

SUSSKIND

«Gli studi legali possono
scegliere, **ABBRACCIARE**
IL FUTURO O MORIRE»

**POGGI
& ASSOCIATI**

tra la Via Emilia e il business

BIANCHI

«Giurisprudenza torni
ai quattro anni»

DLA PIPER

La law firm anglo americana
assume dimensioni da big
nazionale. Unica insegna
straniera nella Best 10 di MAG
con 75,7 milioni di euro di
fatturato, 240 professionisti
e ormai 50 soci

L'ITALIANO

Tutto quello che
c'è da sapere sulla
LEGALCOMMUNITY WEEK



Elibra è il software gestionale pensato per rivoluzionare la professione legale, semplificare l'attività di ogni giorno e liberare dai compiti ripetitivi ed esecutivi. Tutto da un'unica finestra: **Agenda, To do list, Mail, Gestione della conoscenza, Parcelle** e molto altro ancora. **Elibra, easy in one.** www.elibra.eu



AVVOGATTO

COL **GATTO**
CHE DIVENTI SOCIA!



@SAMANGO88



legalcommunity week

11-15 June 2018, Milan

#legalcommunityweek



SEE THE FULL AGENDA ON NEXT PAGE

Partners of the Week



Legalcommunity Week is supported by



Mobility Partner



MONDAY 11 JUNE 2018

5:00 pm – 7:00 pm **Conference: *The law library in the digital era / La biblioteca giuridica professionale nell'era digitale***
Spazio Chiossetto - Via Chiossetto 20, Milan
For registration: martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it

6:30 pm – ongoing **Corporate Counsel Cocktail**
Gatti Pavesi Bianchi - Piazza Borromeo 8, Milan
Invitation only.
For registration: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

8:30 pm – ongoing **Informal Introduction Dinner for International Guests**
Invitation only.
For further information eventi@lcpublishinggroup.it

TUESDAY 12 JUNE 2018

8:30 am – 4:00 pm **Conference: *The business relationships between the MENA region and Italy***
Westin Palace Milan - Piazza della Repubblica 20, Milan
For registration: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

4:30 pm – 6:30 pm **One-to-one meetings with partners of legalcommunity week**
Westin Palace Milan - Piazza della Repubblica 20, Milan
Complete.
For general queries about eventi@lcpublishinggroup.it

6:00 pm – 10:00 pm **Roundtable followed by starred dinner: *New and promising perspectives for power PPAs. How traders can help investors and financial institutions to ride a new wave of investments in renewables***
LUME by Chef Luigi Taglienti - Via G. Watt 37, Milan
Complete.
For registration: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

7:00 pm – 8:30 pm **Dialogue on finance**
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners
Piazza Belgioioso 2, Milan
For registration: martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it

8:00 pm – 11:30 pm **Fierrabras Opera (Franz Schubert) at La Scala**
La Scala Milan Theatre - Via Filodrammatici 2, Milan
Complete.
For information eventi@lcpublishinggroup.it

WEDNESDAY 13 JUNE 2018

10:00 am – 2:00 pm **Sporting: Corporate Run & Walk**
Sporting Club Canottieri Olona 1894 - Via Alzaia Naviglio Grande 146, Milan
For registration: martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it

2:45 pm – 6:30 pm **Conference: *Paris/Milan business and legal relationships***
Westin Palace Milan - Piazza della Repubblica 20, Milan
For registration: martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it

7:30 pm – 11:30 pm **Corporate Music Contest II Edition**
Fabrique - Via Gaudenzio Fantoli 9, Milan
10€ entrance tickets. Proceeds from entrance tickets will be donated to Comitato Collaborazione Medica.
For registration: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

THURSDAY 14 JUNE 2018

8:45 am – 2:00 pm **Conference: *The new competitive scenario in the legal sector, from technology to innovation***
Westin Palace Milan - Piazza della Repubblica 20, Milan
For registration: martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it

2:30 pm – 5:00 pm **Discovering Milan landmarks and monuments**
Complete.
For information eventi@lcpublishinggroup.it

5:00 pm – 7:00 pm **Conference: *The data rush, how to monetize and protect your data assets***
Palazzo del Ghiaccio - Via Giovanni Battista Piranesi 14, Milan
For registration: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

7:15 pm – 11:30 pm **LC Corporate Awards Ceremony & Gala Dinner**
Palazzo del Ghiaccio - Via Giovanni Battista Piranesi 14, Milan
For general queries about attendance modalities please contact diana.rio@lcpublishinggroup.it

FRIDAY 15 JUNE 2018

9:30 am – 11:30 am **Greetings & Departures**
Milan historical bar and bakery/food shop
Complete.
For further information eventi@lcpublishinggroup.it

NON ESISTE PIÙ LA PROFESSIONE RIFUGIO

di nicola di molfetta



alano gli iscritti nella facoltà delle facoltà. Giurisprudenza, cronache dal XXI secolo. La fotografia l'ha scattata il Censis e ne ha dato un'anticipazione durante il congresso Diritto al Futuro organizzato da Asla a Milano lo scorso 18 maggio.

Gli studenti iscritti a Legge in Italia, tra il 2010/11 e il 2016/17, sono calati complessivamente di oltre 23mila unità. In particolare, nel periodo

preso in considerazione, ci sono state 12,7mila studentesse in meno, mentre la riduzione di studenti è stata di 10,5mila. Parliamo di lauree magistrali. Il trend sembra destinato a proseguire visto che anche tra le matricole c'è stato un calo notevole: parliamo di oltre 10mila nuove leve in meno, con le ragazze, ancora una volta, più numerose dei loro colleghi nelle fila di chi ha deciso di prendere altre strade.

Al contrario, però, nello stesso periodo di osservazione il Censis rileva a fronte di un progressivo ridimensionamento della popolazione dei corsi di laurea magistrale in Giurisprudenza, un costante incremento di quella delle lauree triennali in Scienze dei servizi giuridici. Ovvero un'apertura a strade nuove. Percorsi alternativi. Contaminabili da altre e magari più necessarie competenze.

Un tempo si diceva che la laurea in Giurisprudenza era una sorta di titolo salva-vita: "Se tutto va male, puoi sempre fare l'avvocato". Oggi, di fatto non è più così. Non esiste più la professione rifugio. O quantomeno tra i giovani italiani è cresciuta la consapevolezza che se di rifugio si vuole ancora parlare si tratta comunque di un luogo tendenzialmente angusto e decisamente privo di comfort.

«Un tempo si diceva che
la laurea in Giurisprudenza
era una sorta di titolo **salva-vita**:
"se tutto va male, puoi sempre
fare l'avvocato".
Oggi, di fatto **non è più così**»

A parlare sono sempre le cifre. Un neo avvocato, under 30, secondo i dati forniti dalla Cassa Nazionale Forense, porta a casa mediamente un reddito Irpef medio annuo di 11.334 euro. Parliamo di 944 euro al mese di media che scendono a 860 euro se si è donna. E le cose tendono a non migliorare, almeno non sensibilmente, prima dei 50 anni d'età, quando si raggiunge un reddito medio di poco superiore ai 53mila euro. Anche se pure qui la distanza tra i guadagni delle avvocate e quelli dei loro colleghi uomini è notevole: circa 32.500 euro per le prime a fronte di quasi 69.400 euro per i secondi. Non è una professione per giovani, insomma, ma viene da dire che non lo sia neanche per donne sebbene queste ultime rappresentino poco meno del 50% della popolazione forense al 2017: 116mila dei 242mila iscritti agli albi.



LA BIBLIOTECA GIURIDICA PROFESSIONALE NELL'ERA DIGITALE

LUNEDÌ 11 GIUGNO • ORE 17.00

SPAZIO CHIOSSETTO VIA CHIOSSETTO 20, MILANO

COCKTAIL A SEGUIRE

Intervengono

Luca Arnaboldi

Managing Partner Carnelutti Studio Legale Associato

Wanya Carraro

Responsabile editoria AIGI

Claudio Contessa

Magistrato della V sezione giurisdizionale e dell'Adunanza Plenaria del Consiglio di Stato, già Capo Ufficio legislativo e Consigliere giuridico del Governo

Valerio de Gioia

Giudice del Tribunale di Roma, sezione I Penale

Giovanna Fantini

Delegata al Comitato di Cassa Forense

Elena Laudani

Presidente di ELSA Italia

Roberto Pardolesi

Professore ordinario di Diritto Comparato e di Diritto Privato della facoltà di Economia e Commercio dell'Università "LUISS Guido Carli" di Roma
Presidente del Consiglio di Amministrazione e Condirettore Responsabile de *Il Foro Italiano*

Corrado Sforza Fogliani

Direttore scientifico della rivista *Archivio delle locazioni, del condominio e dell'immobiliare*

Presidente del Centro Studi di Confedilizia

Presidente dell'Associazione Nazionale fra le Banche popolari

Raffaele Viggiani

Notaio in Milano

Moderata

Nicola Di Molfetta

Direttore *legalcommunity.it*

Evento accreditato
dall'Ordine degli Avvocati
di Milano
con n. 2 CREDITI FORMATIVI



In questo scenario non stupisce la fuga dalle facoltà di Legge. Che si traduce anche in una sostanziale stagnazione del numero di iscritti agli albi. Nel triennio 2015-17 gli avvocati italiani sono aumentati solo del 2,4%. Nulla a confronto delle galoppate quinquennali che si sono registrate dal 1995 fino al 2010.

«Nel triennio **2015-17**
gli avvocati italiani
sono aumentati solo del **2,4%**.
Nulla a confronto delle galoppate
quinquennali che si sono registrate
dal 1995 fino al 2010»

Di per sé, la notizia che (finalmente) l'Italia abbia smesso di essere un avvocatificio può essere letta in senso positivo. Tuttavia, la stagnazione della popolazione forense indica anche un generalizzato immobilismo del settore rispetto all'evoluzione del mercato.

La sensazione di chi osserva questo scenario è che la categoria non sia ancora pienamente consapevole dei grandi cambiamenti in atto nel comparto e non abbia un'idea chiara rispetto alle azioni da adottare per affrontarli in modo efficace.

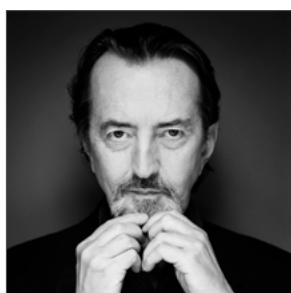
Questo si riflette a cascata sull'attrattività dei corsi di laurea in Giurisprudenza che, in molti casi, sono ancorati a modelli professionali del passato, come sottolinea senza mezzi termini in questo MAG il professor **Luigi Arturo Bianchi**. Ci sono ovviamente delle eccezioni. Ma come spesso accade non fanno che confermare la regola.

Se è il cambiamento che bisogna affrontare nel lavoro, come spiega bene **Richard Susskind** intervistato dalla nostra **Ilaria Iaquinta**, è necessario che anche la formazione cambi in maniera radicale preparando giuristi che siano anche manager, poliglotti, in grado di leggere bilanci, capaci di farne per proprio conto, aperti alla tecnologia e al suo utilizzo nell'interesse loro e dei clienti. Professionisti nuovi. ■

26



36



46



58

106



LEGAL

26

L'appuntamento
Milano fa sistema con il legal business

30

Il barometro del mercato
Banking e capital markets tornano protagonisti

46

Punti di fuga
Gastel: «La tecnologia non ci minaccia. L'uomo fa la differenza»

52

Spotlight
Poggi & Associati, tra la via Emilia e il business

58

Protagonisti
Dla Piper, l'italiano

70

Dialoghi
Bianchi: «Giurisprudenza torni ai quattro anni»

91

Diverso sarà lei
Avvocate nel cinema: in Italia tutto da rifare

100

L'intervento
Il lavoro del futuro e il futuro del lavoro

102

Law leaders
12 lezioni sulla psicologia dell'avvocato

106

Il punto
Mopi: l'importanza di fare network

IN HOUSE

36

L'intervista
Susskind: «Gli studi legali possono scegliere, abbracciare il futuro o morire»

42

Cronache dal futuro
Lex machina

94

Il nodo
Questione di pricing

inhousecommunity.it

Gatti Pavesi Bianchi

Are pleased to invite you to the

CORPORATE COUNSEL COCKTAIL

Monday 11 June • 6.30pm

Gatti Pavesi Bianchi

Piazza Borromeo 8 • Milan

To be presented during the event:

GENERAL COUNSEL CHAMPIONS LIST 2018

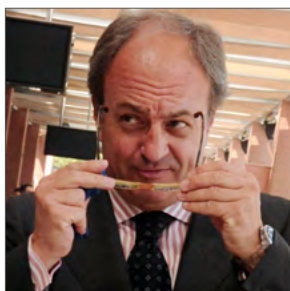
- 6.30pm** Welcome Cocktail
- 7.30pm** Presentation of the GC Champions List 2018
- 8.30pm** Light Standing Dinner

PATROCINIO
Comune di
Milano

Legalcommunity Week is supported by



76



84

94



120

124



FINANCE

75

Follow the money
**Economisti tedeschi contro Macron
(e l'unione finanziaria)**

76

Faccia a faccia
BDigital, la svolta di Barabino & Partners

84

Trend
**Il rischio recessione? C'è e viene dal credito
al consumo**

FOOD

120

Kitchen Confidential
Alajmo no stop

124

Food & business
Se il piatto è un'opera d'arte

130

Calici e pandette
Ravarini Franciacorta, delicatezza del bianco

132

Le tavole della legge
Tasinato, Alchimia 7 giorni su 7

16

Agorà
Tedeschini al timone di Chiomenti

110

Istruzioni per l'uso
Negoziare per business e per gestire conflitti

114

Tempo libero
Concorso d'eleganza Villa d'Este 2018

115

AAA cercasi
19 posizioni aperte in 9 studi legali

INTERNATIONAL CONFERENCE*

The Business Relationships between the MENA Region and Italy

Tuesday, June 12
Westin Palace Milan
Piazza della Repubblica 20, 20124 Milan

PROGRAM

- 8:45 am** Registration & Welcome coffee
- 9:00 pm** **Opening Presentation**
Stefano Simontacchi Co-Managing Partner *BonelliErede* - Advisor to the Foreign Affairs and International Cooperation Ministry for Africa and the Mediterranean Region
- 9:15 am** **Conference** "Italy as a hub for investments in Africa and the Middle-East"
Giuseppe Mistretta Plenipotentiary Minister & Director for the countries of Sub-Saharan Africa *MAECI*
S. E. Albert Tshiseleka Felha Ambassador of the *Democratic Republic of the Congo* in Italy, Extraordinary and Plenipotentiary at *FAO, FIDA, PAM*, Dean of the Group of African Ambassadors in Rome
Tadesse Zenebu Woldetsadik Plenipotentiary *Ambassador of Ethiopia to Italy*
Ziad Bahaa-Eldin Former Deputy Prime Minister and Minister of *International Cooperation of Egypt*
Stefano Azzali Secretary-General *Milan Chamber of Arbitration*, President *IFCAI* & Director *ISPRAMED*
Moderator: Nicola Di Molfetta Editor-in-Chief *Legalcommunity.it*
- 10:45 am** Coffee Break
- 11:00 am** **Conference** "International investments in Africa & the Middle East: what next"
Dante Campioni Managing Director & CEO *Bank of Alexandria*
Mohamed Elmogy General Counsel Egypt *Siemens Technologies S.A.E*
Karima Farah Legal Director & Internal Audit Director *Sorfert Algérie*
Karen Jabbour Senior Legal Counsel *Banque du Liban*
Jonathan Marsh International General Counsel *Total Marketing Services* and President of *ECLA*
Mahmoud Shaarawy Group Legal Director *Elsewedy Electric*
Umberto Simonelli Chief Legal & Corporate Affairs Officer and Board Secretary of *Brembo Group*
Walid Sowaidan Area General Counsel Central & Eastern Europe, Middle East & Africa *3M*
Moderator: Rosalilaria Iaquina Journalist *Inhousecommunity.it*
- 12:45 pm** Q&As
- 01:00 pm** Lunch Buffet
- 02:30 pm** **Breakout sessions:** the legal & tax framework of specific regions
- | | |
|---|---|
| <p>Breakout Session A: <i>The business relationships between Italy and Africa</i>
Dante Campioni Managing Director & CEO <i>Bank of Alexandria</i>
Ahmed Maghawry Diab Commercial <i>Consul of Egypt</i> in Milan
Nicolas Bourdon Partner <i>Accuracy</i>
Gianfranco Veneziano Partner <i>BonelliErede</i></p> | <p>Breakout Session B: <i>The business relationships between Italy and the Middle-East</i>
Andrea Cignoli Commercial Manager International Area (Middle-East) <i>Techint</i>
Andrea Carta Mantiglia Partner <i>BonelliErede</i> & Executive Chairman at <i>BonelliErede Middle East LLP</i>
Laura Furlanetto Senior Contracts Negotiator <i>Maire Tecnimont</i>
Zane Hedge Partner <i>Accuracy</i></p> |
|---|---|
- 04:00 pm** Closing

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

foodcommunity.it

inhousecommunity.it

financecommunity.it

legalcommunity.it



Cerca legalcommunity su



e seguici su



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



N102 | 04.06.2018

Registrazione Tribunale di Milano n. 323
del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

con la collaborazione di

laura.morelli@financecommunity.it

rosailaria.iaquinta@inhousecommunity.it

francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it

Centro ricerche

alessandra.benzo@lcpublishinggroup.it

tania.meyer@lcpublishinggroup.it

Art direction

hicham@lcpublishinggroup.it • kreita.com

con la collaborazione di

samantha.petrovito@lcpublishinggroup.it

Managing director

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

General manager

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

International business development and communication manager

helene.thiery@lcpublishinggroup.it

Digital marketing manager

fulvia.rulli@lcpublishinggroup.it

Eventi e comunicazione

francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it

eventi@lcpublishinggroup.it

Pubblicità - Sales manager

marcello.recordati@lcpublishinggroup.it

Pubblicità - Legal sales manager

diana.rio@lcpublishinggroup.it

Amministrazione

amministrazione@lcpublishinggroup.it

Per informazioni

info@lcpublishinggroup.it

Hanno collaborato

mario alberto catarozzo, paolo lanciani,
uomo senza loden e marco vigini

Editore

LC S.r.l. Via Morimondo, 26 • 20143 Milano

Tel. 02.84.24.38.70 - www.lcpublishinggroup.it



PATROCINIO
Comune di
Milano

DIALOGUE ON FINANCE

TUESDAY, JUNE 12 • 7:00 pm
**GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI
& PARTNERS**
Piazza Belgioioso 2 • Milan

Speakers

Francesco Gianni
Founding Partner, *Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners*
Corrado Passera
Executive Chairman, *Spaxs*

Moderator

Laura Morelli
Journalist *Financecommunity.it*

COCKTAIL TO FOLLOW

Event to be held in Italian.

Partners



Legalcommunity Week is supported by



For registration: martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870



Big law

Tedeschini al timone di Chiomenti

L'assemblea dei soci di Chiomenti ha rinnovato le cariche al vertice dello studio.

Francesco Tedeschini (foto) è il nuovo socio di riferimento. Riceve il testimone da **Carlo Croff**.

Il ruolo di managing partner resta a **Filippo Modulo**. Quanto al resto della squadra dei soci gestori, invece, **Gregorio Consoli** è stato confermato alla comunicazione, **Massimo Antonini** è il referente per l'amministrazione, **Annalisa Reale** si occuperà di collaboratori e diversity, a **Stefano Mazzotti** sono stati assegnati gli affari generali e l'It ad **Alessandro Portolano**.

Divrese le novità tra i responsabili di dipartimento: Gregorio Consoli guida banche e finanza, **Massimiliano Nitti** è il referente dell'm&a, **Manfredi Vianini Tolomei** è responsabile dell'area capital markets corporate governance e quotate, Alessandro Portolano guida la regolamentazione delle attività finanziarie, **Raul-Angelo Papotti** è responsabile del fiscale, **Silvio Martuccelli** del contenzioso ed **Emanuele Barberis** del labour. I dipartimenti public affairs/antitrust e Ip/tmt sono invece stati affidati a due co-head ciascuno: **Filippo Brunetti** (amministrativo) e **Cristoforo Osti** (antitrust) il primo, **Gilberto Nava** (Tmt) e **Paolo Bertoni** (Ip) il secondo.

Lo studio ha inoltre deliberato la nomina di due nuovi soci: **Federico Amoroso**, del dipartimento listed companies, corporate governance e capital markets e **Luca Ferrari** del dipartimento contenzioso.

La stessa assemblea ha promosso **Paolo Fedele** a of counsel confermando il crescente rafforzamento della business unit real estate, di cui Fedele è un esponente di rilievo.

Infine, sono stati nominati cinque nuovi counsel: **Giovanni Filippo Pezzulo** (listed companies, corporate governance e capital market), **Gabriele Buratti** (regolamentazione delle attività finanziarie), **Emilio Cucchiara** (antitrust), **Sergio Scanu** (societario - China desk) e **Antonino Guida** (Fiscale).



Corporate RUN&WALK

WE KNOW THAT MANY ATTENDEES ARE LOOKING FOR THE TIME TO EXERCISE!

Here's a chance to do that and discover Milan at the same time.

You don't have to be a marathon runner; run or walk at your own pace.

Wednesday 13 June

Sporting Club Canottieri Olona 1894

Via Alzaia Naviglio Grande 146 • Milan

PROGRAM

9:00 am T-Shirt Pick-Up

10:00 am Run & Walk Start

11:30 am Shower

12:00 am Light Cocktail

Voluntary Contribution: €5

Proceeds will be donated

to Comitato Collaborazione Medica



For further information:

martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it

+39 02 84243870



PATROCINIO
Comune di
Milano

Organized by



Partner



Legalcommunity Week is supported by



Nomine

Mps Capital Services, Scarnati nuovo direttore generale

Il consiglio d'amministrazione di MPS Capital Services, la corporate & investment bank del gruppo Montepaschi, ha nominato **Emanuele Scarnati** *(foto)* nuovo direttore generale. Subentra a **Giorgio Pernici**, in uscita per raggiungimento dell'anzianità pensionistica.

Scarnati, dopo aver rivestito incarichi di responsabilità in altre istituzioni bancarie, nel 2002 è entrato in MPS Merchant alla guida del settore finanza d'impresa, per poi assumere dal 2004 la responsabilità dell'ufficio project financing di MPS Capital Services e, successivamente, della direzione corporate finance. Nel febbraio 2016 è stato nominato al vertice dell'area grandi gruppi di Banca Mps con il ruolo di responsabile dei "grandi clienti corporate" con l'obiettivo di sviluppo commerciale del business e di ottimizzazione delle sinergie tra le diverse funzioni rientranti nel perimetro di competenza.

Ha arricchito la sua esperienza con la responsabilità della direzione crediti performing di Capogruppo e con la carica di consigliere e di vice presidente di MPS Leasing & Factoring.



Manager

Vueling: Sciacovelli nuovo direttore generale per l'Italia

Susanna Sciacovelli *(foto)* entra a far parte di Vueling come direttore generale per l'Italia. In passato ha lavorato per Air Berlin dove è stata responsabile dello sviluppo internazionale della compagnia e ha ricoperto il ruolo di general manager per l'Italia.

Nella nuova posizione, la manager sarà responsabile della definizione e dell'attuazione della strategia e del piano di sviluppo per l'Italia.

CONFERENCE*



PARIS/MILAN BUSINESS AND LEGAL RELATIONSHIPS

WEDNESDAY, JUNE 13

WESTIN PALACE MILAN PIAZZA DELLA REPUBBLICA 20 • 20124 MILAN

PROGRAM

2:45 pm Registration & Welcome coffee

3:00 pm Conference "Legal Privilege, Arbitration and the EU Trade Secret Directive: the French & Italian Cases"

Speakers (in progress)

Barbara Benzoni Legal Affairs Department – Senior Vice President *ENI*Fabio Cagnola Founder and Partner *Cagnola & Associati*Valentine Chessa Partner *CastaldiPartners*Thomas Clay Professor at *Sorbonne Law School*Stéphanie Fougou President *AFJE* and General Counsel *Accor*Giovanna Ligas Chairman Emeritus *AIGI*Moderator Rosaliria Iaquina Journalist *inhousecommunity.it*

4:15 pm Break

4:30 pm Conference "Start-ups and Incubators in Paris and Milan: Tax & Financial Aspects"

Speakers (in progress)

Guido Arie Petraroli Managing Partner *Led Taxand*Federica Biancon Startup Selection & Investor Relations Leader *PoliHub*Charles Dalarun Manager *Arsene Taxand*Fabio Lancellotti Partner *Aster Capital*Giuseppe Sangiovanni Partner *Linkers*

Moderators

Gaspere Dori Partner *CastaldiPartners*Nicola Di Molfetta Editor-in-Chief *legalcommunity.it*

5:30 pm Conference "Paris & Milan: the Brexit Consequences for the two Legal Districts"

Speakers (in progress)

Valence Borgia Member of the *Paris Bar Council*Stéphanie Fougou President *AFJE* and General Counsel *Accor*Jerome Frantz Member *CCI Île-de-France: Délégué aux études et à la mission consultative du Président CCI Paris Île-de-France*Roberta Guaineri Council Member for Tourism, Sport & Quality of Life for *the City of Milan*Giovanni Lega President *ASLA* & Managing Partner *LCA Studio Legale*Remi Leonforte General Counsel Italia *Kering*Joana Roucayrol Group General Counsel *ST Dupont*Edouard Silverio Group General Counsel and Company Secretary *Eutelsat*

Moderators

Enrico Castaldi Founder and Partner *CastaldiPartners*Nicola Di Molfetta Editor-in-Chief *legalcommunity.it*

6:30 pm Light Cocktail

*Event to be held in Italian & French. Simultaneous translation planned from/to both languages.

Partners

CASTALDIPARTNERS
1996CAGNOLA & ASSOCIATI
STUDIO LEGALELED
TAXAND

Legalcommunity Week is supported by



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

Partnership

Tre nuovi soci in Cba

Entrano nella partnership di CBA, lo studio guidato dal managing partner **Angelo Bonisconi**, le avvocate **Barbara Sartori** e **Daniela Sorgato** e l'avvocato **Gianvito Riccio**.

Con le nuove nomine CBA punta a consolidarsi e crescere ulteriormente in due settori: diritto del lavoro, diretto dall'avvocato Riccio, consulenza a pmi e grandi imprese. In particolare Sartori e Sorgato lavorano nella sede di Padova, la prima segue i temi di information technology, marchi, brevetti, design, nomi e dominio, pubblicità e concorrenza sleale, la seconda è impegnata sul fronte del contenzioso, del banking, delle ristrutturazioni e delle operazioni straordinarie.

In house

Parmalat nomina Carducci dpo

Francesco Carducci è stato nominato data protection officer di Parmalat.

Nel suo nuovo ruolo si occuperà della gestione e del monitoraggio della compliance intera al General Data Protection Regulation (GDPR). Carducci è in Parmalat dal maggio 2008 in qualità di senior legal counsel.



Nuovi leader

Bim, alla guida arriva Colafrancesco

Banca Intermobiliare ha nominato ufficialmente per cooptazione **Matteo Colafrancesco** (foto) consigliere con incarichi, in sostituzione del consigliere dimissionario **Matteo Zingaretti**. Colafrancesco ha maturato esperienza ricoprendo incarichi di vertice nel mondo dei servizi finanziari e del private banking e di Assoreti. La sua nomina rientra nella strategia del rinnovato Consiglio di procedere "nel progetto di crescita e sviluppo di BIM" e la scelta punta a consolidare la nuova fase di sviluppo della banca che farà perno su un modello di consulenza evoluta con servizi di private banking e di rafforzare ulteriormente il proprio posizionamento come soggetto di riferimento per i clienti High Net Worth Individuals.

Corporate **MUSIC** contest

II Edition

#CorporateMusicContest

13.06.2018 • Starting from **7.30pm** •
Fabrique • via Gaudenzio Fantoli, 9 • Milan

**Business Lawyers, Bankers e Managers
competing on ROCK notes!**

Voluntary Contribution: €10

Proceeds will be donated to Comitato Collaborazione Medica

Judges



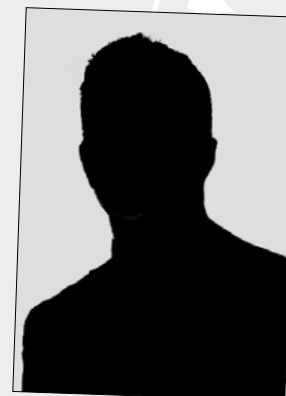
MASSIMILIANO DAGANI
"BIG FISH" - DJ E PRODUCER



PAOLA FOLLI
VOCAL COACH E CANTANTE



IOSKA "KUSTRELL" VERSARI
DJ E PRODUCER



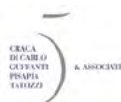
MISTER X

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



Partner

CARNELUTTI LAW FIRM



Organized by



In collaboration with

unbuonavvocato.it

LC supports



Legalcommunity Week
is supported by



Cambi di poltrona

IWBank Private Investments, da Unicredit arriva Clementi

IWBank Private Investments, la banca del gruppo UBI Banca specializzata nella gestione degli investimenti di individui e famiglie, rafforza la struttura della propria area Wealth Banker con l'ingresso di **Riccardo Andrea Clementi**, proveniente dal private banking di Unicredit.

L'Area Wealth Banker di IWBank, guidata da **Andrea Di Salle**, composta dai professionisti più patrimonializzati, è organizzata in sei Wealth Managers Unit operative a Milano, Torino, Genova, Roma, Firenze e Pescara.

Clementi, con esperienza nell'individuazione di soluzioni personalizzate in un'ottica di diversificazione e protezione del patrimonio personale e familiare di clientela di alto profilo, svolgerà la propria attività a Milano.



Scenari

BonelliErede apre un nuovo presidio a Francoforte

Dopo le aperture a Il Cairo e Addis Abeba nel 2016 e a Dubai nel 2017, BonelliErede prosegue con la strategia di sviluppo internazionale con l'avvio di un presidio a Francoforte, sede della Banca centrale europea (BCE) e snodo finanziario europeo. L'ufficio si trova nello studio del best friend Hengeler Mueller.

L'ufficio sarà guidato da **Giuseppe Rumi** (foto) che – oltre a essere il coordinatore del dipartimento di Regolamentazione bancaria e assicurativa – ricopre anche il ruolo di coordinatore dello European Financial Institutions Group dei Best Friends, gruppo di lavoro che riunisce i maggiori esperti di regolamentazione finanziaria provenienti da tutti gli studi che fanno parte del network (oltre a BonelliErede, Bredin Prat in Francia, De Brauw nei Paesi Bassi, Hengeler Mueller in Germania, Slaughter and May nel Regno Unito e Uría Menéndez in Spagna e Portogallo). Rumi si dividerà tra la practice italiana e il coordinamento di Francoforte. In aggiunta, a ulteriore rafforzamento del presidio in loco, è stato attivato un programma di secondment di associate presso Hengeler Mueller.



CONFERENCE*

THE NEW COMPETITIVE SCENARIO IN THE LEGAL SECTOR: FROM TECHNOLOGY TO INNOVATION

THURSDAY, JUNE 14

WESTIN PALACE MILAN

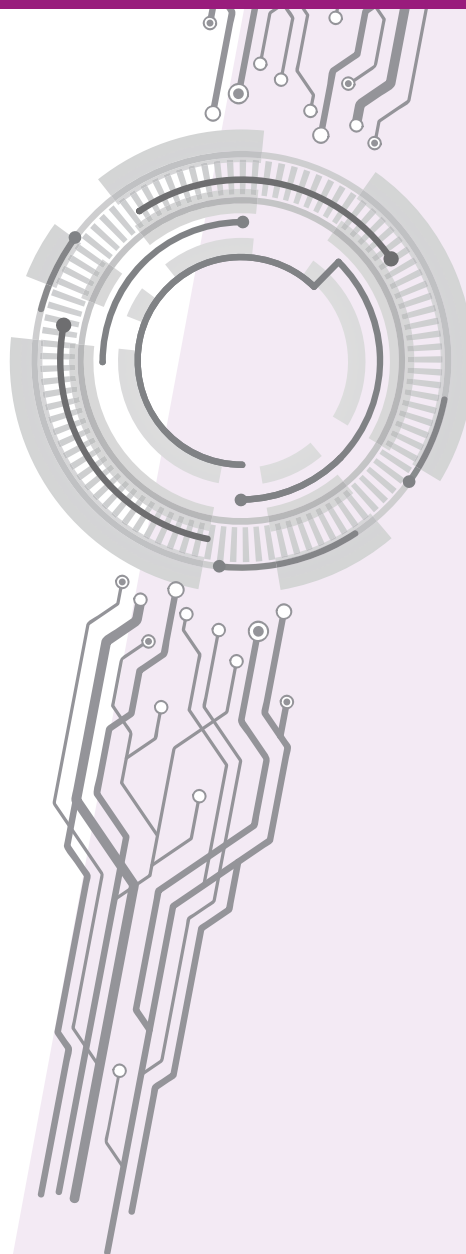
PIAZZA DELLA REPUBBLICA 20 • 20124 MILAN

Speakers (in progress)

- Stefano Brogelli Legal & Compliance Director *Axpo Italia*
- Giuseppe Catalano Company Secretary & Head of Corporate Affairs *Generali*
- Yves Garagnon CEO *DiliTrust*
- Daniel B. Garrie Case Manager *JAMS*
- Stefano Manacorda Of Counsel *Chiomenti*
- Alessandro Portolano Partner *Chiomenti*
- Marco Reggiani General Counsel *Snam*
- Joana Roucayrol Group General Counsel *ST Dupont*
- Valérie Ruotolo Country Counsel *HP Italy*
- Viola Teppati General Counsel *Contrad Swiss SA*

Moderators

- Nicola Di Molfetta Editor-in-Chief *Legalcommunity.it*
- Rosaliria Iaquina Journalist *Inhousecommunity.it*



Program (in progress)

- 8:45 am** Registration & Welcome coffee
- 9:00 am** Conference "The new competitive scenario in the legal sector: from technology to innovation"
- 11:00 am** Coffee Break
- 11:15 am** Conference "Legal needs arising out of new economy business"
- 12:45 pm** Q&As
- 1:00 pm** Lunch Buffet

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

Partners **axpo**

CHIOMENTI

La Legalcommunity Week
è supportata da



For registration: martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870

PATROCINIO
Comune di
Milano

CONFERENCE*

THE DATA RUSH

HOW TO MONETIZE AND PROTECT YOUR DATA ASSETS

THURSDAY, JUNE 14 • 5:00-7:00 pm

PALAZZO DEL GHIACCIO Via Giovanni Battista Piranesi 14 • 20137 Milan

Speakers (in progress)

- Simone Davini Head of Legal & Corporate Affairs *Crédit Agricole CIB*
- Mohamed Elmogy General Counsel Egypt *Siemens Technologies S.A.E.*
- Sandra Mori Data Protection Officer Europe *Coca-Cola*
- Giangiacomo Olivi Partner *Dentons*
- Ria Thomas Partner *Brunswick Global Co-Lead Cybersecurity*

Moderator

- Nicola Di Molfetta Editor-in-Chief *Legalcommunity.it*

Cocktail to follow

*Conference to be held in English.

Partner 大成 DENTONS

La Legalcommunity Week
è supportata da



In house

Zara nominata business development manager di Hoover

Sabrina Zara (foto) è stata nominata business development manager di Hoover, marchio attivo in Europa nel mercato degli elettrodomestici connessi con una spiccata propensione all'investimento in nuove tecnologie. Zara, che riporterà direttamente ad **Alessio Villa**, country manager Italia di Candy Group, entra nel team di sviluppo e consolidamento delle strategie di Hoover.

Finanza

Giro di poltrone per Amundi sgr

Amundi SGR ha nominato **Federico Garofalo** quale senior sales della Business Unit ETF, Indexing & Smart Beta.

Dopo tre anni di esperienza nella divisione Private Banking del gruppo olandese ING come Assistant Portfolio Manager, nel 2001 Garofalo assume il ruolo di gestore di fondi comuni e di alcuni mandati istituzionali investiti nei mercati azionari europei e statunitensi, nell'area Investment Management di ING.

Nel 2004 entra a far parte del team commerciale di Pioneer Investment Management e, dopo aver lavorato inizialmente per i canali Private & Corporate Banking, si dedica per oltre 12 anni allo sviluppo del business e delle relazioni con la clientela istituzionale.

Scenari

Legal Partner si trasforma in LP Avvocati società cooperativa

Lo studio romano Legal Partner, a 10 anni dalla fondazione, si trasforma in coop e diventa la quarta realtà forense in Italia ad adottare questa forma associativa con il nome di LP Avvocati.

I quattro soci, **Emiliano Cardenà**, **Luciano De Luca**, **Roberto Fiore** e **Filippo Maria Rovesti** annunciano la trasformazione dello studio e il conseguente rebranding e lancio di una nuova stagione, anche relativamente alla comunicazione dello studio, a cominciare dal nuovo logo e dal nuovo sito. Lo studio conta, oltre ai quattro soci, 14 avvocati e quattro of counsel oltre ai membri dello staff.

MILANO FA SISTEMA CON IL LEGAL BUSINESS

Manca poco alla seconda edizione della Legalcommunity Week. Una settimana di incontri, workshop ed eventi dedicati al business e alle professioni



all'11 al 15 giugno, a Milano, business e tax lawyers, general counsels, bankers e responsabili di varie funzioni in house di tutto il mondo si riuniranno nell'ambito della seconda edizione della Legalcommunity Week.

La week è un evento organizzato da Lc Publishing Group, editore di MAG, con il patrocinio del Comune di Milano, che punta a riunire i professionisti delle community

legale, in house e finanziaria in una settimana di incontri ed eventi serali dedicati al business e alle professioni, con oltre 50 speaker internazionali. Milano, in questo contesto, si conferma il distretto delle professioni legali d'Italia. Punto di riferimento per tutti gli operatori che costituiscono la spina dorsale giuridica dell'economia del Paese.

I luoghi delle Legalcommunity Week



1 MONDAY 11 JUNE 2018 | 5:00 pm - 7:00 pm
Conference: *The law library in the digital era / La biblioteca giuridica professionale nell'era digitale*

2 MONDAY 11 JUNE 2018 | 6:30 pm - ongoing
Corporate Counsel Cocktail - *Complete*

3 TUESDAY 12 JUNE 2018 | 8:30 am - 4:00 pm
Conference: *The business relationships between the MENA region and Italy*

TUESDAY 12 JUNE 2018 | 4:30 pm - 6:30 pm
One-to-one meetings with partners of legalcommunity week - *Complete*

WEDNESDAY 13 JUNE 2018 | 2:45 pm - 6:30 pm
Conference: *Paris/Milan business and legal relationships*

THURSDAY 14 JUNE 2018 | 8:45 am - 2:00 pm
Conference: *The new competitive scenario in the legal sector, from technology to innovation*

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

4 TUESDAY 12 JUNE 2018 | 6:00 pm - 10:00 pm
Roundtable followed by starred dinner: *New and promising perspectives for power PPAs. How traders can help investors and financial institutions to ride a new wave of investments in renewables* - *Complete*

5 TUESDAY 12 JUNE 2018 | 7:00 pm - 8:30 pm
Dialogue on finance

6 TUESDAY 12 JUNE 2018 | 8:00 pm - 11:30 pm
Fierrabras Opera (Franz Schubert) at La Scala - *Complete*

7 WEDNESDAY 13 JUNE 2018 | 10:00 am - 2:00 pm
Sporting: Corporate Run & Walk

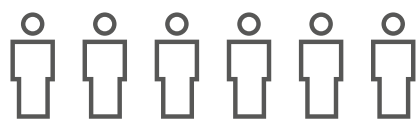
8 WEDNESDAY 13 JUNE 2018 | 7:30 pm - 11:30 pm
Corporate Music Contest II Edition

9 THURSDAY 14 JUNE 2018 | 5:00 pm - 7:00 pm
Conference: *The data rush, how to monetize and protect your data assets*

THURSDAY 14 JUNE 2018 | 7:15 pm - 11:30 pm
LC Corporate Awards Ceremony & Gala Dinner

SCOPRI I FINALISTI

Corporate ²⁰¹⁸ Awards



by legalcommunity

Giovedì 14 giugno 2018

Palazzo del Ghiaccio • Via Giovanni Battista Piranesi, 14 • Milano

#LcCorporateAwards

Main sponsors



LC Corporate Awards sostiene **com** 
comitato collaborazione medica

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



L'obiettivo è quello di approfondire ed esaminare le tematiche del mercato, le innovazioni professionali e i trend internazionali, il tutto attraverso conferenze e occasioni di networking, ponendo la città di Milano quale riferimento in Italia per tutto il mondo degli affari.

Si parte lunedì 11 giugno con la prima conferenza sulla biblioteca giuridica professionale nell'era digitale presso lo spazio Chiossetto per poi proseguire e toccare temi quali la business relationship tra il Middle East, Nord Africa e l'Italia, in un incontro al Westin Palace, l'evoluzione della finanza, nell'evento *Dialogue on finance*, e la protezione dei dati personali nell'incontro *The data rush, how to monetize and protect your data asset* presso il Palazzo del Ghiaccio.

Ma la week prevede anche momenti culturali, sportivi e di divertimento, come la visione della Fierrabras Opera al teatro La Scala, una Run&Walk lungo il Naviglio Grande e il Corporate Music Contest, dove band di professionisti si sfideranno sotto l'attenta supervisione della giuria composta dai produttori e djs Fish e Kustrell e Paola Folli, cantante italiana e collaboratrice degli Elio e le Storie Tese assieme a un quarto giudice misterioso.

Il gran finale ci sarà con i Corporate Awards, una serata di gala durante la quale verranno premiate le eccellenze del mondo corporate italiano e internazionale.

L'evento è realizzato in collaborazione con 18 sponsor quali Accuracy, Axpo, BonelliErede, Cagnola & Associati Studio Legale, Carnelutti, Castaldi Partners, Chiomenti, Deloitte Legal, Dentons, Ethica Group, Gatti Pavesi Bianchi, Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, Giovanardi Pototshing e Associati, 5 Lex, La Tribuna, Led Taxand, Mopi, unbuonavvocato.it e nove partners istituzionali quali Afje, Agam, Aigi, Asla, Camera Arbitrale di Milano, Cci, Ecla, Elsa e Ispramed. ■

Banking e capital markets tornano protagonisti

Dalla cartolarizzazione di Mps al rinnovo di due linee di credito di Assicurazioni Generali. Il mercato si muove coi deal miliardari. Attivi anche i private equity

Le turbolenze sui mercati non frenano l'attività di capital markets. Nelle scorse settimane, infatti, gli studi sono stati impegnati in diverse operazioni, anche

miliardarie, di banking & finance, fra le quali la chiusura della cartolarizzazione con Gacs di oltre 24 miliardi di euro di npls di Mps e il rinnovo di due linee di credito revolving per 4 miliardi da parte di Assicurazioni Generali. Ma a spingere c'è anche l'm&a, ancora fra le practice che dominano il mercato dei servizi legali. Da segnalare il passaggio di Facile.it da Oakley Capital al fondo Eqt.

Rinnovate due linee di credito di Generali

Assicurazioni Generali ha rinnovato due linee di credito revolving, sottoscritte inizialmente nel 2013 e rinnovate nel 2015, aumentando il loro importo complessivo a 4 miliardi di euro.

I due finanziamenti, del valore di 2 miliardi ciascuno, sono stati organizzati, rispettivamente, da UniCredit e Santander in qualità di global coordinator e sottoscritti da parte di primari istituti di credito nazionali e internazionali, assistiti da Clifford Chance. Tali finanziamenti presentano caratteri di innovatività essendo qualificabili come “green loans” a conferma dell’impegno di Generali in materia di sostenibilità e ambiente.

Assicurazioni Generali è stata assistita da un team di Rcc composto dal partner **Michele Crisostomo**, dal counsel **Morena Bontorin**, da **Deborah De Rosa** e da **Caterina Gatto**.

Clifford Chance ha prestato assistenza ai global coordinator e alle altre banche finanziatrici, con un team guidato dal partner **Giuseppe De Palma** e composto dal senior associate **Pasquale Bifulco** e da **Giuseppe Chiaula**. I profili fiscali nell’interesse degli istituti di credito sono stati curati dal partner **Carlo Galli** e dall’associate **Roberto Ingrassia**.

La practice

Bancario

Il deal

Rinnovo di due linee di credito revolving di Assicurazioni Generali

Gli studi

Clifford Chance, Rcc

Gli avvocati

Michele Crisostomo (Rcc);
Giuseppe De Palma, Carlo Galli
(Clifford Chance)

Il valore

4 miliardi di euro



Michele Crisostomo



Giuseppe De Palma

Tutti gli advisor della cartolarizzazione Gacs di Mps

Si è completata la ristrutturazione dell’operazione di cartolarizzazione di un portafoglio di non performing loans originati da Banca Monte dei Paschi di Siena (e dalle sue controllate MPS Capital Services e Monte dei Paschi di Siena Leasing & Factoring) per un valore lordo di 24,1 miliardi di euro che ha visto MPS Capital Services, Deutsche Bank, Mediobanca e JP Morgan agire in qualità di lead arranger, e HSBC e Crédit Suisse in qualità di co-arranger, tutti assistiti dallo studio Orrick e da RCC.

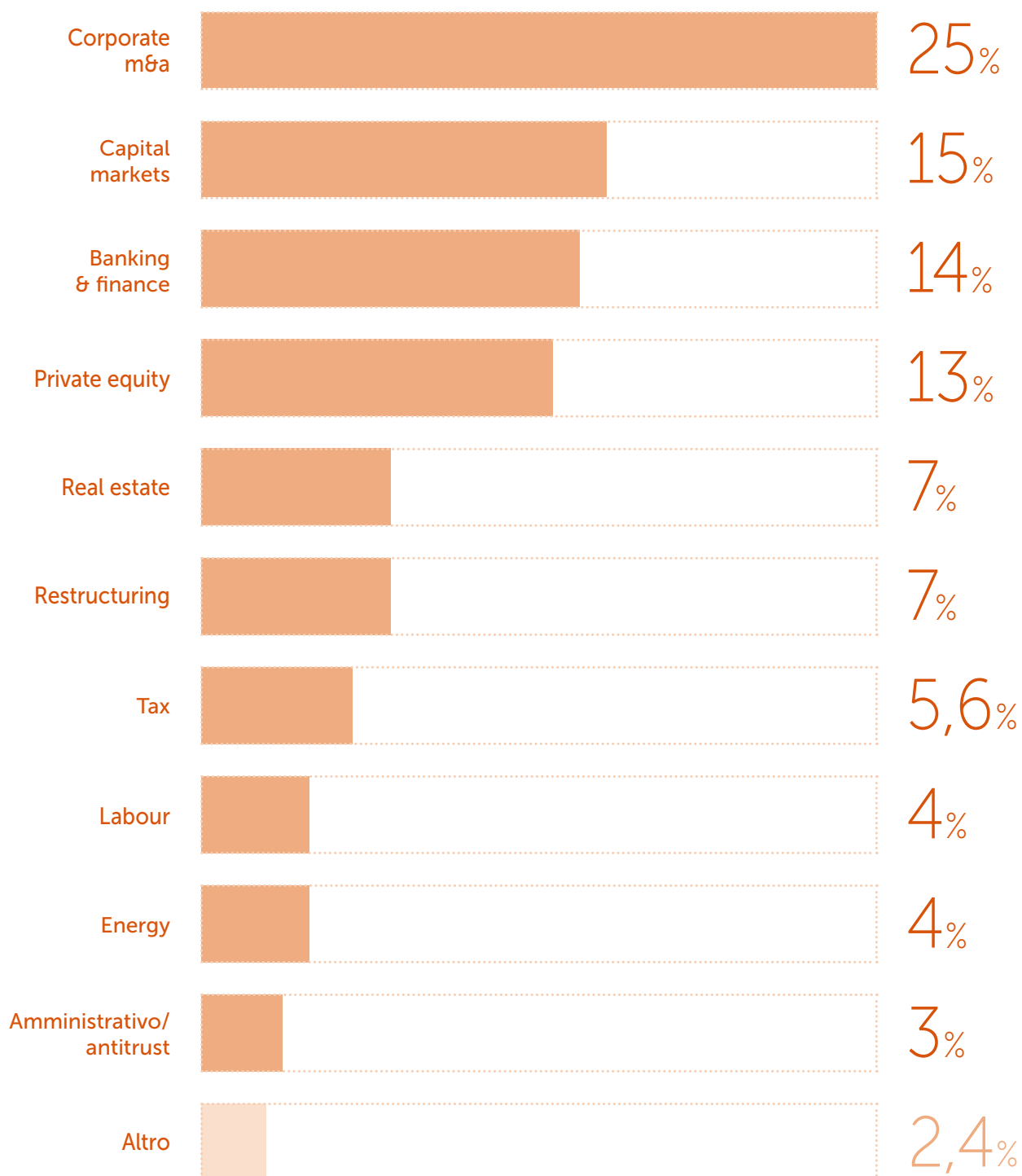
Il veicolo di cartolarizzazione che ha acquistato il portafoglio npls - Siena NPLs 2018 - ha emesso titoli senior per un ammontare pari a 2,91 miliardi, a cui è stato attribuito un rating A3/BBB+/BBB rispettivamente da parte di Moody’s Investors Service, Scope Ratings GmbH e DBRS Ratings Limited. I titoli senior, che saranno assistiti da Gacs, verranno inizialmente detenuti dagli originator che successivamente ne valuteranno il collocamento di una quota sul mercato.

Il 27 dicembre 2017 il veicolo aveva



Patrizio Messina

I SETTORI CHE TIRANO



Periodo: 21 maggio 2018 - 4 giugno 2018
Fonte: legalcommunity.it

inoltre emesso i titoli mezzanine (non dotati di rating) per un ammontare pari a 847,6 milioni, ceduti in data 22 dicembre 2017 al fondo Italian Recovery Fund gestito da Quaestio Capital SGR, e i Titoli junior (non dotati di rating) per un ammontare pari a 565 milioni di euro, che verranno ceduti a Italian Recovery Fund una volta ottenuta la Gacs sui titoli senior.

Per Orrick che ha assistito i lead arranger e i co-arranger in relazione alla strutturazione dell'operazione, inclusi gli aspetti di English Law e US Law, ha agito un team guidato dai partner **Patrizio Messina**, managing partner per l'Italia, e **Gianrico Giannesi**, insieme alla partner **Madeleine Horrocks** per il diritto inglese, alla of counsel **Anna Maria Perillo**, agli associate **Alessio Palumbo** ed **Enea Visoka**, e ai junior associate **Alessandro Barone**, **Serena Mussoni** e **Marianna Metafune**.

Rcc, che ha assistito i lead arranger e i co-arranger, ha agito con un team guidato dai partner **Paolo Calderaro** e **Marcello Maienza**, insieme agli associate **Fabio Zambito** e **Matilde Sciagata**.

Gli originator sono stati assistiti da BonelliErede con un team guidato dai partner **Emanuela Da Rin** e **Paolo Oliviero** e composto dai managing associate **Francesco Lucernari** e **Lucio Guttilla**, dal senior associate **Gianpaolo Ciervo**, dai junior associate **Teresa Pastore** e **Vittorio Cavajoni**, e da **Niccolo Riva** e **Fabrizio Bonato**.

Facchini Rossi & Soci ha agito a fianco degli originator curando gli aspetti fiscali con un team

composto da **Luca Rossi**, **Giancarlo Lapecorella**, **Giacomo Ficai**, **Sara Maimone** e **Vincenzo Maiese**.

Legance ha assistito Quaestio Capital Management gestore di Italian Recovery Fund, anche ai fini della costituzione di una ReoCo nell'ambito della cartolarizzazione, con un team guidato dal socio **Andrea Giannelli** insieme al senior counsel **Marco Iannò**, ai counsel **Antonio Matino** e **Roberto Mazzarano**, al senior associate **Matteo Pierotti** e agli associate **Giovanni Nervo** e **Mario Mazzotta**.

Clifford Chance ha assistito Credito Fondiario in qualità di master servicer con un team composto dalla socia **Tanja Svetina** e dall'associate **Sebastiano Gennaro**.



La practice

Debt capital markets

Il deal

Banca Monte dei Paschi di Siena cartolarizza un portafoglio npls con Gacs

Gli studi

Orrick, Rcc, BonelliErede, Facchini Rossi & Soci, Legance, Clifford Chance

Gli avvocati

Patrizio Messina, Gianrico Giannesi, Madeleine Horrocks (Orrick);
Paolo Calderaro, Marcello Maienza (Rcc),
Emanuela Da Rin, Paolo Oliviero (BonelliErede);
Luca Rossi, Giancarlo Lapecorella (Facchini Rossi & Soci);
Andrea Giannelli (Legance);
Tanja Svetina (Clifford Chance)

Il valore

24,1 miliardi di euro



Paolo Calderaro



Emanuela Da Rin



Luca Rossi



Andrea Giannelli



Tanja Svetina

VOTA IL TUO PREFERITO

Labour 2018 Awards

by legalcommunity

Lunedì 1 ottobre 2018

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

#LcLabourAwards

Main sponsor

AXERTA[®]
INDAGA. DOCUMENTA. ACCERTA

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

Eqt conquista Facile.it

Il fondo di investimento Eqt VIII ha perfezionato l'accordo per l'acquisizione di Facile.it, fra i principali siti di comparazione in Italia, dal fondo Oakley Capital e altri azionisti di minoranza.

Latham & Watkins ha assistito Eqt con una team guidato dal partner **Cataldo Piccarreta** con i partner **Giovanni Sandicchi** e **Farah O'Brien**, della sede di Londra, affiancati dagli associate **Filippo Benintendi**, **Katie Peek**, **Luca Maranetto**, **Chiara Venditti**, **Federica Di Terlizzi**, **Lorenzo Pistoresi**, **Davide Camasi** e **Nicola Galvani**.

Facchini Rossi & Soci è stato advisor del fondo per gli aspetti fiscali relativi alla due diligence e alla struttura dell'operazione. Il team coinvolto è composto da **Luca Rossi**, **Marina Ampolilla**, **Giancarlo Lapecorella**, **Giacomo Fikai**, **Andrea Porro** e **Andrea Basi**.

Linklaters ha assistito i venditori con un team internazionale guidato dai partner **Ben Rodham** dell'ufficio di Londra e **Giorgio Fantacchiotti** dell'ufficio di Milano, coadiuvati dai managing associate **Ben Suen** e **Laura Belardinelli**, dagli associate **Sofiya Bumagin** e **Timur Sauerborn** e dai trainee **Sara Astrologo** e **Louis Liu** del dipartimento di corporate. Per i profili fiscali hanno agito i partner **Mavnick Nerwal** e **Luca Dal Cerro** supportati dal managing associate **Jamie Coomber** e dagli associate **Andrea D'Ettore** e **Catherine Sam**. I profili finanziari sono stati seguiti dal managing associate **Alessandro Tanno**, supportato dal trainee **Filippo Nola**. Per gli aspetti di diritto del lavoro ha agito il counsel **Federica Barbero**, coadiuvata dalle associate **Angela**

Bruno e **Mara Ruberto**. Per gli aspetti antitrust hanno agito il partner **Lucio D'Amario** supportato dalla managing associate **Alice Galbusera** e per i profili regolamentari hanno agito la managing associate **Anna Ferraresso** e l'associate **Giulio Farolfi**.

Infine, Hogan Lovells ha assistito il management di Facile.it con un team composto dal socio **Tom Whelan** con l'associate **Lucy Malkin** della sede di Londra, **Fulvia Astolfi** (partner) con **Serena Pietrosanti** (counsel) e **Maria Cristina Conte** (senior associate) per gli aspetti fiscali e **Luca Picone** (partner) con **Fabio Caviglia** (senior associate) per gli aspetti corporate.

Quanto agli aspetti finanziari, il fondo è stato affiancato da PwC con **Emanuela Pettenò**, mentre i venditori, Oakley Capital e i manager, sono stati assistiti da Bank Of America- Merrill Lynch.



La practice

Private equity/M&a

Il deal

Il fondo Eqt compra Facile.it da Oakley Capital

Gli studi

Latham & Watkins, Facchini Rossi & Soci, Linklaters, Hogan Lovells

Gli avvocati

Cataldo Piccarreta, Giovanni B. Sandicchi, Farah J. O'Brien (Latham & Watkins);

Luca Rossi, Marina Ampolilla, Giancarlo Lapecorella, (Facchini Rossi & Soci);

Ben Rodham, Giorgio Fantacchiotti, Mavnick Nerwal, Luca Dal Cerro (Linklaters);

Tom Whelan, Fulvia Astolfi, Luca Picone (Hogan Lovells)

Il valore

-



Cataldo Piccarreta



Marina Ampolilla



Ben Rodham



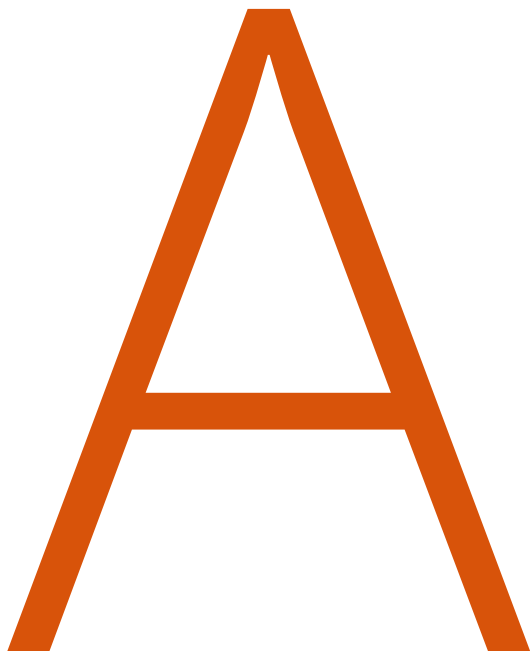
Tom Whelan



SUSSKIND

«Gli studi legali possono scegliere, **ABBRACCIARE IL FUTURO O MORIRE**»

MAG ha intervistato in esclusiva il professore di Oxford che ha teorizzato gli avvocati di domani intervenendo al congresso Diritto al futuro di Asla



Il suo arrivo in sala stampa cala il silenzio.

Richard Susskind, futurologo, si appresta a tenere uno degli interventi più attesi del congresso *Diritto al futuro*, organizzato da Asla (si veda l'articolo seguente). Ma prima, si ferma con MAG per un'intervista.

Susskind è autore di numerosi saggi sull'avvenire dei servizi legali (*The Future of the Law*, *Transforming the Law*, *The End of Lawyers?*, *Tomorrow's Lawyers*, *The Future of the Professions*), consulente di alcuni dei maggiori studi legali e dipartimenti legali interni del mondo e professore universitario per la Oxford University e altre primarie istituzioni accademiche britanniche. «Gli avvocati? Possono abbracciare il futuro o morire nel lungo termine».

Professor Susskind, lei sostiene che sia fondamentale per gli avvocati imparare a lavorare con le nuove tecnologie e l'intelligenza artificiale. Perché?

Penso che sia fondamentale non tanto per l'importanza che ha la tecnologia di per sé, ma perché i clienti richiedono agli avvocati di lavorare in modo diverso. Vogliono spendere meno, ma si aspettano ancora più servizi. L'unico modo per soddisfare questa esigenza è utilizzare l'efficienza e la produttività delle nuove tecnologie.

Le generazioni più giovani di avvocati possono avere un ruolo specifico in questa "digitalizzazione" della professione?

Questa è la grande partita che possono giocare gli avvocati più giovani. Possono contribuire a reinventare il modo di lavorare dei professionisti e il funzionamento dei nostri tribunali. Possono davvero facilitare il grande cambiamento.

E le università che ruolo hanno?

Le università devono svolgere un ruolo centrale. Sono preoccupato per le facoltà di giurisprudenza perché in diverse accademie, gli insegnamenti non sono cambiati molto rispetto a quando frequentavo io l'università negli anni '80. Deve cambiare ciò che viene insegnato ma anche come viene fatto. Dobbiamo istruire avvocati del 21°, e non del 20°, secolo.

Come?

Non solo istruendoli nella legge ma anche, ad esempio, insegnando agli aspiranti avvocati come partecipare allo sviluppo di sistemi in grado di risolvere i problemi dei clienti. Il futuro dei servizi legali è un mix tra professionisti e macchine. Per questo penso che gli avvocati dovrebbero essere coinvolti nella progettazione di queste tecnologie e le università dovrebbero insegnare loro a farlo.

E gli studi legali invece?

Possono abbracciare il futuro o morire nel lungo termine. Possono decidere se investire nelle nuove tecnologie e nel cambiamento tenendo il passo delle nuove esigenze dei clienti o se affannarsi a competere con i nuovi player del settore della consulenza legale.

Cosa vuol dire innovare nei servizi legali? E per gli avvocati?

Ci sono diverse forme di innovazione. Quello che perlopiù le persone oggi chiamano "innovazione" è solo un miglioramento dei processi. Io vorrei che andassimo ben oltre, trasformando radicalmente il modo in cui i servizi legali vengono forniti.



Difendiamo aziende
e organizzazioni dalle
ingiustizie con strumenti
giuridici, tecnologici e
investigativi.

Scopri di più su www.axerta.it

**AXERTA: IL FATTORE CRITICO DI SUCCESSO
NELLA TUTELA DEI DIRITTI DEL CLIENTE.**

Axerta, azienda leader in Italia nell'ambito delle Corporate Investigation con oltre 1.500 casi risolti ogni anno, utilizza competenze multidisciplinari per ottenere un risultato concreto, offrendo supporto ad aziende, studi legali e istituzioni.

Come si può innescare il cambiamento di mentalità?

Credo che a convincere gli avvocati siano le prove e non le argomentazioni. Quindi non si tratta di scrivere documenti intelligenti o fare bei discorsi. Ma di sviluppare sistemi in grado di dimostrare il potere della tecnologia, voluti dai clienti e mostrali poi agli avvocati.

Come può un computer sostituire un avvocato in carne e ossa?

È vero, gli avvocati usano l'empatia e la creatività per risolvere i problemi, ma non è

questo che interessa ai clienti. Non dobbiamo cadere in questo errore. A loro interessano i risultati. E a loro interessa che questi risultati siano sempre più economici, più convenienti e più veloci rispetto a una volta. E se questi risultati potranno essere dati in modi nuovi, i clienti preferiranno questi all'empatia e alla creatività degli avvocati.

Ci sono aree di diritto che possono beneficiare più di altre dell'uso della tecnologia?

Non credo. Si pensa che ciò che alcuni

ENGLISH VERSION

You said that it is vital that lawyers learn to work along new technologies and artificial intelligence. Why?

I think it is very important not because technology is important by itself. But because clients require lawyers to work differently. They are saying they want to pay lawyers less and yet they want more services. I believe the only way we can meet clients' needs is by using technology and becoming more efficient and more productive.

Do young generations of lawyers have a specific role in the "digital transformation" of the legal services?

That is the great excitement. The young lawyers can actually help reinvent the way lawyers work. They can change the way our courts function and can contribute to a fundamental change in society.

And law schools? Should they play a role?

Law schools have got to play a central role. I worry about law schools because many law schools have not changed much since I was at university in the 1980s. What they teach and how they teach has to change. We have

to make sure we are generating 21st century, and not 20th century, graduates.

What can they do in practical terms?

They should not only simply practice law, but for example, to teach them to be involved in the development of systems that will solve clients' problems. The future of legal services is a blend of people and systems. I believe lawyers should be involved in the development of these systems and I believe law schools should begin to give them training in a kind of development process.

And law firms?

Well, law firms can either embrace the future or whether die. It will not happen in the short term but in 20-30 years. Unless they decide to invest in technology and change to meet clients' needs they will find hard to compete, because there are new players in the marketplace (as well as the big accounting firms, startup legal businesses). Law firms like so many other businesses need to adapt.

What is innovation in law? What does it mean for a lawyer to innovate?

There are different forms of innovation. A

legalcommunity Italian Awards

12 luglio 2018 • Roma

Casina di Macchia Madama

Via di Macchia Madama, 94

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 diana.rio@lcpublishinggroup.it.

#LcItalianAwards



Per informazioni generali sull'evento e la partecipazione alla serata contattare:
diana.rio@lcpublishinggroup.it • 02.8424.3870

chiamano “lavoro di routine a basso valore aggiunto” possa essere passato alle macchine in modo molto più semplice. In realtà, io credo che sia un errore pensare che lo stesso non succederà anche con i lavori più sofisticati e complessi. Se si analizzano nel dettaglio queste tipologie di attività è evidente che ci sono degli aspetti che possono essere seguiti dai computer.

Ci sono delle cose invece che le machine non saranno in grado di fare, secondo lei?
Ci sono molte cose che le macchine non

saranno in grado di fare in futuro. Ma la vera domanda è: si tratta di cose rilevanti per la pratica legale? Non penso che i computer, almeno per molti anni saranno in grado di godersi una bella canzone o apprezzare un dipinto. Ma non sono cose rilevanti per la giurisprudenza queste. Credo piuttosto che negli anni le macchine prenderanno il lavoro degli avvocati. E che, quindi, in futuro ci sarà molto meno bisogno di avvocati umani. ■

lot of what people call innovation today is just process' improvement. I want to go far beyond of that and transforming the way legal services are delivered.

How is it possible to change lawyers' minds?

I believe the lawyers are convinced by evidence and not by arguments. So, it is not a question of writing clever papers or giving good speeches. But it is a question of developing systems that can demonstrate the power of the technology and that clients want. This is the only way to convince a senior lawyer: by showing him/her how these systems work and that clients want them.

How can machines replace human lawyers?

It is true that lawyers use empathy and creativity in solving problems but that is not what clients want. Clients want outcomes and if these outcomes can be delivered more cheaply more conveniently, more quickly than the old ways, client will prefer this to the traditional empathy and creativity of lawyers. It's a mistake to think that clients want lawyers. Clients don't want lawyers.

In your opinion are there areas of law that in particular can benefit from the use of technology?

I do not think there is any area that stands out. One could imagine that machines will take on quite easily just what some people call “high volume, low value, routine work”. But I think it is wrong for people to think the more complex, higher value work will not be changed, because if you bring down more complex or value work, you will find that there are big chunks of that work that can also be routinised.

Are there any tasks that computers won't be able to do?

There are many tasks that computers won't be able to do in the future. The question is: are this relevant for legal practice? I don't think a computer for many years will enjoy a good piece of music or appreciate a painting. But I am not sure that a static capacity is relevant for law. I believe over time machines will take on more and more of the work of lawyers. I mean over the next 30 or 40 years. And it is hard to avoid the conclusion there will be far less need for human lawyers in the future. ■



LEX MACHINA

«

Il modo migliore per predire il futuro è inventarlo». Nel suo intervento a *Diritto al futuro*, il congresso dedicato alla “*next generation of lawyers*”, **Richard Susskind** ha parlato del futuro della professione dei servizi legali, dei driver principali del cambiamento nel mondo legale, delle conseguenze che le nuove tecnologie e l'intelligenza artificiale avranno sull'attività degli avvocati, e dei nuovi modelli vincenti della consulenza che verrà. «Vi suggerisco di iniziare a pensare seriamente al futuro, perché così facendo potrete trovare modi sempre più competitivi di offrire i vostri servizi ai clienti», chiarisce dall'inizio Susskind. Il professore sostiene infatti che, chi compra servizi legali, in realtà, punta solo a ottenere un risultato. E già oggi ci sono molti modi per portare risultati ai clienti.

Susskind parla di un futuro duplice. «Un primo futuro in cui utilizziamo la tecnologia per migliorare e ottimizzare il nostro lavoro, senza dover cambiare il modo in cui lo facciamo. E un secondo futuro in cui invece la tecnologia avrà la meglio su di noi, rivoluzionerà il nostro modo di lavorare e ci sostituirà, lasciandoci sempre meno cose da fare. Non supporterà, ma distruggerà». Una prospettiva quest'ultima che, seppure sulle prime possa sembrare irrealistica, potrebbe realizzarsi già tra 20, 30 o 40 anni. Un domani in cui i professionisti saranno sostituiti dai "sistemi".

«Vi suggerisco di iniziare a pensare seriamente al futuro, perché così facendo potrete trovare modi sempre più competitivi di offrire i vostri servizi ai clienti»

Già oggi esistono delle tecnologie in grado di condurre attività al posto degli esseri umani e il professore ne porta gli esempi per richiamare l'attenzione anche dei più scettici. Ne esistono in tutti i settori, nella medicina, nel giornalismo, nella fiscalità, nelle transazioni finanziarie, perfino nella religione (e parla di una app per le confessioni). Non è da meno la giurisprudenza stessa, Susskind menziona il caso di eBay che gestisce una enorme mole di contenziosi avvalendosi dell'uso della tecnologia.

«In tutte le professioni in cui abbiamo investigato, abbiamo rilevato una grande rivoluzione in atto. C'è ancora molto che possiamo fare. Dobbiamo partecipare attivamente alla modernizzazione», insiste il professore. Una modernizzazione che per la professione legale può, a suo avviso, essere guidata da tre grandi driver di cambiamento: la sfida del fare di più con meno, la concorrenza e la tecnologia.

È ormai risaputo che il diktat degli uffici legali in house è quello di ridurre i costi e aumentare l'efficienza. Un'esigenza che ha grandi riflessi sul lavoro del consulente. Al pari dell'ascesa di fornitori di servizi alternativi (tra cui le startup legali e i big della consulenza), e della tecnologia. Quest'ultima in particolare, crescendo a ritmi esponenziali, assume sempre più capacità e pervasività. «Secondo Eric Schmidt, ex presidente di Google, ogni due giorni, creiamo una mole di informazioni superiore rispetto a quella sviluppata dall'inizio della civilizzazione al 2003. Entro il 2021, questo accadrà ogni ora», spiega Susskind.

Il professore ritiene che verranno creati dei sistemi in grado di predire gli esiti delle cause in tribunale e con maggiore accuratezza di quanto potrebbe fare un professionista. «La concorrenza che ti uccide è proprio quella che non ti somiglia. È vero che le macchine non sanno pensare, ma in pochissimi secondi possono analizzare una quantità enorme di dati e questo basterà loro per risolvere problematiche legali», aggiunge.

A questo punto sono due le possibilità per gli avvocati tradizionali: *compete or build*. Competere con la tecnologia, o costruirla. Lasciare che a sviluppare questi avvocati-computer siano altre persone oppure scegliere di occuparsene personalmente. Scegliendo la prima possibilità, si potrà dormire a sonni tranquilli ancora per pochi anni. Scegliendo la seconda, invece, si costruirà l'avvocatura del domani «quella dei nostri figli e dei figli dei nostri amici», spiega Susskind. Sempre

SAVE THE DATE

13 . 12 . 2018

inhousecommunity
 Awards

T I C I N O  2 0 1 8

In collaboration with



HOTEL DE LA PAIX

VIALE GIUSEPPE CATTORI 18 • LUGANO
SWITZERLAND

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

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

«Sta a noi assicurarci
che in futuro i nostri
colleghi abbiano
tutti gli strumenti
tecnologici a loro
necessari per fare
bene il proprio lavoro»

percorrendo questa seconda strada, si apriranno almeno 10 nuove opportunità professionali per gli avvocati: *legal knowledge engineer, legal technologist, legal hybrid, legal process analysts, legal project manager, legal data scientist, R&D worker, ODP practitioner, legal management consultant* e *legal risk manager*. «E se non sviluppate voi stessi questi sistemi, dovreste cercare, selezionare, formare e trattenere questi nuovi talenti preposti a occuparsene», aggiunge.

Ma cosa possono fare gli operatori dei servizi legali in concreto? Susskind individua sette modelli alternativi di consulenza da seguire: il *network expert model* (che prevede l'utilizzo della tecnologia per allargare la propria rete a professionisti che non si conoscevano precedentemente, per confrontarsi con loro e mettere a fattor comune le esperienze su argomenti specifici); il *paraprofessional model* (dove gli avvocati demandano molte mansioni ai paralegali, sfruttando al massimo le sinergie di una forma di collaborazione che massimizza le richieste dei clienti in termine di contenimento dei costi); il *knowledge engineering model* (che si basa sulla creazione e l'utilizzo di sistemi di banche dati online che raccolgono bozze

di contratti o informazioni tecniche che consentono agli avvocati non attivi in un determinato settore di business di potersi avvantaggiare di materiali sofisticati creati da colleghi esperti di una materia); il *communities of experience model* (dove l'esperienza dei singoli viene condivisa, sempre attraverso la tecnologia, con i colleghi. Le tecniche, i metodi, le intuizioni e le conoscenze vengono costantemente aggiornate, un po' come succede su Wikipedia), l'*embedded knowledge* (dove l'esperienza pratica viene trasferita alla tecnologia che diventa così intelligente da applicarla automaticamente, come fanno ad esempio gli edifici smart, che regolano la temperatura al proprio interno); e infine il *machine-generated model* (secondo cui l'esperienza viene generata direttamente dalle macchine e non dagli uomini, con l'ausilio dei big data, dell'intelligenza artificiale e di strumenti che non sono ancora stati inventati)

«Il modo migliore per
predire il futuro
è inventarlo»

In sostanza – conclude Susskind – il ruolo degli avvocati di oggi è quello di studiare delle soluzioni in grado di integrare le competenze delle macchine con quelle degli esseri umani. «È una nostra responsabilità nei confronti della prossima generazione di avvocati. Sta a noi assicurarci che in futuro i nostri colleghi abbiano tutti gli strumenti tecnologici a loro necessari per fare bene il proprio lavoro». ■

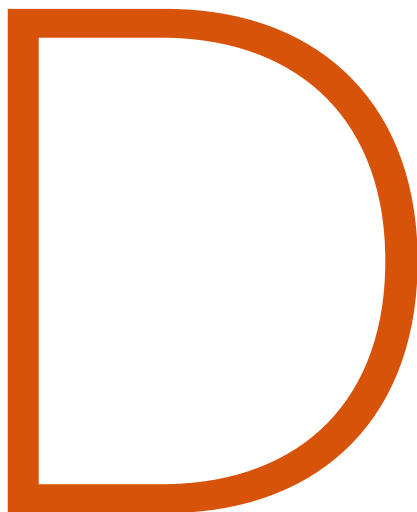
Giovanni Gastel

MAG è andato a trovare
il grande fotografo per
parlare del progetto
Archivi fotografici messo
in piedi assieme
a Fondazione
Fiera Milano
e Triennale,
ma anche
di professioni,
cambiamento
e innovazione



GASTEL

«La tecnologia non ci minaccia.
**L'UOMO FA LA
DIFFERENZA.»**



ovevamo parlare “solo” di un progetto. La creazione degli Archivi fotografici. Ma siamo finiti a ragionare di cambiamento, tecnologia e fattore umano. MAG ha incontrato **Giovanni Gastel**, uno dei più grandi fotografi contemporanei. Classe 1955, milanese, ultimo di sette figli, nipote del grande **Luchino Visconti**.

Gastel è un artista che ha prestato il suo genio alla moda. I suoi scatti sono pubblicati sulle più importanti riviste del mondo. Ma non si sottrae mai al nuovo. Ha un’attitudine generosa, aperta e curiosa. E così, racconta, gli è capitato di fotografare di tutto: modelle, rock star, cuochi e persino avvocati. Gastel, oltre a dedicarsi alla sua attività autorale, è anche presidente dell’Associazione Fotografi Italiani Professionisti (Afip) e, in questa veste, assieme alla Fondazione Fiera Milano e alla Triennale ha deciso di realizzare il progetto “Archivi fotografici”.

Ci sediamo nella stanza adiacente al suo studio. Lì è dove si crea. Qui, invece, è dove si studia e si ragiona. È come stare all’interno di una scatola, ma con le pareti foderate di fotografie da una parte e di libri dall’altra. «C’è finalmente un movimento che attraversa il Paese, coinvolge istituzioni pubbliche e soggetti privati e riguarda la

salvaguardia degli archivi, considerati memoria storica», esordisce. Ed è in questo clima che nasce il progetto (al momento finanziato prevalentemente da Fondazione Fiera Milano con circa 500mila euro) mirato a salvare il patrimonio fotografico del Paese. «Quasi un archivio al giorno viene buttato in discarica. Non sono i lavori di grandissimi fotografi ma sono comunque parte della memoria di questo Paese», ricorda Gastel. E un Paese senza memoria, scandisce, «è un Paese che rischia di diventare cieco e restare condannato a vagare nel buio».

L’incontro con **Giovanni Gorno Tempini**, presidente della Fondazione Fiera, c’è stato durante il ricevimento per **Barak Obama** «quando è venuto a Milano per il congresso Seeds & Chips del 2017. C’era anche l’allora presidente della Regione, **Roberto Maroni**, che ho scoperto avere cominciato la sua attività come fotografo. Da lì è nato questo tentativo immediato di reazione». L’idea alla base del progetto è semplice. «Ci siamo detti cominciamo ad acquisire alcuni di questi archivi che rischiano di andare perduti. Ma facciamolo in senso moderno».

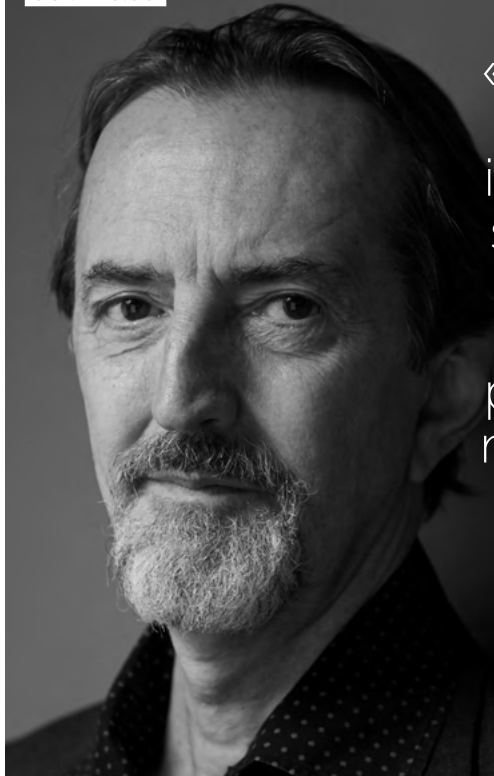
Ovvero?

Bisogna acquisirli, scansionarli, metterli in rete e dare la possibilità di essere frequentati e consultati. Questo deve portare a un utilizzo in senso moderno e comparativo degli archivi.

Serviranno spazi...

Io che sono anche nel cda del Mufoco (Museo di fotografia contemporanea), ne ho parlato con Triennale e loro mi hanno detto che ci stanno a partecipare a questa operazione. Una o due volte all’anno avremo degli spazi a disposizione e dei curatori che useranno il materiale raccolto per riproporlo con una chiave di lettura moderna.

Giovanni Gastel



«La pantomima del lavoro ti toglie il 90% delle cose interessanti. Essere in uno studio, davvero, è diverso non solo perché si fanno le fotografie, ma anche perché c'è la tensione del momento, il rapporto con il cliente, la motivazione delle persone, l'entrare nel problema del cliente, il dare la soluzione»

Insomma, saranno archivi vivi...

Esattamente, ma secondo chiavi di lettura differenti, comparative, storiche. La posizione dell'associazione sarà scientifica. Avremo una commissione che valuterà il valore scientifico di ogni acquisizione.

Quanti archivi potrete acquisire all'anno?

Al momento, ne possiamo acquisire tre o quattro. Vogliamo fare un lavoro ben strutturato. L'idea di Gorno Tempini e mia è quella di fare qualcosa che veda la luce in tempi non troppo lunghi.

Quando partirete?

Siamo già partiti. Stiamo già trattando archivi. Fiera Milano ha messo una cifra a disposizione per i prossimi cinque anni. Una cifra che ci permette l'acquisizione e gestione di tre o quattro archivi l'anno. Poi l'idea è di dire a chiunque voglia collaborare: venite, c'è

posto.

A chi pensa?

Penso alle aziende che forniscono scanner, a sponsor che vogliano avere un po' di visibilità legata a questa iniziativa. Però abbiamo costruito una macchinina che già può partire. Questo era quello che ci premeva. Non è stato semplicissimo.

Quali sono i nodi più complicati?

C'è tutta una discussione di ordine legale sull'acquisizione, sulla ripartizione degli utili con gli autori e via dicendo. C'è chi ci segue sul piano legale (Luciano Daffarra dello studio C-Lex, ndr).

A proposito di avvocati, le è mai capitato di fotografarne?

Mi è capitato di fotografare avvocati, certo. Come mi è capitato di fotografare chiunque. Ho tanti amici avvocati. Vedo che per loro l'immagine è

diventata importante. C'è sempre più richiesta di apporto d'immagine anche in settori che di solito non la richiedevano. Il che è interessante anche per me.

Interessante ossia inusuale? Lei è sempre stato considerato un fotografo di moda...

Una volta ero un fotografo che aveva alcuni settori di specializzazione o di appartenenza. Poi, nel 1997, anno in cui era in mostra alla Triennale una mia personale, Germano Celant (curatore della mostra e grande critico) alla fine di un'intervista mi ha detto: "Ma perché non la smetti di dire che sei un fotografo di qualcosa...di moda, di still life di questo e quello. Tu sei un fotografo, punto! E poi fotograferai quel cavolo che ti pare". Devo dire mi ha aperto un mondo.

Aveva ragione?

Se si ha uno stile, un punto di vista autoriale, teoricamente questo dovrebbe ricadere a pioggia su qualunque soggetto. Da un sasso a un avvocato, da una top model a una motocicletta.

Quest'anno ha fotografato anche dei cuochi per il libro sulla storia del grande ristorante Da Vittorio della famiglia Cerea...

Non mi era mai capitato di fotografare dei cuochi. Poi mi hanno proposto di lavorare a questo libro. E ho detto: facciamolo.

Com'è andata?

Loro sono straordinari. La famiglia Cerea fa un uso della cucina molto intelligente, ancorato alla tradizione che però ripropongono in maniera moderna. Io sono rimasto molto colpito dalla loro unione. Mi sono occupato proprio di quella parte

li: dei loro ritratti e della loro unione, persone di grande spessore. E ancora una volta ho visto che quelli più bravi sono anche i più simpatici.

I professionisti, in generale, possono essere una chiave di lettura della storia di questo Paese?

Penso di sì. Ogni tanto mi chiedono: ma da tuo zio (Luchino Visconti, ndr) cosa hai imparato? Io rispondo il metodo. Il modo in cui devi aderire a quello che stai facendo. Con lo studio. Scollegandoti da tutto e vivendo il tempo reale. Mio zio non mi diceva che foto dovevo fare. Ma mi diceva come bisogna essere nel lavoro. Questo è ciò che un professionista può insegnare. Il metodo è ciò che conta.

Lei è un autodidatta. Il suo metodo come lo ha acquisito?

Con la pratica ma anche con lo studio. Servono entrambi. Quello che mi preoccupa sempre un po' delle scuole di fotografia è la ridottissima componente di lavoro reale.

Ossia?

La pantomima del lavoro ti toglie il 90% delle cose interessanti. Essere in uno studio, davvero, è diverso non solo perché si fanno le fotografie, ma anche perché c'è la tensione del momento, il rapporto con il cliente, la motivazione delle persone, l'entrare nel problema del cliente, il dare la soluzione. Ecco, tutto questo le scuole non lo riescono a dare. E non è un tema di attrezzatura. Puoi avere un laboratorio in cui fare finta di fare una foto di moda, ma poi manca tutto il resto: il vero cliente, il vero vestito, la vera modella.

La teoria, da sola, non basta. Come in molte altre professioni. Siano il giornalismo, l'avvocatura, o quello che si vuole...

Non dico che fa tutto la pratica. Ma lo

**NICOLA
DI MOLFETTA**

2006-2016

AVVOCATI D'AFFARI

SEGRETI • STORIE • PROTAGONISTI

Per acquistare la tua copia del libro

CLICCA QUI



«Le facilitazioni
che ci dà
la **tecnologia**
ci costringono
ad **approfondire**
la nostra unicità.
A lavorare
su noi stessi»

studio della teoria collegato alla pratica
è fondamentale.

**Cosa pensa della tecnologia e del fatto
che in un presente così permeato
da essa il fattore umano sia tornato
a essere così centrale? È un dato
necessario?**

Dirò che non solo è necessario ma
addirittura implicito. Faccio un
esempio che riguarda la fotografia,
ma può valere per tutto. Il fotografo è
stato difeso tutta la vita da un criterio
di definizione di tipo scientifico. Era
colui il quale possedeva lo strumento.
Sapeva cos'erano gli "iso asa", cos'era
un 125esimo di secondo a diaframma
8, sapeva come si accendeva un flash
elettronico ecc. L'arrivo prepotente di
tutte le facilitazioni che ha implicato
l'elettronica applicata ha fatto decadere
immediatamente questa barriera che
delimitava il confine tra un dilettante e
un professionista.

Allora cosa resta?

Resta la persona. Resta la tua unicità,
la tua personalità profonda, la tua
distonicità. Non parlo di foto artistiche
o autoriali. Ma con un tablet di nuova
generazione, un catalogo di bicchieri
te lo puoi fare da solo. Io cosa posso
offrire di diverso o in più? Me stesso.

Semplice. Almeno a dirsi...

Io dico sempre: devi andare al fondo
di te stesso e trovare quello che ti
differenzia. E c'è senz'altro qualcosa
che ci rende unici, gli uni diversi dagli
altri. Lo dice il Dna.

E allora vai giù. Cercati. Trovati.
E scopri non quello che vorresti
essere, ma quello che sei. E su quello
costruisci un'estetica che sarà
distonica, che sarà tua, allora quello
sarà il valore aggiunto che potrai
dare. La componente umana, quindi,
non solo non viene schiacciata dalla
tecnologia, ma diventa necessaria a
distinguerci.

Molti, però, si sentono disarmati di fronte a questa sfida personale.

**Noi lo vediamo raccontando
soprattutto l'evoluzione del mercato
forense. L'impatto della tecnologia
sull'esercizio della professione si sta
rivelando spiazzante per molti...**

Le facilitazioni che ci dà la tecnologia
ci costringono ad approfondire la
nostra unicità. A lavorare su noi
stessi.

E perché nessuno lo vuol fare?

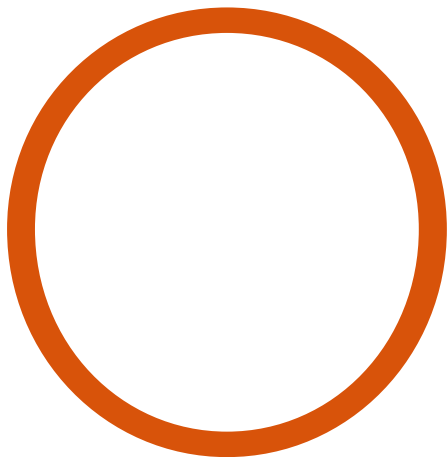
Perché è una scelta di solitudine. Se
tu lavori su quello che ti lega agli
altri ti senti difeso. Invece, se lavori
come è costretto a fare un creativo o
un artista, chiamalo come vuoi, sei
sostanzialmente solo. E questa scelta
di solitudine sono in pochi ad aver
voglia di farla. Ma quelli che hanno il
coraggio di farla, poi lavorano come
matti. L'uomo fa la differenza. ■

Luca Poggi

A professional portrait of Luca Poggi, a middle-aged man with short dark hair, wearing a dark pinstripe suit, white shirt, and a patterned tie. He is standing against a dark background, looking directly at the camera with a slight smile.

POGGI & ASSOCIATI, tra la Via Emilia e il business

MAG ha incontrato il fondatore della boutique d'affari di Bologna. Professionista di riferimento del Gruppo Ima, guida una squadra di 38 persone. Fatturato a quota 7,3 milioni. Ma l'obiettivo di qui al 2020 è crescere ancora...



ggi si teorizza tanto in merito alla redditività della professione. Come Diogene con il lanternino cercava “l'uomo”, avvocati e commercialisti si ingegnano per cercare mandati e attività dal famoso “valore aggiunto” e, in questo modo, accrescere la *profitability* delle organizzazioni in cui operano.

Talvolta, poi, capita di incontrare chi sembra aver capito come fare, ossia aver compreso come sfuggire alla minaccia della pressione tariffaria e della trasformazione in prestazioni di base delle attività di consulenza. Talvolta capita di incontrare chi ha ben chiaro in mente cosa significhi essere un avvocato d'affari oggi.

«Noi non facciamo operazioni spot. E soprattutto non ci limitiamo a entrare in deal dove a guidare sono altri. Per noi è fondamentale avere sempre almeno una «carta» in mano. Una tessera del mosaico. Un fattore che sia determinante per il buon esito dell'operazione. Siamo una boutique d'affari dove il legale e la regolamentazione giuridica sono ancillari rispetto alla più articolata attività di business».

Siamo a Bologna. All'interno di un bell'ufficio affacciato su piazza Minghetti. E a parlare è **Luca Poggi**. Commercialista, 57 anni, socio

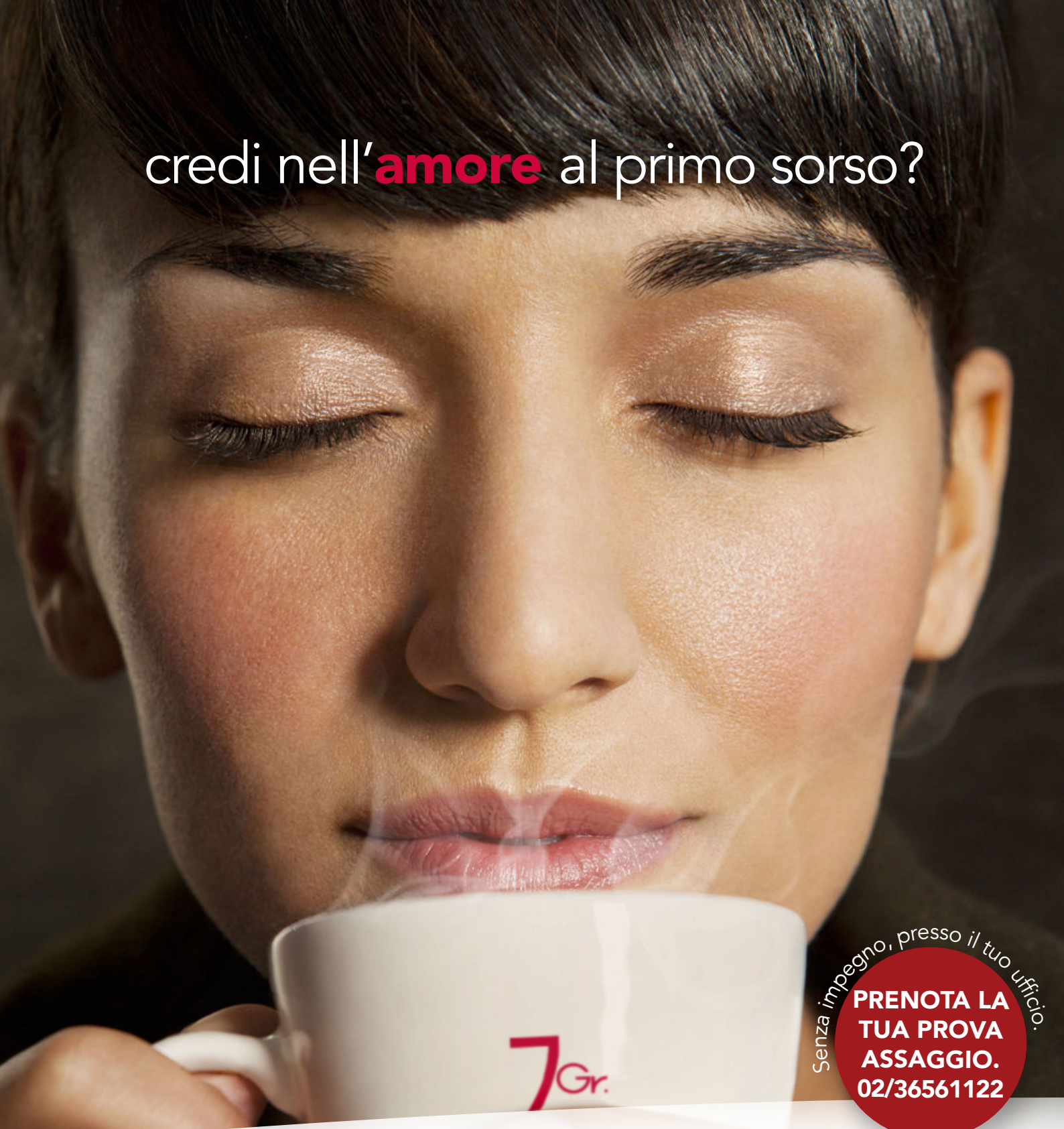
fondatore di Poggi & Associati, realtà che conta in tutto 38 *fee earners* e che ha archiviato il 2017 con ricavi pari a circa 7,3 milioni di euro. «Quest'anno però – dice a MAG – arriveremo almeno a 8 milioni. Non si tratta solo del nostro budget. È lavoro che è già in pipeline. Magari riusciamo anche a fare meglio».

Lo studio, da poche settimane, ha chiuso un'operazione per il suo cliente più importante: si tratta dell'ingresso del gruppo Ima (player mondiale nell'industria del packaging) in Tmc Spa. Un investimento di 58,5 milioni con il quale la società controllata dalla famiglia Vacchi ha rilevato l'82,5% della società produttrice di macchinari per il confezionamento di prodotti *tissue* e *personal care*.



LE SEDI: BOLOGNA E MILANO

La soddisfazione di Poggi è palpabile. «Stavolta siamo riusciti a occuparci praticamente di tutto: individuazione della target, negoziato, due diligence fiscale e legale, contrattualistica, ecc. È stata la prima volta che abbiamo fatto tutto “in casa”», dice Poggi che su questo deal ha coordinato un team formato dai soci **Emanuele Gnugnoli** e **Monica Montironi**, responsabili dei profili legali e **Alessandra Dalmonte**, che ha seguito quelli tax. La soddisfazione è dettata soprattutto dalla constatazione che la macchina che Luca Poggi ha cominciato a costruire nel 1986 (anno di fondazione dello studio) finalmente



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

Senza impegno, presso il tuo ufficio.

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

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

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

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

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

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

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

► **Possiamo offrirti un caffè?**

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

www.7gr.it

7Gr.

For
espresso
lovers
only.

sta raggiungendo l'assetto desiderato nell'ambito di un percorso di crescita in cui, come accennato, la collaborazione con Ima è stata fondamentale. Poggi è il consulente di Ima dagli inizi degli anni '90. Il suo rapporto con **Alberto Vacchi**, numero uno del gruppo, nasce quando lo assiste nella dismissione delle attività che la famiglia aveva nell'edilizia e che per lungo tempo erano state preminenti.

La svolta, poi, arriva nel 2010, quando Ima entra nella sua fase acquisitiva. Il che, per Poggi, significa una garanzia di attività straordinaria anno su anno (il gruppo ha una propensione acquisitiva di 100-140 milioni di fatturato l'anno). Si parte con l'acquisizione dell'65% di Gimatt (controllata ancora oggi da Ima, portata in Borsa nel 2017 e con una capitalizzazione attuale di 1,43 miliardi di euro) proprio nel 2010 e si prosegue con una sequenza di operazioni in Italia e soprattutto all'estero che fa del gruppo Ima una realtà che quest'anno punta a un giro d'affari di 1,55 miliardi con un margine operativo lordo di 250 milioni.



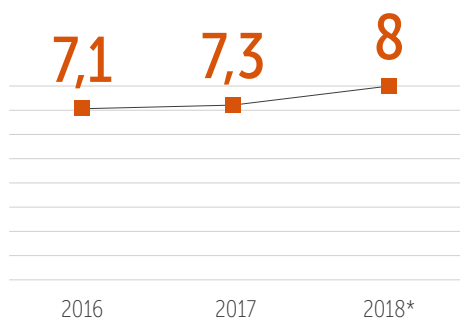
I FEE EARNERS DELLO STUDIO

«Il rapporto con Ima – dice Poggi che dal 2013 è anche amministratore delegato della holding del gruppo – presenta vantaggi innegabili ma anche alcune controindicazioni. A cominciare dal fatto che, ovviamente, in un territorio che ha una forte vocazione per il packaging, non possiamo assistere nessun competitor». E poi, vien da pensare, c'è anche il tema della dipendenza da un cliente così importante. Ma sul punto Poggi fa notare due cose. La prima è che Ima rappresenta 2-2,5 milioni del fatturato attuale dello studio (vale a dire circa il 30% del totale dei ricavi). La seconda è che la sua struttura, essendo anche originator in molte operazioni, ha un ruolo profondamente diverso da quello del semplice consulente. Detto questo, è chiaro che si tratta di un rapporto da gestire con massima trasparenza e assoluta sobrietà, visto il ruolo di consigliere di Poggi. «Ma va bene così - sottolinea Poggi -. Il percorso che stiamo facendo con Ima ci ha consentito di sviluppare una specializzazione verticale nel manifatturiero che sta alimentando lo sviluppo e la crescita della struttura».

Una crescita fondata sull'instaurazione di un rapporto continuativo con i clienti: «Pur cercando le operazioni straordinarie, non ci limitiamo a intervenire su di

L'ANDAMENTO

I ricavi dello studio - dati in mln di euro



*previsione



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

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

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

CODICE FISCALE

97504230018

sostieni.ccm-italia.org



comitato collaborazione medica

curiamo chi cura

esse – spiega Poggi – ma affianchiamo l'imprenditore nel percorso che magari comincia proprio con quell'acquisizione o quella vendita». Come accaduto in occasione della vendita di La Fortezza agli svedesi di Itab per 105 milioni di euro nel 2016, «di cui siamo rimasti consulenti».

Una crescita che passa per l'assistenza a tante aziende della media imprenditoria del territorio ma che ha visto lo studio agire anche al fianco di clienti come Conad e Woolrich.

Una crescita che nel 2015 ha spinto lo studio Poggi & Associati ad aprire una sede anche a Milano affidando l'ufficio a Monica Montironi, già senior advisor di Nctm, divenuta poi anche compagna di vita di Luca Poggi. A Milano, lo studio è presente solo con avvocati. A Bologna, invece il team legal è guidato dall'altro equity partner dello studio, Emanuele Gnugnoli, l'uomo "d'ordine" e motore operativo dello studio, ovvero colui che si sta occupando dell'organizzazione di questa associazione professionale e del controllo di gestione. «Puntiamo all'efficienza – dice Gnugnoli – ma senza irrigidire eccessivamente la struttura».

L'anima legale è solo una parte del prisma Poggi & Associati. L'altra è



I M² DELL'UFFICIO DI BOLOGNA

quella fiscale che impiega in tutto una dozzina di professionisti. E poi c'è l'area "accounting and consultancy" che, fra le altre cose, vede lo studio gestire un portafoglio di 70 holding.

Negli oltre mille metri quadri di spazio che Poggi & Associati ha a Bologna ci sono ancora 5-6 stanze non utilizzate. «Abbiamo sempre fatto così – racconta Poggi che oltre a essere iscritto all'albo dei commercialisti possiede anche il tesserino di giornalista pubblicista – ci piace essere pronti a prendere persone da inserire in squadra quando ci servono ma non ci piace procedere con fretta e senza la necessaria riflessione». Negli ultimi tempi, molta dell'attività di recruiting dello studio si sta svolgendo su Milano. «Sono tanti i professionisti che dopo un'esperienza nella "City" italiana si mostrano interessati a spostarsi in provincia avendo però la possibilità di continuare a fare del lavoro di qualità». L'evoluzione della struttura è in corso. «Da soli – pronostica il socio fondatore – potremo arrivare a un fatturato di 10 milioni mantenendo una redditività del 65-70%». Un traguardo che a Poggi piacerebbe tagliare nel 2020. E poi? «Il passo successivo potrebbe essere l'integrazione con un'altra organizzazione simile alla nostra ma complementare sul piano delle competenze». Soprattutto nell'area legale dove l'unione con professionisti forti sul fronte banking e litigation potrebbe essere vista con particolare favore. Ma si tratta di teoria. Almeno per ora. ■



I MILIONI FATTURATI NEL 2017

DLA PIPER

L'ITALIANO



La law firm internazionale assume dimensioni da big nazionale. Unica insegna straniera nella Best 10 di MAG con 75,7 milioni di euro di fatturato, 240 professionisti e ormai 50 soci

iocarsela alla pari con i concorrenti italiani è da sempre l'ambizione di ogni law firm internazionale sbarcata nella Penisola.

Ci hanno provato tutti. E alcuni ce l'hanno fatta.

Ma ad oggi c'è solo un'insegna straniera che è riuscita a costruire una practice locale che per dimensioni e ampiezza del proprio raggio d'azione è paragonabile direttamente a una delle grandi organizzazioni legali nostrane: DLA Piper.

Parlano le cifre. In particolare quelle del bilancio 2017 appena portate a consuntivo ([si veda anche il numero 101 di MAG](#)). DLA Piper, con circa 75,7 milioni di ricavi è l'unica law firm internazionale presente nella Best 10 curata da MAG, ovvero l'elenco dei primi dieci studi legali per giro d'affari attivi in Italia. A un'incollatura da Legance (che lo scorso anno ha totalizzato un risultato di 78 milioni) lo studio guidato nel Paese da **Bruno Giuffrè e Wolf Michael Kühne** stacca di almeno 20 milioni la prima insegna magic circle che compare in elenco.

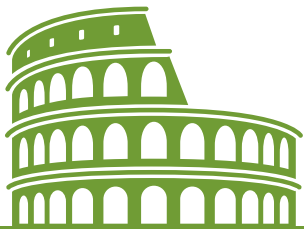


eing in step with its Italian competitors has always been the ambition of any international law firm based in Italy. All have tried, and a

few have succeeded.

But today there is only one foreign firm that has managed to build a local practice which is directly comparable to one of the few major Italian law firms, in terms of scale and reach: DLA Piper.

The figures do the talking, especially if we consider the 2017 financial statements (see also MAG number 101). DLA Piper, with around €75.7 million revenue, is



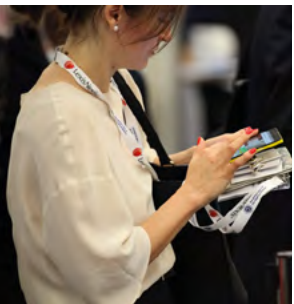
ROMA CONVENTION CENTER-LA NUVOLO

IBA 2018



ROME 7-12 OCTOBER

ANNUAL CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL BAR ASSOCIATION



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

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

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

WHAT WILL **ROME 2018** OFFER YOU?

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

TO REGISTER:

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

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

REGISTER BEFORE 20 JULY TO RECEIVE EARLY REGISTRATION DISCOUNTS

OFFICIAL CORPORATE SUPPORTER

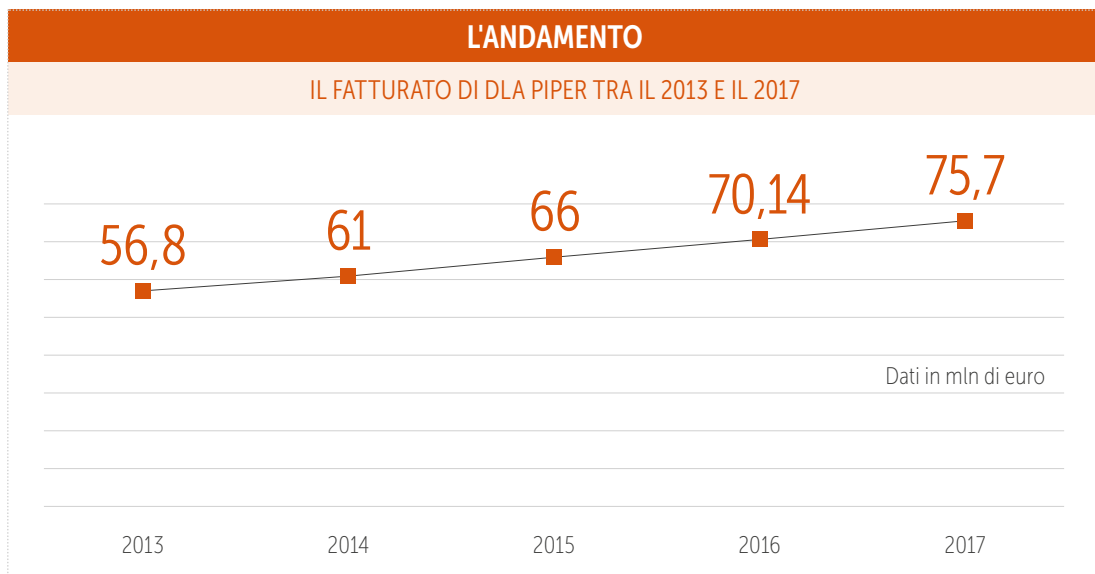


Guardati in prospettiva, questi numeri indicano anche che la law firm, tra il 2013 e oggi, ha messo a segno una crescita del 33,3% in termini di fatturato e del 52,4% in termini di numero di professionisti (240 più 83 persone di staff) con il traguardo dei 50 soci che, stando a quanto risulta a MAG, dovrebbe essere tagliato proprio in questi giorni con l'arrivo di un nuovo partner. «Nel complesso – dice Kühne a MAG – siamo diventati più grandi ma anche più giovani: se ci fate caso, l'età media dei partner oggi è 46 anni, mentre quella complessiva dei professionisti che lavorano qui è di 35 anni. Il che, secondo me, dimostra che al di là degli ingressi e delle uscite, siamo cresciuti costantemente». Va anche detto, secondo Giuffrè, «che questi 50 sono soci veri. Non abbiamo categorie diverse con sovranità o diritti limitati. Qui siamo tutti uguali. La nostra è una partnership orizzontale e democratica. L'unica differenza sta nella remunerazione che varia in relazione al business case di ciascuno».

the only international law firm in MAG's Best 10, i.e. the list of the top 10 law firms by business volume in Italy. Just a short distance behind Legance (which last year totalled 78 million), the firm, led in Italy by **Bruno Giuffrè** and **Wolf Michael Kühne**, leaves behind the first *magic circle* firm that appears on the list by at least 20 million.

On a closer look, the figures indicate that between 2013 and today DLA Piper enjoyed a growth of 33.3% in terms of turnover and of 52.4% in terms of number of lawyers (240 plus 83 staff) with a target of 50 partners which, according to MAG, should be surpassed in the next few days with the arrival of a new partner. "As a whole, we have grown in terms of size, but we are also younger: the average age of partners today is 46 years, while the overall average age of lawyers working for us is 35. In my opinion, this demonstrates that, notwithstanding departures and joiners, we have achieved constant growth", stated Kühne.

It should also be noted, as emphasised by **Giuffrè**, that "these 50 are true partners. There are no different categories, nor limitations to freedom of action or





Wolf Michael Kühne

«Siamo diventati più grandi ma anche più giovani: se ci fate caso, l'età media dei partner oggi è 46 anni, mentre quella complessiva dei professionisti che lavorano qui è di 35 anni»

Wolf Michael Kühne

prerogatives. We are all equal. Ours is a horizontal and democratic partnership. The only difference is in remuneration, which varies according to each one's business case".

The comparison with 2013 is no coincidence. In September of that year, **Giuffrè** and **Kühne** took over as co-managing partners of Dla Piper in Italy (a position previously held by Federico Sutti), introducing a dual governance system. They have hit the ground running and were indeed able to set the pace and direct the firm thanks to their ideas and diversity and especially by virtue of a strong discontinuity with the past (see MAG number 21). It was a full-fledged new start.

One concept on which the two co-managing partners insist on is team work. "The firm is run like a business - stated Giuffrè - efficiently and effectively, but at the same time it enjoys strong participation of all partners and non-partners in its progress and development". Disagreements? "We listen and discuss diverging opinions. The autocracy or oligarchy of the few is not part of our culture". Also on this issue, Kühne reminds us that the figures do the talking: "Having fifty partners with a turnover of more than 75 million means that each of them accounts on average for around 1.5 million, that is to say that they all contribute to the year-end result and that each one has its own business case". Overall, this leap from 56.8 to 75.7 million, according to Giuffrè, "is due not only the quantitative but mainly to qualitative growth of the entire organisation. This is not an individual victory. We definitely have outstanding individualities, but I would say that it is the group that has been able to acquire ever-greater relevance in the market". At this point Kühne added that "the strength of being a group is what made us able to



240

Il numero totale
dei professionisti



50

I soci



2

Le sedi in Italia:
Milano e Roma



75,7

I milioni fatturati
nel 2017



4+24

I partner e gli associate entrati
in studio nell'ultimo anno

Il termine di paragone con il 2013 non è casuale. A settembre di quell'anno, infatti, Giuffrè e Kühne sono subentrati alla precedente gestione (targata **Federico Sutti**) diventando co-managing partner di DLA Piper in Italia dando inizio a un sistema di governance duale. Giuffrè e Kühne sono saliti senza dubbio su «un treno in corsa» riuscendo comunque a imprimere a esso il loro ritmo di marcia portando le loro idee e la loro diversità e soprattutto marcando una forte discontinuità con il passato ([si veda il numero 21 di MAG](#)). Si è trattato a tutti gli effetti di un nuovo inizio.

Un concetto su cui insistono molto i due co-managing partner è quello della collegialità. «Lo studio è gestito come un'azienda, in maniera efficiente ed efficace – riprende Giuffrè – ma allo stesso tempo vede una partecipazione molto forte dei soci e di tanti non soci al suo andamento e sviluppo». Il dissenso? «Viene ascoltato e le opinioni divergenti vengono discusse. L'autocrazia o l'oligarchia di pochi al comando non appartiene alla nostra cultura».

Anche a questo proposito, secondo Kühne, le cifre sono esemplificative: «Avere cinquanta partner che fanno oltre 75 milioni di fatturato significa che ciascuno di loro

withstand the economic crisis so well. This gave us the upper hand and allowed us to continue to build our reputation." The rooting of the DLA Piper brand in the Italian market derived, according to Kühne, from the fact that the firm was able also to compete "on domestic matters in direct competition with the Italian players. Alongside the international activity typical of a global organisation such as ours, the fact of being able to deal with domestic legal issues (from administrative to tax assistance, through to white collar crimes) has made the difference".

Certainly, there are still areas where DLA Piper is struggling to penetrate. However, compared to 10 years ago the situation has changed profoundly. "For example, - explained Kühne - years ago we had practically no relationships with Italian banks. Today I don't think there is an Italian bank we don't work for. The market is changing. There are areas where personal relationships still count but these are shrinking, along with the market share of traditional 'big wheels'. Italian enterprises, and I mean both large and medium sized, especially if family-run, have begun a process of internationalisation and need a more advanced legal support." Giuffrè also pointed out "the culture of transparency is increasingly more widespread. The relationship with clients has come to be on an equal footing. The situation today

SAVE THE DATE

legalcommunity
week

11-15.06.2018 • Milano

Corporate **MUSIC**
contest

13.06.2018 • Milano

Corporate **2018**
Awards
by legalcommunity

14.06.2018 • Milano



05.07.2018 • Milano

legalcommunity
Italian Awards

12.07.2018 • Roma

Labour **2018**
Awards
by legalcommunity

01.10.2018 • Milano

inhousecommunity
Awards

15.10.2018 • Milano

foodcommunity
Awards

29.10.2018 • Milano

financecommunity
Awards

19.11.2018 • Milano

2018
savethebrand
by LC Publishing Group

27.11.2018 • Milano

inhousecommunity
Awards
TICINO 2018

13.12.2018 • Svizzera

Energy **2019**
Awards
by legalcommunity

31.01.2019 • Milano

Finance **2019**
Awards
by legalcommunity

21.02.2019 • Milano

Tax **2019**
Awards
by legalcommunity

21.03.2019 • Milano

IP & TMT **2019**
Awards
by legalcommunity

13.05.2019 • Milano

muove mediamente ricavi per circa 1,5 milioni, ovvero che tutti contribuiscono al risultato finale e che ognuno ha un business case personale». Insomma, questo salto da 56,8 a 75,7 milioni, dice Giuffrè, «è il frutto di un processo di crescita qualitativa e non solo quantitativa dell'intera organizzazione. Non c'è stato uno che ha vinto in solitaria. Certo abbiamo straordinarie individualità, ma io dico che è il gruppo che è stato capace di acquisire sempre più rilevanza sul mercato». Di più, interviene Kühne, «la forza del collettivo è ciò che ci ha messo in condizione di resistere così bene durante gli anni della crisi. E questa forza ha preso il sopravvento consentendoci di realizzare l'istituzionalizzazione».

Il radicamento del brand DLA Piper sul mercato italiano è derivato, secondo Kühne, dal fatto che lo studio è stato capace di competere anche «sul lavoro domestico anche in diretta concorrenza con i player italiani. Affiancare all'attività internazionale, tipica di una struttura globale come la nostra, il business locale (dall'amministrativo al fiscale passando per il penale) è stato ciò che ha fatto la differenza».

Certo, ci sono ancora tavoli e clienti dove DLA Piper fa fatica ad arrivare. Tuttavia rispetto a 10 anni fa la situazione è profondamente cambiata. «Un tempo, per esempio – racconta Kühne – non avevamo praticamente rapporti con le banche italiane. Oggi non credo che ci sia una banca italiana con cui non lavoriamo. Il mercato sta cambiando. Ci sono aree dove le relazioni personali contano ancora, ma si stanno riducendo così come la market share dei “notabili” tradizionali. L'impresa

has radically changed for the better”. Given this, as Kühne said “we have a critical mass in terms of seniority, quality, scale and specialisation that allows us to be competitive in all markets we have an interest in”.

Taking a snapshot of the present situation, DLA Piper operations in Italy are driven by litigation (which includes regulatory and administrative), which contributes around 29.2% of the firm's turnover; followed by finance & projects, providing 25% of the total turnover, and corporate M&A, with 12.8%. Real estate stands at 10.3%, followed by tax (7.4%) and labour (7%).

Behind the figures, clearly, are the people. In recent years, Giuffrè and Kühne have bet heavily on the human factor, intervening in particular on governance, as already stated, as well as on careers by offering innovative pathways to young lawyers (see MAG numbers 84 and 58). “The balance of the reforms that we introduced is positive. The dual governance model has also been adopted by other DLA Piper offices in Europe. After all, it originated from the firm's precise expectation that no one should be exclusively dedicated to management but that each in a management role partner shall continue to work as a lawyer”. This choice responds to a material organisational need and, as Giuffrè explained, “is also working in the various practice areas”. The redefinition of career paths, continued the managing partner, “helped new partners to emerge but, above all, gave young lawyers full rein in making their own statement within the firm”.

Two new partners were appointed in 2016 and in 2017, while a few days ago another three partners were appointed: **Alessandro Ferrari, Alessandro Martinelli and Davide Rossetti**. They operate in the IPT, tax and litigation &



Bruno Giuffrè

«Abbiamo straordinarie individualità, ma io dico che è il gruppo che è stato capace di acquisire sempre più rilevanza sul mercato»

Bruno Giuffrè

regulatory areas respectively. Over the years, DLA Piper has always shown that it does not favour the hiring of external professionals, which it nonetheless has pursued assiduously, as opposed to internal growth. One has never been the alternative to the other, but both have contributed to the development of the Italian practice of the law firm, also reflecting the weight of Milan and Rome within the firm.

On this front, as already mentioned, in the coming days the names of a few new lateral hires shall be revealed. According to the co-managing partners, the next moves will be dictated by the need to reinforce the “transactional” area.

But who will be the new partner? According to MAG’s findings, he could be **Niccolò Abriani**, full professor of commercial law from the University of Florence and a lecturer at LUISS (Guido Carli Free International University of Social Studies). He is among the most authoritative Italian experts on corporate law and corporate governance and, in recent years, he has taken part in various major restructuring transactions including Acqua Marcia, for which he was the official liquidator. Abriani will work in Milan and Rome.

But that's not all. In the next few months other two new partners should join the firm. One specialising in Ipt, and in particular in life sciences. The other specialising in corporate law and real estate. Their names are still shrouded in secrecy. The only thing we already know is that they will both be based in Rome. The Italian capital, according to the strategic plan of DLA Piper, has a fundamental role ([see MAG number 80](#)). In some sectors, “it may act as an international hub” and, therefore, it is certainly destined to see some further growth. ■



I soci di DLA Piper in Italia

italiana, e penso sia alla grande sia alla media, soprattutto se guidata da una famiglia, ha cominciato a internazionalizzarsi e ad avere bisogno di una assistenza legale più sofisticata». «La cultura della trasparenza è sempre più diffusa – aggiunge Giuffrè –. Il rapporto con i clienti è diventato paritario. Lo scenario odierno è profondamente cambiato e secondo me in meglio». Detto questo, riprende Kühne, «noi abbiamo una massa critica che in

termini di seniority, qualità, dimensioni e specializzazioni ci consente di essere competitivi in tutti i settori che ci interessano». Fotografandola in questo momento, l'attività di DLA Piper in Italia è guidata dalla practice di litigation (che include il regulatory e l'amministrativo) che vale circa il 29,2% del fatturato dello studio. Seguono, il finance & projects che pesa per il 25% sul totale dei ricavi e il corporate m&a che vale il 12,8%.

inhousecommunity.it

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



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter e
resta in contatto



www.inhousecommunity.it

Il real estate è al 10,3%, seguito da tax (7,4%) e labour (7%).

Dietro le cifre, ovviamente, ci sono le persone. E in questi anni, la gestione Giuffrè-Kühne ha puntato molto sul fattore umano intervenendo in maniera particolare sulla governance, come già detto, e sulle carriere, innovando i percorsi dei giovani professionisti (si vedano i numeri [84](#) e [58](#) di MAG). «Il bilancio delle riforme che abbiamo introdotto è positivo. Il modello della governance duale è stato anche ripreso da altre sedi di Dla Piper in Europa. Nasce, del resto, da una precisa aspettativa dello studio, ovvero che nessuno si dedichi esclusivamente al management ma che tutti continuino a fare anche gli avvocati». Una scelta che risponde a un'esigenza organizzativa concreta e che, afferma Giuffrè, «sta funzionando anche nei dipartimenti». Quanto alla ridefinizione dei percorsi di carriera, prosegue il co-managing partner, «ha permesso l'emersione di una nuova leva di soci ma soprattutto ha consentito una responsabilizzazione fondamentale dei giovani professionisti nella costruzione del loro iter d'affermazione all'interno dello studio».

Le promozioni di nuovi soci sono state due nel 2016 e nel 2017, mentre è di pochi giorni fa la nomina di altri tre partner: **Alessandro Ferrari, Alessandro Martinelli e Davide Rossetti** attivi rispettivamente nei dipartimenti di Ipt, tax e litigation & regulatory.

Dla Piper negli anni ha sempre dimostrato di non penalizzare la crescita organica a favore di

quella per linee esterne che pure ha perseguito con altrettanta assiduità. L'una non è mai stata alternativa all'altra, ma entrambe hanno contribuito allo sviluppo della practice italiana della law firm rispecchiando anche il peso di Milano e Roma all'interno dello studio.

Su questo fronte, come accennato, nei prossimi giorni dovrebbero essere rivelati i nomi dei protagonisti di alcuni nuovi lateral hire. La logica delle prossime mosse, affermano i co-managing partner, sarà quella di rafforzare ulteriormente l'area «transactional».

Ma chi sarà il prossimo socio? Secondo quanto MAG è riuscito ad apprendere, dovrebbe trattarsi di **Niccolò Abriani**, ordinario di Diritto commerciale all'Università di Firenze e docente alla Luiss. Tra i più autorevoli esperti di diritto societario e corporate governance, negli ultimi anni ha seguito diverse ristrutturazioni, tra cui quella di Acqua Marcia di cui è stato anche il liquidatore. Abriani si dividerà tra Milano e Roma. Ma non è tutto. Nei prossimi mesi dovrebbero aggiungersi alla squadra altri due partner. Uno attivo sul fronte Ipt e in particolare life sciences. L'altro attivo sul fronte corporate real estate. In entrambi i casi i nomi sono ancora top secret. L'unica cosa che si sa è che dovrebbero essere basati a Roma.

La capitale, nel disegno strategico di Dla Piper, ha un ruolo fondamentale ([si veda il numero 80 di MAG](#)). In alcuni settori «può giocare il ruolo di hub internazionale». E a quanto pare è destinata a crescere. ■

Luigi Arturo Bianchi

BIANCHI: «Giurisprudenza torni ai quattro anni»

Il professore della Bocconi e name partner di Gatti Pavesi Bianchi, parla con MAG di avvocatura e accademia. Cambia il mercato legale, dovrebbero cambiare anche le facoltà di legge. Ecco come



Università italiana non è al passo con le esigenze delle professioni legali». A pronunciare questo j'accuse è **Luigi Arturo Bianchi**, giurista cresciuto alla scuola di Marchetti, name partner dello studio Gatti Pavesi Bianchi, ordinario di Diritto Commerciale alla Bocconi di Milano (cattedra ereditata da un gigante come **Guido Rossi**) e direttore del corso per giuristi d'impresa sempre nella stessa Università. MAG lo ha incontrato nei giorni scorsi per discutere di formazione e professione. Ma anche di accademia e mercato.

«Ci sono troppe Facoltà o corsi di laurea in Giurisprudenza, in gran parte in crisi di vocazioni, con metodi di insegnamento spesso antiquati e docenti che hanno fatto dell'insegnamento una scelta di ripiego».

Ci saranno pure delle eccezioni...

A questo quadro un po' desolante, secondo me, fanno eccezione la LUISS, in parte la Cattolica e, soprattutto, la Bocconi.

Perché?

Quest'ultima, in particolare, non solo impartisce, unica in Italia, insegnamenti fondamentali per un professionista moderno (matematica, contabilità, economia aziendale, etc.) ma prevede lo svolgimento di stage

obbligatori presso studi legali e notarili, oltre che un soggiorno di studio all'estero "in scambio".

Cosa c'è da fare ancora? Proviamo indicare tre priorità fondamentali...

Personalmente, ritengo che il corso di laurea in Giurisprudenza debba tornare alla durata di quattro anni, con maggiore flessibilità nella scelta delle materie opzionali; andrebbe poi incentivata una maggiore proattività da parte degli studenti, ad esempio con il frequente ricorso all'elaborazione di paper e documenti scritti. Inoltre, la formazione non deve né può esaurirsi nel percorso universitario. Sono inoltre convinto che debba venir generalizzato il numero chiuso, con test di accesso esclusivamente meritocratici.

Agli studenti di giurisprudenza oggi viene prospettata in maniera realistica, secondo lei, la professione forense?

Alla Bocconi sì, ma molti studenti non sono più interessati alla professione legale, neppure nella frontiera più avanzata dei grandi studi. Anche la prospettiva del notariato sta perdendo molto appeal. Resiste, soprattutto tra i laureati delle Università meridionali, il miraggio dell'ingresso nella magistratura.

Come mai?

A ben vedere, anche l'Italia sta allineandosi, come sempre con ritardo, ai modelli anglosassoni nei quali le scuole di legge sono la porta di ingresso nelle istituzioni e nelle imprese, talvolta nella politica, non necessariamente nella veste di giuristi. D'altro canto, come è noto, il mercato legale italiano è assai maturo benché, paradossalmente, i giovani davvero outstanding siano una ristretta minoranza.



Luigi Arturo Bianchi

«La selezione dei praticanti nel nostro studio, come negli altri simili al nostro, è ormai solo meritocratica. La scelta cade su studenti laureati solo in alcune Università, con un voto di laurea prossimo al 110, conoscenza almeno dell'inglese, meglio ancora con un master in una Università straniera qualificata»

Diciamo sempre che esistono tante avvocature: quella dei litigator, quella dei consulenti, quella dei giuristi di impresa solo per citarne alcune. Sarebbe utile che già all'università un giovane potesse costruire il proprio percorso di studi in funzione del tipo di avvocato che vorrebbe diventare?

Se il corso di laurea tornasse a quattro anni non credo sarebbe utile né desiderabile anticipare la specializzazione professionale. Semmai, dovrebbe migliorare la qualità della didattica, spesso ancora molto tradizionale ed essenzialmente frontale.

La conoscenza delle lingue straniere la conoscenza di principi di management così come la conoscenza delle regole della comunicazione e quella delle basi informatiche sono competenze che andrebbero fornite già durante studi?

Sì certo, ma la Bocconi e, credo, anche la LUISS lo fanno. Quanto alla comunicazione, gli studenti avranno tempo per cimentarsi in materia...

E adesso c'è la possibilità di svolgere una parte del praticantato già durante gli anni universitari: secondo lei è un'occasione che giovani dovrebbero cogliere? Perché?

La selezione dei praticanti nel nostro studio, come negli altri simili al nostro, è ormai solo meritocratica. La scelta cade su studenti laureati solo in alcune Università (di Milano, Roma, talvolta di Bologna o, più raramente, di Napoli, Catania o Bari), con un voto di laurea prossimo al 110, conoscenza almeno dell'inglese,

Want to get news about U.S legal departments
& their companies?

NOW LIVE

inhousecommunityus
.com

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



meglio ancora con un master in una Università straniera qualificata. Giocano inoltre, sempre più, un peso rilevante nella scelta altri fattori decisivi.

Quali?

Per esempio la disponibilità all'impegno, l'equilibrio caratteriale e un più ampio *savoir vivre*.

Molti finiscono gli studi universitari desiderando di potersi dedicare alla carriera accademica. Oggi però è ancora più difficile che in passato: lei cosa ne pensa?

La carriera accademica è sempre più difficile e, oggettivamente, meno appetibile di un tempo in termini di sinergie con la professione. D'altra parte, purtroppo, aggiungo io, il percorso necessario per diventare professore di ruolo è sempre meno compatibile con quello di crescita all'interno di un grande studio. Ma l'apporto di un giovane che sia anche studioso è spesso molto significativo anche per studi molto orientati alla pratica più "spinta".

Avvocato e professore universitario un tempo era quasi un binomio imprescindibile, oggi le cose stanno diversamente?

Il ruolo del professore avvocato, nonostante tutto, continua a essere importante, nel contenzioso, nei rapporti con autorità e istituzioni, nell'assistenza societaria più sofisticata, nella varietà dei rapporti e delle interlocuzioni che è in grado di sviluppare. Un professore che sia anche un valente avvocato, la qual cosa non necessariamente si verifica, d'altra parte, è un punto di riferimento importante per la crescita dei giovani (e meno giovani) associate e, più in generale, per i soci posti di fronte a questioni tecniche nuove o semplicemente di speciale complessità.

«Se il ruolo del professore non fosse ancora importante non si spiegherebbe il fatto che molti avvocati, anche nei grandi studi, siano alla ricerca di, talvolta improbabili, investiture accademiche al fine di fregiarsi del titolo di "prof." da aggiungere a quello di "avv."»

Ma è una figura che ha ancora un appeal di business?

Se il ruolo del professore non fosse ancora importante non si spiegherebbe il fatto che molti avvocati, anche nei grandi studi, siano alla ricerca di, talvolta improbabili, investiture accademiche al fine di fregiarsi del titolo di "prof." da aggiungere a quello di "avv.". Alcuni sono professori a contratto in Università telematiche, altri non hanno studenti, per tacere dei docenti di materie giuridiche nelle scuole superiori...

È il fascino discreto dell'accademia...

D'altra parte, con molte decine di migliaia di avvocati, molti dei quali notai o magistrati falliti, anche un titolo un po' farlocco può tornare utile per (cercare di) spuntare parcelle meno umilianti. ■

ECONOMISTI TEDESCHI CONTRO MACRON (e l'unione finanziaria)



Emmanuel Macron

In una lettera aperta pubblicata dal giornale tedesco *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 154 economisti tedeschi hanno criticato duramente la riforma della zona euro elaborata dal presidente francese **Emmanuel Macron**.

Stando alle proposte del premier d'Oltralpe, che sono condivise dal presidente della Commissione europea **Jean-Claude Juncker** e rappresentano il cuore delle unioni bancaria e finanziaria previste per l'Ue, i 19 Paesi dell'Eurozona dovrebbero avere un bilancio comune, nominare un unico ministro delle Finanze della zona euro e trasformare il fondo di salvataggio dell'Eurozona - noto come European Stability Mechanism (ESM) - in un Fondo monetario europeo (FEM), dando ai governi nazionali un maggior peso nella sua gestione.

Ma per i professori e gli economisti tedeschi, tra i quali **Jürgen Stark**, ex membro del board della Bce, che lasciò l'istituto in polemica con le scelte di politica monetaria, e **Hans-Werner Sinn**, precedentemente alla guida dell'influente istituto di ricerca Ifo, i Paesi europei sono troppo diversi per avere

un'economia unica e il rischio non può essere condiviso.

La Germania non ci sta proprio a rischiare di doversi far carico dell'insolvenza delle altre nazioni. Anzi, queste proposte sono considerate «altamente rischiose per i cittadini europei» e potrebbero mettere a repentaglio la crescita e la stabilità finanziaria. Per fare un esempio, gli esperti sostengono che se il Fem venisse usato come ancora di salvataggio per le banche in difficoltà non farebbe altro che «ridurre l'incentivo per le banche e per le autorità regolamentari a risolvere il problema dei crediti in sofferenza». Allo stesso tempo, se venisse utilizzato per le riforme strutturali ciò comporterebbe «ulteriori trasferimenti e prestiti ai Paesi della zona euro che in passato non sono riusciti a portare a termine le necessarie riforme», hanno scritto.

Pertanto, gli economisti hanno invitato il governo tedesco a «ritornare ai principi di base dell'economia sociale di mercato» e ad assicurare che i progressi siano fatti attraverso riforme strutturali invece di emettere nuove linee di credito e proporre misure che incentivino una «cattiva condotta economica». Almeno per gli interessi tedeschi... ■



Luca Barabino



BDIGITAL, la svolta di BARABINO & PARTNERS

La società di comunicazione guidata da Luca Barabino archivia il 2017 con ricavi netti per 16 milioni di euro e amplia il proprio raggio d'azione. Al via una nuova divisione

Il mercato che cambia e le nuove tecnologie hanno spinto la maggior parte delle aziende, delle società finanziarie e degli studi legali a rivedere il modo in cui comunicare la propria realtà. Il brand ha acquisito sempre maggiore importanza, a volte più del prodotto o dell'azienda stessa, e il digital è ormai parte integrante di ogni tipo di business. Ma a seguire le evoluzioni del mercato è anche chi, la comunicazione, la fa per mestiere. È il caso ad esempio di Barabino & Partners. Nel maggio scorso il gruppo guidato da **Luca Barabino** ha riunito tutti i 100 dipendenti - 50 persone a Milano, 20 a Roma, oltre a quelli nelle sedi di Genova, Londra, New York e Berlino - per fare il punto della situazione e guardare al futuro, con un piano al 2020. E su questo fronte la società, fondata nel 1985 e oggi advisor di molti fra i più importanti studi legali, banche e fondi di investimento italiani e stranieri, ha le idee chiare. «Il nostro obiettivo è crescere e per farlo puntiamo su alcuni driver principali, come l'ampliamento dell'offerta», spiega Barabino in questa intervista a MAG. Il focus è sulla digital communication. «Apriremo una divisione ad hoc, chiamata bDigital, autonoma e indipendente dalle altre della società, che si occuperà di tutta la comunicazione prettamente digitale», aggiunge. Per guidarla è in arrivo **Luca Sirianni** dall'agenzia Cayenne. Si tratta di un mercato «ancora molto frastagliato» e in cui i competitor sono nuovi e diversi rispetto a quelli del mondo della comunicazione in senso classico ma che «ha grandi potenzialità». L'attenzione va anche sulla formazione, con lezioni alla Sda Bocconi, e sul rafforzamento delle risorse. Un piano di crescita ambizioso ma dalla parte del gruppo, sostiene il fondatore, ci sono i numeri. La società è cresciuta per il quinto anno consecutivo, con un tasso di crescita complessivo di circa il 10-12%, e i ricavi

netti di gruppo hanno superato i 16 milioni, con 2,4 circa di utile netto e un Ebitda di 3,5 milioni. L'Italia pesa per l'85% dei risultati e la marginalità è del 22%. «Questi risultati ci permettono di considerarci l'azienda leader di mercato dal 1994», osserva «e credo che la cosa più rilevante non sia conquistare la leadership ma riuscire mantenerla per 24 anni».

Dottor Barabino, quest'anno avete organizzato un incontro con tutti i soci e i dipendenti, cosa è emerso?

Il general meeting ci è servito per fare il punto della situazione dopo l'ultimo incontro del 2016, dove erano stati tracciati gli obiettivi al 2020.

Perché nel 2016?

Per noi era il primo anno maturo e consapevole del superamento della crisi. Nonostante provenissimo da cinque anni di crescita in quel periodo si navigava a vista e il mercato si valutava anno dopo anno, a volte semestre dopo semestre. Dal 2015-2016 abbiamo potuto ricominciare a ragionare in maniera strategica e guardare alle prossime mosse. Quel meeting ci servì per ridefinire missioni, valori e posizionamento della società, passando per un payoff nuovo ossia le nostre tre "i": italiani, indipendenti e internazionali.

Facciamo un passo indietro, quanto avete risentito della crisi?

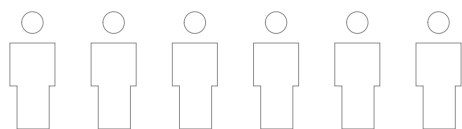
Noi siamo sempre stati sani, in 33 anni questa azienda ha registrato 33 anni in utile, certamente degli effetti si sono avuti sulla marginalità, soprattutto nel 2011-2012 quando per le aziende gli investimenti in comunicazione erano diventati soltanto dei costi.

Tornando al meeting, dunque, che strategie vi siete dati?

L'obiettivo del 2016, che prosegue fino a oggi, è la crescita, da portare avanti secondo quattro driver ben

SAVE THE DATE

financecommunity Awards



Lunedì 19 novembre 2018 • Milano

#FinancecommunityAwards

Main Partners

 CARNELUTTI LAW FIRM

CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIB

CURTIS

大成 DENTONS

 DLA PIPER

Gatti Pavesi Bianchi

GIANNI ORIGONI
GRIPPO-CAPPELLI
PARTNERS

LATHAM & WATKINS

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI


LOCONTE & PARTNERS

MAISTO E ASSOCIATI

orrick

PEDERSOLI
STUDIO LEGALE

Shearman
SHEARMAN & STERLING

Simmons & Simmons

Sponsors

 Accuracy



 axitea
SECURITY EVOLUTION

aspo

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



Luca Barabino

«Puntiamo a coprire tutto ciò che riguarda la comunicazione e marketing digitale, quindi dal social media management allo sviluppo di progetti che si muovano solo sul digitale»

precisi: l'ampliamento dell'offerta, l'internazionalizzazione, la centralità delle risorse con il nuovo piano di management e di formazione e poi una maggiore comunicazione di B&P. Oggi abbiamo rivisto questi driver di crescita, la maggior parte dei quali sono stati perseguiti. A questi abbiamo aggiunto delle novità.

Quali?

Quella più rilevante è che per ampliare la nostra offerta non ci limiteremo ad aggiungere servizi di comunicazione

ma puntiamo a entrare nella digital communication. Per svolgere questa attività agiremo attraverso un marchio distinto, bDigital, cioè un'entità autonoma, sia dal punto di vista delle competenze e delle responsabilità operative. La struttura sarà guidata da Luca Sirianni, quale head of digital, professionista di 35 anni con competenze del settore.

Di cosa vi occuperete esattamente?

Puntiamo a coprire tutto ciò che riguarda la comunicazione e marketing digitale,



1985

ANNO DI FONDAZIONE



100

I DIPENDENTI



16

I PARTNER ITALIANI



8

LE SEDI IN ITALIA E ALL'ESTERO

BARABINO & PARTNERS IN CIFRE



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

«Sempre sul fronte dell'ampliamento dell'offerta, stiamo lavorando per rafforzare l'area formazione, sia nella comunicazione, quindi ad esempio media training e crisis communication, sia nel management, quindi public speaking e leadership...»

quindi dal social media management allo sviluppo di progetti che si muovano solo sul digitale. L'obiettivo, facendo leva sulla clientela esistente, è ampliare i servizi che offriamo con un'area che oggi era coperta solo in parte, con nuove competenze e servizi. Si tratta di un'offerta aggiuntiva come ulteriore opportunità di crescita per i nostri clienti.

Quale è il vostro obiettivo?

Vogliamo entrare nel settore della comunicazione digitale cercando di diventare un player di riferimento e allo stesso tempo le nostre specificità, quindi esperienza sul fronte corporate – istituzionale ma anche la nostra reputazione, le relazioni e i contenuti. Quello che ci mancava era la tecnica e la cultura da nativi digitali che ora, attraverso questa nuova realtà, abbiamo acquisito e che proporremo ai clienti già da questo mese.

Quali altre strategie avete pensato?

Sempre sul fronte dell'ampliamento dell'offerta, stiamo lavorando per rafforzare l'area formazione, sia nella comunicazione, quindi ad esempio media training e crisis communication,

sia nel management, quindi public speaking e leadership, e presto alcuni nostri soci terranno delle lezioni all'Sda dell'Università Bocconi. Si tratta di un'area importante, non solo per i numeri - negli ultimi mesi abbiamo erogato lezioni per 700 ore complessive a oltre 20 aziende clienti e a 300 professionisti di primo livello - ma anche perché ci consente di differenziare la nostra offerta.

Tra i driver che ha indicato c'è anche un nuovo piano di management, in cosa consiste?

Barabino & Partners è una società che dal primo giorno è stata pensata, e chiamata, per essere aperta ai professionisti. Un primo passaggio c'è stato nel 2000, con l'apertura del capitale a quelli che oggi definisco soci equity. Ora siamo al terzo piano di management dove oltre il 30% dei dipendenti è coinvolto sulla gestione e sui risultati. Si tratta di 28 colleghi, di cui 7 soci equity e 21 partner o senior, con i quali viene condiviso nel complesso il 45% del risultato.

Quanti partner conta la società?

Oggi i partner italiani sono 16, di cui nove donne. In generale oltre il 50% della forza

SAVE THE DATE

2018 savethebrand

by  Publishing Group

Martedì 27 novembre 2018 • Milano

In partnership con

ICM Advisors

#SaveTheBrand

Main Partners

CASTALDI PARTNERS
1996



LATHAM & WATKINS

MACCHI di CELLERE
GANGEMI

MAISTO E ASSOCIATI

MDBA 

Per informazioni: martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it

lavoro è femminile. Prediligiamo la crescita interna, che ci consente di avere risorse allineate e coese ai valori e al lavoro dell'azienda.

Per quanto riguarda lo sviluppo all'estero?

Abbiamo tre sedi in Regno Unito, Usa e Germania, che intendiamo rafforzare. Inoltre contiamo di una presenza a Bruxelles e stiamo reinvestendo in un altro ufficio a San Paolo, in Brasile, nonché lavoriamo molto con la Cina, sia per supportare i clienti cinesi che operano in Italia sia per aiutare la comunicazione delle piccole e medie imprese italiane, quelle sotto al miliardo di ricavi, nella loro internazionalizzazione in quel Paese.

Per il futuro pensate a operazioni di finanza straordinaria, come l'ingresso di un fondo o un'Ipo?

Per il momento non ne abbiamo bisogno, possiamo contare su un patrimonio netto che ci consente di crescere in modo cauto e solido. Finora siamo cresciuti molto, abbiamo inserito 16 nuove risorse in due anni e a marzo 2018 contiamo già una crescita dei ricavi del 6,8% con aumento di marginalità.

Quanti sono i vostri clienti?

Al momento contiamo circa 300 clienti tra Italia ed estero.

Cosa vi chiedono maggiormente oggi, cosa è più importante per loro quando si parla di comunicazione?

Oggi c'è sicuramente più attenzione alla comunicazione nei momenti di crisi, quindi la prevenzione e l'issue management, e la brand reputation, c'è maggiore consapevolezza da parte delle aziende della necessità di valutazione e protezione del brand. E poi c'è anche una maggiore comunicazione legale, con un forte sviluppo del mercato degli studi regionali. ■



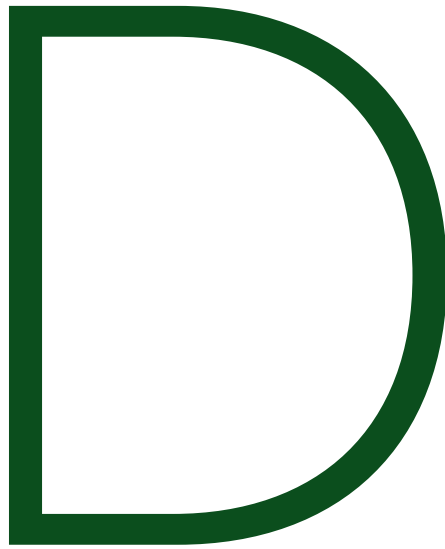
Luca Barabino

Maurizio Novelli



IL RISCHIO RECESSIONE? **C'è e viene dal** **CREDITO AL CONSUMO**

Circa l'80% del Pil americano è sostenuto dai consumi, un terzo dei quali è a debito. E il 27% dei debitori è classificato subprime. L'avvertimento di Lemanik

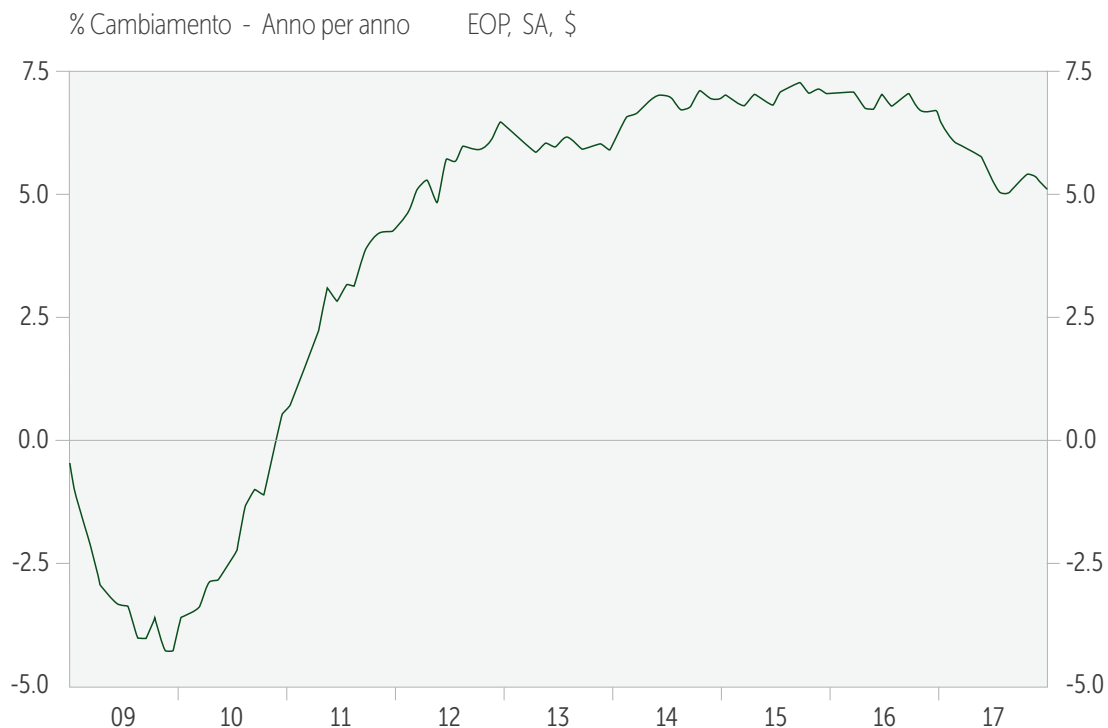


al 2013 l'economia mondiale sembra essere ritornata sulla strada della crescita, con gli Stati Uniti che hanno registrato un aumento del Pil del 2,3% nel primo trimestre del 2018, sopra le attese degli analisti (+2%) e la liquidità sul mercato arrivata a oltre 3,6 trilioni di dollari. Ma come si suol dire, non è tutto oro ciò che luccica. In questo particolare caso il detto sembra descrivere molto bene la situazione.

Stando infatti a quanto spiegato da **Maurizio Novelli**, economista e gestore del Lemanik Global Strategy Fund, ci sono due elementi critici che giocano a sfavore delle nostre economie - facendo confluire le risorse verso i mercati emergenti - e provengono dalla Cina, alle prese con un debito che ha raggiunto il 370% del Pil, ma soprattutto dagli Stati Uniti.

La crescita del credito al consumo

Fonte: Federal Reserve Board/Haver Analytics



BOLLA A STELLE E STRISCE

Il problema sta proprio nella natura della crescita. «Se nei cicli economici del passato – ha spiegato Novelli in un incontro organizzato a Milano – lo sviluppo economico si basava su investimenti espansivi e focalizzati in determinati settori, ad esempio la tecnologia nel 2000 o il real estate nel 2007-2008, oggi la crescita degli Usa è sempre più correlata al debito privato, quindi al credito al consumo».

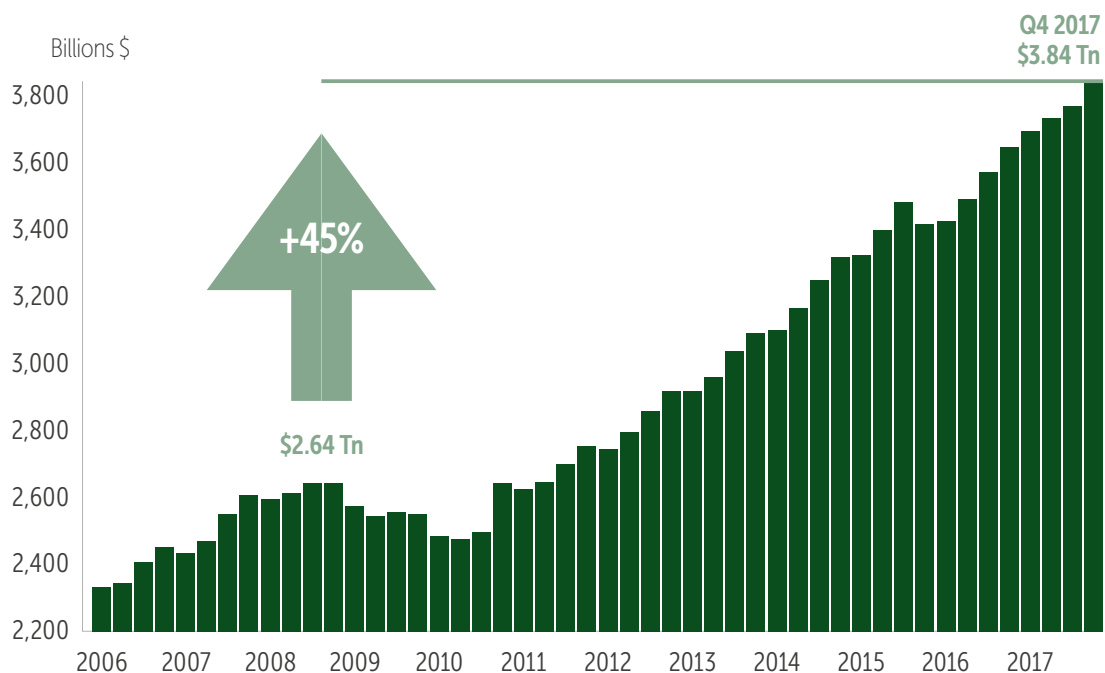
Il tema però non è il debito in sé, ma la sua sostenibilità. «Per crescere – ha osservato – ogni economia inserisce leverage nel sistema, la questione è dove viene inserito: se si investe per la crescita produttiva, le risorse impiegate aumentano i redditi, consentendo di ripagare il debito e la crisi arriva quando c'è un eccesso di produttività. Al contrario, se si fa solo credito al consumo e i redditi ristagnano, allora la crisi può arrivare perché queste spese diventano insostenibili».

Per Novelli, il credito al consumo ha raggiunto livelli pericolosi, che dovrebbero far scattare un campanello d'allarme. Attualmente circa l'80% del Pil Usa è sostenuto dai consumi, un terzo dei quali (27%) è a debito, stando ai dati della Federal Reserve. In pratica, oltre il 20% del Pil americano dipende da una domanda che si appoggia

Credito al consumo

Fonte: Fed Board of Governors, St. Louis Fed

Wolfstreet.com





ha acquisito
Pharcoterm
Maggio 2018
Advisor del venditore



Maggio 2018
Finanziamento agevolato
e contributo a fondo
perduto



Maggio 2018
Advisor del venditore



Alcedo sgr
ha annunciato
l'acquisizione di
Atlantic STARS
Maggio 2018
Advisor del venditore



Maggio 2018
Acquisition Financing



ha acquisito
**Orlando Marconi
Trasporti S.r.l.**
Maggio 2018
Advisor del venditore



ha acquisito
MARCONI FREDDEUROPA
Maggio 2018
Advisor del venditore



ha annunciato
l'acquisizione di
NADELLA
Maggio 2018
Advisor del venditore



Aprile 2018
Finanziamento IFC



Febbraio 2018
Finanziamento a medio-
lungo termine



Febbraio 2018
Finanziamento agevolato
e contributo a fondo
perduto



Gennaio 2018
Finanziamento agevolato
e contributo a fondo
perduto



Gennaio 2018
Advisor del venditore



ha ceduto un portafoglio
di impianti fotovoltaici a
QUADRIVIO
Dicembre 2017
Advisor del venditore



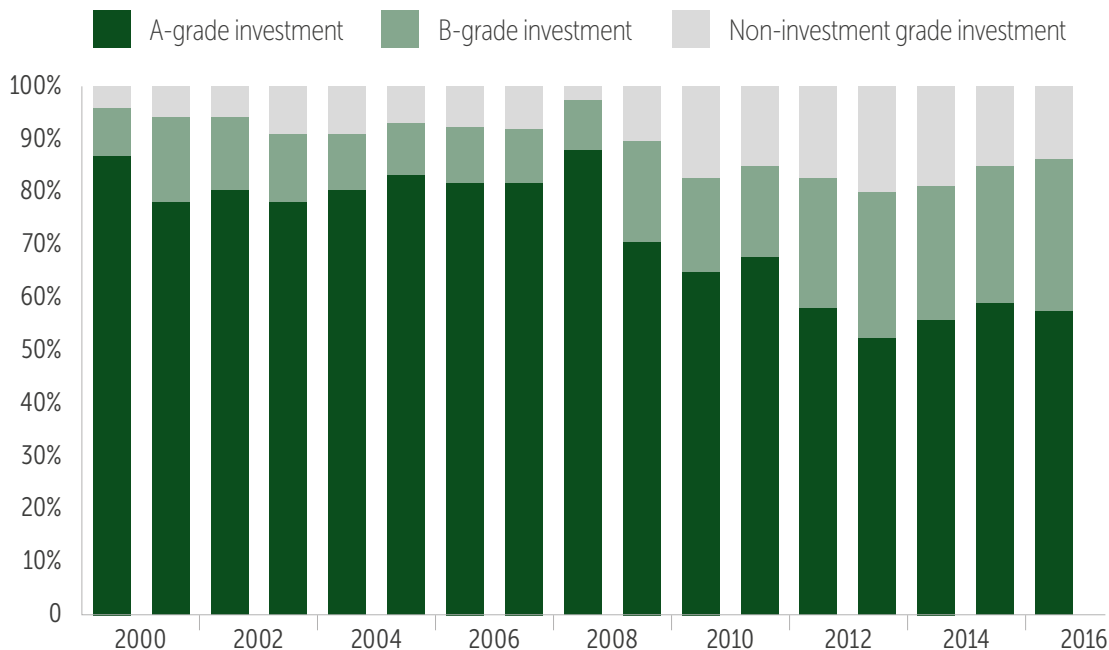
Dicembre 2017
Finanziamento BEI



Dicembre 2017
Finanziamento BEI

Credito speculativo outstanding nel 2016

Fonte: OECD Business and Finance Scoreboard, DB Global Research



sul credito al consumo che è cresciuto, dal 2008 a oggi, del 45% arrivando a quota 3,88 trilioni di dollari.

Inoltre oggi il 27% dei consumatori americani viene classificato subprime (dati al dicembre 2017),

una quota più alta del 2006, quando i mutuatari considerati ad alto rischio rappresentavano il 23,5%. A questo si aggiunge il fatto che attualmente il costo di questo debito privato è vicino al massimo del 2007, pari a circa il 12%, ma il prezzo del denaro è più basso del 50% rispetto al 2008 e i redditi sono cresciuti in misura inferiore. Di conseguenza, «basta un piccolo rialzo dei tassi a rendere il debito insostenibile». Nel complesso il debito pubblico e privato americano sul Pil è passato dal 300% del 2007 al 375% di oggi.

La situazione si riflette anche sul mercato. «Nel 2016 nel mondo – spiega Novelli – il 45% dei bond è credito speculativo, cioè con rating inferiore al B». Nel 2008 la quota era del 15%.

«Oggi il 27% dei consumatori americani viene classificato, una quota più alta del 2006, quando i mutuatari considerati ad alto rischio rappresentavano il 23,5%»



Prata & Mastrale

HOUSE OF TAILORING



Il tuo miglior biglietto da visita?
Un abito sartoriale su misura ... **fatto bene!**

Aldo Invitti di Conca



Prata & Mastrale – House of Tailoring
Via Fatebenefratelli, 17 – Milano
Tel. 02 655 60 920
pratamastrale.it

L'ILLUSIONE DELLA LIQUIDITÀ

Molti penseranno che il mercato oggi è molto liquido, come può il sistema non reggere in caso di necessità? Per Novelli la risposta è semplice. Il credito al consumo, spiega, è «pro ciclico, non dipende cioè solo dai tassi di interesse ma è legato alla propensione al rischio degli intermediari che lo erogano». Propensione che, tra l'altro, è cresciuta proprio a causa dei tassi bassi: «Per un 2% oggi si è disposti a investire in qualsiasi cosa», osserva.

Finché dunque ci saranno soggetti sul mercato disposti a dare credito anche ad alto rischio, ci sarà liquidità e il sistema andrà avanti. Tuttavia, «non appena il rischio diminuirà, le banche e gli investitori venderanno i propri bond togliendo proprio quella liquidità che oggi manda avanti il mercato».

«Oltre il 20% del Pil americano dipende da una domanda che si appoggia sul credito al consumo che è cresciuto, dal 2008 a oggi, del 45% arrivando a quota 3,88 trilioni di dollari»

IL RISCHIO PER IL RETAIL

Stavolta però a pagarne le conseguenze, sostiene l'esperto, saranno i privati attraverso i fondi di investimento. «Il credito oggi è molto più disintermediato rispetto al passato e si canalizza attraverso i mercati finanziari nello shadow banking system, ossia tutto ciò che non è banca». Basti pensare che oggi i leveraged loans sono per il 21% in mano a fondi di asset management, nel 2008 la quota era dell'8%. Il problema è che «la propensione al rischio dei fondi è molto più esposta al mark to market e dunque è più vulnerabile alle dinamiche dei mercati finanziari: se un bond subisce un downgrading e il suo rating va al di sotto di una certa soglia, molti investitori sono costretti a vendere, cosa che invece non fanno le banche». In caso di risk off, dunque, la contrazione dell'offerta di moneta e l'eventuale successivo credit crunch avrebbero un impatto più rapido sull'economia reale. Per Novelli «al momento non viene percepito che la situazione economica internazionale è più instabile di quanto si creda». Ma se si vuole evitare una nuova crisi, che ha le carte in regola per essere peggiore di quella del passato, è necessario iniziare a chiedersi seriamente in che direzione stiamo andando. (l.m.) ■



Demi Moore



Susan Sarandon



Julia Roberts

AVVOCATE NEL CINEMA: IN ITALIA TUTTO DA RIFARE

Demi Moore nel film *Codice d'Onore* (Rob Reiner, 1992), **Susan Sarandon** ne *Il Cliente* (Joel Schumacher, 1994), **Julia Roberts** in *Erin Brockovich* (Steven Soderbergh, 2000). Dagli anni '90 la cinematografia americana si è riempita di figure di donne avvocato, professioniste intraprendenti, brillanti, risolte, in continua lotta contro ambienti maschilisti, ostili e spesso spaventati di fronte al potere femminile. «Il cinema americano riesce sempre a creare figure di avvocate dotate di forti personalità», ha osservato **Gianni Canova**, critico cinematografico intervenuto durante il convegno Diritto al futuro organizzato da Asla - l'Associazione degli studi legali associati - in un dialogo sul tema con l'avvocata **Annamaria**

Bernardini de Pace. È così anche nelle serie. Pensiamo alla libertà sessuale di *Ally McBeal* (interpretata da **Calista Flockhart**) nell'omonima serie del 1997, all'emancipazione di Rachel Zane (**Megan Markle**) in *Suits* o la forza di Alicia Florrick (**Julianna Margulies**) in *The Good Wife*.

La magia però finisce se guardiamo al cinema italiano. Qui, ha aggiunto Canova, «le figure di donne avvocato si contano sulle dita di una mano e spesso l'interpretazione fa fatica ad andare oltre lo stereotipo». Gli esempi infatti non sono molti e tutti poco edificanti. C'è **Mariangela Melato** ne *L'avvocato delle donne*, miniserie televisiva andata in onda su Rai 2 nel 1997, **Anna Bonaiuto** nei panni di **Ilda Bocassini**, un magistrato quindi, nel film *Il Caimano* (Nanni Moretti, 2006) oppure **Michela Cescon**

SAVE THE DATE



Giovedì 5 Luglio • Four Seasons Hotel

Via Gesù, 6/8 • Milano

#LcDiversityAwards

Main Partners

GATTAI, MINOLI, AGOSTINELLI,
PARTNERS
STUDIO LEGALE

Google

ING

SEA
Milan
Airports

Con il supporto di

30% Club
GROWTH THROUGH DIVERSITY

ASLAWOMEN

PWN | MILAN
PROFESSIONAL WOMEN'S NETWORK

ValoreD
più donne, più talento, più impresa

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



Annamaria Bernardini de Pace e Gianni Canova

nel più recente *Nome di donna* (Marco Tullio Giordana, 2018) e pochi altri. «La cultura americana – ha commentato Bernardini de Pace – esalta le donne molto di più e da molto prima rispetto a quella italiana» perché queste «sono riuscite a emanciparsi, nell'imprenditoria e nelle varie professioni, in anticipo rispetto al nostro Paese». A tal proposito, ha spiegato, «pensiamo solo che la parità giuridica dei coniugi è arrivata solo nel 1975, la donna non ha potuto votare fino al '46 e solo nel '64 le donne sono potute entrare in magistratura. Tutte queste cose influiscono nell'immaginario cinematografico».

Non a caso, ha aggiunto, «spesso nel cinema italiano le avvocate sono tristi, banali, prive di personalità e un po' sciatte» come se non fossero in grado di svolgere quel ruolo. Questo perché, ha

osservato l'avvocata, «i film rispecchiano ancora una mentalità che c'era negli anni '70 – '80, quando le donne erano mogli o subordinate di avvocati uomini ma mai professioniste indipendenti. Oggi però l'ambiente sta cambiando».

C'è da dire, poi, che nel cinema italiano è la figura stessa dell'avvocato a non uscirne bene. «Mentre negli Usa il professionista legale è spesso un eroe, colui che difende le vittime e sfida il potere» ha osservato Canova, «in Italia questa figura positiva è solitamente il magistrato mentre il legale è in bilico tra il modello azzecca-garbugli, il colluso con la criminalità o il "Perry Mason"». Questo perché il cinema tricolore riflette le sensazioni diffuse, e tipicamente italiane, di arbitrio e sfiducia nella giustizia. Un tema che, purtroppo, prescinde dal genere. ■

QUESTIONE DI PRICING

L'evoluzione della domanda dei servizi legali passa da una revisione dei prezzi, dallo sfruttamento delle nuove tecnologie e dal riposizionamento sul mercato



Richard Allen, Steven Sprague, Alan Ragueneau, Nicola Di Molfetta, Federico Sutti e Francesco Antonioli



ome si fa a essere sempre più competitivi in un mercato dei servizi legali in costante evoluzione? E come si fa a farlo ancor più in un momento storico come il nostro in cui domanda e offerta sono condizionate dalla prepotente ascesa delle nuove tecnologie e dell'intelligenza artificiale. Da questi interrogativi è partito il dibattito della tavola rotonda "L'evoluzione della domanda dei servizi legali" del congresso *Diritto al futuro*, organizzato da Asla (si veda gli articoli precedenti)

che ha visto confrontarsi sul palco **Richard Allen** (senior consultant di Burcher Jennings); **Alan Ragueneau** (legal director market operations di Whirlpool EMEA), **Federico Sutti** (managing partner di Dentons in Italia) e **Nicola Di Molfetta** (direttore di MAG, dei contenuti delle testate web di LC Publishing group e autore del libro *Avvocati d’Affari - segreti storie protagonisti*).

LA PROSPETTIVA INTERNAZIONALE

Dal suo osservatorio di esperto di contenzioso, spese legali e gestione delle pratiche, Allen ha spiegato che è fondamentale, a suo avviso, adottare un nuovo approccio sul *pricing*, avvicinandosi alle richieste dei clienti, senza perdere redditività. L'esigenza più comune delle aziende, spiega Allen, è

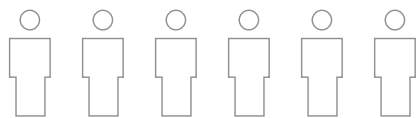


quella di avere una maggiore chiarezza sui costi finali che spinge l'ago della bilancia sulle tariffe fisse.

Una survey condotta da Altman Weil nel 2014 su 1100 avvocati operanti negli Stati Uniti ha dimostrato che, in fase di analisi dei costi, la scelta degli in house ricade sul consulente che offre il prezzo più basso solo nel 9,6% dei casi. La preferenza che va per la maggiore (36,4%) è per gli studi che garantiscono trasparenza nella determinazione delle tariffe, segue quella per il prezzo garantito (33,7%) e un *pricing* basato sul valore dei servizi (20,3%). In particolar modo, secondo Allen, è diventata ormai obsoleta la

SAVE THE DATE

inhousecommunity Awards



IV EDIZIONE

Lunedì 15 ottobre 2018 • Milano

#lhcommunityAwards

Main Partners

 CARNELUTTI LAW FIRM

CASTALDI PARTNERS
1996

CHIOMENTI

 **EY**
Building a better
working world

FOGLIA & PARTNERS
TAX • LEGAL


GEBBIA BORTOLOTTO
PENALISTI ASSOCIATI

LATHAM & WATKINS

 RSINGHER ORTU
avvocati associati

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

Sponsors

 Accuracy

 DILI TRUST

 wyser
Your Search, Our Work.
© 2018 GIGAMON

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

determinazione dei prezzi sulla base di fee orarie. Un sistema che mette sotto pressione gli stessi avvocati-consulenti, spingendoli a ribassare i loro prezziari. «La domanda che dobbiamo porci è: stiamo vendendo il nostro tempo ai clienti? No! Vendiamo loro risultati, tranquillità d'animo, reattività, empatia e comprensione, conoscenze e abilità e, soprattutto, assunzione di rischi. Potremmo lavorare su tutti questi punti», commenta Allen e cita almeno una ventina di metodi di *pricing* che vengono già utilizzati dalle firm del Regno Unito (*fixes fees, flat/portfolio fee, fee range, conditional fee, contingent fees, DBAs, First mover pricing, fee cap, fee cap & collar, abort/success fees, service level guarantee, retainers, bundling & unbundling, volume pricing, peak load pricing, versioning, premium for urgency, inter-service pricing, combining pricing strategies*). Per raggiungere buoni risultati, conclude, bisogna allontanarsi dalla strategia del prezzo di costo maggiorato, dalle opzioni tariffarie e garantire una maggiore trasparenza, coinvolgendo i clienti nella selezione del metodo di definizione del prezzo più adatto allo specifico caso.



Federico Sutti e Nicola Di Molfetta



EUROPEAN CORPORATE COUNSEL SUMMIT

21 – 22 June 2018 | Fairmont Le Montreux Palace | Montreux | Switzerland

The European Corporate Counsel Summit is our flagship event that brings leading in-house counsels with specialist international law firms and legal services providers together through our recognized one-on-one business meetings methodology. As an invitation-only event taking place behind closed doors, the summit offers Global/European GCs an intimate environment for a focused discussion of key new drivers shaping the legal profession.

The pre-selected one-on-one business meetings provide access to managers of the largest corporate legal budgets in Europe – in-house counsel with direct responsibility for researching and selecting law firms. A thorough selection process ensures a qualified audience, which grants unparalleled business and networking opportunities in a luxurious and stimulating environment.

A SAMPLE OF CONFIRMED ATTENDEES INCLUDE

Cameron Craig, Deputy General Counsel, Data Privacy & Digital – Group Head of Data privacy, **HSBC**

Martim Della Valle, VP Compliance, **Anheuser-Busch inBev**

Enrique Rueda, Chief Compliance Officer & Head of Group Security, **Nestlé**

Denis Kelleher, Head of Privacy EMEA, **LinkedIn**

Juerg Peter, Head of Corporate M&A, **Intel Corporation**

MEDIA PARTNER

legalcommunity.it

inhousecommunity.it

inhousecommunityus.com

FOR MORE INFORMATION, PLEASE CONTACT

DEBORAH SACAL | dsacal@marcusevansch.com or visit
<https://events.marcusevans-events.com/ecc-2018-legal-community-it>

marcusevans[®]

Il *pricing* e l'assunzione dei rischi (legali e di conformità) sono due dei fattori chiave della domanda dei servizi legali. A spiegarlo è Ragueneau, portando la sua prospettiva di professionista in house di una grande multinazionale. Il giurista, che elenca altre quattro determinanti (ovvero *vision*, complessità della struttura organizzativa, esperienza e capacità del team legale, e presenza geografica), sostiene che proprio su questi due elementi la tecnologia avrà un impatto maggiore e potrà portare a una significativa riduzione della domanda. I nuovi strumenti tecnologici e l'intelligenza artificiale potranno infatti fungere da catalizzatori nella costruzione di sistemi di gestione legal & compliance, nella previsione di rischi prima che si materializzino e nell'anticipazione di decisioni che verranno prese nei tribunali e davanti agli arbitri. Quanto invece all'impatto sulla gestione dei costi legali, Ragueneau crede che, grazie all'impiego delle nuove tecnologie, sarà possibile: demandare compiti a basso valore aggiunto ai computer e i legali potranno concentrarsi sui lavori più complessi; lavorare da remoto e posizionare le risorse nelle location che garantiscono il più alto vantaggio in termini di efficienza dei costi; controllare sistematicamente la spesa legale esterna; e costruire una rete consistente di fornitori di servizi legali.

IL MERCATO ITALIANO

Definire un nuovo modello di *pricing*, che si basi su sistemi diversi dalle fee orarie, non è tuttavia un'opzione perseguibile per il mercato italiano, secondo Sutti, dove il tempo rimane il benchmark di riferimento per gli avvocati.

In Italia, motiva l'avvocato, la relazione tra avvocati-consulenti e giuristi-clienti è molto diversa rispetto agli altri Paesi (da noi non c'è un rapporto paritetico, i general counsel occupano una posizione privilegiata). Inoltre, continua, c'è una maggiore concorrenza (gli iscritti alla cassa forense sono oltre 242mila) e ci sono molte meno grandi aziende rispetto, ad esempio, alla Francia e alla Germania. «Sono italiane solo 11 delle Fortune 500, contro le oltre 50 francesi e tedesche», sottolinea Sutti.

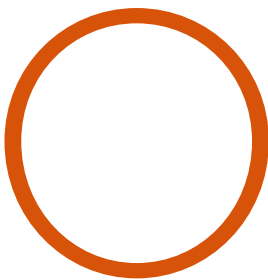
In questo contesto – continua l'avvocato – tranne che per le operazioni strategiche, i mandati “ordinari” vengono assegnati sulla base del prezzo. «Il vero tema - conclude - è non negoziare quando non c'è spazio per farlo perché l'offerta è troppo al ribasso». Le strade, secondo Sutti sono due: contenere le dimensioni degli studi legali («le grandi strutture da 200/300 avvocati non sono più sostenibili») e scegliere in quale fascia di mercato posizionarsi, definendo quali attività fare e quali no.

È d'accordo Di Molfetta secondo cui «per recuperare marginalità bisogna sforzarsi di lavorare sui processi, eliminando le inefficienze. È fondamentale avere consapevolezza della contabilità industriale, senza lavorare in perdita, a prezzi fuori mercato. Dal *pricing* dipende la capacità di uno studio legale di stare sul mercato. Per quanto riguarda, infine, le aree di attività di supporto e a basso valore aggiunto due sono le alternative: smettere di occuparsene o organizzarsi per continuare a farlo con un minimo di marginalità, attraverso la tecnologia o la delocalizzazione, come ci ha insegnato Linklaters». (r.i.) ■



IL LAVORO DEL FUTURO

E IL FUTURO DEL LAVORO



Oggi è avvenuto un cambiamento rivoluzionario a livello sociale che è irreversibile e sta progressivamente modificando

tendenze e comportamenti sia nei paradigmi comunicativi che nel mercato del lavoro. Non si tratta più di un evento tecnologico che fa discutere ma ormai è un avvenimento che guida la trasformazione della società in tutte le sue forme, cambiando il rapporto tra le persone e portando grandi trasformazioni al mondo del lavoro e determinando punti di non ritorno. Siamo in mezzo ad una rivoluzione culturale e tecnologica quasi senza rendercene conto. Le innovative normative di recente introduzione (c.d . Legge Fornero, Jobs Act ...) e l'imponente avanzata delle tecnologie, che non chiedono il permesso a nessuno, stanno progressivamente "spazzando via" molti vecchi paradigmi anche nel mondo hr e originando mutamenti radicali sia nelle professioni che nella loro gestione.

Oggi siamo in presenza di una platform economy: si genera valore in un ecosistema digitale in cui la spinta non viene solo dall'azienda che produce un bene e/o servizio ma tutto sta diventando sempre più bilaterale, flessibile e interconnesso.



Entro il 2020 il 40% dei worker americani sarà costituito da tanti piccoli lavoratori indipendenti perché grazie all'evoluzione dell'universo digital e mobile la forza lavoro non avrà più bisogno di un ufficio fisico e le persone avranno sempre di più la possibilità di decidere come e dove lavorare.

In questo mutato scenario la domanda d'obbligo è se ha ancora senso parlare solo di lavoro subordinato e autonomo o se, invece, come già negli Stati Uniti, sia più corretto parlare di "self employed".

In questo scenario caratterizzato da continue implementazioni tecnologiche il lavoro continuerà ad esserci: cresceranno le alte professionalità ed il lavoro dedicato alla assistenza ed ai servizi alla persona il tutto a discapito delle professionalità intermedie con compiti di routine che verranno sostituite da processi tecnologici sempre più sofisticati e dai robot.

Il futuro sarà per persone e imprese in grado di anticipare i tempi, facendosi trovare già attrezzate per governare il nuovo: la chiave sarà costituita dalla formazione e dall'aggiornamento

continui, unici strumenti per una concreta e efficace employability, passando dall'essere impiegati all'essere impiegabili.

In un tale panorama sarà necessario ridisegnare i contenuti della contrattazione sindacale, modificare il concetto di mansionario, fare riferimento a nuove tipologie professionali, commisurare sempre di più la prestazione al risultato, a introdurre forme sempre più flessibili dell'orario di lavoro ...

Come HR ci dovremo evolvere a diventare dei network builder abilitando community creative e innovative e a sviluppare nuovi mindset nei dipendenti per dirigere le sfide di domani senza rinnegare le complessità e dialogando sempre di più con il mondo esterno, con cui dobbiamo sintonizzarci per non perderne le complessità, le opportunità e le sfide gestionali e organizzative. ■

** Presidente
AIDP Gruppo Regionale Lombardia*





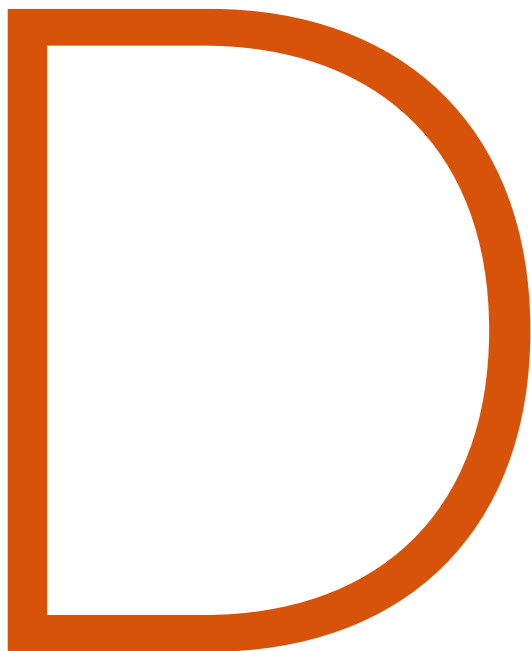
12

LEZIONI

sulla

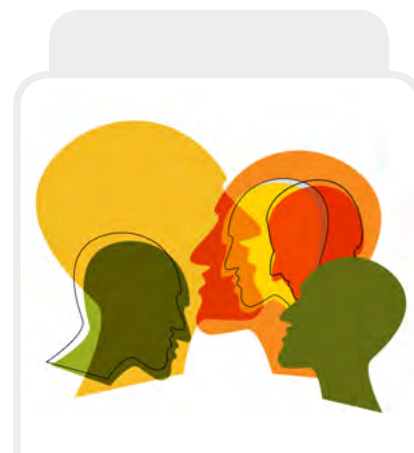
PSICOLOGIA

*dell'*AVVOCATO



opo una prima serie d'interviste, abbiamo deciso di fare il punto, anzi, di farne 12. Vogliamo provare ad andare oltre la singola persona e la sua specifica storia e provare a fissare qualche buona pratica, sfatare qualche mito e individuare i famosi fattori di successo che questa rubrica indaga attraverso gli incontri con i nostri Law Leaders.

Qualcuno mi ha fatto notare che i ritratti presentano solo le luci e tralasciano le ombre. È voluto! L'obiettivo di questo progetto editoriale è quello di condividere le migliori pratiche, non di stabilire classifiche o meriti. Puntare i riflettori, o la lente d'ingrandimento, solo sugli aspetti positivi e le qualità ci permette di isolare i fattori di successo e imparare o farci ispirare, dimenticando per un momento antipatia, differenze di vedute o valori ed eventuali invidie. Prima di farlo però voglio esplicitare qual è la definizione di successo a cui faccio riferimento: un avvocato di successo è quella persona che si sente realizzata professionalmente, che si occupa di quei mandati che lo appassionano maggiormente, che lavora, magari guida, lo studio che esprime la propria idea di professione e che è efficace e riconosciuta per questo dal mercato. Alla luce di questa definizione, abbiamo prima di tutto voluto dimostrare che si può avere successo in molti modi diversi, in contesti molto diversi, con provenienze, storie e caratteristiche molto diverse.



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

unbuonavvocato.it

LAVORI E INCASSI

Il primo
marketplace
di domanda
e offerta
di servizi legali
consumer



SCARICA L'APP SU



Per informazioni:

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

MA CI SONO ALCUNI ASPETTI CHE POSSIAMO METTERE A FATTOR COMUNE. ECCONE 12:

1 Tutte le e i professionisti che abbiamo incontrato si conoscono molto bene! Questo vuol dire poter scegliere per se i contesti lavorativi, mandati e mandanti, partner, ma anche le strategie migliori; ovvero più adatte alle loro specifiche, uniche, caratteristiche.

2 Sanno imparare molto bene. Nel senso che hanno fatto propri i principi del diritto e sviluppato un'intelligenza organizzativa e di business che permette loro di cogliere velocemente e con efficacia sia il cuore di un problema, sia le implicazioni meno evidenti o esplicite.

3 Considerano l'organizzazione del proprio studio uno strumento che può moltiplicare la loro efficacia, pur riconoscendone i limiti. O meglio, proprio perché ne comprendono le finalità si rendono conto di quali possano essere le questioni da sviluppare o modificare e quali invece vadano gestite come male necessario.

4 Sono coraggiose e coraggiosi. Non hanno mai pensato al posto di lavoro quando si è trattato di prendere la decisione di esporsi o cambiare studio...

5 Hanno sempre inseguito il loro sogno professionale! Tutte le e i LawLeader che abbiamo incontrato hanno avuto successo come conseguenza e non come obiettivo di carriera.

6 Hanno messo a fuoco il loro desiderio professionale, piuttosto che un obiettivo. Si tratta di persone che hanno un sogno, prima di avere obiettivi che ovviamente servono, ma non ispirano.

7 Hanno saputo e sanno tuttora, magari senza per forza ammetterlo, imparare dagli altri. E non solo dai grandi dominus o da contro parti eccellenti, ma anche da collaboratrici e collaboratori, assistenti e persone non direttamente collegate alla loro attività professionale.

8 Sono curiose e curiosi e se incontrano un argomento che attira la loro attenzione lo approfondiscono fino a comprenderlo e farlo proprio.

9 Hanno messo in discussione un approccio convenzionale, o ritenuto tale dal loro contesto di riferimento. Che sia la forma di associazione, l'approccio al cliente o alla contro parte, la relazione con gli allora senior di studio o più in generale l'approccio alla professione, tutte e tutti hanno sviluppato un loro modo unico di interpretare la professione.

10 Non si accontentano, ma continuano a mettersi in gioco, sia con i clienti sia con responsabilità organizzative e amministrative nello studio.

11 Sviluppano business con i fatti, lavorando nel quotidiano, piuttosto che affidarsi ad azioni straordinarie.

12 Sanno che a volte è importante fare delle cose, non perché servano a loro, ma perché servono alle persone con cui o per cui lavorano; in altre parole, sanno, non sempre ammettendolo, che in ultima analisi il loro successo dipende dal successo degli altri.

Arrivederci al prossimo numero con un altro LawLeader e a risentirci sul podcast Complex – L'avvocatura oltre la superficie. 📌

**De Micheli Lanciani Motta
Psicologi del Lavoro Associati*

Gaia Francieri

L'associazione dei professionisti del marketing e della comunicazione per gli studi compie cinque anni. MAG, assieme a Gaia Francieri ha provato a fare un primo bilancio di questa esperienza

MOPI

«L'importanza di fare network»

W

eb, social media e tutti gli strumenti digitali che oggi abbiamo a disposizione hanno permesso la formazione di reti e di spazi di discussione e condivisione in cui le persone possono riunirsi da tutto il mondo online. Ma la vera importanza di queste reti è il networking, ovvero creare

una rete di contatti con obiettivi professionali comuni in cui far nascere relazioni collaborative tra professionisti diversi. Con questo scopo nel 2013 è stata creata MOPI marketing e organizzazione delle professioni, un'associazione che riunisce professionisti che operano

e sono interessati all'area marketing, alla comunicazione e all'organizzazione degli studi professionali in particolar modo negli studi legali. Tra i suoi soci fondatori **Stefano Ferranti** (responsabile di kMap Strategies), **Gaia Francieri** (head of communication di Chiomenti), **Roberta De Matteo** (BD and Communications Country Senior Manager di Orrick), **Ilaria Cau** (Marketing & Communication Consultant), **Graziella Furci** (External Relations Manager di Pedersoli).
Annualmente MOPI e *Legalcommunity.it* si incontrano per condividere e discutere delle proprie iniziative e quest'anno MAG ne ha approfittato per intervistare **Gaia Francieri** e chiederle un primo bilancio dell'associazione.

A 5 anni dalla nascita di MOPI, chi sono i vostri associati?

I nostri associati comprendono professionisti che si occupano, all'interno degli studi legali, di comunicazione (gestione di comunicati stampa, aperture di nuove sedi, materiali di presentazione dello studio), di organizzazione di eventi, di human resources, della gestione del mondo web (sito, social network, blog) e di business development (sviluppo di strategie per la crescita del business dello studio).

E quanti siete?

A oggi contiamo 80 professionisti iscritti a rappresentare 22 studi legali nazionali e internazionali, organizziamo e collaboriamo in media a 20 eventi l'anno.



Come sono organizzate le vostre attività?

Essendo noi stessi dei professionisti, sappiamo quanto il tempo sia prezioso all'interno della giornata lavorativa. Per questo abbiamo organizzato i nostri eventi in diversi format come i marketing lunch dove gli associati sfruttano la pausa pranzo per condividere e confrontarsi su tematiche proposte e anticipate attraverso il sito e i canali social.

Un metodo di confronto vero e proprio...

Inoltre dal 2017 è stata promossa la nuova formula di incontri denominata "Un caffè con MOPI": la mattina presto, prima di iniziare la giornata lavorativa, vengono organizzati eventi che puntano a dare soluzioni innovative e formative utili per la nostra attività.

Le possibilità di formazione oggi sono molteplici, quale valore aggiunto danno i vostri eventi?

I nostri eventi hanno l'obiettivo di dare soluzioni pratiche attraverso l'incontro con veri esperti di settore.

Per esempio?

Un evento mirato a chi si occupa maggiormente di formazione, team building ed hr è stato LEGO Serious Play: questo libero processo di costruzione in primis sviluppa l'intelligenza emotiva e inoltre è una pratica ideale per il coaching aziendale. Durante l'incontro un moderatore certificato LEGO ha coinvolto gli associati in una sessione di training permettendo ai partecipanti di essere loro stessi i protagonisti del metodo.

Altro?

Per restare sempre aggiornati alle realtà 4.0, abbiamo organizzato l'incontro Web Writing. La scrittura sul web è interesse di tutti coloro che all'interno degli studi professionali scrivono per siti web, blog o sempre più spesso profili LinkedIn. Un evento che ha fornito spunti più tecnici su quelle che sono le nuove regole della comunicazione online in cui il web writer ha analizzato i contenuti dei siti degli studi degli associati presenti, dando loro consigli su come essere più 4.0.

The Best in Italy

IP&TMT 2018 Report



FREE DOWNLOAD AVAILABLE ON

legalcommunity.it

financecommunity.it

inhousecommunity.it

foodcommunity.it





Vi proponete come network, quali sono i contatti sui quali i vostri associati possono contare?

Nel vero spirito di networking, MOPI annualmente organizza incontri tra gli associati e le più importanti testate internazionali operanti nei settori dedicati: per gli associati che lavorano all'interno degli studi legali ogni anno in programma ci sono gli incontri con i ricercatori di Chambers and Partners e TheLegal500 permettendo ai partecipanti di chiarire dubbi, fare proposte e creare un canale di collaborazione diretto con i ricercatori.

Avete anche rapporti con l'Università?

Negli anni abbiamo consolidato rapporti di collaborazione con Università come la LUISS con cui abbiamo organizzato l'evento "Comunicazione e leadership per lo studio legale del futuro", abbiamo avuto anche il patrocinio del Comune di Milano e di Expocittà, annualmente organizziamo incontri di deontologia in collaborazione

con gli ordini e quando vengono pubblicati testi attinenti alla nostra professione organizziamo l'incontro con l'autore.

Voi siete direttamente coinvolti sul campo nella comunicazione legale, qual è la situazione attuale?

MOPI già negli anni scorsi ha pubblicato una survey sulla situazione del marketing negli studi legali raccogliendo dati dall'85% delle risorse che se ne occupano presso studi di diverse dimensioni sia italiani che internazionali.

Cosa ne è emerso?

La fotografia emersa è stata di un settore che sta andando sempre più organizzandosi e strutturandosi indipendentemente dalle dimensioni dello studio. A breve pubblicheremo una nuova survey in cui cercheremo di visualizzare meglio la situazione alla luce soprattutto della velocità con cui la tecnologia e i mezzi di comunicazione evolvono condizionando anche la comunicazione legale.

Cosa si devono aspettare i vostri associati per il 2018?

La nostra priorità è sempre contestualizzare gli eventi con quelle che sono le novità sul mercato. Tra le prossime proposte in programma per il 2018 incontri con psicologi su come affrontare l'intelligenza di genere e sulla negoziazione che possono essere usati sia in ambito lavorativo che personale, aggiornamenti sul mondo social con digital strategist che illustreranno le linee guida per ottimizzare le pagine LinkedIn degli studi, ma anche l'evoluzione delle ricerche del personale su LinkedIn, a incontri su come l'arte può aiutare gli studi a essere più innovativi e ricchi di contenuti.

E quindi per concludere: MOPI dopo 5 anni è...?

Possiamo dire che MOPI a 5 anni dalla sua nascita si è consolidata come punto di riferimento sul mercato degli studi professionali per il network tra professionisti del settore, ma soprattutto un punto di incontro e confronto sui nuovi approcci al marketing e alle sue varie declinazioni. ■



NEGOZIARE

per BUSINESS

e per gestire

CONFLITTI

L'

attività che più frequentemente svolgiamo nell'arco della giornata è la negoziazione. Negoziando con i clienti parcella e decisioni

strategiche; negoziamo con i collaboratori le attività, i tempi e modi con cui devono essere condotte; negoziamo con le controparti; negoziamo con il partner dove andare in vacanza, dove andare a cena e con i figli i compiti da fare. Per non parlare poi di quanto

negoziando con noi stessi, dal vestito da metter al mattino, fino alla decisione di rispondere o meno a quel messaggio su WhatsApp. Insomma, la negoziazione è presente a trecentosessanta gradi nella nostra vita. Vediamo allora alcune tecniche e principi che ci possono aiutare a negoziare meglio per portarci a casa il risultato sperato.

BUSINESS E CONFLITTI

Distinguiamo innanzitutto due ambiti negoziali distinti: la negoziazione per la gestione dei conflitti e la negoziazione di business. Di quest'ultima abbiamo avuto modo di parlare su MAG tempo addietro e riguarda tutte le situazioni in cui vogliamo portarci via la fetta più grande della torta. Si negozia per business ogni qualvolta si vuole ottimizzare il risultato. I due approcci macro che si possono avere al tavolo negoziale in questi casi sono:

- 1** Approccio duro, stile braccio di ferro, dove si parte dall'idea che uno vince e l'altro perde (win-lose).
- 2** Approccio morbido, dove si cerca un punto di incontro in cui ciascuno possa trovare soddisfazione delle proprie pretese (win-win).

L'approccio di molti legali e di molti clienti è di tipo competitivo, "duro", "a somma zero". In sostanza o si vince o si perde. L'approccio aggressivo, tenace al tavolo negoziale è visto come l'unico possibile. Il negoziato è un campo di battaglia dove c'è un vincitore e un vinto, dove ciò che cedi conquista l'altro e viceversa. Così anche l'approccio di molti

clienti al negoziato è di questo tipo e di conseguenza vogliono solo avvocati sulla stessa frequenza d'onda: questi clienti si sentono "più sicuri" con avvocati aggressivi, convinti che tale atteggiamento manifesti forza e fermezza. Alcuni, tra l'altro, amano anche nel rapporto interno avvocato-cliente questo tipo di atteggiamento (l'essere in sostanza un po' maltrattati). Altri invece nel rapporto interno vogliono comprensione e ascolto, mentre con la controparte un legale energico. Tale convinzione di partenza va sfatata: non è che chi alza di più la voce è più forte o chi batte di più i pugni ottiene di più. A bene vedere, spesso negoziazioni più morbide, dove si cercano margini di accordo e cooperazione permettono di portarsi a casa risultati migliori e più duraturi. Al contrario, molte battaglie finiscono solo in inutili spargimenti di sangue, in sfibranti bracci di ferro e sterili prese di posizione. Alcuni avvocati si rapportano ai propri clienti in modo propositivo, arricchendo di opzioni e strategie la situazione, mentre altri preferiscono atteggiarsi come meri esecutori, distaccati dai reali interessi del cliente (vuole così e così faccio). In alcuni casi si vengono invece a creare delle dinamiche di solidarietà e alleanze che portano entrambi a ragionare con il NOI CONTRO LORO. Abbandoniamo ora la negoziazione di business ed entriamo nella negoziazione per la gestione dei conflitti. Si negozia per gestire i conflitti ogni qualvolta cerchiamo di prevenire l'insorgere di un conflitto, piuttosto che gestire al meglio un conflitto insorto, per evitare l'escalation e quindi la produzione di danni maggiori.

COSA NON TEMERE

Il conflitto fa parte delle relazioni umane, quindi di per sé non è un problema. Non va evitato il conflitto, anche perché laddove vi siano più teste pensanti è quasi impossibile; ciò che va evitato è lo scontro fine a sé stesso, che invece va sempre trasformato in confronto.

In secondo luogo, consideriamo che ciascuno di noi si forma una propria mappa della realtà, come ci insegna la PNL, pertanto ciascuno vede le situazioni dal proprio punto di vista e parte da lì per muovere i passi del confronto con il resto del mondo.

3 REGOLE FONDAMENTALI

L'obiettivo della negoziazione per gestire un conflitto, come abbiamo visto, è prevenire o ridurre al minimo i danni del conflitto, magari cercando di volgere la situazione in positivo e quindi trasformare un problema in una opportunità di chiarimento e di miglioramento dei rapporti e del clima interno di studio o in famiglia. Vediamo le tre regole fondamentali per gestire al meglio le situazioni conflittuali.

REGOLA N° 1

MAI COLPIRE L'IDENTITÀ DELL'ALTRO

Nella discussione ricordiamoci sempre di salvaguardare l'identità dell'altro: non è mai "chi sei" in discussione, bensì "cosa hai fatto". L'oggetto del confronto deve essere il fatto, l'accaduto e non la persona. In questo secondo caso, infatti, il vostro interlocutore non potrà fare altro che

difendersi contrattacando, oppure fuggendo accampando alibi e scuse o rimanendo inerme senza reazione alcuna. Viceversa, se ci focalizziamo su un comportamento specifico, su un fatto e lo circostanziamo evitando di farlo diventare un modo di comportarsi (il che vorrebbe dire parlare di nuovo di "chi sei tu", piuttosto del "cosa hai fatto"), allora l'altro non sentendosi attaccato sarà messo in condizione di confrontarsi, comprendere e apportare modifiche in futuro al proprio comportamento.

REGOLA N° 2

LASCIATE SEMPRE UNA "VIA DI FUGA"

Chiunque si senta alle strette, con le spalle al muro tenderà a difendersi tirando fuori quell'aggressività che non si pensava avesse. È la storia dell'animale senza scampo che tenderà ad aggredire per difendersi sentendosi spacciato. Per questa ragione evitiamo sempre di mettere l'altro nell'angolo, di farlo sentire senza scampo costringendolo ad ammettere i propri errori in modo umiliante. A nessuno piace essere umiliato, a nessuno piace essere soverchiato. Per questa ragione, cercate di lavorare sulla time line cercando un elemento (o creandolo ad hoc) che faccia da spartiacque tra un prima e un dopo, giustificando un cambio di rotta. Posso in sostanza dire al mio interlocutore "capisco ciò che hai fatto/detto, perché non sapevi che...ORA che sai, sarai d'accordo che...", oppure "immagino perché tu abbia fatto ciò, ora che si è verificato questo nuovo evento, possiamo pensare che...".

In sostanza l'evento nuovo (vero o creato ad arte) serve per giustificare il comportamento precedente e il cambiamento di rotta per il futuro, è una sorta di "maniglione anti panico" utile a far uscire la persona da una situazione di emparse.

REGOLA N° 3

PARLATE POCO DEL PASSATO E RIVOLGETEVI AL FUTURO

Partiamo dalla considerazione che il passato è un tempo "morto", su cui non ci si può fare più nulla e il futuro è il tempo della possibilità, dove ancora possiamo agire. La conseguenza è che è inutile pensare troppo al passato e trascorrervi dentro buona parte

dei nostri pensieri, perché tanto non possiamo più modificarlo. Utilizziamo allora il passato per quello che ci può dare di buono: l'esperienza. Dal passato possiamo andare a scuola, apprendere per non ripetere e quindi per migliorare il proprio futuro, niente di più. Ciò che invece possiamo fare è proiettarci nel futuro quando ci confrontiamo con i nostri interlocutori, manifestando le nostre aspettative e fissando gli obiettivi. All'atto pratico, dovremmo trascorrere non più del 20% del nostro tempo a parlare del passato per capire cosa è accaduto e il restante 80% dedicarlo al futuro spiegando cosa ci aspettiamo e cosa vogliamo, per esempio da un nostro collaboratore. ■

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



unbuonavvocato.it

Il primo marketplace
di domanda e offerta
di servizi legali consumer



LAVORI E INCASSI

SCARICA L'APP SU





CONCORSO D'ELEGANZA **VILLA D'ESTE 2018**

I giardini del Grand Hotel Villa d'Este, il più emblematico hotel del mondo situato sul lago di Como, offrono agli ospiti e ai visitatori l'opportunità di ammirare circa 50 vetture d'epoca costruite tra gli anni Venti e gli anni Ottanta, suddivise in diverse categorie.

Il Concorso d'eleganza Villa d'Este 2018 organizzato da BMW Classic è andato in archivio dopo la consueta parata di stupendi pezzi pregiati. Regina di questa edizione la meravigliosa Alfa Romeo 33/2 Stradale, vincitrice della coppa d'oro, assegnata dopo il referendum indetto presso il pubblico intervenuto alla manifestazione di Cernobbio (Como). Si è aggiudicata anche il trofeo BMW Group Italia. Coupé rarissima del 1968 costruita in 18 esemplari derivati dalla leggendaria Tipo 33 che ha dominato le corse sport prototipi negli ultimi anni dell'epoca d'oro. Il motore era strettamente derivato dalla vettura da competizione, il V8 2.0 progettato da **Giuseppe Busso** che, sulla stradale, erogava 230 cavalli (40 in meno della versione da corsa) per soli 700 kg di peso complessivo. Lo stupendo design è di **Franco Scaglione**. ■





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

RECRUITMENT

La rubrica *Legal Recruitment* by legalcommunity.it registra questa settimana 19 posizioni aperte, segnalate da 9 studi legali: Dentons; Hogan Lovells; Linklaters; Munari Cavani; Nctm; Russo De Rosa Associati; Santa Maria Studio Legale; Studio Legale Sutti; Studio Verzelli.

I professionisti richiesti sono più di 20 tra praticanti, avvocati, associate, segretari/centralinisti e commercialisti.

Le practice di competenza comprendono: litigation & arbitration, diritto civile e commerciale, societario e tributario, regolatorio, contabilità, segreteria e amministrazione, antitrust, corporate m&a, giudiziale, labour, privacy, shipping, banking & finance, diritto commerciale, diritto pubblico dell'economia, proprietà intellettuale, contenzioso commerciale e internazionale.

DENTONS

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Praticante

Area di attività. Litigation & arbitration

Numero di professionisti richiesti. 1

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

Riferimenti.

elisa.deangelis@dentons.com

Sede. Milano

Posizione aperta 2. Paralegal

Area di attività. Litigation & arbitration

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il candidato deve aver conseguito la laurea breve o magistrale in giurisprudenza e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando le esperienze maturate, e una lettera motivazionale

Riferimenti.

elisa.deangelis@dentons.com

HOGAN LOVELLS

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Neolaureato

Area di attività. Regolatorio

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Hogan Lovells ricerca un giovane laureato in giurisprudenza per potenziare il proprio team di regolatorio (sede di Milano), con particolare focus nel settore delle industrie farmaceutiche, regolamentazione farmaci e prodotti affini.

La risorsa ideale è:

- neolaureata/o in giurisprudenza, votazione

minima 105/110; oppure
 - praticante avvocato con uno o due anni di esperienza
 In entrambi i casi, è fondamentale l'interesse a specializzarsi nel settore della regolamentazione dei prodotti farmaceutici, dei dispositivi medici e di altri prodotti regolati (e.g. food e cosmetici). Per i candidati con esperienza, è preferibile che questa sia relativa al medesimo ambito di specializzazione.
 La risorsa si occuperà principalmente di: (i) assistenza a clienti internazionali nella compliance con la regolamentazione ad essi applicabile; (ii) redazione e revisione di contratti di contenuto fortemente regolato (e.g. contratti per lo svolgimento di studi clinici, contratti di fabbricazione, commercializzazione, sponsorizzazione e pubblicità di prodotti medicinali o dispositivi medici); (iii) pubblicità di medicinali, dispositivi medici e altri prodotti regolati; (iv) attività di supporto alle altre practice dello studio sulla regolamentazione applicabile, inclusa l'attività di due diligence regolatoria.
 Poiché l'assistenza a clienti internazionali costituisce una parte molto importante dell'attività richiesta, l'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale
Riferimenti.
 Inviare dettagliato curriculum vitae (comprensivo, per i neolaureati, di elenco esami sostenuti e relative votazioni) all'indirizzo email

Careers.Italy@hoganlovells.com,
 con specifico riferimento all'annuncio (giovane collaboratore - life sciences - LC)

LINKLATERS

Sede. Lecce

Posizione aperta 1. Avvocato

Area di attività. Corporate

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il candidato deve essere avvocato con esperienza in ambito societario e un'ottima conoscenza della lingua inglese. Saranno valutate positivamente pregresse esperienze in primari studi italiani e internazionali

Riferimenti.

È possibile candidarsi inviando cv e cover letter a

ItalyRecruitment@linklaters.com e
emilia.chiarello@linklaters.com

MUNARI CAVANI

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Neolaureato / neo avvocato / centralinista

Area di attività. Diritto civile e commerciale

Numero di professionisti richiesti. 3

- 2 segretaria/centralino
 - 1 collaboratore di studio (praticante neo laureato)
 - 1 giovane avvocato

Breve descrizione. Lo studio seleziona un praticante neolaureato volenteroso e dinamico nonché un giovane avvocato con un grado di autonomia tale da consentire la gestione degli incarichi affidati e che abbia maturato

una buona esperienza nel diritto civile e commerciale sia in ambito giudiziale sia in ambito stragiudiziale nonché nell'area del recupero crediti e delle esecuzioni. I requisiti sono voto di laurea pari o superiore a 105, ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata e ampia disponibilità al lavoro in team. Il candidato/a per la segreteria/centralino, già con competenze specifiche per la funzione, deve conoscere la lingua inglese; preferenza se capace di utilizzare la consolle per depositi atti giudiziali

Riferimenti.

I candidati interessati in possesso dei requisiti richiesti possono inviare il cv dettagliato all'indirizzo

cinzia.lazzari@munaricavani.it

NCTM

Sede. Londra

Posizione aperta 1. Junior assistant part-time

Area di attività. Segreteria e amministrazione – attività compliance e regulatory

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Ricerchiamo una figura professionale junior part-time per la sede di Londra. La risorsa avrà funzioni di supporto alle attività di segreteria e amministrazione con particolare riguardo all'attività di compliance e regulatory. Si offre contratto a tempo determinato, ai sensi della normativa inglese, con possibilità di trasformazione successiva in tempo indeterminato. L'eccellente conoscenza della

lingua inglese costituisce titolo preferenziale, così come la residenza o domicilio a Londra o zone immediatamente limitrofe
Riferimenti.

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

Sede. Milano

Posizione aperta 2. Praticante

Area di attività. Antitrust

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Requisiti necessari sono: esperienza specifica di almeno 12/18 mesi in diritto antitrust; voto di laurea pari o superiore a 105; ottima conoscenza della lingua inglese, ampia disponibilità al lavoro in team

Riferimenti.

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

Sede. Milano

Posizione aperta 3. Avvocato

Area di attività. Dipartimento corporate

Numero di professionisti richiesti. 1

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

Riferimenti.

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

Sede. Roma

Posizione aperta 4. Avvocato

Area di attività. Dipartimento giudiziale

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Requisiti necessari sono: esperienza in

ambito giudiziale; 2/5 anni ppe; voto di laurea pari o superiore a 105, livello lingua inglese almeno C1; ampia disponibilità al lavoro in team

Riferimenti.

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

Sede. Milano

Posizione aperta 5. Avvocato

Area di attività. Dipartimento labour

Numero di professionisti richiesti. 1

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

Riferimenti.

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

Sede. Milano

Posizione aperta 6. Neoavvocato

Area di attività. Dipartimento labour

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Requisiti necessari sono: voto di laurea pari o superiore a 105; livello lingua inglese almeno C1; ampia disponibilità al lavoro in team

Riferimenti.

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

Sede. Milano

Posizione aperta 7. Avvocato

Area di attività. Dipartimento corporate

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Requisiti necessari sono: voto di laurea pari o superiore a 105, l'ottima

conoscenza della lingua inglese, ampia disponibilità al lavoro in team

Riferimenti.

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

Sede. Roma

Posizione aperta 8. Praticante o neovvocato

Area di attività. Privacy

Numero di professionisti richiesti. 1

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

Riferimenti.

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

Sede. Genova

Posizione aperta 9. Avvocato

Area di attività. Dipartimento shipping

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Requisiti necessari sono: esperienza in materia shipping e diritto portuale; 2/5 anni ppe; voto di laurea pari o superiore a 105; livello lingua inglese almeno C1; ampia disponibilità al lavoro in team

Riferimenti.

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

Sede. Milano

Posizione aperta 10. Neovvocato

Area di attività. Dipartimento banking

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Lo studio

cerca un avvocato 1/2 ppe per area B&F.

Requisiti necessari sono:
esperienza nell'area banking; voto di laurea pari o superiore a 105, ottima conoscenza della lingua inglese; ampia disponibilità al lavoro in team

Riferimenti.

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

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Collaboratore commercialista abilitato

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

Numero di professionisti richiesti. 2

Breve descrizione. Collaboratore con 3/7 anni di esperienza in primari studi professionali

Riferimenti.

info@rdra.it

SANTA MARIA STUDIO LEGALE

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Praticante o avvocato

Area di attività. Diritto bancario e finanziario, regolamentare e materie affini

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Si ricerca un candidato, praticante o che abbia conseguito il titolo di avvocato da non oltre quattro anni; ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata; propensione per (o esperienza in) ambito bancario e finanziario. Regolamentare

e/o 'transactional' con possibile coinvolgimento anche in settori affini (commerciale, societario). Età non superiore a 33 anni

Riferimenti.

Inviare curriculum vitae all'indirizzo:

santamaria@santalex.com

con Oggetto: Candidatura Legalcommunity

STUDIO LEGALE SUTTI

Sede. Milano – con disponibilità a trasferte

Posizione aperta 1. Associate (neolaureati, praticanti o giovani avvocati o commercialisti italiani, o con titoli equivalenti in paesi della UE, della CSI o dei Balcani)

Area di attività. Diritto commerciale, diritto pubblico dell'economia, proprietà intellettuale, contenzioso commerciale e internazionale

Numero di professionisti richiesti. Indeterminato

Breve descrizione. Lo studio legale sutti seleziona neolaureati, praticanti o giovani avvocati o commercialisti italiani, o con titoli equivalenti in paesi della UE, della CSI o dei Balcani, per un inserimento come associate nel proprio dipartimento di diritto commerciale e diritto pubblico dell'economia, e neolaureati, praticanti o giovani avvocati o agenti brevettuali italiani per un inserimento come associate nel proprio dipartimento di diritto industriale, in particolare nelle sedi di Milano ma con disponibilità a trasferimenti temporanei in Italia e all'estero secondo necessità

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 VERZELLI

Sede. Bologna

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

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

Numero di professionisti richiesti. Non definito

Breve descrizione. Lo studio seleziona un praticante con un grado di autonomia tale da consentire la gestione degli incarichi affidati o un giovane avvocato, che abbiano maturato una buona esperienza nel diritto civile e commerciale sia in ambito stragiudiziale che giudiziale nonché nell'area del recupero crediti e delle esecuzioni.

I requisiti necessari sono un voto di laurea pari o superiore a 107, ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata e ampia disponibilità al lavoro in team

Riferimenti.

I candidati interessati in possesso dei requisiti richiesti sono invitati ad inviare un cv dettagliato con esperienze e capacità riferite all'attività professionale svolta all'indirizzo recruitment@castiglione47.com



**LE TAVOLE
DELLA LEGGE**

ALAJMO
NO STOP

SE IL PIATTO
è un'opera d'arte

RAVARINI
Franciacorta,
delicatezza del bianco

TASINATO,
ALCHIMIA
7 giorni su 7

Massimiliano e Raffaele Alajmo

ALAJMO NO STOP

In arrivo due nuovi locali, a Milano e Marrakesh. L'ingresso di un nuovo socio, l'uscita di Palladio dal capitale e l'apertura di un laboratorio dedicato a ricerca e sviluppo. Ecco la cronaca di uno degli anni più importanti nella storia del gruppo di Rubano

D

dieci locali che presto diventeranno undici. Anzi, dodici. Un nuovo socio. E un fatturato che nell'ultimo anno è salito a quota 15 milioni di euro. Benvenuti sul pianeta **Alajmo** dei fratelli **Massimiliano** e **Raffaele**. Chef e manager da Rubano (in provincia di Padova). Diversissimi, l'uno dall'altro per aspetto e carattere. Ma accomunati da un'inarrestabile voglia di fare. Una costante apertura al nuovo.

E allora eccoci qua. A metà strada di questo 2018. A raccontare lo stato dell'arte di un progetto in continua evoluzione. A nove anni da quando questo capitolo della storia dell'azienda (che parte addirittura nel 1960) è cominciato. Nell'anno in cui Raffaele Alajmo, amministratore delegato del gruppo, compie 50 anni.

Sul piano societario, la novità più importante è l'avvicendamento nella compagine tra il private equity Palladio (la cui quota, dopo l'exit è stata rilevata dagli Alajmo) e l'ingresso di Leeu Collection con il 10%.

Un'operazione, quest'ultima, seguita sul piano legale dall'avvocato **Dante De Benedetti**, socio di Mdba e da tempo professionista di riferimento per gli Alajmo, affiancato dagli avvocati **Veronica Da Ros**, **Gemma Mogno** ed **Etjla Gjoka**. Mentre per i sudafricani di Leeu Collection ha agito lo studio legale e tributario del dottor **Giuseppe Mongiello** che ha guidato un team composto dagli associate **Emanuele Curti**, **Francesca Cupellini** e **Pierluigi Ruifini**. L'operazione è stata condotta in collaborazione con il corrispondente Dixcart Management di Londra che segue tutte le attività di Mr **Analjit Singh** a livello internazionale.

Leeu Collection controlla in Italia Leeu Italy, di cui Mongiello è rappresentante legale, e sta lanciando una nuova catena alberghiera di lusso (presto in arrivo anche due nuovi alberghi a Firenze e Londra). Da qui l'opportunità di questa partnership con la famiglia Alajmo.

L'operazione, inoltre, rispecchia i precedenti investimenti da parte di Analjit (BAS) Singh, proprietario di Leeu Collection, ognuno dei quali possiede un focus familiare: aziende come le sudafricane Mullineux & Leeu Family Wines o Riga Foods e Mamagoto della chef indiana **Ritu Dalmia**.

TIMELINE

1960 ●

Vittorio Chimetto, il nonno materno di Massimiliano e Raffaele Alajmo, rileva l'hotel Aurora a Sarmede di Rubano

1981 ●

L'hotel Aurora diventa Le Calandre. Ad aprire il ristorante sono i genitori di Massimiliano e Raffaele Alajmo

1992 ●

Le Calandre conquistano la prima stella Michelin. In cucina c'è Rita Chimetto, mamma di Massimiliano e Raffaele Alajmo

1996 ●

Arriva la seconda stella. In cucina c'è Massimiliano

2003 ●

Le Calandre viene insignito della terza stella Michelin. Massimiliano Alajmo, 28 anni, è il più giovane chef della storia ad aver raggiunto questo traguardo

2014 ●

Gli Alajmo aprono a Parigi Caffè Stern. È il loro primo indirizzo all'estero

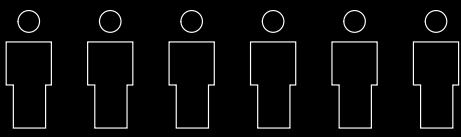
Per Raffaele e Massimiliano Alajmo, invece, questo passaggio ha seguito di poco il riacquisto delle quote (circa il 25%) detenute da Palladio Finanziaria tramite il fondo Venice ([si veda il numero 75 di MAG](#)). Il private equity era entrato nella società nel 2010 e ha rappresentato uno degli investimenti più longevi della società che, in questi otto anni ha accompagnato il gruppo in una crescita che l'ha visto passare da un fatturato di 4,8 milioni a un giro d'affari di circa 15. Un impatto positivo. Sempre

LUNEDÌ, 29 OTTOBRE

TEATRO NUOVO

Piazza San Babila, 3 • Milano

foodcommunity Awards



SAVE THE DATE

#FoodcommunityAwards

PER INFORMAZIONI:

francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

+39 02.8424.3870

sottolineato da Raffaele Alajmo che, quando MAG gli chiede se pensi di far spazio nuovamente a un investitore finanziario nel prossimo futuro risponde sornione: «Mai dire mai».

La prima operazione messa a segno dalla Alajmo Spa dopo l'ingresso di Palladio nel 2010 fu l'acquisto dello storico caffè Quadri di Venezia. Un luogo simbolo. Un indirizzo che ha proiettato il nome della famiglia sulla scena internazionale e che nell'ultimo anno è stato oggetto di un importante intervento di restauro (850mila euro il commitment finanziario degli Alajmo mentre la proprietà dell'immobile ha sostenuto il costo del restauro degli stucchi). A firmare il progetto del "nuovo" Quadri a Venezia un archistar del calibro di **Philippe Starck**, a cui gli Alajmo sono legati da un rapporto professionale che va avanti da dici anni. Con Starck, infatti, hanno già collaborato nella creazione di altri due ristoranti: Caffè Stern nel cuore di Parigi e AMO, elegante e misterioso caffè, all'interno del T Fondaco dei Tedeschi a Venezia.

Sempre con Starck, inoltre, gli Alajmo sono al lavoro per la loro prossima apertura. La numero undici. Stavolta a Milano. L'indirizzo è uno dei più noti in città: il 10 di Corso Como, piccolo regno di lusso, moda, arte e design firmato **Carla Sozzani** (sorella dell'indimenticabile Franca, storica direttrice di Vogue da poco scomparsa). Raffaele Alajmo ha parlato di un progetto «innovativo», ma per il momento si sa molto poco di tutto il resto. Quanto all'apertura, però, si parla di settembre.

Intanto il brand Alajmo prepara un altro salto all'estero. Un'impresa che guarda all'altra sponda del Mediterraneo. Al Marocco. Sarà il secondo indirizzo all'estero del gruppo e si troverà a Marrakesh. Periodo previsto per l'inaugurazione? Dicembre.

Degna conclusione (a meno di nuovi annunci) di questo anno in cui il gruppo ha anche fondato il MammaRita Lab: struttura produttiva e nuova sede degli uffici. Un'operazione servita a radunare in un luogo fisico le attività necessarie a supportare la crescita e le varie esigenze interne della società dove però si concentra anche l'attività di ricerca e sviluppo sul fronte gastronomico. ■



Analjit Singh, Massimiliano e Raffaele Alajmo

MAPPA A 5 STELLE

La galassia Alajmo conta, a oggi, un totale di 10 attività. Il ristorante di punta del gruppo è Le Calandre, situato poco fuori la città di Padova, a Sarmeola di Rubano. Il Calandrino, casual bistrot e pasticceria, si trova alla porta a fianco, mentre In.gredienti, gastronomia gourmet con tavoli dove potersi accomodare, è situata dall'altra parte della strada.

La famiglia gestisce anche i ristoranti La Montecchia (una stella Michelin) e abc Montecchia, all'interno di un elegante Golf Club ai piedi dei Colli Euganei vicino a Padova. Nel 2010 la collezione si espande verso Venezia con l'acquisto del Quadri, che comprende il Ristorante Quadri (una stella Michelin), il Quadrino e il Grancaffè Quadri, storica caffetteria in Piazza San Marco. Sempre a Venezia i fratelli Alajmo aprono AMO, caffetteria e ristorante all'interno del T Fondaco dei Tedeschi.

Nel 2014, è la volta di Caffè Stern. Situato nel cuore di Parigi all'interno di un antico atelier d'incisione. ■

SE IL PIATTO è un'opera d'arte

Un gruppo di avvocati lancia il progetto Foodrights Entertainment Law. Si punta a creare una collecting society. I piatti degli chef possono essere tutelati dal diritto d'autore. Ecco perché



Rendering e layout grafico: Alessio Zuzolo - Novartadesign.com



ari amanti del food porn, fate attenzione! I piatti degli chef (stellati e non) che state fotografando sono assimilabili, per via della loro forma estetica, alle opere d'arte e, in quanto tali, sono tutelabili dalla legge sul diritto d'autore (n. 633/1941). Condividerli sui social, dunque, potrebbe non essere più così scontato e, in alcuni casi, anzi, potrebbe costituire un problema senza delle apposite licenze d'uso.



The Food Industry Monitor

Il Food Industry Monitor è l'osservatorio sulle performance delle aziende italiane del settore alimentare realizzato dall'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo.

**INNOVAZIONE,
PRODUTTIVITÀ
E CRESCITA**

LA LEZIONE DEL
SETTORE ALIMENTARE

22 Giugno 2018 ore 10.00

Albergo dell'Agenzia | via Fossano, 21 - Pollenzo

Per richiedere l'accredito,
si prega di scrivere a

relazioniesterne@unisg.it



Università di Scienze
Gastronomiche di Pollenzo
University of Gastronomic Sciences of Pollenzo



GRUPPO BANCA DEL CERESIO
Lugano Milano Londra

Con il patrocinio di



Media Partner

foodcommunity.it

foodindustrymonitor.com

Così come dietro a una scultura o un quadro, dietro a ogni pietanza risiede l'estro creativo dello chef che, nell'impiattamento, crea una vera e propria opera originale paragonabile non solo a quelle delle arti figurative simili, del disegno e dell'architettura ma anche – se presenti determinati requisiti – a quelle del design.

Da questo principio di diritto sono partiti gli avvocati **Marco Barbone** e **Bruno Tassone**, esperti di diritto d'autore, che, insieme all'avvocato **Carmine Coviello**, hanno promosso Foodrights Entertainment Law, un progetto che ha lo scopo di divulgare la cultura culinaria svolgendo attività di promozione e tutela dei diritti delle opere dei cuochi e di tutti gli "artisti" che operano nel mondo del food.

«Lavorando con gli chef, abbiamo colto la loro esigenza di tutelare il loro lavoro, dal momento che le ricette in sé non sono tutelabili né per la giurisprudenza italiana né per quella americana. Osservando il loro modus operandi, abbiamo notato che disegnano i patti prima di realizzarli. C'è tutto uno studio concettuale dietro», racconta a MAG Barbone, contitolare dello studio legale Barbone & Tassone Intellectual Property, "lead office" e sede dell'intero progetto. «Tutti i lavori sono il frutto di attività creative dell'uomo e meritano di essere tutelate dalla legge n. 633/1941 se la loro forma esteriore possiede i caratteri di novità, creatività e originalità – aggiunge l'avvocato – si può dunque sostenere con assoluta certezza che l'opera culinaria di uno chef, ove presenti un minimo di creatività (come richiesto anche da consolidata giurisprudenza), è equiparabile alle opere del disegno e/o delle arti figurative simili e in alcuni casi anche della scultura, oltre che a un'opera del design se il carattere creativo è anche affiancato dal valore artistico (ex art. 2, n.10, l.d.a.).»



IL SITO WEB

Per questo motivo, il primo passo di Foodrights Entertainment Law sarà la messa on line, prima dell'estate, di un sito web, *foodrights.it*, dove le "opere" degli chef che aderiranno al progetto saranno catalogate nella sezione «museo». Cliccando sopra ciascun piatto sarà possibile conoscerne il titolo, l'autore o esecutore, l'anno di creazione e la concettualità del piatto stesso. «I piatti potranno così essere decontestualizzati e pertanto percepiti come dei quadri a tutti gli effetti e venendo inoltre esposti, in musei accreditati nel corso di format live previsti dal progetto, potranno acquisire quegli elementi oggettivi necessari per essere tutelati anche quali opere del design», aggiunge Barbone.

Tra gli chef che, finora, hanno conferito mandato a Foodrights ci sono i cuochi **Paolo Barrale** (Marennà), **Vincenzo Guarino** (Il Pievano), **Lino Scarallo** (Palazzo Petrucci), **Domenico Iavarone** (Josè di Villa Guerra),

organizza



1^oCEMI

22
JUNE
2018
COMMODITIES
EXCHANGE
MILANO



22 GIUGNO 2018
DALLE 10.00 ALLE 17.00
PALAZZO DEL GHIACCIO, MILANO



Il primo evento annuale in Italia
dedicato al mondo delle agrocommodity:
un'intera giornata di business per incontrare
i principali operatori internazionali del settore

OFFICIAL
PARTNER

INTESA  SANPAOLO

SPONSOR

BUNGE

200

SGS

SPONSOR
TECNICO

 **sitagri**
Powered by Farming

MAIN
PARTNER

CEREALDOCKS
Agricoltura Alimentazione Ambiente

 **Tampieri**

CON IL
PATROCINIO DI

 CAMERA DI
COMMERCIO
MILANO
MONZA
BRIANZA
LODI

MEDIA
PARTNER

foodcommunity.it



Rendering e layout grafico: Alessio Zuzolo - Novartadesign.com

Stefano Masanti (Il Cantinone), **Armando Codispoti** (Gavi, a Beirut), **Gennaro Nasti** (Bijou, a Parigi), **Andrea Scarpati** (Sapori Restaurant, a Anstey Leicester), **Antonio Danise** (Villa Necchi alla Portalupa), **Donato Episcopo** (La Corte), **Alessandro Bellingieri** (Osteria de l'Acquarol), **Stefano Santo** (Il Salviatino), **Antonio Petrone** (Pensando a te), **Domenico Di Tondo** (Lampare di Trani), **Francesco Laera** (Fé Ristorante), **Dario Di Liberto** (Poggio del Sole Resort), **Elia Russo** (Le dodici Fontane), **Gian Marco Bianchi** (Velaa Private Island, alle Maldive).

LA COLLECTING SOCIETY

Ma l'obiettivo vero di Foodrights va oltre la semplice consulenza legale specializzata a tutela di questi "nuovi artisti". La consulenza, infatti, mira a costituire una collecting society, uno tra i primi organismi di gestione collettiva al mondo connesso alla gestione dei diritti delle opere culinarie. Una "SIAE del food" che faccia maturare la consapevolezza che questi lavori creativi, se utilizzati da terzi, devono ricevere un riconoscimento economico oltre che morale.

«Foodright Collecting Society potrà avere una struttura a base associativa senza fini di lucro, in linea con la direttiva europea n. 26/2014, con il decreto legislativo di attuazione della stessa n. 35/2017 e con l'articolo 19 del decreto legge n. 148/2017. Dunque, la gestione sarà nelle mani degli stessi autori, coadiuvati da professionisti del settore. Costituiremo un comitato di chef e speriamo di poter coinvolgere attivamente anche gli attori "istituzionali" del settore», spiega Barbone.

Quanto invece al format museale, gli avvocati sognano in grande e sperano nella realizzazione, nel prossimo futuro, di un percorso spaziale che prevede una prima sala con un museo virtuale, dove aiutate dall'alta tecnologia le opere possano fluttuare nell'aria in forma di ologrammi, e una seconda con un ristorante, dove è possibile assaggiare le pietanze viste precedentemente. (r.i.) 



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



RAVARINI

Franciacorta, delicatezza del bianco

Il bianco affascina, abbaglia, confonde. Nessun colore riesce, come questo non colore, a stimolare la fantasia. Pochi eletti lo dominano e lo restituiscono, in forma d'arte, alla sua infinita complessità.

Montagne innestate dall'evanescente confine tra la neve ricamata di pini e il cielo. Dorsali immacolate separate da una rarefatta teoria di persone a dividere, sottolineandoli, i versanti. Insignificanti puntini di colore, null'altro che maglie di sciatori distanti, cospargono distese in cui il bianco e il grigio si intrecciano e sfidano in spirali inattese. Improvvisi verdi smeraldo tagliati da candide lame gelate. Un gatto delle nevi, rumoroso essere meccanico che diventa minuto animale alla ricerca di una sua tana invernale. Sciatori in primo piano in guisa di vaporosi colori grazie alla patina di fitti fiocchi di neve.

E ancora: laboratori, *open space*, strutture architettoniche, panorami urbani. Tutto intriso di calma interiore grazie a inattese sfumature di bianco rese evidenti da grigi, colori tenui, linee spezzate.

Ho provato a descrivere le sensazioni che provo immergendomi in un'opera di Walter Niedermayr. Non è solo un fotografo: è un volatore lontano che ci guida verso l'essenza, manipolando il bianco e la montagna tramutandoli nella continua tensione tra domande e risposte. Egli ci conduce in luoghi dove l'occhio, violato dalla cacofonia dell'immagine, trova finalmente pace.

Ravarini Franciacorta D.O.C.G. 2013 ci orienta verso variegati spazi bianchi ricamati di grigio, accenna al colore senza mostrarlo, contiene linee che non rappresentano confine: le stesse sensazioni, solo apparente calma e contrastata monocromia che ritroviamo nei paesaggi bianco-grigi di Niedermayr.

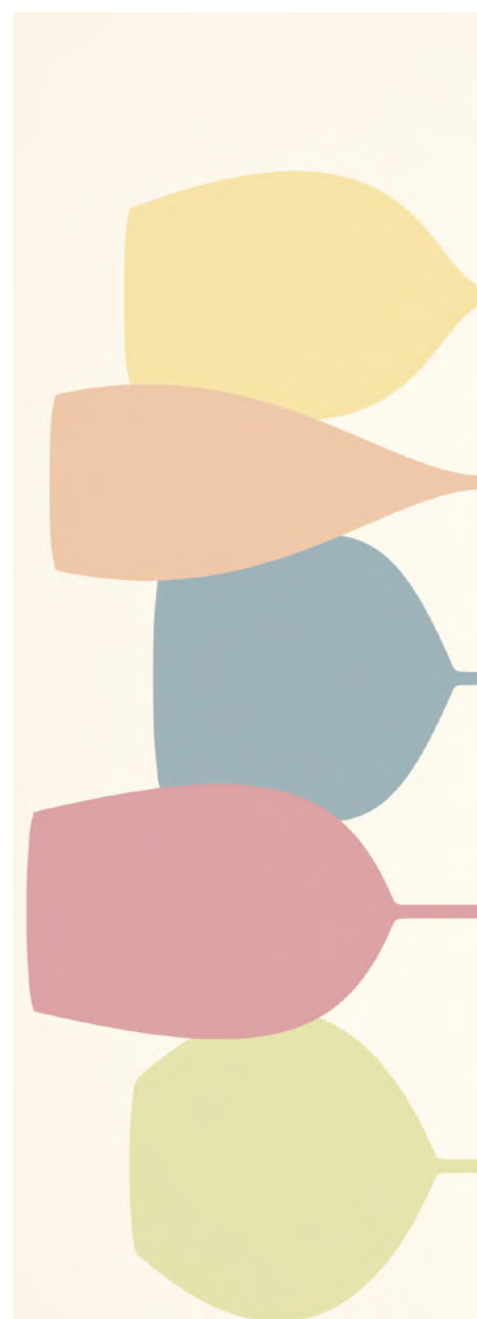


Intontiti da spumanti pesanti dove il giallo carico quasi volgare pretende di ergersi a nobile simbolo di infinita maturazione sui lieviti, Ravarini Franciacorta sorprende per la sua purezza di spumante a dosaggio zero, non filtrato e che, secondo il produttore, sui lieviti ha riposato per 41 mesi. Senza diventare grossolano: anzi, assumendo una dimensione fatata. Il giallo paglierino non solo scarico bensì delicato e il perlage finissimo, quasi a evocare un crocus bianco sui cui petali pallidi si infrange

il sole degli stami, inducono al silenzio, alla calma interiore. Il bianco fotografico complesso di Niedermayr descrive questo vino meglio di ogni parola. Le parole quasi turbano, violandole, queste declinazioni di bianco e vanno impiegate con delicatezza. Al naso prevale il bianco con candide sfumature di colore: biancospino, rosa bianca, burro chiarificato, una lieve nota di crosta di pane. E ancora salvia leggera, un'ombra di glicine bianco, una nota quasi di solvente a sedurre lo spunto forse erbaceo primaverile. In chiusura, glicine bianco e mandorla. Addirittura una suggestione di primula: come se il naso, invece di percepire profumi e aromi, potesse registrare colori. All'assaggio: sapidità e freschezza in sapiente equilibrio descrivono uno spumante complesso nella continua citazione del colore bianco, nel richiamo ai fiori pallidi, il tutto con una non comune sintonia tra naso e bocca. Lunghezza sorprendente per un vino così evanescente. Il bianco, null'altro se non il bianco.

Ravarini 2013 merita piatti raffinati, delicati, inconsueti. Un riso con le rane, un piatto di agnolottini profumati di fieno e appoggiati su una noce di burro candido, una passata fredda di piselli freschi, un pesce dalle carni tenui accompagnato da una salsa delicatissima, un seirass. ■

** 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*





L'ALCHIMIA

Viale Premuda 34, Milano

02 82870704

info@ristorantelalchimia.com

Tasinato, ALCHIMIA 7 giorni su 7

Ha aperto da poche settimane. E normalmente, un ristorante in fase di start up ha sempre bisogno di un periodo di rodaggio. Ma il pranzo che ho fatto a L'Alchimia, il nuovo locale aperto da **Alberto Tasinato** a Milano, in via

Premuda, è stato a dir poco esaltante.

Ambiente moderno, servizio impeccabile combinati con una cucina elegante e allo stesso tempo di sostanza.

In cucina c'è un brillante chef romano, **Davide Puleio**, che alle spalle ha diverse esperienze tra cui quella fatta da Piperò a Roma. Si muove con eleganza tra piatti di pesce (ho provato il sanpietro con i carciofi) e di carne (la sua cotoletta alla milanese è da manuale) dimostrando anche voglia di osare come con il suo risotto Milano-Roma: un risotto allo zafferano servito con coda alla vaccinara.

L'Alchimia tra cucina e sala, guidata da **Valerio Trentani** (responsabile anche del lounge bar) è palpabile così come quella tra radici e cultura gastronomica.

Il ristorante ha il pregio di essere aperto sempre. Sette giorni su sette. E a pranzo ha un'offerta lunch molto interessante anche dal punto di vista del prezzo.

Ultima nota per la cantina. Tasinato, in questo, è una garanzia. Per me e i miei amici ha aperto una bottiglia di Agnobianco di Masari: scelta azzeccatissima per un pranzo di lavoro in una giornata calda e destinata a continuare anche dopo la nostra pausa gourmet. ■

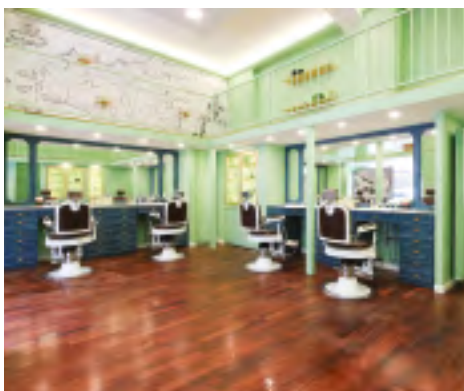
“LA VERA RICCHEZZA È IL TEMPO. RITAGLIANE PER TE STESSO”



APERTO 7 GIORNI SU 7
DALLE 10 ALLE 20



ONLINE SHOP
BARBERINOSWORLD.COM



A

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

BARBERINO'S - CLASSIC ITALIAN BARBER
MILANO

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



LA RIVISTA GRATUITA DA PORTARE SEMPRE CON TE



Cerca **legalcommunity** su



e seguici su



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