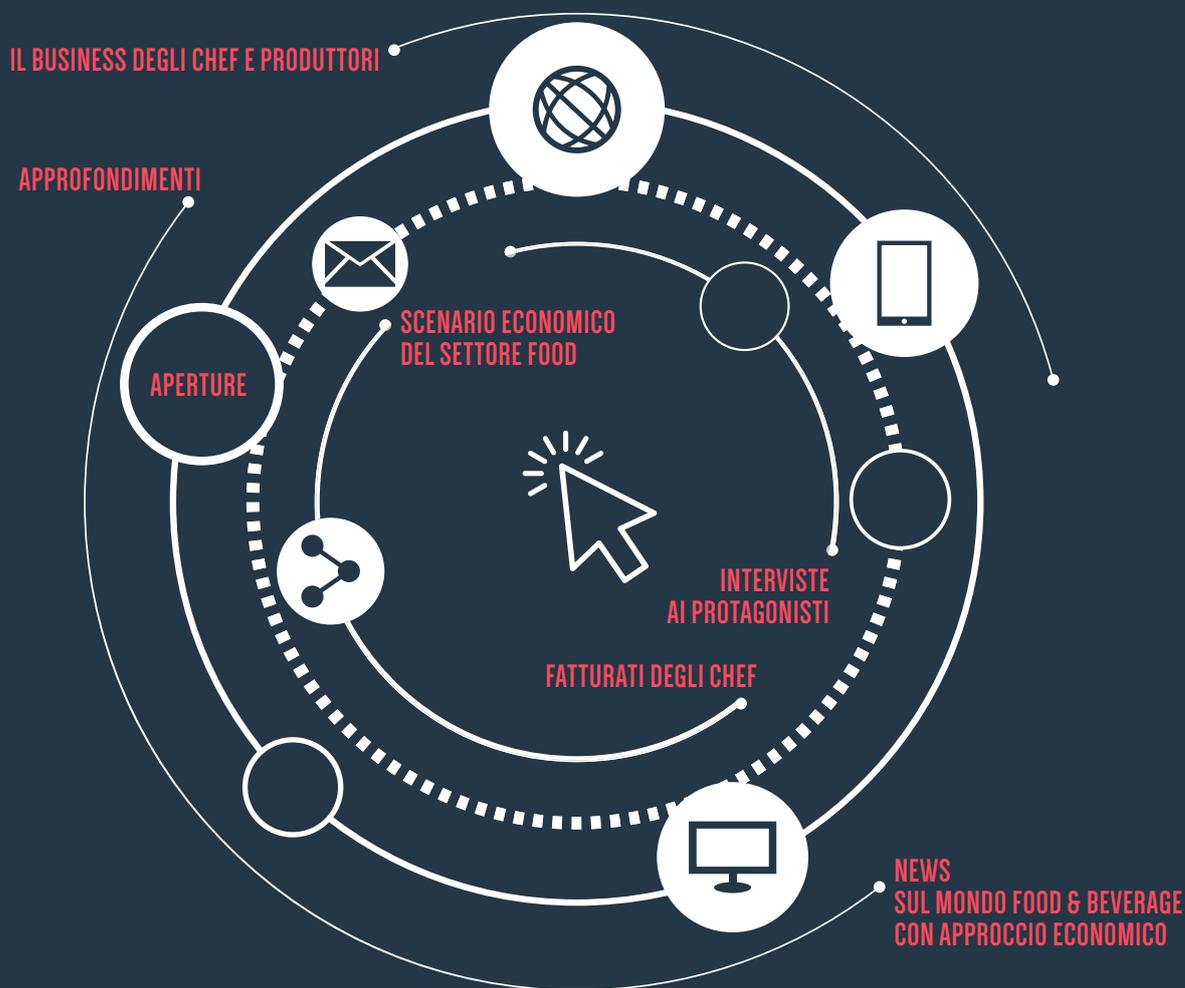
**IL 50% DEL FATTURATO DI PANINI DURINI PROVIENE DAL PRANZO, CON UNO SCONTRINO MEDIO DI 7 EURO**





# FOODCOMMUNITY

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](http://www.foodcommunity.it)

LE NUOVE APERTURE RIGUARDERANNO IL NORD ITALIA, SPECIFICAMENTE CENTRI CITTÀ, STAZIONI E AEROPORTI A PAVIA E BERGAMO

negozio gratuitamente e ora ancora più velocemente.

#### Qual è il vostro buon proposito per il 2019?

Una strategia plastic free. Panini Durini crede fermamente di dover essere parte del movimento a tutela dell'ambiente e vuole essere promotrice della sua salvaguardia. Nei prossimi mesi elimineremo da tutti i packaging d'asporto la plastica, sostituendola con il Pla (materiale biodegradabile e compostabile ottenuto dalla canna da zucchero), saranno poi cambiate le bottigliette in plastica con altro materiale di riciclo o vetro ed eliminata totalmente la plastica dagli elementi di allestimento del punto vendita.

#### C'è spazio anche per la responsabilità sociale...

Sì, recentemente abbiamo dato vita a un progetto in collaborazione con la cooperativa "Sì, si può fare!" per aiutare



l'inclusione di ragazzi affetti da sindrome di Down nel mondo del lavoro. Altri progetti prevedono la collaborazione con il carcere di Bollate per il reinserimento sociale e professionale di ragazzi ex detenuti; la collaborazione con l'Accademia del Panino per l'inserimento di stage di ragazzi migranti arrivati in Italia che vogliono imparare un mestiere; la partnership con la Fondazione Francesca Rava - NPH Italia Onlus a favore del progetto di istruzione delle scuole dell'America latina; il progetto con Adecco a favore dell'inserimento di persone a rischio di emarginazione nel mondo del lavoro. ■

## TUTTI GLI ADVISOR DEL DEAL PANINI DURINI

A siglare il nuovo corso di Panini Durini hanno contribuito numerosi advisor legali e finanziari. In particolare, DWF ha assistito Astraco, società guidata da **Nino Dell'Arte** che ha strutturato l'ingresso in club deal di investitori privati in Pancioc.

Il team di **DWF** che ha assistito Astraco e gli investitori privati è stato coordinato dal partner **Luca Cuomo** con la collaborazione di **Matteo Polli** e **Artemis Tiamkaris** per i profili corporate e M&A e, per la parte relativa all'emissione dello strumento di debito da **Gianni Vettorello**, co-responsabile della practice di Banking & Finance di DWF con la collaborazione di **Eleonora Degli Abbati**. Lo studio **Nctm** con il partner **Manfredi Luongo** e un team composto da **Vincenzo Cantelli** e **Stephanie Capella** ha assistito Astraco per gli aspetti fiscali. La due diligence finanziaria è stata completata da **Deloitte Transaction Services** con il partner **Luca Zesi**.

Nell'acquisizione ha co-investito, attraverso uno strumento di debito mezzanino il Fondo Impresa Italia gestito da **Riello Investimenti Partners SGR**. **Riello Investimenti Partners SGR** è stata assistita dallo studio legale **Pavia e Ansaldo** con la partner **Marina Balzano** con la collaborazione dell'associate **Giulio Asquini**.

Gli azionisti di Pancioc sono stati assistiti dall'advisor finanziario **K Finance**, partner di **Clairfield International**, con il partner **Filippo Guicciardi**, il director **Maximiliano Turelli** e l'analista **Beatrice Reggiori**.

Gli aspetti fiscali sono stati seguiti dallo studio **Villa & Villa e Associati** nelle persone dei partner **Emiliano Villa** e **Giacomo Volpi** mentre degli aspetti legali e contrattualistici si sono occupati lo studio **Alpeggiani & Associati**, nella persona del partner **Niccolò Piccone** e lo studio legale **Pepe & Associati**, con il partner **Francesco Ferrara** insieme a **Gatta Minoli Agostinelli & Partners**, con i partner **Gerardo Gabrielli** e **Andrea Taurozzi**. ■

MATTEO BERTOLI



# L'ORO ROSSO DIVENTA LINGOTTO E CONQUISTA L'AMERICA

MAG ha incontrato Matteo Bertoli che con il suo Lingotto di Zafferano ha dato nuova forma alla preziosissima spezia creando un prodotto innovativo per il mercato gourmet

Dal desiderio di un trentenne della Franciacorta di elevare a opera d'arte il frutto della natura, nasce il Lingotto di Zafferano. Il prodotto a base di burro di cacao e con il copyright di **Matteo Bertoli**, proprietario dell'omonima azienda agricola M.B, ha rivoluzionato l'uso della preziosa spezia in cucina conquistando l'Italia e l'America (star system incluso). Nel 2019 saranno lanciate nuove soluzioni che consentano l'utilizzo dell'intera pianta di zafferano.

## Ha sviluppato un prodotto unico sul mercato...

Nel settore c'è tanta concorrenza, serve fare ricerca e specializzarsi per emergere. Il principale produttore di zafferano è l'Iran – per il 90% – a cui seguono la Grecia e la Spagna: l'Italia si trova a competere non sulla qualità (che è ottima) ma sul prezzo. La forbice è amplissima e va dai 3mila ai 20mila al kg: il costo è giustificato dalle spese, che sono importanti, e dal lavoro, tutto rigorosamente manuale. Non trovando interessante competere sul commercio della spezia pura e nemmeno in quello di prodotti “a base di” ho sviluppato una sorta di lingotto per mantenere lo zafferano protagonista in forma di ingrediente, una sorta di condimento.

## Cos'è esattamente il Lingotto di Zafferano®?

È una placca, del peso di 20 grammi, composta da burro di cacao vegetale e zafferano (0,2%) concepito per essere grattugiato su una pietanza o su un cocktail, come accade con il tartufo o la bottarga. Il brand, Lingotto di Zafferano®, è stato depositato e registrato.

## A chi si rivolge?

A un pubblico medio-alto, con una certa attenzione per la materia prima e l'ingrediente. Si tratta di un prodotto versatile che, diversamente dal pistillo di zafferano, può essere utilizzato all'ultimo minuto su: dolce, gelato, pesce, carne...

## Dall'arte all'agricoltura...

Mio nonno lavorava la terra e, dopo i miei studi all'Accademia di Belle Arti di Milano, ho deciso di

coniugare l'agricoltura al bello e all'arte. Non a caso il mio motto è "raccoliamo fiori per trasformarli in sogni". Dall'incontro fra tradizione di famiglia e gli studi è scaturita la mia idea del Lingotto di Zafferano sia in risposta a un trend sia per sfruttare dei terreni agricoli di proprietà a Torbole Casaglia (Brescia).

**IL PRINCIPALE PRODUTTORE DI ZAFFERANO È L'IRAN – PER IL 90% – A CUI SEGUONO LA GRECIA E LA SPAGNA: L'ITALIA SI TROVA A COMPETERE NON SULLA QUALITÀ (CHE È OTTIMA) MA SUL PREZZO**

#### Come ha iniziato?

Per l'avviamento del progetto ho impiegato poco più di 10mila euro. Verificata l'idoneità dei terreni alla coltura dello zafferano, circa due anni fa ho piantato la quota minima per ricavarne tre grammi, il quantitativo necessario per potere effettuare le analisi del caso. Oggi, nei 3mila metri di mia proprietà, sono piantati circa 25 quintali di bulbi.

#### Ci sono stati degli intoppi legali sull'avviamento del business?

Sì, non tanto per il prodotto quanto per il marchio. Da una grande azienda italiana mi è stato chiesto di modificare il logo della mia azienda perché troppo simile al suo sia per il nome sia per la grafica (lo stemma araldico): è il motivo per cui il mio brand è una sigla M.B che sta per Matteo Bertoli.

#### Come si realizza il lingotto?

Si parte dalla coltivazione, che è molto semplice. A fare la differenza è il terreno. L'ideale è piantare i bulbi ad agosto, attendere la fioritura tra ottobre e novembre poi lasciare che si compia il ciclo vegetativo fino a maggio (la riproduzione). Da ogni bulbo piantato se ne possono formare altri due o tre. Il processo continua in laboratorio dove si effettua la sfioritura, si prelevano cioè gli stimmi

e li si fa essiccare. La lavorazione – in cui lo zafferano viene macinato finemente e mescolato con del burro di cacao vegetale – viene affidata esternamente e prima di essere commercializzato il prodotto finito ritorna in azienda per il controllo qualità e il confezionamento, rigorosamente a mano.

#### Ha una scadenza?

Ha una shelf life di due anni. Lo zafferano, generalmente, se invecchia bene migliora.

#### Quanti lingotti sono stati realizzati?

Circa 4mila nell'arco di un anno e mezzo. Non sono stati tutti venduti, buona parte sono campioni distribuiti in tutto il mondo per far conoscere l'articolo. Purtroppo è ancora presto per parlare di guadagno o fatturato.

#### Qual è il suo obiettivo?

In Italia ci sono tante piccole realtà locali nel mondo dello zafferano ad eccezione, forse, di Leprotti e 4 Cuochi. Vorrei che la mia azienda diventasse un riferimento sia a livello nazionale che internazionale. In America il prodotto è stato molto apprezzato – anche da star come il cantante Michael Bublé – e l'espansione all'estero inizierà proprio da lì.

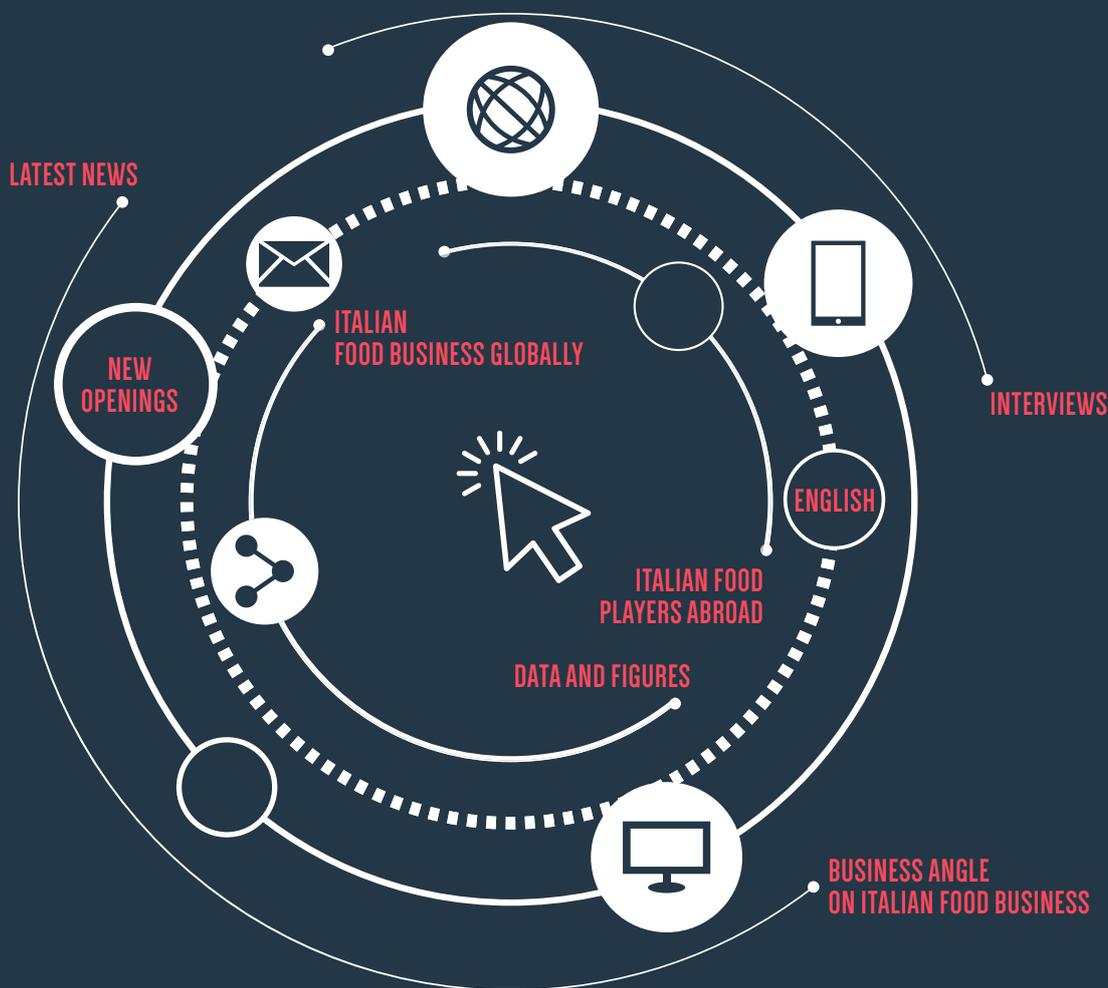
»»»





# FOODCOMMUNITYNEWS

The first digital information tool focusing on the activities of the Italian food & beverage players abroad



Follow us on



[www.foodcommunitynews.com](http://www.foodcommunitynews.com)



IN AMERICA IL PRODOTTO È STATO MOLTO APPREZZATO – ANCHE DA STAR COME IL CANTANTE MICHAEL BUBLÉ – E L'ESPANSIONE ALL'ESTERO INIZIERÀ PROPRIO DA LÌ

#### **Cosa sta facendo in questa direzione?**

Sto cercando un importatore che creda nel prodotto e che lo possa collocare in due o tre store di riferimento. Non mi interessa aumentare la produzione, nel caso il business dovesse crescere, cosa che mi auguro, acquisterei la materia prima da altri produttori italiani, garantendo il 100% made in Italy.

#### **C'è un'azienda a cui si ispira?**

In Italia, trovo molto interessante il percorso intrapreso dal pastificio Verrigni, che si è sviluppato negli anni ampliando e diversificando la sua offerta di prodotto.

#### **Garda, Val Camonica, Sebino e Val Sabbia, la provincia bresciana è la nuova zona italiana di produzione di zafferano?**

Potrebbe esserlo e me lo auguro. Diciamo che la differenza non la fa tanto la latitudine quanto il terreno.

#### **Attualmente dove si può comprare il Lingotto di Zafferano?**

Sull'e-shop [www.zafferanomatteobertoli.com](http://www.zafferanomatteobertoli.com), al

bar del Teatro Grande di Brescia che gestisco, e da KitcheN Milano.

#### **Il prodotto ha conquistato anche alcuni chef stellati...**

Sta piacendo molto ed è già stato adottato in alcune importanti cucine come quella di Giuliana Germiniasi – Ristorante Capriccio a Manerba del Garda.

#### **Ci anticipa i suoi prossimi passi?**

Diversificare il business. Nel 2019 lancerò sul mercato dei nuovi prodotti: il gel a base di zafferano, alter ego del Lingotto di Zafferano, venduto a un prezzo inferiore in una boccetta di vetro come fosse profumo e con una consistenza tale per cui la temperatura non sarà più un limite (sia per l'utilizzo sia per la spedizione) e, *dulcis in fundo*, una crema spalmabile al cioccolato bianco a base zafferano.

#### **Ha parlato di prezzo...**

Sì, il Lingotto di Zafferano da 20 grammi è venduto al pubblico a 25 euro al pezzo. (f.c.) 

# DOLCETTO, cominciamo con semplicità

di uomo senza loden\*



Ogni inizio di nuovo anno induce a progetti, programmi e propositi.

Oltre ai classici (vado in palestra, a pilates, a yoga, vado a correre, vado in bicicletta, smetto di frequentare le persone che proprio non sopporto, mangio meno e così via), tutti destinati a essere abbandonati nella migliore delle ipotesi dopo poche settimane, ve ne sono altri che, ciascuno di noi secondo le proprie inclinazioni, tendono, a ben vedere, a un obiettivo chiaro eppure difficilissimo: semplificare. Forse i soli che varrebbe la pena perseguire.

Ci proponiamo di mandare meno e-mail e, se abbiamo una posizione di guida, di indicare ai nostri colleghi e collaboratori di evitarne un uso smodato (anche perché spesso determinato dal desiderio di scarico di responsabilità...); immaginiamo impegni sociali diradati, ma selezionati per qualità, il tutto in favore di eventi culturali di alto livello (teatro, balletto, opera, mostre non di cassetta); ci proponiamo di non andare più a cena nella trattoria tanto genuina o tanto alla moda (dove ancora si esaltano perché scrivono in menù "acciuga del cantabrico", "pata negra", "spaghetti del pastificio vattelapesca trafilati al bronzo"); ci proponiamo di

non andare all'ennesima noiosa inaugurazione, finissage (adesso ci sono anche questi...) asta benefica, festa in maschera – ahimè Carnevale si avvicina... per non parlare di quei riti tribali e incivili degli addii al celibato (degli addii al nubilito non so per esperienza diretta: meno male, dato che per me la sposa – e dopo molti anni per me è ancora così - resta la principessa dei sogni): se trovate che sposarvi sia l'inizio di un eterno inferno... beh, non sposatevi. Altrimenti, comportatevi con dignità.

Quanto ai vini, vogliamo ricordarci - o forse dovremmo farlo - che sono vini e non dissertazioni sopra i massimi sistemi. E che non sempre, specie per quanto riguarda i vini italiani, è necessario spendere un capitale per bere bene: peraltro, grande limite di marketing. Dovremmo imparare dai francesi, dato che

noi italiani per primi siamo pronti a impiegare, per i vini francesi, somme che riteniamo invece inaccettabili – per quanto comunque ben inferiori – per i grandi vini italiani. Certo, lo so che ciascuno di noi conosce un produttore di nicchia che vende – ovviamente solo a noi e pochi altri eletti - a 21 euro uno champagne degno di uno zar o un borgogna che nemmeno Macron (ovviamente prima dei giubbotti gialli)...ma questa è un'altra storia... di marketing!

Torniamo al punto. Non posso, in esordio di anno, sottrarmi al desiderio di semplicità, di ritorno alle basi, di richiamo alle caratteristiche dei territori. È ben vero che per la fine del mese di gennaio avrò, come tutti, abbandonato velleità pseudo-zen: però confido che residui una traccia di questa tensione verso un abbassamento dei toni e del

linguaggio legati al vino. Dolcetto d'Alba d.o.c. 2017 Cardelli: un vino in linea con il desiderio di eliminare inutili sovrastrutture. Un vino langarolo che mostra il carattere un po' ruvido, ma certo non rozzo, di quelle zone.

Rosso tra il rubino e lo scuro intenso con forte tendenza al violaceo, leggermente torbido. Al naso: profumo di viola, pepe bianco, ciliegie acerbe, vaga foglia di pomodoro, liquirizia, lontana mandorla per non tradire le aspettative, sentore di prugna secca.

Al palato: fresco, sapido, tannino lieve, lungo, equilibrato, a modo suo elegante.

In sintesi: un prodotto che, innanzi tutto, ci fa esclamare "Buono questo vino!". Adatto a una cena con amici, in pieno relax, ma senza rinunciare alla qualità.

Mi raccomando: tra i 16° e i 18° al massimo la temperatura di servizio.

Dimenticavo: un brindisi a questo 2019! 🍷

*\* 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*



# A MILANO sulla nuova via della seta GOURMET

di francesca corradi

A Milano, in zona Bocconi, si è da poco affacciata una nuova realtà gastronomica che propone un percorso di gusto molto interessante: nella forma, negli ingredienti e nella tecnica supera i confini geografici e unisce il meglio della cultura culinaria italiana con quella cinese.

Dietro il nuovo progetto, battezzato Serica, c'è **Mauro Yap** - la cui famiglia ha gestito a Milano ristoranti come Dou, Bussarakham e Singapore - insieme alla moglie **Elisa Yap** in sala e a **Chang Liu** in cucina. Lo chef classe 1988 non è nuovo nel panorama della ristorazione internazionale: da **Daniel Boulud** a Maison Boulud di Beijing a **René Redzepi** al Noma di Copenaghen fino a Milano da **Yoji Tokuyoshi**. I food addicted ricorderanno anche la partecipazione di Liu al programma di Sky Hell's Kitchen condotto da **Carlo Cracco**.

I piatti proposti dalla nuova insegna di viale Bligny 19, con una trentina di coperti, incuriosiscono e sorprendono. È infatti la cucina il punto di forza del ristorante racchiuso in un ambiente minimal dalle tinte blu navy peony e ocra con undici punti luce sul soffitto, che richiamano le principali tappe del percorso della Via della Seta - dalla vecchia capitale cinese a Venezia - che di fatto è anche il leitmotiv racchiuso nel nome stesso del locale.

Il menu di Serica è un mix inedito di ingredienti e sapori: dal bao ripieno d'ossobuco o trippa a un'interpretazione del shabu shabu (piatto tradizionale cinese) a base di carne wagyu, passando per gli "Spaghetti granchio" - in assoluto i miei preferiti -, le gustose costine guarnite con rou song (alimento molto popolare nella cucina cinese e nella cucina vietnamita a base di carne secca) e una sorta di piadina del Sol Levante a base di porro e cipollotto croccante. I piatti più curiosi? "Tofu Nduja" e le cozze gratinate con crema al mascarpone.

I miei sensi hanno fatto la ola davanti a un magistrale dolce salato a base di gelato di patata rossa, crema di latte, pastella, croccante, polvere di salvia e tartufo bianco preceduto da "Caprese", una granita di mozzarella di bufala, pomodorini canditi e sciroppo di sambuco.

Buono il rapporto qualità prezzo dei piatti. La "prima volta" consiglio il menu degustazione da dieci assaggi. Merita una menzione particolare la cura nella selezione di porcellane e posate di design, personalizzate in base alla pietanza. Il servizio in sala andrebbe migliorato.

Aperto da poche settimane il ristorante mi ha convinto e ha tutte le carte in regola per fare molta strada.

Prezzi. A partire da 40 euro. Menu degustazione 65 euro. 

**SERICA**. Viale Bligny 19/A, 20136 Milano - <http://serica.restaurant/>





**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](http://sostieni.ccm-italia.org)



comitato collaborazione medica  
*curiamo chi cura*

LC PUBLISHING GROUP



# MAG



## IL QUINDICINALE DIGITALE GRATUITO

DEDICATO ALLA BUSINESS COMMUNITY

Seguici su



In ogni numero:

- Interviste ad avvocati, in house, fiscalisti, bankers, chefs, imprenditori
- Studi di settore
- Report post awards/eventi
- Video interviste

Per abbonarsi alla versione cartacea  
scrivere a  
[info@lcpublishinggroup.it](mailto:info@lcpublishinggroup.it)

Cerca MAG su

