

L'intervista

GERSTENZANG (CLEARY):
«IL CAMBIAMENTO
TECNOLOGICO
VA ABBRACCIATO»

Strategie

HOGAN LOVELLS,
RICAVI 2018 A 34 MILIONI

Case history

GVA, QUANDO IL BANKING
È FEMMINILE

Legal story

SPHERIENS, «IL NOSTRO
MODELLO PER L'IP»

Il punto

IL PRIVATE EQUITY ITALIANO
È FEMMINA IN UN CASO
SU CINQUE

Il profilo

SVELTO, PROFESSIONE
AMMINISTRATRICE

Speciale

LEGALCOMMUNITY TAX
AWARDS 2019: I VINCITORI

Lo studio raddoppia
la sua presenza negli Usa.
Dopo il ritorno a New York,
l'apertura di un ufficio
a Los Angeles. Entra in squadra
Duccio Mortillaro. Arnaboldi:
«L'internazionalizzazione è tutto»

CARNELUTTI

DEBUTTA SULLA WEST COAST



LC Publishing Group

lcpublishinggroup.it



INFORMATION



EVENTS



INTELLIGENCE



PUBLICATIONS

LC publishing Group provides 100% digital information - with a business angle - on legal, finance and food markets in Italy and is the largest legal publisher across southern Europe and Latin America after the acquisition of the majority share in Iberian Legal group. LC Publishing Group has offices in Milan, Madrid, and New York.



SE IL SECONDMENT DIVENTA UNA (VERA) OCCASIONE DI BUSINESS

di nicola di molfetta

S

Secondment. In italiano, distaccamento. Così amato dalle direzioni legali aziendali (che ne beneficiano). Così detestato dagli studi professionali (che se ne devono occupare). «Lo scorso Natale – racconta in via riservata il socio di uno studio – ho dovuto gestire una richiesta di secondment di un cliente il giorno della vigilia. Per fortuna, alla fine, sono riuscito a trovare una risorsa da mandare».

Per chi non lo conoscesse, il fenomeno del secondment è quello per cui gli studi legali inviano in distaccamento uno dei loro avvocati, per un certo periodo, nella direzione legale di un cliente. Una forma di supporto all'attività dell'azienda che ha uno staff insufficiente a gestire momenti di picco dell'attività e non intende investire (in maniera permanente) in nuove risorse per fronteggiare questi momenti di super-lavoro.

In Italia, tendenzialmente, gli studi legali "subiscono" la richiesta dei clienti. All'estero, invece, da qualche anno a questa parte, molte law firm hanno capito che, data la diffusione del fenomeno, la creazione di un servizio di avvocati a tempo può diventare una straordinaria occasione di business. L'importante è guardare le cose con un po' di distacco. Fare due passi indietro. Osservare lo scenario nel suo insieme.

I LEGALI A CHIAMATA
STANNO DIVENTANDO
UNA REALTÀ DIFFUSA
IN MOLTI MERCATI.
IN ITALIA LA DOMANDA
SICURAMENTE C'È.
E L'OFFERTA?

Da una parte ci sono i clienti che, come abbiamo detto, spesso e volentieri hanno bisogno di “una mano” legale in servizio *pro tempore* ma effettivo. Dall'altra ci sono sempre più avvocati che non vogliono più fare la vita dello studio legale, cercano flessibilità e preferiscono essere impiegati di volta in volta su singoli progetti.

Unendo i puntini, sono nate diverse iniziative (di contract lawyering o flex offering, possiamo chiamarle come meglio ci piace) che hanno cominciato a far entrare somme di denaro tutt'altro che indifferenti nelle casse di molte law firm internazionali.

Di recente, il sito internet di *The Lawyer* ha riportato i risultati dell'ultimo anno ottenuti da Adaptive, il servizio di avvocati on demand lanciato da Simmons & Simmons nel 2014. In appena quattro anni, questa linea di business, secondo quanto riportato, ha raggiunto un giro d'affari di 10 milioni di sterline. Registrando, nell'ultimo esercizio, un triplo salto in avanti con una crescita del 230%.

Adaptive non è la sola iniziativa del genere. Peerpoint, iniziativa targata Allen & Overy, muove un fatturato stimato in 25 milioni di pounds. Vario, la versione di Pinsent Masons', ne realizza circa 7.

Adaptive ha visto crescere il proprio organico da 20 a 95 professionisti in meno di cinque anni. E, dato molto interessante, se da un lato il 65% delle risorse che impiega sono affidate ai clienti, dall'altro il restante 35% opera a supporto della law firm stessa che, esattamente come i suoi clienti, si trova periodicamente a dover gestire fasi di super lavoro.

Ad oggi, in Italia, abbiamo pochissimi casi di studi che si sono strutturati per offrire un servizio di questo genere o quantomeno simile. Abbiamo recentemente parlato dell'avvio di project double da parte di Dentons. Anche se forse è In2Law, di Deloitte Legal, l'iniziativa che si avvicina di più all'idea.

Il punto è che i casi (all'estero) che abbiamo citato dimostrano chiaramente che la flessibilità non si trova solo nelle pretese di chi compra, ma deve albergare anche in maniera piena e consapevole nella testa di chi si occupa di fornire servizi legali. La costante ricerca di nuove strade per alimentare l'attività delle proprie organizzazioni non porta a nulla se non si comincia a studiare la domanda con approccio imprenditoriale e a dare vita a nuove linee di business che sappiano rispondere in maniera specifica a quella domanda. Serve spirito di iniziativa, capacità di visione e soprattutto: pensiero laterale. Non esiste solo un modo per essere avvocati.

I legali a chiamata stanno diventando una realtà diffusa in molti mercati. In Italia la domanda sicuramente c'è. E l'offerta? 🇮🇹

10-14 June 2019 • Milan

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

Registrations NOW OPEN! Find out more here

Partners of the Week*

Accuracy

BonelliErede

BN&JP BOURSIER NIUTTA [E&] PARTNERS
Studio Legale Associato

brandstock

CARNELUTTI
LAW FIRM

CASTALDI PARTNERS
1996

CHIOMENTI

Deloitte
Legal

DLA PIPER

Freshfields Bruckhaus Deringer

GATTAI, MINOLI, AGOSTINELLI,
PARTNERS
STUDIO LEGALE

Gatti Pavesi Bianchi

GEBBIA BORTOLOTTI
PERSONALITY ASSOCIATI

GIANNI-ORIGONI
GRIPPO-CAPPELLI
PARTNERS

Hogan
Lovells

LABLAW
STUDIO LEGALE
ITALIA - ROTUNDI & PARTNERS

LC&P
STUDIO DI AVVOCATI
URBANI CATTOLICA & PARTNERS

LED
TAXAND

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

lexant
STUDIO LEGALE

PANETTA &
ASSOCIATI
STUDIO LEGALE

PAVIA e ANSALDO
STUDIO LEGALE
PeA

Pirola
Fennuto
Zel
& Associati
studio di consulenza
tributaria e fiscale

Ius Laboris Italy Global HR Lawyers
Toffoletto De Luca Tamajo

unbuonavvocato.

WATSON FARLEY
&
WILLIAMS

Technical Sponsor*

ArKadia
Translations

Legalcommunity Week is supported by*

ACC Association of
Corporate Counsel

AIGI
ASSOCIATION OF ITALIAN
GENERALIST LAWYERS

AIFA
INTERNATIONAL ASSOCIATION
OF FINANCIAL ADVISORS

AIPLA
ASSOCIATION OF ITALIAN
PROFESSIONAL LAWYERS

ANDAF
Associazione Nazionale
Dirigenti Amministrativi e Finanziari

ASLA
ASSOCIATION OF
SPECIALIST LAWYERS

CAMERA
ARBITRALE
DI MILANO

ECLA
EUROPEAN LAWYERS
ASSOCIATION

elsa
The European Law Students Association
ITALIA

ISPRAMED

Communication Partner*

The Skill
spin doctoring, crisis & litigation pr

Media Partners*

LEGALCOMMUNITY

FINANCECOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITYUS

Iberian Lawyer

The Latin American
LAWYER



*The list of partners and supporters is updated
at the moment of the magazine publication. Updated list [here](#)

#legalcommunityweek

2019 Edition – Draft Program - last update April 2019

■ Open with registration ■ Invitation only

MONDAY 10 JUNE		Partners	Address
9:00 13:00	■ Conference: "Innovation, intelligence and legal tech"* Buffet lunch to follow	Deloitte. Legal	Excelsior Hotel Gallia Piazza Duca d'Aosta 9, 20124 Milan
14:30 16:30	■ Roundtable "Doing business in Central Eastern Europe: opportunities for Italian investors"	LED TAXAND	LED Taxand Via Dante 16, 20121 Milan
16:00 18:00	■ Roundtable: "Workshop on integrated compliance" Cocktail to follow	CARNELUTTI LAW FIRM 	Studio Legale Associato Carnelutti Via Principe Amedeo 3, 20121 Milan
From 18:30	■ Corporate Counsel Cocktail	Gatti Pavesi Bianchi	Gatti Pavesi Bianchi Piazza Borromeo 8, 20123 Milan
19:00 20:30	■ Roundtable on Real Estate – Cocktail to follow	GATTAI, MINOLI, AGOSTINELLI, PARTNERS STUDIO LEGALE	Gattai Minoli Agostinelli & Partners Via Principe Amedeo 5, 20121 Milan
21:30 23:30	■ Informal welcome dinner for International Guests	 LC	To be disclosed shortly
TUESDAY 11 JUNE			
9:00 13:00	■ Conference: "Africa and the Middle-East: business opportunities and the role of Italy"* - Buffet lunch to follow	 BonelliErede	Excelsior Hotel Gallia Piazza Duca d'Aosta 9, 20124 Milan
13:00 15:30	■ Business lunch and roundtable: "Are you ready for sharing? The sharing economy from the inside"		To be disclosed shortly
16:00 18:00	■ Roundtable on Arbitration - Cocktail to follow	WATSON FARLEY & WILLIAMS	The Westin Palace Milan Piazza della Repubblica 20, 20124 Milan
16:30 18:30	■ Roundtable: "Milan/Paris business relationships" Cocktail to follow	CASTALDI PARTNERS 1996	CastaldiPartners Via Savona 19, 20144 Milan
17:00 19:00	■ Roundtable: "Safeguarding secrets: how employment law can help companies to protect their most valuable assets - trade secrets"	 Ius Laboris Italy Global HR Lawyers Toffoletto De Luca Tamajo	Toffoletto De Luca Tamajo Via San Tomaso 6, 20121 Milan
17:15 19:00	■ Roundtable: "The online market of Food & Beverage products"	 Prota Perinelli Zecchi & Associati Studio di consulenza Trasparenza e Qualità	To be disclosed shortly
19:00 20:30	■ Best PE Deal Makers Cocktail	 Freshfields Bruckhaus Deringer	Freshfields Bruckhaus Deringer Via dei Giardini 7, 20121 Milan
From 20:00	Cocktail	 LC&P STUDIO DI AVVOCATI URBANISTICA E PARTNERS	To be disclosed shortly

The draft program continues on the next page...

2019 Edition – Draft Program - last update April 2019

■ Open with registration ■ Invitation only

WEDNESDAY 12 JUNE		Partners	Address
6:00 8:00	■ Corporate Run*	  	To be disclosed shortly
9:00 11:00	■ Conference: "Brexit: what's next for Britain and the EU" Closing coffee to follow		Dla Piper Via della Posta 7, 20123 Milan
12:30 14:30	■ Business lunch: "The perspective of the circular economy in Italy"		Pavia e Ansaldo Via del Lauro 7, 20121 Milan
17:00 19:00	■ Roundtable for General Counsel & IP Counsel: "Maximising the efficiency of your IP portfolio" - Light Cocktail to follow		Brandstock Via Foro Buonaparte 12, 20121 Milan
18:00 19:30	■ Discussion: "Cross-border M&A" Cocktail to follow		Legance - Palazzo Legance Via Broletto 20, 20121 Milan
19:30 23:30	■ Corporate Music Contest*	  	Fabrique Via Gaudenzio Fantoli 9, 20138 Milan
THURSDAY 13 JUNE			
8:00 9:30	■ Breakfast on Finance		Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners Piazza Belgioioso 2, 20121 Milan
9:30 13:30	■ Conference on International M&A* Buffet lunch to follow		Excelsior Hotel Gallia Piazza Duca d'Aosta 9, 20124 Milan
15:00 17:00	■ Roundtable		To be disclosed shortly
15:00 17:00	■ Compliance & Sport Management		Aspria Harbour Club Milano Via Cascina Bellaria 19, 20153 Milan
19:15 23:30	■ Corporate Awards		WJC Square Viale Achille Papa 30, 20149 Milan
FRIDAY 14 JUNE			
10:00 12:00	■ Roundtable: "New professionalisms, organization and industrial relations"		LabLaw Studio Legale Corso Europa 22, 20122 Milan

Technical Sponsor for the events* 



30 ESCLUSIVA
**CARNELUTTI DEBUTTA
SULLA WEST COAST**



104 IL PROFILO
**SVELTO, PROFESSIONE
AMMINISTRATRICE**

26 **Strategie**
HOGAN LOVELLS, RICAVI 2018
A 34 MILIONI

38 **L'intervista**
GERSTENZANG: «IL CAMBIAMENTO
TECNOLOGICO VA ABBRACCIATO»

46 **Case history**
SPHERIENS, «IL NOSTRO MODELLO
PER L'IP»

56 **Il report**
IL TAX MUOVE 740 MILIONI



82 IL PUNTO
**IL PRIVATE EQUITY ITALIANO È
FEMMINA IN UN CASO SU CINQUE**



132 FOOD BUSINESS
**IL GELATO ARTIGIANALE
VALE 15 MILIARDI DI EURO**

78 **Case history**
GVA, QUANDO IL BANKING È
FEMMINILE

92 **Faccia a faccia**
OTERI: «CARRIERA E FAMIGLIA SONO
COMPATIBILI»

98 **Periscopio**
SCATTA L'ORA DEI SEARCH FUND

139 **Kitchen Confidential**
LA SECONDA VITA (IN CUCINA) DI CHEF
SCALABRINI



LEGALCOMMUNITY AWARDS

CORPORATE2019

VOTA QUI IL TUO PREFERITO

Giovedì 13 giugno

WJC Square
Viale Achille Papa, 30
Milano

Sponsor



#LcCorporateAwards



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



- 12 Agorà**
Iberian Lawyer si rinnova.
Una serata a Madrid per celebrare il nuovo magazine
- 20 Barometro**
Presidio capital markets
- 42 Focus lavoro**
La mappa delle agevolazioni contributive per le imprese nel 2019
- 50 Legal tech**
Gdpr, parola al chatbot
- 52 Il dialogo**
Informatici e avvocati, una sinergia fondamentale
- 62 Speciale Awards 2019**
Legalcommunity Tax Awards 2019: I Vincitori
- 80 Diverso sarà lei**
Studi legali: per il cliente la diversità è un must
- 102 Follow the money**
I dubbi sulla gig economy dopo l'Ipo di Lyft

- 110 Empire State of Law**
Brenton: le operations e il lato business della professione legale
- 118 Finanza e diritto... a parole**
Offesa e difesa, questione di proporzione
- 120 Istruzioni per...**
C-Level e studi legali: è tempo di ascoltare
- 122 AAA... cercasi**
La rubrica registra questa settimana 19 posizioni aperte, segnalate da 8 studi legali
- 144 Startup**
Rabarbaro Italiano, dalla ricerca al business
- 146 Calici e pandette**
La Banda, lambrusco e voglia di gioiosa follia
- 148 Le tavole della legge**
La cucina sostenibile del Tre Cristi Milano

1119 | 15.04.2019

Registrazione Tribunale di Milano n. 323 del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile
nicola.dimoffetta@legalcommunity.it

con la collaborazione di
laura.morelli@financecommunity.it
rosaliria.laquinta@inhousecommunity.it
anthony.paonita@inhousecommunityus.com
francesca.corradi@foodcommunity.it
francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it

Centro ricerche
alessandra.benozzo@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.thiery@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
david.trotti, elisabetta.barbadoro, marilena.hyeraci e rick.barker, barabino & partners legal, roberta.de.matteo, uomo senza loden

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

INNOVATION and TECHNOLOGY LAW International Summer School

II Edition - Padova
June 17 – 21, 2019

**APPLY NOW:
BEST PRICE UNTIL MAY 4!**

www.itll.it/summer-school
itlaw.unipd@gmail.com



click here!

con il patrocinio di



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

DPCD
Dipartimento di Diritto Privato
e Critica del Diritto

media partner



BonelliErede

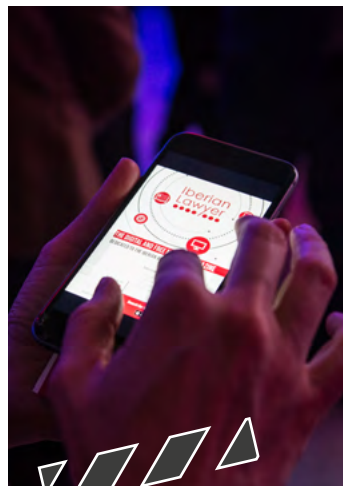
GATTAI, MINOLI, AGOSTINELLI,
STUDIO LEGALE



DE GASPARI | OSGNACH
INTELLECTUAL PROPERTY

大成 DENTONS





GUARDA IL VIDEO DELLA SERATA

ESTERI

Iberian Lawyer si rinnova. Una serata a Madrid per celebrare il nuovo magazine

Giovedì 4 aprile 2019 si è tenuto, presso gli spazi di Palacio Neptuno a Madrid, l'evento di lancio del nuovo magazine *Iberian Lawyer*. A seguito dell'acquisizione da parte di LC Publishing Group di una quota del 60% di Iberian Legal Group chiusasi lo scorso 30 gennaio, la rivista è stata completamente rinnovata. È oggi digitale (disponibile su [App Store](#), [Google Play](#) oltre che su [Iberianlawyer.com](#)) e gratuita, avrà una cadenza mensile oltre che una nuova veste grafica.

Iberian Lawyer sarà d'ora in poi disponibile anche in spagnolo, oltre che in inglese (lingua che era stata scelta originariamente per la testata), e sarà molto più vicina alla legal community iberica, raccontando le storie dei suoi protagonisti, trattando in profondità le tematiche chiave per gli attori del mercato, anticipando le grandi tendenze e generando dibattito all'interno del settore.

Per raccontare con grande e simile attenzione quello che accade nei due mercati della penisola, la rivista avrà ogni mese due copertine, una per la Spagna e l'altra per il Portogallo.

La serata di presentazione di *Iberian Lawyer* ha visto una partecipazione numerosa. In sala erano presenti oltre 300 persone, tra giuristi d'impresa e professionisti del libero foro.

»»»

LCPUBLISHINGGROUP

**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.

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

LCPUBLISHINGGROUP

**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.

Foodcommunity Awards	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 della diversità e nella garanzia dei diritti.

Diversity Awards	Milano 04/07
-------------------------	--------------

LCPUBLISHINGGROUP

**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.

Financecommunity Awards	Milano 14/11
--------------------------------	--------------

LCPUBLISHINGGROUP

**INHOUSECOMMUNITY
AWARDS**

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

Inhousecommunity Awards	Milano 17/10
Inhousecommunity Awards Switzerland	Lugano 21/11

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

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

Legalcommunity Week	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.

Save the Brand	Milano 28/11
-----------------------	--------------



BANCHE

Nuove nomine nel cib di Unicredit

Ancora riorganizzazioni delle prime linee manageriali in casa Unicredit, in particolare nell'investment banking dopo la recente nomina di **Richard Burton** a capo del cib.

Nel dettaglio, **Goffredo Guizzardi**, dal 2016 responsabile del Financing & Advisory Italia, e **Christian Reusch**, già alla guida del global syndicate & capital markets, sono stati nominati co-heads del global financing & advisory (F&A). Le nomine hanno effetto immediato ed entrambi riportano direttamente a **Richard Burton**. **Luca Falco** (foto), già deputy head del global syndicate & capital markets, succede a Reusch quale nuovo numero uno del global syndicate & capital markets con diretto riporto ai co-heads del global F&A.

Infine, **Massimo Pecorari** è stato nominato responsabile del F&A in Italia anche lui a riporto dei due co-heads del global F&A. Con queste ultime nomine diventa pienamente operativa la squadra messa in campo dal ceo di Unicredit **Jean Pierre Mustier** impegnata sul piano strategico 2020-23 che sarà presentato ufficialmente a Londra il prossimo 3 dicembre. Nel dettaglio il nuovo team manageriale è composto da **Francesco Giordano** e **Olivier Khayat**, co-ceo commercial banking Western Europe, da **Gianfranco Bisagni** e **Niccolò Ubertalli**, co-ceo commercial banking Cee, da **Richard Burton**, ceo del corporate and investment banking e da **Ranieri de Marchis** e **Carlo Vivaldi**, co-chief operating officer. Il Commercial banking Italy sarà invece guidato da **Andrea Casini** e **Remo Taricani**, **Stefano Porro** è stato nominato co-cfo, al fianco di **Mirko Bianchi**. La nuova area cfo comprende sia le attività precedentemente rientranti nel perimetro cfo che quelle rientranti nel perimetro group administrative & analytics office.

Infine, **Giovanni Ronca**, ex co-head del commercial banking Italy, in accordo con la banca, ha annunciato che lascerà il gruppo.

CAMBIO DI POLTRONE

Stefano Agnoli entra in RCCD

Stefano Agnoli (foto) entra come nuovo socio specializzato in diritto bancario e finanziario.

L'avvocato già socio dello studio legale Gianni Origoni Grippio Cappelli & Partners e con esperienza di lunga data in studi legali internazionali e in realtà istituzionali, è specializzato in operazioni di cessione del credito e cartolarizzazione e, più in generale, nella finanza strutturata e del settore pubblico.

Si occupa, inoltre, di operazioni di finanziamento di vario genere, di emissioni obbligazionarie e di contratti derivati.





NOMINE

Nastasi nominato partner di Allen & Overy

Paolo Nastasi (foto) diventa partner del dipartimento Corporate m&a di Allen & Overy. L'annuncio avviene nel contesto delle promozioni a livello globale dello studio che hanno visto la nomina di 34 nuovi partner in 16 diverse sedi a livello globale.

Paolo Nastasi, già counsel del dipartimento Corporate m&a presso la sede di Milano dello studio, è entrato in Allen & Overy nel 2007. Da oltre dodici anni presta assistenza in operazioni di m&a, incluse cessioni e acquisizioni di aziende e di partecipazioni, fusioni, scissioni e joint ventures in diversi settori tra i quali il settore finanziario (in particolare npl – m&a related deals), private equity, real estate, energetico, delle infrastrutture e dei trasporti, e dei beni di consumo.

ANTICIPAZIONI

Lombardo nuovo partner di Freshfields

Come anticipato da *legalcommunity.it*, **Francesco Lombardo** è un nuovo partner di Freshfields.

Lombardo è specializzato in diritto bancario e finanziario e assiste regolarmente fondi di private equity, società commerciali e banche nazionali e internazionali in operazioni di leveraged finance, real estate finance, restructuring, debt capital market e structured finance.

IN HOUSE

Banco Santander: Muià entra come legal counsel

Vittorio Muià è un nuovo legal counsel di Banco Santander. Nel gruppo, il professionista si occupa di consulenza e contrattualistica presso la divisione affari legali di Santander ConsumerBank.

Muià ha una formazione di giurista d'impresa sviluppata all'interno della sezione affari legali di supporto al Gruppo Di Viesto, da cui proviene e dove era entrato nel maggio 2018 come legal counsel. In precedenza, ha lavorato nel team legale di Ferrero Italia, dove si è occupato di contrattualistica e supporto alle funzioni interne della business unit commerciale. Ha iniziato la sua carriera collaborando con lo studio associato della UILTuCS Piemonte e con l'Università degli Studi di Torino, in qualità di assistente al corso di Diritto Tributario.

IN AZIENDA

Fendi: in arrivo un cambio ai vertici della direzione legale

Secondo indiscrezioni giunte a *inhousecommunity.it* sarebbero prossimi dei cambiamenti ai vertici delle direzioni affari legali del gruppo Fendi. In particolare, **Gabriella Porcelli** dovrebbe assumere da inizio maggio la guida dell'ufficio legale di Fendi.

Porcelli lavora in TAP (Trans Adriatic Pipeline) – il consorzio internazionale di operatori del gas che sta realizzando il gasdotto che attraversa Grecia, Albania e Adriatico per approdare in Puglia e collegarsi alla rete nazionale gestita da Snam, uno dei suoi azionisti – dove è entrata nell'aprile scorso con il ruolo di global general counsel. In precedenza, l'avvocata ha lavorato per Philip Morris Italia, in qualità di senior advisor e precedentemente per Pfizer quale legal affairs associate director.

Porcelli dovrebbe quindi prendere il posto di **Sergio Marini**, general counsel di Fendi dal settembre 2014. Sempre secondo indiscrezioni giunte a *inhousecommunity.it*, il professionista dovrebbe assumere un nuovo ruolo all'interno del Gruppo LVMH. Prima di passare alla sede romana della casa di moda, Marini è stato per circa 15 anni nella direzione legale del gruppo petrolifero anglo-olandese. È vicepresidente di Ecla (European Company Lawyers Association) dal 2010, in precedenza ha lavorato in Edison e Saipem.

Inoltre, secondo quanto si apprende dal suo profilo LinkedIn, **Arturo Santoro** è un nuovo legal manager Middle East & India di Fendi. I settori in cui presterà la sua assistenza sono le tematiche corporate e retail, mentre i Paesi di sua competenza, sono il Medio Oriente (UAE, Arabia Saudita, Bahrain, Qatar, Kuwait), India, Russia e Turchia.



TAX

Vodafone: Greco nuova head of tax per l'Italia

Laura Greco (foto) è entrata in Vodafone come head of tax per l'Italia.

La professionista prende il testimone di **Giuseppe Zingaro**, che resta nel gruppo ma assume il ruolo di cfo di VND, una delle realtà di Vodafone in Italia.

Greco proviene da Ariston Thermo, dove era entrata a ottobre 2017, con il ruolo di Head of Tax del gruppo. In precedenza, la professionista è stata Region tax manager di Coca-Cola Hellenic Bottling Company, il principale produttore e distributore di prodotti a marchio The Coca Cola Company in Italia. Nel suo passato c'è la consulenza presso alcuni studi legali e tributari come Baker McKenzie e Allen & Overy.



LEGALCOMMUNITY ITALIAN AWARDS

11.07.2019

ROMA

SAVE THE DATE

Durante la serata di gala dei **Legalcommunity Italian Awards** si celebreranno le eccellenze territoriali, regione per regione, del mercato legale e fiscale italiano.

Gli studi hanno la possibilità di presentare le proprie aree d'eccellenza e specializzazione tramite autocandidature richiedendo il modulo a carlos.montagnini@lcpublishinggroup.it

Sponsor



#LcItalianAwards



Per informazioni generali sull'evento e la partecipazione alla serata contattare:
carlos.montagnini@lcpublishinggroup.it • 02 84243870

PARTNERSHIP

La Grimaldi Alliance parte dalla Spagna

Grimaldi Studio Legale, secondo quanto *legalcommunity.it* può anticipare, continua lo sviluppo della sua presenza internazionale, con il lancio della Grimaldi Alliance, che inizia con la Spagna e proseguirà a breve con l'inclusione di studi indipendenti in altre giurisdizioni.

Amat & Vidal-Quadras presente a Barcellona e Madrid con circa 30 professionisti sarà dal 1° aprile membro della Grimaldi Alliance. AVQ si avvale di un team esperto in m&a, litigation, finance, tax, che opererà insieme a Grimaldi, così da poter assistere al meglio i clienti italiani e spagnoli nelle loro iniziative cross-border.

CAMBIO AI VERTICI

Basilico. Bariletti nuovo ad

A partire dal 16 aprile prossimo, nuovo amministratore della boutique di investimento Kairos sarà **Fabio Bariletti** che prende il posto dello storico ad **Paolo Basilico**, che resterà advisor del gruppo. L'annuncio è stato fatto da Julius Baer, che controlla il 100% di Kairos dal 2017-2018.

Bariletti, che guiderà Kairos Investment Management e Kairos Partners sgr, è nel gruppo da circa 20 anni sviluppando il business del multi management ed è attualmente ceo della branch di Londra, specializzata sui fondi alternativi single manager e multi manager.

Intanto a fine marzo scorso si erano intensificate le voci di un'accelerazione da parte di Julius Baer, affiancata da Goldman Sachs, per la cessione della società di asset management che conta 10 miliardi di euro di asset gestiti. Dopo aver inviato i teaser a oltre una ventina di soggetti, dovranno essere raccolte le manifestazioni d'interesse. Tra i gruppi più attivi sul dossier ci sarebbe per ora Mediobanca.

CAMBIO DI POLTRONA

Prelios, entra Stefano Focaccia da QuattroR per gestire gli Utp

Da QuattroR dove era partner, **Stefano Focaccia** (foto) entra in Prelios con il ruolo di managing director utp (unlikely to pay).

Il professionista si occupa di gestire la piattaforma di gestione degli utp a cui il gruppo guidato dal ceo Riccardo Serrini sta lavorando e che si presume verrà avviata entro l'anno.

Focaccia è entrato nel fondo di turnaround QuattroR nel 2016, anno del suo lancio, quale partner. In precedenza, è stato dal 2013 Head of special situations in Bnl Bnp Paribas, in precedenza, dal 2008 al 2013, il professionista è stato director in EY, sempre nel restructuring, dopo un passaggio in GE Capital nel 2007 nel dipartimento capital markets.





CAMBI DI POLTRONA

Bureau Plattner rafforza il team con Beatrice Gelmi

Fa il suo ingresso nel litigation di Bureau Plattner **Beatrice Gelmi** (foto). Proveniente dallo studio Galbiati Sacchi, Gelmi ha esperienza nell'ambito del contenzioso civile e societario, occupandosi in particolare di azioni di responsabilità promosse dalle curatele di società di capitali nei confronti degli organi di revisione. Grazie alla sua precedente esperienza in Nctm, Gelmi ha inoltre acquisito esperienza nell'ambito del contenzioso bancario e finanziario.

IMMOBILIARE

Caputo alla guida del real estate in Ashurst

Come anticipato da legalcommunity.it ([si veda qui l'articolo](#)) Ashurst ha annunciato un importante rafforzamento del dipartimento Real Estate con l'ingresso del partner **Andrea Caputo** alla guida della practice italiana.

Caputo proviene da Freshfields Bruckhaus Deringer con un team composto inizialmente anche dall'avvocato **Diego Mallone** e da **Vincenzo Esposito**.

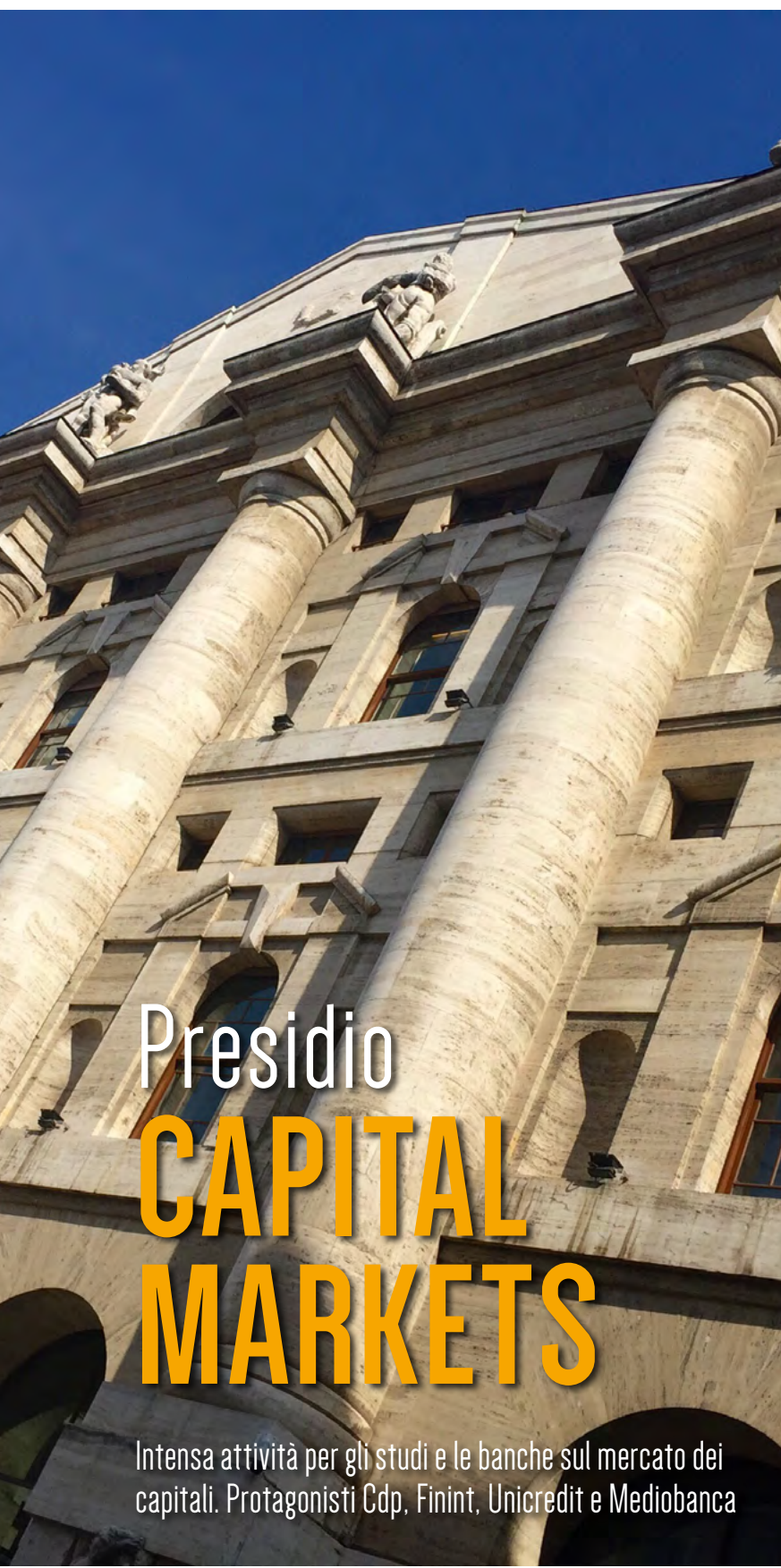
NUOVI SOCI

Dla Piper: nominati soci Carmen Chierchia, Giovanni Iaselli e Federico Strada

Tre nuovi soci per Dla Piper in Italia. Lo studio ha nominato **Carmen Chierchia, Giovanni Iaselli e Federico Strada**, che portano a 55 il numero dei partner a livello nazionale.

Chierchia, nel dipartimento Real Estate di Dla Piper dal 2012, ha esperienza nel diritto amministrativo. Assiste imprese e pubbliche amministrazioni in materia urbanistica, edilizia e ambientale. È anche un'attiva sostenitrice di diversità e inclusione nella professione legale e fa parte del gruppo di Dla Piper – Leadership Alliance for Women (Law Italia). Iaselli, nel dipartimento Tax di Dla Piper dal 2008, è responsabile della practice italiana di IVA e imposte indirette. Ha maturato esperienza nell'ambito del contenzioso tributario nazionale e internazionale e del contenzioso fiscale nei settori energy, gaming, real estate, finance e restructuring.

Strada, nel dipartimento Employment di Dla Piper dal 2014, ha maturato una vasta esperienza nel campo del diritto del lavoro, della protezione dei dati, della salute e sicurezza. Ha particolare esperienza in settori quali l'aviazione, il commercio al dettaglio, alimentare e quello petrolifero e del gas, assistendo regolarmente i principali clienti nazionali ed internazionali.



Presidio CAPITAL MARKETS

Intensa attività per gli studi e le banche sul mercato dei capitali. Protagonisti Cdp, Finint, Unicredit e Mediobanca

Il rallentamento economico non sembra fermare l'attività sul mercato dei capitali. Numerosissime sono state infatti le emissioni di obbligazioni, anche con forme innovative, nelle ultime settimane. Fra queste spicca, per importo, quella di Unicredit da 1,25 miliardi mentre significativo è il primo bond, da 50 milioni, dell'Export Basket Bond Programme, il programma da 500 milioni di euro complessivi dedicato a società appartenenti al programma ELITE che Cassa depositi e prestiti e Banca Finint hanno lanciato a supporto dell'internazionalizzazione e della crescita all'estero delle imprese italiane. Degna di nota anche l'attività sul mercato di Mediobanca, con il suo bond da 500 milioni.

LATHAM & WATKINS E CLIFFORD CHANCE NEL BOND UNICREDIT DA 1,25 MILIARDI

Unicredit ha concluso con successo l'emissione di obbligazioni Fixed Rate Tier II Subordinated Callable Notes nell'ambito del suo Global MTN Program fino a 30 miliardi di dollari.

L'emissione, con scadenza 2034, ha un valore di 1,25 miliardi di dollari. Latham & Watkins ha assistito Unicredit con un team cross-border coordinato dal partner **Ryan Benedict** e composto dal partner **Antonio Coletti**, dagli associate **Giorgio Ignazzi**, **Marco Bonasso**, **Marta Carini** della sede di Milano, dall'associate **Lukas Greilich** della sede di Francoforte, e dal partner **Jocelyn Noll** con l'associate **Aaron Bernstein** della sede di New York per i profili fiscali US.

Clifford Chance ha assistito i joint bookrunners – Barclays, BNP Paribas, Citigroup, J.P. Morgan, Merrill Lynch Pierce Fenner & Smith, Morgan Stanley & Co. e Unicredit – con un team cross-border guidato dai partner **Filippo Emanuele** e **Gioacchino Foti**, coadiuvati dal counsel **Laura Scaglioni**, dall'associate **Francesco Napoli** e **Hana Lee** a Milano, con il partner **George Hacket** da Francoforte. Per i profili fiscali dell'operazione ha agito il partner **Carlo Galli** insieme alla senior associate **Sara Mancinelli**.

La practice

International capital market

Il deal

Bond di Unicredit

Gli studi

Clifford Chance, Latham & Watkins

Gli avvocati

Filippo Emanuele, Gioacchino Foti, George Hacket, Carlo Galli (*Clifford Chance*);

Ryan Benedict, Antonio Coletti (*Latham & Watkins*)

Le banche

Barclays, BNP Paribas, Citigroup, J.P. Morgan, Merrill Lynch Pierce Fenner & Smith, Morgan Stanley & Co. e Unicredit

Il valore

1,25 miliardi di euro



Filippo Emanuele



Ryan Benedict

RCCD, LEGANCE, MAISTO E GOP NELL'EXPORT BASKET BOND PROGRAMME

Al via l'emissione inaugurale da 50 milioni di euro dell'Export Basket Bond Programme, il programma da 500 milioni di euro complessivi dedicato a società appartenenti al programma ELITE che il Gruppo Cdp e Banca Finint hanno lanciato a supporto dell'internazionalizzazione e della crescita all'estero delle imprese italiane.

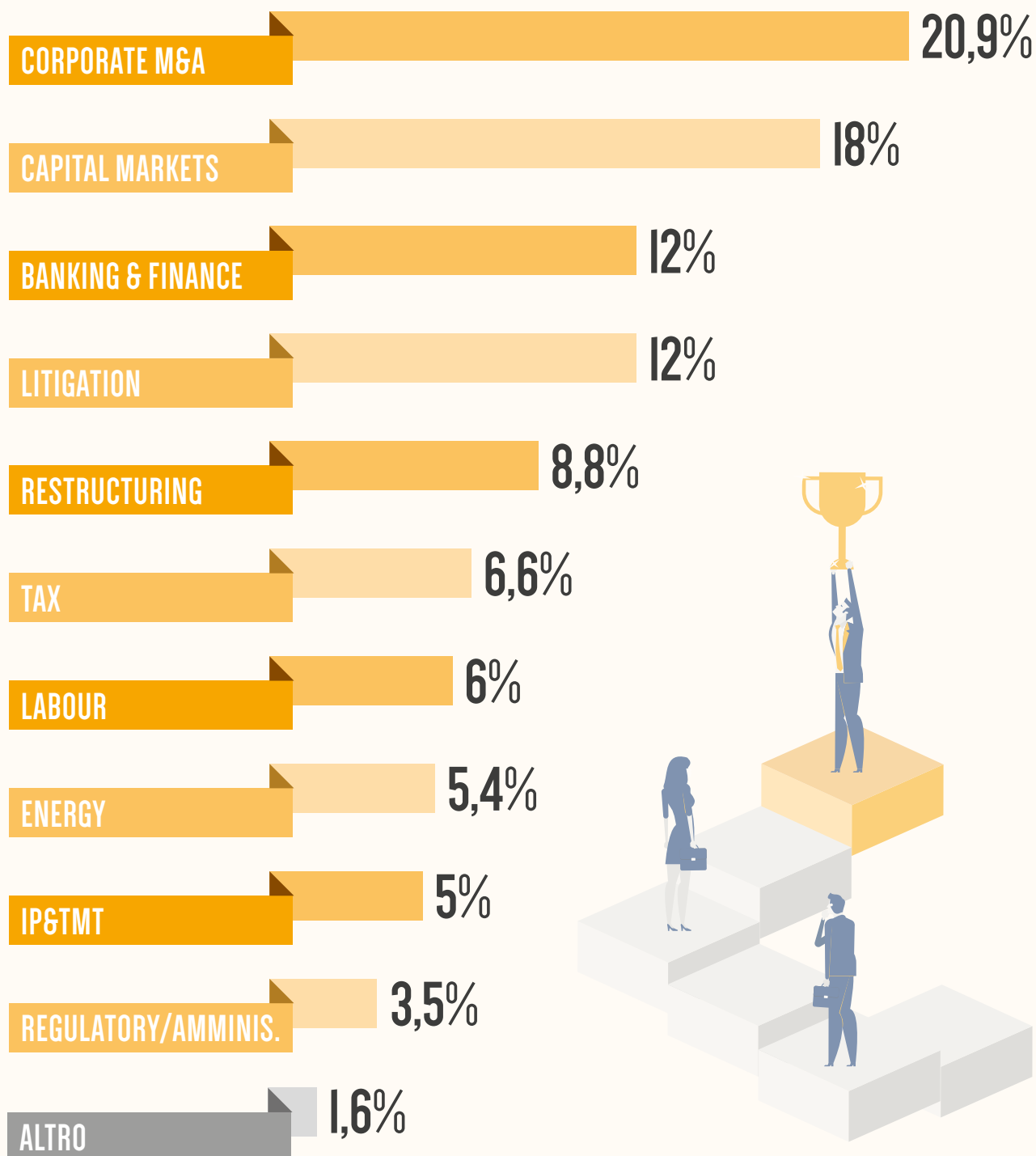
L'operazione riprende, nella struttura, gli elementi fondamentali e d'innovazione del basket bond ideato e realizzato da Banca Finint con l'assistenza dello studio legale RCCD nel dicembre 2017: emissione di titoli asset backed garantiti da obbligazioni contestualmente emesse da diverse società emittenti. Cassa depositi e prestiti (Cdp) e Banca del Mezzogiorno – Mediocredito Centrale – che sono i principali investitori dell'operazione – hanno sottoscritto rispettivamente il 50% e il 40% dell'ammontare complessivo della prima emissione del programma, con cui la società veicolo EBB Export S.r.l. si è finanziata, per un controvalore pari alla somma dei bondemessi dalle dieci imprese ELITE.

Nell'operazione Cdp ha svolto il ruolo di anchor investor e SACE, che insieme a SIMEST costituisce il polo dell'export e dell'internazionalizzazione del gruppo, quello del garante. Banca Finint ha svolto il ruolo di arranger (tramite la controllata FISG). Il team è composto da **Alberto Nobili**, **Andrea Crespan**, **Giuseppe Panciera**, **Massimo Fabiano** e **Alberto Trivelli**.



Fabio Ilacqua

I SETTORI che tirano



Periodo: 26 marzo 2019 - 15 aprile 2019 • Fonte: legalcommunity.it

MONDAY 10 JUNE

TUESDAY 11 JUNE

WEDNESDAY 12 JUNE

THURSDAY 13 JUNE

FRIDAY 14 JUNE

13 JUNE 2019
8AM - 9.30AM

GIANNI ORIGONI
GRIPPO CAPPELLI
& PARTNERS

Piazza Belgioioso 2
20121, Milan

Contacts

For registrations:

Giulia.Vella@lcpublishinggroup.it
+39 02 84243870

SAVE THE DATE

BREAKFAST ON FINANCE

MODERATOR

Laura Morelli
Journalist
Financecommunity.it

SPEAKERS



Giuseppe Castagna
CEO
Banco BPM



Francesco Gianni
Founding Partner
*Gianni Origoni Grippo
Cappelli & Partners*

#legalcommunityweek

Legalcommunity Week is supported by



RCCD, con un team composto dal socio **Marcello Maienza**, coadiuvato dall'associate **Matilde Sciagata** e dal junior associate **Vincenzo Pagliuzzi**, ha assistito l'arranger nella strutturazione e realizzazione dell'operazione e le società emittenti nell'interlocuzione e definizione dei termini dell'operazione con Cdp e SACE.

Cdp e SACE sono stati assistiti da Legance con un team coordinato dal socio **Andrea Giannelli**, coadiuvato dal senior counsel **Antonio Siciliano**, dall'associate **Vincenzo Gurrado** e, per gli aspetti fiscali, dal senior counsel **Francesco Di Bari**.

Maisto e Associati, con un team composto dai soci **Mauro Messi** e **Riccardo Michelutti**, coadiuvati dall'associate **Irene Sarzi Sartori**, ha assistito l'arranger per gli aspetti fiscali dell'operazione.

Gianni Origoni Grippo Cappelli and Partners ha assistito tutte le società emittenti nel procedimento di emissione del prestito obbligazionario con un team coordinato dal partner **Fabio Ilacqua**, e composto dal partner **Gherardo Cadore** e dall'associate **Giacomo Marzolini** per quanto riguarda i profili corporate, nonché dal counsel **Domenico Gentile**, e dal managing associate **Raffaele Sansone** per i profili banking e financial markets.

Ethica Debt Advisory, con **Marco Borgonovo** e **Alessandro Corina**, ha assistito il gruppo Polli in qualità di advisor finanziario nell'ambito dell'operazione.

Le risorse raccolte attraverso l'emissione di bond, a tasso fisso e di durata pari a 8,5 anni, finanzieranno i piani di investimento nei mercati internazionali delle dieci imprese italiane finanziate. Gli importi emessi e le cedole pagate sui bond sono differenziate per ciascun emittente in funzione dei fabbisogni finanziari e del relativo merito creditizio. L'operazione ha coinvolto le seguenti 10 società: Badinotti Group, Bucci Automations, Fratelli Polli,



Andrea Giannelli



Alberto Nobili



Marco Borgonovo



GFM, Giglio Group, Industria Chimica Adriatica, Magis, Plastica Alfa, Pusterla 1880 e Svas Biosana.

La practice

International capital market

Il deal

Prima emissione del programma Ebb di Cdp e Finint

Gli studi

Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, Legance, Maisto e Associati, RCCD

Gli avvocati

Fabio Ilacqua (*Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners*);
Andrea Giannelli (*Legance*);
Mauro Messi, Riccardo Michelutti (*Maisto e Associati*);

Le banche

Banca Finint (*Alberto Nobili, Andrea Crespan, Giuseppe Panciera, Massimo Fabiano, Alberto Trivelli*);
Ethica Debt Advisory (*Marco Borgonovo, Alessandro Corina*)

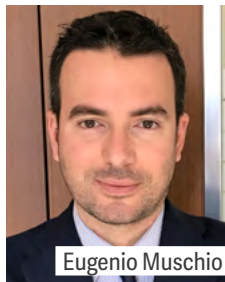
Il valore

50 milioni di euro

JONES DAY E BAKER MCKENZIE PER IL BOND DI MEDIOBANCA DA 500 MILIONI DI EURO

Jones Day ha assistito un pool di banche formato da Banca IMI, Mediobanca, Natwest, Société Générale e Unicredit nell'emissione di un bond a tasso fisso da parte di Mediobanca per un importo complessivo di 500 milioni di euro. Il team di Jones Day che ha seguito l'operazione è stato guidato dal partner **Piergiorgio Leofreddi**, coadiuvato dall'associate **Carolina Caslini**.

Baker McKenzie ha assistito l'emittente con un team guidato dal counsel **Eugenio Muschio**.



Eugenio Muschio



Piergiorgio Leofreddi

L'emissione di titoli senior, retta dal diritto italiano, con scadenza 2025, prevede una cedola annuale fissa pari al 1,625% annuo ed è stata effettuata nell'ambito del programma EMTN dell'emittente. I bond sono stati quotati presso la Borsa Irlandese e sono stati interamente collocati presso investitori qualificati. Ai titoli è stato assegnato il rating di Baa1/BBB/BBB da Moody's, Standard & Poor's e Fitch Ratings.

La practice

International capital market

Il deal

Bond di Mediobanca

Gli studi

Baker McKenzie, Jones Day

Gli avvocati

Eugenio Muschio (*Baker McKenzie*);

Piergiorgio Leofreddi (*Jones Day*)

Il valore

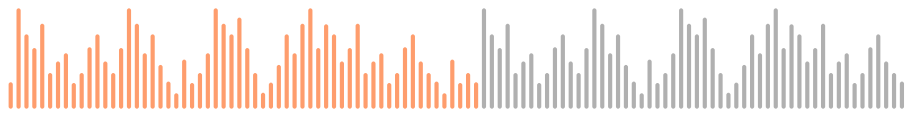
500 milioni di euro



LEGALCOMMUNITY

#complex, l'avvocatura oltre la superficie

Il podcast di Nicola Di Molfetta



Ogni giovedì un nuovo episodio su legalcommunity.it

HOGAN LOVELLS, RICAVI 2018 A 34 MILIONI

MAG ha incontrato il managing partner Luca Picone. «La nostra crescita? Dipende anche dall'attenzione alle persone». Siano esse i professionisti o i clienti. A questi ultimi lo studio dedica anche uno specifico programma di listening. «Vogliamo essere dei business partner»



LUCA PICONE

N

Non solo avvocati, ma business specialist. Massima attenzione ai clienti. E cura del clima interno allo studio. È il modello Hogan Lovells. E funziona. Parlano i numeri. Il 2018, per la law firm guidata in Italia da **Luca Picone**, si è chiuso con un fatturato di 34 milioni di euro, circa il 13% in più rispetto ai 30 milioni del 2017. «Una crescita importante – sottolinea l'avvocato parlando a MAG – resa ancora più interessante se si pensa che è avvenuta praticamente a perimetro costante». Vale a dire che questa crescita non è l'effetto dell'innesto di nuovi soci e dell'integrazione del loro business con quello della law firm in Italia. Bensì si tratta di un risultato che riflette un percorso di sviluppo dello studio totalmente

organico. Il numero dei partner, dal primo gennaio 2019, risulta aumentato di un'unità (da 20 si è passati a 21 soci) ma per effetto di una promozione interna, quella di **Massimiliano Masnada**.

Considerata la parsimonia con cui, in generale, nelle law firm internazionali si fanno nuovi soci, il riconoscimento ottenuto dalla practice italiana di Hogan Lovells è un dato rilevante ed evidenzia non solo il consolidamento del suo posizionamento settore TMT ma anche la crescente affermazione del lavoro portato avanti dal neo-socio sul fronte privacy (si veda il box).

Sul punto, Picone fa notare come questo dato rientri in una strategia più ampia. «Fermo restando la nostra offerta di servizi legali in tutti gli ambiti del diritto d'impresa, ci stiamo concentrando in settori all'avanguardia, "di frontiera" e moderni se vogliamo, nei quali abbiamo un numero minore di competitor e in relazione ai quali i nostri clienti sanno meglio apprezzare il valore aggiunto del servizio legale», dice il managing partner. Nuove tecnologie, sharing economy, e-commerce o se si preferisce raggruppare l'insieme sotto un'unica "etichetta" si potrebbe parlare di digital economy. «Internet, digitalizzazione e utilizzo dei dati stanno trasformando l'economia. Lì ci poniamo come interlocutori di riferimento dei nostri clienti». Un ambito di attività con grandi potenzialità perché è in grado di coinvolgere molteplici aree di pratica dello studio: dal societario fino a tutte le declinazioni del regolamentare, passando per il contenzioso, ovviamente. Sempre all'interno di questa strategia, fa notare l'avvocato, può essere letto l'impegno di Hogan Lovells nel farmaceutico. Qui, l'attività si concentra molto sul contenzioso oltre che sulla contrattualistica, il regolamentare e l'm&a.

«Sono settori in cui riusciamo a combinare e valorizzare le expertise locali con le competenze del nostro studio a livello internazionale».

A proposito di fusioni e acquisizioni, Hogan Lovells ha avuto un anno molto intenso: 14 deal per un valore complessivo di 1,2 miliardi di euro. Tra questi, a proposito di pharma, lo studio ha affiancato Shire Italia nella cessione della divisione oncologica a Servier Italia. Poi ci sono state l'acquisizione di iGuzzini per conto di AB Fagerhult (deal del valore di 385 milioni di euro), la vendita di Forno d'Asolo da parte di 21 partners (275 milioni) e la cessione del 60% di Caffè Borbone a Italmobiliare (140).

Più in generale, Picone sottolinea la performance positiva corale dell'organizzazione nella Penisola («è stato un anno molto soddisfacente anche per il nostro fiscale, amministrativo e per l'antitrust, solo per fare alcuni esempi») e si dice convinto che a favorire determinati risultati sia anche l'impegno dello studio sul fronte della cura del clima interno. «Questi risultati sono anche legati agli investimenti che stiamo facendo sulla qualità dell'ambiente di lavoro. Sono frutto dell'attenzione che stiamo dedicando al benessere dei nostri professionisti e dei componenti del nostro staff». Un managing partner può incidere molto «sulla motivazione delle persone e far sì che ciascuno partecipi volentieri alla vita dello studio e sia contento di contribuire alla sua crescita». Hogan Lovells ha investito sulla formazione non soltanto di carattere tecnico giuridico, ma anche dedicata alle cosiddette soft skills (leadership, comunicazione, gestione dei conflitti, tecniche negoziali). Poi c'è il fronte dell'agile working. «Anche questo ci vede attivi. La possibilità di lavorare da remoto è prevista e tutti i soci sono stati invitati ad agevolare i colleghi che vogliano utilizzare questa opportunità. Una cosa che prevede una grande capacità organizzativa sia da parte di chi decide di avvalersene, sia da parte dello studio. Anche perché l'agile working richiede una grande flessibilità».

Tornando al mercato e alla sua evoluzione, Picone è convinto della fondamentale

LO STUDIO IN CIFRE

180

Fee earners
in Italia

130

Professionisti

50

Membri
dello staff

21

Partner

2

Sedi (Milano
e Roma)

34 mln €

Fatturato 2018

13%

La crescita
dei ricavi

Iberian Lawyer



THE DIGITAL AND FREE MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY

Every issue includes:

- Interviews to lawyers, in-house counsel, tax experts
- Business sector studies
- Post-awards reports
- Video interviews

Follow us on



For information:
info@iberianlegalgroup.com

Search for Iberian Lawyer or IBL Library on



importanza di riuscire a differenziarsi. E, in questo senso, del fatto che lo studio debba valorizzare la propria dimensione internazionale. «L'internazionalità ci dà un'expertise unica che si somma all'industry sector approach che ci caratterizza per la conoscenza dei comparti in cui operano i nostri clienti e ci consente non solo di offrire loro l'assistenza legale più opportuna ma anche di essere al loro fianco nell'individuare opportunità di business». Picone parla di «partnership con i clienti e di conoscenza dell'ambiente in cui si muovono in Italia e all'estero». A questo si aggiunge l'attivazione di un programma di *client listening*, ovvero ascolto dei clienti, finalizzato a capire «cosa funziona e cosa no nel modo in cui ci poniamo nei loro confronti, cosa è andato bene e cosa no nel corso della gestione di un'operazione o dopo un pitch». L'opinione dei clienti è una bussola per le strategie dello studio che allo stesso

tempo ha «individuato una serie di clienti chiave: i più interessanti e i più strategici in ottica di crescita e posizionamento sul mercato». Sui clienti più strategici viene svolta una review periodica per capire in che modo lo studio possa migliorare e ampliare la sua offerta.

In questa politica di attenzione al cliente e alla qualità dei servizi offerti, ovviamente, un ruolo rilevante lo gioca anche la tecnologia. «Lo studio – dice a tale proposito Picone – sta investendo molto a livello internazionale su questo fronte. Per la lettura intelligente dei documenti abbiamo individuato come partner Kira. Lo usiamo anche in Italia per le due diligence e le ediscovery».

In questo mestiere, aggiunge l'avvocato, «non esiste la missione compiuta. È sempre un work in progress, dove è fondamentale cercare di migliorarsi costantemente avendo sempre chiaro in testa il senso di ciò che si sta facendo». (n.d.m.)

UNA MISSIONE CHIAMATA PRIVACY

Un team dedicato a privacy e cybersecurity, guidato dal neo socio **Massimiliano Masnada**, all'interno del dipartimento Tmt e commercial. Hogan Lovells punta sulla privacy e su un team che si sta facendo largo sul mercato grazie a un approccio «totale» alla materia: dalla consulenza strategica al contenzioso (ambito in cui Masnada opera assieme al senior associate **Alberto Bellan**) per conto di player internazionali come Google. «Vogliamo essere advisor per la compliance integrata» dice a MAG l'avvocato Masnada. L'obiettivo è presentare la materia come «un valore per l'azienda. Un fattore di eticità che può incidere sulla sua reputazione». Recentemente, lo studio ha ottenuto da un'importante realtà attiva sul fronte della fatturazione elettronica, un incarico come advisor strategico per la privacy in merito ai progetti del gruppo. Inoltre, con l'aiuto di associate come **Giulia Mariuz**, si è occupato della revisione della compliance in questo ambito per clienti come Eni, Eataly e Technogym.

Nel team di Masnada è entrata di recente **Camilla Bistolfi**. La professionista (fondatrice, tra l'altro, del Centro nazionale anti-cyberbullismo) non è un'avvocata ma un'esperta di privacy e di modelli e compliance. Mentre la senior associate **Marta Colonna**, che da oltre sette anni collabora con Masnada, è appena stata nominata Dpo del Digital Transformation Team istituito dal governo Italiano.



MASSIMILIANO MASNADA

LUCA ARNABOLDI

Lo studio raddoppia la sua presenza negli Usa. Dopo il ritorno a New York, l'apertura di un ufficio a Los Angeles. Entra in squadra Duccio Mortillaro. Arnaboldi: «L'internazionalizzazione è tutto»

di nicola di molfetta

CARNELUTTI DEBUTTA SULLA WEST COAST

Il 2018 si è chiuso con un fatturato di 25 milioni di euro, mettendo a segno un incremento del 6,4% rispetto all'anno prima. Crescita chiama investimenti. E **Luca Arnaboldi**, managing partner di Cernelutti, ha chiara in testa la direzione in cui questi devono andare. «L'internazionalizzazione è tutto», dice l'avvocato in quest'intervista esclusiva rilasciata a MAG per raccontare la scelta di raddoppiare la presenza americana dello studio. Dopo il ritorno a New York (si veda il numero 70 di MAG) con la costituzione di AEM Cernelutti Law firm assieme ad Altieri Esposito & Minoli, il marchio Cernelutti arriva anche sulla West Coast e più nel dettaglio a Los Angeles.

«L'America sarà sempre un punto di riferimento economico e finanziario fondamentale», spiega Arnaboldi che è anche vicepresidente della Camera di Commercio Americana in Italia, istituzione in cui l'associazione professionale è attiva dal 1962. Del resto, anche il track record dello studio parla chiaro. Negli ultimi dodici mesi, Cernelutti ha affiancato Imprima spa nell'acquisizione dell'americana City Prints, così come ha seguito Ideal Clamp Products in quella di Clamp. Ma soprattutto lo studio si è occupato per conto della famiglia Fedrigoni della cessione di Fedrigoni Group al fondo americano Bain Capital: un deal da 753 milioni di euro.

Cernelutti raddoppia la sua presenza americana: perché?

Perché crediamo nella nostra vocazione internazionale e crediamo nella forza del mercato americano.

Come avete scelto Los Angeles? Quali considerazioni avete fatto?

Abbiamo scelto la West Coast perché volevano essere l'unico studio italiano in grado di abbracciare i due oceani. La comprensione del mercato americano richiede almeno una doppia visuale e prospettiva.

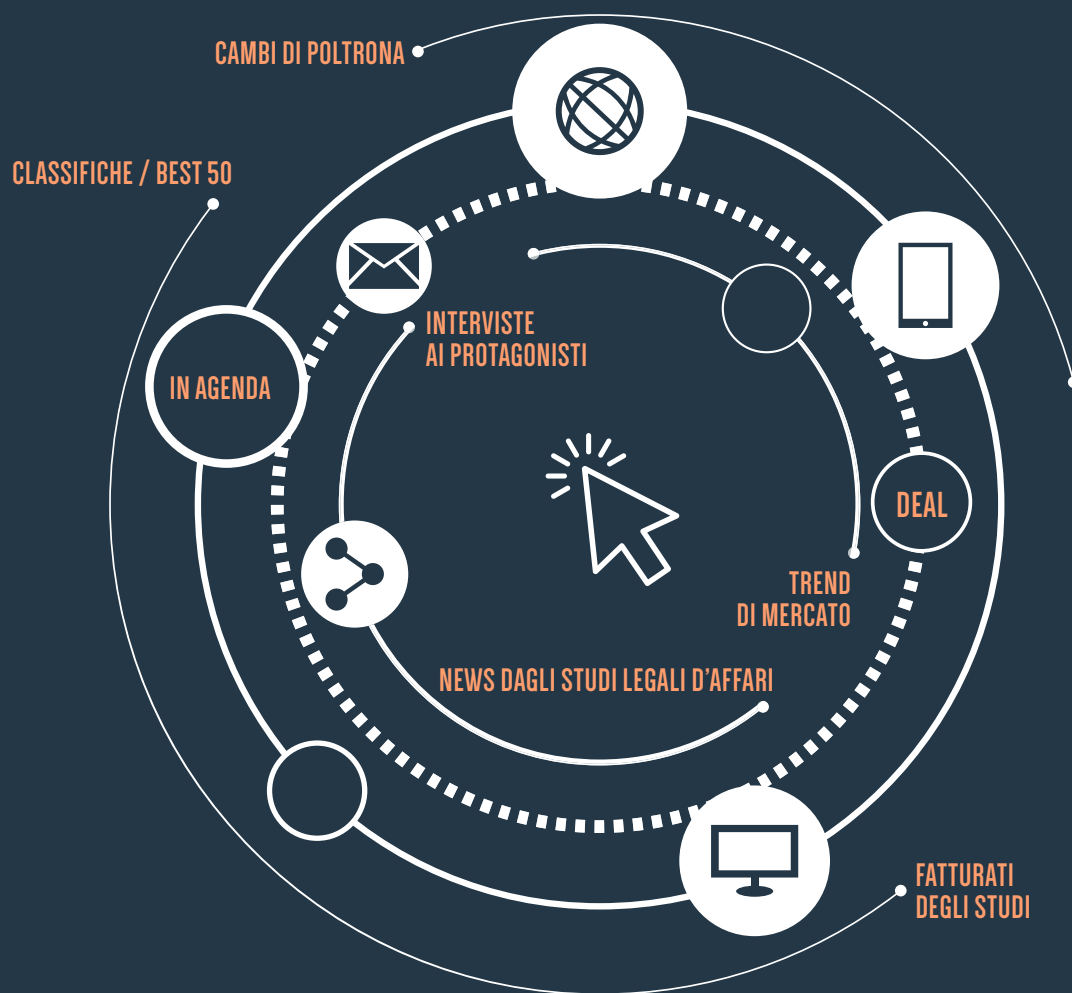
Chi c'è a Los Angeles?

Il partner responsabile del nuovo ufficio sarà l'avvocato Duccio Mortillaro (ex Dentons, ndr), un background da avvocato italiano, ma anche avvocato ammesso in California, New York e Florida, da oltre 25 anni.



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

**A NEW YORK
SIAMO PARTITI
DA ZERO E
OGNI ANNO
REGISTRAMO
UN
INCREMENTO
COSTANTE
DELL'ATTIVITÀ,
CHE OGGI È
STIMABILE
SU CIRCA TRE
MILIONI DI
EURO DI SOLO
LAVORATO
NEGLI STATI
UNITI**

Un "veterano" della consulenza alle aziende americane che investono in Europa, ma anche delle aziende italiane con interessi negli Stati Uniti, che sono in numero crescente...

Duccio si coordinerà coi 20 professionisti del nostro ufficio di New York, per le pratiche più complesse, mentre un associate, a rotazione, soggiornerà permanentemente a Los Angeles. Stiamo valutando anche di trasferire uno dei nostri professionisti da Milano.

In che modo opereranno le due sedi americane?

In maniera coordinata e sinergica. Spesso la clientela italiana che sbarca negli Stati Uniti ha bisogno di assistenza sia a New York che in California, mentre ancor più fondamentale è la vicinanza fisica al sistema economico della West Coast, uno dei più sviluppati al mondo. Si pensi semplicemente che il prodotto interno lordo della sola California si avvicina a quello dell'intera Italia.

A tre anni dal ritorno negli Usa è possibile tratteggiare un primo bilancio?

La nostra è una scelta di medio-lungo termine. Una scelta strategica di posizionamento e di investimento nel cuore dell'economia più importante del mondo. Per quanto si voglia provare a mettere in discussione questo assioma, il sistema economico americano è stato, è e sarà sempre il più sviluppato, il più avanzato e quindi il più importante, per

qualunque azienda di qualunque settore merceologico.

Perché serve essere lì?

L'essere presenti con una base operativa diretta ci consente di sviluppare molte sinergie, di cogliere opportunità e intercettare mandati all'origine. La sintonia coi nostri soci americani è attualmente molto forte e siamo molto soddisfatti della relazione professionale con loro.

Risultati?

Siamo partiti da zero e ogni anno registriamo un incremento costante dell'attività, che oggi è stimabile su circa tre milioni di euro di solo lavorato negli Stati Uniti. Senza contare il valore immateriale di immagine derivante da una doppia presenza che nessuno a oggi può vantare.

Quali sono le prospettive future?

Quanto al futuro ci proponiamo di continuare a crescere, con gradualità, rinforzando il presidio locale e accentuando le possibilità di opportunità cross-border. Non abbiamo fretta, non è un'avventura opportunistica. Non è un mordi e fuggi.

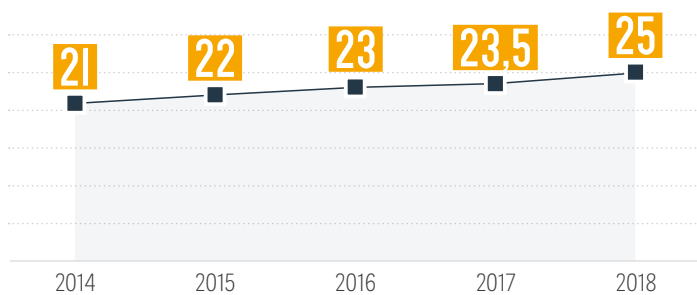
Perché raddoppiare negli Usa e non riaprire anche a Londra?

Abbiamo lungamente valutato anche l'opzione Londra e prima o poi torneremo a considerarla seriamente. D'altro canto eravamo a Londra prima di chiunque altro, già dagli anni Settanta. Ma in questo momento c'è troppa confusione e incertezza sui mercati inglesi e quindi riteniamo che sia meglio aspettare che la polvere si depositi e rimandare ogni valutazione a breve.

Effetto Brexit?

Nessuno in questo momento può prevedere che sarà esattamente della Brexit e quale ricaduta essa possa avere soprattutto sulla piazza finanziaria di Londra. Ciò detto, uno studio che abbia ambizioni internazionali non può stare lontano da Londra troppo a lungo, Brexit o non Brexit.

L'ANDAMENTO IL FATTURATO DELLO STUDIO IN MILIONI DI EURO



**LO STUDIO
IN CIFRE****4****UFFICI IN ITALIA
(MILANO, ROMA)
E ALL'ESTERO
(NEW YORK, LOS
ANGELES)****39****SOCI
(TUTTE LE
CATEGORIE)****8****OF COUNSEL****130+****PROFESSIONISTI****25_{mln€}****FATTURATO 2018****6,4%****L'INCREMENTO
DEL FATTURATO
NELL'ULTIMO
ANNO****Lei è stato tra i promotori di Select Milano...**

Select Milano è partita con l'intuizione che Brexit, purtroppo, fosse un'evoluzione possibile, ma oggi Select Milano significa assai di più che una possibile alternativa alla sola Londra. Milano sta emergendo come una delle destination più ambite da chi vuole fare lusso, innovazione, digitalizzazione, servizi professionali e finanziari. Insomma una piccola fetta del futuro economico e non solo del mondo si gioca anche a Milano.

Tornando all'internazionalizzazione, che ruolo ha nella strategia dello studio Carnelutti?

È tutto, in realtà. La nostra vocazione internazionalistica permea ogni nostra scelta. Anche per quanto riguarda i profili dei professionisti e dello staff che selezioniamo. Carnelutti era e vuol essere sempre di più la casa professionale accogliente per la clientela internazionale, non solo di provenienza americana, che investe nel nostro Paese. Oggi Los Angeles, ieri New York e presto, spero, anche Londra.

Intanto continuate a rafforzare l'offerta. Recente è l'ingresso del socio Marco Pallucchini. Avete un piano sul fronte lateral hire?

Il lateral hiring è una delle leve strategiche più importanti per il consolidamento e lo sviluppo del nostro studio. In particolare guardando anzitutto alla qualità delle persone, prima ancora che al loro fatturato o alla practice che frequentano. In Pallucchini crediamo molto e siamo felici abbia sposato la nostra sfida, ma non è l'unico.

Quali sono stati gli altri arrivi?

È appena entrato anche Francesco Grilletta, un giovane socio assai promettente e qualificato nel settore cartolarizzazioni e NPL. Abbiamo stretto una partnership strategica con lo studio Cassinelli di Genova e stiamo collaborando con loro su vari dossier. Roberto e Nicola Cassinelli sono di

recente diventati anche of counsel del nostro ufficio di Milano. Poi c'è Matteo Bazzani che, insieme a Chiara Mariani, ci ha raggiunto dallo studio del Professor Mazzoni, per consolidare e rafforzare la nostra banking & restructuring practice.

È tutto?

No. Abbiamo anche arruolato il professor Dario Latella, ordinario di diritto commerciale, con cui lavoreremo molto anche sui profili bilancistici di quotate e non. Infine, stiamo negoziando con un altro brillante accademico per rafforzare il nostro Litigation. E non ci fermeremo qua. A New York abbiamo due nuovi partner americani, Tripps (litigator) e Kaplitt (un passato in Sec e nello State Departement). Ma crediamo si possa anche crescere per sottrazione.

In che senso?

L'estrazione di valore passa anche attraverso le rinunce a coloro che, pur essendo ottimi professionisti, non hanno saputo creare sinergie col nostro studio.

INIZIO ANNO A RITMO DI LATERAL HIRE. SONO ARRIVATI I SOCI MARCO PALLUCCHINI E FRANCESCO GRILLETTA, OLTRE AGLI AVVOCATI MATTEO BAZZANI E CHIARA MARIANI. INOLTRE, CARNELUTTI HA STRETTO UNA PARTNERSHIP STRATEGICA CON LO STUDIO CASSINELLI DI GENOVA E HA PRESO L'OF COUNSEL DARIO LATELLA



CREDIAMO
IN UNA
TECNOLOGIA
AL SERVIZIO E
DI SUPPORTO
ALLA NOSTRA
ATTIVITÀ, NON
PENSIAMO
CHE POSSA
ESISTERE LA
TECNOLOGIA
FINE A SE
STESSA

L'evoluzione del mercato degli ultimi anni può essere declinata secondo tre "I": istituzionalizzazione, internazionalizzazione e innovazione. Rispetto a quest'ultima come vi state muovendo?

Sulle prime due "I" abbiamo poco da

invidiare a qualunque realtà nostrana, di qualunque rango e dimensione. Innovazione è l'altra gamba del nostro mantra "Tradizione & Innovazione", quindi anche su questo ci consideriamo (e siamo spesso considerati) dei pionieri.

»»»

Coffee experience | Team building ed eventi personalizzati dedicati al caffè.

viaggi straordinari dentro una tazzina.



Per il tuo prossimo **evento aziendale** o di **team building** prova qualcosa di insolito, dinamico, energizzante.

Un'immersione multisensoriale nel mondo del caffè è un'esperienza in grado di coinvolgere e appassionare stimolando la curiosità e l'interazione di gruppi anche grandi di persone.

Sevengrams offre alle aziende un'ampia gamma di corsi e workshop che offrono un'alternativa divertente al classico team building.

Degustazioni, eventi culturali, corsi pratici sul caffè: qualunque sia l'occasione, possiamo progettare un'attività "su misura" per il tuo team o per i tuoi clienti.

Scopri di più, contattaci allo 02 36561122.

coffeestudio

Via Valparaiso, 9
20144 Milano.

www.7gr.it

7Gr.

For
espresso
lovers
only.

IL 2018 SI È CHIUSO CON UN FATTURATO DI 25 MILIONI DI EURO, METTENDO A SEGNO UN INCREMENTO DEL 6,4% RISPETTO ALL'ANNO PRIMA. CRESCITA CHIAMA INVESTIMENTI. POSSIBILE UN RITORNO A LONDRA

Ovvero?

Carnelutti è stato tra i primissimi, se non il primo, tra gli studi italiani ad abbracciare la formula associativa, il primo a fare una battaglia per la difesa della denominazione sociale svincolata dal nome dei partner e vincolata invece all'avviamento della clientela e alla storia fondativa dello studio. Siamo stati i primi ad aprire a Londra, tra i primissimi ad aprire a New York (dove siamo ritornati 3 anni fa), i primi ad aprire a Los Angeles, tra i primissimi a dotarci di una governance istituzionale, i primi a dotarci di un management fatto di ingegneri ed economisti non avvocati, i primi ad aprire la partnership ai dottori commercialisti, i primi in Italia a scegliere un ufficio cielo-terra, i primi a investire in un sistema informatico proprietario

presidiato da un IT department interno, i primi a concepire una fusione transatlantica, devo proseguire?

Ma oggi, quando si parla d'innovazione, si pensa anche alla tecnologia...

Se poi per innovazione si pensa solo a quella tecnologica, stiamo completando la terza ondata di digitalizzazione di tutta la nostra attività, supportata da strumenti hardware e mobili di ultimissima generazione e, come molti, stiamo cominciando a interagire con l'intelligenza artificiale, anche se riteniamo che ci sia molta sopravvalutazione di quanto essa possa modificare lo svolgimento dell'attività nell'immediato e nel presente.

Che ruolo può o deve avere la tecnologia nella gestione di uno studio?

Per noi che gestiamo anche la parte contabile e fiscale della nostra attività, tutto gira solo su strumenti informatici, ovviamente, e il percorso di digitalizzazione è avviato da tempo.

E nell'offerta di servizi?

Allo stato attuale, la tecnologia è imprescindibile per lo svolgimento di qualunque attività. Come ho già detto crediamo in una tecnologia al servizio e di supporto alla nostra attività, non pensiamo che possa esistere la tecnologia fine a se stessa. E non deve diventare una moda.

Non pensa che possa essere una variabile in grado di ridisegnare completamente la "geografia" di questo settore?

Ho già anticipato quello che penso sul tema. Naturalmente non esistono preconetti che non siano modificabili e che anzi, soprattutto, in questa materia non debbano essere oggetto di revisione costante e continua. A questo proposito abbiamo costituito una Commissione di giovani e meno giovani soci, esperti o appassionati di informatica per stimolare il dibattito su che cosa sia opportuno fare e per monitorare il "challenge" della nostra architettura digitale, interna ed esterna. Siamo perfettamente consapevoli che un pezzo non secondario di futuro passerà da qua. ■

IL BRAND DIVENTA UN MARCHIO



Tra le novità dell'anno ce n'è una che riguarda anche il brand Carnelutti. Cambia nei suoi colori ma soprattutto nella sua forma. Le nuove tonalità, studiate assieme alla Brand and Interactive communication di Torino, sono nero e grigio "caldo". Mentre il lettering si caratterizza per l'unione in un unico simbolo delle sillabe CA e TT. Questo passaggio punta a sottolineare una volta di più la spersonalizzazione di Carnelutti e la sua trasformazione in un vero e proprio marchio del legal business. ■

MICHAEL A. GERSTENZANG



GERSTENZANG: «IL CAMBIAMENTO TECNOLOGICO VA ABBRACCIATO»

MAG ha incontrato il managing partner di Cleary Gottlieb durante il suo ultimo viaggio in Italia. «Credo che in futuro avremo sempre più tecnici all'interno della nostra organizzazione». I millennial? «Hanno un modo di pensare diverso. Mi piace che vogliano cambiare le cose»

Il rallentamento dei mercati non lo preoccupa. La questione dell'innovazione è una sfida che gli studi devono affrontare anche imparando a fare sistema tra loro. La formazione dei talenti dovrà recepire il valore che il concetto di disruption rappresenta per i millennial.

Classe 1964, capelli candidi, occhi brillanti dietro due lenti rettangolari ultraleggere.

Michael A. Gerstenzang è a Milano per il partners meeting europeo di Cleary Gottlieb, lo studio internazionale di matrice americana (1.300 avvocati nel mondo e 1,2 miliardi di ricavi nel 2017 secondo le stime Nlj 500) di cui è managing partner da gennaio 2017.

MAG lo ha incontrato durante una pausa dei lavori che lo vedono impegnato assieme a 78 degli 80 soci europei della law firm. Un'occasione preziosa per parlare di mercato legale e futuro (prossimo).

Come vede il mercato italiano in questo momento?

Ci sono sfide importanti che l'Italia sta affrontando in questo momento. A livello politico, così come a livello economico e sociale. La volatilità è il tratto caratteristico di questa fase. Per chi fa business sono tempi impegnativi. Pianificare è difficile. Ma questo è vero anche altrove.

Pensa ad altri Paesi in Europa?

Parlo a livello globale. Come saprà abbiamo 16 uffici nel mondo. Due di questi sono negli Stati Uniti. Mentre gli altri 14 sono in altre giurisdizioni. La scorsa settimana ero a Hong Kong e lì il tema dei rapporti con la Cina e dell'andamento dell'economia cinese era pressante. Sono stato a Londra, e chiaramente Brexit è il grande punto interrogativo. A Mosca ci si interroga sull'impatto delle sanzioni. E se penso agli Usa, casa nostra, non c'è mattina in cui non mi capitino di aprire il giornale e leggere notizie che mi preoccupano per l'instabilità provocata da alcune scelte della nostra amministrazione.

Tempi difficili per il business, tempi difficili per gli studi legali?

Non direi. Gli avvocati, così come altre categorie di consulenti, hanno un ruolo a prescindere dalla fase congiunturale. I nostri clienti hanno certamente bisogno di noi quando le cose vanno bene e devono crescere e fare investimenti. Ma hanno a maggior ragione bisogno del nostro supporto nelle fasi di difficoltà.

Io conosco molti avvocati che dicono a dir poco preoccupati...

Chi è più abituato a occuparsi di attività ordinaria e consulenza

II
SIAMO
ORGANIZZATI
PER DARE
IL NOSTRO
MEGLIO NELLE
SITUAZIONI
COMPLESSE. SA
QUAL È STATO
IL NOSTRO
MIGLIORE ANNO
DI SEMPRE?
IL 2009

continuativa è più esposto agli affetti di un rallentamento dell'economia. È una questione di business model. Noi siamo organizzati per dare il nostro meglio nelle situazioni complesse. Sa qual è stato il nostro migliore anno di sempre in termini di performance economica?

Me lo dica...

Il 2009 e il mondo era appena piombato nella grande crisi finanziaria...

Il mercato legale, anche per effetto delle crisi, sta evolvendo. La tecnologia è un tema. In che modo Cleary Gottlieb sta gestendo le sfide dell'innovazione?

La tecnologia sta cambiando il nostro modo di lavorare. Ma non si tratta di un fenomeno totalmente nuovo se ci pensa. Quando 26 anni fa ho cominciato a lavorare in Cleary Gottlieb non usavamo le e-mail. E se ci limitiamo a riflettere su quanto e come le e-mail hanno avuto un impatto sull'attività legale, possiamo sicuramente dire che la tecnologia è destinata ad avere un impatto enorme sulla nostra attività.

Qual è l'atteggiamento giusto in questa prospettiva?

Il cambiamento tecnologico va abbracciato. Deve diventare un alleato e non un nemico. Dobbiamo imparare a usare questi strumenti sia nel modo in cui ci rapportiamo ai clienti sia nel modo in cui esercitiamo la nostra attività. E se devo essere sincero, credo che la tecnologia, nei prossimi anni, avrà un impatto molto più forte sul modo in cui lavoriamo all'interno dei nostri studi che sulle modalità in cui interagiamo con i clienti.

Perché?

I clienti sono molto interessati al tema ma ancora non hanno una chiara idea di come vogliono usare questi strumenti. Mentre credo che assisteremo a progressi più rapidi nel modo in cui gestiamo la nostra attività.

Un esempio?

Lo scorso anno abbiamo organizzato un hackaton all'interno della nostra sede di New York con l'obiettivo di raccogliere idee e progetti finalizzati a implementare un sistema di feedback informale (che non sostituiranno la review annuale, ndr) sull'attività dei nostri collaboratori. È nato un progetto che si chiama Cleary Loop e che ora stiamo utilizzando.

State usando anche l'intelligenza artificiale?

Sì, in questo momento soprattutto per la revisione di grandi quantità di documenti legate all'attività antitrust o contenziosa.

La cosiddetta e-discovery...

Esatto, anche se grazie al sistema di machine learning questi strumenti potranno presto andare oltre la semplice attività di ricerca di documenti o informazioni.

Lo avete acquistato?

No, lo abbiamo sviluppato noi. E la cosa interessante è che i risultati di queste ricerche sono stati giudicati affidabili e accurati dalle corti (in Usa e in Ue) a cui li abbiamo sottoposti. La macchina rende il lavoro più accurato e affidabile. E questo è stato un risultato molto importante. Adesso cercheremo di studiare applicazioni dell'intelligenza artificiale adatte anche all'attività transactional. Anche se non è così semplice.

Perché?

Nei contenziosi, la macchina ha la possibilità di studiare e apprendere dalla lettura di milioni di documenti. Si pensi alla quantità di sapere contenuta negli archivi giudiziari. In una transazione, la documentazione relativa al deal è contenuta in qualche scatola. E anche se volessimo formare la macchina mettendole a disposizione i dati custoditi dallo studio probabilmente non avremmo

**16**UFFICI A LIVELLO
GLOBALE

...

1.300AVVOCATI
NEL MONDO

...

187PARTNER
NEL MONDO

...

80I PARTNER
NEL MONDO

MICHAEL A. GERSTENZANG

abbastanza materiale per renderla altrettanto accurata in tempi ugualmente rapidi. I grandi studi legali sono grandi se comparati agli altri studi legali, ma noi non siamo Google o Ibm ecc.

Un'alternativa sarebbe fare sistema tra studi...

Questa è una strada che gli studi di successo devono affrontare e, recentemente, i nostri sforzi sono stati supportati dall'adesione alla piattaforma tecnologica legale Reynen Court. Inoltre, dovremo riuscire ad attirare specialisti e tecnici che riescano ad affiancarci in questo percorso.

Ingegneri, tecnici, manager e in generale professionisti capaci di collegare la tecnologia al funzionamento dello studio sono sempre più presenti...

Credo che in futuro avremo sempre più tecnici all'interno della nostra organizzazione. Dobbiamo cercare, quindi, di rendere lo studio legale un posto interessante dove lavorare per questi professionisti che, probabilmente, preferirebbero operare all'interno di business più all'avanguardia. Noi abbiamo bisogno di questi talenti.

E nelle legal tech?

Qui il discorso è diverso. La maggior parte delle legal tech sul mercato sono ancora delle start up. E questo rappresenta un tema. Condividere informazioni e affidare la propria struttura tecnologica a società giovani, naturalmente fragili e con un futuro ancora incerto può essere un problema.

Ci sono law firm che hanno scelto di investire direttamente in legal tech creando i propri incubatori...

Mio figlio fa il venture capitalist di mestiere e mi ha insegnato a essere scettico in tema di investimenti in quest'area. Servono industry experts per selezionare i progetti più validi e non è detto che gli studi possano giocare



ABBIAMO ORGANIZZATO UN HACKATON PER RACCOGLIERE PROGETTI FINALIZZATI A IMPLEMENTARE UN SISTEMA DI FEEDBACK INFORMALE SULL'ATTIVITÀ DEI NOSTRI COLLABORATORI



8

SEDI IN EUROPA:

PARIGI,
BRUSSELS,
LONDRA,
FRANCOFORTE,
MOSCA, ROMA,
MILANO,
COLONIA

...

500+

**PROFESSIONISTI
NEL VECCHIO
CONTINENTE**

questo ruolo senza acquisire, e poi utilizzare, i mezzi appropriati.

L'innovazione e la tecnologia cambieranno il modo in cui i giovani professionisti dovranno essere formati ovvero avranno la possibilità di formarsi all'interno dello studio?

Per anni i giovani avvocati hanno imparato la professione dai colleghi più anziani e da quelle attività di base che, adesso, cominciano a essere affidate alle macchine (pensiamo alle due diligence). Le cose sono destinate a cambiare. E credo sia una cosa positiva.

In che senso?

Non penso che dovremmo formare i nostri avvocati facendogli fare cose noiose o ripetitive fino allo sfinimento. Dobbiamo trovare nuove modalità di formazione. E credo che i giovani avvocati abbiano un atteggiamento positivo.

Da cosa lo deduce?

La mia sensazione è che siano intenti nel cercare di avere un impatto sul modo in cui lo studio opera e sul modo in cui lo studio può interagire con i clienti. Non rimpiangono il vecchio apprendistato e sono interessati a nuovi modi di imparare. Noi ci dobbiamo adattare perché dobbiamo continuare ad attirare i migliori talenti. Hanno un modo di pensare diverso e la cosa che mi piace è che vogliono cambiare le cose.

È un atteggiamento inedito in una professione così tradizionale?

Quando andavo a scuola, essere disruptive era qualcosa di insolito e ti faceva rischiare una punizione. Per i millennial la disruption è un valore positivo: Facebook è disruptive, così come Uber. E loro vogliono essere così, avere un impatto, cambiare le cose. E noi vogliamo essere così. Riuscire a fare le cose meglio per i nostri clienti e portare loro valore. ■



LA MAPPA DELLE AGEVOLAZIONI CONTRIBUTIVE per le imprese nel 2019

di david trotti**



In questo breve saggio offriamo la cassetta degli attrezzi per utilizzare le agevolazioni contributive a disposizione delle aziende.

GIOVANI ECCELLENZE

L'incentivo spetta per le assunzioni o trasformazioni a tempo indeterminato effettuate nell'anno 2019 e per gli studenti che abbiano conseguito una Laurea Magistrale con punteggio non inferiore a 110 e lode e una media ponderata non inferiore a 108/110 e dottorati di ricerca tra il 01/01/2018 ed il 30/06/2019: Il beneficio pari a 8mila euro l'anno consiste in uno sconto sulla contribuzione dovuta dal datore di lavoro con eccezione dei premi INAIL. L'incentivo spetta anche per l'assunzione di lavoratori part-time (beneficio riproporzionato). L'incentivo cumulabile con altri benefici e normativi, è soggetto al De Minimis. Viene inoltre permessa

la sua "portabilità", per la parte residua non fruita, in caso di riassunzione da parte di un'azienda.

PERCETTORI REDDITO DI CITTADINANZA (RdC)

Sono incentivabili le assunzioni a tempo pieno e indeterminato anche in apprendistato di percettore di RdC (escluse, sia le assunzioni a tempo determinato, sia le assunzioni a Part-Time). Consiste nell'esenzione dal versamento dei contributi (esclusi i premi INAIL), per un periodo pari alla durata residua della prestazione di RdC cui avrebbe avuto diritto il percettore nel caso in cui non fosse stato assunto, e non inferiore a cinque mensilità. La misura massima del beneficio è di 780 euro mensili nel limite dell'importo determinato dalla contribuzione dovuta. L'attivazione di questo incentivo

attende l'emanazione di un Decreto. Sono escluse ipotesi di cumulo con altre misure (eccetto bonus sud). Il primo requisito che viene richiesto è la partecipazione dell'azienda al sistema integrato informativo di gestione del RdC. Vigè il divieto di licenziare nei 36 mesi successivi all'assunzione il lavoratore agevolato, pena la restituzione dell'incentivo fruito, maggiorato di sanzioni e interessi civili. Il divieto non si applica in caso di licenziamento per giusta causa o giustificato motivo. Oltre al requisito dell'incremento occupazionale l'incentivo richiede il rispetto del "De Minimis".

OCCUPAZIONE NEET

Sono incentivabili le assunzioni a tempo indeterminato di soggetti tra i 16 e i 29 anni iscritti a Garanzia Giovani. Il beneficio vale per le assunzioni dal 01/01 al 31/12/2019. Sono incentivabili le assunzioni a tempo indeterminato anche part time e in somministrazione, sono incluse le cooperative e l'apprendistato professionalizzante (solo periodo formativo). Il beneficio coincide con i contributi a carico del datore di lavoro (esclusi premi INAIL) e viene concesso per un periodo massimo di 12 mesi dalla data di assunzione fino al raggiungimento dell'importo complessivo massimo di 8.060 euro.

MEZZOGIORNO

Sono incentivabili le assunzioni e le trasformazioni a tempo indeterminato di soggetti disoccupati la cui prestazione lavorativa sia svolta in: Basilicata,



Campania, Puglia, Sicilia, Calabria, Abruzzo, Molise, Sardegna. Il beneficio viene concesso per le assunzioni e trasformazioni comprese dal 01/01 al 31/12/2019. Sono incentivabili le assunzioni e le trasformazioni a tempo indeterminato anche part time, le assunzioni in somministrazione, quelle fatte dalle cooperative e il contratto di apprendistato professionalizzante (solo periodo formativo).

ESONERI CONTRIBUTIVI STRUTTURALI

Il beneficio interessa i soggetti che non abbiano mai avuto un contratto di lavoro a tempo indeterminato. Il beneficio è riconosciuto a tutti i datori di lavoro privati. Sono incentivabili le assunzioni o trasformazioni a tempo indeterminato inclusi i part time e i contratti di somministrazione. Il limite di età è di 30 anni. Il beneficio è lo sconto pari al 50% sulla

contribuzione datoriale entro il limite annuo massimo di 3mila euro per la durata di 36 mesi dalla data di assunzione/trasformazione.

Il Decreto Dignità ha previsto un nuovo bonus per l'occupazione che si affianca a quello del capoverso precedente per il periodo 2019-2020. L'incentivo riguarderà tutte le assunzioni a tempo indeterminato a tutele crescenti di soggetti che, non abbiano compiuto i 35 anni di età, e che non abbiano in precedenza svolto attività lavorativa a tempo indeterminato. La misura consiste in uno sconto contributivo del 50% (esclusi i premi INAIL) per la durata di 36 mesi, nel limite massimo di 3mila euro annui. Si è in attesa di un Decreto con cui saranno individuate le modalità attuative. ■

***Responsabile Centro Studi
AIDP*

*Rubrica a cura di
AIDP Gruppo Regionale Lombardia



LEGALCOMMUNITY AWARDS

IP&TMT2019

SCOPRI QUI I FINALISTI

Lunedì 13 maggio

Spirit de Milan

Via Bovisasca, 57/59

Milano

Sponsor



#LcIpTmtAwards



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



Silvia Adler
Project Manager, *MuseoCity*



Antonella Andrioli
Legal & Corporate Affairs
Director, *Valentino*



Emiliano Berti
Head of Legal & Compliance,
Europe, *Nokia*



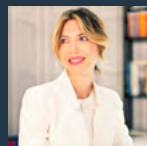
Andrea Bonante
Corporate Affairs & Global
Compliance Director – Board
Secretary, *Moncler*



Paola Brovelli
General Counsel,
Samsung Electronics Italia



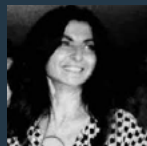
Valerio Bruno
Director of Legal Services,
Accenture



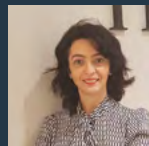
Marilù Capparelli
Director of Legal Affairs,
Google EMEA



Francesco Carducci
D.P.O. – Head IP, *Parmalat*



**Nadia Francesca
Cipriano**
Direttore Legal Affairs, *Olivetti*



Sara Citterio
Corporate Affairs, Legal
and Compliance Manager,
Trussardi



Luigi Condorelli
Principal Counsel,
*The Walt Disney Company
Italia*



Antonio Corda
Legal Affairs Director,
Vodafone



Barnaba Costalonga
Senior Director, Business
& Legal Affairs, *Viacom*



Sabrina Costanzo
Senior Attorney – Intellectual
Property, E-Commerce and
Compliance, *Luxottica Group*



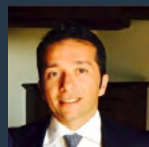
Furio Curri
Head of Group
General Legal Affairs,
Assicurazioni Generali



Stefania Del Duca
General Counsel,
Granarolo



Sabrina Delle Curti
General Counsel,
Cerved Group



Daniele Di Gregorio
Senior Legal Counsel,
Sofinter



Carmen Di Marino
Chief Legal Officer, *Dompè*



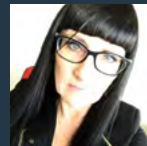
Marcello Dolores
Vice President – Corporate
Legal and Regulatory Affairs
for Southern Europe,
*Discovery Networks
International*



Gian Maria Esposito
General Counsel,
TeamSystem



Paolo Fabiani
Legal Director, *Technogym*



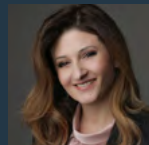
Simona Falchieri
Responsabile Legale - Socie-
tario e Fiscale, *Conad
Consorzio Nazionale
Dettaglianti Soc.Coop*



Sabrina Gentile
Legal & Corporate Affairs
Director, *EditorialeDomus*



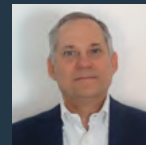
Niccolò Giora
Senior Legal Counsel,
Vodafone Italia



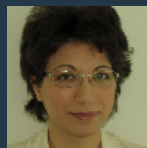
Clara Giove
Responsabile Legale,
The Swatch Group (Italia)



Nicola Giudice
Responsabile Servizio
di Conciliazione,
Camera Arbitrale di Milano



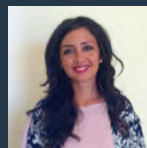
Stefano Iesurum
Head of Legal Affairs, *Diesel*



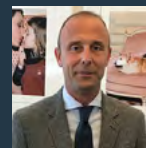
Rita Izzo
Head of Legal,
UniCredit Services



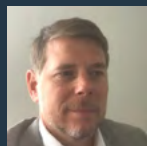
Tanya Jaeger de Foras
VP & General Counsel EMEA,
Whirlpool



Vanessa La Greca
Head of Legal Affairs Italy,
YOOX NET A PORTER Group



Antonello Lauro
General Counsel Jewellery
Division, *Kering*



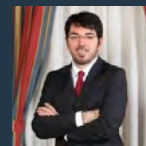
Giacomo Leo
General Counsel,
Bottega Veneta



Fabrizio Manzi
Chief Legal Officer,
Italiaonline



Elena Mauri
Group Legal Affairs & IP
Director, *Ermengildo Zegna*



Salvatore Mautone
Head of Legal, *Kimbo*



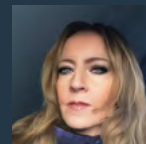
Sandra Mori
DPO Europe, *Coca-Cola*



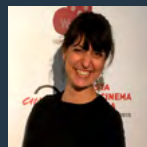
Ilaria Musco
Head of Legal Affairs,
Dazn Italy



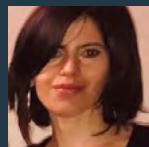
Simona Musso
General Counsel, *Lavazza*



Monica Nannarelli
Director of Legal Department,
Morellato & Sector



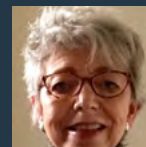
Letizia Nuvoli
Head of Legal,
Indiana Production



Rachele Perico
Legal Counsel,
*The Blonde Salad – Chiara
Ferragni*



Marianna Piana
Head of Legal and Complian-
ce Broadband, *Eutelsat*



Giuliana Picarelli
Coordinatrice Artistica



Valérie Ruotolo
Country Counsel Italy,
HP Italy



Juna Shehu
General Counsel,
Poltrona Frau Group



Umberto Simonelli
Chief Legal & Corporate
Affairs Officer – Company
Secretary, *Brembo*



Nicola Verdicchio
Senior Vice President and
Chief Legal Officer, *Pirelli & C.*

SPHERIENS, «IL NOSTRO MODELLO PER L'IP»

MAG ha incontrato Pier Luigi Roncaglia: «Il nostro studio riesce a gestire tutte le problematiche IP internamente con un approccio globale e interdisciplinare»

di elisabetta barbadoro

Lo studio Spheriens nasce lo scorso anno dopo un radicale rebranding. Da team legale interno alla Società italiana brevetti (Sib) a studio indipendente con decine di clienti italiani e stranieri, soprattutto case di moda, social media e companies del mondo dell'entertainment. Quello che rimane dell'esperienza prima dentro poi al fianco della Sib è l'area di attività: la difesa della proprietà intellettuale. Col cambio di nome lo studio rafforza ulteriormente la sua dimensione internazionale – da anni c'è un ufficio di appoggio a New York, come base per gli incontri con i numerosi clienti statunitensi, cui si aggiungono la sede storica di Firenze e gli uffici di Milano e Roma. Lo spiega a MAG **Pier Luigi Roncaglia**, fondatore di Spheriens: «Sono di Firenze, ma ho sempre frequentato assiduamente, per ragioni



PIER LUIGI RONCAGLIA

di studio e successivamente professionali, gli Stati Uniti e in particolare New York. Affacciandomi alla professione da neolaureato in legge, ho iniziato praticamente per caso a lavorare alla Sib. All'epoca non conoscevo affatto il settore della proprietà intellettuale, ma mi sono subito appassionato alla materia e, in particolare, al contenzioso. Oltre dieci anni fa abbiamo fondando lo Studio Legale 'Siblegal', che condivideva anche gli spazi con la Sib. Lo studio è cresciuto in fretta, al di là delle nostre stesse aspettative e previsioni, soprattutto nel settore del *fashion* e del lusso, ma acquisendo o consolidando anche clienti nei settori del *food & beverage*, del *design*, dell'*entertainment*, del *software* e delle alte tecnologie, dello *sport*, solo per citarne alcuni». L'avvio del progetto Spheriens è servito a rafforzare

la vera vocazione del team guidato da Roncaglia: quella internazionale al fianco, soprattutto, dei grandi player italiani e stranieri del fashion e del design.

Come è avvenuto il rebranding? Roncaglia comincia a raccontare partendo dalla scelta del nome: «Il nuovo nome 'Spheriens', scelto anche con l'aiuto di una società di *naming*, è un nome di fantasia che coniuga sonorità latine e anglosassoni ed evoca i concetti da un lato di sfera, a rimarcare l'idea di completezza, e dall'altro di esperienza. L'operazione ha riguardato l'identità visiva complessiva dello studio, affidata a un'opera astratta creata *ad hoc* dal noto illustratore **Ray Oranges**».

In quest'operazione di *rebranding*, continua il managing partner, «ci siamo allontanati dallo stereotipo cupo e ingessato spesso associato all'idea di studio legale, per cercare di trasmettere un'immagine di chiarezza, ariosità e movimento, e allo stesso tempo di accuratezza e cura per i dettagli. Abbiamo seguito quest'impostazione anche negli allestimenti dei nostri nuovi uffici a Firenze, Milano e Roma». Perché il nome deve rispecchiare i valori cardine a cui ci si ispira: «Non so se nel mondo dell'economia di oggi abbia ancora senso la distinzione tra 'formale' e 'informale'. A ogni modo, ci descrivono spesso come uno studio decisamente informale: vuoi per l'abbigliamento, vuoi perché quando possiamo ci muoviamo con le biciclette pieghevoli (per alcuni di noi mezzo di trasporto imprescindibile), vuoi per l'arredamento dei nostri uffici, con la presenza di oggetti come tavoli da ping-pong, giradischi, scaffali per le biciclette. Ad esempio ci hanno detto spesso che i nostri uffici sembrano studi di pubblicitari, architetti o creativi, più che di avvocati. Comunque sia, anche quest'aspetto non è fine a sé stesso, ma riflette la nostra impostazione del lavoro: evitare formalismi e barriere inutili, soprattutto nei rapporti con i clienti, andare alla sostanza dei problemi, essere sempre aperti a soluzioni creative e non convenzionali, facilitare l'interazione e gli scambi tra le persone, mantenere viva la curiosità e la passione per ciò che facciamo».

Come riesce uno studio italiano con sede principale a Firenze composto da 12 partner, nove tra associati e of counsel e 25 tra collaboratori e staff, a ottenere incarichi dai più prestigiosi e noti marchi della moda e non solo? Recentemente Spheriens ha assistito con successo Dr. Martens, nota azienda britannica produttrice di calzature che coi classici scarponcini è sulla cresta dell'onda da circa trent'anni. In questo periodo è al fianco di Louis Vuitton per un

“

CI DESCRIVONO SPESSO COME UNO STUDIO DECISAMENTE INFORMALE: VUOI PER L'ABBIGLIAMENTO, VUOI PERCHÉ QUANDO POSSIAMO CI MUOVIAMO CON LE BICICLETTE PIEGHEVOLI VUOI PER L'ARREDAMENTO DEI NOSTRI UFFICI, CON TAVOLI DA PING-PONG E GIRADISCHI

”

contenzioso alla Corte europea; tra i clienti hanno anche Ferragamo e le società che gestiscono i principali social network. «L'attività di Spheriens nel campo dell'IP rappresenta, credo, un *unicum* nel panorama italiano. A quanto mi consta infatti siamo l'unico studio che raccoglie professionisti specializzati in tutte le aree rilevanti l'IP (civile, penale, doganale, Internet etc.), in modo da poter davvero offrire ai clienti un servizio integrato e completo. Normalmente infatti gli studi non sono in grado di gestire autonomamente tutti gli aspetti delle problematiche IP, e sono quindi costretti ad avvalersi, ad esempio per i processi penali, di professionisti esterni». Spheriens è diverso «perché riesce a gestire tutte le problematiche IP internamente con un approccio globale e interdisciplinare, avvalendosi dell'interazione e del confronto costante tra i professionisti specializzati nelle diverse aree – spiega l'avvocato -. Tra i fondamenti di Spheriens c'è l'idea di instaurare con i clienti un vero e proprio rapporto di partnership, che vada ben al di là di una semplice assistenza episodica. Cerchiamo quindi di mantenere contatti costanti con i clienti, incontrandoli spesso e con scambi quasi quotidiani. Per impostare un rapporto del genere è indispensabile capire qual è esattamente il business dei clienti, i loro valori, i punti di forza e di debolezza. Inoltre, lo ripeto, la nostra è un'attività 'corale' verso il cliente: tutto il *team* di Spheriens lavora al suo servizio, ciascuno secondo la propria specializzazione».

>>>

MONDAY 10 JUNE

TUESDAY 11 JUNE

WEDNESDAY 12 JUNE

THURSDAY 13 JUNE

FRIDAY 14 JUNE

13 JUNE 2019
9.30AM - 1.30PM

followed by light lunch

EXCELSIOR HOTEL
GALLIA

Piazza Duca d'Aosta 9
20124, Milan

SAVE THE DATE

CONFERENCE ON INTERNATIONAL M&A

#legalcommunityweek

Contact

For registrations:

Giulia.Vella@lcpublishinggroup.it
+39 02 84243870

Technical sponsor



Legalcommunity Week is supported by





Proteggere la proprietà intellettuale è un'attività cardine nell'Italia dell'arte e della moda: ma i casi di contraffazione, nel nostro Paese, sono frequenti e difficili da scovare. Lo ha spiegato lo stesso Roncaglia, che con Ferragamo ha ottenuto il riconoscimento presso il tribunale di Udine della non autenticità di una parte dei bottoni della fornitura: «L'Italia è il più grande produttore di merce di alto livello contraffatta – spiega Roncaglia -. Oltre che produttori siamo anche uno dei maggiori consumatori di tale merce. A livello europeo le normative sono soddisfacenti, per certi versi più favorevoli ai titolari dei diritti rispetto, ad esempio, all'ordinamento statunitense. In Italia, come in Francia, siamo anche all'avanguardia per quanto riguarda le norme sulla tutela penale della proprietà intellettuale. I problemi nel nostro Paese derivano semmai dai tempi troppo lunghi della giustizia, almeno per le cause di merito. Per questo motivo il contenzioso industrialistico – che riguarda dinamiche commerciali richiede tempi di decisione molto rapidi – viene normalmente promosso attraverso procedimenti cautelari d'urgenza. Bisogna



4

Le sedi: Firenze, Milano,
Roma e New York



1

Gli anni trascorsi
dall'avvio del progetto



12

Partner

8

Associate

1

Of counsel

anche dire che, dopo l'istituzione delle Sezioni Specializzate, le cause sono ormai quasi sempre decise da giudici realmente specializzati nella nostra materia, che hanno maturato una notevole esperienza e sensibilità in merito alle tematiche del settore».

E spesso distinguere ciò che è autentico da ciò che è contraffatto è una partita difficile da giocare: nel caso Dr. Martens, per esempio, la difficoltà è stata quella di far riconoscere alcune caratteristiche proprie degli scarponcini come identificative del marchio. Nei prodotti contraffatti – in quel caso – non compariva il nome o il logo copiato dalla casa britannica, Spheriens è riuscita a dimostrare che la contraffazione è avvenuta solo copiando la cucitura e la forma del prodotto originale: «Nel mondo della moda è abbastanza tipico usare come segno distintivo del brand il prodotto stesso o una sua caratteristica» spiega Roncaglia. Nel caso delle Dr. Martens si tratta dello scarponcino e della cucitura gialla, elementi che il team dello studio sono riusciti a far valere come identificativi del marchio. La cosa particolare, di quella vicenda giudiziaria, è che la protezione del marchio di forma è arrivata anche in sede penale, dove invece ci si concentra spesso più sul marchio denominativo.

In definitiva, Spheriens si presenta come uno studio agile e con pochi professionisti, ma destinato a crescere soprattutto se si considera la mole e la notorietà dei clienti che assiste: «L'allargamento non è per noi un obiettivo in sé, ma rappresenta piuttosto una necessità per far fronte alla crescita del lavoro e all'ampliamento della clientela. In ogni caso, abbiamo sempre preferito non seguire la strada di incorporare altri studi o gruppi di professionisti già strutturati: preferiamo far crescere le risorse internamente, in modo da trasmettere il nostro *imprinting* e modo di lavorare, mantenendoci allineati nel livello di assistenza che prestiamo. Su questo punto siamo sempre stati intransigenti: va benissimo crescere, ma mai a discapito della qualità del nostro lavoro».

GDPR, PAROLA AL CHATBOT

Ecco come funzionano i sistemi di messaggistica istantanea sviluppati da Norton Rose Fulbright e Dla Piper. Macchine che rispondono a centinaia di domande in una frazione di secondo

DParker e Prisca sono due chatbot: intelligenze artificiali in grado di comprendere e rispondere alle domande che vengono loro poste in una finestra di messaggistica istantanea. I chatbot, presenti da anni nel world wide web, stanno prendendo piede anche nel mondo legale: Parker è stato sviluppato da Norton Rose Fulbright, Prisca è un prodotto legal tech nato grazie al supporto di Dla Piper. Entrambi sono in grado di rispondere in una frazione di secondo a domande sul Gdpr.

Ne scrivevamo già sul [numero 88 di MAG](#) a ottobre 2017. Allora sembrava fantascienza. La tecnologia si stava appena

affacciando nelle varie professioni, e negli studi legali si iniziava a parlare di Robot Lawyer: non androidi antropomorfi ma algoritmi virtuali in grado di interagire coi clienti attraverso uno schermo. Oggi sono una realtà, già operativa in alcune law firm internazionali. I chatbot sono sistemi virtuali basati su algoritmi programmati per rispondere alle domande su un determinato tema. In ambito legale, i legal chatbot si sostituiscono ai professionisti per rapide consultazioni o chiarimenti in tema di compliance normativa. Una volta inserita la domanda nella finestra della chat, la risposta, automatica ma non per questo poco accurata, arriva in una frazione di secondo. In Europa il primo terreno di applicazione dei legal chatbot è quello delle normative europee come IDD – direttiva sulla distribuzione assicurativa - e Gdpr - regolamento sulla protezione dei dati -. Sono le leggi di Bruxelles, in fondo, quelle che danno più filo da torcere alle aziende e ai loro team compliance.

Questi algoritmi hanno un nome e si presentano da soli: «Ciao, mi chiamo Parker», a parlare è il chatbot di Norton Rose Fulbright. Ci si può chattare gratuitamente a [questo link](#).

A spiegarci qualcosa su Parker è stata **Kate Tomlinson**, innovation director per Europa, Medio Oriente e Asia di Norton Rose Fulbright: «Parker utilizza l'elaborazione del linguaggio naturale per rispondere a una vasta gamma di domande che le imprese extra europee possono avere sul Gdpr dell'Ue, incluso se il regolamento si applica alla propria attività e quali attività coprono le norme».

Uno dei punti di forza dei legal chatbot è la facilità nella fruizione, ci si può rivolgere a Parker e Prisca 24 ore al giorno, sette giorni su sette, basta avere una connessione internet. Non serve registrarsi, i chatbot sono aperti a tutti e immediatamente disponibili a rispondere alle domande.

Come conferma **Salvatore Iannitti**, partner di Norton Rose che si occupa di insurance, corporate and regulatory:



«A giudizio di chi l'ha usato, il principale punto di forza di Parker è la sua libera e immediata accessibilità, utile a orientare il cliente nel mare magnum delle informazioni legali accessibili su internet e a fornirgli la conoscenza di base delle principali questioni legali; il cliente utilizza queste informazioni per individuare i punti di reale interesse all'interno della sua organizzazione e rivolgersi quindi al legale per raccogliere un parere su specifiche questioni».



SALVATORE IANNITTI

“

A GIUDIZIO DI CHI L'HA USATO, IL PRINCIPALE PUNTO DI FORZA DI PARKER È LA SUA LIBERA ED IMMEDIATA ACCESSIBILITÀ, UTILE AD ORIENTARE IL CLIENTE NEL MARE MAGNUM DELLE INFORMAZIONI LEGALI

”

«Parker ha attualmente quattro interazioni – spiega Tomlinson – risponde sulla normativa australiana sulla privacy e la gestione dei dati entrata in vigore il 22 febbraio 2018. Risponde sulla normativa europea, il Gdpr. Copre la legge Pipeda, quella canadese, sempre sulla violazione dei dati. Infine, risponde alle domande in merito alla direttiva europea sulla distribuzione delle assicurazioni (IDD)».

Il “primo” Parker, è nato in Australia con lo scopo di fare chiarezza sulle nuove leggi in materia di privacy. «Dopo il successo del lancio di Parker – spiega Tomlinson –, per rispondere alle domande dei clienti sul nuovo regime australiano di notifica della protezione dei dati, abbiamo voluto esaminare la portata del nuovo Gdpr dell'Ue – un tema di enorme preoccupazione per le imprese di tutto il mondo e avrà effetto imminente. Il Gdpr è la più grande revisione del regolamento europeo sulla protezione dei dati degli ultimi 20 anni».

Prisca, omologo di Parker istruito sul Gdpr da Dla Piper, è stato sviluppato interamente da professionisti del mondo legale e può rispondere a più di 300 domande. Ma non solo. Come spiega **Giulio Coraggio**, partner Dla Piper responsabile del dipartimento italiano Sector Technology e Global Co-Chair del gruppo Internet of Things, «Prisca conosce tutti gli articoli del Gdpr, è in continua evoluzione e si sta preparando a fare chiarezza su questioni di stretta attualità come il trattamento dei dati in vista della Brexit».

Ma offrire un servizio di chatbot, per uno studio legale,

“

IL 16% DEI GENERAL COUNSEL CHIEDONO TOOL DI QUESTO GENERE. IN FUTURO POTREMMO APPLICARE ANCHE IL VOICE CONTROLS

”



GIULIO CORAGGIO,

non significa solo fornire un tool utile ai clienti: a trarne beneficio sono anche gli avvocati. «I chatbot – spiega Coraggio – nascono per far fronte a intasamenti e ritardi nel rispondere a domande sempre uguali. Un simile strumento rientra in una logica di efficienza e permette di automatizzare una parte del lavoro, si avvicina a un assistente virtuale».

A usufruirne sono anche e, forse, soprattutto i professionisti in house: «Il 16% dei general counsel – secondo l'avvocato – chiedono tool di questo genere. In futuro potremmo applicare anche il voice control, ma gli strumenti legal tech non si limitano ai chatbot. C'è tutto il filone di smart contracts e blockchain...». E una storia ancora lunga da scrivere. (e.b.)



MARILENA HYERACI



RICK BARKER

INFORMATICI E AVVOCATI, UNA SINERGIA FONDAMENTALE

di marilena hyeraci* e rick barker**

Indagini interne, raccolta dati. Tecnologia e regole. In questo articolo due professionisti esperti del settore dialogano, a partire dalle rispettive esperienze, per descrivere lo scenario in cui si muove l'attività di chi si occupa di forensic. Si tratta di **Marilena Hyeraci**, senior associate nel dipartimento di contenzioso dell'ufficio di Milano di Paul Hastings, professionista con una vasta esperienza nel contenzioso, in materia civile e commerciale, nel diritto penale societario e nella protezione dei dati. E di **Rick Barker**, responsabile da Milano della practice di Forensic Technology di Accuracy, advisor indipendente nel settore economico finanziario. L'avvocata di Paul Hastings e il dirigente di Accuracy si sono intervistati a vicenda e hanno scelto MAG per dare eco al loro dialogo.

Dottor Barker, in cosa consiste il vostro lavoro e quali misure adottate per garantire che venga svolto secondo la normativa Italiana, in particolare anche alla luce del GDPR?

La Forensic Technology è un sistema di investigazione complessa che analizza anche i dati personali. In tale ambito esistono numerosi leggi, tra cui il GDPR, tese alla protezione di tali dati quindi è importante il coinvolgimento degli studi legali, la loro approvazione della pianificazione del nostro lavoro. La Forensic Technology permette di identificare e recuperare prove "nascoste" su computer, telefoni cellulari o server; all'interno di documenti, e-mail, altre comunicazioni come chat, registrazioni vocali, e dati finanziari e commerciali. La nostra attività consente di identificare chi ha distrutto o rubato dati, o chi ha "hackerato" sistemi. Noi siamo esperti informatici a supporto dei *forensic accountant*, degli investigatori e degli avvocati nel trovare le prove elettroniche di cui hanno bisogno. La piena sinergia con tali professionisti è di fondamentale importanza, in mancanza non saremmo in grado di lavorare.

Avvocata Hyeraci, quali sono a suo avviso (oltre al GDPR) le altre principali leggi italiane che incidono sulle indagini e sulla raccolta dei dati?

La normativa sulla privacy e il GDPR hanno un rilevante impatto nell'ambito delle investigazioni, ma non sono gli unici punti di riferimento. È da tenere in considerazione la normativa di diritto del lavoro, la disciplina sul segreto professionale e sul "legal privilege", le normative di settore sui segreti (ad esempio bancari, industriali). È poi da considerare anche la normativa di diritto

processuale eventualmente applicabile oltre alla disciplina sulle attività investigative difensive. Inoltre, anche la disciplina sul whistleblowing (la denuncia dall'interno) e le procedure interne di aziende e PA.

Infine, proprio nel contesto delle indagini interne che coinvolgono più Paesi o società dello stesso gruppo, fenomeno in aumento, è molto importante considerare tutte le normative locali, spesso molto differenti sulla gestione della raccolta dei dati e delle prove.

GLI STRUMENTI A DISPOSIZIONE DELLE AZIENDE IN CASO DI INDAGINI INTERNE SI SONO EVOLUTI NEGLI ULTIMI ANNI, COSÌ COME LA CONSAPEVOLEZZA DA PARTE DEL CLIENTE DEI BENEFICI DELLA TECNOLOGIA, SOPRATTUTTO IN TERMINI DI VALORE DEL RISULTATO DELLA RICERCA CHE, QUANDO È STRUTTURATA BENE, DIFFICILMENTE PERDE PROVE IMPORTANTI

Marilena Hyeraci

Dottor Barker, qual è il valore aggiunto che la Forensic Technology può dare, in termini di tempo e di efficacia?

Il tempo speso per l'analisi e i costi a essa associati rende fondamentale l'utilizzo di tecnologie avanzate. Revisioni strutturate, organizzazione di e-mail, clustering e tecnologie di intelligenza artificiale hanno dimostrato di essere in grado di ridurre drasticamente i tempi per le analisi e di trovare le prove in modo rapido, riducendo di conseguenza lo sforzo economico del cliente. Per fortuna, ora anche in Italia sono disponibili strumenti di revisione dei documenti aziendali sviluppati negli Stati Uniti come ad esempio "Relativity", un software che consente ai team di esaminare enormi quantità di documenti senza duplicare gli sforzi o commettere errori. Relativity

»»

MONDAY 10 JUNE

TUESDAY 11 JUNE

WEDNESDAY 12 JUNE

THURSDAY 13 JUNE

FRIDAY 14 JUNE

11 JUNE 2019
8.45 - 13.00

Buffet lunch
to follow

Excelsior
Hotel Gallia

Piazza Duca d'Aosta 9
20124, Milan

Conference to be held
in Italian & English.
Simultaneous translation
planned from/to both
languages.

#legalcommunityweek

CONFERENCE

AFRICA AND THE MIDDLE-EAST: BUSINESS OPPORTUNITIES AND THE ROLE OF ITALY

PROGRAM

- 08.45 Registrations & welcome coffee
- 09.00 Opening speeches *"Italy in Africa and the Middle East: a long-term commitment"*
- 10.15 Discussion *"How to succeed in investing in Africa and the Middle East"*
- 11.15 Coffee Break
- 11.30 Roundtable *"Success cases and prospective opportunities in the region"*
- 12.45 Q&As
- 13.00 Buffet lunch

SPEAKERS*

- Angelino Alfano Of Counsel *BonelliErede*
- Mohamed Elmoghy General Counsel Egypt *Siemens Technologies S.A.E.*
- Isabel Fernandes Head of Legal *Grupo Visabeira*
- Alexandre Marcotte Group Director of Legal for Commercial *AkzoNobel*
- Mahmoud Shaarawy Group Legal Director *Elsewedy Electric*
- Stefano Simontacchi President *BonelliErede*
- Ziad Bahaa-Eldin Managing Partner *Bahaa-Eldin Law Office in cooperation with BonelliErede*

*Panels in progress

MODERATORS

- Nicola Di Molfetta Editor-In-Chief *Legalcommunity*, Group Editor-in-Chief *LC Publishing Group* and *Iberian Legal Group*
- Ilaria Iaquinta Journalist *Inhousecommunity*, Managing Editor *Iberian Lawyer* and *The Latin American Lawyer*

Contacts

For registrations: giulia.vella@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870

Technical sponsor

Legalcommunity Week is supported by



è in grado di raggruppare le email in particolari cluster: ciò significa che è possibile leggere i messaggi in sequenza, senza dover guardare ogni risposta in lunghe catene di email.

L'intelligenza artificiale e l'apprendimento automatico possono anche aiutare ad analizzare ciò che i professionisti hanno segnalato come rilevante e quindi replicare lo stesso processo sull'intera popolazione di documenti.

**REVISIONI STRUTTURATE,
ORGANIZZAZIONE DI E-MAIL,
CLUSTERING E TECNOLOGIE DI
INTELLIGENZA ARTIFICIALE HANNO
DIMOSTRATO DI ESSERE IN GRADO
DI RIDURRE DRASTICAMENTE I TEMPI
PER LE ANALISI E DI TROVARE LE PROVE
IN MODO RAPIDO, RIDUCENDO DI
CONSEGUENZA LO SFORZO ECONOMICO
DEL CLIENTE**

Rick Barker

Avvocata Hyeraci, quali consigli daresti alle aziende italiane per attrezzarsi al meglio in caso di indagini interne?

Gli strumenti a disposizione delle aziende in caso di indagini interne si sono evoluti negli ultimi anni, così come la consapevolezza da parte del cliente dei benefici della tecnologia, soprattutto in termini di valore del risultato della ricerca che, quando è strutturata bene, difficilmente perde prove importanti.

Ai nostri clienti suggeriamo di dotarsi di policy ad hoc sulle investigazioni, con procedure operative che regolino tutti i passaggi fondamentali per svolgere questa attività, in conformità alla legge. Inoltre, raccomandiamo di stabilire fin da subito se e quali figure apicali sono eventualmente da informare o coinvolgere nelle indagini, nonché se eventuali normative applicabili richiedono la disclosure delle informazioni.

Infine, una domanda a cui possiamo provare a rispondere entrambi, come ci si comporta quando qualcuno cerca di nascondere o cancellare le prove di un crimine?

Hyeraci: Sicuramente la distruzione o il nascondere documenti o prove importanti è uno dei rischi più frequenti nel caso di investigazioni; per questo è fondamentale verificare che la società abbia una data retention policy adeguata, e nel caso predisporre un sistema di riconoscimento tempestivo di queste azioni illegali.

Barker: Con gli strumenti forensi adeguati, siamo in grado di identificare molto rapidamente le tracce di eliminazione dei documenti e, spesso, possiamo recuperare gli elementi eliminati. In genere, per esempio si osservano due picchi nelle cancellazioni: il giorno in cui viene annunciata l'indagine in corso e il giorno prima del nostro arrivo. La maggior parte delle persone che cancellano i dati è generalmente già sospettata, ma ci sono sempre altri soggetti che balzano improvvisamente alla nostra attenzione proprio a causa delle analisi sui dati cancellati. ■

**Senior Associate di Paul Hastings*

***Responsabile Forensic Technology di Accuracy*



IL TAX MUOVE 740 MILIONI

Mag pubblica un'anticipazione dei dati più rilevanti contenuti nell'edizione 2019 del Tax Report. Nel complesso, il settore vede crescere del 9,4% il numero dei professionisti attivi

Sono 66 gli studi legali sotto la lente del Centro Ricerche di Legalcommunity per l'edizione 2019 del Tax Report.

L'analisi descrive un settore in crescita. Le practice Tax censite, infatti, hanno totalizzato un fatturato complessivo stimabile attorno ai 740 milioni di euro. L'incremento rispetto al dato rilevato lo scorso anno





Iberian Lawyer
Awards

Forty40

UNDER

Submission period now open

Deadline:

24 May 2019

For more information please visit www.iberianlawyer.com
or email jon.bustamante@iberianlegalgroup.com

SAVE THE DATE

26th September 2019
Madrid

MONDAY 10 JUNE

TUESDAY 11 JUNE

WEDNESDAY 12 JUNE

THURSDAY 13 JUNE

FRIDAY 14 JUNE

10 JUNE 2019
8.45 - 13.00

Buffet lunch
to follow

Excelsior
Hotel Gallia

Piazza Duca d'Aosta 9
20124, Milan

Conference to be held
in Italian & English.
Simultaneous translation
planned from/to both
languages.

#legalcommunityweek

CONFERENCE

INNOVATION, INTELLIGENCE AND LEGAL TECH



PROGRAM

08:45 Check-in
09:00 Institutional greetings
09:15 Keynote speeches
10:30 Coffee Break
10:45 Roundtable "PAST FUTURE: NO EXCUSES" *Innovation starts from a mindset*
12:30 Closing remarks/Q&As
13:00 Buffet lunch

SPEAKERS*

Nicolas Burgener Group Chief Legal Officer *Audemars Piguet*
Antonio Corda Legal Affairs Director *Vodafone*
Carlo Gagliardi Managing Partner *Deloitte Legal*
Sandra Mori Data Privacy Officer *Coca Cola*
Sibilla Ricciardi Founder *in2law*
Aldo Scaringella Managing Director *LC Publishing Group*

MODERATOR

Alessandro Lucchini Linguist *Palestra della Lettura*

*Panels in progress

Contacts

For registrations: giulia.vella@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870

Technical sponsor

Legalcommunity Week is supported by



è dell'1,4%. Ma se si opera un confronto a parità di perimetro, si riscontra una crescita del 5% del dato 2018 rispetto a quello dell'anno precedente.

Si tratta di un mercato estremamente concentrato. Anche la rilevazione di quest'anno, infatti, conferma che i primi dieci studi per fatturato (stimato) prodotto in questa area di pratica muovono praticamente il 70% del giro d'affari di settore. Il dato, ovviamente, tiene in considerazione la performance delle tre categorie di studi attivi in questo settore: big 4, studi d'affari multidisciplinari e boutique specialistiche.

I TEAM PIÙ NUMEROSI

Fonte stima centro ricerche Legacomunity o Dati comunicati

	Studio legale	Professionisti	Soci	% Soci
1	STS Deloitte	704	63	9%
2	PwC TLS Avvocati e Commercialisti	635	38	6%
3	EY - Studio Legale Tributario	594	38	6,3%
4	Pirola Pennuto Zei & Associati	463	135	29%
5	KPMG	299	22	7%
6	Bernoni Grant Thornton	63	10	16%
7	Crowe Valente/ Valente Associati GEB Partners	58	17	29%
8	Maisto e Associati	54	11	20%
9	CBA Studio Legale e Tributario	50	7	14%
10	Backer McKenzie	43	6	14%
11	Biscozzi Nobili Studio Legale e Tributario	43	19	44%
12	Puri Bracco Lenzi e Associati	43	10	23%

I TEAM CRESCIUTI DI PIÙ

Fonte stima centro ricerche Legacomunity o Dati comunicati

	Studio legale	Team 2017	Team 2018	Differenza
1	EY - Studio Legale Tributario	505	594	+89
2	STS Deloitte	633	704	+69
3	PwC TLS Avvocati e Commercialisti	570	635	+65
4	Bernoni Grant Thornton	35	63	+28
5	Crowe Valente/ Valente Associati GEB Partners	40	58	+18

Parliamo di un business del valore di 540 milioni che vede protagoniste realtà come (in ordine alfabetico) BonelliErede, Chiomenti, EY, Kpmg, Loconte, Maisto, Pirola Pennuto Zei, Pwc Tls, Sts Deloitte e Tremonti Romagnoli Piccardi.

Nel complesso, il settore Tax impiega oltre 3.900 professionisti (3.923 per l'esattezza) nelle 66 organizzazioni analizzate dal Centro Ricerche di Legacomunity. Se confrontiamo il dato di quest'anno con quello dell'edizione precedente della ricerca, riscontriamo un'importante crescita del numero di professionisti impegnati in queste aree di pratica: +9,4%. L'andamento è confermato dall'analisi del dato a parità di perimetro: +10%. Il conteggio dei soci invece resta sostanzialmente stabile (604 rispetto a 602) anche se, effettuando il confronto a parità di perimetro, si riscontra un aumento dei partner del 10%.

Lo studio con la squadra più ampia è Sts Deloitte che schiera 704 professionisti. Seguono Pwc Tls con 635 e EY con 594. Mentre Pirola Pennuto Zei mette in campo 463 professionisti. Gli studi che invece hanno la maggiore percentuale di soci rispetto al team Tax sono Biscozzi Nobili (44%) seguito da Pirola Pennuto Zei e Crowe Valente (29%) e Puri Bracco Lenzi (23%). Tra i team che sono cresciuti di più nei 12 mesi oggetto dell'osservazione del Centro ricerche, EY guida con 89 ingressi. Seguono Sts Deloitte con 69

CAMBI DI POLTRONA 2018

Fonte stima centro ricerche Legacomunity o Dati comunicati

Nome	Carica	Arrivato in	Da
Marco Bellora	Partner	CLA Consulting	Bellora e Associati
Ugo Pollice	Partner	Crowe Valente/Valente Associati GEB Partners	Police Carella
Franco Carella	Partner	Crowe Valente/Valente Associati GEB Partners	Police Carella
Rossana Arioli	Partner	Crowe Valente/Valente Associati GEB Partners	Police Carella
Federica Poggio	Partner	Crowe Valente/Valente Associati GEB Partners	Police Carella
Ilaria Bassi	Partner	Crowe Valente/Valente Associati GEB Partners	Bassi Del Moro
Cesare Del Moro	Partner	Crowe Valente/Valente Associati GEB Partners	Bassi Del Moro
Federico Pacelli	Partner	DLA Piper	BonelliErede
Maricla Pennesi	Partner	EY	Backer McKenzie
Francesco Bonichi	Partner	EY	Allen & Overy
Diego De Francesco	Partner	Gitti and Partner	CBA
Katrin Oberhause	Partner	Led Taxand	Hager & Partners
Samuel Marinelli	Partner	PwC TLS	KPMG
Enrico Macario	Partner	PwC TLS	Agenzia delle Entrate
Ugo Molteni	Partner	PwC TLS	Fincons Group
Marco Palanca	Partner	Simmons & Simmons	Clifford Chance
Domenico Rettura	Of Counsel	Dentons	Ludovici Piccone & Partners

nuovi ingressi e PwC Tls con 65. Quanto alle squadre che hanno registrato un ridimensionamento, va detto, si tratta di variazioni d'organico decisamente minimali: Chiomenti, Cla e Macchi di Cellere Gangemi hanno tutti visto scendere di 3 professionisti l'organico del loro team.

Di fatto, per il settore si è trattato di un anno di rilievo sotto il profilo dei lateral hire. Ben 16 i cambi di poltrona a livello di partner. Tra questi possiamo ricordare l'ingresso di **Marco Palanca** in Simmons & Simmons, che in questo modo ha riavviato la practice Tax dopo l'uscita di **Michele Citarella**, passato in Cba da gennaio 2017. Anche Gitti and Partners ha deciso di investire in quest'area di pratica prendendo **Diego De**

Francesco da Cba. Da segnalare, poi, il passaggio di **Federico Pacelli** da BonelliErede a Dla Piper. Infine, alcune riflessioni sull'andamento del mercato. Anche l'edizione 2019 del Tax Report registra una trasformazione in corso del ruolo del Tax advisor.

Il quadro normativo è sempre più frammentato e dinamico perché l'impatto della legislazione europea e delle raccomandazioni OCSE sul quadro regolamentare locale è molto forte.

Il tax advisor è chiamato a essere un esperto a tutto tondo, capace di superare la barriera tra fiscale e legale a favore di una visione ampia e approfondita del mercato non solo per prevenire e gestire i rischi ma anche per guidare i propri clienti verso le opportunità più concrete e interessanti per il loro business. 

CONCORDATO PREVENTIVO E AFFITTO D'AZIENDA NEL CODICE DELLA CRISI E DELL'INSOLVENZA

Il concordato in continuità aziendale indiretta per il tramite di un affitto di azienda rientrerà nel perimetro applicativo dell'attuale art. 186 bis L.F.

Con l'entrata in vigore del Codice della Crisi e dell'Insolvenza emanato con Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14 pubblicato sul Supplemento della Gazzetta Ufficiale 14 febbraio 2019 sarà, infatti, espressamente riconosciuta all'art. 84 la continuità aziendale indiretta per il tramite, tra le altre, di un affitto di azienda in grado di assicurare, seppur con l'intervento di un soggetto terzo, una continuità aziendale a tutti gli effetti.

Verrà quindi definitivamente superata e fatta chiarezza in ordine alla questione che, a partire dall'entrata in vigore del concordato in continuità aziendale ad opera del Decreto Sviluppo 22 giugno 2012 n. 83, ha diviso la dottrina ed i più autorevoli tribunali di merito relativamente alla natura – per l'appunto liquidatoria o con continuità aziendale – del concordato preventivo basato sull'affitto di azienda o di un suo ramo ad un soggetto terzo rispetto all'imprenditore.

Peraltro, a mettere un punto sul dibattito sorto tra chi sosteneva l'esistenza di un rapporto di reciproca esclusione tra continuità aziendale e affitto d'azienda (cfr. *ex multis* Appello Firenze, 5 aprile 2017, Tribunale di Como, 29 aprile 2016, Tribunale di Busto Arsizio 1° ottobre 2014, Tribunale di Ravenna 22 ottobre 2014) e chi, invece, identificava il concetto di continuità aziendale in senso meramente oggettivo, ovvero indipendentemente dal soggetto conduttore dell'azienda (cfr. *ex multis* Tribunale di Ravenna 15 gennaio 2018, Tribunale di Milano 28 dicembre 2017, Tribunale di Rimini, 9 novembre 2017, Tribunale di Alessandria 18 gennaio 2016), era da ultimo intervenuta anche la Corte di Cassazione con una recente

pronuncia dello scorso novembre 2018 (cfr. Corte di Cassazione, sezione I, 19 novembre 2018, n. 29742).

Con la pronuncia in parola, la Corte Suprema, spingendosi addirittura a sostenere la compatibilità tra l'affitto di azienda e il concordato in continuità aziendale anche laddove stipulato anteriormente alla presentazione della domanda di concordato ha, anticipando la riforma della disciplina della crisi di impresa, ricondotto nell'alveo dell'art. 186 bis L.F. sia l'affitto puro che l'affitto prodromico alla cessione dell'azienda, identificando nel contratto di affitto lo strumento per conservare l'impresa sul mercato senza il rischio di perdita dei suoi valori intrinseci.

La scelta operata dalla commissione Rordorf nell'ambito dei poteri di delega in materia di concordato preventivo appare del tutto coerente con lo spirito dell'interna riforma improntata alla conservazione ed alla continuità dell'impresa anche in funzione di una maggior tutela dei creditori identificando l'accesso alla procedura non come la "fine" di un'impresa, bensì come lo strumento per il suo risanamento.



Daniele Portinaro e Elisa Castagnoli



SFOGLIA LA FOTOGALLERY

LEGALCOMMUNITY TAX AWARDS 2019: I VINCITORI

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





La sesta edizione dei Legalcommunity Tax Awards si è chiusa con una serata di gala in cui le eccellenze dell'advisory fiscale e tributaria in Italia sono state premiate da una giuria d'eccezione – composta quest'anno da 43 tra i più importanti tax director di banche e aziende – che ha decretato i migliori specialisti della materia.

A festeggiare i vincitori al Superstudio Più di via Tortona a Milano, un pubblico di 550 persone composto da commercialisti, fiscalisti, avvocati, tax director, general e legal counsel delle principali aziende italiane, oltre a rappresentanti del mondo della comunicazione.

Ecco di seguito tutti i vincitori:

STUDIO DELL'ANNO



BONELLIEREDE

DI TANNO E ASSOCIATI

LUDOVICI PICCONE & PARTNERS



MAISTO E ASSOCIATI

TREMONTI ROMAGNOLI PICCARDI
E ASSOCIATI

PROFESSIONISTA DELL'ANNO

LUCIANO ACCIARI
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners

CARLO GALLI
Clifford Chance



PAOLO LUDOVICI
Ludovici Piccone & Partners

GUGLIELMO MAISTO
Maisto e Associati

LORENZO PICCARDI
Tremonti Romagnoli Piccardi e Associati

STEFANO SIMONTACCHI
BonelliErede



STUDIO DELL'ANNO CONSULENZA



BONELLIEREDE

CHIOMENTI



**GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI
& PARTNERS**

LUDOVICI PICCONE & PARTNERS

MAISTO E ASSOCIATI

PROFESSIONISTA DELL'ANNO CONSULENZA



FULVIA ASTOLFI
Hogan Lovells

GIULIANO FOGLIA
Foglia & Partners

MASSIMILIANO GAZZO
De Berti Jacchia Franchini Forlani

TANCREDI MARINO
DWF

LORENZO PICCARDI
Tremonti Romagnoli Piccardi e Associati



Fulvia Astolfi (Hogan Lovells)

STUDIO DELL'ANNO TRANSFER PRICING



Da sinistra: Marco Magenta, Giusy Bochicchio, Davide Bergami, Massimo Bellini (EY)

BAKER MCKENZIE



EY

LED TAXAND

PWC TLS

STS DELOITTE

PROFESSIONISTA DELL'ANNO TRANSFER PRICING



MARIO D'AVOSSA
Baker McKenzie

CLAUDIA GREGORI
Legance

AURELIO MASSIMIANO
Maisto e Associati

FEDERICO PACELLI
DLA Piper

STEFANO SIMONTACCHI
BonelliErede



Mario d'Avossa (Baker McKenzie)



UN'UNICA AZIENDA, INNUMEREVOLI 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

STUDIO DELL'ANNO FISCALITA' FINANZIARIA

ALLEN & OVERY

CBA

CHIOMENTI

**FRESHFIELDS**GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI
& PARTNERS

SIMMONS & SIMMONS



Da sinistra: Alessia Mandelli, Toni Marciante, Umberto Santacroce, Eugenia Severino, Renato Paternollo, Costanza Cascone, Margherita Pittori, Matteo Feliziani (Freshfields)

PROFESSIONISTA DELL'ANNO FISCALITA' FINANZIARIA



Christian Montinari (DLA Piper)

GIOVANNI CARPENZANO
ChiomentiROBERTO EGORI
FreshfieldsCARLO GALLI
Clifford ChanceCRISTIANO GARBARINI
Gattai, Minoli, Agostinelli & PartnersMARCO GRAZIANI
Legance**CHRISTIAN MONTINARI**
DLA Piper

STUDIO DELL'ANNO M&A E OPERAZIONI STRAORDINARIE



Da sinistra: Massimo Antonini, Paolo Giacometti, Antonino Guida, Raul Papotti (Chiomenti)



CHIOMENTI

GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI & PARTNERS

LEGANCE

MAISTO E ASSOCIATI

TREMONTI ROMAGNOLI PICCARDI E ASSOCIATI

PROFESSIONISTA DELL'ANNO M&A E OPERAZIONI STRAORDINARIE

STEFANO GRILLI
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners



LUCA ROSSI
Facchini Rossi & Soci

ANDREA TEMPESTINI
McDermott Will & Emery

FEDERICO TRUTALI
Nctm

MARCO VALDONIO
Maisto e Associati



Luca Rossi (Facchini Rossi & Soci)

STUDIO DELL'ANNO IMPOSTE INDIRETTE



Da sinistra: Ilaria Viola, Filipa Correia, Francesca Pecorari (Valente Associati GEB Partners / Crowe Valente)



ALLEN & OVERY

MACCHI DI CELLERE GANGEMI

MCDERMOTT WILL & EMERY

PWC TLS

VALENTE ASSOCIATI
GEB PARTNERS / CROWE VALENTE

PROFESSIONISTA DELL'ANNO IMPOSTE INDIRETTE

ALESSANDRO CATONA
PwC TLS

STEFANO CHIRICHIGNO
CMS

SIMONETTA LA GRUTTA
Bernoni Grant Thornton

LUCA LAVAZZA
PwC TLS



GAETANO SALVIOLI
Bird & Bird



Gaetano Salvioli (Bird & Bird)

STUDIO DELL'ANNO PRIVATE CLIENTS & WEALTH MANAGEMENT



Da sinistra: Roberto Bonomi, Chiara Gronchi,
Giulia Cipollini, Giorgio Vaselli (Withers)

BELLUZZO & PARTNERS

CLA CONSULTING – CEPPELLINI
LUGANO & ASSOCIATI

LUDOVICI PICCONE & PARTNERS

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI



WITHERS

VASAPOLLI E ASSOCIATI

PROFESSIONISTA DELL'ANNO PRIVATE CLIENTS & WEALTH MANAGEMENT

PRIMO CEPPELLINI
CLA Consulting Ceppellini Lugano &
Associati



STEFANO LOCONTE
Loconte & Partners

PAOLO LUDOVICI
Ludovici Piccone & Partners

ANDREA TAVECCHIO
Tavecchio Caldara & Associati

ANDREA VASAPOLLI
Vasapolli & Associati



Stefano Loconte (Loconte & Partners)

STUDIO DELL'ANNO TAX REAL ESTATE



Da sinistra: Francesco Cardone, Jean-Paul Baroni, Paolo Ruggiero (LED Taxand)

BUREAU PLATTNER

CBA



LED TAXAND

LEGANCE

MACCHI DI CELLERE GANGEMI

PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI



PROFESSIONISTA DELL'ANNO TAX REAL ESTATE



Francesco Mantegazza (Pirola Pennuto Zei & Associati)

FRANCESCO CAPITTA
Macchi di Cellere Gangemi

CLAUDIA GREGORI
Legance



FRANCESCO MANTEGAZZA
Pirola Pennuto Zei & Associati

ANDREA MANZITTI
BonelliErede

TANCREDI MARINO
DWF

FEDERICO TRUTALLI
Nctm

STUDIO DELL'ANNO PATENT BOX

BAKER MCKENZIE

LCA

**MCDERMOTT WILL & EMERY**

PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI

STS DELOITTE

TREMONTI ROMAGNOLI PICCARDI
E ASSOCIATIDa sinistra: Luca Angelini, Carlo Maria Paoella, Alessio Persiani
(McDermott Will & Emery)

PROFESSIONISTA DELL'ANNO PATENT BOX

GIULIA CIPOLLINI
WithersAURELIO MASSIMIANO
Maisto e AssociatiEUGENIO ROMITA
Giovannelli e AssociatiSTEFANO SIMONTACCHI
BonelliErede**PAOLO TRIPOLI**
PwC TLSRANIERI VILLA
Sts Deloitte

Paolo Tripoli (PwC TLS)

STUDIO DELL'ANNO CONTENZIOSO



Da sinistra: Cristiano Caumont Caimi, Maria Gullino, Ilaria Cherchi, Francesca Orlando, Laura Puddu, Giancarlo Zoppini (Tremonti Romagnoli Piccardi e Associati)

DI TANNO E ASSOCIATI

MAISTO E ASSOCIATI

NCTM

PEDERSOLI STUDIO LEGALE



**TREMONTI ROMAGNOLI
PICCARDI E ASSOCIATI**

PROFESSIONISTA DELL'ANNO CONTENZIOSO



GIULIO ANDREANI
Dentons

PIETRO BRACCO
Puri Bracco Lenzi

MARCO CERRATO
Maisto e Associati

STEFANO PETRECCA
Macchi di Cellere Gangemi

PIETRO PICCONE FERRAROTTI
Ludovici Piccone & Partners

GIUSEPPE ZIZZO
Studio Zizzo e Associati



Giulio Andreani (Dentons)

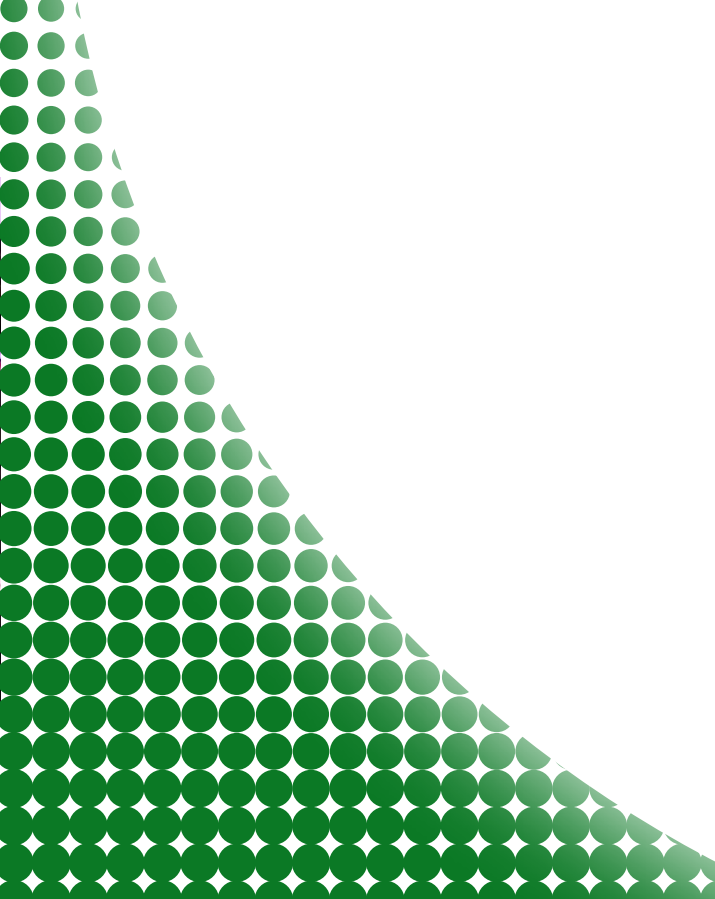


ENERGY & INFRASTRUCTURE

For more information please visit www.thelatinamericanlawyer.com
or email jon.bustamante@iberianlegalgroup.com

SAVE THE DATE

24th October 2019
Mexico City



STUDIO DELL'ANNO PRIVATE EQUITY



Da sinistra: Luca Bosco, Francesco Saltarelli, Valentina Santini, Nicola Catucci, Giorgio Mariani (Sts Deloitte)

CLEARY GOTTLIB

GATTAI, MINOLI, AGOSTINELLI
& PARTNERS

GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI
& PARTNERS

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI



STS DELOITTE

PROFESSIONISTA DELL'ANNO PRIVATE EQUITY



FABIO BRUNELLI
Di Tanno e Associati

LEO DE ROSA
Russo De Rosa Associati

CRISTIANO GARBARINI
Gattai Minoli Agostinelli & Partners

MARCO GRAZIANI
Legance

LUCA ROSSI
Facchini Rossi & Soci



Fabio Brunelli (Di Tanno e Associati)



STUDIO DELL'ANNO TAX PENALE

BERTOLINI CLERICI

BONELLIEREDE

**DE CASTIGLIONE GUAINERI
E ASSOCIATI**

MUCCIARELLI

PERRONI E ASSOCIATI

STUDIO LEGALE DIODÀ



Da sinistra: Roberta Guaineri, Enrico de Castiglione, Alessandra Zanchi, Paola Concolino (De Castiglione Guaineri e Associati)

PROFESSIONISTA DELL'ANNO TAX PENALE



Fabio Cagnola (Cagnola & Associati)

DOMENICO AIELLO
Aiello Avvocati AssociatiELISABETTA BUSUITO
Perroni e Associati**FABIO CAGNOLA**
Cagnola & AssociatiNERIO DIODÀ
Studio Legale DiodàANDREA PUCCIO
Puccio Giovannini Penalisti Associati

BEST PRACTICE TAX INNOVATION



Pietro Bracco (Puri Bracco Lenzi)



PIETRO BRACCO
Puri Bracco Lenzi

BEST PRACTICE LITIGATION



STEFANO PETRECCA
Macchi di Cellere Gangemi



Stefano Petrecca (Macchi di Cellere Gangemi)

BEST PRACTICE TAX RESTRUCTURING



Da sinistra: Vittorio Guidobono Cavalchini, Alessandro Catapano Minotti
(Fantozzi e Associati)



FANTOZZI & ASSOCIATI

BEST PRACTICE REAL ESTATE



CBA



Francesco Assegnati (CBA)

BEST PRACTICE PRIVATE CLIENTS & WEALTH MANAGEMENT



Leo De Rosa (Russo De Rosa Associati)



LEO DE ROSA
Russo De Rosa Associati



GVA, QUANDO IL BANKING È FEMMINILE

Due socie donne su quattro e un dipartimento finanza di sole professioniste. Lo studio Greco Vitali e Associati emerge nel settore e guarda alla crescita con la nuova sede a Milano



L'assistenza a Banco Bpm nell'operazione di finanziamento da 35 milioni di euro a favore di Strukton Rail Investment e Costruzioni Linee Ferroviarie (Clf) nel gennaio scorso o gli aspetti contrattuali relativi al finanziamento da 88,5 milioni per la nascita del gruppo Relife. Negli ultimi mesi, nel settore banking e finance, sono state numerose le operazioni che hanno visto la partecipazione di Greco Vitali Associati (Gva). Niente di strano, per uno studio che si occupa di banking & finance, se non fosse per una particolarità del team: è totalmente al femminile. «Non è un fatto voluto - raccontano a MAG le due socie **Chiara Langè**, responsabile del dipartimento b&f e di quello commercial agreement, e **Andrea Mangini**, responsabile dell'area Regulatory and Structured Finance - forse è stata una scelta inconscia considerando che l'approccio al lavoro che caratterizza le donne è particolarmente adatto a questo settore». Parliamo di «attenzione al dettaglio e capacità multitasking, che in uno studio piccolo sono fondamentali», spiegano.

Gva lo scorso mese ha inaugurato la nuova e più grande sede milanese, in Via Gaetano Negri a due passi da Piazza Affari, e si prepara a lanciare il nuovo sito web. Tutte iniziative che «rientrano in un contesto di crescita», spiegano le due partner dello studio, che oggi conta 20 persone di cui quattro soci, i fondatori **Matteo Vitali e Pietro Greco** oltre a Langè e Mangini, e due of counsel. L'obiettivo è «realizzare una firm legale snella e giovane in grado di fornire consulenza ai clienti ad alti livelli qualitativi».

BANKING E FINANCE AL FEMMINILE

Un punto di partenza in questo senso è proprio il banking & finance. Precisano le partner: «Non è un dipartimento separato dagli altri, anzi tutti i collaboratori ne fanno prima o poi parte a seconda dei casi. È un modo per coinvolgere attivamente tutte le risorse in tutte le attività dello studio». Il nocciolo duro però è composto da sole professioniste donne, il che, in un settore come



CHIARA LANGÈ

quello legale finanziario, può essere un fatto inedito. «Con i nuovi clienti capita che ci sia un'iniziale diffidenza o stupore, in particolar modo se sono uomini. Rompere il ghiaccio è la parte più difficile ma poi il lavoro e la competenza vengono sempre apprezzati», raccontano. Davanti alla controparte, solitamente colleghi uomini, invece, «possono esserci delle difficoltà anche se il più delle volte la diversità porta a qualcosa di positivo», osserva Mangini. Il tema vero, per le due avvocate, è che la situazione non sta cambiando, almeno in questa nicchia: «Gli studi legali si stanno sforzando molto, la maggior parte punta ad aumentare il numero



ANDREA MANGINI

di donne socie, ma il banking & finance, e in particolare il regulatory, resta ancora un'area in cui la presenza femminile è limitata, forse perché non viene percepito come un settore adatto a una donna», spiegano. Gli scogli, evidenziano le due partner, sono almeno due: la maternità e lo stipendio. «Conciliare lavoro e famiglia è possibile – aggiunge Langè, madre di tre figli – tuttavia uno stop o un rallentamento alla carriera ci sono sempre e questo può essere un deterrente per molte donne che vorrebbero fare questo lavoro». Inoltre, osserva, «al momento non c'è una vera parità di riconoscimento economico tra uomini e donne e la maternità inasprisce ancora di più la situazione». Oggi un'avvocata ha diritto a una maternità di cinque mesi e all'80% della retribuzione percepita due anni prima, con un tetto massimo di 25mila euro. Vero è che come osserva Mangini – un figlio, un altro in arrivo e alle spalle diversi closing seguiti in dolce attesa – «difficilmente una partner in charge su un'operazione riesce a non lavorare, questo è un business di persone e se ci metti la faccia sei tu che devi continuare il lavoro». In generale, le stesse donne «non dovrebbero autocensurarsi. Alla fine è una questione di mentalità, per noi donne non cambia niente,

la gravidanza non è un limite alla capacità di lavoro, e non dovrebbe esserlo neanche per i colleghi», spiegano.

OBIETTIVO 30 RISORSE

A vedere le operazioni svolte sembra proprio che sia così. Di recente il team, guidato da Andrea Mangini, si è distinto particolarmente per l'assistenza, assieme a Rccd e Tremonti Romagnoli Piccardi, a Intesa Sanpaolo nel lancio di piani di incentivazione a lungo termine per i dipendenti delle società del gruppo in Italia (c.d. Piani LECOIP 2.0 e POP). In particolare, il Piano LECOIP 2.0 destinato ai "Professional" e ai "Manager" del gruppo, ha previsto, tra le altre cose, l'assegnazione ai dipendenti di strumenti finanziari aventi come sottostante azioni ISP e l'esecuzione di un aumento di capitale gratuito per un importo pari a 88 milioni di euro e di un aumento di capitale a pagamento a un prezzo scontato riservato ai dipendenti, per un importo pari a 264 milioni. Oltre al banking & finance, lo studio fondato nel 2012 si occupa a tutto tondo di diritto societario e commerciale, compreso il contenzioso e la proprietà intellettuale.



MATTEO VITALI



PIETRO GRECO

In questi anni ha assistito ad esempio Bnl in una complessa operazione di finanziamento da 60 milioni a favore di Iper Montebello, società attiva nella grande distribuzione organizzata, Subito.it – la piattaforma digitale per la compravendita dell'usato – nell'acquisizione di DotAdv, società attiva nell'ambito del self-provisioning e le banche nella ristrutturazione del debito di Biemme. Per il futuro, dopo la nomina di Mangini a partner e l'ingresso di **Pasquale Picciarelllo** come of counsel a inizio anno, l'intenzione è di crescere e arrivare a 30 risorse entro il 2021. «Stiamo guardando a dei lateral hire ma non cerchiamo solo un'aggregazione di fatturato – spiegano le socie – piuttosto vogliamo creare uno studio in cui tutti mettono a fattor comune le proprie esperienze, conoscenze e professionalità per far crescere tutta la struttura. Siamo un team giovane, proveniamo tutti da realtà più grandi e lavoriamo a un progetto condiviso, non è facile trovare qualcuno con la stessa comunione di intenti». L'obiettivo finale è creare una firm «agile, che allo stesso tempo offra gli stessi standard qualitativi dei grandi studi ma senza le stesse strutture, in modo da poter offrire al cliente un confronto continuo con i soci su tutte le tematiche e a prezzi più contenuti». (l.m.)

STUDI LEGALI: per il cliente la diversità è un must

di Ilaria Iaquinta

Dagli Usa all'Europa. Ricordate la lettera aperta, inviata a fine gennaio da oltre 170 general counsel e direttori affari legali ai propri consulenti, con la richiesta di prestare una maggiore attenzione ai temi della diversità e dell'inclusione? Ne avevamo parlato su MAG 116 ([clicca qui e scaricalo gratis per leggere l'articolo dedicato](#)). Il documento era stato prodotto a seguito della comunicazione, da parte delle più grandi studi legali americani, delle promozioni alla partnership del 2018, prevalentemente maschili.

Ecco, l'iniziativa ha solcato l'oceano ed è arrivata nel Vecchio Continente. Una nuova lettera di sensibilizzazione è stata scritta dal general counsel di Shell **Donny Ching**, dalla chief legal officer di Unilever **Ritva**



Sotamaa, dal group general counsel di Anglo American **Richard Price**, dalla group general counsel di BHP Billiton **Caroline Cox**, e dalla group general counsel di Vodafone **Rosemary Martin**. Ed è stata poi firmata e diffusa da 65 giuristi d'impresa che lavorano all'interno di grandi gruppi nel Regno Unito e in Europa operanti nei settori industriali più disparati (dalla tecnologia, alle assicurazioni, ai media e ai servizi finanziari). Tra i firmatari ad esempio Nokia, Zurich, Sky e Barclays.

Nella lettera, che è stata resa pubblica il 19 marzo, si legge: «Ci impegniamo a promuovere la diversità sul posto di lavoro. [...] Crediamo che la diversità e l'inclusione creino un ambiente più ampio e ricco che stimola il pensiero creativo, l'innovazione e il problem solving, dando valore alle organizzazioni. [...] Incoraggeremo quindi una maggiore diversità e inclusione nelle nostre imprese e collaboreremo per promuovere gli stessi valori nella professione legale e nella comunità imprenditoriale. Ci

impegneremo [...] promuovendo la diversity all'interno dei nostri team, considerando la diversità nei processi di selezione e assunzione, incoraggiando gli studi legali e diventando loro partner affinché adottino le best practice in termini di diversity & inclusion, promuovendo la diversità a tutti i livelli [...]».

«Gli studi legali non possono permettersi di ignorare il trend che, dagli Stati Uniti, si sta allargando all'Europa in tema di avere all'interno delle proprie organizzazioni un giusto grado di bilanciamento di genere (e non solo). Le aziende multinazionali, sempre più sensibili al tema della diversity, chiederanno infatti sempre più spesso di essere assistite da team che rispecchino i valori presenti nella loro organizzazione e gli studi che non saranno in grado di farlo risulteranno inevitabilmente penalizzati. Per cui, sarà come sempre il mercato a far adeguare l'offerta – per una volta in maniera virtuosa», ha commentato così la lettera firmata dai GC a MAG **Sandra Mori**, attuale DPO e former General Counsel di Coca-Cola in Europa e presidente di Valore D. 📧



MARKETING E ORGANIZZAZIONE
DELLE PROFESSIONI

LA PROFESSIONE DELLE DONNE IMMAGINATA E REALE: LE *BEST PRACTICE* DA ADOTTARE

- Cosa fare concretamente per avere più figure femminili ai vertici degli studi professionali?
- Cosa si aspettano oggi i giovani dal loro futuro professionale?
- Come viene percepito il lavoro e gli adolescenti di oggi saranno professionisti diversi da quelli presenti oggi sul mercato?

Si discuterà di questo e del futuro della professione al femminile.

Verranno presentati i risultati di due indagini parallele, una sulle/sui professioniste/i, svolta con il supporto di alcuni ordini professionali che hanno circolato il questionario al loro interno e una condotta da Laboratorio Adolescenza all'interno delle scuole superiori di Milano.

Martedì 18 giugno 2019 - Ore 17,00 - Sala Alessi
Comune di Milano - Piazza della Scala, 2 - 20121 Milano

SALUTI:

Alice Arienta

Consigliera Comunale - Presidente,
*Commissione Innovazione Servizi al cittadino
e agenda digitale*

Lamberto Bertolè

Presidente, *Consiglio Comunale*

Roberta Toniolo

Presidente,
Associazione PWN Milan

INTRODUZIONE DI:

Marina Forquet Famiglietti

Head of HR ed Executive Director,
Borsa Italiana Maria

INCONTRO GRATUITO. Accreditato presso
l'Ordine degli Avvocati di Milano con
2 CREDITI FORMATIVI in materia ordinaria.

[Clicca qui per iscriverti](#)

Partecipa al sondaggio sulle professioniste:
<https://it.surveymonkey.com/r/ProfessioniAConfronto>

INTERVENGONO:

Arch. Valeria Bottelli

Partner, *Studio BDGS Architetti Associati*

Avv. Antonella Brambilla

Socio, *Dentons*

Notaio Giovannella Condò

Socio fondatore, *Studio Milano Notai*

Dott.ssa Roberta Dell'Apa

Partner, *Studio Dell'Apa Zonca e Associati*

Avv. Barbara De Muro

Responsabile, *ASLA Women* - Partner, *LCA Studio Legale*

Dott.ssa Alberta Ferrari

Senologa chirurga, *Fondazione IRCCS Policlinico San Matteo di Pavia*

Dott.ssa. Cristiana Giampetruzzi

Socio fondatore, *Studio Dattoli, Giampetruzzi & Associati*

Ing. Patrizia Giracca

Presidente, *Commissione Etica Ordine degli Ingegneri di Milano*
Socia fondatrice, *Studio Hub.Itat*

Dott.ssa Marianna Vintiadis

Country Manager, *Kroll*

Media partner

Con il patrocinio di

IL PRIVATE EQUITY ITALIANO È FEMMINA IN UN CASO SU CINQUE

Ma solo il 5,8% delle donne che lavorano nel settore
è partner. La ricerca di MAG su oltre 50 fondi

di laura morelli





on è un lavoro per donne, il private equity. Almeno in Italia. Parlano i numeri. Negli ultimi anni ci sono sempre più ricerche sulla presenza di donne nell'industria dell'investimento privato e tutte scattano una fotografia che ricorda quella relativa alla finanza in generale: il numero di professioniste che lavorano nel settore è poco dignitoso ma si riduce in maniera considerevole man mano che si scalano le gerarchie e ci si avvicina alle posizioni più prestigiose. Per quanto il tema ricorra dunque nel mondo dei servizi finanziari in generale, nel private equity questo è ancora più esacerbato. Sarà perché è sempre stato un "old boy's club", sarà perché il cambiamento culturale è un processo lungo e complesso, sarà perché alla fine le donne sono meno disposte a sacrificare la loro esistenza in nome di una carriera. Di certo i numeri parlano chiaro e non sono per niente benevoli.

MENO DI UNA SU CINQUE

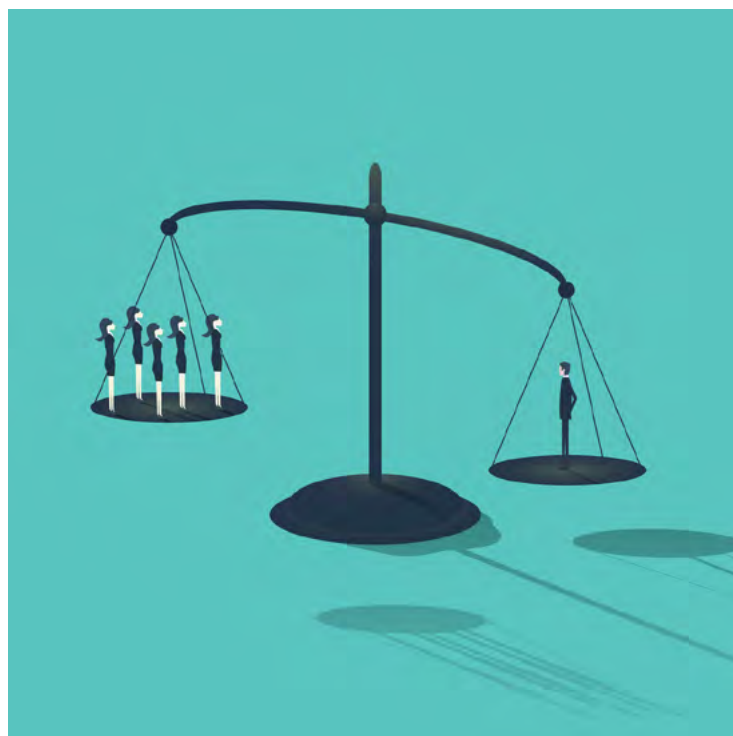
Una ricerca condotta dal Centro ricerche di *Financecommunity.it* e MAG ha analizzato i team che compaiono sulle

pagine web di oltre 50 fondi di private equity italiani o internazionali che operano in Italia (esclusi quindi quelli di debito e i venture capital) fra quelli iscritti all'Aifi, l'associazione di settore. Ne emerge che per trovare una donna al tavolo negoziale bisogna essere proprio fortunati: di tutti i professionisti impegnati nel settore, è donna il 19,5%: 115 professioniste su 588 totali fra quelli presi in considerazione dalla ricerca. Che poi, questa professionista su cinque al tavolo negoziale non è neanche detto che ci sarà, perché solitamente ricopre ruoli diversi da quelli operativi. Le partner donne nei fondi italiani o internazionali attivi nel Paese (abbiamo considerato anche chi non ha un vero e proprio team qui ma segue l'Italia dall'estero, ad esempio da Londra) sono il 5,9%, cioè 12 su 201 (per sapere quali sono [si veda il numero 103 di MAG](#)). Nel complesso, più del 78% delle società analizzate dal nostro osservatorio non ha nemmeno una partner donna. Sono numeri impietosi anche confrontati con quelli dell'industria

oltre

50

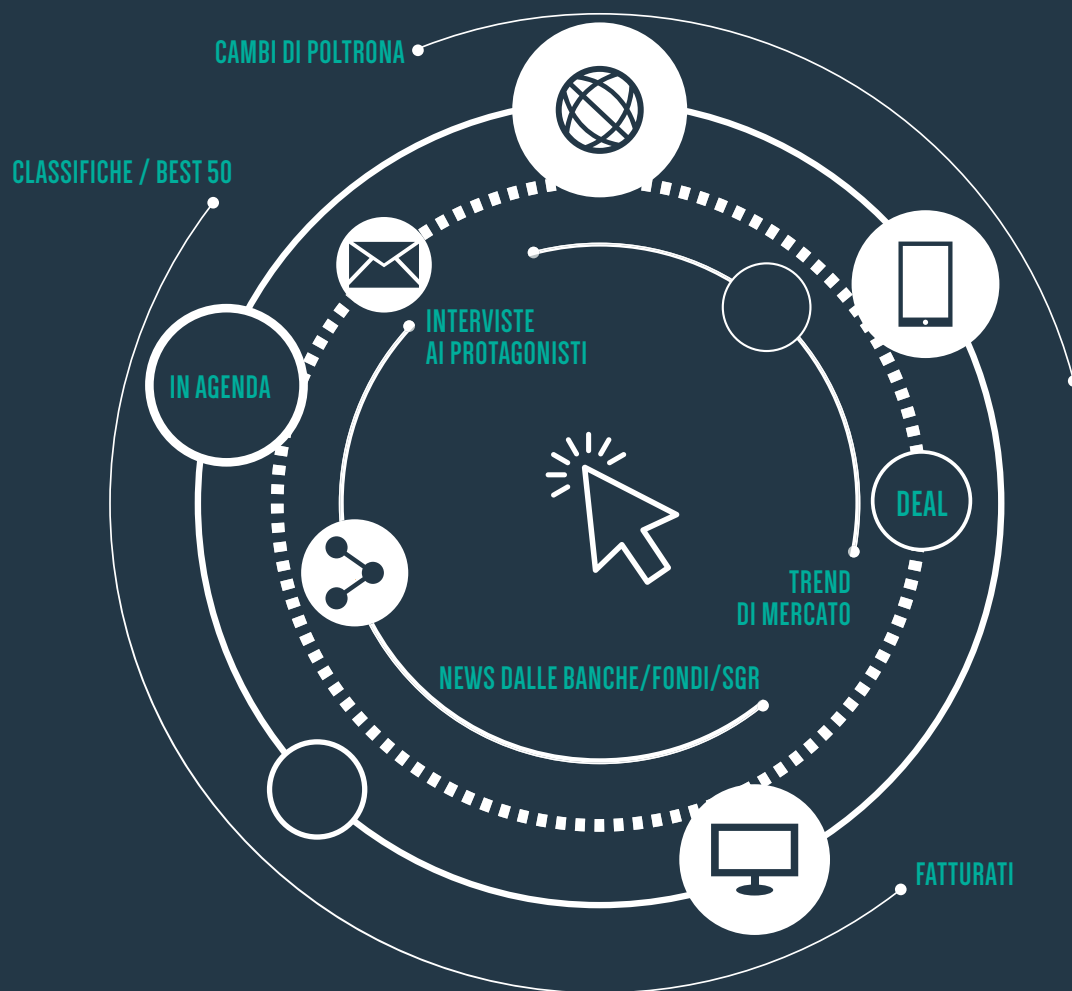
I fondi esaminati nella ricerca di Financecommunity e MAG





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

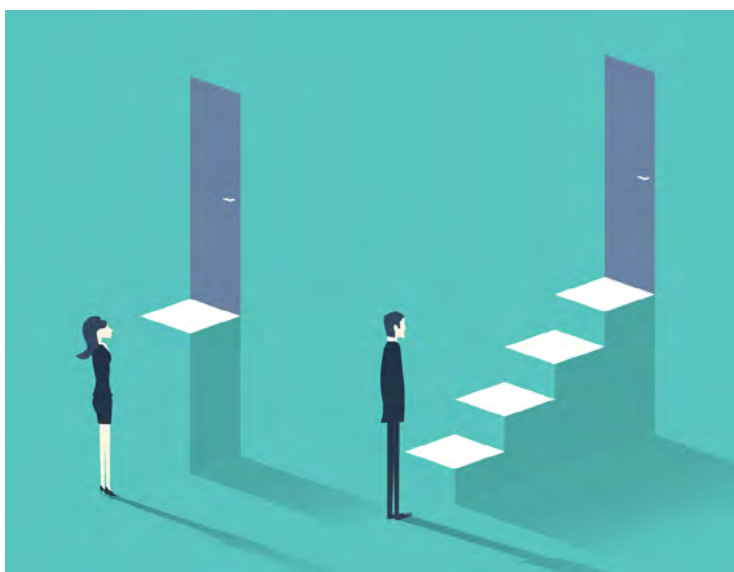


www.financecommunity.it

19,5%

Le donne che lavorano nei private equity italiani o attivi nel Paese

dei servizi finanziari in generale. In Italia secondo uno studio First Cisl sui maggiori cinque istituti italiani (Intesa Sanpaolo, Unicredit, Monte dei Paschi, Banco Bpm, Ubi), che pesano per due terzi dei 300mila bancari italiani, a inizio 2017 le donne erano 84mila su 181mila, cioè il 47%, anche se solo lo 0,5% diventa dirigente.



NESSUN CAMBIAMENTO

Tornando al private equity, il dato italiano è in linea con quello a livello globale. Stando all'ultima ricerca di Preqin del febbraio 2019, il 17,9% dei dipendenti dei fondi di private equity a livello globale sono donne. La cosa preoccupante non è tanto il fatto che questo sia il dato più basso tra tutte le asset class (ad esempio nel venture capital la presenza è del 21,1% e nel private debt del 19%) quanto piuttosto la stagnazione di questa percentuale. Nel 2017 il numero di donne era esattamente lo stesso, 17,9%. In due anni non è cambiato nulla, nonostante qualcuno abbia portato avanti dei progetti e per quanto il tema sia molto più di attualità rispetto al passato. Il che implica che per vedere un cambiamento concreto occorrerà molto più tempo di quanto possiamo sperare.

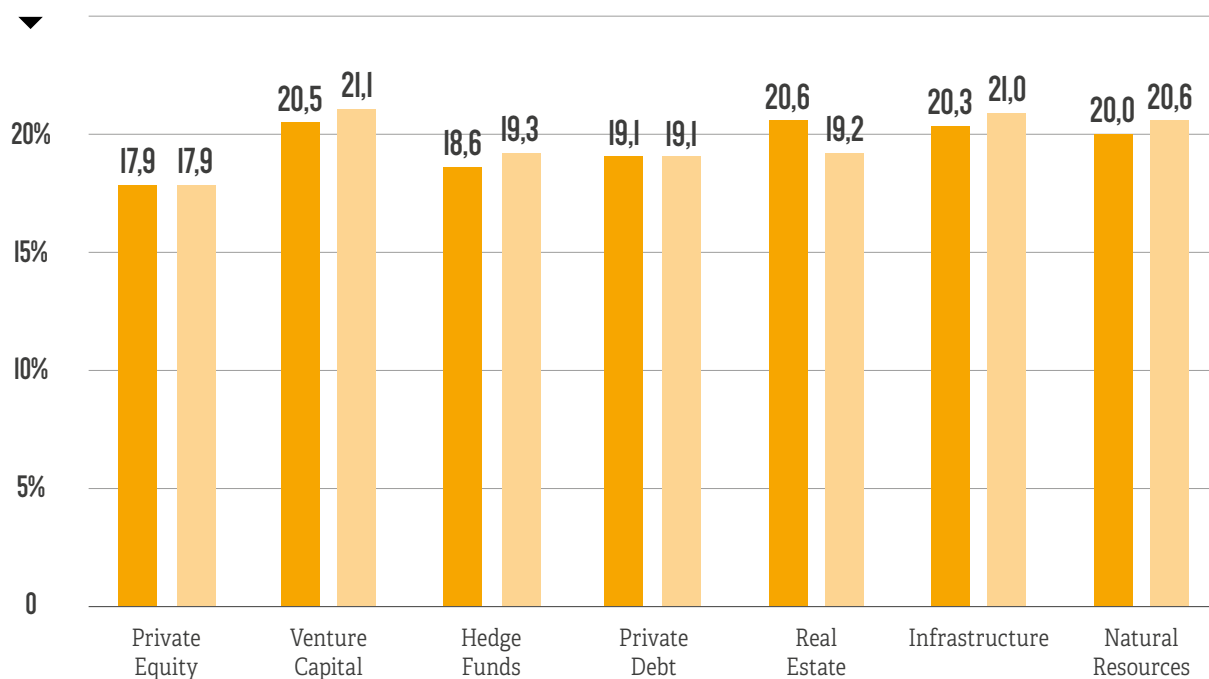
E ce ne vorrà ancora di più per far smuovere un altro valore, quello delle donne senior. Perché è vero che le donne che lavorano nell'industry sono poche, però qualcuna ce n'è. Il problema è che stanno sempre in seconda o terza fila. Preqin ha individuato che il 5,2% dei posti nei consigli di

DONNE IMPIEGATE IN FONDI ALTERNATIVI SUL TOTALE DEI DIPENDENTI, 2017 VS. 2019

% impiegati totali

ott 2017

feb 2019



>>>

SAVE THE DATE

Giovedì 14 novembre 2019 • Milano



FINANCECOMMUNITY AWARDS

#FinancecommunityAwards



Partners



CHIOMENTI

CLEARY GOTTlieb



大成 DENTONS



Gatti Pavesi Bianchi



LATHAM & WATKINS

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI



MAISTO E ASSOCIATI



Nctm



PEDERSOLI
STUDIO LEGALE

Simmons & Simmons

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

amministrazione è occupato da donne (erano 4,1% nel 2017). La maggior parte delle donne impiegate a livello globale è junior, cioè il 31%, mentre il 22% occupa una posizione mid-level e il 10% è senior. I valori sono simili se guardiamo alla sola Europa: 37% junior, 22% mid-level e 10% senior.

CFO E INVESTOR RELATOR

Cosa fanno nel dettaglio? Se siete dei private equity, staccate gli occhi da queste righe e vi guardate un attimo intorno lo capite da soli: in un fondo una donna è solitamente un investor relator o è impiegata nel dipartimento di comunicazione e marketing (53%). Oppure si occupa del finance o dell'accounting (39%). Solo il 13% fa parte del team di investimento e il 21% della gestione del portafoglio.

Di quel 10% di professioniste ai vertici, solo l'8%, a livello globale, è partner mentre una su quattro, il 25%, occupa il ruolo di cfo, il 18% quello di chief operating officer e l'11% quello di general

manager o managing director. Il 5%, infine, è managing partner. È evidente che tra il momento dell'arrivo pieno di entusiasmo nell'ufficio di un private equity e la stabilizzazione della propria carriera succede qualcosa che non va a favore delle donne. Le spiegazioni sono quelle più note: lo "scoglio" della maternità, i bias inconsci, la tendenza, in

5,9%

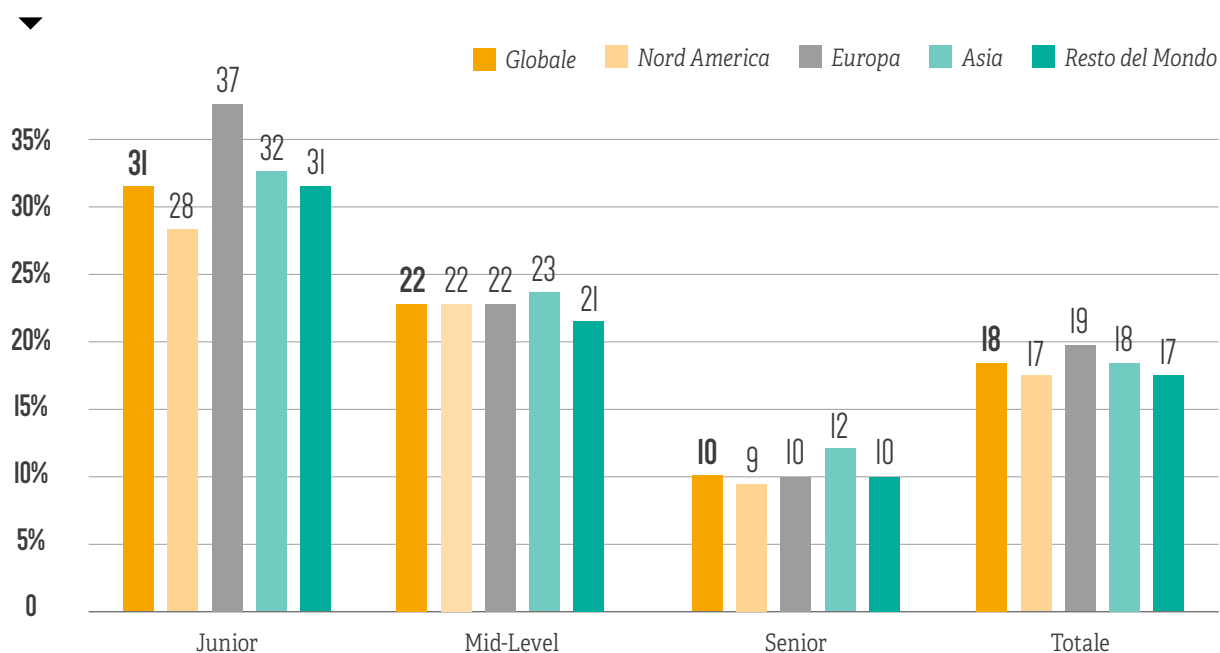
Le partner donne nei private equity italiani o attivi nel Paese che ha policy di agile working



DONNE IMPIEGATE NEL PRIVATE EQUITY SUL TOTALE DEI DIPENDENTI PER SENIORITY E GEOGRAFIA

% impiegati totali in ruoli di seniority

Fonte: Preqin Pro



»»



Is the **largest specialist legal publisher**
across **Southern Europe** and **Latin America**
with the acquisition of the majority share in



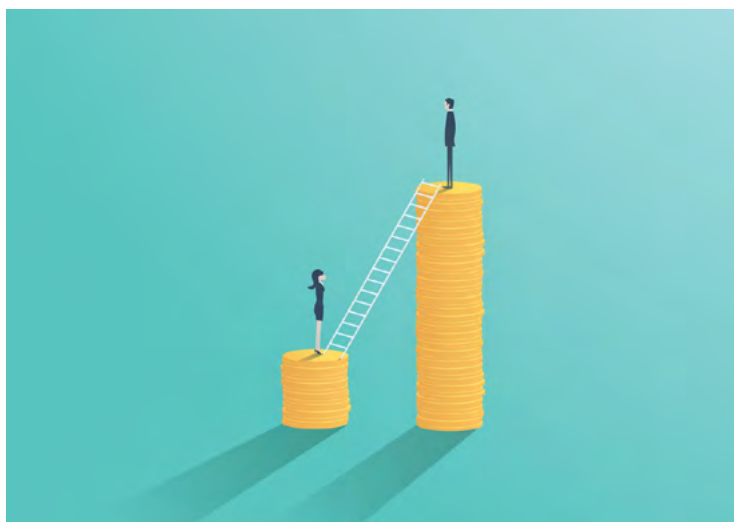
oltre

5,9%

I private equity italiani o attivi nel Paese che non hanno nemmeno una partner donna

un ambiente di soli uomini, di preferire chi è più conforme a determinati standard quando è il momento delle promozioni e la scarsa flessibilità in termini di work/life balance all'interno dell'industria. Molto più che in altri settori, nel private equity l'impegno richiesto è totale e totalizzante, tra viaggi, negoziazioni infinite e la richiesta di una reperibilità continua. Per le donne questo è un problema,

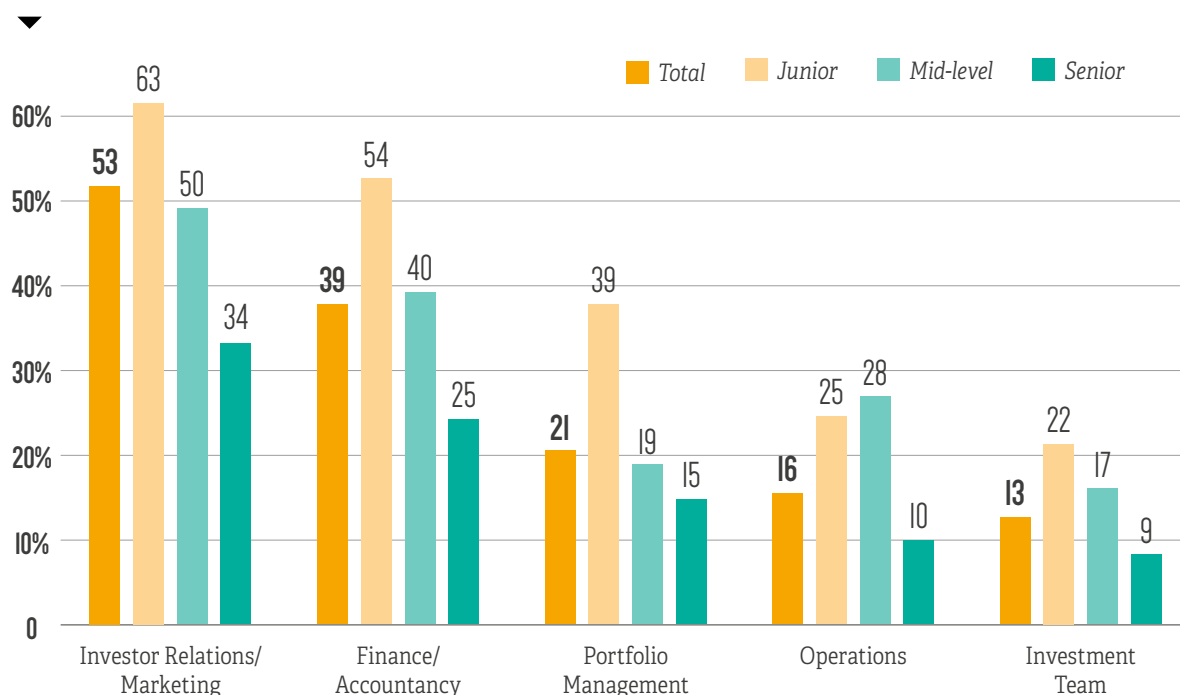
non tanto o non solo per una questione di organizzazione della famiglia ma piuttosto perché – come ha notato anche **Silvia Oteri**, partner del private equity internazionale Permira, nell'intervista che segue – le donne si chiedono molto più degli uomini se ne valga davvero la pena. Di certo non è un tema di performance. Uno studio della Knight Foundation ha mostrato che per tutte le asset class, dagli hedge funds ai private equity, non esiste a livello statistico una significativa differenza tra le performance di fondi con oltre il 25% di donne senior e quelli più maschili. Anzi. In alcuni casi la diversità è una spinta al business. Cosa fare dunque per promuovere una maggiore diversity e quindi rendere più efficiente tutta la struttura? Le risposte sono molteplici, dal rendere l'ambiente più appetibile per le giovani neo laureate fino all'investire in programmi di mentorship per le donne passando per una maggiore flessibilità di orari e impegni. Il problema c'è ed è stato messo nero su bianco. Ora tocca a tutti, uomini e donne, cercare di risolverlo.



DONNE IMPIEGATE NEL PRIVATE EQUITY SUL TOTALE DEI DIPENDENTI PER SENIORITY E RUOLO

% impiegati totali in ruoli di seniority

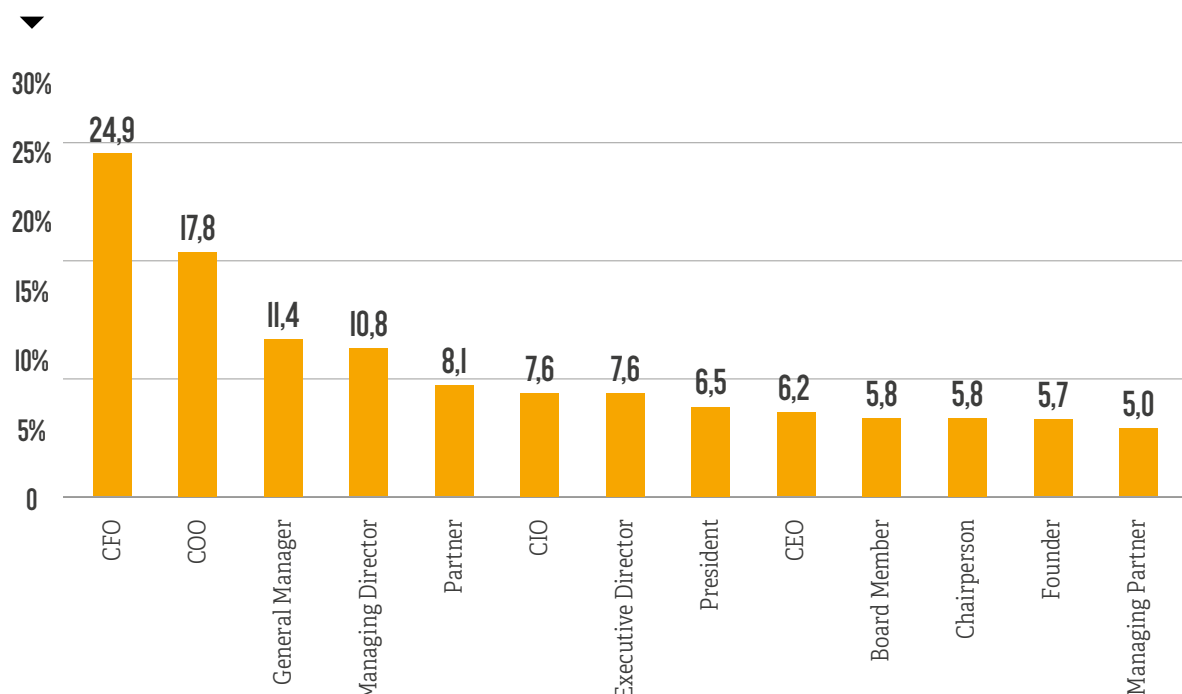
Fonte: Preqin Pro



DONNE SENIOR NEI PRIVATE EQUITY SUI PROFESSIONISTI SENIOR TOTALI

% impiegati totali in ruoli per job title

Fonte: Preqin Pro



LE INIZIATIVE

Per i **private equity** a livello globale l'assunzione di donne comincia a diventare un elemento strategico. Lo è almeno per l'83% dei fondi di investimento basati in Nord America, Asia ed Europa, i quali, dice una ricerca di **EY** del 2018 (condotta intervistando 103 private equity con un totale di 2,2 trilioni di dollari di asset under management) negli ultimi dieci anni hanno dichiarato di voler aumentare la gender diversity. La nota stonata sono i ruoli che i gestori intendono riservare alle colleghe: front-office e middle e back office. Ma a essere positivi possiamo considerarlo un passo avanti, anche osservando le varie iniziative annunciate dai big del settore.

Per fare qualche esempio, in **Carlyle** sono arrivate quattro senior associates neo-diplomate all'MBA e negli ultimi cinque anni, ha dichiarato la firm statunitense, la maggioranza degli associati di Carlyle era composta da donne. **Kkr** invece ha fatto sapere che lo scorso anno le donne e le minoranze popolavano per il 70% il summer MBA internship

program lanciato dal gruppo due anni fa e a tutti e nove i tirocinanti è stato offerto lavoro a tempo full-time nella società. **Blackstone**, dal canto suo, ha raddoppiato il numero di donne fra gli analisti al 40% dal 15% del 2015, stando a quanto dichiarato da **Joan Solotar**, head del private wealth group e del women's initiative di Blackstone. La firm ha lanciato anche con il lancio del suo Future Women Leaders Program, un programma in cui il gruppo newyorkese offre a un gruppo di studentesse universitarie al secondo anno di trascorrere una giornata negli uffici di Blackstone a New York, di conoscere i senior e di seguire dei workshop. Infine, Apollo Global Management, ha annunciato il portavoce **Charles V. Zehren**, per un maggiore sforzo nel recruiting di donne ha sviluppato una serie di partnership per "costruire una pipeline di talenti più diversa". Apollo, così come Permira, è anche focalizzato nel trattenere i talenti attraverso dei seminari per eliminare i cosiddetti unconscious bias e supportare i gruppi sottorappresentati. 

Wednesday

12
June



From

7,30
pm

III EDITION

CORPORATEMUSICCONTEST

LEGALCOMMUNITYWEEK

FABRIQUE ★ Via Gaudenzio Fantoli, 9 • Milan

Want to prove you're not only made of suit and tie?

COME AND LET YOUR REBEL SIDE OUT

Partners



Sponsor



#CorporateMusicContest

If you are a lawyer/banker/legal counsel and you have a band, don't miss the opportunity to play on stage and challenge your colleagues. For information: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870

OTERI: «CARRIERA E FAMIGLIA SONO COMPATIBILI»

Parla la partner del private equity globale Permira.
«Le donne non devono avere paura di farsi sentire»

Per chi fa parte di una minoranza all'interno del luogo di lavoro – di genere, etnica o di qualsiasi altro tipo – può sembrare più semplice concludere un Iron man o un trail in alta montagna da 60 km che fare carriera. E in effetti spesso e volentieri il livello di dedizione, di impegno e di forza di volontà richiesti in entrambi i casi sono più o meno gli stessi, senza contare gli ostacoli che un ambiente anche involontariamente ostile può porti davanti al cammino. Poi invece ci sono storie in cui un percorso di carriera, dal debutto alla partnership, si realizza con linearità, proprio come dovrebbe essere, semplicemente perché in questo percorso non si faceva differenza fra un professionista, uomo o donna che fosse, e l'altro.

Una di queste storie è quella di **Silvia Oteri**, partner e membro del team globale dedicato agli investimenti healthcare di Permira, private equity globale con un capitale gestito pari a circa 33 miliardi di euro e 250 investimenti realizzati.

«Il mio percorso nel private equity inizia per caso in BA



SILVIA OTERI

Capital Partners, la divisione europea di private equity di Bank of America – racconta Oteri in questa intervista a MAG -, dopo quattro anni di attività in Value Partners Management Consulting in Italia e in Brasile e un MBA ad Harvard. Nel 2004 è arrivata l'offerta di Permira, una di quelle che non potevano essere rifiutate. All'epoca si parlava già molto di private equity ma non era facile trovare opportunità interessanti nel settore, e non lo è tuttora, in quanto i team sono piccoli e le assunzioni poco frequenti». Oteri – che fa parte dell'associazione Level 20 che promuove la diversità di genere all'interno del private equity – è da allora del team di Permira, che ha una sede in Italia con un team locale, ed è diventata partner in un settore che conta ancora pochissime partner donne (sono il 5% appena quelle nei fondi italiani o attivi nel nostro Paese, si veda la ricerca nell'articolo precedente). «Nel frattempo mi sono sposata e ho avuto due figli – racconta – conciliare le due cose non è semplice ma è possibile». In questi anni ha seguito diverse operazioni sia in Italia che all'estero, tra cui Ferretti, l'acquisizione di Findus Italia da parte di Iglo Group, Grandi Navi Veloci e Marazzi. In particolare, ha seguito in prima persona la creazione di Althea Group, società attiva soprattutto a livello paneuropeo nei servizi integrati di gestione delle apparecchiature medicali, nata dall'unione tra 14 società diverse acquisite da Permira tra il 2014 e il 2017 che oggi conta un fatturato di quasi mezzo miliardo di euro.

«Permira ha deciso circa sette anni fa di investire di più nell'healthcare, reclutando una persona dall'industry, l'ex chirurgo e consulente **Mubasher Sheik**. Insieme abbiamo costruito un bel portafoglio in un settore complesso ma resiliente e supportato da macrotrend molto importanti». Oteri è anche nel consiglio di amministrazione di I-Med, il più grande network di cliniche diagnostiche in Australia che conta oltre 250 cliniche. «Per partecipare al board ogni due mesi prendo l'aereo il lunedì, atterro il mercoledì e riparto il giorno dopo per poter tornare a casa a Milano in tempo per il weekend con la mia famiglia».

Sembra piuttosto impegnativo...

Lo è ma si fa se ci sono passione e interesse. A me piace molto questo lavoro.

RISPETTO A UN UOMO, NOI
DONNE SENTIAMO PIÙ IL
BISOGNO DI DEDICARE IL
NOSTRO TEMPO FUORI DAL
LAVORO ALLA FAMIGLIA
INVECE CHE AL DRINK CON
QUALCHE NOSTRO CONTATTO

Come è avvenuta la sua crescita professionale?

Esiste un percorso più o meno stabilito che è possibile seguire?

Purtroppo non esiste un processo unico e predefinito e ciò vale nell'industria del private equity in generale: ognuno ha il suo percorso professionale e i ruoli cambiano a seconda della società. Io mi sono trovata a rivestire un ruolo importante su questa piattaforma dedicata al settore healthcare che sta performando bene, altri colleghi ad esempio diventano responsabili di un ufficio o di una funzione.

Fare carriera era il suo obiettivo?

In realtà non proprio, inizialmente non mi sono focalizzata in maniera particolare sulla mia crescita professionale, ero contenta di lavorare in Permira facendo un lavoro così interessante e questo mi bastava. Quando poi ho deciso di pensare anche alla carriera mi è stato molto utile avere un mentore come Paolo Colonna, tra i fondatori di Permira in

Italia, che mi ha preso sotto la sua ala e mi ha guidata trattandomi come una collega come gli altri, a prescindere dal fatto che fossi donna. Mi ha dato molti consigli facendomi capire cosa è importante tenere in considerazione se si vuole crescere.

Ad esempio?

Avere un impatto quando si è coinvolti su qualcosa, che sia una riunione o un progetto, farsi sentire, non avere remore nel condividere le proprie opinioni. Il private equity è un bel settore

in cui già da junior si possono avere responsabilità ed esposizione diretta con i clienti. Credo che questo sia un messaggio molto importante da far arrivare alle giovani donne per convincerle a entrare. Ma soprattutto costruire il proprio network. Il network è fondamentale a maggior ragione in un settore come il private equity in cui i contatti sono essenziali per individuare – prima di altri - nuove operazioni e conoscere nuovi professionisti. Tendenzialmente la maggior parte delle donne o non dedica abbastanza tempo a costruirlo oppure ne sottovaluta l'importanza. Di certo realizzarlo per noi donne è più complicato.

Perché?

Rispetto a un uomo, noi donne sentiamo più il

»»



Ready 2 Go!

la sfida è 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



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

media partner:



LEGALCOMMUNITY



FINANCECOMMUNITY



FOODCOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY

bisogno di dedicare il nostro tempo fuori dal lavoro alla famiglia invece che al drink con qualche nostro contatto.

Quando è stata nominata partner?

Nel 2016. Nel frattempo mi sono sposata, era il 2005, e ho avuto due bambini che oggi hanno 9 e 11 anni. Lo preciso perché vorrei far capire che conciliare carriera professionale e famiglia non è impossibile, le due cose sono compatibili e anzi è importante che le donne non vi rinuncino.

L'essere donna l'ha mai messa in una condizione differente sul lavoro?

Se intende se è stato più difficile svolgere il mio lavoro perché sono donna, no, anzi certe volte essere donna può rendere tutto più facile. In questo mestiere credo sia difficile a volte essere presi in considerazione quando si è giovani piuttosto che perché si è donne: lavoriamo con imprenditori con tanti anni di esperienza, che devono decidere di affidarti l'azienda che hanno creato o sviluppare con te una partnership. Non è semplice quando si ha ancora la faccia da ragazzini.

In generale, che tipo di ambiente crede sia il private equity per una donna?

Questa risposta la si vede dai numeri, i quali purtroppo non sono incoraggianti, poiché la presenza delle donne è ancora davvero bassa. E il problema è che la situazione non è molto migliorata negli ultimi anni. Volendo però guardare il bicchiere mezzo pieno, uno degli aspetti positivi è che oggi ci sono molta più consapevolezza e molte più informazioni. Mai come negli ultimi 12-18 mesi sto vedendo più attenzione alla *diversity*, non solo di genere, e tanto impegno da parte delle varie società.

Quali sono a suo modo di vedere le iniziative più efficaci?

Rispondo facendo un passo indietro. Per identificare le soluzioni migliori bisogna prima cercare di capire quali siano gli ostacoli alla *diversity* nel settore.

Ce ne sono molti...

È importante considerare sia il recruiting che la retention, perché la *diversity* non si promuove soltanto iniziando ad assumere donne, il problema è che molte professioniste si perdono durante il tragitto. Lo sforzo dunque va fatto in entrambe le fasi.



LA MAGGIOR PARTE SI RENDE CONTO CHE PROMUOVERE LA DIVERSITÀ È QUALCOSA CHE VA FATTO PERCHÉ SERVE E NON SOLO PER UNA QUESTIONE DI PUBBLICITÀ. MOLTI VOGLIONO FARLO PERCHÉ PENSANO CHE LA DIVERSITY SIA UN VALORE

Partiamo dall'inizio, come far entrare più giovani nell'industria?

Il tema è molto delicato perché l'ultima cosa che si vuole fare è abbassare l'asticella per assumere donne: occorre fare in modo che le persone assunte siano il più possibile *diverse* senza però privilegiare le donne semplicemente perché tali. In questo modo si penalizzerebbe il talento, oltre che le donne (e gli uomini) già presenti all'interno della firm. Occorre dunque convincere più donne che questo è un mestiere adatto anche a loro.

Per quanto riguarda la retention invece?

È importante lavorare sulla qualità della vita e

»»»

Wednesday
12 JUNE
CORPORATE RUN

LEGALCOMMUNITYWEEK

FANCY A MORNING RUN BEFORE GOING TO THE OFFICE?

WHERE:

Canottieri San Cristoforo
Via Alzaia Naviglio Grande 122, Milan

PARTICIPATION: €10

the fee includes participation to the run,
shower and breakfast at the club

6KM (NON-COMPETITIVE)

PROGRAM:

6:15 am general gathering
6:30 am race departure
7:00 – 8:30 am shower and breakfast
at Canottieri San Cristoforo Sporting Club

Partners



sulla cultura. Si deve ragionare ad esempio sull'effettiva necessità o meno di fare tutte le trasferte e sugli orari di lavoro, specialmente in alcune fasi specifiche della vita della donna che non è solo il periodo di maternità ma anche quello successivo, ad esempio. E bisogna lavorare sulla cultura aziendale, che è la cosa più importante, per creare un ambiente in cui sia uomini che donne possano avere successo. Una delle iniziative che la mia collega Cheryl Potter ha creato in Permira e che io porterò avanti è un gruppo di donne che si incontra due o tre volte all'anno per scambiare idee e confrontare esperienze, problemi e soluzioni.

In un private equity entra il 30% di donne di media ma poi meno del 10% diventa senior. Al netto della dispersione, perché le donne non fanno carriera secondo lei?

Credo che molte donne alla fine facciano un ragionamento in termini di work-life balance. Considerando il *commitment* richiesto, le donne sono più propense a fermarsi e a chiedersi se ne valga veramente la pena, a meno che non siano spinte da una fortissima passione per il loro lavoro. Sono sicura che aiutare queste donne a capire che è possibile conciliare un lavoro come questo con una famiglia aiuterebbe molto ad attrarre nuove giovani. E il nostro mestiere non è semplicemente comprare e vendere società ma anche entrare nella vita delle aziende, quindi parlare quasi giornalmente con i manager e gli imprenditori che guidano le società controllate, ascoltarli e confrontarsi. In questo noi donne siamo brave!

C'è apertura da parte dei colleghi maschi su questo tema?

Devo dire di sì. La maggior parte si rende conto che promuovere la diversità è qualcosa che va fatto perché serve e non solo per una questione di pubblicità. Molti vogliono farlo perché pensano che la diversity sia un valore.

Lo chiedono anche gli investitori...

Esatto, e questo è un volano molto importante. Sono convinta poi che gli LPS lo chiedano perché ci tengono davvero e perché capiscano l'importanza di avere team di gestione diversi.

Perché secondo lei la finanza è uno dei settori più indietro quanto a diversity?

In molti settori, ad esempio quello legale, la presenza di donne è stata fin da subito più alta che in finanza ed è più facile passare dal 20 al 30%,



perché si parte da un nucleo di donne più nutrito, che da 5 al 10%. Inoltre, nel caso del private equity, non assumendo necessariamente neolaureati ma figure un po' più senior, il bacino a cui attingere, e penso alle banche di investimento o alle società di consulenza, è già più ristretto per via della dispersione di cui parlavamo prima.

Nel suo caso, come è riuscita a conciliare lavoro e famiglia?

Sicuramente grazie all'aiuto di mio marito Giulio, non solo perché il suo lavoro, per quanto intenso, comporta meno viaggi e una maggiore flessibilità, ma anche e soprattutto perché è fiero di ciò che faccio e non mi ha mai fatto pesare il tempo passato al lavoro. In generale credo che si riesca a conciliare entrambe le cose, ci sono tante donne che scelgono di non avere una famiglia, l'obiettivo dovrebbe essere che nessuna donna rinunci alla vita che desidera, sia che voglia avere figli oppure no.

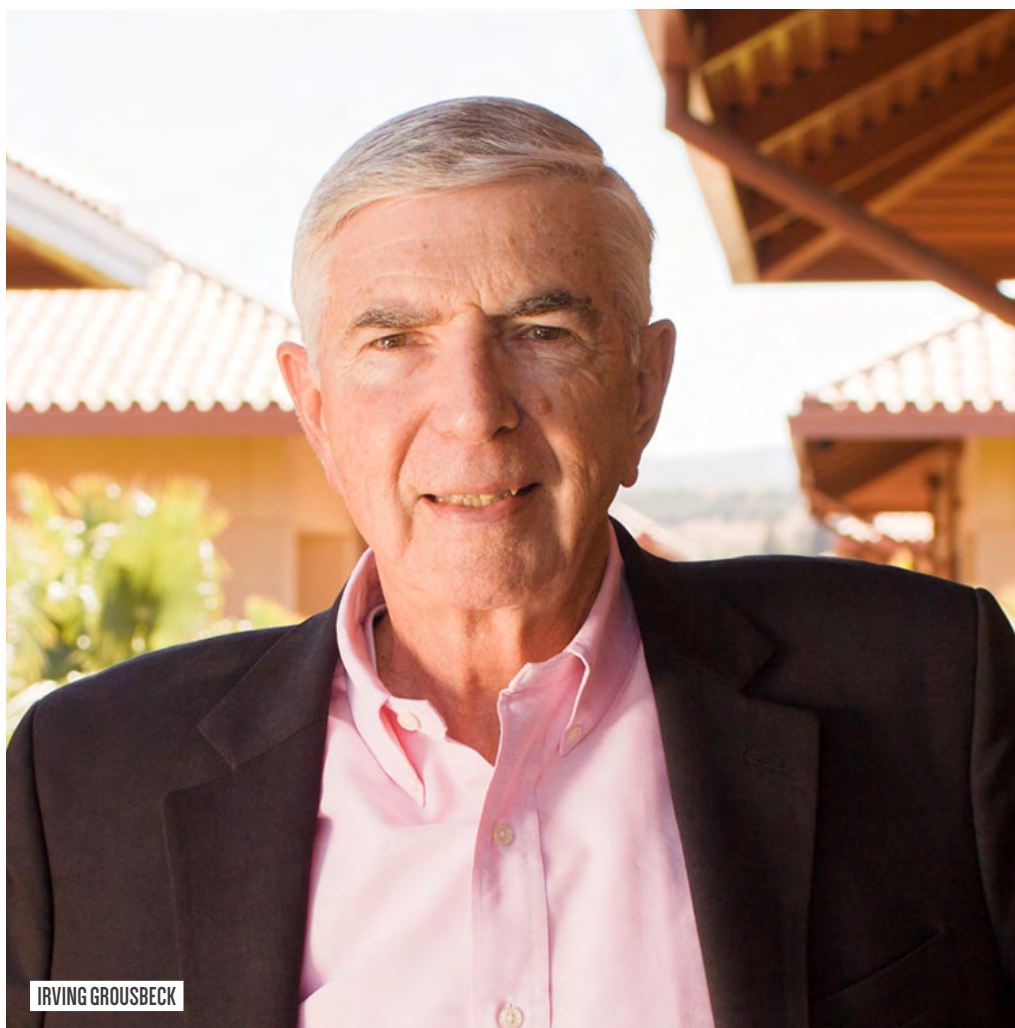
A pensarci bene, nessun uomo o quasi che fa carriera direbbe mai che l'ha fatto perché la moglie gliel'ha permesso...

Purtroppo è vero ma è parte di un retaggio culturale che ci portiamo dietro da tantissimo tempo. Gli stessi uomini hanno spesso dei modelli di donne diversi e quindi fanno fatica a vedere le cose diversamente. Oggi vedo più apertura e più attenzione e comprensione e questo è un buon punto di partenza 🍷

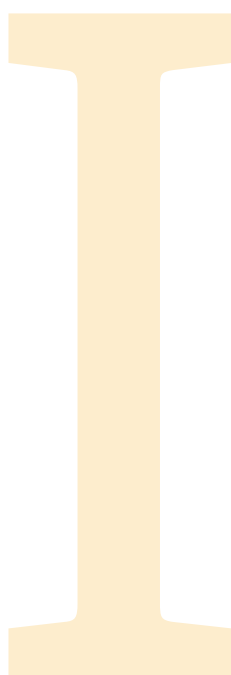
SCATTA L'ORA DEI SEARCH FUND

Sono veicoli di investimento in cui si finanzia direttamente un giovane imprenditore che compra una piccola azienda. In Italia ne sono stati lanciati otto in due anni

di laura morelli



IRVING GROUSBECK



In principio era il fondo chiuso lo strumento principe per svolgere investimenti in private equity. Poi i tempi sono cambiati. Il mercato è cambiato. E le criticità e rigidità di questo tipo di strumento, soprattutto riguardo alle tempistiche, lo hanno reso meno adatto al mercato moderno. Di certo non si è estinto e probabilmente non lo farà, ma accanto ad esso negli ultimi vent'anni sono apparse altre forme di investimento alternative come le spacs o i club deal, solitamente importate in Italia dagli Stati Uniti. Nel 2019 è il turno dei search fund, un veicolo di investimento che sta piacendo molto in Italia tanto che in due anni ne sono nati almeno otto. Secondo gli esperti sono particolarmente adatti al nostro sistema imprenditoriale. Ma ad attirare saranno i redimenti che possono superare il 30% di Irr.

VEICOLI AD PERSONAM

Il concetto di search fund è stato coniato per la prima volta nel 1984 da **Irving Grousbeck**, professore all'Università di Stanford, che assieme al ricercatore **Jim Southern** ha creato il primo esemplare, Nova Capital. Come spiega a MAG **Fabio Sattin**, presidente e socio fondatore di Private Equity Partners e professore a contratto di Private equity e Venture capital dell'Università Bocconi, i search fund sono «veicoli di investimento attraverso cui un pool di investitori fornisce risorse direttamente ad aspiranti imprenditori, i quali cercano

la società target da acquisire, in genere una piccola o media azienda, che successivamente gestiscono in prima persona e fanno crescere nel tempo».

All'inizio, aggiunge, «questi strumenti sono nati avendo come soggetti promotori studenti MBA che hanno limitata e a volte anche nulla esperienza imprenditoriale ma che sono desiderosi di mettersi in gioco. Successivamente il modello è diventato più popolare, soprattutto a partire dal 2000, e oggi coinvolge sempre di più anche manager con consolidata esperienza».

A livello globale, secondo i dati raccolti da *Searchfunder.com*, esistono 986 veicoli di questo tipo (le spac nate dal 2003 a oggi sono 230, per fare una comparazione). Tra Stati Uniti e Canada, dalla nascita al 2017, questi veicoli hanno realizzato investimenti per 924 milioni di dollari, generando un valore aggregato per gli investitori di 5,7 miliardi. In Europa oggi si contano un centinaio di search fund sempre secondo le rilevazioni di

8

I search fund italiani

Searchfunder.com, di cui 30 in Regno Unito e 25 in Spagna.

A dare una spinta allo strumento negli ultimi anni sono stati soprattutto i ritorni.

Stando a una ricerca condotta da **Antonio Molinari**, laureatosi in Bocconi con una tesi sui Search Fund, dal 2017 al 2018 i search fund europei hanno registrato un Irr del 33,3% (28,4% se escludiamo i primi tre e 27,4% se escludiamo i primi cinque, un dato in crescita rispetto al triennio precedente, pari a 17,4%). L'Irr realizzato dai private equity italiani che hanno investito in società con fatturato inferiore ai 50 milioni è stato del 13,6%. Certo, come osserva Sattin, «è correlato al maggior rischio assunto investendo in una piccola impresa ma questi importantissimi ritorni sono un forte incentivo per gli investitori».

OTTO VEICOLI

In Italia, l'ultimo in ordine di tempo ad aver lanciato un

“

I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO SONO QUINDI MOLTO SIMILI A QUELLI DELLE OPERAZIONI DI PRIVATE EQUITY, QUANTUNQUE, COME SI DICEVA, QUI SI ADOTTA UN APPROCCIO MOLTO PIÙ INDUSTRIALE E ORIENTATO AL MEDIO LUNGO PERIODO

”

search fund di diritto italiano è **Toby Sacchi Clarence-Smith**, affiancato da Dla Piper. Battezzato CS Investimenti, il veicolo è sostenuto da un gruppo di 16 investitori, soprattutto family office internazionali e da fondi di private equity statunitensi, spagnoli e tedeschi. Sacchi Clarence-Smith ha un passato come co-founder di Petsy.mx, una delle principali piattaforme di e-commerce per prodotti per animali domestici del Messico. Il primo search fund in Italia è stato invece Maestrale Capital, lanciato nel febbraio 2017 da **Vito Giurazza**, già executive director nel dipartimento m&a di JP Morgan e ha lavorato come consulente per Bain & Company. Poi è stata la volta di Tre Cime Capital lanciato inizialmente in Spagna, e poi tornato in Italia, da **Tommaso Romanelli**, manager che si è

SEARCH FUND	PROMOTORI
Ariol Capital	Marc Bartomeus
Augusta capital	Pietro Paolo Paci
Cs Investimenti	Toby Sacchi Clarence-Smith
Maestrale Capital	Vito Giurazza
Patria Private Capital	Guido Fileppo
Sprint Capital	Manuel Piccinato
Tre Cime Capital	Tommaso Romanelli

Fonte: Università Bocconi/Molinari

formato nella Silicon Valley lavorando nel settore delle rinnovabili (ha guidato la Makani Power, poi acquisita da Google X). A finanziarlo sono stati investitori come **Daniele Benatoff**, gestore di hedge fund ed ex Goldman Sachs, **Paolo Guida**, manager del settore delle startup, oltre a imprenditori americani come **Bill Egan**, fondatore della multinazionale Alta Communications e tra i venture capitalist più noti negli Usa. A seguire, rileva l'Università Bocconi, sono nati Sprint Capital, promosso da **Manuel Piccinato**, Augusta capital, lanciata da **Pietro Paolo Paci**, Ariol Capital, promosso in Spagna da **Marc Bartomeus** e Patria Private Capital, che vede come promotore **Guido Fileppo**, un MBA presso INSEAD e un master in finanza dalla London School of Economics, e investitori fra cui **Roberto Italia**, Eisvogel group e **Marco Ariello** di Syntegra Capital.



FABIO SATTIN

IL FUNZIONAMENTO

Nel dettaglio, ad avviare l'entità legale del search fund e iniziare il fundrasing tra gli investitori sono i futuri manager-promotori. Le somme richieste ai circa 10-15 investitori – solitamente family office oppure operatori di private banking – sono contenute, dai 200mila ai 650mila dollari totali per un ticket medio di 25mila dollari, emerge dalla ricerca di Molinari, in quanto funzionali a finanziare la prima fase di ricerca della potenziale acquisizione (c.d. search capital), quindi a coprire i costi amministrativi, organizzativi, di due

diligence e un minimo di remunerazione del promotore. «Al pool di investitori viene poi riservato il diritto, una volta identificata la potenziale acquisizione, di effettuare, pro quota, l'investimento a supporto dell'acquisizione a condizioni prestabilite»

spiega Sattin. La ricerca della target, solitamente piccole e medie imprese in bonis con una size media di 2 milioni di ebitda e un fatturato di 10-20 milioni, avviene

924

MILIONI \$

Gli investimenti generati in Usa e Canada al 2017

mediamente in 18-24 mesi. Così come in una spac, «l'investimento, una volta identificato, dovrà essere a loro sottoposto per approvazione finale», osserva il professore. L'Università di Stanford, in una ricerca del 2016, ha stimato un 73% di casi

di riuscita dell'operazione di acquisizione della target. In caso contrario la somma può essere persa in quanto non viene identificata una target. Una volta trovata la target, che viene pagata normalmente abbastanza poco stanti le piccole dimensioni e quindi la

986

I veicoli a livello globale

scarsa concorrenza da parte di altri potenziali acquirenti (il prezzo medio è di circa 4 volte l'Ebitda rispetto ai 6-10x del private equity), è il momento di gestirla. «In questa fase le skills del manager sono fondamentali per la corretta gestione dell'azienda che è comunque supportata dall'expertise e dal network degli investitori, che solitamente sono singoli o entità già da tempo sul mercato e con grande competenza», spiega Sattin. I search fund, in questo senso, possono essere anche tematici coinvolgendo investitori, ad esempio famiglie, del settore dove si andrà a cercare la società da acquisire, e in quanto di matrice spesso "industriale", come nel caso di molti "family offices", possono

“

AL POOL DI INVESTITORI VIENE POI RISERVATO IL DIRITTO, UNA VOLTA IDENTIFICATA LA POTENZIALE ACQUISIZIONE, DI EFFETTUARE, PRO QUOTA, L'INVESTIMENTO A SUPPORTO DELL'ACQUISIZIONE A CONDIZIONI PRESTABILITE

”

33,3

%

L'irr ottenuto
nel biennio
2017-18

anche scegliere di non vendere l'azienda e rimanere nel tempo come azionisti per poi magari quotarsi in Borsa. «È quindi un processo molto industriale, in cui si può ridare nuova linfa imprenditoriale e creativa a realtà che altrimenti rischierebbero il declino. E in Italia società in queste condizioni ce ne sono purtroppo moltissime», spiega Sattin. L'holding period non è quasi mai stabilito a priori, la media è di sette anni e l'exit può avvenire secondo le classiche modalità del private equity. «Ma molti non hanno nemmeno un'exit, in realtà – osserva il professore – dipende dal fondo e dalla tipologia dei suoi investitori. L'aspetto interessante è che c'è molta flessibilità e si possono creare strutture aventi obiettivi e modalità operative anche molto diverse tra loro».

TERRENO FERTILE

I rischi ovviamente ci sono, così come in tutti gli investimenti. «I fattori critici di successo sono quindi molto simili a quelli delle operazioni di private equity, quantunque, come si diceva, qui si adotta un approccio molto più industriale e orientato al medio lungo periodo», nota Sattin, che aggiunge: «È comunque essenziale, oltre a comperare bene e a negoziare al meglio le condizioni dell'acquisto, che manager-promotori siano persone competenti, motivate e soprattutto caratterizzate da elevata attitudine imprenditoriale e di

orientamento ai risultati. Qui ci si deve "sporcare le mani", con grande umiltà, dedizione e spirito di sacrificio. Ma i risultati, alla fine, posso essere estremamente positivi a tutti i livelli».

Un'altra caratteristica di questo strumento è che va incontro alle esigenze degli investitori che sempre più spesso richiedono un qualche tipo di "coinvolgimento" nella realizzazione degli investimenti e soprattutto la possibilità di potere decidere se effettuarlo o meno una volta che viene identificato ed a loro presentato. Inoltre questo strumento trova in Italia un terreno fertile di almeno 15mila pmi che rispondono ai requisiti dimensionali dei search fund e che si trovano in una fase delicata, spesso di ricambio generazionale, ma sono fuori dai radar dei private equity classici. «Lo strumento ha quindi grandissime potenzialità – nota Sattin – in particolare nel nostro Paese in quanto molto adatto a supportare la delicata fase del passaggio generazione con riferimento alle piccole o piccolissime aziende. In sostanza, un modo molto intelligente ed efficace per creare velocemente nuova imprenditorialità, "saltando" la delicata e rischiosa fase dello startup (qui si tratta di aziende che, quantunque piccole, hanno già un business model

chiaro e funzionante), seguendo e rispettando le logiche di mercato, e senza ricorrere a sistemi di assistenzialismo, che in molti casi si sono rilevati poco efficaci se non addirittura controproducenti». ■

4X

Il prezzo medio
delle aziende
acquisite

I DUBBI SULLA GIG ECONOMY dopo l'Ipo di Lyft

di laura morelli

Sarebbe dovuta essere la consacrazione della gig economy sul mercato dei capitali ma l'andamento in Borsa di Lyft, la società di car-hiring rivale numero uno di Uber, sta sollevando più di un interrogativo sull'effettiva valutazione delle società tech in Borsa.

Nel giorno del debutto, venerdì 28 marzo, l'azienda californiana è sbarcata alla Borsa di New York a un prezzo di 72 dollari per azione - in crescita dell'8,7% già dai primi scambi - per una valorizzazione di 26,4 miliardi di dollari, cioè 23 volte la valutazione di società come Hertz, noto gruppo del noleggio auto, e molto più alta di quella di United Airlines.

Tuttavia il lunedì successivo, nel secondo giorno di negoziazioni, il valore è crollato del 12%: il titolo è stato scambiato a 69,12 dollari per azione appena dopo l'apertura del mercato, oltre il 20% al di sotto del suo massimo intraday registrato venerdì a 88,60 dollari.

Il rapido declino del valore delle azioni di Lyft ha naturalmente messo in discussione l'appetito

degli investitori per le società tech, in rapida crescita ma ad alto rischio.

Per chi bazzica Wall Street la situazione è suonata familiare. Anche altre società tech, come Snapchat, Twitter e Groupon, hanno registrato un crollo all'indomani dell'offerta pubblica iniziale a fronte di una valutazione molto alta, com'è ormai consuetudine per questo tipo di società.

Un problema, fra gli altri, sembra essere nelle perdite. Lyft ha

generato grandi ricavi (2,2 miliardi di dollari nel 2018) ma anche le maggiori perdite nette di qualsiasi società pre-Ipo, quasi 1 miliardo di dollari lo scorso anno. Le società come Lyft sono solite sovvenzionare il costo delle corse e pagare incentivi ai drivers, il che rende il business costoso. E Lyft sta anche investendo molte risorse in iniziative quali le bici elettriche o le tecnologie per la guida automatica. Inoltre parliamo di un mercato in continua evoluzione e probabilmente gli investitori non sanno cosa aspettarsi riguardo al futuro di questo tipo di realtà.

Di certo l'attenzione verso la sostenibilità a lungo termine delle società tech in Borsa è massima. Anche perché il mercato si sta già preparando a una serie di Ipo che si preannunciano molto interessanti: da quella di Uber, in programma per i prossimi mesi, a quella di Pinterest, la bacheca digitale. 



SAVE THE DATE

Giovedì 17 ottobre 2019 • Milano



INHOUSECOMMUNITY AWARDS

#ihcommunityAwards



Partners

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

CARNELUTTI
LAW FIRM

CASTALDI PARTNERS
1996

CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIB

Deloitte.
Legal

大成 **DENTONS**


GEBBIA BORTOLOTTO
PENALISTI ASSOCIATI

LATHAM & WATKINS

MAISTO E ASSOCIATI

 **Nctm**

ORSINGER ORTU
avvocati associati

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

SVELTO, professione amministratrice

Dopo oltre 20 anni di professione legale in house, Annachiara Svelto si prende una pausa per dedicarsi ai consigli di amministrazione. La professionista ne ha parlato con MAG

di ilaria iaquinta

ANNACHIARA SVELTO



consigliera, presidente del comitato controllo e rischi, componente del comitato remunerazione e lead independent director di Techedge, società digital neo quotata al mercato MTA di Borsa Italiana. Proprio la scorsa settimana è stata anche nominata amministratrice indipendente di Bim. MAG l'ha incontrata per conoscere i suoi progetti, ma soprattutto per farsi raccontare qual è la sua visione della professione di amministratore indipendente e di giurista d'impresa.

Ha trascorso gran parte della sua carriera in house. Dal '96 è stata prima in Edison, poi in Shell, Pirelli e infine Ubi. Perché ha cambiato mestiere?

Anzitutto non è una scelta irreversibile, ma un arriverci. Volevo prendermi un periodo per dedicarmi in modo maggiore agli incarichi che avevo di board member, per poter dare un contributo ancora più attivo ed efficace nell'ambito dei cda. Non direi che ho cambiato mestiere, l'attività è chiaramente diversa, ma i contenuti sono simili. I ruoli di executive e amministratore sono sempre più interdipendenti e correlati.

Andrebbe professionalizzato il ruolo dell'amministratore indipendente, a suo avviso?

Più che professionalizzazione direi che il ruolo necessita di tempo. L'impegno effettivo dell'amministratore indipendente continua a crescere, lo si vede soprattutto nell'ambito bancario con le richieste di BCE e Banca d'Italia che fanno del *time commitment* un elemento essenziale per l'attività. Da un lato è fondamentale avere il tempo da dedicare a questa attività e dall'altro è importante riuscire a dare la propria esperienza di executive nell'ambito dei cda. Ritengo ci debba essere uno scambio tra il mondo dell'impresa e quello dei consigli.

è chi cambia ufficio legale, chi passa alla libera professione o chi, come **Annachiara Svelto**, dal legal passa al business. A fine 2018, la giurista ha lasciato la direzione affari legali e societari di Ubi Banca, che guidava dal 2006. Come mai? Per dedicarsi completamente, almeno per un periodo – spiega a MAG – alla professione di amministratrice indipendente. Svelto è infatti da maggio 2014 membro del consiglio di amministrazione, componente del comitato controllo e rischi e presidente del comitato parti correlate (dal 2017) di Enel; da maggio 2016 consigliera di amministrazione e componente del comitato per la remunerazione di ASTM; e da dicembre 2019 ricopre la carica di

NON SONO LE DONNE ALL'INTERNO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE A POTER FAR CAMBIARE UN SISTEMA, MA SONO COMUNQUE UN SEGNALE "DI ROTTURA" RISPETTO ALLE CONVENZIONI

SAVE THE DATE

Giovedì 21 novembre 2019 • Lugano



INHOUSECOMMUNITY

AWARDS

SWITZERLAND

#ihcommunityAwardsCH



Partner

LABLAW
STUDIO LEGALE
FAILLA ROTONDI & PARTNERS

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



ANNACHIARA SVELTO

Qual è il valore aggiunto del legale all'interno di un consiglio di amministrazione?

Anzitutto, garantisce o dovrebbe garantire la legalità, il corretto agire. Protegge tutti, con il suo occhio attento alla compliance. E, se ha fatto impresa, vivendo braccio a braccio con l'ad o se è un partner di uno studio legale che ha tanta esperienza, sa aiutare il board a raggiungere l'obiettivo che si è prefissato, trovando una soluzione senza eludere le norme.

È anche vero che il tema della partecipazione dei partner di studi legali ai cda è sempre controverso...lei come la vede?

Il tema del conflitto di interesse c'è per chi fa consulenza. Obiettivamente però secondo me è giusto che anche gli avvocati esterni partecipino ai consigli, perché hanno una expertise specifica e specializzata importante, soprattutto i partner.

Secondo lei riescono a mantenersi "indipendenti"?

Sta allo studio legale garantire l'indipendenza. Da un punto di vista della corporate governance, se un componente di una firm è amministratore indipendente di una società, sarebbe meglio che quello studio non prestasse consulenze a quell'azienda.

Grazie all'introduzione della Golfo-Mosca (la legge 120 del 2011 che ha previsto al primo rinnovo degli organi dei consigli di amministrazione una rappresentanza femminile di un quinto, e di almeno un terzo al secondo e al terzo rinnovo, ndr) le donne si stanno facendo spazio nei cda. Il provvedimento si avvicina alla scadenza, dovrebbe essere prorogato secondo lei?

Assolutamente sì. La legge ha prodotto risultati ragguardevoli ma c'è ancora un cammino da fare. Se è vero che a luglio scorso c'è stata l'introduzione di tali previsioni all'interno del Codice di Autodisciplina, la proroga della legge darebbe maggiori garanzie. Non bisogna rischiare di perdere ciò che è stato raggiunto in questi anni.

È GIUSTO CHE ANCHE GLI AVVOCATI ESTERNI PARTECIPINO AI CONSIGLI, PERCHÉ HANNO UNA EXPERTISE SPECIFICA E SPECIALIZZATA

SAVE THE DATE



DIVERSITYAWARDS

LC PUBLISHING GROUP



FOUR SEASONS HOTEL - 04.07.2019

Via Gesù, 6/8 - Milano

Partner



Supported by



#LcDiversityAwards



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

Al di là dei cda, le donne ai vertici però oggi sono poche. C'è chi sostiene che sia anche un po' colpa delle loro colleghe che pur essendo entrate nei cda non hanno facilitato l'ingresso di talenti femminili all'interno dell'organizzazione. Cosa ne pensa?

Sì, è vero, ci sono poche donne ceo ma l'affermazione – assolutamente corretta – non porta a nulla. La mancata proroga della legge porterà solo a passi indietro. Non sono le donne all'interno del consiglio di amministrazione a poter far cambiare un sistema, un tipo di società ma sono comunque un segnale “di rottura” rispetto alle convenzioni del passato. E non è vero che non abbiano prodotto cambiamento all'interno dell'azienda ma non possono essere una “bacchetta magica”.

Lei è riuscita a rompere il soffitto di cristallo sulla sua testa pur muovendosi in un mondo maschile, ha avuto difficoltà?

Le difficoltà sono culturali. Onestamente adesso ce ne sono molte meno rispetto a un tempo. Oggi capita di essere in riunione con sole donne. Quando ho iniziato io, venti anni fa, ero sempre tra gli uomini. Ma quando prima di iniziare le riunioni mi chiedevano come stavano i miei bambini, rispondevo “bene grazie. Dunque, l'operazione la farei così...”. Bisogna fare in modo che non ci sia un genere ma solo un obiettivo comune che è poi l'accrescimento del valore (tangible e intangible) della società.

Cosa consiglierebbe alle giovani donne?

Di non aver paura di sé stesse perché il maggior limite molte volte ce lo poniamo noi. È vero che i carichi familiari pesano socialmente ancora di più sulle donne, ma bisogna acquisire la consapevolezza di potercela fare, facendosi aiutare e andare avanti. Nello stesso tempo, bisogna chiedere flessibilità anche ai propri datori di lavoro.

RITENGO CI DEBBA ESSERE UNO SCAMBIO TRA IL MONDO DELL'IMPRESA E QUELLO DEI CONSIGLI DI AMMINISTRAZIONE

Adesso che non è più una general counsel ed è ufficialmente un'osservatrice esterna, come vede la professione legale in house? Si è fatta delle idee in particolare sul futuro di questo mestiere?

Il ruolo del general counsel è sempre meno tecnico



ANNACHIARA SVELTO

e molto più manageriale, quindi vedo la necessità di sviluppare le capacità più strategiche. È chiaro che bisogna avere le competenze tecniche, però ci vuole un occhio volto al business, alla legalità, alla reputazione della società e in generale alla gestione della corporate governance.

A proposito di business... lei personifica il classico esempio del general counsel che non si ferma alla professione legale e passa dalla parte del business. Sulla base della sua esperienza come è possibile questo passaggio?

Capendo le esigenze del cliente interno, ovvero dell'amministratore delegato e della sua prima linea. Quando il management vuole raggiungere un obiettivo non si può dire “no, questa cosa non si può proprio fare”, ma trovare la soluzione affinché si possa fare, proteggendo l'azienda. Se un certo tipo di operazione proprio non si può fare, sicuramente si possono suggerire dei cambiamenti.

Dove si vede tra qualche anno?

Dipende tra quanti anni... Potrei tornare a fare la general counsel o anche cogliere una sfida manageriale diversa. Mi piacerebbe, dopo aver ulteriormente acquisito competenze di business e gestionali anche nell'ambito dei cda occuparmi non solo di legale ma anche di altre funzioni (personale, comunicazione, servizi). Un'attività più trasversale ma come diceva la mia mai dimenticata professoressa di greco “il futuro è sulle ginocchia di Zeus” ☞



CONNIE BRENTON

BRENTON: LE OPERATIONS E IL LATO BUSINESS DELLA PROFESSIONE LEGALE

In Net-App, assieme al general counsel Matthew Fawcett, ha messo in piedi quello che chiama "il dipartimento legale del futuro". «Gli studi non spariranno. Ma possiamo farne a meno per una buona parte del lavoro di routine»

di anthony paonita

Si dice che il successo abbia molti padri. Ma quando parliamo di una specialità del dipartimento legale, le legal operations, potremmo dire che il successo ha molte madri. Prendiamo **Connie Brenton**, ad esempio. È la Chief of Staff/Sr. Director of Legal Operations di NetApp, nonché una delle fondatrici del Corporate Legal Operations Consortium (CLOC). Brenton è un'avvocata con un MBA nel curriculum. Una che – come lei stessa confessa – ha sempre amato il lato business della professione legale. Oggi sono numerose le donne che lavorano nelle legal operations, fa notare la giurista, e contrariamente a quanto avveniva in passato, condividono best practice e suggerimenti.

L'avvocata spiega che anche a lei piace creare gruppi e procedure. Insieme al general counsel **Matthew Fawcett**, ha messo in piedi quello che chiama "il dipartimento legale del futuro". L'ufficio legale di NetApp è snello, coi suoi 50 avvocati, la metà di quelli che c'erano alcuni anni fa. La struttura fa affidamento sulla tecnologia e sui consulenti esterni per le attività più routinarie.

MAG ha parlato con Brenton del suo lavoro, del futuro degli studi legali, e del perché ha lasciato CLOC, l'organizzazione che ha contribuito a creare.

Cosa l'ha spinto a occuparsi delle legal operations?

Mi sono trovata nel posto giusto al momento giusto. Inoltre, ho una propensione per la parte business del mestiere del giurista. Quando Sun rilevò l'azienda, io lavoravo in StorageTech. All'epoca, una dozzina di anni fa, Sun aveva un team per la legal operations composto da 26 persone. Un gruppo enorme per gli standard odierni. Visti i miei interessi il general counsel mi chiese di andare alla guida di quella squadra. Devo molto a quei 26 colleghi che mi hanno aiutato a formarmi.

Quante risorse ci sono nel suo team oggi in NetApp?

Una. Siamo passati dall'averne tre legal tech a 21 negli ultimi sette anni. Inoltre, abbiamo un fornitore in outsourcing. Quindi, sebbene ci sia un solo dipendente che lavora a tempo pieno per NetApp, ci sono 16 persone di Elevate (fornitore di servizi legali, ndr) che collaborano con noi.

Perché avete avviato un ufficio per le legal operations?

Al legal non è mai stato chiesto di funzionare come un business. Non conosceva il budget, seguiva i contenziosi, ma non sapeva cosa sarebbe successo, né a quale costo. Non c'erano infrastrutture in questo senso.

Quindi...?

Il dipartimento legale era l'ultima frontiera. Abbiamo interpretato il timore per cui: "non si può gestire il legal come tutto il resto. Non si può stare troppo attenti ai costi, perché se si inizia a lesinare sugli studi legali, potenzialmente si possono perdere centinaia di milioni di dollari.

Credo ci sia altro oltre al budget...

Ecco un'altra cosa che è cambiata: il ruolo del general counsel. Dieci anni fa, il GC era una figura di rappresentanza. Se non si riusciva bene nella libera professione, il suggerimento era quello di passare in house. A gestire i consulenti esterni...

Cosa è successo poi...?

Le cose sono cambiate quando sono aumentate le aspettative delle aziende e degli amministratori delegati; la richiesta è stata quella di gestire il dipartimento legale come un business. Il GC ha cambiato pelle, ha iniziato a costruire dei team, poi la pressione sui costi ha colpito l'intero settore e gli ha impedito di andare oltre.

Il settore si è sviluppato...

Se leggesse gli articoli del 1995 sul tema, si accorgerebbe che sono molto simili a quelli di oggi. Adesso però stiamo assistendo a un vero cambiamento. Thomson Reuters ha appena pubblicato un report sul mercato. C'è una crescita a doppia cifra nel settore dei servizi legali alternativi, anno dopo anno.

Ci sono realtà come...

Axiom, UnitedLex, Elevate, qualsiasi fornitore di strumenti e società di consulenza. E la richiesta

BRENTON: LEGAL OPS AREN'T ONLY NECESSARY BUT ENJOYABLE

by anthony paonita

EN They say that success has many fathers. But when it comes to the law department specialty known as legal operations, success has a lot of mothers. Take **Connie Brenton**, for example. She's the "legal ops" chief of NetApp Inc. and one of the founders of the Corporate Legal Operations Consortium (CLOC). The energetic Brenton is a lawyer with an MBA, but, as she says, she's always liked the business end of legal practice. Brenton notes that a lot of legal ops professionals are women and that, contrary to how things worked in the past, they share practices and tips. She says she likes to create groups and procedures, and together with her general counsel **Matthew Fawcett**, they've created what Brenton calls "the legal department of the future." NetApp's department is lean, with 50 lawyers, half of what it was a few years ago, and relies heavily on technology and outside legal service providers for routine jobs.

MAG talked with Brenton about her job, the future of legal practice and law firms, and why she left CLOC, the organization she helped create.

What was your impetus for getting into legal operations?

I was at the right place at the right time. I also have a propensity to understand and love the business side of almost everything. We had been acquired by Sun, I was working at StorageTech. And Sun back then, a dozen years ago, had built a legal operations team of 26. That was an insanely huge legal ops team, even by today's standards. Because of my interest in the law and business, I was invited to lead that team.

The GC, Mike Dillon, regularly shifted his leaders around. So I give a lot of credit to those 26 colleagues who helped train me.

How many are in your ops team now?

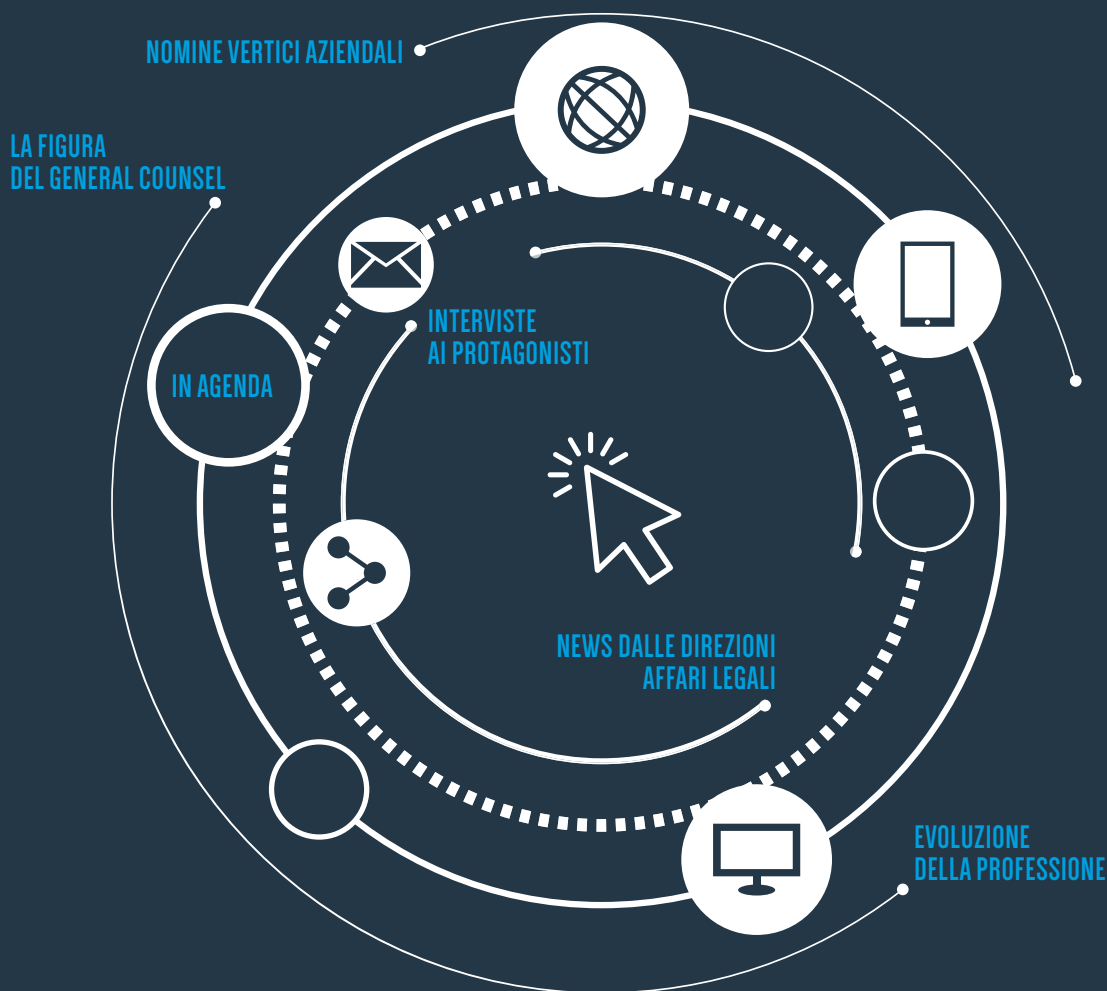
I'm with a team of one. We went from three technologies to 21

»»»



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

dei servizi legali è cambiata. Per esempio, non ci rivolgiamo agli studi legali per supporto negli NDA (nondisclosure agreement, ndr). Sarebbe eccessivo. Alcuni di questi fornitori di servizi legali alternativi sono migliori degli studi legali per esigenze come gli NDA. Ne seguono molti di più.

Considerando questo cosa succederà alle Am Law 200?

Basta guardare ai numeri per vedere dove sta andando il settore. Ci sono dei lateral, e questa è una novità. Prima era quasi una vergogna passare da uno studio all'altro. Ci sono i consolidamenti, gli associati non sono così tanti, il numero di partner non è così alto. I ricavi per partner, l'unica metrica su cui gli studi si focalizzano, subiscono un'influenza quando il denominatore cambia. Quando ci sono meno soci, i ricavi per partner aumentano. Ed è un ciclo, perché si vuole risultare più attrattivi per i lateral. Gli studi non spariranno. Abbiamo bisogno dei loro servizi. Ma non abbiamo bisogno di loro per una buona parte del lavoro di routine.

HO UNA PROPENSIONE PER LA PARTE **BUSINESS** DEL MESTIERE DEL GIURISTA

Chi lavora nelle legal operations?

Ecco un'altra cosa che è cambiata: il ruolo del responsabile delle legal operations. Centralizza gli acquisti. La maggioranza degli acquirenti è donna. La tendenza di acquisto è diversa rispetto a quella degli uomini.

In che modo?

È collaborativa. Condividiamo le informazioni fra noi. Prima i servizi legali si compravano al buio. Ora non più. Se hai bisogno di una tecnologia o vuoi riscrivere un processo, devi semplicemente rivolgerti alla community, e ti darà una risposta.

Che tipo di background hanno queste persone?

Un mix. Ci sono avvocati, persone con background economico finanziario o aziendale. Molti più avvocati scelgono questo ruolo perché

technologies in the last 7 years. And I augment my operations team with an outsourced provider. So I have one full-time employee who works for NetApp. But we have 16 employees from Elevate [legal services provider].

WE CAN'T BE COST-CONSCIOUS, BECAUSE IF YOU START TO NICKEL AND DIME YOUR LAW FIRMS, WE HAVE THIS POTENTIAL THREAT OF LOSING HUNDREDS OF MILLIONS OF DOLLARS.

Why do we have legal operations? What motivates it?

Legal never had to run like a business. We would say we didn't know our budget, we'd run a litigation and would say we didn't know what's going to come up, how much it's going to cost. There was no infrastructure in place.

And therefore...?

The legal department is the last frontier. We honestly played the fear message—"We can't run legal as we run everything else. We can't be cost-conscious, because if you start to nickel and dime your law firms, we have this potential threat of losing hundreds of millions of dollars".

But there's got to be more than budget concerns...

Here's the other thing that changed. The role of the general counsel changed. Decades ago, the general counsel was a figurehead. If you couldn't make it as private counsel in a firm, they'd say, ah, you have to go over and be a GC. And then you'd manage outside counsel.

What happened then...?

That all started to shift when the corporations and the CEOs have raised their expectations; that the legal department be run like a business. So then the general counsel came over, started to build their teams, then there was a cost pressure that was infused into the entire industry, that kept it moving forward.

The discipline really has developed.

Seriously, if you read articles about this from 1995, they're very similar to the ones you read now. But now we're seeing real change. Thomson Reuters just published their report on metrics. And there's double-digit growth in the alternative legal services market, year over year.

These are people like...

Axiom, UnitedLex, Elevate, any of your tool providers and consulting companies. And the delivery of legal services has fundamentally changed. So now we don't go to law firms for NDA support, for example. It's overkill. Some of these alternative firms are better than the law firms with NDAs. They do many more of them.

3rd Edition

Gold Awards

● ● ● ● ● by Inhousecommunity

**The Gold Awards by Inhousecommunity
recognises the excellence of in house legal
and compliance professionals and teams
in Spain & Portugal**

For more information please visit www.iberianlawyer.com
or email jon.bustamante@iberianlegallgroup.com

VOTE FOR YOUR FAVORITES

**7th November 2019
Madrid**

è divertente. È un lavoro diverso ogni giorno e sta crescendo velocemente.

Come sceglie i consulenti esterni? Ha un panel?

Lavoriamo in modo diverso nelle diverse sedi. Ci sono panel da 200 a 40 o a 10/12. Ma non è mai davvero così ristretto. Chi dice di avere un panel di 12 studi, mente. Il punto cardine è che gli studi legali capiscano la tua attività, si è disposti anche a pagare un po' di più per affidarsi a una firm con cui si lavora da 15 anni. Non ci si basa mai sui dollari e i centesimi di dollari esatti.

NON SI PUÒ STARE TROPPO ATTENTI AI COSTI, PERCHÉ SE SI INIZIA A LESINARE SUGLI STUDI LEGALI, POTENZIALMENTE SI POSSONO PERDERE CENTINAIA DI MILIONI DI DOLLARI

Quello economico non è il criterio principale?

Quello che cerchiamo di fare noi è capire quanto dovrebbe costare la prestazione di un servizio. L'87% delle nostre tariffe è fisso. Ho speso anni a raccogliere dati per questo. Ora a ci guidano i numeri. Sappiamo quanto dovrebbe costare qualsiasi cosa. Ma ci è voluto un po' per raccogliere informazioni sufficienti per rispondere a questa domanda. Usiamo un wizard, un software che rileva i costi. Ogni volta che riceviamo un tariffario orario, lo confrontiamo con le tariffe orarie di altri studi simili con cui lavoriamo. Il confronto è con il settore di attività, la geografia, il numero di anni di pratica legale. Abbiamo degli standard di riferimento...

Date un riscontro poi agli studi?

Se la tariffa ci sembra alta, ci rivolgiamo semplicemente a un altro studio che conosciamo già. Ma anche quelli continuano ad aumentare le tariffe, ed è irritante. Ogni anno, malgrado abbiamo l'87% di tariffe fisse, ci inviano i loro tariffari. Utilizziamo questo wizard per ognuno di loro. Le tariffe aumentano tra il 20 e il 40%. Non capisco. Mi dicono che l'aumento per loro è solo del 4%.

Do you think, with this happening, what's going to happen to the Am Law 200?

Follow the numbers to see where the industry is going. There are lateral moves, and that's new. It used to be shameful to move from one firm to another. There are consolidations, the entering classes are not as big, the number of partners is not as large. The profits per partner, the only metric firms focus on, are affected when you change the denominator. When you have fewer partners, your profits per partner go up. And it's a cycle, because you want to attract laterals. Law firms are not going away. We need their services. But we do not need their services for a good portion of the routine work.

What kind of people get into legal ops?

One of the other things that changed is the rise of the role of the legal operations manager. That centralizes buying. And the majority of legal ops doing the purchasing are women. And that is a different buying tendency than men.

How?

It's cooperative. We're sharing information with each other. It used to be that you had to buy legal services in a vacuum. No longer. Now if you need a technology or want to rewrite a process, you just throw a note out into the community and the community responds.

What kinds of background do these people have?

It's a mix. Lawyers, finance people, people with business backgrounds, and if you look further into the team, it's the same makeup. We're seeing more lawyers coming into the role because it's a ton of fun. It's different every day and it's growing so quickly.

You're choosing outside counsel. How does that work? Do you have a panel?

We work differently in different places. So you could start with creating a panel where you take it from 200 to 40, or to 10 or 12. It's never really that. If someone tells you they have a panel of 12, they don't.

You want your law firms to understand your business, so you might be willing to pay a bit more for a firm that you've been doing work with for 15 years. So it's not all based on the exact dollars and cents.

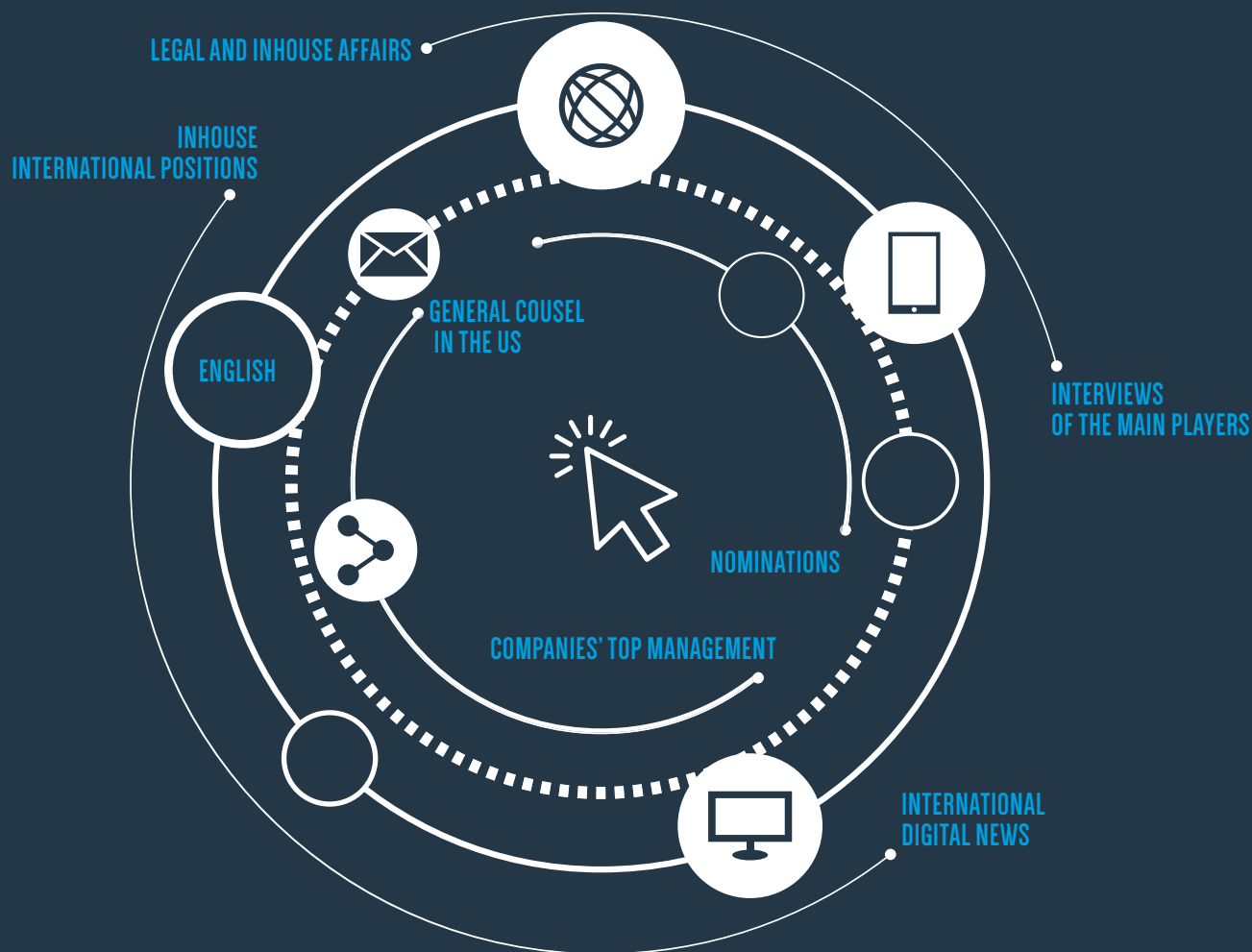
Cost isn't the main criterion?

What we're all trying to do is to understand how much something should cost. Eighty-seven percent of our fees are fixed. But the reason they're fixed is because I spent years gathering data. We're now very data driven. I know how much something should cost. But it took awhile to gather enough data to answer that question. We have a wizard. Every time we get an hourly rate card, we compare it with the hourly rate we've got with a like firm that we use. We used to compare it to industry, geography, number of years attorney practice. And we benchmark the rates...



INHOUSECOMMUNITYUS

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



Follow us on



www.inhousecommunityus.com

Perché?

Un associate al primo anno potrebbe costare \$400 l'ora e uno al secondo \$500 l'ora. Gli studi legali non considerano questo come un aumento tariffario. Mi ci sono voluti anni per capirlo. Quindi aggiungono il 5%. Quindi l'associate al primo anno riceve 100 più il 5%.

ALCUNI DI QUESTI FORNITORI DI SERVIZI LEGALI ALTERNATIVI SONO MIGLIORI DEGLI STUDI LEGALI PER ESIGENZE COME GLI NDA

Parliamo di intelligenza artificiale. Renderà obsoleta la e-discovery?

L'intelligenza artificiale è già stata incorporata nei processi, quindi i lavori che esistono oggi, rimarranno. L'AI raccoglie una grande serie di dati ma necessita di tempo prima che sappia come gestire altri processi. Noi ad esempio la utilizziamo per identificare i termini dei contratti. Ma bisogna caricare nel sistema un gran numero di documenti perché impari. Noi per esempio, pensavamo che ce ne sarebbero voluti circa 500, ma ce ne sono voluti 2000.

Ci può parlare di CLOC? È stata tra i fondatori.

Tutto è iniziato quando mi sono trasferita in California e il GC voleva informazioni di riferimento. Così ho telefonato a un po' di persone che conoscevo e che facevano questo lavoro. Dal 2010 al 2016 è stato simile a un "club di lettura". Poi abbiamo deciso di creare un'organizzazione senza scopo di lucro, e siamo passati da 40 a oltre 2mila membri. Abbiamo organizzato un evento e abbiamo avuto 500 partecipanti. Poi ci siamo trasferiti a Las Vegas e i partecipanti sono saliti a 1500 e poi 2mila.

Il gruppo è cresciuto e lei lo ha lasciato di recente...

Mi piace creare. Quando si riesce a portare un'organizzazione fino a quelle dimensioni, poi servono delle risorse che la mantengano. L'intenzione era quella di passare a una modalità "di mantenimento". Il che non mi stimolava più. Altri si sono fatti avanti e la community funziona bene. È stata un'occasione per andare oltre. È un bel momento per il settore. Le opportunità sono infinite. ■

Do you ever push back to these firms?

If the rate looks high, we'll just go to the firm next door who's already in our environment. But they continue to raise their rates, and it's an irritant to me.

Every year, despite our having 87 percent on fixed fees, they send over their rate cards, which drives me batty. We have to run this wizard on every one of them.

Really?

We might have 20 timekeepers for one firm. Then we do the comparison and the rate increases are between 20 and 40 percent. I said, you guys I don't get this. They'll say they're only getting a 4 percent increase. And I would run our numbers and they are between 20 and 40.

Why?

A first year associate might be getting \$400 an hour and a second year 500/hour. That raise is not seen as a rate increase by the law firms. It took me years to figure that out. Then they'd add the 5 percent. So the first-year associate got 100 plus the 5 percent.

Let's talk about artificial intelligence. Will it eliminate e-discovery jobs?

AI has already been imbedded in the process, so the jobs that exist are stable. AI takes a large data set, and it will take awhile for it to know how to deal with other processes. We're using it, to identify terms within a contract. But you have to have enough contracts in the system to train the system. We thought it would take about 500 contracts to train. No, it's taken 2000.

I ALSO HAVE A PROPENSITY TO UNDERSTAND AND LOVE THE BUSINESS SIDE OF ALMOST EVERYTHING

Can we talk about CLOC? You were a founder.

I started it when I moved to California and the GC wanted benchmarking information. So I started making phone calls to people I knew had the role back then. It was a book club, from 2010 to 2016. And then we decided to create a nonprofit organization, and it went from 40 to over 2000 members. We decided to have an event and we had 500. Then we moved to Vegas and 1500 then 2000 attendees.

It grew, and you left recently...

I love to create. When you get an organization to grow to that size, it takes resources to maintain. And there was more of a desire to go into a maintenance mode and that's not exciting for me. Others raised their hands, and the community is healthy. It was an opportunity to move on. This is such a cool time to be in the industry. The opportunities are endless. ■

OFFESA E DIFESA, QUESTIONE DI PROPORZIONE

a cura di Barabino & Partners Legal

Prima ora, Paolo è molto preoccupato perché la maestra di matematica, non particolarmente amabile, oggi interroga sulla nuova lezione. Entra in classe, appello rapido, chiama: "Emma! Alla lavagna" (Paolo tira un sospiro di sollievo).

Emma, rassegnata, si avvicina alla cattedra. La maestra chiede: "Dunque Emma, qual è la definizione di proporzione?". Emma, che se l'aspettava, pronta risponde: "La proporzione è l'uguaglianza fra due rapporti". "Giusto, brava", sorride la maestra. "Però, secondo te, questo che cosa significa?".

Paolo dal suo terzo banco, comincia a lambiccarsi il cervello perché sa già che la domanda non è rivolta solo ad Emma. Pensa: che cosa vuol dire proporzione? Cerca spiegazioni fra i numeri quando a un tratto sente chiara la voce di sua mamma che, quella domenica mattina in cui aveva rovesciato sul pavimento il bicco del latte e papà con sguardo severo l'aveva spedito in castigo nella sua stanza, sbotta: "La tua reazione, però, è stata completamente sproporzionata, Enrico". Ma allora...ho capito! E Paolo alza di scatto la mano, convinto di avere la risposta giusta. "Sì, Paolo? Non dovrai già andare in bagno, vero?". In effetti questa del bagno è una delle strategie che adotta spesso, ma questa volta Paolo, sicuro, esclama: "Io lo so che cosa significa l'uguaglianza fra due rapporti! Significa che anche se le cose sembrano diverse, in realtà sono uguali".

La maestra rimane un po' perplessa, Paolo prosegue: "Per esempio: io vengo mandato nella mia stanza solo quando rispondo

male a mamma o a papà. Se avessi risposto male a zia Matilde e mi avessero mandato in stanza, sarebbe stato un po' la stessa cosa perché in fondo il punto è che non devo rispondere male. Invece, papà l'altra domenica mi ha mandato in stanza perché avevo rovesciato il latte sul pavimento che non è uguale per niente al rispondere male. Infatti, la mamma, gli ha detto che è stato sproporzionato. Quindi ecco, per me, uguaglianza fra due rapporti significa questo: che se anche le cose sembrano diverse, in realtà sono uguali".

L'intuizione di Paolo, certamente semplicistica ma figlia dell'ingenuità dell'infanzia, può esserci utile se applicata ad un'altra storia, anzi due.

È una sera piovosa, Gerardo è già a letto alle 10 ché si sente addosso l'influenza. Legge svogliatamente uno dei romanzi rosa che la moglie ha lasciato sul comò e, d'improvviso, sente dei rumori giù dabbasso. Quatto quatto apre il cassetto del comò, afferra la rivoltella e scende le scale, nascosto dalla ringhiera. Arrivato giù, imbocca il lungo corridoio, accende la luce, prosegue a passo svelto verso il salotto in fondo ma all'improvviso, proprio dal salotto spunta un uomo che gli viene incontro, anch'egli con l'arma tesa. Gerardo urla: "Va' via, o sparo!", l'uomo però imperterrito avanza verso di lui tenendolo sotto tiro. Non c'è più tempo, né più spazio, Gerardo spara.

Questa era una, ora la seconda.

È ancora una sera piovosa, Marco è in soggiorno e guarda la TV sonnecchiando. Anche

lui sente dei rumori sospetti, ma non fa in tempo ad alzarsi dalla poltrona che due loschi individui lo afferrano da dietro e lo trascinano spalle alla libreria: uno lo tiene fermo, l'altro riempie borse e sacchi con i soprammobili e l'argenteria buona nella credenza. Fortuna (o sfortuna) vuole che Marco abbia alle spalle, sullo scaffale della libreria, il coltello con il manico intarsiato che suo zio gli regalò al rientro da un viaggio in Cina. In un lampo, lo afferra e lo conficca a caso nel corpo di quello che lo teneva fermo. Alle urla accorre l'altro e Marco gli si avventa contro, ferendolo alla coscia. Il malvivente non ci pensa due volte, gli rifila un gran calcio nello stomaco e ne approfitta per scappare con solo un borsone di refurtiva e lasciando il suo compagno a terra.

Dice l'articolo 52 del codice penale: *non è punibile chi ha commesso il fatto, per esservi stato costretto dalla necessità di difendere un diritto proprio od altrui contro il pericolo attuale di una offesa ingiusta, sempre che la difesa sia proporzionata all'offesa.*

Dice Paolo che proporzione è quando anche se le cose sembrano diverse, in realtà sono uguali.



Nella vicenda del furto in casa di Gerardo, è proprio come dice Paolo: le cose sembrano diverse ma non lo sono. Difesa e offesa infatti sono entrambe rivolte alla vita, o quella di Gerardo o quella del ladro.

E quando le cose sembrano uguali ma sono diverse? Permettere a Marco di difendere la sua argenteria offendendo la vita è come ammettere che il papà di Paolo è stato corretto a chiudere il figlio in stanza per aver versato il latte a terra.

Risuona nel nostro mondo la proporzione, scoprirà Paolo, crescendo. Può fare la differenza fra la vita e la morte nella messa a punto di un farmaco; per il Vasari, rappresentava la chiave per la bellezza; per noi cittadini italiani, rappresenta ancora e sempre la garanzia contro l'eccesso di potere. ■



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.

C-LEVEL E STUDI LEGALI: È TEMPO DI ASCOLTARE

di roberta de matteo*

Fino a metà dei dorati anni '90 negli studi legali tradizionali il socio responsabile o fondatore era l'indiscussa figura di riferimento. Con molta timidezza iniziava a riecheggiare il riconoscimento di qualche socio "anziano" mentre le prime sparute promozioni a responsabile amministrativo in qualità di manager cominciavano ad affacciarsi. Molto rara, soprattutto all'interno degli studi internazionali, era la presenza tra le proprie fila di

un ceo e un cfo che, di lì a poco sarebbero stati il segnale di una necessaria e ben strutturata forma di organizzazione societaria in cui gli "executive" avrebbero esercitato maggiore autorità.

Dal decennio successivo fino ad oggi, con un triplo carpiato degno della campionessa olimpionica **Tania Cagnotto**, abbiamo iniziato a conoscere e a districarci nella giungla affollata delle sigle coo (chief operating officer), cko (chief

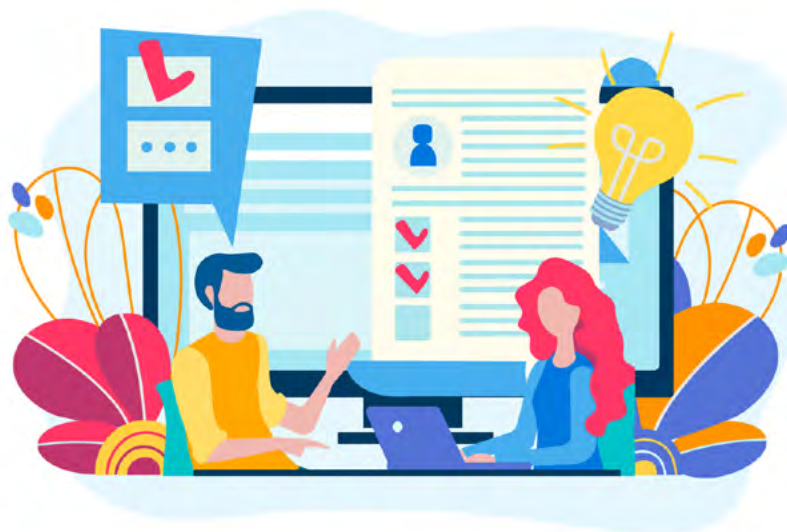
knowledge officer), cio (chief information officer), e cpo (chief procurement officer) al cui confronto quelle di hr, it, mkt e office manager sembrano ormai vintage.

Ma siamo pronti a scoprire qualche altro acronimo? Poco tempo fa una blasonata rivista americana dedicava un articolo alle dieci professioni che non esistevano nel decennio precedente. Nell'elenco spiccavano vari profili che ora ci sembra abbiano già i capelli bianchi, tra cui: lo sviluppatore di app, l'esperto della generazione millennial, il consulente di cloud computing, il social media manager e...il clo ovvero chief listening officer (non è un errore di battitura).

Che cosa ci porta alla mente questa ennesima sigla?

Un visionario, un motivatore, un leader, uno psicologo, un comunicatore o uno stratega? Non si scherza proprio per nulla: Oltreoceano i più innovativi colleghi ci mostrano la valenza e l'importanza del peso di tale figura.

Il percorso formativo che porta a diventare clo non è affatto banale: è necessario un *master degree in business administration*, sviluppare competenze nell'ambito della comunicazione, del marketing e in discipline attinenti. Inoltre deve dimostrare di possedere un ampio background nell'utilizzo delle varie piattaforme social, indispensabili ormai in quasi tutte le realtà lavorative di gestione e marketing. E le skills? Il chief listening officer è



specializzato nel monitoraggio della comunicazione interna ed esterna relativa all'organizzazione dello studio. Attraverso survey e focus group deve essere in grado di raccogliere e ascoltare (che non è sinonimo di sentire) con imparzialità sia i clienti che i professionisti dello studio. Il clo deve dimostrare tutta la propria abilità analitica nel valutare i feedback che riceve da entrambe le parti e trasmettere consigli e suggerimenti appropriati. Infine deve mostrare una stabile capacità persuasiva per convincere con successo il management dello studio affinché recepisca le indicazioni e le implementi nella propria attività di coordinamento interno ed esterno.

E ancora gli americani ci suggeriscono che l'ascolto affiancato a un atteggiamento armonico e al desiderio che tutti i professionisti abbiano successo sia una skill strategica che dovrebbe essere utilizzata

ad ogni livello a partire dai trainee fino ai senior partner: se messo in pratica correttamente è un'arma potentissima. È ormai assodato che il chief listening officer sia una professione vera e propria, riconosciuta e molto apprezzata negli States. Nel 2016 una ricerca del "U.S. Bureau of Labor Statistics (BLS)" ha rilevato che la media dello stipendio percepito di un clo fosse intorno ai 180mila dollari all'anno. Se lo studio "Pearson Specter Litt" avesse assunto tale figura all'interno del proprio organico forse "Suits" si sarebbe fermata alla prima serie, **Louis Litt** sarebbe stato licenziato al primo episodio e avrebbero tutti lavorato felici e contenti andando al matrimonio di Megan e Harry che si sarebbe celebrato anni prima o forse mai... 🍷

* *Business Development & Communications Country Senior Manager Orrick Vice Presidente MOPI*



La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 19 posizioni aperte, segnalate da 8 studi legali: Bernoni Grant Thornton; Bird & Bird; Consulenti Associati, Morri Rossetti e Associati; Russo De Rosa Associati; Studio Bertolli & Associati; Studio Legale Sutti, Studio Legale Verzelli.

I professionisti richiesti sono più di 20 tra praticanti, avvocati, associate, commercialisti, segretarie/i.

Le practice di competenza comprendono: tax, global mobility, IT, audit, real estate, corporate m&a, tmt e data protection, restructuring e business crisis, societario, tributario, contabilità, segreteria legale, diritto societario, diritto commerciale, diritto internazionale, diritto industriale, 231 e modello organizzativo, diritto del lavoro, diritto fallimentare, contenzioso.

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

BERNONI GRANT THORNTON

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Dottore commercialista senior

Area di attività. Tax services

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. All'interno della nostra firma il professionista si occuperà dei vari adempimenti fiscali: bilanci, dichiarazioni, calcolo imposte.

Oltre a quanto sopra il professionista si occuperà della consulenza resa alla clientela della firma.

Competenze ed esperienze richieste:

- 5-7 anni di esperienza professionale
- conoscenza degli adempimenti fiscali: bilanci, dichiarazioni, calcolo imposte
- ottima conoscenza della lingua inglese
- utilizzo dei comuni tools informatici e dei DB maggiormente diffusi
- conoscenza approfondita del diritto tributario (nazionale ed internazionale)
- predisposizione al lavoro in network con i colleghi stranieri

Riferimenti. recruiting@bgt.it.gt.com

Sede. Milano

Posizione aperta 2. Global mobility specialist

Area di attività. Global mobility

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Per la nostra sede di Milano stiamo cercando una figura da inserire all'interno della service line dedicata alla Global Mobility che abbia maturato un'esperienza di almeno 1-2 anni nel settore della Tax Compliance per expatriates. Il/la professionista ricercato/a si occuperà di consulenza fiscale e previdenziale per le persone fisiche italiane e straniere nell'ambito dell'International Mobility:

- consulenza fiscale alle persone fisiche che abbiano redditi transnazionali
- assistenza fiscale, previdenziale a società con expatriates sia inbound che outbound
- contrattualistica e policies legate all'espatrio
- progetti internazionali relativi alla mobilità infragruppo
- problematiche legate alla fiscalità degli artisti e degli sportivi

Competenze ed esperienze richieste:

- laurea specialistica in discipline economiche
- ottima e comprovata conoscenza della lingua inglese
- forte motivazione per l'attività professionale

- particolare attitudine allo studio ed all'approfondimento tecnico
- iniziativa ed orientamento al risultato
- buone doti di problem solving
- ottime capacità relazionali e di lavoro in team
- competenze immigration saranno considerate "nice to have"
- la provenienza da studi professionali o società di consulenza sarà considerata un plus

Riferimenti. recruiting@bgt.it.gt.com

Sede. Milano

Posizione aperta 3. Tax specialist - consultant

Area di attività. Tax services

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Per la nostra sede di Milano siamo alla ricerca di un Dottore Commercialista con esperienza che si occuperà dei vari adempimenti fiscali: bilanci, dichiarazioni, calcolo imposte.

Competenze:

- consolidata conoscenza degli adempimenti fiscali: bilanci, dichiarazioni, calcolo imposte
- ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata
- utilizzo dei comuni tools informatici e dei DB maggiormente diffusi
- conoscenza approfondita del diritto tributario (nazionale ed internazionale)
- predisposizione al lavoro in network con colleghi stranieri

Esperienza:

- 3-4 anni di esperienza professionale
- Caratteristiche:
- abilitazione alla professione di Dottore Commercialista
- capacità di lavorare in team e di interagire con gli altri team all'interno delle varie sedi dello studio
- capacità di aggiornarsi tempestivamente
- capacità di coordinare risorse più junior
- forte motivazione alla professione
- forte inclinazione all'aggiornamento professionale

Riferimenti. recruiting@bgt.it.gt.com

Sede. Milano

Posizione aperta 4. Manager IT audit

Area di attività. Governance, risk management, internal audit e compliance

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il ruolo prevede lo svolgimento in autonomia, anche coordinando un gruppo di lavoro, di attività di consulenza ai clienti nei seguenti ambiti:

**NICOLA
DI MOLFETTA**

2006-2016

AVVOCATI D'AFFARI

SEGRETI • STORIE • PROTAGONISTI

Per acquistare la tua copia del libro

CLICCA QUI



- IT Risk Assessment, analisi e verifica del disegno dei controlli nonché esecuzione dei test dei relativi controlli
- esecuzione di assessment in ambito information security, cyber security e continuity
- analisi dei processi IT, definizione degli obiettivi di controllo e delle procedure di audit e predisposizione di audit e report
- esecuzione di assessment e definizione dei relativi piani di remediation in relazione a leggi e regolamenti in vigore in ambito IT (e.g. GDPR, SOX, L.262/05, 285 Banca d'Italia, D.lgs. 231/01, ecc.)
- attività di verifica in conformità agli standard ISAE3402 e SSAE18
- coordinamento di team in tutte le fasi dell'incarico, dal project planning, alla stesura di piani di progetto, Stati Avanzamento Lavori e presentazione dei risultati del progetto ai clienti
- partecipazione a progetti di risk assessment in tema di cyber risk e compliance

Requisiti:

è richiesta esperienza di 6/8 anni relativa alle seguenti tematiche:

- IT Risk assessment / Information Security assessment / Cybersecurity assessment
- business Continuity Planning / Crisis Management
- project Management in progetti di information security
- IT Governance
- IT Audit e Compliance
- D.Lgs. 196/03 e Regolamento (UE) 2016/679 (GDPR)
- il possesso di certificazioni in ambito (es. CISA, COBIT, ISO 27001 Lead Auditor, CIA, ecc.) costituirà titolo preferenziale

Competenze:

- laurea specialistica in ingegneria informatica/gestionale o equivalenti
- conoscenza delle più recenti novità in tema privacy e compliance
- conoscenza di metodologie, soluzioni e tools di IT Audit
- conoscenza dei più comuni ed utilizzati standard e framework di governance, risk e cybersecurity (NIST, famiglia ISO 27000, COBIT 5, ITIL, ecc.)
- capacità di coordinamento delle risorse assegnate
- buona conoscenza della lingua inglese scritta e parlata

Riferimenti. recruiting@bgt.it.gt.com

Sede. Milano

Posizione aperta 5. Senior consultant IT security

Area di attività. IT audit, compliance, risk assessment, security e governance

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. All'interno di Grant Thornton Financial Advisory Services siamo alla ricerca di un Senior Consultant IT Security. La figura cui si rivolge la ricerca dovrà aver conseguito anche esperienza nel campo dell'Audit. Il ruolo prevede lo svolgimento in autonomia, sebbene sotto la supervisione di un responsabile di progetto, di attività di consulenza a clienti nei seguenti ambiti:

- progettazione e implementazione di sistemi di gestione della sicurezza delle informazioni secondo lo standard ISO/IEC 27001:2013
- IT Risk Assessment: analisi e gestione del rischio della sicurezza delle informazioni
- attività di assessment di conformità agli standard ISO27002, NIST, ISAE3402 e SSAE18
- partecipazione a progetti di risk assessment in tema di cyber risk e compliance
- esecuzione di assessment e definizione dei relativi piani di remediation in relazione a leggi e regolamenti in vigore in ambito IT (e.g. GDPR, SOX, L.262/05, 285 Banca d'Italia, D.lgs. 231/01, ecc.)
- analisi dei processi IT, definizione degli obiettivi di controllo, del disegno dei controlli nonché esecuzione dei test dei relativi controlli
- predisposizione di audit report
- coordinamento di team in tutte le fasi dell'incarico, dal project planning, alla stesura di piani di progetto, Stati Avanzamento Lavori, e presentazione dei risultati del progetto ai clienti

Requisiti: è richiesta esperienza tra i due e i cinque anni relativamente alle seguenti tematiche:

- IT Audit e Compliance
- IT Risk assessment – IT Security
- security Governance
- regolamento (UE) 2016/679 (GDPR)

Il possesso di certificazioni in ambito (es. CISA, Cobit, Lead Auditor ISO 27001, CIA, ITIL, ecc.) costituirà titolo preferenziale.

Competenze:

- laurea Specialistica in Ingegneria Informatica / Gestionale / discipline economiche
- buona conoscenza dei più comuni ed utilizzati standard e framework di governance, risk e cybersecurity (NIST, famiglia ISO 27000, COBIT, ITIL, ecc.)
- buona conoscenza di metodologie, soluzioni e tools di IT Audit
- conoscenza di base delle più recenti novità in tema di privacy e compliance

- ottime capacità di lavorare in un team particolarmente integrato
- ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata

Riferimenti. recruiting@bgt.it.gt.com

Sede. Milano

Posizione aperta 6. VAT senior consultant

Area di attività. VAT department

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. La risorsa entrerà a far parte del team International Indirect Tax e si occuperà principalmente di tematiche IVA e secondariamente di tematiche relative alle Dogane ed alle altre imposte indirette.

Caratteristiche:

- capacità di lavorare in un team particolarmente integrato e di interagire con gli altri team all'interno dello studio
- capacità di aggiornarsi tempestivamente
- forte inclinazione all'approfondimento delle tematiche IVA italiane e unionali

Competenze:

- buona conoscenza della legislazione nazionale e unionale in materia di IVA
- autonomia nella predisposizione e nel controllo dei "dichiarativi IVA" (ad es. dichiarazioni annuali IVA, elenchi Intrastat, etc.)
- autonomia nel fornire assistenza ai soggetti non residenti per la registrazione ai fini IVA in Italia
- significativa esperienza nelle attività di due diligence
- ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata
- è titolo preferenziale la conoscenza di un'altra lingua straniera

Esperienza:

- tre/quattro anni di esperienza in analogo settore

Riferimenti. recruiting@bgt.it.gt.com

Sede. Milano

Posizione aperta 7. Junior tax specialist

Area di attività. Tax services

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. All'interno della nostra sede di Milano siamo alla ricerca di un Junior Tax Specialist. La risorsa si occuperà, inizialmente in affiancamento e poi in autonomia, dei vari adempimenti fiscali: bilanci, dichiarazioni, calcolo imposte, consulenza fiscale e previdenziale a persone fisiche.

Competenze:

- conoscenza degli adempimenti fiscali (bilanci,

dichiarazioni, calcolo imposte) e del diritto tributario

- ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata
- utilizzo dei comuni tools informatici e dei DB maggiormente diffusi

Caratteristiche:

- laurea in economia
- capacità di aggiornarsi tempestivamente
- forte motivazione alla professione
- capacità di lavorare in team e di interagire con gli altri team all'interno delle varie sedi dello studio
- forte inclinazione all'aggiornamento professionale

Esperienza:

- non richiesta / pratica per l'abilitazione alla professione di Dottore Commercialista

Riferimenti. recruiting@bgt.it.gt.com

Sede. Milano

Posizione aperta 8. VAT manager

Area di attività. International indirect tax

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Per la nostra sede di Milano siamo alla ricerca di un VAT Manager. La risorsa entrerà a far parte del team International Indirect Tax e si occuperà principalmente di tematiche IVA e secondariamente di tematiche relative alle Dogane e alle altre imposte indirette.

Caratteristiche, competenze ed esperienze richieste:

- ottime capacità di lavorare in un team particolarmente integrato
- ottime capacità di coordinare il lavoro dei colleghi più giovani, contribuendo al contempo alla loro crescita professionale e allo sviluppo delle relazioni con i clienti
- ottime capacità di interagire con gli altri team all'interno dello Studio e nel network Grant Thornton
- capacità di aggiornarsi tempestivamente
- forte inclinazione all'approfondimento delle tematiche IVA italiane e unionali

Competenze:

- ottima conoscenza della legislazione nazionale e unionale in materia di IVA
- ottime capacità di redigere pareri, istanze di interpello, comunicazioni per l'amministrazione finanziaria, in maniera completa, approfondita, corretta e pragmatica
- ottime capacità di redigere comunicazioni in tema di nuove disposizioni fiscali, contributi dottrinali, ecc.
- autonomia nel controllo dei "dichiarativi IVA" (ad

es. dichiarazioni annuali IVA, elenchi Intrastat, etc.)

- autonomia nel fornire assistenza ai soggetti identificati ai fini IVA in Italia come "non residenti"
- significativa esperienza nelle attività di due diligence
- significativa esperienza nella esecuzione di procedure di quality & risk management (procedure di accettazione di nuovi clienti, compliance alla normativa in tema di antiriciclaggio, ecc.)
- attitudine alla gestione
- ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata
- è titolo preferenziale la conoscenza di un'altra lingua straniera

Esperienze:

- almeno 8 anni di esperienza in analogo settore

Riferimenti. recruiting@bgt.it.gt.com

BIRD & BIRD

Sede. Roma

Posizione aperta 1. Junior/mid level associate

Area di attività. Real estate

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il candidato ideale ha maturato, dopo la Laurea in Giurisprudenza, 1-4 anni di esperienza in primari Studi Legali nazionali o internazionali e si occuperà di:

- ricerche e redazione pareri nel settore Real Estate, incluso sviluppo e analisi urbanistica
- redazione lettere di intenti, contratti preliminari e/o definitivi del settore Real Estate (locazione, vendita, affitto di ramo d'azienda, appalto)
- supporto nella fase di trattative
- supporto al cliente per la redazione di lettere, proposte e istanze
- due diligence nel settore Real Estate
- gestione e supporto al cliente nella fase di pre-contenzioso
- assistenza nella fase di contenzioso Real Estate

Sono richiesti abilitazione alla professione di avvocato, ottima conoscenza della lingua inglese e pacchetto Office e buone capacità relazionali e di team working

Riferimenti. ITALY.RECRUITMENT@twobirds.com

CONSULENTI ASSOCIATI

Sede. Mantova

Posizione aperta 1. Praticanti / associati

Area di attività. Audit e/o m&a

Numero di professionisti richiesti. ND

Breve descrizione. Lo studio Consulenti Associati specializzato in consulenza societaria, fiscale e finanziaria cerca varie figure da inserire nella sua sede di Mantova, in particolare: 1-2 praticanti da inserire nel dipartimento Audit e/o M&A; 1-2 associati da inserire nel dipartimento di Audit e/o M&A.

Lo studio, nato nel 1970, rappresenta una realtà consolidata per molti PMI italiane. Lo studio, che ad oggi conta più di 10 professionisti, specializzato nei settori del Food, Real Estate, Aerospaziale, Acciaio e Grande Distribuzione, conta 4 dipartimenti: societario, m&a, fiscale, audit.

I candidati ricercati saranno inseriti nel dipartimento di Audit dove si occuperanno:

- revisione legale dei conti
- assistenza nella redazione dei bilanci d'esercizio e consolidati (IAS/IFRS e OIC)
- revisione di reporting package, predisposizione e invio reportistica al revisore estero
- impairment test su partecipazioni e beni intangibili
- redazione di pareri contabili
- i candidati ricercati saranno inseriti nel dipartimento di m&a dove si occuperanno:
- attività di Due Diligence nell'ambito di operazioni straordinarie
- attività di supporto nella redazione di Business Plan
- coordinamento e negoziazione con gli attori coinvolti
- valutazione d'azienda
- redazione di perizie nell'ambito di operazioni di finanza straordinaria

Riferimenti. Federico Colantoni

federico.colantoni@consulentiassociati.org

MORRI ROSSETTI E ASSOCIATI

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Junior associate - tmt e data protection

Area di attività. Tmt e data protection

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Morri Rossetti cerca un praticante avvocato o un neo avvocato da inserire nel Team TMT e Data Protection (<http://morrirossetti.it/digital.html>), con almeno un anno di esperienza, anche non esclusiva, nel settore della contrattualistica commerciale e della privacy, maturata presso studi legali internazionali o italiani strutturati.

In particolare, il collaboratore affiancherà il manager di riferimento nella consulenza in materia di contrattualistica commerciale, nonché di privacy e data-protection alla luce del nuovo Regolamento (UE) 2016/679, per clienti operanti prevalentemente nei settori TMT, dell'innovazione digitale, dell'e-commerce e dell'advertising online.

Il/la candidato/a ideale ha conseguito la laurea con una votazione non inferiore a 100/110. Requisito indispensabile è l'uso fluente della lingua inglese scritta e parlata.

Completano il profilo ricercato buone capacità informatiche, attitudine a lavorare in team, serietà e passione per le materie di riferimento

Riferimenti. Se interessati alla posizione si prega di inviare la propria candidatura a

Job@MorriRossetti.it [codice posizione: TMT0119]

Sede. Milano

Posizione aperta 2. Associate - corporate ed m&a

Area di attività. Corporate ed m&a

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Lo Studio Legale e Tributario Morri Rossetti e Associati cerca un Associate per il proprio dipartimento di Corporate, Finance e Capital Market. La risorsa sarà coinvolta nell'attività di consulenza societaria straordinaria (nell'ambito di operazioni di M&A, private equity e venture capital) e ordinaria, supportando il team di riferimento. Richiesta un'approfondita conoscenza del diritto commerciale e familiarità con la normativa primaria e secondaria di Consob e Borsa Italiana. Requisiti fondamentali sono l'aver conseguito l'abilitazione da almeno 2-3 anni, l'aver maturato esperienza nel settore corporate e M&A presso studi legali internazionali o italiani strutturati, un'ottima conoscenza della lingua inglese parlata e scritta e un brillante percorso accademico (si richiede il conseguimento della laurea con voto minimo di 105/110)

Riferimenti. Se interessati alla posizione si prega di inviare la propria candidatura a

Job@MorriRossetti.it [codice posizione: M&A119]

Sede. Milano

Posizione aperta 3. Junior associate - restructuring – business crisis

Area di attività. Recruiting – business crisis

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Lo Studio Legale e Tributario Morri Rossetti, sito in Milano centro, cerca tirocinante Dottore Commercialista da inserire nel dipartimento Restructuring - Business Crisis. La risorsa sarà inserita in un team di professionisti e svolgerà la propria attività a stretto contatto con il responsabile del dipartimento. Le principali attività riguardano la gestione delle procedure concorsuali attualmente in corso, l'analisi di situazioni di crisi e la pianificazione delle ipotesi di risanamento, nonché l'analisi di bilancio e la redazione di business plan.

Si richiedono: laurea in discipline economiche, conoscenza dei principi contabili nazionali, conoscenza scritta e parlata della lingua inglese e conoscenza di Microsoft excel e PowerPoint. Completano il profilo serietà, puntualità, un approccio al lavoro accurato e proattivo, unitamente a doti di pianificazione e capacità di lavorare in team

Riferimenti. Se interessati alla posizione si prega di inviare la propria candidatura a

Job@MorriRossetti.it [codice posizione: BC0319]

Sede. Milano

Posizione aperta 4. Receptionist

Area di attività. Segreteria legale

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Morri Rossetti studio legale e tributario cerca Receptionist full time. La risorsa si occuperà di gestire il centralino, di organizzare viaggi, di organizzare e gestire le sale riunioni e il relativo allestimento, dell'accoglienza degli ospiti e di gestire la corrispondenza. Requisiti: fluente conoscenza della lingua inglese, ottima attitudine ai rapporti interpersonali e al contatto con il pubblico. Completano il profilo orientamento al cliente, capacità di comunicazione e organizzazione

Riferimenti. Se interessati alla posizione si prega di inviare la propria candidatura a

Job@MorriRossetti.it [codice posizione: AMM0319]

Sede. Milano

Posizione aperta 5. Segretaria legale

Area di attività. Segreteria legale

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. La risorsa si occuperà principalmente di: supporto alle attività dei legali,

redazione e revisione di documenti, collazione di fascicoli, gestione appuntamenti e organizzazione di riunioni, traduzione di documenti. Richiesta bella presenza, ottima conoscenza della lingua inglese, buona conoscenza degli applicativi informatici. Completano il profilo ottime capacità organizzative, precisione, affidabilità e massima serietà

Riferimenti. Se interessati alla posizione si prega di inviare la propria candidatura a Job@MorriRossetti.it [codice posizione: Amm1118]

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

STUDIO BERTOLLI & ASSOCIATI

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Collaboratore

Area di attività. Contabile e fiscale

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Siamo alla ricerca di una figura da inserire nel nostro organico, per la gestione ordinaria di società di capitali, società di persone e ditte individuali. L'attività consiste nell'assistenza contabile e fiscale ordinaria, gestione degli adempimenti, predisposizione di bilanci e dichiarativi.

Al candidato/a sono richiesti diploma in ragioneria o, in alternativa, laurea in economia e commercio e almeno 5 anni di esperienza in studi professionali. Sono inoltre richieste dinamicità, disponibilità a lavorare presso i clienti, organizzazione autonoma delle proprie attività, ottima conoscenza dei principali adempimenti in ambito civile e fiscale e della normativa di riferimento e buona conoscenza del pacchetto Office.

Gradita conoscenza del software Datev Koinos.

Inglese parlato e scritto di buon livello

Riferimenti. segreteria@studiobertolli.it

STUDIO LEGALE SUTTI

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Associate

Area di attività. Contenzioso commerciale e arbitrale

Numero di professionisti richiesti. 2

Breve descrizione. L'ufficio milanese dello Studio Legale Sutti seleziona neolaureati in giurisprudenza in Italia fortemente motivati a intraprendere un percorso di crescita finalizzato a un inserimento stabile nella practice contenziosa civile dello studio

Riferimenti. Per partecipare alla relativa selezione è necessario sottoporre preventivamente un curriculum vitae completo all'indirizzo recruitment@sutti.com, e, in caso un interesse di massima dello studio per il profilo dell'interessato venga confermato, partecipare a uno o due colloqui sempre presso gli uffici milanesi dello SLS

STUDIO LEGALE VERZELLI

Sede. Bologna

Posizione aperta 1. Avvocato

Area di attività. Diritto societario, diritto commerciale, diritto internazionale, diritto industriale, 231 e modello organizzativo, M&A, diritto del lavoro, diritto fallimentare, crisi di impresa, privacy

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Studio di diritto commerciale, anche in ambito internazionale, è interessato ad acquisire la collaborazione di un avvocato. Il candidato ideale è un professionista in grado di operare in piena autonomia, con senso di responsabilità e di organizzazione delle priorità. È richiesta ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata. Il compenso iniziale sarà parametrato all'autonomia e alla capacità professionale già acquisita

Riferimenti. Per proporre la propria candidatura è sufficiente inviare via mail il proprio curriculum vitae all'indirizzo recruitment@verzelli.it con dettaglio di esperienze e capacità riferite all'attività professionale svolta. Sarà cura dello studio contattare per un appuntamento.

28.11.2019 MILANO

SAVETHEBRAND

LC PUBLISHING GROUP

L'evento che celebra i brand italiani nei settori **FASHION**, **FOOD**, **FURNITURE**

FFF

Sponsor



FOGLIA & PARTNERS
TAX • LEGAL

LATHAM & WATKINS



P&A
POGGI & ASSOCIATI

#SaveTheBrand



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



IL GELATO ARTIGIANALE
VALE **15 MILIARDI DI EURO**

LA SECONDA VITA
(IN CUCINA)
DI CHEF SCALABRINI

RABBARBARO ITALIANO,
dalla ricerca al business

LA BANDA, LAMBRUSCO
e voglia di gioiosa follia

La cucina sostenibile del
TRE CRISTI MILANO



IL GELATO ARTIGIANALE VALE 15 MILIARDI DI EURO

Per aprire un negozio-laboratorio servono dai 120mila euro in su. Il guadagno annuale? Considerando una città italiana di medie dimensioni, potrebbe superare i 200mila euro

di francesca corradi



inarrestabile l'ascesa del gelato italiano nel mondo. Un successo che si riflette anche nella recente proposta di riconoscere il prodotto patrimonio dell'Unesco, così come già accaduto con pasta e pizza. L'Osservatorio del Sigep, il salone internazionale di gelateria, pasticceria e panificazione artigianale, stima un giro d'affari che supera i 15 miliardi di euro. Il gelato artigianale è presente in 76 Paesi. L'Europa è capofila e detiene il 60% del fatturato, circa 9 miliardi, con una crescita costante del 4% e 300mila addetti. La patria del gelato è senz'altro l'Italia con un business da 2,7 miliardi di euro generato da 39mila gelaterie (10mila specializzate e 29mila bar e pasticcerie con gelato artigianale). La produzione è per un terzo industriale e per due terzi artigianale. La Capitale è la "regina del gelato" con 1.400 gelaterie specializzate e 4.200 addetti. Il secondo mercato più importante è quello tedesco, con 9mila gelaterie all'attivo, di cui 3mila artigianali. La Renania è il land della Germania con il maggior numero di gelaterie, ben 900, contro le 600 della Baviera e le 400 dell'Assia. Se ne contano invece 300 in Bassa Sassonia e 80 a Berlino. Il terzo mercato è la Spagna, a cui segue la Polonia. Cresce la domanda di gelato da parte di Austria, Francia, Belgio e Olanda, mentre la diffusione è sempre più ampia nell'Est Europa. Esclusa l'Ue, si contano circa 40mila gelaterie in tutto il mondo, con in testa mercati quali Argentina, Stati Uniti, Brasile. Segnali molto positivi arrivano anche dall'Estremo Oriente: Cina, in primis, e poi Corea, Malesia e Australia.

GUSTO 17



INDOTTO

L'indotto che genera questo settore è significativo. Da un'analisi di Coldiretti su dati Eurostat (2017) per la produzione di gelato vengono infatti utilizzati 220mila tonnellate di latte, 64mila di zucchero, 21mila di frutta fresca e 29mila di altre materie prime.

La filiera italiana del gelato artigianale coniuga la tradizione con l'innovazione, la creatività con la tecnica, gli ingredienti di qualità con le attrezzature di ultima generazione. Del resto l'Italia è anche la

>>>



The Global
Food Innovation
Summit

The future of food is HERE*

Meet the innovators and leaders working
to transform our food system.

*** Milano, Italy**

Fiera Milano, Rho

May 6 - 9, 2019



For more info, visit
seedsandchips.com

Media Partners



principale produttrice di ingredienti e semilavorati per il gelato, con ricavi che raggiungono i 600 milioni di euro: un segmento in cui sono protagoniste oltre 40 imprese, con un fatturato aggregato del valore di 1,6 miliardi di euro. C'è poi la filiera industriale dei macchinari con 13 imprese che detengono il 90% del mercato mondiale, se si somma il fatturato degli arredi per la gelateria, e un giro d'affari di 535 milioni di euro.

FATTURATO

Una gelateria può arrivare a guadagnare molto con margini che arrivano anche al 60-70% sul prodotto. È chiaro, però, che più si utilizzano materie prime di un certo livello, come latte fresco, frutta fresca e di stagione, più i ricavi si riducono. La filosofia che premia la materia prima però ha un ritorno non indifferente in termini di clientela, nel medio termine.

Quanto serve per avviare un'attività di questo tipo? «Per aprire un negozio-laboratorio servono dai 120mila euro a salire e il guadagno annuale, considerando una città italiana di medie dimensioni, potrebbe superare i 200mila», afferma **Stefano Guizzetti** fondatore del format Ciacco, con tre gelaterie tra Parma, Bergamo e Milano.

«Nel mese di luglio un negozio di gelati, solo a passaggio, può arrivare a guadagnare anche 30mila euro», afferma



GELATERIE

100mila
NEL MONDO

60mila
IN EUROPA

39mila
IN ITALIA



Stefania Urso, co-fondatrice di Gusto 17.

Il nuovo format, da tenere d'occhio, ha aperto il suo primo punto vendita ad aprile 2016 a Milano in via Savona. Nel giro di due anni, è seguito il secondo negozio in via Cagnola, dietro all'Arco della Pace, sempre a Milano e un carretto con bici per raggiungere i punti nevralgici della città. Urso rivela a MAG il suo progetto inedito: «Da fine aprile a fine settembre avremo uno shop in shop in un department store milanese».

MERCATO IMMOBILIARE

Della nascita di nuove gelaterie ha beneficiato anche il mercato immobiliare. «I luoghi preferiti per l'apertura di esercizi food a uso gelateria su Milano risultano essere le highstreet che beneficiano del passaggio residenziale o ufficio con afflusso serale – afferma **Flavia Carri**, Retail Services di Engel & Völkers Commercial –. In questo senso aree d'interesse nel capoluogo lombardo sono la zona di Darsena/Navigli, V Giornate/Tribunale, Indipendenza/Risorgimento, Gae Aulenti/Corso Como, via Dante. Fatta eccezione per pochi casi isolati, i centri commerciali non sono mete di interesse. La fruizione del gelato trascende la stagionalità, il dolce viene proposto come accompagnamento in



FATTURATO

15mld €
MONDIALE (2016)

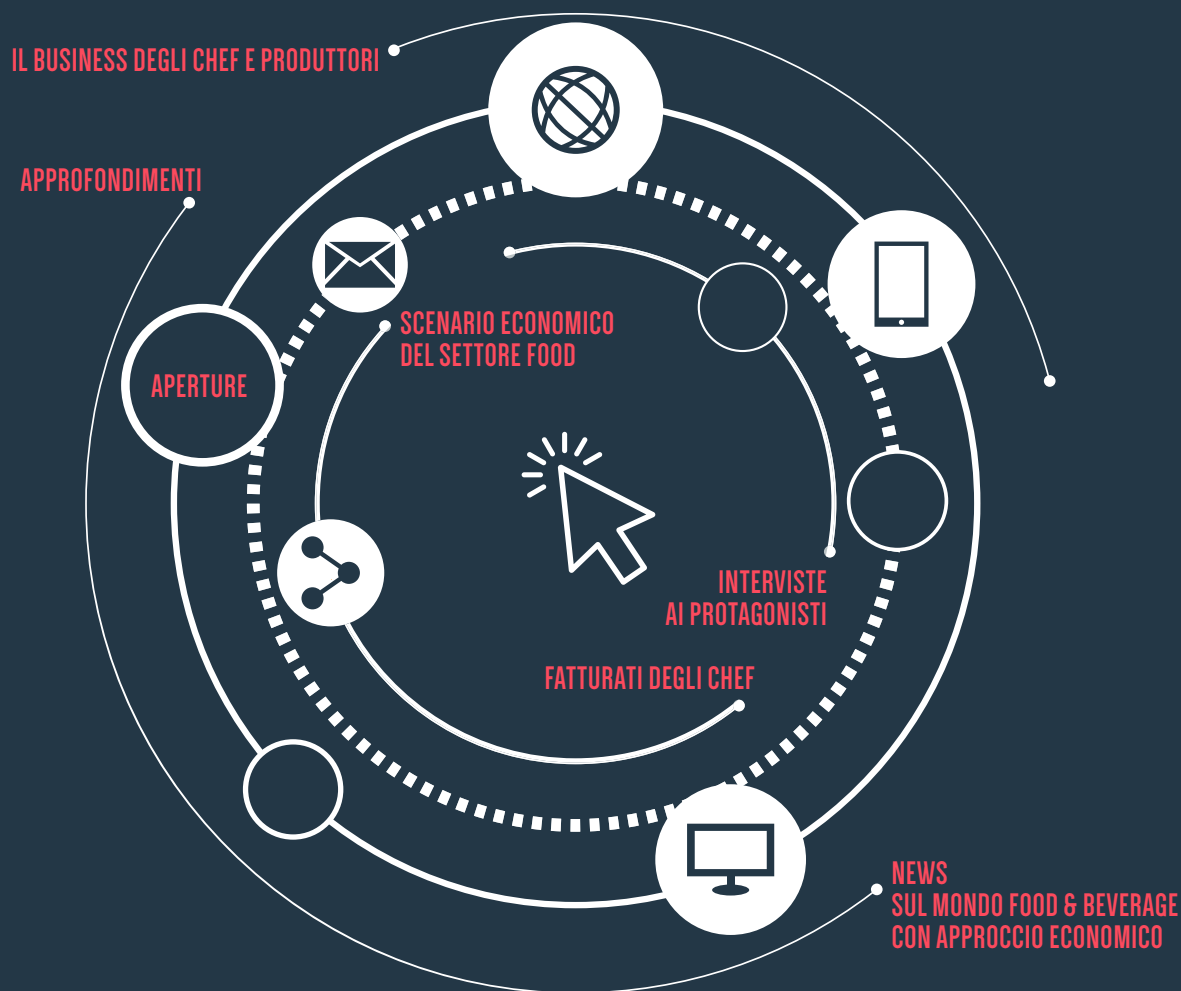
9mld €
IN EUROPA (2016)

2,7mld €
IN ITALIA (2016)



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



FLAVIA CARRI



ADDETTI

300mila

IN EUROPA

150mila

IN ITALIA

ogni momento dell'anno – continua Carri – motivo per cui lo shop deve essere raggiungibile e visibile sempre. La funzione del punto vendita è fondamentale, vengono preferite due vetrine e una metratura commerciale che oscilla dai 35 mq 80 mq». Attualmente, accanto ai singoli punti vendita di altissima qualità artigianale e alle mini catene in aree territorialmente contigue, il sistema del franchising è quello preferito per espandersi sui mercati più promettenti: l'Europa e l'Asia. Molti sono infatti i format di gelato artigianale che hanno fatto successo in Italia e nel mondo (si veda il box).

>>>

LE BOTTEGHE DI LEONARDO: “PRONTI A CONQUISTARE L'AFRICA”

Eugenio De Marco, consigliere delegato di Le Botteghe di Leonardo definisce in modo aspirazionale la realtà “ambasciatrice del gelato nel mondo”. Da dieci anni sulle scene, lega i suoi risultati a tre fattori fondamentali: franchising, aperture dirette e il food service. Un approccio che ha permesso alla catena di svilupparsi in grandi mercati come il Brasile. Un altro punto a favore di Le Botteghe di Leonardo è nell'equilibrio tra metratura (tra i 30 e i 50 mq), offerta, produzione (centralizzata e certificata kosher, che permette di evitare la mantecazione in negozio e orario d'apertura).

Le Botteghe di Leonardo conta quattro punti vendita, tra Firenze, Sorrento e Milano (due diretti e due in franchising) e circa 30 clienti in food service, non solo negozi singoli ma anche grandi reti e aziende italiane (ad esempio Fattorie Garofalo) ed europee (Liberté Pâtisseries Boulangerie). In Brasile è presente con sei negozi diretti, cinque chioschi-bike e rifornisce, inoltre, i primi dieci ristoranti italiani di San Paolo. Grazie alla partnership con il gruppo Multiplan ha recentemente inaugurato il settimo punto vendita all'interno di uno dei maggiori shopping mall dell'America Latina.

Con 3,5 milioni di investimento, nel 2018 la realtà ha registrato un fatturato di 6 milioni di euro (di cui 4 indiretto), con un ebitda del 30%, che proviene equamente dall'Italia e dall'estero.



«Per espanderci teniamo in considerazione venture capital di taglio piccolo poi in futuro valuteremo di aprire il capitale a un fondo. Il Brasile è la porta per l'America Latina, l'obiettivo quindi di Le Botteghe di Leonardo è quello di rafforzarsi per poi estendersi negli altri Paesi – precisa De Marco -. Nella strategia di crescita è compresa anche l'Europa, soprattutto la Francia».

C'è poi una novità, in esclusiva per MAG: «Stiamo chiudendo una joint venture per sviluppare il nostro modello di business nell'Africa francofona. Si inizierà dal Camerun», conclude De Marco. ■



SIMONE DE FEO

IL FUTURO

«Il gelato del futuro sarà con meno zuccheri e contaminato con altri mondi come la mixology e la cucina da cui prende alcune tecniche come l'affumicatura e la fermentazione – sostiene Guizzetti -. Le gelaterie potranno evolvere come hanno fatto i ristoranti e le pizzerie, c'è tanto da fare». Non c'è cuoco stellato infatti che non presenti nei propri menù il gelato spesso in versione salata.

«Credo che nel giro di dieci anni il mio settore cambierà portando il mercato a dividersi in due direzioni: gelaterie di eccellenza e gelaterie tradizionali – ha affermato **Simone De Feo**, patron della Cremeria Capolinea di Reggio Emilia nonché autore del libro "Gelati" edito da **Guido Tommasi** -. Questo cambiamento è già in atto, ma in futuro la segmentazione apparirà sempre più evidente attraverso una differenziazione di prezzi e offerta. In questo modo si tenderà a offrire un'esperienza nuova al cliente attraverso dettagli più curati in grado di tradurre anche a livello estetico la filosofia dell'insegna».

Per **Lorenzo Ferrari**, fondatore di Ristoratore Top - società specializzata nel marketing della ristorazione, nei prossimi anni gelateria farà rima con territorio. «In passato la comunicazione e il marketing delle gelaterie ruotavano attorno alla parola tradizione, anche grazie a Grom



INDUSTRIA E ARREDI

535mln €

FATTURATO
DELL'INDUSTRIA
DELLE MACCHINE
E DEGLI
ARREDI PER LA
GELATERIA

90%

DELLE MACCHINE
PER GELATO
SONO
MADE IN ITALY

– afferma Ferrari –. Si è infatti tornati a un utilizzo di materie prime autentiche, bandendo polverine e semilavorati. Se prima si parlava di tradizione italiana, intesa nella sua interezza – continua Ferrari –, oggi si può puntare alle tradizioni locali». Usare il gelato come pretesto per raccontare non più l'Italia tutta, ma parti di essa: regioni, province o comuni. Un bell'esempio è Don Peppinu, ex Tasta, che racconta la Sicilia all'interno di una coppetta di gelato, e ha all'attivo più di dieci punti vendita.

I GUSTI DEGLI ITALIANI

Gli italiani ogni anno mangiano in media sei chili di gelato a testa per un mercato che, nel 2018, ha raggiunto i tre miliardi di euro.

«Il gelato artigianale è il più amato dagli italiani», lo ha dichiarato il Fipe – Federazione Italiana Pubblici Esercizi, nella sua nuova indagine presentata al Sigep 2019. Oltre il 94% degli intervistati infatti lo consuma abitualmente e nella diatriba tra cono e coppetta vince il primo, con sette consumatori su dieci, la stessa proporzione dei consumatori che tendono a scegliere sempre gli stessi gusti di gelato: quelli alla crema trionfano su quelli alla frutta (44,1% delle preferenze contro il 14,1%) e in pole position ci sono cioccolato, nocciola e pistacchio. Il 34,2% del campione presta particolare attenzione agli ingredienti tenendo conto di allergie e intolleranze. ■



CREMERIA CAPOLINEA

LA SECONDA VITA (IN CUCINA) DI CHEF SCALABRINI

Cuoca e imprenditrice, dopo una carriera nella comunicazione, nel 2014 avvia il suo Marta in cucina a Reggio Emilia. «Spero che uomini e donne possano giocare la stessa partita»

di francesca corradi

Emiliana, classe 1982, Marta Scalabrini è una chef imprenditrice, promessa della cucina italiana. Dopo dieci anni di "prima vita", che comprendono una laurea in comunicazione e marketing, un master in visual merchandising allo IED di Madrid e un lavoro nel mondo dell'organizzazione aziendale, molla tutto per la cucina. All'età di 29 anni infatti Scalabrini si rimette in gioco andando a bussare alla porta di cuochi stellati per imparare l'arte della ristorazione. Dopo la gavetta, da Leemann a Stabile, nel 2014 decide di aprire il suo locale: "Marta in cucina". Grazie al progetto Vicolo Folletto Art Factories, nel centro storico di Reggio

>>>



MARTA SCALABRINI

Associazione
GRANARIA
di Milano

organizza



2^cCEMI

21
GIU
2019

COMMODITIES
EXCHANGE
MILANO



- SAVE THE DATE -

21 GIUGNO 2019

Milano, Palazzo
del Ghiaccio

Cogli l'occasione per incontrare
i principali operatori del settore
delle agro-commodity:
segna la data in agenda!

MEDIA PARTNER

LC PUBLISHING GROUP

FOODCOMMUNITY

cemi-milano.com

Emilia, racconta il suo territorio attraverso un'esperienza di gusto ma anche arte e ospitalità. A MAG la professionista ha parlato della sua "seconda vita" in cucina.

Un passato nella comunicazione e un presente nella cucina?

Sì, sono sempre stata affascinata dalla comunicazione e dal marketing che, tra gli anni Novanta e Duemila, era una disciplina in grande ascesa. Perciò ho deciso di laurearmi in questo settore. La cucina infatti, durante l'adolescenza, era solo un hobby poi è diventata qualcosa di più...

Cioè?

Con una carriera avviata, ho deciso di mollare tutto e seguire un'altra strada. Ho approcciato il settore della ristorazione come se fosse un esame universitario. Mi sono chiesta cosa sarebbe servito per "passarlo" ovvero sapere come si gestisce un ristorante e apprendere la tecnica. Mi sono fatta la mia "to do list" e mi sono rimboccata le maniche. In un attimo mi sono trovata 12 ore in cucina ogni giorno a prendere ordini da ragazzi con dieci anni in meno di me, quasi tutti uomini.

Dove ha fatto esperienza?

Ho lavorato nelle cucine di professionisti come Andrea Incerti Vezzani del Cà Matilde di Quattro Castella nel Reggiano, Pietro Leemann del Joia di Milano, Giorgio Nocciolini a San Vincenzo, e Marco Stabile all'Ora d'Aria di Firenze, il mio mentore e colui che mi ha insegnato a non mollare.

E com'è andata?

È stato scarnificante, perché è un contesto senza nessun tipo di fronzolo. Dietro a piatti così belli spesso c'è un lavoro di



LA CUCINA RACCONTA MOLTO DEL LUOGO IN CUI CI SI TROVA. MARTA IN CUCINA HA TUTTO E NIENTE DI TRADIZIONALE.

tecnica, velocità ma soprattutto essenzialità, la stessa che ho ritrovato nelle relazioni diametralmente opposte al mondo lavorativo da cui provenivo. Il lavoro in cucina richiede grandi sforzi sia fisici sia emotivi.

Essere donne è uno svantaggio in cucina?

A volte. Perché capita ancora purtroppo di dover fare i conti con pregiudizi legati al genere quali la forza fisica o

l'incapacità di reggere ritmi frenetici e tensione. Ma mi ritengo fortunata. Ho incontrato persone lungo la mia strada che non hanno mai nemmeno per un attimo ceduto ai pregiudizi di genere. E quando mi è capitato - in realtà più ora che sono un'imprenditrice che prima quando ero parte di una brigata non mia - mi è venuta in aiuto la mia infanzia quando giocavo a calcio e con le macchinine in una compagnia dove non c'è mai stata distinzione di sesso. C'è però ancora molto da fare su questo tema.

Sono ancora poche le donne in questo settore...

Sì, le donne in cucina sono pochissime e la maggior parte sono nella partita della pasticceria. Ho iniziato anch'io da lì poi però ho chiesto di fare altro. Così il mio maestro Marco Stabile de L'Ora d'aria mi ha assegnato "i primi", ricordo ancora quel giorno: fu un disastro.

>>>



FOODCOMMUNITY AWARDS

Lunedì **9/12/2019** ore **12,15**

TEATRO NUOVO Piazza San Babila 3, Milano

ORE 12,15

Registrazione
e welcome cocktail

ORE 13,00

Premiazioni

ORE 14,15

Lunch

PER INFORMAZIONI:

francesca.daleo@lcpublishinggroup.it
+39 02.8424.3870

PARTNER



#FoodcommunityAwards

E com'è il rapporto uomo-donna dietro ai fornelli?

In tutti i campi ci sono ancora oggi, nel 2019, degli stereotipi. Le donne vengono spesso viste fragili e frivole. Siamo in una fase in cui la massima aspirazione per una donna che lavora è essere trattata come un uomo. È giusto parlare di genere e quindi di differenze per non arrivare più in futuro a doverlo fare. Spero un giorno che uomini e donne possano "giocare la stessa partita".

Ma lei ce l'ha fatta ed è diventata addirittura un'imprenditrice...

Sì, da cinque anni decido per me e mi assumo meriti e rischi. Questo ruolo richiede forse un po' più di fatica perché è un settore in cui le donne hanno un peso, almeno numerico, inferiore, perciò devono mettersi tutte insieme e collaborare. Il più grande vantaggio è scegliere di essere autonomamente quello che vuoi essere o scegliere di non esserlo.

Il suo ristorante si chiama Marta in Cucina...

Sì, al di là dei fornelli ci sono io, Marta. Ho voluto sottolinearlo, sin dal nome. È un locale nel cuore di Reggio Emilia con soli 20 coperti.

Chi è al suo fianco in questa sfida?

Ivan Giglio, ex sous chef da Stabile, dove ci siamo conosciuti. In totale siamo tre (due in cucina e uno in sala).



**LE DONNE IN CUCINA SONO
POCHISSIME E LA MAGGIOR
PARTE SONO NELLA PARTITA
DELLA PASTICCERIA.**

Come ha iniziato quest'avventura?

Attraverso un bando regionale che offriva 10mila euro di finanziamento per il passaggio generazionale di attività di ristorazione nei centri storici. Praticamente siamo subentrati a Trattoria della Ghiara, una realtà storica nel centro città che stava per chiudere.

Qual è la sua filosofia?

La cucina racconta molto del luogo in cui ci si trova. Marta in cucina ha tutto e niente di tradizionale. È tradizionale nei sapori e include quindi le origini, il vissuto personale, ma non manca la ricerca. Stabile mi ha insegnato che nella cucina così come nella vita è meglio raccontare una storia che si conosce bene. Io conosco l'Emilia e l'ho fatto con questa regione.

È riuscita a conquistare gli emiliani?

È stato molto difficile e lo è anche oggi. In Emilia si mangia molto bene dappertutto e soprattutto si spende poco. È complicato giustificare i 65 euro in media del mio menù quando di solito ne pagano la metà.

E cos'è rimasto della precedente vita lavorativa?

Credo fermamente che creatività, marketing e cibo possano fondersi insieme: questa è la mia ricetta della felicità. I miei studi in comunicazione mi sono serviti molto.

Com'è percepita la cucina italiana oggi, nel mondo?

Ho viaggiato e vissuto all'estero. La cucina italiana è molto apprezzata: genuina ed esclusiva ma bistrattata e non tutelata.



Fuori dallo Stivale è spesso abbandonata a se stessa e poco autentica. Abbiamo l'obbligo di restituirle dignità.

Uno degli obiettivi degli Ambasciatori del Gusto...

Sì, faccio parte dell'associazione, la cui mission è proprio la tutela della cucina.

Quali sono i suoi prossimi passi?

A chi viene da me voglio far vivere un'esperienza perciò oltre alla cucina, nel centro di Reggio Emilia oggi si può alloggiare e si può godere di arte. Sto infatti portando avanti, insieme alla mia famiglia, il progetto Vicolo Folletto Art Factories, un altro sogno che era nel cassetto e che probabilmente mi vedrà imprenditrice anche in altri ambiti. ■

RABARBARO ITALIANO, dalla ricerca al business

Il progetto, parte di Res Naturae, rappresenta la prima realtà specializzata nella coltivazione e commercio del singolare ortaggio, che coniuga giardino e cucina, nel nostro Paese

L'idea di Rabarbaro italiano nasce nel 2015 da una coppia under 30 di studenti alla facoltà di agraria: **Giovanni Mazzucotelli e Maria Cazzaniga**. I due giovani, già proprietari dell'azienda agricola Res Naturae, hanno avuto l'intuito di riscoprire e sfruttare la versatilità dell'ortaggio e venderlo anche a professionisti come pasticcerie e cucine, una tra tutte quella del milanese Ratanà di **Cesare Battisti**. L'avventura dei due fondatori inizia però qualche anno prima quando nel 2013 danno vita a un vivaio nel quale coltivano piante ornamentali e allo stesso tempo commestibili. «In natura non esistono barriere tra orto e giardino», dicono i due giovani. La loro è una ricerca botanica con la missione di raccontare la bellezza delle piante commestibili, anche quelle più sconosciute e affascinanti, con foglie dal gusto di ciliegia, di ostrica, di liquirizia o di formaggio.

Ma la svolta avviene circa tre anni fa quando i due ragazzi decidono di coltivare un terreno incolto a rabarbaro e si fanno così depositari del marchio Rabarbaro Italiano. Delle 120 varietà esistenti (in natura), ne producono ora tredici e, di queste, sette in pieno campo, curandone lo sviluppo dalla semina



GIOVANNI MAZZUCOTELLI E MARIA CAZZANIGA



alla raccolta. La pianta, famosa anche per le sue proprietà medicinali, viene commercializzata in vaso, sotto forma di gambi freschi – raccolti a mano, puliti e confezionati – oppure in confettura o nettare (con il supporto dell'esperto artigiano **Marco Colzani**). Ma cos'è veramente il rabarbaro? Per via delle caramelle oppure del liquore, molto in voga negli anni Settanta, il vegetale viene quasi sempre associato a un gusto tendente all'amaro. In realtà questa è una caratteristica delle radici, al contrario, le sue coste hanno un gusto gradevole e decisamente diverso, molto simile alla prugna aspra o alla mela verde. Crudo o saltato in padella, è ottimo per preparare dolci, torte salate, primi piatti, contorni e insalate.

E la piccola zona delle Prealpi, tra Lecco e la Valsassina e con vista mozzafiato sul lago, sembrerebbe il territorio ideale per coltivare il vegetale, non amante del caldo. Non per niente è caratteristico del nord Europa e cresce anche in orti di montagna.

La startup, l'unica realtà italiana a puntare sul business del rabarbaro, si caratterizza per: freschezza, ricevuto l'ordine lo consegnano in 24 ore dalla raccolta sia che si tratti di piante da coltivare (da marzo a novembre) sia di gambi freschi (da aprile a ottobre); agricoltura "ragionata" e quindi rispetto dell'acqua e non utilizzo di sostanze chimiche; recupero di terreni scoscesi difficili da raggiungere con mezzi agricoli e altrimenti inutilizzati.

E il tornaconto? È interessante. I gambi "pronti all'uso" al dettaglio arrivano infatti a costare fino a 9,50 euro al kg. Nel 2018 l'azienda Res Naturae, di cui fa parte Rabarbaro italiano, ha superato i 50mila euro, derivanti per l'80% dalla vendita di piante in

RABARBARO ITALIANO

SOCI

Giovanni Mazzucotelli e Maria Cazzaniga

FINANZIAMENTI

Autofinanziamento

SOLDI RACCOLTI

10 mila euro

SOLDI INVESTITI PER

Acquisto prima serra, allacciamenti e avvio dei lavori

FUTURO

Reinvestimento degli utili nell'e-commerce e nello sviluppo di nuovi prodotti

vaso. L'obiettivo di Giovanni Mazzucotelli e Maria Cazzaniga è far sì che il brand, grazie anche a nuovi prodotti trasformati, arrivi a rappresentare il 40% dei ricavi. Ad aprile inoltre è stato lanciato il nuovo canale e-commerce che ottimizzerà le vendite, prima gestite attraverso e-mail o i social Facebook e Instagram, e sono iniziati percorsi sensoriali guidati in vivaio.

Visto il successo della startup è molto probabile che i due soci, in futuro, investano in nuove piante, con molto potenziale e ancora poco diffuse nel Bel Paese. 



LA BANDA, lambrusco e voglia di gioiosa follia

di uomo senza loden*

E Possiedo una mia linea temporale intorno al termine “banda”, linea temporale che si è recentemente impreziosita di un nuovo elemento.

Parto dalla mia fanciullezza. Ricordo le bande che noi bambini costituivamo per cementare un'amicizia tanto complice quanto passeggera con il dichiarato obiettivo di contrastare un'altra banda, non di rado puramente ipotetica. Le nostre piccole gerarchie, fondamentali al pari del rifugio segreto, crollavano miseramente, almeno per quanto mi riguardava, dinnanzi alla immancabile richiesta di una bambina la quale domandava di essere parte della segreta congregazione: ovviamente, quanto più la bambina era carina, tanto più rapida era la capitolazione.

Insomma, accadeva già allora quanto sarebbe poi successo regolarmente dopo.

Tralasciate le avvisaglie delle future sconfitte nel rapporto con le ragazze, prima, e con le donne, poi, andiamo a uno dei cardini della mia formazione culturale: Topolino (rigorosamente quello edito da Arnoldo Mondadori). La Banda Bassotti era una certezza di sconfitta: un nonno saggio appena (e costantemente) uscito di prigione a capo di un manipolo di nipoti tanto ingenui quanto ignoranti e imbranati. Sicché, pur tifando io sempre per Paperon de' Paperoni (forse immaginando che un giorno avrebbe potuto mettere in piedi un fondo di private equity, oppure finanziare le folli creazioni di Archimede Pitagorico), non potevo non provare simpatia verso questi Vil (o Willy) Coyote del malaffare.



Arriva naturalmente una canzone: La banda, cantata da Mina. In effetti si tratta di un ricordo che potrei definire di seconda mano, dato che Mina era l'interprete preferita dai miei genitori. Nonostante ciò, questo brano presenta un tratto che lo avvicina alle bande infantili: infatti, al passaggio della banda (di ben altra natura, questo è ben chiaro), una ragazza dice quel sì che, altrimenti, non avrebbe mai detto. A dimostrazione, peraltro, che sono sempre le donne a sceglierci (e mai il contrario). Il testo riporta anche di un piccolo gesto di follia (un cappello lanciato in aria da un uomo serio), follia che è centrale nelle due "bande" che seguono al pari delle due che hanno preceduto questa di Mina.

Come dimenticare "The band, the band!!!", l'urlo ispirato e

mistico con cui James Belushi si lancia nella ricostituzione di una banda per adempiere un presunto compito divino? The Blues Brothers: follia allo stato puro, condita dall'ironia e dal senso dell'assurdo.

E ora ho una nuova declinazione della banda: anche qui condita di ironia e follia. E di amicizia.

La Banda, Lambrusco dell'Emilia 2017 IGP, vino spumante rosato non sfecciato, Dosaggio Zero.

Sull'etichetta leggiamo il nome di quest'azienda agricola fondata da Marco Lanzotti: "Angol d'Amig", l'angolo dell'amico. Insomma, un ritorno al piccolo rifugio delle nostre bande infantili.

Dato che il vino non è sfecciato (dunque, la feccia resta nella bottiglia) il vino deve essere

conservato capovolto. Prima di berlo si deve procedere alla sboccatura, possibilmente a tavola (occorre però un contenitore piuttosto capiente) o nel lavandino (riempitelo e immergete il collo della bottiglia e fate saltare sott'acqua il tappo a corona): il dégorgeage perde ogni sacralità per diventare gioco.

Colore rosa pallido con riflesso color cipolla e perlage persistente finissimo. Al naso emerge in lontananza il carattere del lambrusco, ma il gioco immediatamente ci conduce verso la rosa antica, il limone, il miele, il melone bianco, il tutto avvolto da un sentore di brezza salina marina. Al palato assai fresco, sapido, di media persistenza con una sensazione retro-olfattiva nuovamente di rosa.

Volendo sintetizzare, la Banda è espressione di quella gioiosa follia e intraprendenza che ritroviamo solo in Emilia Romagna.

La Banda si presta a un fritto di pesce (con molti gamberi), a un pollo ruspante in casseruola, a un pesce saporito, a un formaggio di media stagionatura. E si presta anche a un pic-nic con la ragazza dei vostri sogni (anche di breve termine...) sapendo che quando passa la banda... 🍷

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

La cucina sostenibile del **TRE CRISTI MILANO**

di francesca corradi

Cambio di guardia per la guida del Tre Cristi a Milano. Da pochi mesi ha preso le redini del ristorante milanese, in zona Repubblica, lo stellato **Franco Aliberti**.

La parola chiave è sostenibilità, la sua bandiera da sempre dietro ai fornelli e nella vita. Lo chef riesce infatti a portare in tavola anche le parti meno nobili dei prodotti, come gambi e bucce delle verdure, in diverse consistenze. Siamo di fronte a una cucina con carattere, sperimentale e di recupero.

Non solo gusto, anche l'occhio vuole la sua parte. L'interno del locale è molto curato ed elegante con pochi tavoli ben distanziati l'uno dall'altro.

E che dire della *mise en place*? Geniale. Il creativo Aliberti è anche scultore, ha infatti realizzato una sua linea di piatti di design in ceramica che ricreano i vegetali, come un gambo di broccoli o una foglia di verza.

I piatti dell'ex chef de La Presef sono un vero e proprio omaggio al capoluogo meneghino. Il menù degustazione "A Due Passi da Milano" segnala ad esempio per ciascuna pietanza gli ingredienti, o produttori (rigorosamente piccoli) e la loro distanza chilometrica dalla città.

Aliberti stupisce fin dalla prima portata. Il goloso antipasto di panettone salato accompagnato da salsa allo zabaione stuzzica il palato. Curioso e gustoso il risotto light Porta Nuova con trota affumicata così come il raviolo in brodo, con sfoglia leggera ottenuta dall'amido delle patate. Ciò che più mi ha colpito, nella sua semplicità, sono stati però gli spaghetti con conserva di pomodoro, un tripudio di gusto e memoria. In carta non mancano carne ma soprattutto le chiocciole, la "proteina" del futuro come ama definirla lo chef.

In sala, la sommelier **Monica Angeli**, ex Pisacco, saprà consigliare il giusto abbinamento alcolico con le varie portate.

Con Aliberti (ex pasticciere di **Massimo Bottura**) il pasto al Tre Cristi Milano non può che finire in bellezza con un dessert d'autore come l'innovativa torta ai fondi di caffè senza farina. E prima dei saluti al tavolo giunge un piccolo modellino di tram che contiene una sorpresa al cioccolato: un dolce arrivederci.

Prezzi.

A partire da 60 euro. 🍷

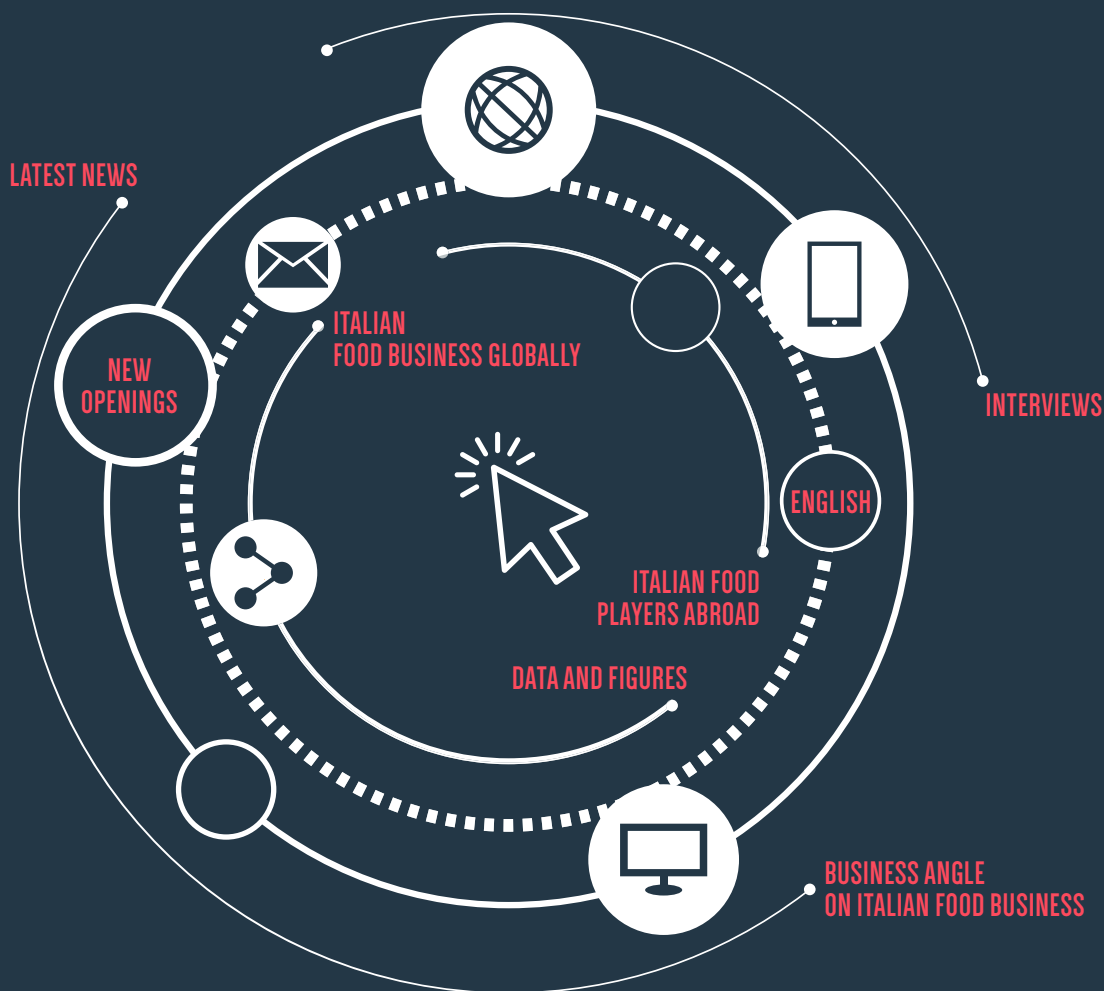
TRE CRISTI MILANO. Via Galileo Galilei 5 Angolo Via Marco Polo, Milano - www.trecristimilano.com





FOODCOMMUNITYNEWS

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



Follow us on



www.foodcommunitynews.com



MAG



IL QUINDICINALE DIGITALE GRATUITO

DEDICATO ALLA BUSINESS COMMUNITY

In ogni numero:

- Interviste ad avvocati, in house, fiscalisti, bankers, chefs, imprenditori
- Studi di settore
- Report post awards/eventi
- Video interviste

Seguici su



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

Cerca MAG su

