

## Il summit

INVESTIRE IN ITALIA?  
ECCO PERCHÉ SI PUÒ

## Follow the money

PLAN PAÍS, 200 MILIARDI  
PER RILANCIARE  
IL VENEZUELA

## Diverso sarà Lei

#METOO: UN ROBOT  
PER GESTIRE LE MOLESTIE  
SESSUALI

## L'intervista

TREVISAN & CUONZO,  
LITIGATION FIRST

## New law

HERBERT SMITH FREEHILLS  
UNA MISSION CHIAMATA  
INNOVAZIONE

## Kitchen confidential

PHILIPPE LÉVEILLÉ  
E LA FORZA DELLE DONNE



# TIKEHAU CAPITAL

# SI ALLARGA E PUNTA SULL'ITALIA

Il team guidato da Luca Bucelli si prepara a cambiare sede e ad aumentare le risorse. Focus su debito ma anche private equity. E lancia il primo fondo dedicato alla Penisola da 65 milioni



# LC Publishing Group

lcpublishinggroup.it



**INFORMATION**



**EVENTS**



**INTELLIGENCE**



**PUBLICATIONS**

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



AVVOGATTO

# AVVOGATTO RHAPSODY



# EQUO COMPENSO: LE PAROLE E I FATTI

di nicola di molfetta

S

Se c'era una legge destinata a restare lettera morta fin dal suo concepimento era quella sull'equo compenso per i professionisti. Un provvedimento anacronistico e soprattutto intrinsecamente incapace di cambiare la tendenza di mercato che vede la domanda battere, in termini di potere negoziale, l'offerta: noi ne avevamo parlato [qui](#) e anche [qui](#).

L'ultima dimostrazione di quanto detto è arrivata lo scorso 27 febbraio quando sul sito del ministero delle Finanze è comparso un bando di gara per il "conferimento di incarichi di consulenza [a titolo gratuito](#) sul diritto – nazionale ed europeo – societario, bancario, dei mercati e intermediari finanziari".

PUBLISHING GROUP  
LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

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

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

PUBLISHING GROUP  
FOODCOMMUNITY  
AWARDS

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

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

PUBLISHING GROUP  
DIVERSITYAWARDS

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

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

PUBLISHING GROUP  
FINANCECOMMUNITY  
AWARDS

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

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

PUBLISHING GROUP  
INHOUSECOMMUNITY  
AWARDS

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

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

PUBLISHING GROUP  
LEGALCOMMUNITYWEEK

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

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

PUBLISHING GROUP  
SAVETHEBRAND

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

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

---

SE IL LAVORO DI UN PROFESSIONISTA CON 5 ANNI DI ESPERIENZA COMPROVATA VALE “ZERO” PER LO STATO, ALLORA QUANTO POTRÀ VALERE PER I PRIVATI? CHI POTRÀ OBBLIGARLI A RISPETTARE IL PRINCIPIO DELL’EQUO COMPENSO. OVVERO CHI POTRÀ DISSUADERLI DALLO SPINGERE I PROPRI CONSULENTI A UNO STILLCIDIO DI RILANCI AL RIBASSO IN GARE ALL’ULTIMO SCONTO?

Insomma, il dicastero cerca avvocati “aggratis”. E non praticanti. O neolaureati in giurisprudenza a cui permettere di farsi le ossa lavorando per un’importante istituzione pubblica, ma professionisti con una “consolidata e qualificata esperienza accademica e/o professionale documentabile (di almeno cinque anni), anche in ambito europeo o internazionale, negli ambiti tematici del diritto societario, bancario, pubblico dell’economia o dei mercati finanziari o dei principi contabili e bilanci societari”. Ovviamente, serve anche conoscere bene l’inglese.

Chi volesse toccare con mano, ovvero leggere il bando andando direttamente alla fonte, può [cliccare qui](#).

La scadenza per la presentazione delle domande di ammissione è stata fissata in dieci giorni lavorativi. Ovviamente si è trattato di un episodio stigmatizzabile. Anche da parte di chi, come noi, da sempre si pronuncia in maniera critica rispetto ai minimi tariffari e ai parametri.

Perché? Presto detto. Il lavoro a titolo gratuito non è ammissibile. Fatto salvo per attività pro bono, ogni prestazione professionale va retribuita e in maniera dignitosa.

In più, se si tratta di attività rilevanti, i cui effetti possono orientare scelte strategiche e comportare conseguenze nell’interesse pubblico, allora l’attività di un avvocato o di un professore dovrebbe essere senz’altro remunerata a prezzi di mercato. Anche perché l’alternativa è che questa attività venga poi svolta senza la dovuta accuratezza o da collaboratori (alle prime armi) di professionisti qualificati.

Sul punto, il dicastero è tornato l’8 marzo pubblicando un comunicato in cui ha cercato di chiarire la propria posizione spiegando che «la parola “consulenza gratuita” – pure se richiamata nel bando – non è da intendersi come rapporto di lavoro o fornitura di un servizio professionale che come tale sarebbe regolato dalle procedure del Codice degli Appalti». Inoltre, viene sottolineato che «forme di collaborazione gratuita di questo genere sono diffuse in molte Pubbliche Amministrazioni. La novità sta quindi solamente nella pubblicità introdotta nella procedura, per esigenze di trasparenza e comparazione, come suggerito dalla Corte dei conti e ribadito dalla giurisprudenza amministrativa».

Preso atto di ciò, a nostro parere, resta un problema

Following the new company organization  
at Iberian Legal Group



*are pleased to invite you to the*

# Cocktail launch of Iberian Lawyer new era

**4 APRIL • 19:30 - 23:00**

**PALACIO NEPTUNO**  
Calle de Cervantes 42 - Madrid

RSVP by 29 March 2019

---

*For registrations:* [Jon.bustamante@iberianlegalgroup.com](mailto:Jon.bustamante@iberianlegalgroup.com) - + 34 91 563 3691 (ext. 12)  
[giulia.vella@lcpublishinggroup.it](mailto:giulia.vella@lcpublishinggroup.it) - + 39 02 84243870

per l'avvocatura, alle prese con la caduta libera dei redditi professionali e con la necessità di vedere riconosciuto il valore della propria attività, perché iniziative di questo genere rischiano di diventare un benchmark. Se il lavoro (anche un "semplice" confronto si basa sull'esercizio di competenze e richiede studio e preparazione) di un professionista con cinque anni di esperienza comprovata vale "zero" per lo Stato, allora quanto potrà valere per i privati? Chi potrà obbligarli a rispettare il principio dell'equo compenso se questo, come ribadito dal Mef non si applica ai rapporti professionali con il pubblico bensì ai soli «rapporti professionali di lavoro nell'ambito del settore privato»? Ovvero chi potrà dissuaderli dallo spingere i propri consulenti a uno stillicidio di rilanci al ribasso in gare all'ultimo sconto?

Stupisce che, in questo contesto, la politica forense non abbia fatto sentire la sua voce se non attraverso qualche associazione (tra i pochi ad alzare la voce si segnala l'Aiga. E non è un caso, visto che i giovani sono i più vulnerabili in questo scenario).

Il punto è che l'attualità è dominata da un altro tema: il divieto di eleggibilità a consigliere dell'ordine per chi abbia già svolto un doppio mandato consecutivo.

La pronuncia delle Sezioni Unite della Cassazione, a fine dicembre, non è stata sufficiente a chiudere una volta per tutte la questione.

Il 28 febbraio il Cnf ha deciso di rivolgersi alla Consulta. Così resta ancora tutto aperto. Ci sono 68 Ordini che devono ancora votare il rinnovo dei loro consigli (noi lo scorso 4 marzo abbiamo ospitato una tribuna politica tra i candidati a Milano - [GUARDA IL VIDEO](#)). E l'esito di queste consultazioni potrebbe essere inficiato da una raffica di ricorsi e appelli senza fine.

Nel frattempo, però, il settore precipita nella crisi aspettando una guida che si dimostri capace di sostenerne il rinnovamento e il suo adeguamento alle nuove dinamiche di mercato.

Adesso più che mai servirebbero meno parole e più fatti. ■

# SAVE THE DATE

10-14 June 2019 • Milan

# LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP



#legalcommunityweek

## Partners of the Week\*



## Legalcommunity Week is supported by\*



## Media Partners\*



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

For information: [rosita.martini@lcpublishinggroup.it](mailto:rosita.martini@lcpublishinggroup.it) • +39 02 84243870



**34** L'INTERVISTA  
**TREVISAN & CUONZO,**  
**LITIGATION FIRST**

**30** **Merger**  
WEIGMANN, UN PROGETTO DI  
CRESCITA

**40** **New law**  
HERBERT SMITH FREEHILLS UNA  
MISSION CHIAMATA INNOVAZIONE

**46** **Penalisti**  
BRUSA SPAGNOLO TOSONI, NELLA  
NUOVA DENOMINAZIONE ANCHE  
CARELLI

**48** **Nuove insegne**  
GIM LEGAL, BOUTIQUE A TRAZIONE  
TECH

**52** **Scenari**  
LA GUERRA "CIVILE" DELLE PRAGUE  
RULES SULL'ARBITRATO

**66** **Empire State of law**  
HUFFORD, IN HOUSE PRO, DA LEGALE  
INTERNO A GENERAL COUNSEL



**58** IN HOUSE  
**LA VIA EUROPEA DI ACC**



**100** KITCHEN CONFIDENTIAL  
**PHILIPPE LÉVEILLÉ**  
**E LA FORZA DELLE DONNE**



**76** SCENARI  
**TIKEHAU CAPITAL SI ALLARGA**  
**E PUNTA SULL'ITALIA**

**82** **Scenari**  
LA GUERRA "CIVILE" DELLE PRAGUE  
RULES SULL'ARBITRATO

## Processo simulato

*Un messaggio privato su un social network è motivo di licenziamento per giusta causa?*

Un licenziamento intimato per avere il lavoratore diffuso attraverso un social network una propria drastica opinione sui vertici aziendali. Un messaggio ritenuto dai vertici aziendali lesivo della propria immagine e dell'immagine dell'azienda. In contrapposizione il diritto dell'impresa all'integrità della propria immagine ed il diritto del lavoratore di critica e di opinione.



Quando un messaggio privato postato su un social network può diventare motivo di licenziamento?

Con il *mock trial* si avrà la possibilità di assistere ad un vero e proprio dibattimento in aula.

**VEN 22 MAR**

Milano

14.00 - 17.30

Legalitax

Piazza Pio XI, 1

T +39 02 45 381 201

**MER 27 MAR**

Padova

14.00 - 17.30

Legalitax

Gall. Dei Borromeo, 3

T +39 049 877 5811

**GIO 28 MAR**

Roma

14.00 - 17.30

Legalitax

Via Flaminia, 135

T +39 06 80 913 201

### *Programma*

**Ore 14.00**

Registrazione dei partecipanti

**Ore 16.00**

Coffee break

**Ore 14.30 - Ore 16.00**

Cenni normativi e introduzione del caso  
Processo

**Ore 16.30 - 17.30**

La parola ai partecipanti: e se foste voi il giudice?  
Lettura della sentenza

*La partecipazione all'evento è gratuita fino ad esaurimento posti.*

*RSVP. Comunicare l'adesione all'indirizzo [legalitax.eventi@legalitax.it](mailto:legalitax.eventi@legalitax.it).*

*È possibile estendere l'invito ad altre persone comunicandone i nominativi.*



RUBRICHE

**14 Agorà**  
Toffoletto De Luca Tamajo sbarca a Bologna

**24 Barometro**  
La rinascita di Bialetti Industrie

**50 Focus lavoro**  
Si può aumentare il benessere riducendo ansia e stress in azienda?

**56 Diverso sarà lei**  
#metoo: un robot per gestire le molestie sessuali

**74 Follow the money**  
Plan País, 200 miliardi per rilanciare il Venezuela

**88 Finanza e diritto... a parole**  
Volatilità: chi ha paura del buio?

**90 L'intervento**  
PSD2 e impatti sugli uffici legali



**92 Istruzioni per...**  
L'avvocato diventa smart

**94 AAA... cercasi**  
La rubrica registra questa settimana 20 posizioni aperte, segnalate da 9 studi legali

**100 Startup**  
Froot: prodotti made in Sud a Milano

**104 Calici e pandette**  
Integer Zibibbo 2016 Terre Siciliane: tradizione e libertà

**108 Le tavole della legge**  
Un viaggio di lusso con le carni di tutto il mondo

NI16 | 25.02.2019

Registrazione Tribunale di Milano n. 323 del 22 novembre 2017

**Direttore Responsabile**  
nicola.dimoffetta@legalcommunity.it  
**con la collaborazione di**  
laura.morelli@financecommunity.it  
rosalilaria.jaquinta@inhousecommunity.it  
anthony.paonita@inhousecommunity.us.com  
francesca.corradi@foodcommunity.it  
francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it

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

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

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

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

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

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

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

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

**Events Coordinator Legalcommunity Week**  
rosita.martini@lcpublishinggroup.it

**Pubblicità - Legal sales manager**  
diana.rio@lcpublishinggroup.it

**Amministrazione**  
lucia.gnesi@lcpublishinggroup.it  
amministrazione@lcpublishinggroup.it

**Per informazioni**  
info@lcpublishinggroup.it

**Hanno collaborato**  
elisabetta barbadoro, armando pintus, barabino & partners legal, andrea brancatelli, e uomo senza loden

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



# LEGALCOMMUNITY AWARDS

# IP&TMT2019

VOTA QUI IL TUO PREFERITO

Lunedì 13 maggio

Spirit de Milan

Via Bovisasca, 57/59

Milano

Sponsor



#LclpTmtAwards



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



STRATEGIE

## Toffoletto De Luca Tamajo sbarca a Bologna

Il 2019 si conferma un anno di grande crescita per Toffoletto De Luca Tamajo, uno dei maggiori studi legali italiani specializzati in diritto del lavoro. Lo studio ha annunciato l'apertura di una nuova sede a Bologna guidata dall'avvocato **Chiara Torino** (foto), che entrerà come socio nella compagine guidata da **Franco Toffoletto**.

L'apertura a Bologna segue quella di inizio anno a Brescia e la nomina di altri tre nuovi soci (**Flaminio Valseriati, Ornella Patané e Marco Sideri**), oltre all'ingresso nella sede di Roma degli avvocati **Maristella Coccia, Francesco Bartolotta, Maria Carmela Lampariello** e al dottor **Diego Paciello**, responsabile dell'area Fiscale, Welfare, Compensation & Benefits.

«L'Emilia Romagna – commenta Franco Toffoletto, Managing Partner di Toffoletto De Luca Tamajo – è una regione strategica per l'economia del nostro Paese, con una grande capacità di crescita e di innovazione. L'avvocato Chiara Torino unisce, infatti, una profonda conoscenza del territorio ad un'importante expertise nei settori banking&finance, agroalimentare, metalmeccanico».

Con l'apertura della sede bolognese, Toffoletto De Luca Tamajo arriva a contare 20 soci e una presenza diretta in sei città Italiane: Milano, Napoli, Roma, Bergamo, Brescia e Bologna.

CAMBIO DI POLTRONE

## Davide Valli nuovo partner di Lca, coordinerà l'area Banking & Finance

Lca Studio Legale ha annunciato l'ingresso in qualità di partner di **Davide Valli**, che va a rafforzare e coordinare la practice di banking & finance dello studio. Valli arriva da Giliberti Triscornia e Associati.

Nel corso degli anni ha operato ad ampio spettro nel mondo del banking & finance e del debito in generale, occupandosi di operazioni di finanziamento corporate, leverage e acquisition finance, real estate e project finance, nonché nel mondo della finanza strutturata e delle cartolarizzazioni di diversi asset class. Recentemente, l'attività di Davide Valli si è inoltre concentrata nell'ambito di operazioni di investimento in situazioni distressed e nell'acquisto e gestione di npls.

»»



*Ready 2 Go!*

# *la sfida é iniziata*

Mens Sana in Corporate Sana

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

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

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

*visita il sito;*

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



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

media partner:





## PATRIMONI

## Unicredit chiama Cummunale alla guida del family office

Unicredit ha rinnovato il vertice del family office con la nomina, effettiva dal primo marzo, di **Alessandro Cummunale** (foto) quale nuovo head of global family office, il gruppo di banker che fa parte della divisione Corporate & Investment Banking (Cib) cui è affidato il compito di sviluppare a livello globale le relazioni con i family office e le holding familiari. Cummunale, che prende il posto di **Davide Mereghetti** e riporterà al responsabile globale del Cib, ha alle spalle una lunga esperienza nella gestione patrimoniale. Prima di approdare in Unicredit è stato capo dei Key Client Partner della regione Europa, Medio Oriente e Africa della divisione wealth management di Deutsche Bank.

## ANTICIPAZIONI

## Matteo Bascelli si unisce a LMS

Nuovi ingressi in LMS. Secondo quanto anticipato da *legalcommunity.it* si tratta di **Matteo Bascelli** (socio), **Elena Grigò** (counsel) provenienti da Cba. Con loro, arrivano **Riccardo di Carlo** e **Gianguido Straccamore**. Per **Fabio Labruna**, socio fondatore di LMS, l'integrazione è pienamente coerente con la strategia di crescita dello studio LMS, che consolida ulteriormente il proprio posizionamento nel settore delle ristrutturazioni societarie e del banking.

## IN HOUSE

## Editoriale Domus: a Gentile la responsabilità dei corporate affairs

**Sabrina Gentile** (foto) è stata nominata legal & corporate affairs director di Editoriale Domus. In aggiunta alla responsabilità degli affari legali del gruppo e delle sue società, il ruolo si amplia con l'affidamento della gestione societaria.

In considerazione dell'attuale crescita del gruppo, la mission di Gentile, che riporterà come in precedenza all'hr director del gruppo, sarà quella di garantire una direzione univoca nella gestione degli affari legali e societari. Gentile è entrata nella direzione legale di Editoriale Domus – composta da due figure legal e tre risorse dedicate all'attività di licensing & syndication – nel 2015 come responsabile affari legali. In precedenza, dal 2009 al 2015 la professionista ha lavorato in house all'interno della direzione legale del Sole 24 Ore e prima ancora ha lavorato come libero professionista.





IN AZIENDA

## Una nuova direzione generale per Jaguar Land Rover Italia

Dal primo marzo 2019 è nata una nuova direzione generale Jaguar Land Rover Italia che accorpa le divisioni sales, customer service e network.

Questa direzione è guidata da **Marco Santucci** (foto) che rientra in Italia dopo aver maturato esperienza a livello internazionale, assumendo il ruolo di direttore generale, riportando a **Daniele Maver**, presidente di Jaguar Land Rover Italia.

Santucci, dopo importanti esperienze in Ford Italia e Toyota Europe, è stato protagonista della storia di Jaguar Land Rover Italia, sin dal suo arrivo nel 2010, ricoprendo nel gruppo incarichi di crescente responsabilità.

BANCHE

## Mario Spreafico entra nel Wealth Management di Credit Suisse

Da Indosuez, **Mario Spreafico** entra nel wealth management di Credit Suisse. Il professionista, ha un'esperienza di quasi trent'anni maturata tra il private banking e la gestione degli investimenti con molteplici ruoli di leadership in primarie banche nazionali e internazionali sia in Italia che nel Regno Unito. In precedenza era Chief Investment Officer di Banca Leonardo, acquisita da Indosuez, e head of Southern Europe Discretionary Portfolio Management di Indosuez Wealth (Europe) da fine 2016.

NUOVI PARTNER

## Vanessa Boato diventa partner di K&L Gates

I partner dello studio legale globale K&L Gates hanno votato per eleggere i nuovi partner della società. Sono 24 avvocati provenienti da Stati Uniti, Europa, Asia e Australia, la nomina è efficace dal primo marzo 2019. Quasi il 55% degli avvocati promossi sono donne. Tra queste c'è **Vanessa Boato**, nominata partner della sede di Milano.

Boato, specializzata in real estate, si occupa di questioni amministrative e urbanistiche, di appalti pubblici e transazioni immobiliari e di contenziosi dinanzi a tribunali amministrativi, giurisdizioni superiori e collegi arbitrali.



# LEGALCOMMUNITY AWARDS

# TAX2019

SCOPRI QUI I FINALISTI

Lunedì 25 marzo

Superstudio Più

Via Tortona 27

Milano

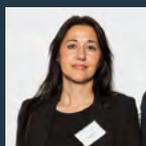
#LcTaxAwards



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



**Giuseppe Abatista**  
Group Tax Director – Deputy  
Planning and Control Director,  
*Salvatore Ferragamo*



**Simona Alberini**  
Country Tax Manager Italy,  
*ABB*



**Fabrizio Antonini**  
Amministratore Delegato,  
*Europa Risorse SGR*



**Laura Beretta**  
Group Tax Director,  
*Prismian Group*



**Franco Bicari**  
Tax Litigation Manager,  
*Gruppo Generali*



**Federico Bonaiuto**  
HSenior Vice President Group  
Legal Affairs, *Leonardo*



**Roberto Buccelli**  
Direttore Accounting  
and Tax, *Edison*



**Alessandro Bucchieri**  
Head of Tax Affairs, *Enel*



**Monica Cavallini**  
Head of Emea Group  
Taxation, *Fiat Chrysler  
Automobiles*



**Stefano Ceccacci**  
Executive Vice President –  
Head of Group Tax Affairs,  
*UniCredit*



**Dario Centomo**  
Tax Manager,  
*Volkswagen Group Italia*



**Pierluigi Colombi**  
CFO, *Perrigotti*



**Stefano Della Valle**  
COO Europe – Central Group,  
*Rinascente-kadewegroup-illum*



**Anna De Stefano**  
Angel Investor,  
*Legal innovation*



**Nicola Emanuele**  
Managing Partner,  
*Aksia Group SGR*



**Claudio Feliziani**  
Group Tax Director,  
*De Agostini*



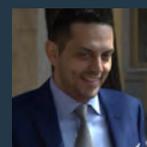
**Enrico Felter**  
Director of Legal Affairs,  
*Italmobiliare*



**Paolo Fietta**  
Chief Financial Officer,  
*Il Sole 24 Ore*



**Laura Filippi**  
CEO, *ITW Italy Holding*



**Cristian Filocamo**  
Chief Financial Officer, *Mutti*



**Paola Flora**  
Responsabile Servizio  
Consulenza e Compliance  
Fiscale, *UBI Banca*



**Gaia Fraschetti**  
Group Tax Director,  
*Gruppo Loro Piana*



**Filippo Gaggini**  
Managing Director,  
*Progressio SGR*



**Fabio Grimaldi**  
VP Finance – Head of Tax  
Department, *Piaggio & C.*



**Massimo Guarnieri**  
Head of Tax, *Versace*



**Valentina Incolti**  
International Tax Manager,  
*Amazon*



**Sara Lautieri**  
Responsabile – Servizio Affari  
Fiscali di Gruppo, *Gruppo  
Reale Mutua Assicurazioni*



**Diego Manzetti**  
General Counsel Europe, *AIG*



**Emanuele Marchini**  
Country Tax Lead – Italy,  
*Shell Italia Oil Products*



**Francesca Mazza**  
Senior Tax Specialist,  
*Intesa Sanpaolo*



**Aaron Meneghin**  
Head of Group Tax,  
*Valentino*



**Roberto Moro**  
Responsabile Tax Office,  
*Telecom Italia*



**Andrea Papi**  
Head of Tax,  
*Group Generali Investments*



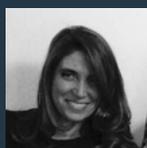
**Roberto Penati**  
Vice President – Head of  
Fiscal Affairs Department,  
*Maire Tecnimont*



**Silvia Roselli**  
Head of Fund Finance – Italy,  
*Savills Investment Management SGR*



**Stefano Rossi**  
CFO, *Alba Leasing*



**Valeria Sacco**  
Head of Tax Italy,  
*Crédit Agricole Corporate  
and Investment Bank Italy  
Branch*



**Luca Saporiti**  
Head of Fund Management,  
*Bnp Paribas Real Estate  
Investment Management  
Italy S.G.R.*



**Silvia Sardi**  
Tax Director,  
*Leonardo*



**Mauro Sbroggiò**  
Chief Executive Officer,  
*Finint SGR*



**Renato Silvestri**  
Head of Group Tax Function  
Italy, *BNL BNP Paribas*



**Giacomo Soldani**  
Group Tax Director,  
*Luxottica Group*



**Giampaolo Stivella**  
Private Banking Advisory,  
*FinecoBank*



**Marco Francesco  
Tomei**  
Head of Finance & Tax, *Bayer*

## NOMINE

## Carmignac, Fabio Zoccoletti alla guida dell'Italia

Carmignac ha nominato **Fabio Zoccoletti** (foto) in qualità di nuovo responsabile per l'Italia. Zoccoletti sostituisce **Giorgio Ventura**, che da aprile 2018 ricopre l'incarico di Global Head of Sales ([leggi la notizia su \*financecommunity.it\*](#)).

Prima di entrare in Carmignac, Zoccoletti ha maturato una vasta esperienza nel settore bancario italiano, con un focus particolare sul settore del wealth management.



## IN AZIENDA

## Mondelēz International: l'italiano Gruber alla guida del business Europeo

A partire dal gennaio 2019, **Vince Gruber** ha assunto il ruolo di executive vice president & president Europe per Mondelēz International.

La carriera di Vince Gruber è iniziata nel 1989 presso Kraft Foods Austria (ora Mondelēz International), dove ha ricoperto diverse posizioni all'interno del gruppo.

Insieme a **Maurizio Brusadelli**, executive vice president & president Asia, Middle East and Africa, e **Luca Zaramella**, executive vice president & cfo, Vince Gruber è il terzo membro italiano del Mondelēz International leadership team.

## CAMBI DI POLTRONA

## Torzo diventa partner di Ughi e Nunziante

Nuovi lateral per Ughi e Nunziante che a Milano mette a segno l'ingresso di un importante team Labour guidato dal partner **Federico Torzo** (foto), con **Elisabetta Rebagliati** e **Laura Corbeddu**, e di **Linda Favi**, specializzata in Tax Law. Torzo arriva da Macchi di Cellere Gangemi. Favi è specializzata in Tax Law e ha lavorato in Allen & Overy, Fantozzi e Associati, SJ Berwin e KPMG.





## 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.

Progect SA - Facility Management

---

### **Lugano**

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

### **Milano**

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

### **Roma**

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

info@progect.ch  
www.progect.ch

AI VERTICI

## Linker a capo di AllianzGI per l'Italia

**Thomas Linker** è il nuovo country head per l'Italia di Allianz Global Investors. Linker affianca questo ruolo a quello di head of Allianz networks EMEA, operando da Milano come responsabile per la direzione delle attività commerciali, marketing e supporto alla clientela nel mercato italiano, riportando funzionalmente a **Christian Finckh**, head of global Allianz business development di AllianzGI. Linker, dal primo marzo, subentra ad **Alberto D'Avenia** che si trasferisce negli Stati Uniti con il ruolo di head of US non-resident business development and Latam retail.

Entrato in AllianzGI (allora Deutscher Investment Trust) nel 2000, Linker ha maturato circa 20 anni di esperienza nell'industria dell'asset management.



DIRITTO DEL LAVORO

## Davide Boffi nuovo head dell'employment per Dentons

Dentons ha annunciato la nomina del partner **Davide Boffi** a capo della practice italiana di employment & labor.

Boffi, entrato in Dentons un anno fa da Ughi e Nunziante, guida un team composto da sei professionisti di base a Milano e ha il compito di sviluppare ulteriormente la practice.

In questo ruolo di capo practice, l'avvocato prende il posto di **Aldo Calza** che ha deciso di aprire la sua boutique ([qui la news](#)).

AD

## Il nuovo ceo di Clarks è Giorgio Presca

**Giorgio Presca** è il nuovo chief executive officer di Clarks, guida il colosso britannico delle calzature a partire da marzo e cura, col comitato esecutivo, tutti gli aspetti operativi, finanziari e commerciali del business e la gestione strategica del brand.

Di recente Presca è stato nominato consulente ad interim di Pucci, la sua esperienza nel campo del fashion l'ha visto alla guida di importanti realtà aziendali, come Golden Goose Deluxe Brand e Geox, dove ha ricoperto il ruolo di amministratore delegato, ha lavorato anche all'interno di società come Citizens of Humanity, Vf corporation, Diesel, Levi's e Lotto.

In Clarks, il nuovo ceo sostituisce **Mike Shearwood**, dimessosi a giugno dell'anno scorso e subentra al posto della sua omologa ad interim **Stella David**.



CAMBIO DI POLTRONA

## Romoli nuova of counsel di Nunziante Magrone

Nunziante Magrone ha annunciato l'ingresso, in qualità di of counsel, di **Emanuela Romoli** (foto), specializzata in diritto societario e commerciale internazionale.

Emanuela Romoli ha iniziato la sua carriera nello studio legale Ardito – poi diventato Ardito e Magrone – occupandosi di m&a, finance e diritto societario. Ha esperienza in ambito contenzioso civile anche arbitrale, soprattutto bancario e societario, sviluppata negli anni di lavoro con **Enrico Castellani**. Dal 1997 a oggi ha collaborato con la boutique legale Mazzoni e Associati in ambito societario e commerciale internazionale, occupandosi sia di contenzioso che di consulenza stragiudiziale, con focus nelle industries real estate, infrastrutture, finanziario, industriale-manifatturiero, nautica e media TV.

NOMINE

## Orrick: Isgrò a capo del dipartimento amministrativo

Orrick ha nominato **Francesca Isgrò**, quale responsabile del dipartimento italiano di diritto amministrativo.

Isgrò, in Orrick dal 2006 e membro del finance group, assiste società e amministrazioni pubbliche principalmente nel settore del diritto amministrativo e della contrattualistica pubblica. Specializzata in materia di project financing, appalti pubblici di lavori, servizi e forniture, si occupa anche del contenzioso relativo al comparto delle concessioni di lavori e servizi pubblici (autostrade, trasporti, telecomunicazioni, energia, acqua, gas). È esperta di progetti di sviluppo e gestione di infrastrutture e impianti per la produzione di energia da fonti rinnovabili e tradizionali, per tutte le problematiche amministrative/ambientali connesse.

AI VERTICI

## Giuffrè Francis Lefebvre: Stefano Garisto nuovo direttore generale

Giuffrè Francis Lefebvre (GFL), attiva in Italia nell'editoria professionale nelle aree legale e fiscale, ha nominato **Stefano Garisto** direttore generale. Garisto è in Giuffrè dal 2011, quando viene chiamato per unirsi alla task force dedicata allo sviluppo dell'offerta fiscale. Il manager ha una formazione da ingegnere unita all'esperienza professionale maturata come consulente di direzione aziendale per importanti progetti editoriali.

# La rinascita di **BIALETTI** **INDUSTRIE**

Cinque gli studi coinvolti nel rilancio del noto brand dell'houseware, così come quelli che hanno accompagnato illimity Bank all'Mta. Attività anche sul fronte energy



Closing di operazioni annunciate a fine 2018, mercato, energia e corporate. Il mese di marzo è iniziato registrando un'intensa attività da parte degli studi legali, delle banche e degli advisor finanziari. Fra quelle più significative c'è senz'altro il rilancio di Bialetti, notissimo brand del caffè e degli accessori per la casa. Ma anche il passaggio di illimity Bank, la banca guidata da **Corrado Passera**, all'Mta e il finanziamento del primo parco eolico off-shore nel Mediterraneo.

## GLI STUDI NELLA RISTRUTTURAZIONE E RILANCIO DI BIALETTI

Bialetti Industrie, l'investitore Och-Ziff Capital Management e le banche creditrici hanno sottoscritto gli accordi relativi alla ristrutturazione finanziaria e societaria dell'azienda. È stato inoltre sottoscritto un accordo di risanamento dell'indebitamento nei confronti del



# LEGALCOMMUNITY ITALIAN AWARDS

11.07.2019

ROMA

## SAVE THE DATE

---

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

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

Sponsor



#LcItalianAwards



---

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

sistema bancario di Bialetti Holding. Bialetti Industrie e Bialetti Holding sono state assistite da BonelliErede e Mendolia & Partners. Per gli aspetti relativi all'operazione di ristrutturazione e rilancio nel suo complesso, ai temi di governance e di capital markets BonelliErede ha agito con un team guidato dai soci **Vittoria Giustiniani** e **Paolo Oliviero**, composto dagli associate **Gianpaolo Ciervo**, **Alessandro Capogrosso**, **Raissa Iussig**, **Stefano Rossi**, **Fabrizio Bonato** e **Federico Solarolo**. Per gli aspetti relativi all'emissione obbligazionaria, BonelliErede ha agito con un team guidato dalla socia **Emanuela Da Rin** e composto dalle associate **Teresa Pastore** e **Allegra Arvalli**. Per Mendolia & Partners hanno agito il socio **Stefano Mendolia** e l'associate **Isabel Costanzi**. Linklaters ha assistito Och-Ziff Capital Management nell'operazione di ristrutturazione con un team coordinato dal partner **Ettore Consalvi** e composto dalla managing associate **Valentina Armaroli** e dai trainee **Filippo Azzano** e **Marilisa Ciotta**.

Per gli aspetti relativi all'emissione obbligazionaria, Linklaters ha agito con il partner **Ettore Consalvi**, le counsel **Linda Taylor** e **Alessandra Ortelli** e con le managing associates **Laura Le Masurier** e **Valentina Armaroli**.

Per gli aspetti relativi alla governance Linklaters ha agito con i counsel **Ugo Orsini** e **Marta Sassella** e con l'associate **Marta Fusco**. Gli aspetti relativi alla cessione dei crediti bancari nel contesto della ristrutturazione del debito sono stati seguiti dall'associate **Federico Fanelli Pratali**.

Giovanardi-Pototschnig & Associati ha assistito le banche creditrici di Bialetti Industrie e Bialetti Holding con un team guidato dai soci **Carlo Alberto Giovanardi** e **Linda Morellini** e composto dagli associate **Andrea Chiloire** e **Federica Dipilato**.



Vittoria Giustiniani



Carlo Alberto Giovanardi



Marcello Bragliani



Ettore Consalvi

Securitisations Services, Finanziaria Internazionale e la società cessionaria dei crediti bancari sono stati assistiti da Latham & Watkins, con un team composto dal socio **Marcello Bragliani**, dal counsel **Isabella Porchia** e dall'associate **Tiziana Germinario**.

Il partner **Antonio Zecca** di Spada Partners e il partner **Giovanni Rizzardi** di Rizzardi & Partners hanno svolto il ruolo di asseveratori del piano di ristrutturazione di Bialetti Industrie. Il dott. **Giorgio Alberti** ha svolto il ruolo di asseveratore del piano di risanamento di Bialetti Holding.

Il piano di ristrutturazione di Bialetti Industrie prevede il consolidamento del debito esistente, la concessione di nuova finanza per 35 milioni di euro circa da parte del fondo internazionale Och-Ziff Capital Management e il rafforzamento patrimoniale della società attraverso un aumento di capitale in opzione.

#### La practice

Restructuring

#### Il deal

Ristrutturazione e rilancio di Bialetti Industrie

#### Gli studi

BonelliErede, Giovanardi-Pototschnig & Associati, Latham & Watkins, Linklaters, Mendolia & Partners

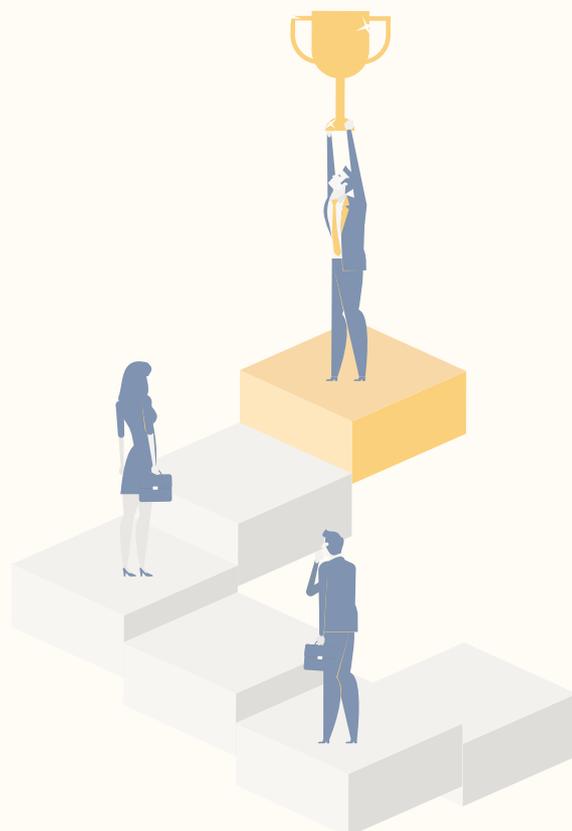
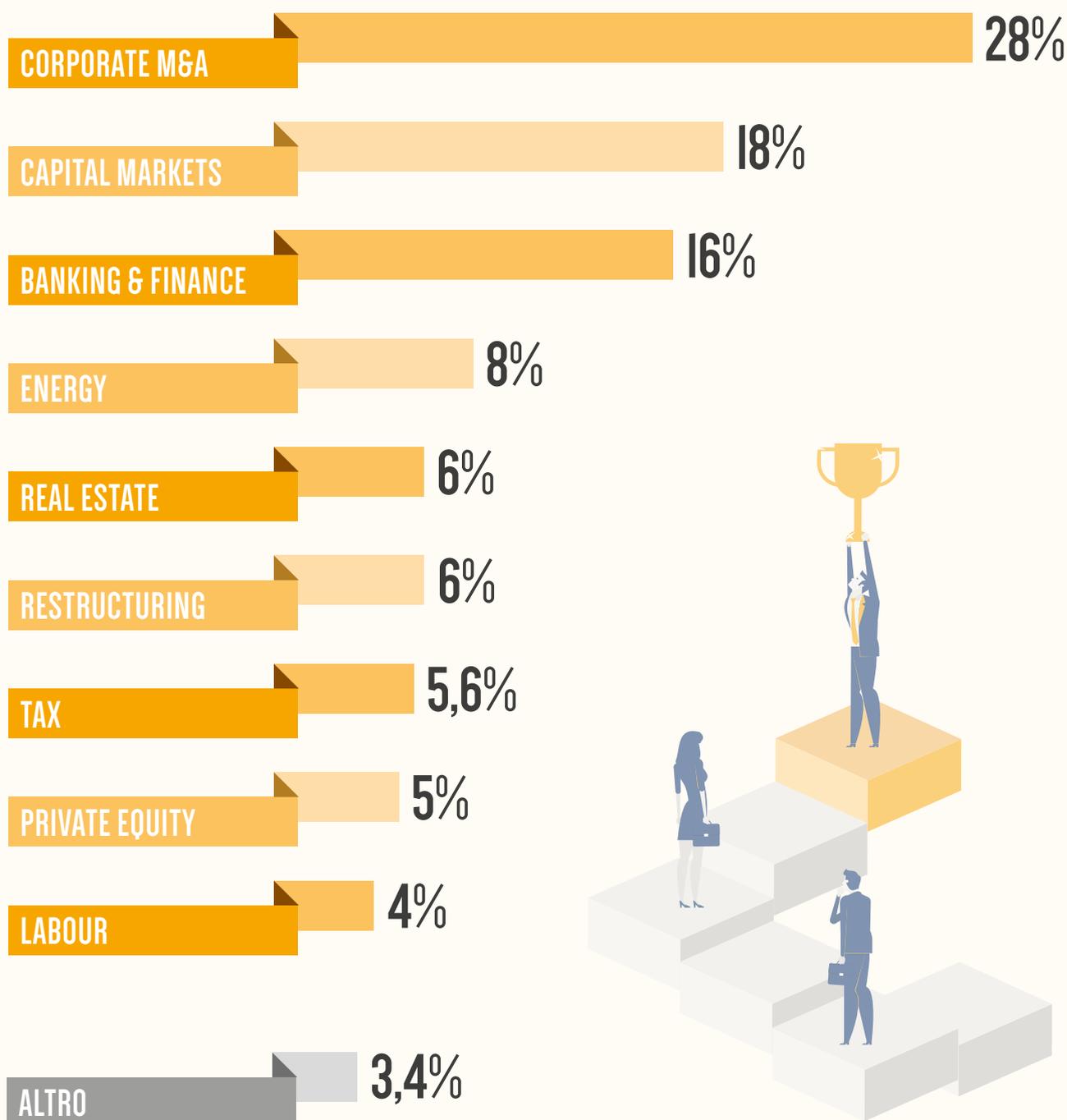
#### Gli avvocati

Vittoria Giustiniani, Paolo Oliviero, Emanuela Da Rin (*BonelliErede*); Carlo Alberto Giovanardi, Linda Morellini (*Giovanardi-Pototschnig & Associati*); Marcello Bragliani (*Latham & Watkins*); Ettore Consalvi (*Linklaters*); Stefano Mendolia (*Mendolia & Partners*)

#### Il valore

-

# I SETTORI che tirano



Periodo: 26 febbraio 2019 - 11 marzo 2019 • Fonte: legalcommunity.it

## ILLIMITY BANK DEBUTTA ALL'MTA, GLI STUDI IN CAMPO

Illimity Bank, l'istituto di credito guidato da **Corrado Passera** nato dalla fusione tra Spaxs e Banca Interprovinciale, ha debuttato sul segmento Mta di Borsa Italiana dall'Aim segnando in rialzo del 4,2% a 7,6 euro l'una.

Gatti Pavesi Bianchi con un team guidato dai partner **Stefano Valerio**, **Anton Carlo Frau** e la junior partner **Vanessa Sobrero**, e gli associate **Jacopo Zingoni**, **Mariateresa Candido**, **Maria Cristina Pezzullo** ha assistito Banca Interprovinciale e Spaxs, ora unite in illimity Bank. L'operazione ha un valore di circa 500 milioni.

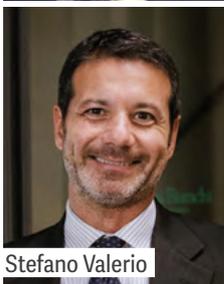
Latham & Watkins ha assistito Banca IMI, gruppo Intesa Sanpaolo, in qualità di



Corrado Passera



Claudio Lichino



Stefano Valerio



Antonio Coletti



Stefano Cilio

sponsor con un team guidato dal partner **Antonio Coletti** con gli associate **Guido Bartolomei** e **Marco Bonasso**.

Lener & Partners, con il name partner **Raffaele Lener** e l'avvocato **Daniele de Ferra**, ha assistito Banca Interprovinciale e SPAXS negli aspetti regolamentari relativi all'operazione di fusione e nell'approvazione da parte della Banca d'Italia.

Ludovici Piccone & Partners ha seguito gli aspetti fiscali dell'operazione con un team composto dai partner **Paolo Ludovici** e **Michele Aprile** e gli associate **Daniel Canola** e **Sergio Merlino**.

Carnelutti, con i soci **Claudio Lichino** e **Filippo Grillo** ha fornito assistenza per la due diligence legale.

Morpurgo e Associati, con **Stefano Cilio**, ha fornito assistenza per la due diligence giuslavoristica.

Nata ad agosto 2018 dall'operazione di business combination tra la società di Passera, attuale ceo, e Banca Interprovinciale, l'istituto è specializzato nel "credito difficile": ha acquistato, dalla sua nascita, almeno tre portafogli di npls, per un valore complessivo di crediti che, a gennaio 2019, ha superato il miliardo.

### La practice

Quotazioni

### Il deal

Passaggio di illimity all'Mta di Borsa Italiana

### Gli studi

Carnelutti, Gatti Pavesi Bianchi, Latham & Watkins, Lener & Partners, Ludovici Piccone & Partners, Morpurgo e associati

### Gli avvocati

Claudio Lichino, Filippo Grillo (Carnelutti);  
Stefano Valerio, Anton Carlo Frau (Gatti Pavesi Bianchi);  
Antonio Coletti (Latham & Watkins);  
Raffaele Lener (Lener & Partners);  
(Ludovici Piccone & Partners);  
Stefano Cilio (Morpurgo e associati)

### Il valore

500 milioni di euro

## EY E BONELLIEREDE NEL FINANZIAMENTO DI UN PARCO EOLICO OFF-SHORE

EY, con la partner **Oriana Granato**, responsabile del coordinamento di tutti gli aspetti dell'operazione, insieme a un team composto dal socio **Mattia Petrillo** e dagli avvocati **Serena D'Elia**, **Chiara Donadi**, **Riccardo Leccia** e **Valeria Baronchelli** hanno assistito Natixis Parigi, in qualità di banca finanziatrice e Natixis Milan Branch, in qualità di Structuring Bank, nel finanziamento per la realizzazione del primo parco eolico off-shore nel Mediterraneo, di 30 MW, realizzato dalla società Beleolico, detenuta al 100% da Renexia, gruppo Toto.

Nell'ambito dell'operazione il debitore Beleolico è stato assistito da BonelliErede con un team finance guidato da **Catia Tomasetti**, partner, e composto dal partner **Gabriele Malgeri** e da **Lisa Borelli**; da **Giovanna Zagaria**, managing associate, e **Giovanna Salatino**, senior associate, per gli aspetti di diritto amministrativo e da un team corporate composto dal



Silvia Romanelli



Oriana Granato



Tiziana Manenti

partner **Silvia Romanelli** e dall'associate **Marco Cislighi**.

Watson Farley & Williams, con la partner **Tiziana Manenti** e l'associate **Gianluca Di Stefano**, ha assistito Natixis Parigi per gli aspetti di diritto amministrativo.

L'operazione è una delle prime in Italia e si è caratterizzata per la particolare complessità sia della struttura della documentazione finanziaria sia per quella dei contratti di progetto e per la bondistica sottostante.

### La practice

Energy

### Il deal

Finanziamento di un parco eolico

### Gli studi

BonelliErede, EY, Watson Farley & Williams

### Gli avvocati

Catia Tomasetti, Gabriele Malgeri, Silvia Romanelli (*BonelliErede*); Oriana Granato, Mattia Petrillo (*EY*); Tiziana Manenti (*Watson Farley & Williams*)

### Le banche

Natixis

### Il valore

-



LEGALCOMMUNITY

## #complex, l'avvocatura oltre la superficie

### Il podcast di Nicola Di Molfetta



Ogni giovedì un nuovo episodio su [legalcommunity.it](https://www.legalcommunity.it)



## WEIGMANN, UN PROGETTO DI CRESCITA

Con l'integrazione degli studi Tosetto Weigmann e Groder nasce una struttura che conta 60 professionisti e punta a «consolidare la propria vocazione di studio nazionale»

**R**afforzare il presidio nazionale del mercato. Gli studi Tosetto Weigmann e Groder uniscono le forze e danno vita a una nuova realtà che conta 50 avvocati a Torino, 10 a Milano, più 30 persone di staff distribuite tra i diversi uffici. La realtà risultante da questo merger si chiama Weigmann studio legale, conta 18 soci equity e ha un fatturato di circa 15 milioni di euro.

Per capire meglio quali siano i tratti distintivi di questo nuovo progetto professionale, MAG ha incontrato i soci **Andrea Grosso** e **Federico Restano**. «Questo sodalizio corona un processo di crescita e integrazione tra due realtà che, per tradizione e stile nell'assistenza legale, hanno molti punti in comune», dicono.

### Qual è il progetto?

L'integrazione dei due studi parte da un progetto comune di crescita e dalla volontà di poter disporre di competenze interdisciplinari con un modello di servizio integrato nei settori del diritto che interessano, ad ampio spettro, le imprese. Accanto ad alcuni settori più tradizionali, in cui i due studi vantano una consolidata esperienza quali quelli del diritto societario, bancario, assicurativo, immobiliare, della crisi di impresa, amministrativo e del lavoro, il nuovo studio può giovare dell'esperienza di professionisti di rilievo nazionale in campi più specialistici come il diritto industriale, il diritto dello sport e il diritto dell'unione europea.

Quest'ultimo, in particolare, ha ormai assunto un ruolo determinante sia in sede giudiziale (con la rimessione di questioni interpretative ai Giudici dell'Unione) onde sindacare la validità di norma nazionale, sia in sede di consulenza stragiudiziale a fronte di un diritto dell'Unione sempre più pervasivo della vita delle imprese.

#### Lo studio Weigmann aveva già un ufficio a Milano. Cosa succede ora?

Entrambi gli studi avevano tradizionalmente sedi a Milano con soci milanesi. La fusione, tra le altre cose, servirà a rafforzare la presenza dello studio a Milano, che si è recentemente trasferito negli uffici di Via Conservatorio.

#### In che modo si integrano le due strutture?

Ai due managing partner (Carlo Parvis e David Colombini, ndr) è affidato il compito di curare l'integrazione dello studio anche mediante la creazione di dipartimenti specialistici, al momento costituiti per il diritto amministrativo, del lavoro, del diritto sportivo, dell'unione europea e del diritto della proprietà intellettuale. La comunanza di approccio alla professione e ai temi giuridici (insieme all'attenzione per la qualità del "prodotto") ha già, nelle prime settimane di vita dello studio, dato i suoi primi frutti, attraverso la composizione di team interdisciplinari che hanno affrontato



ANDREA GROSSO



FEDERICO RESTANO

questioni giuridiche di rilievo nazionale. La complementarietà delle esperienze può rappresentare la vera ricchezza della nuova realtà.

#### Milano è ormai una base operativa necessaria?

Entrambi gli studi hanno un proprio radicamento milanese. Non si tratta quindi di base operativa ma di rafforzamento e sviluppo delle realtà professionali già esistenti a Milano, che ora possono contare su di una struttura significativamente accresciuta e in grado di meglio rispondere alle esigenze di un mercato professionale particolarmente competitivo e dinamico, potendo contare anche sulle risorse – in termini di professionisti ed esperienze – messe a disposizione delle altre sedi.

#### Come nasce il rapporto con lo studio Groder?

Come detto, il sodalizio nasce da una visione comune della professione, con i partner in prima linea sui dossier e sul lavoro di studio e scrittura di atti e contratti: l'integrazione ha poi portato grandi vantaggi in termini di competenze così da soddisfare le esigenze sempre più articolate e complesse dei nostri clienti.

**La scelta del nome è apparsa significativa: volete renderlo un brand attorno a cui creare valore?**



60

NUMERO TOTALE  
DI AVVOCATI

.....

18

NUMERO  
DI SOCI EQUITY

.....

36

PERSONE  
DI STAFF

.....

50

PROFESSIONISTI  
DI STANZA  
A TORINO

.....

10

GLI AVVOCATI  
A MILANO

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

# viaggi straordinari dentro una tazzina.



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

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

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

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

Scopri di più, contattaci allo 02 36561122.

**coffeestudio**

Via Valparaiso, 9  
20144 Milano.

[www.7gr.it](http://www.7gr.it)

**7Gr.**

For  
espresso  
lovers  
only.

Lo studio ha assunto come denominazione Weigmann Studio Legale in segno di riconoscimento dell'autorevolezza e del prestigio che Marco Weigmann ha acquisito in Italia. Il nome per noi è il catalizzatore della qualità e della tradizione che esprimono gli studi di rispettiva provenienza. Alla figura di Marco Weigmann lo studio si ispira per trovare la propria identità, sia in termine di qualità giuridica che di "understanding" e riservatezza.

#### **Pensate ad altri lateral hire per Milano?**

Al momento siamo focalizzati sul processo di integrazione. Siamo però sempre aperti a valutare eventuali opportunità.

#### **Qual è il vostro target di clienti?**

Tradizionalmente lo studio si rivolge a imprese ed enti istituzionali. Di norma i clienti sono, prevalentemente, società. Non mancano tuttavia clienti persone fisiche che si affidano allo studio, ad esempio, per questioni inerenti al passaggio generazionale delle imprese o per i contenziosi ereditari, per i quali lo studio vanta una certa esperienza.

#### **All'estero siete presenti con Parlex. Ma potreste anche aprire delle sedi in giurisdizioni strategiche? Quali?**

Al momento non ci sono previsioni di apertura di sedi estere. In continuità con



MARCO WEIGMANN

la pregressa esperienza dei rispettivi studi di provenienza, Weigmann Studio Legale continuerà a fornire assistenza nelle vicende transfrontaliere avvalendosi di sperimentate collaborazioni con realtà locali. Il network legale Parlex, fondato a Londra nel 1971 (il primo GEIE registrato in Gran Bretagna), è una realtà in crescita e attiva che lega studi legali con vocazione commerciale nelle diverse capitali europee, (oltre che in Israele, Malesia e negli Stati Uniti).

“

**AL MOMENTO SIAMO FOCALIZZATI SUL PROCESSO DI INTEGRAZIONE. SIAMO PERÒ SEMPRE APERTI A VALUTARE EVENTUALI OPPORTUNITÀ.**

”

#### **Come funziona?**

Grazie a Parlex lo studio è in grado di assistere la propria clientela all'estero, collaborando con professionisti di fiducia e con i quali sussiste un consolidato rapporto di collaborazione. Questo consente tanto di affrontare temi contrattuali o contenziosi complessi, tanto di fornire ai clienti, in poche ore, informazioni attendibili in merito alle giurisdizioni straniere o primi orientamenti indicativi con riferimento a specifici temi giuridici.

#### **Qual è l'obiettivo a tre anni del progetto Weigmann?**

Consolidare il gradimento della clientela e la propria vocazione di studio nazionale, anche attraverso un rafforzamento della propria attività milanese. (n.d.m.)



**1877**

L'ANNO DI FONDAZIONE DELLO STUDIO TOSETTO WEIGMANN

.....

**1975**

L'ANNO DI FONDAZIONE DELLO STUDIO GRODER



**3**

LE SEDI: TORINO, MILANO E ROMA



**15 mln**

IL FATTURATO

L'INTERVISTA

LUCA TREVISAN E GABRIELE CUONZO



# TREVISAN & CUONZO, LITIGATION FIRST

Gabriele Cuonzo a MAG: «Negli ultimi cinque anni abbiamo raddoppiato il fatturato perché abbiamo deciso di concentrarci sulle nostre aree d'eccellenza». «Siamo uno studio di guerra»

di nicola di molfetta

Una questione di identità. E di scelte. Parlare di posizionamento, per uno studio legale così come per qualsiasi impresa, non è semplice accademia.

Decidere di proporsi al mercato in un modo piuttosto che in un altro può fare la differenza tra costruire una storia di successo o dare vita a un progetto da ripensare.

Parliamo di boutique. E lo facciamo da Trevisan & Cuonzo. Lo studio, che ha appena archiviato i suoi primi 25 anni di attività, ha da poco messo online il suo nuovo sito internet che, di fatto, rappresenta una sorta di manifesto identitario. Qui, l'associazione si definisce una "litigation powerhouse". E per simboleggiare le proprie aree di pratica sceglie l'immagine di due rinoceronti pronti a scornarsi sotto la scritta: "siamo specializzati in questioni impossibili" ("we specialise in intractable matters").

«Siamo uno studio di guerra», dice in quest'intervista esclusiva a MAG **Gabriele Cuonzo**, che assieme a **Luca Trevisan** ha fondato lo studio nel 1993 dopo aver lasciato Franzosi.

Una frase ad effetto che describe, senza mezze misure, l'identità di questa boutique focalizzata sul contenzioso e sulla sua applicazione ai settori della proprietà intellettuale, dell'antitrust e del diritto commerciale più in generale. «La strategia di concentrazione sulle nostre aree d'eccellenza», racconta Cuonzo, «negli ultimi cinque anni ci ha permesso di raddoppiare il fatturato che, da un trend stabile di 4,5-5 milioni di euro, è arrivato a 10 milioni nel 2018».

**1993**L'ANNO  
DI FONDAZIONE**4**LE SEDI: MILANO,  
ROMA, PARMA, BARI**10**IL NUMERO  
DEI PARTNER**30**I PROFESSIONISTI  
DEL TEAM**10 milioni**IL FATTURATO  
NEL 2018**Tutto è partito dall'Ip...**

Certo, ma negli anni ci siamo sforzati di capire dove andava il mercato e di intercettare le tendenze. Il nostro core è la proprietà intellettuale, il 70-80% della nostra attività è contenziosa. Attorno a questa consapevolezza abbiamo costruito la nostra idea di boutique.

**Cos'è una boutique oggi?**

È il prodotto della rivoluzione tecnologica. E in primis di internet.

**In che senso?**

La rivoluzione tecnologica guidata da internet ha implicato per le imprese la possibilità di processare un numero infinito di informazioni relative a servizi essenziali. Tra cui, ovviamente, quelli legali. Questo ha cambiato le dinamiche di mercato. I clienti sono diventati soggetti capaccissimi di scegliere e selezionare. Come qualunque consumatore.

**Questo ha rappresentato un'opportunità per le boutique?**

Certo! Perché i clienti hanno gli strumenti necessari per valutare quello che uno sa fare davvero. E questo non può essere sostituito da alcun brand. Noi ci consideriamo il più forte studio offensivo italiano nei nostri settori d'elezione. E da cinque anni a questa parte abbiamo scelto di impostare il nostro marketing su questo concetto.

**Con quali risultati?**

Questa strategia di concentrazione sulle nostre aree d'eccellenza, negli ultimi cinque anni ci ha permesso di raddoppiare il fatturato che da 4,5-5 milioni di euro è



LUCA TREVISAN E GABRIELE CUONZO

arrivato a 10 milioni nel 2018. Circa il 70-80% deriva da contenzioso.

**In precedenza invece?**

Avevamo un'impostazione marketing troppo diversificata. Cercavamo di dare l'impressione di poter fare tante cose, quasi tutto, come un grande studio full service, quando poi in realtà su alcune aree di practice non eravamo competitivi. Faccio autocritica.

**L'importante è averlo capito...**

Appena abbiamo corretto questo approccio e cominciato a investire nei settori in cui riusciamo ad avere un primato di eccellenza rispetto al mercato, c'è stato il cambio di passo. Le parole chiave sono focalizzazione e collaborazione.

**Collaborazione con chi?**

Non facciamo solo contenzioso. C'è anche il transactional. Qui, la nostra collaborazione con altri studi è frequente.

»»



I CLIENTI  
HANNO GLI  
STRUMENTI  
NECESSARI  
PER VALUTARE  
QUELLO CHE  
UNO SA FARE  
DAVVERO. E  
QUESTO NON  
PUÒ ESSERE  
SOSTITUITO DA  
ALCUN BRAND.

PENSO IN TERMINI DI  
QUALITÀ NON IN TERMINI  
DI LOCALIZZAZIONE.  
NOI ESPRIMIAMO UNA  
QUALITÀ COMPARABILE  
CON QUELLA DEI MIGLIORI  
STUDI EUROPEI DEL  
SETTORE

GABRIELE CUONZO



Sono molti gli studi internazionali che non hanno una practice Ip in Italia. È un segno dei tempi. Come dicevo prima, i clienti sanno cosa sei in grado di offrire. La focalizzazione in aree in cui si ha una credibilità forte è in grado di creare le premesse per una collaborazione con grandi strutture che hanno scelto di non coprire direttamente questo settore.

#### **Chi sono i vostri concorrenti in Italia?**

I nostri concorrenti sono soprattutto le grandi boutique europee di eccellenza, soprattutto inglesi, olandesi e tedesche. Penso in termini di qualità non in termini di localizzazione. Noi esprimiamo una qualità comparabile con quella dei migliori studi europei del settore.

#### **Pensavo che mi avrebbe indicato i full service italiani e internazionali che negli ultimi anni sono cresciuti molto nell'Ip...**

Beh sicuramente penso anche ai grandi studi internazionali come Bird & Bird o Hogan Lovells che sono spesso nostre controparti in Italia. Ma per il resto, nella maggior parte dei casi, i grandi studi che investono in Ip danno vita a practice ancillari o comunque a squadre che non

sono in grado di fare i numeri dei soci che si occupano, faccio per dire, di m&a. Così com'è raro che i rainmaker del settore vogliano andare in queste realtà per una comprensibile ragione di conflitti. E poi non dimentichiamo quanto detto prima: i clienti vogliono focalizzazione.

#### **Voi avete puntato per un po' sul labour...**

Quando abbiamo preso l'avvocato Ratti eravamo ancora nella dimensione del proviamo a fare tutto. La persona era giusta. Ma il modello no. Ora lui ha portato in Italia una law firm internazionale (Littler, ndr) che si occupa solo di diritto del lavoro. Non è un caso...

#### **Mentre cinque anni fa siete partiti con 4Innovation. È stata forse la prima volta che uno studio legale italiano ha provato a creare una service line parallela alla propria struttura. Che bilancio ne fa?**

Molto soddisfacente. È stato un progetto che abbiamo approcciato per istinto. Un seme gettato per verificare con Sascha Picciolo le potenzialità del mondo startup. A cinque anni di distanza abbiamo un portafoglio di un centinaio di aziende seguite.

**NICOLA  
DI MOLFETTA**

**2006-2016**

# **AVVOCATI D'AFFARI**

**SEGRETI • STORIE • PROTAGONISTI**

**Per acquistare la tua copia del libro**

**CLICCA QUI**



LUCA TREVISAN E GABRIELE CUONZO



### **E il cambiamento è la cifra del mercato contemporaneo...**

Noi viviamo grandissimi cambiamenti culturali che attraversano i mercati e si riflettono sull'attività legale. Pensiamo alla parcella. E al rapporto economico tra cliente e studio legale. Il "cap" ha sconvolto gli schemi tradizionali.

### **Voi come avete "reagito"?**

Puntando sulla sostanzializzazione del servizio. Ai clienti si deve dare value for money.

### **Ovvero?**

Le faccio un esempio. Noi stiamo facendo un lavoro di riforma sulla produzione dei pareri. I clienti vogliono soluzioni. Il cliente esternalizza il rischio. Se uno ti paga 650 euro l'ora lo fa perché vuole esternalizzare il rischio. E vuole pareri chiari. Che diano una risposta definita. L'ambiguità non è tollerata. Le sfumature non servono a chi deve fare risk assessment.

### **Insomma bisogna prendersi le proprie responsabilità...**

Il cliente paga quando percepisce che lo studio gli ha fornito un lavoro utile e che può giustificare nel dettaglio. Oggi è tutto gestito in modalità elettronica e con un controllo dei costi in tempo reale. Se si è attrezzati per lavorare così, il cap non spaventa. Diversamente è la fine.

### **A proposito di cambiamento: che studio sarà Trevisan & Cuonzo tra 25 anni?**

Noi stiamo lavorando anzitutto per far sì che lo studio ci sia ancora, tra 25 anni.

### **Sono tante le incognite...**

Pensi solo all'intelligenza artificiale. Sappiamo che avrà un impatto ma non sappiamo ancora quale. Io penso che sarà molto forte sul fronte transactional e sul contenzioso seriale.

Del resto, più sono complicate le cose da affrontare, meno la macchina può scalzare l'avvocato.

Per il resto, continueremo a osservare il mercato e a cercare di anticiparne i trend. ■

### **Avete investito sui clienti del futuro?**

Non solo. Abbiamo investito sulla possibilità di osservare da vicino l'evoluzione del mercato e le innovazioni che nascono al suo interno, ricercando in un certo senso la contaminazione con questo contesto. All'inizio in tanti ci hanno presi per pazzi. Assistere pre-funded business era una cosa che non avrebbe portato guadagni particolari. Ma lavorare a contatto con chi opera sulla frontiera dei mercati e dell'impresa ti dà la possibilità di conoscere in anticipo quello che accade.



LAURA ORLANDO

# Herbert Smith Freehills

## una mission chiamata innovazione

La law firm lancia il progetto Innovation IO anche in Italia. Per lo studio si tratta di un impegno strategico. Orlando a MAG: «L'obiettivo è fornire servizi migliori»

L'innovazione come missione. Herbert Smith Freehills (Hsf) lancia Innovation 10, un'iniziativa volta a consentire a tutto il team globale dello studio di poter riservare fino a dieci giorni l'anno a progetti di innovazione.

Lo studio spinge sull'acceleratore della trasformazione e cerca di rendere questo impegno una priorità per tutti i suoi professionisti. L'idea è di creare una cultura dell'innovazione all'interno della law firm e liberare energie e risorse che possano guidare l'evoluzione dell'offerta e della organizzazione.

Chi aderirà a Innovation 10 avrà la possibilità di lavorare tanto a progetti dedicati all'innovazione dei processi, quanto alla creazione di app legali, strumenti di automazione dei documenti, blockchain o intelligenza artificiale. L'attività dello studio su questo fronte non comincia adesso. A febbraio, per esempio, Hsf ha introdotto anche in Italia un software per la valutazione del rischio volto ad aiutare i clienti a identificare, valutare e quantificare i rischi legati a una controversia. Uno strumento operativo sviluppato all'interno della law firm dal Decision Analysis team e in particolare dai soci **Alexander Oddy** e **Donny Surtani**. Sempre all'interno dello studio, poi, è stato recentemente creato un software per risolvere i problemi derivanti da un cyber attacco.

Considerata la mole di attività che lo studio sta portando avanti sul filo dell'innovazione e la crescente esigenza di coordinarne la gestione e l'utilizzo, Hsf ha anche introdotto una nuova funzione nella sua organizzazione: quella del Global legal operations. L'idea è di far confluire sotto un unico ombrello i team dedicati a project management, pricing, IT, innovazione e automazione che, invece, in precedenza operavano separatamente.

Insomma, all'interno di Hsf c'è un grande cantiere che sta lavorando alla costruzione di un nuovo modello di studio legale e che coinvolge tutte le sedi della law firm nel mondo. Italia inclusa. MAG ne ha parlato con **Laura Orlando**, managing partner della sede milanese di Hsf dal 2018.

## 2018

-----  
Anno di apertura  
in Italia

## 10+

-----  
Il numero  
di professionisti  
nella Penisola

## 1

-----  
La sede, a Milano

### Hsf e l'innovazione: qual è l'obiettivo?

Lo studio negli ultimi anni si è posto l'obiettivo strategico di integrare l'innovazione nella propria cultura. I nostri clienti sono sempre alla ricerca di soluzioni innovative che facciano la differenza in termini di costi ed efficienza nel loro business e nei servizi legali che ricevono. Dobbiamo essere pronti a soddisfare esigenze in continua evoluzione.

### Questi strumenti cambiano i processi nel funzionamento dello studio?

Sì, in parte lo hanno già fatto. Prendiamo ad esempio la neonata funzione Global Legal Operations: abbiamo fatto confluire sotto lo stesso ombrello team che prima erano separati, dedicati rispettivamente alle funzioni di project management, pricing, IT, innovazione e automazione. L'obiettivo è fornire servizi migliori ai clienti, ma questo cambiamento nei processi interni ha anche facilitato la vita degli avvocati dello studio.

### In che modo?

Ad esempio, quando prepariamo un pitch particolarmente sofisticato e strutturato per un progetto multi-giurisdizionale, abbiamo normalmente bisogno di supporto da parte di tutte le funzioni citate. Oggi con Global Legal Operations per ogni progetto abbiamo come interlocutore un solo team, con grande semplificazione in termini di

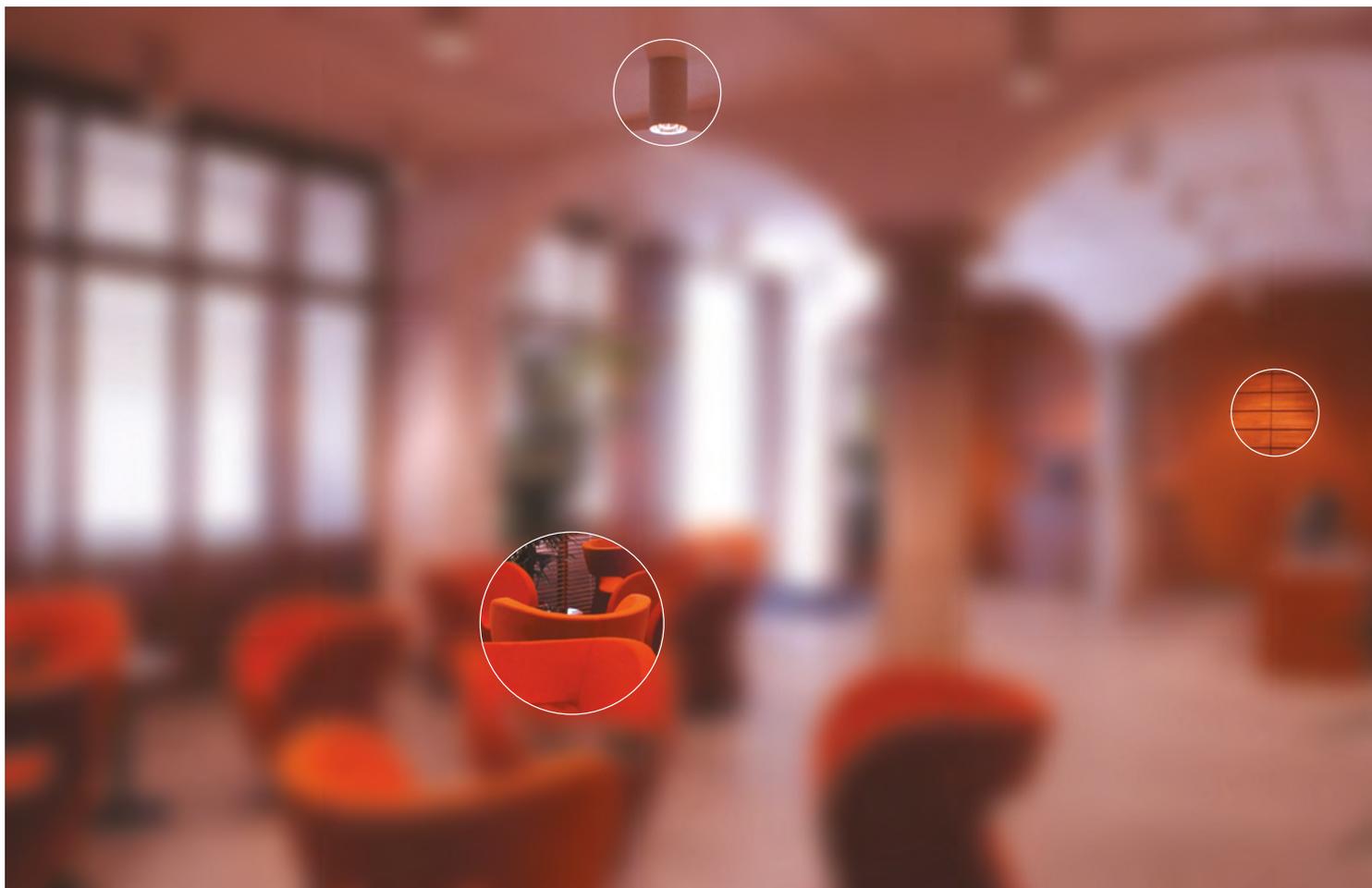
## “

L'INTRODUZIONE DELLA TECNOLOGIA  
IN UNO STUDIO LEGALE NON SERVE  
A RIMPIAZZARE GLI AVVOCATI.  
SI TRATTA PIUTTOSTO DI PORTARE I  
NOSTRI SERVIZI A UN NUOVO LIVELLO

## ”

»»

# OLTRE LO SPAZIO.



**Oltre la luce** l'illuminazione programmata a scenari. **Oltre il design** la funzionalità e l'eleganza. **Oltre il servizio** la sala Workstation & Printer. **Oltre lo spazio**, Spazio Chiossetto. L'area polifunzionale dove eventi, incontri professionali, formazione e conferenze stampa trovano una nuova dimensione. Il prestigio di una location d'eccezione, la competenza di uno staff qualificato e l'eccellenza tecnologica delle attrezzature audio e video si mettono al servizio di imprese e istituzioni, posizionando Spazio Chiossetto come punto di riferimento per il mondo degli incontri di business a Milano.



 **SPAZIO  
CHIOSSETTO**  
MULTIPURPOSE SPACES

Via Chiossetto, 20 20122 Milano - tel +39 02 45 47 38 50  
info@spaziochiossetto.it - [www.spaziochiossetto.it](http://www.spaziochiossetto.it)



comunicazione interna. Inoltre il team viene costituito ad hoc per ogni progetto in base alle necessità concrete e anche in base a criteri geografici: se occorre lavorare 24 ore su 24, è sufficiente integrare il team con professionisti basati in zone geografiche con fusi orari differenti (ad esempio in Australia).

#### **Cambia lo scenario competitivo?**

Questo ci regala un vantaggio competitivo enorme e una capacità di fornire ai clienti prodotti complessi e di buona qualità in tempi incredibilmente rapidi, con una riduzione dei costi. Inoltre ci consente di parlare la stessa lingua dei nostri clienti, che al loro interno hanno analoghi team diversificati per funzione.

#### **In Italia quanta parte di queste innovazioni trovano applicazione nell'offerta e nel work flow di Hsf?**

La funzione di Global Legal Operations trova già applicazione automatica in Italia come in tutti gli uffici. Si tratta in sostanza di una riorganizzazione più efficiente e di una delocalizzazione in remoto di funzioni che usiamo nella nostra attività di tutti i giorni. Abbiamo inoltre introdotto in Italia due servizi basati su software creati internamente al nostro studio.

#### **Quali?**

Uno dedicato all'analisi dei rischi e benefici di decisioni strategiche nell'ambito di controversie ("software-based decision

analysis service") e un altro dedicato alla gestione della perdita dei dati personali ("in house data breach software"), che ci consente di assistere le aziende clienti in modo più rapido e meno costoso nell'implementazione del nuovo regolamento Gdpr. Si tratta in entrambi i casi di software che Hsf ha sviluppato internamente negli ultimi anni e che abbiamo adattato alle specificità italiane, soprattutto per quanto concerne il contenzioso.

#### **I clienti sono interessati?**

Proprio in questi giorni stiamo parlando dell'applicazione del software-based decision analysis service con una nostra importante cliente del settore dell'energy.

#### **Cosa guida la spinta all'innovazione degli studi legali? I clienti o nuove esigenze di gestione interna?**

Entrambe le cose. I clienti che assistiamo richiedono soluzioni innovative e business-like. Ma l'innovazione dei processi ci fa bene anche internamente. Ci consente di lavorare meglio e più rapidamente. Iniziative come "Innovation 10" sono un modo per coinvolgere tutto il nostro staff nei processi e dare un riconoscimento concreto al valore aggiunto, non soltanto al tempo che dedichiamo al lavoro.

#### **Innovation 10 coinvolgerà anche l'Italia?**

Assolutamente sì.

#### **Aumenta la tecnologia, diminuiscono gli avvocati?**

No, anzi. L'introduzione della tecnologia in uno studio legale non serve a rimpiazzare gli avvocati o altre figure professionali. Si tratta piuttosto di portare i nostri servizi legali a un nuovo livello.

#### **In che senso?**

Ad esempio, il software per l'analisi del rischio nell'ambito delle controversie non può mai prescindere da un'analisi legale delle variabili del contenzioso e delle probabilità associate ai diversi possibili scenari. Si tratta in sostanza di attribuire un numero percentuale alla possibilità che una certa difesa in giudizio sia accolta

ANCHE IN  
ITALIA IL  
PROGETTO  
INNOVATION  
10: TUTTO IL  
TEAM DELLO  
STUDIO POTRÀ  
DEDICARE  
DIECI GIORNI  
A PROGETTI DI  
INNOVAZIONE

Wednesday

12  
June



From

7,30  
pm

III EDITION

# CORPORATE MUSIC CONTEST

LEGALCOMMUNITYWEEK

FABRIQUE ★ Via Gaudenzio Fantoli, 9 • Milan

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

**COME AND LET YOUR REBEL SIDE OUT**

Partners



**#CorporateMusicContest**

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

oppure no: un'analisi che solo degli avvocati esperti possono fare, soppesando numerosi fattori quali la giurisprudenza di un certo tribunale o la terminologia usata in una certa clausola contrattuale.

#### E il software?

Fatta questa analisi a monte, il software ci consente di produrre e fornire al management dell'azienda cliente un dato statistico affidabile e "oggettivo" sul rischio associato a una determinata scelta strategica (ad esempio se accettare una transazione oppure no). Un risultato che per il management è certamente più utile rispetto a un lungo e farraginoso memo. Lo stesso vale per l'altro software, quello per il data-breach.

#### Come funziona?

Il software consente di identificare in modo automatizzato quali tipologie di dati personali sono stati violati o perduti: dati personali come indirizzi e-mail o numeri di carte di credito. Può anche aiutare a produrre una lista di distribuzione automatica, in modo che il cliente possa informare in modo rapido e sicuro gli interessati. Solo l'avvocato però è poi in grado di valutare l'entità della perdita e stabilire se sia necessario dar corso alle notifiche previste dal Regolamento Gdpr. In sintesi, la nostra tecnologia non sostituisce gli avvocati ma accresce il valore del servizio che i nostri avvocati possono offrire.

“

NELLA PROFESSIONE LEGALE SONO OGGI RICHIESTE AGLI AVVOCATI COMPETENZE PARAGONABILI A QUELLE DEI MANAGER DI GRANDI AZIENDE

”

27

Gli uffici nel mondo

926,8<sup>mln</sup>

Il fatturato in sterline (bilancio chiuso il 30 aprile 2018)

852,000

Il profit per equity partner dell'ultimo esercizio chiuso

**Negli studi cominciano a vedersi nuove funzioni. Non solo avvocati, ma anche programmatori, data analyst, project manager. Qual è il quadro in Hsf e secondo lei come si spiega la tendenza?**

Più sofisticata è la clientela, maggiore la necessità per gli avvocati di avere serio supporto da parte di esperti di analisi, statistica, economia e marketing (come minimo). Il nostro ufficio italiano è nato con una vocazione particolarmente internazionale e quindi la nostra clientela d'elezione sono società multinazionali o comunque grosse realtà italiane con operation all'estero. A pensarci bene, il paradosso è che nella professione legale sono oggi richieste agli avvocati competenze paragonabili a quelle dei manager di grandi aziende, mentre la nostra formazione classica non comprende studi di business management. La cosa più ovvia per noi è lavorare in team con chi queste competenze ce le ha.

**Tecnici e avvocati in passato tendevano a lavorare separatamente: ci sarà, quindi sempre più integrazione?**

Sì, nella nostra esperienza vi è già grande integrazione e credo che la tendenza sia questa in molte realtà, soprattutto negli studi internazionali.

**Quanto è importante che gli avvocati imparino a usare gli strumenti tech su cui lo studio investe producendoli o comprandoli?**

È vitale e inevitabile. È quello che si chiama un "win-win": i clienti sono più contenti per la qualità del servizio e gli avvocati sono più soddisfatti perché lavorano meglio con i propri clienti.

**In Hsf, a proposito, qual è l'approccio: make or buy?**

Make. In tutti i casi abbiamo sviluppato la nostra tecnologia e i nostri servizi internamente. È per noi un vantaggio competitivo rispetto agli altri studi ma anche un modo per coltivare e stimolare i nostri talenti. Iniziative come "Innovation 10" servono proprio a questo. (n.d.m.) ■



PAOLO TOSONI

## Brusa Spagnolo Tosoni, nella nuova denominazione anche Carelli

Nuovo assetto per l'organizzazione nata nel 2001. Il brand resta Bst. Sull'evoluzione dello scenario nel white collar crime il co-fondatore Tosoni dice a MAG: «Nel nostro ambito i costi di uno studio di un certo livello sono molto alti e il mercato che permette adeguati fatturati si è molto ristretto»

A diciotto anni dalla fondazione, lo studio legale Brusa Spagnolo Tosoni cambia denominazione e diventa Brusa Spagnolo Tosoni Carelli.

L'organizzazione, che oggi conta dodici avvocati tra cui quattro soci, è una delle insegne più conosciute sulla scena del penale dell'economia. I suoi iniziatori sono stati **Paolo Tosoni**, ex Diodà, **Mario Brusa** e **Sergio Spagnolo**, entrambi provenienti dallo studio del professor Federico Stella e da un'esperienza con Massimo Dinoia, assieme al quale nel 1997 avevano creato Dinoia Brusa Spagnolo.

Il loro progetto, partito nel 2001 con la denominazione Brusa Spagnolo Tosoni, ha raggiunto una tappa importante, accompagnata da un ripensamento dell'assetto interno e sancita

dall'integrazione nella denominazione sociale dell'avvocato **Mauro Carelli**. Il brand dello studio, invece, è rimasto Bst.

MAG ne ha parlato con uno dei fondatori, l'avvocato Paolo Tosoni assieme al quale ha anche cercato di tratteggiare un po' lo scenario in cui si sta muovendo il mercato penale che negli ultimi mesi ha registrato la partenza di molte iniziative.

### **Nuova denominazione sociale per lo studio: perché?**

Perché l'avvocato Giuseppe Alamia, nostro ex socio junior, ha costituito un nuovo studio con altri due nostri colleghi avvocati (Luciano Pizzi e Marta Carniel): abbiamo, pertanto, ripensato l'assetto del nostro studio, unendo a noi tre soci fondatori il socio Mauro Carelli.

### **Il nuovo name partner è un equity partner?**

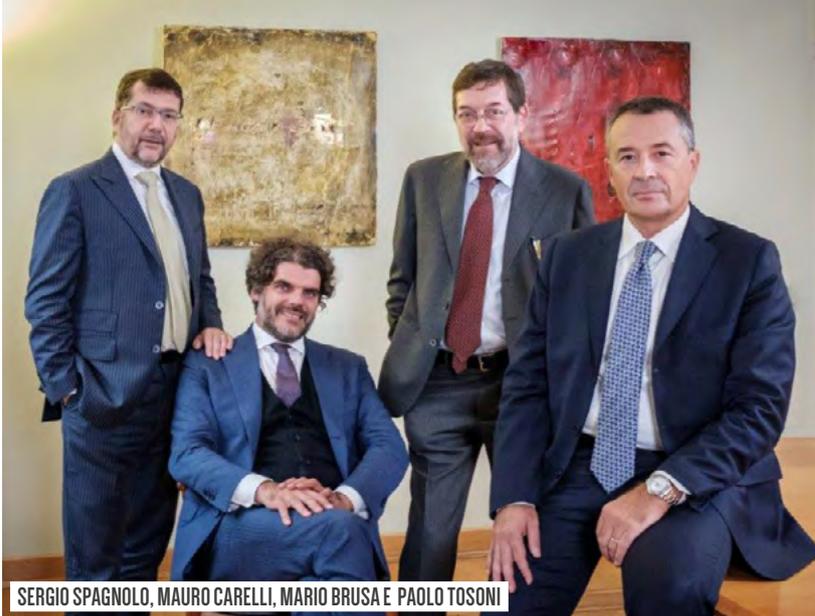
È un socio equity a tutti gli effetti, pur rimanendo noi tre i soci fondatori.

### **Venendo a temi più di scenario, il mercato penale è in evoluzione: in quale direzione si sta andando?**

Il mercato del penale cd "bianco" (ossia tutto ciò che non è considerato criminalità "nera": omicidi, droga, mafia, rapine, violenze, ecc.) segue, inevitabilmente, l'evoluzione dei reati che vengono ritenuti di maggior allarme sociale.

### **Ovvero?**

Stiamo assistendo allo sviluppo di indagini nel settore ambientale in generale (inquinamenti atmosferici, delle acque, problemi legati al traffico e allo smaltimento dei rifiuti tossici e pericolosi,



SERGIO SPAGNOLO, MAURO CARELLI, MARIO BRUSA E PAOLO TOSONI

ecc.), così come per i reati fiscali e certamente per quelli contro la Pa. Ugualmente negli ultimi anni hanno avuto un incremento anche le indagini sui reati bancari (aggiotaggio e ostacolo all'attività di vigilanza) e fallimentari (nei periodi di crisi come quello che stiamo attraversando, si ha - in genere - un incremento dei reati di bancarotta fraudolenta). Ciò che ultimamente è cambiato sono i soggetti di questi reati.

#### In che senso?

Molte più realtà imprenditoriali e istituti bancari stranieri operano in Italia in questi settori e, quindi, impongono al penalista un approccio più internazionale ai propri clienti, sia sotto il profilo delle strategie, sia delle competenze.

**Come già accaduto per i cosiddetti studi d'affari, possiamo immaginare un futuro prossimo con studi penali organizzati in dipartimenti e per aree di specializzazione? Strutture con una governance definita e un assetto studiato per limitare al massimo le inefficienze?**

Per gli studi penalistici, non vedo a breve un'evoluzione di questo tipo che necessiterebbe di un numero significativo di collaboratori: attualmente a Milano gli studi di penale difficilmente contano più di 12/15

avvocati e parliamo di non più di 10/15 studi. Di fatto una certa divisione in specializzazioni avviene all'interno dello studio, a seconda delle specifiche competenze che i singoli avvocati hanno sviluppato negli anni: almeno, da noi funziona così.

**Nel 2018 sono nate molte nuove insegne, c'è un limite alla crescita dimensionale interna per le strutture che si occupano di penale? Voi stessi, diciotto anni fa, siete "nati" da una costola di altri studi...**

Credo che nuove realtà di studi penali di una certa importanza siano poco numerose: sia perché, in genere, l'autorevolezza e il livello dello studio è ancorato al o ai fondatori, sia perché nel nostro ambito i costi di uno studio di un certo livello sono molto alti e il mercato che permette adeguati fatturati si è molto ristretto: ci vuole, pertanto, notevole coraggio e oculatezza, soprattutto da parte dei giovani avvocati non ancora affermati, per costituire nuovi studi.

**Sempre più studi multidisciplinari stanno investendo nel "white collar crime". Come vede questa tendenza? Può cambiare lo scenario competitivo?**

Per quanto a mia conoscenza, i cosiddetti grandi studi

multidisciplinari che hanno introdotto i dipartimenti di penale sono pochi e ancora in fase sperimentale. Inoltre, i penalisti (mi consta abbastanza giovani, professionalmente parlando), all'interno di questi studi, per la maggior parte si occupano dei modelli e della consulenza in materia di

L. 231/01, nonché di consulenza penale fiscale e societaria.

#### In casi più "gravi" invece?

Quando, però, ci sono indagini significative sui vertici o i funzionari di multinazionali, istituti bancari o imprese, ciò che normalmente accade è che gli indagati, siano essi italiani o stranieri (o le stesse società, sia per i profili 231 o come responsabili civili), desiderano essere difesi dai propri avvocati di fiducia scelti tra quelli che considerano più esperti e autorevoli del settore e introdotti nell'ambiente giudiziario di riferimento: questi avvocati sono titolari dei loro studi e - ad oggi - non prendono in considerazione di far parte di studi multidisciplinari o di gestire i dipartimenti di penale in grandi studi: sia per tradizione, sia per professionalità, sia anche per convenienza economica.

**Insomma, lo scenario resta ancora legato alla "tradizione"...**

Ovviamente questa è la fotografia ad oggi: in una società e in una economia che mutano velocemente, non è detto che queste mie considerazioni - sempre che siano condivise - possano valere per i prossimi dieci o quindici anni. (n.d.m.) ■



LUIGI RIZZI



ANNA MARIA SCHIRRU

## GIM LEGAL, BOUTIQUE A TRAZIONE TECH

Lo studio guidato da Luigi Rizzi sta per archiviare il suo primo anno di attività. Focus su finance e real estate. Ad oggi conta 5 soci su 20 professionisti

di elisabetta barbadoro

Se la professione dell'avvocato sta cambiando in linea con l'evoluzione tecnologica, GIM Legal è uno degli studi legali che mirano a conformarsi a questa trasformazione. «A metà strada tra una boutique e uno studio iperspecializzato», così si definiscono, dicono che preferiscono investire in tecnologia piuttosto che in una nuova sede, da aggiungere a quelle di Roma, Milano e Londra, perché è soprattutto la rete che – nel caso di GIM Legal – accorcia le distanze, e, per farlo, hanno instaurato una collaborazione con un innovation partner. Mag ha incontrato due soci dello studio: **Luigi Rizzi**, dottore commercialista, e **Anna Maria Schirru**, avvocato e punto di riferimento del dipartimento di real estate che si è da poco unita alla compagine.

«Ci siamo attrezzati per dotarci di servizi di condivisione della documentazione coi clienti - racconta Luigi Rizzi, managing partner dello studio - Abbiamo già una piattaforma sviluppata per questo», è quella di GooglePlus.

L'innovazione è anche un nome, oltre che un fatto, perché **GIM** è l'acronimo di Global Innovative Management, questo anche perché il business model non ricalca quello tradizionale: «Al momento abbiamo diviso le nostre aree di attività in due settori: finance e real estate, e non in practice, quelle le sviluppiamo trasversalmente in entrambi i settori all'interno dei quali abbiamo previsto varie industry sia dell'asset management tradizionale sia di quello alternativo, anche perché gli investimenti in questo settore sono in considerevole crescita» racconta Rizzi.

GIM Legal nasce nel dicembre 2017 come società tra avvocati, dopo un anno e sette nuovi ingressi conta venti professionisti, cinque soci, e tre sedi: Roma, Milano e Londra (in fase di apertura).

La boutique è organizzata in tre macro aree: advisory, litigation e transactional. Ogni area è poi organizzata per industry, materie e tipo di attività, tutte trasversali ai due settori principali di finance e real estate.

Un'organizzazione studiata per «personalizzarci il più possibile – spiega Rizzi – e per evitare di doverci dividere in team».

L'offerta, all'interno dei due settori, è quella più ampia possibile: «Cerchiamo di sviluppare al massimo le nostre competenze – dice Rizzi –, e la tecnologia è fondamentale nel riuscire a condividerle tra noi».

Scambio digitale di informazioni è la parola d'ordine, sia tra i professionisti, con la condivisione non solo di documenti ma anche di calendario e agenda degli appuntamenti, sia tra lo studio e i clienti, con una piattaforma dedicata alla comunicazione tra le parti. «Abbiamo individuato un innovation partner – racconta Rizzi – e questa è una nostra specificità». Si tratta di un imprenditore e fondatore di un incubatore di startup. Non un avvocato, né un commercialista, quindi, anche se non è escluso (dicono i partner di GIM Legal) che un domani possa entrare tra i soci dello studio, grazie alla possibilità offerta oggi dalla normativa di inserire nella compagine societaria soci di capitale.

Un'altra figura chiave dello studio è il compliance manager, che si occupa del controllo sul rispetto delle normative interne ed esterne e della verifica delle procedure seguite. «Il nostro è uno studio giovane – spiega Rizzi – ed è importante creare un'identità unica».

Per gestire lo sviluppo dello studio, i soci di GIM Legal hanno formulato un business plan di tre anni.

“

AL MOMENTO ABBIAMO DIVISO LE NOSTRE AREE DI ATTIVITÀ IN DUE SETTORI: FINANCE E REAL ESTATE

Luigi Rizzi

”

20

I professionisti



5

I soci



3

Le sedi: Roma, Milano, Londra



2017

Lo studio è stato fondato a dicembre



1 milione

Il budget del primo anno



I punti principali: investimenti in comunicazione e innovazione tecnologica, ma anche il consolidamento del settore real estate, di cui è previsto un ampliamento con l'ingresso di nuove risorse da studi internazionali.

A coordinare il dipartimento real estate, come accennato, è la socia Anna Maria Schirru, un passato in Resta e Associati, seguito dall'esperienza nello studio Mannocchi e Fioretti, «dove ho sviluppato – racconta Schirru – la practice real estate». Attività che la impegna anche fuori dallo studio: «Sono membro attivo – ricorda l'avvocata – di Arel (Associazione real estate ladies, ndr) e Aspesi (Associazione nazionale tra le società di promozione e sviluppo immobiliare, ndr)». Nel settore finanziario, l'altra macroarea dello studio, l'orizzonte è lo sviluppo del fintech: «Un terreno nuovo e fertile – conclude Rizzi – che consente di farci conoscere il più velocemente possibile. Ci stiamo focalizzando soprattutto su crowdfunding e servizi di digital payment».

Il primo bilancio si chiuderà ad aprile 2019. Il budget? Un milione circa.



# SI PUÒ AUMENTARE IL BENESSERE

## riducendo ansia e stress in azienda?

di armando pintus\*\*

Si può avere più Ben-Essere e minori stress e tensioni in azienda?

Certamente sì se si investe anche nel creare corsi specifici che insegnino come scaricare ansia, stress, fatica ed emozioni indesiderate.

Gestire meglio le emozioni, tensioni e stress sono aspetti sempre più necessari per dare più qualità, risultati e migliori relazioni ai clienti interni ed esterni. A questo proposito vi sono vari temi importanti su cui è utile attivare iniziative e corsi di formazione che, ritengo, dovrebbero essere incentrati soprattutto su come:

- ridurre l'ansia, le tensioni e lo stress;
- interpretare utilmente e tenere conto dei messaggi che le emozioni inviano;
- azzerare le emozioni "da interazioni o contesti spiacevoli";

- imparare a rilassarsi in modo assai rapido ed efficiente;
- riconoscere gli "indicatori negativi emozionali e di stress" prima che possano diventare pericolosi;
- tenere basso stress e tensioni anche prolungate;
- apprendere come recuperare rapidamente le proprie energie lasciando andare stanchezza, fatica e disagio;
- ritrovare motivazione ed energie positive anche in contesti difficili.

Ansia, stress e tensioni nel lavoro: si può migliorare?

Per molti il lavoro diviene nel tempo causa di ansietà, malattie, demotivazione, negatività e, a volte, infortuni o distruttività.

Se vi è persistenza in una persona di ansia, stress, rabbia, frustrazioni o paura questo può causare disordini psicofisici, disturbi del sonno, senso d'incapacità o d'impotenza,

problematiche di prestazione e malattie.

Imparare a scaricare in fretta le emozioni "pericolose" diviene perciò fondamentale per agire in modo benefico.

Conviene investire sul benessere? Sempre!

Conviene sempre investire sul ben-essere in quanto imparare a eliminare stress ed emozioni indesiderate e ricaricarsi di energia migliora la produttività, riduce l'assenteismo, le malattie, ecc.

Si stima che più di 260 milioni di persone vivono con disturbi d'ansia e oltre 300 milioni soffrono di depressione i cui danni sono inequivocabili: una perdita del 4,6% del Pil.

Lo stress lavoro-correlato, invece, nella sola Inghilterra nell'anno 2012 ha causato la perdita di 10,4 milioni di giorni lavorativi, con un'assenza media di 24 giorni all'anno per lavoratore (fonte: HSE, 2013).

Nell'Unione Europea, il terzo "Rapporto europeo sulle condizioni di lavoro" ha

evidenziato che lo stress è al secondo posto fra i problemi lavoro-correlati (dopo il mal di schiena).

Secondo gli studi fatti dalla Fondazione Europea tra il 1996 e il 2000 almeno il 28% dei lavoratori ha denunciato sintomi collegati allo stress mentre altre indagini hanno segnalato che almeno il 50 - 60% delle giornate perse è collegato allo stress lavorativo.

È sempre economicamente conveniente, quindi, attivare strategie di gestione e promuovere iniziative di promozione della salute dato che ansia, stress e vissuto negativo delle persone innescano peggioramenti di produttività, aumento dell'assenteismo e dei turnover.

Ricordiamoci, inoltre, che il "tasso di incidenti" tra i dipendenti che si sentono sempre sotto pressione è di circa 5 volte superiore rispetto a quello degli altri dipendenti (fonte: Eurofound, 2007).

Gli studi e le ricerche degli ultimi anni hanno perciò più volte sottolineato l'utilità di

investire sul benessere e sulla "promozione della salute" degli occupati aziendali.

Fa decisamente riflettere anche la considerazione che un approccio attivo nella promozione della salute genera profitto. Con un rapporto costo-benefici nelle organizzazioni che può dare fino a 13 euro di ritorno per ogni singolo euro speso in programmi di prevenzione (fonte: Ricerca Matrix, commissionata da UE, 2013).

Quanto costano annualmente i disagi lavorativi?

I disagi lavorativi, stima un recente studio dell'OMS, costano come perdita di produttività all'economia globale fra i 240 e i 1.145 miliardi di euro (o per esprimerlo in dollari, fra i 275 miliardi e 1 trilitone di dollari ogni anno).

Ecco perché anche basandoci solo su considerazioni meramente economiche conviene sempre investire in interventi organizzativi di "promozione della salute".

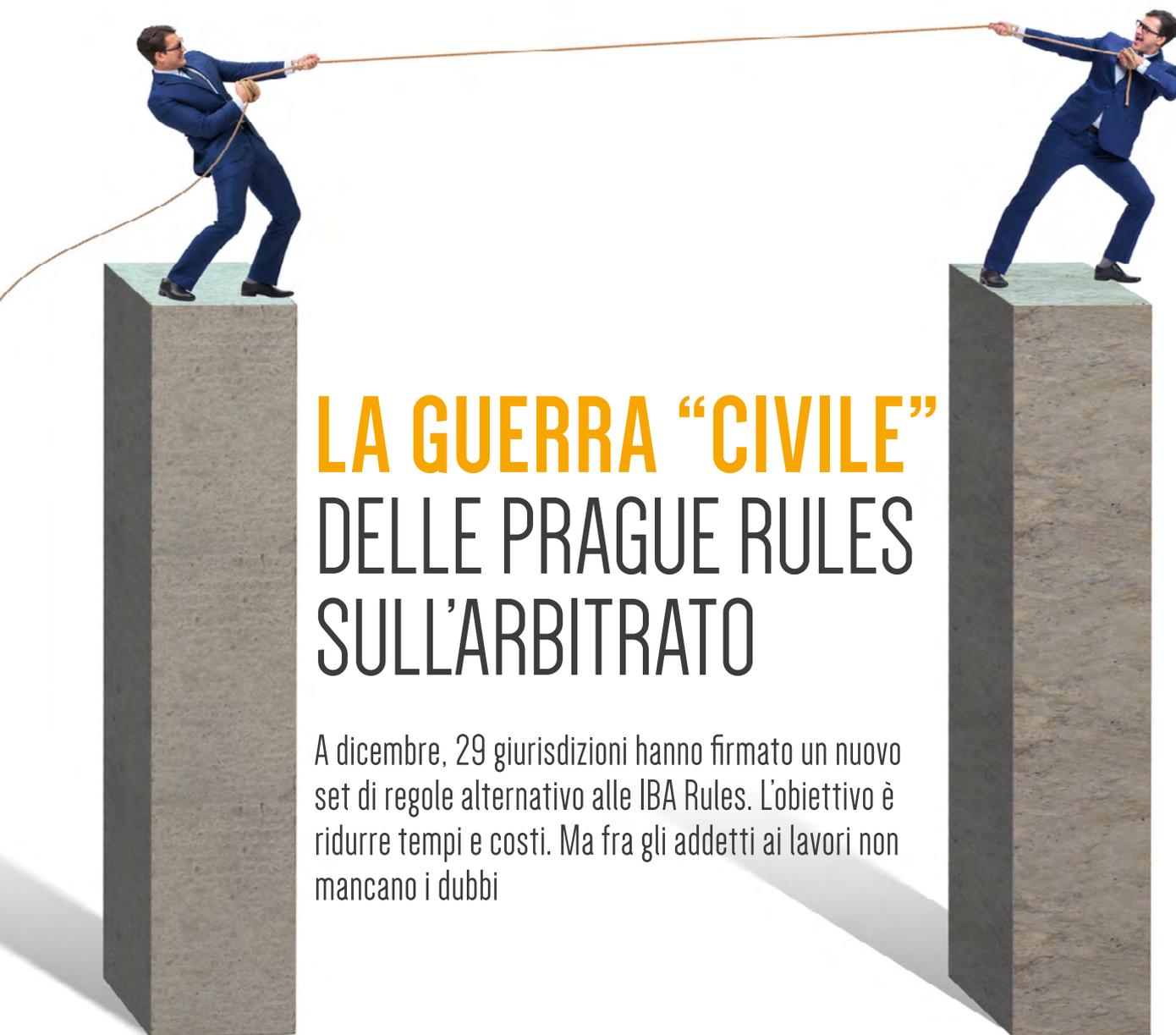
Senza considerare che una persona che è più felice, energica e in equilibrio contribuisce a migliorare il contesto in cui lui, e alla fine tutti noi, viviamo.

*\*\*Psicologo, Coach, Formatore. Presidente di CSR Formazione e Coaching per il Benessere e per lo Sviluppo di Prestazioni e Risultati*



\*Rubrica a cura di

AIDP Gruppo Regionale Lombardia



## LA GUERRA “CIVILE” DELLE PRAGUE RULES SULL’ARBITRATO

A dicembre, 29 giurisdizioni hanno firmato un nuovo set di regole alternativo alle IBA Rules. L’obiettivo è ridurre tempi e costi. Ma fra gli addetti ai lavori non mancano i dubbi

Da venti anni a questa parte l’arbitrato internazionale è stato regolato dalle cosiddette “International Bar Association (IBA) Rules on the Taking of Evidence in International Arbitration”, un insieme di regole che i tribunali arbitrali adottano come benchmark per la raccolta di prove e l’organizzazione del procedimento. Ora però le cose potrebbero cambiare. Il 14 dicembre dello scorso anno, in Repubblica Ceca, un gruppo di lavoro formato da rappresentanti di 29 Paesi di giurisdizione a maggioranza civil law, cioè di diritto romanico, hanno firmato le “Rules on the Efficient Conduct of Proceedings in International Arbitration”, note come Prague Rules. Queste regole sono state pensate per offrire un’alternativa

alle IBA Rules, puntano a promuovere una maggiore efficienza dell’arbitrato internazionale e soprattutto a ridurre tempi e costi. Ma tra gli addetti ai lavori c’è più che una perplessità.

### IL BACKGROUND

Quello dell’efficienza è un tema caldo quando si parla di arbitrato internazionale. «I professionisti coinvolti negli arbitrati stanno discutendo da anni su come ridurre i tempi e i costi dei procedimenti arbitrali», spiega **Laurence Shore**, partner e leader del Focus Team Arbitrati internazionali di BonelliErede, a margine di un incontro sul tema organizzato dalla law



firm. Il punto è che l'arbitrato, a differenza del contenzioso, nasce proprio per andare incontro alle esigenze di immediatezza e chiarezza dei clienti, spesso e volentieri grandi aziende o soggetti di business per i quali il tempo è più che mai denaro. «Secondo i sostenitori delle Prague Rules, l'arbitrato è diventato un procedimento molto lungo ed estremamente costoso. La fonte del problema, secondo loro, deve rinvenirsi nella grande quantità di mezzi di prova ammessi nel procedimento, dalle prove documentali fino a quelle testimoniali, e nelle lunghe udienze durante le quali è data la possibilità agli avvocati di condurre più controinterrogatori» aggiunge Shore. Un arbitrato, in linea generale, oggi può arrivare a durare anche un anno e mezzo, in particolare in dispute commerciali. «Può sembrare poco, a maggior ragione se consideriamo i tempi di alcuni tribunali nazionali. Per alcuni, però, 12/18 mesi sono troppi per ottenere una decisione e un procedimento così lungo non soddisfa il bisogno delle parti di avere efficienza e celerità nella risoluzione delle controversie», osserva Shore. Stesso discorso per i costi. Per quanto difficili da quantificare, questi sono elevati perché devono coprire non solo la parcella degli avvocati esterni – la voce di spesa più alta – ma anche quella degli arbitri e una fee per l'istituzione arbitrale che amministra l'arbitrato. «I sostenitori delle Prague Rules ritengono che, affidando agli arbitri un ruolo più attivo nella gestione del procedimento arbitrale, i

costi dell'arbitrato potrebbero ridursi», sottolinea l'avvocato.

C'è da dire che, nonostante le perplessità manifestate sul tema, l'arbitrato internazionale rimane un'area attiva e in crescita. «Le lamentele espresse sulla conduzione dei procedimenti arbitrali non stanno scoraggiando le aziende a ricorrere all'arbitrato. Considerata la complessità di alcune dispute, soprattutto quelle che coinvolgono parti di paesi diversi, l'arbitrato è l'unica vera opzione. Oggi ci sono molti più casi, di valore più alto e che riguardano industrie diverse rispetto a 15 anni fa. È tutto molto più complicato», aggiunge Shore.

## LE REGOLE

In questo contesto, i redattori degli 11 punti delle Prague Rules sostengono che, adottando procedure più vicine all'approccio inquisitorio dei paesi di civil law, si aumenterà l'efficienza dell'arbitrato internazionale. Tre sono gli aspetti dell'arbitrato che – secondo i redattori delle Prague Rules – rappresentano le cause dell'inefficienza dei procedimenti arbitrali: le numerose richieste di produzione documentale, il numero di testimoni chiamati in giudizio e le lunghe udienze con controinterrogatori. Le regole, fra le altre cose, incoraggiano i tribunali a limitare, se non addirittura a negare, le richieste di produzione documentale, a restringere il numero e l'esame dei testimoni, nonché a promuovere una risoluzione delle controversie su base esclusivamente documentale, in modo da eliminare lo svolgimento di udienze. Le Prague Rules consentono al tribunale una volta conclusasi l'udienza "di applicare, se si ritiene necessario, disposizioni di legge non citate dalle parti" e incoraggiano inoltre gli arbitri a promuovere una risoluzione amicale in ogni fase dell'arbitrato. Il tribunale può inoltre, se le parti concordano, esprimere osservazioni preliminari sulle posizioni rispettive delle parti, nonché agire in veste di mediatore per assisterle nel raggiungimento di una soluzione amicale. «La possibilità che un arbitro svolga anche la funzione di mediatore suscita però varie perplessità in un avvocato di common law» afferma Shore. «La mediazione prevede comunicazioni tra la singola parte e il mediatore. Ne segue che l'arbitro, nel suo nuovo ruolo di mediatore, verrà a conoscenza di informazioni confidenziali sulle parti. Se la mediazione non

»»

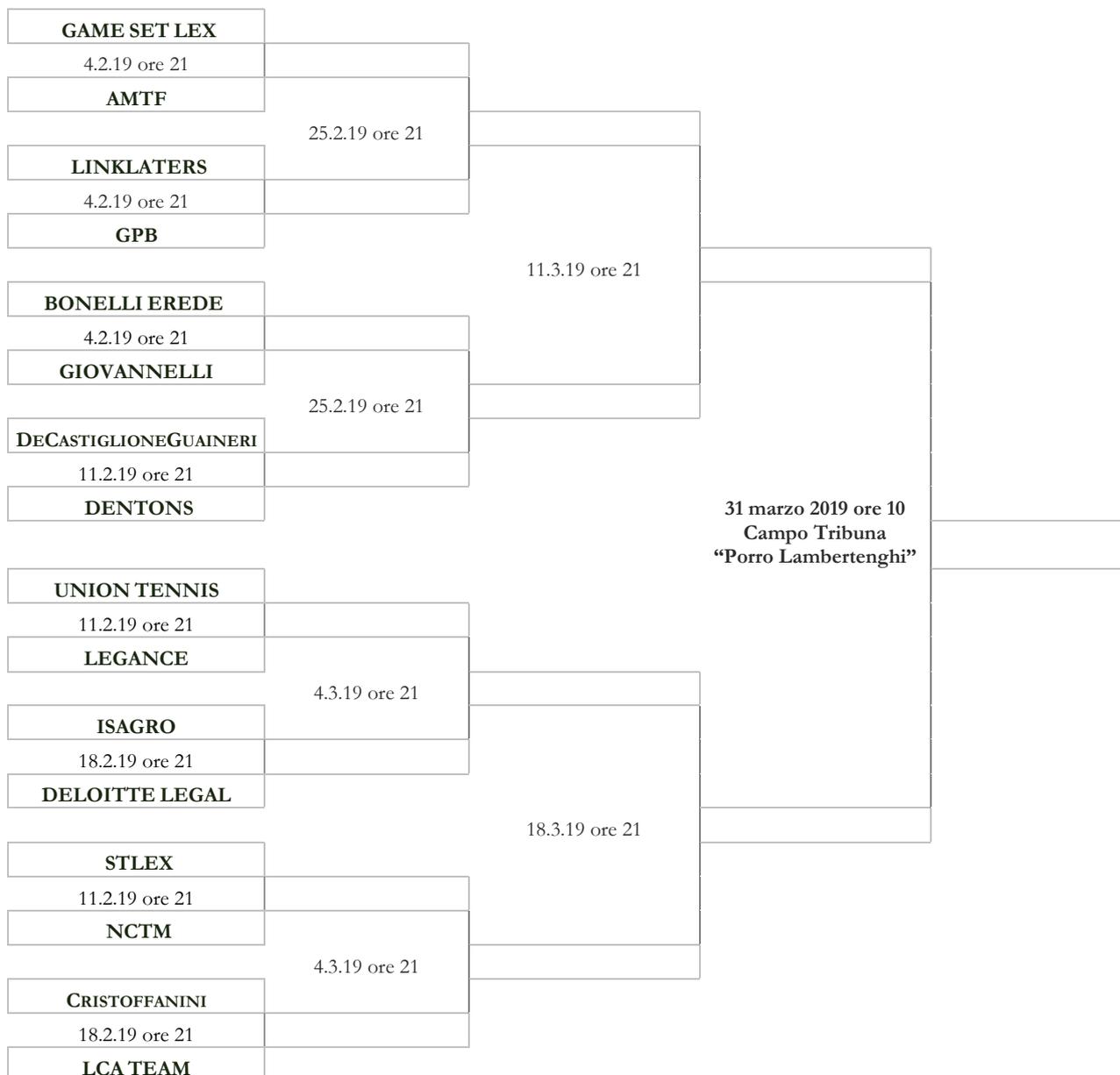


Sponsored by

**CAMICERIA  
OLGA**

*Camicie su misura dal 1948*

## TABELLONE FINALE LAWYERS' TENNIS CUP 2019



andasse a buon fine e l'arbitro/mediatore dovesse tornare a ricoprire il suo ruolo all'interno del collegio arbitrale, egli dovrà fondare la propria decisione sulle sole prove prodotte dalle parti, non tenendo invece in considerazione quanto di nuovo appreso in mediazione. Non è un compito facile» aggiunge Shore.

## CIVIL VS COMMON

Per molti osservatori queste regole sembrano essere una reazione alle preoccupazioni manifestate da vari avvocati di civil law alle IBA Rules, considerate troppo orientate verso i modelli di common law. Il nodo principale, e la maggiore critica rivolta alle Prague Rules, sta tutto qui. Come spiega Shore: «La sensazione tra molti professionisti è che negli anni ci sia stata una sorta di "americanizzazione" dell'arbitrato internazionale. Si crede infatti che l'ordinamento di common law consenta ampia disclosure documentale ed estensivi e prolungati interrogatori e controinterrogatori, tratti invece non tipici degli ordinamenti di civil law». Tuttavia, nota Shore, «civil law e common law non sono dei monoliti e le giurisdizioni non sono tutte uguali. Molti avvocati di civil law lamentano infatti che le Prague Rules non sono rappresentative di tutti i paesi con la stessa giurisdizione, ma sembrano essere indirizzate e pensate solo per alcune di queste». Non a caso, evidenziano molti detrattori, tra i paesi firmatari



ALBERTO FORTÚN COSTEA

ci sono molte giurisdizioni dell'Est Europa, come Russia, Serbia e Romania.

«Ogni iniziativa volta alla produzione di soft law come questa dovrebbe avere una natura transnazionale, cosa che invece le Prague Rules non hanno», gli fa eco **Alberto Fortún Costea**, partner dello studio Cuatrecasas, che sottolinea: «Nessun avvocato spagnolo è stato consultato per la realizzazione di queste regole, così come praticamente quasi tutti i paesi dell'America Latina sono stati esclusi. Queste regole vorrebbero regolare l'arbitrato internazionale ma solo alcune giurisdizioni hanno partecipato alla loro stesura. Questo fa intendere che le Prague Rules siano fatte per adattarsi a quei soli paesi». Per l'avvocato inoltre «non ci sono significativi miglioramenti rispetto, ad esempio, a quanto già stabilito dalle tecniche per il controllo di tempi e costi della International Chamber of Commerce (le ICC Techniques for Controlling time and costs ndr.)». Le intenzioni, evidenzia il legale, «sono buone» ma ulteriori regole rischiano invece di creare confusione: «Se i clienti hanno ormai familiarità con le IBA Rules, l'adozione delle Prague Rules può creare preoccupazione, perché questi non sapranno cosa aspettarsi durante il giudizio». Da questo punto di vista, stando all'articolo 1 delle Prague Rules, le parti possono in realtà scegliere prima dell'inizio dell'arbitrato quali regole adottare ma, osserva Shore, «qualora le parti non dovessero decidere, toccherà agli arbitri stabilirlo, i quali, non provenendo tutti dalle stesse giurisdizioni, potrebbero non essere d'accordo. Ciò crea del potenziale conflitto e perdite di tempo». Un altro punto critico per i detrattori è la pressione che le Prague Rules metterebbero sugli arbitri, i quali si trovano a dover prendere delle decisioni importanti in poco tempo a uno stadio prematuro del giudizio. «Non so chi deciderà di farsi carico di tale responsabilità», osserva Fortún Costea. Ma il nodo principale resta quello della giustizia: «Limitando le tecniche di indagine e probatorie degli avvocati come si può pensare di ottenere decisioni migliori? Quanta giustizia vogliamo?», si chiede Shore. Sia Shore che Fortún Costea ritengono che l'arbitrato non abbia bisogno di regole nuove, bensì di arbitri più preparati e diligenti. «La questione dovrebbe essere se abbiamo o meno bisogno di arbitri professionisti con esperienza e preparazione in settori specifici», conclude Fortún Costea. (l.m.) ■

# #METOO: un robot per gestire le molestie sessuali

di rosailaria iaquinta

Un robot che si occupa delle segnalazioni di molestie sessuali. Vi sembra fantascienza? Non lo è. Negli ultimi mesi l'eData team dello studio legale americano Morgan Lewis & Bockius – preposto all'ideazione e alla realizzazione di tecnologie che offrano al cliente servizi sempre più innovativi – ha infatti lavorato al #MeToo bot, un programma in grado di occuparsi delle molestie sessuali in azienda.

In sostanza, il team ha programmato un algoritmo in grado di controllare una gran quantità di dati e di rilevare, all'interno di questi, eventuali prove o indicatori di comportamenti inappropriati. Il bot si basa infatti sull'elaborazione del linguaggio e sull'apprendimento automatico, riuscendo a raffinare le sue abilità man mano che aumenta la quantità di documenti analizzati. Più nel dettaglio, basta inserire nel sistema delle comunicazioni scritte, come sms o e-mail, per richiedere al computer di leggerle e analizzarle, individuando eventuali parti di testo inappropriate.

Lo studio legale ha spiegato che la realizzazione del #MeToo bot ha contribuito ad accelerare e migliorare l'efficacia di un processo che precedentemente veniva eseguito attraverso tecniche tradizionali di e-discovery, ovvero strumenti che gestiscono la raccolta e lo scambio di evidenze digitali in caso di controversie e contenziosi (un servizio noto nei Paesi con ordinamento giuridico di tipo "Common Law", come ad esempio il

Regno Unito). Il bot può essere utilizzato anche per le altre indagini interne all'azienda volte a individuare altri tipi di comportamenti anomali.

La responsabile del team eData di Morgan Lewis, **Tess Blair**, ha spiegato a *The Lawyer* che il #MeToo Bot è il classico esempio di una vincente collaborazione tra le abilità e l'esperienza degli avvocati con i professionisti che lavorano allo sviluppo di nuove tecnologie, che ha poi come risultato il miglioramento dell'offerta al cliente.

Una chiamata alle armi agli studi legali italiani sorge spontanea: perché non pensare alla realizzazione di uno strumento simile anche in Italia? Stando ai dati Istat di febbraio 2018, negli ultimi tre anni, 425mila donne hanno dichiarato di avere subito molestie sul luogo di lavoro nel nostro Paese. Un numero da capogiro se si pensa che parliamo di un dato riferito solo alle donne che hanno denunciato questi comportamenti... 📄



04 . 07 . 2019

MILANO

SAVE THE DATE



**DIVERSITYAWARDS**

---

LC PUBLISHING GROUP



#LcDiversityAwards



Partner



HERBERT  
SMITH  
FREEHILLS

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

# La via europea di Acc

Dalla nuova sede di Bruxelles l'associazione risponderà ai bisogni dei membri in Europa. Marletta, il managing director della struttura, racconta a MAG come

di rosalia iaquinta

GIUSEPPE MARLETTA



# R

esistere al fascino del Vecchio Continente? Una missione impossibile per i giuristi d'impresa americani. Dopo 25 anni di attività in Europa condotta tramite il lavoro dei volontari sparsi a macchia d'olio nell'area, a fine febbraio la Association of Corporate Counsel (ACC) – l'associazione internazionale dei giuristi d'impresa più grande al mondo che conta oltre 45mila membri ed è presente in 85 Paesi – ha annunciato l'apertura del suo primo ufficio europeo.

Una sede centrale da cui condurre e coordinare tutte le attività europee dell'organizzazione stabilita a Bruxelles, nel cuore pulsante delle istituzioni del continente. Alla guida di questo quartier generale, in qualità di managing director, c'è **Giuseppe Marletta**. Classe 1979, catanese di nascita, Marletta non è un giurista, ma un professionista con una vasta esperienza nel mondo dell'associazionismo internazionale. «Mi sono occupato di associazioni per diversi anni dall'Italia, gestendo i progetti europei di scambio culturale, di formazione per animatori e giovani nel campo della tolleranza e del dialogo interculturale. Undici anni fa mi sono poi trasferito a Bruxelles e ho iniziato a lavorare per Epto (European Peer Training

## COME FUNZIONA LA MACCHINA ORGANIZZATIVA DI ACC

All'interno dell'associazione lavora uno staff composto da circa 100 persone che operano dalla sede centrale di Washington, da Hong Kong e dall'Australia e che riporta al Global board di Acc, composto da alcuni membri dell'associazione. Lo staff lavora in dipartimenti diversi: *International membership* che si occupa di reclutare nuovi membri, sia individui che aziende; *Legal resources* che raccoglie e cura i contenuti offerti tramite il sito web ai membri (più di 40mila risorse che variano tra articoli, *executive summaries*, report, contratti, template); *Legal operation* che supervisiona e ottimizza la fornitura del servizio legale e aiuta a mitigare i rischi; *Marketing and Events* che gestisce gli eventi; e *Public relations and communication*, che segue la comunicazione e le relazioni pubbliche.

L'associazione è poi strutturata in "chapters", dei distaccamenti a livello regionale. In Europa, l'organizzazione ha dato vita ad Acc Europe un'entità che, pur riportando all'associazione "madre" di Washington, gestisce in autonomia il suo budget e ha un suo board, che coordina direttamente i rappresentanti nazionali. 🇮🇹

»»

Organisation), un'associazione che si occupa di formazione all'intercultura. Poi sono passato in Interel, una società di consulenza globale che fa outsourcing di servizi di *association management*. E poi un po' come un avvocato che dalla libera professione passa in house, ho iniziato a lavorare come general manager della International Association of Young Lawyers (Aija)», spiega a MAG Marletta.

Il manager, che fa oggi anche parte del consiglio direttivo della European Society for Associations Executives e del comitato consultivo della rivista Boardroom, è stato dal 2012 e fino al suo ingresso in ACC il direttore generale dell'AIJA, l'associazione internazionale dei giovani avvocati. «Ero dall'altra parte della barricata, occupandomi di *outside counsel* e adesso, con Acc, seguirò gli in house», racconta alla redazione. Lo abbiamo incontrato a margine della sua nomina per approfondire il suo ruolo e parlare con lui delle sfide e delle priorità della professione del giurista d'impresa europeo.

#### **Perché Acc ha scelto di stabilire una sede in Europa?**

Già da un paio d'anni Acc stava manifestando la volontà di essere più presente sul mercato europeo. Dopo vari piccoli passi l'associazione ha deciso di stabilire un ufficio a Bruxelles, che io avrò il piacere di gestire in qualità di managing director.

#### **Di cosa si occuperà in questo nuovo ruolo?**

Farò da ponte tra il quartier generale di Acc (a Washington, ndr) e i membri europei, avvicinando gli uni agli altri. L'obiettivo dell'associazione è proprio quello di rispondere alla necessità dei membri di una reale presenza fisica e vicinanza geografica. Si tratta di un avvicinamento culturale all'Europa e alle esigenze dei membri da parte di un'associazione di livello internazionale.

#### **Da dove inizierà? Che progetti intende portare avanti nello specifico?**

Anzitutto dovrò conoscere i membri e stabilire con loro un legame relazionale sul quale poi lavorare. Condurrò un'analisi dei bisogni degli iscritti. Abbiamo molti dati rispetto alla demografia dei membri e

---

**FARÒ DA PONTE** TRA IL QUARTIER GENERALE DI ACC E I MEMBRI EUROPEI, **AVVICINANDO GLI UNI AGLI ALTRI**

## ACC'S EUROPEAN PATH

From its new headquarters in Brussels, the association will respond to the needs of members in Europe. Marletta, the managing director of the structure tells how

di rosailaria iaquinta

**EN** Resist the charm of the Old Continent? A mission impossible for American in-house lawyers. After 25 years of activity in Europe, conducted through the valuable help of volunteers spread across the area, at the end of February the Association of Corporate Counsel (ACC) - a global legal association representing more than 45,000 in-house counsel employed by over 10,000 organizations in 85 countries - announced the opening of its first European office.

It's a central office from which it can direct and coordinate all the organization's activities in Europe. The office has been established in Brussels, at the beating heart of the continent's institutions. **Giuseppe Marletta** is leading the office, as managing director. Born in 1979 in Catania (Italy), Marletta is not a lawyer, but an experienced professional in the international associations arena. «For several years I worked for associations from Italy, managing European projects on cultural exchanges, training animators and young people in the field of tolerance and intercultural dialogue. Eleven years ago, I moved to Brussels and started working for Epto (European Peer Training Organization), an association that deals with intercultural training. Then, I moved to Interel, a global consulting firm that outsourced association management services. And

# SAVE THE DATE

Giovedì 17 ottobre 2019 • Milano



# INHOUSECOMMUNITY AWARDS

#ihcommunityAwards



## Partners

 **CARNELUTTI**  
LAW FIRM

 **CASTALDI PARTNERS**  
1996

**CHIOMENTI**

**CLEARY GOTTLIB**

**Deloitte.**  
Legal

 大成 **DENTONS**

  
**GEBBIA BORTOLOTTO**  
PENALISTI ASSOCIATI

**LATHAM & WATKINS**

**MAISTO E ASSOCIATI**



**Nctm**

 **CRSINGER ORTU**  
avvocati associati

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

vorremmo fare un passo successivo per capire come quello che offriamo può essere ancora più rilevante per l'Europa, se possiamo fare qualcosa di diverso e se ci sono collaborazioni da coltivare con altre organizzazioni o associazioni.

**Come lavorerà? Su che base sceglierà di volta in volta a quali progetti dedicarsi?**

Sarà un lavoro di squadra, sia coi colleghi dello staff negli Stati Uniti che si occupano di *International membership*, sia in collaborazione con il board di Acc Europe. Io ripoterò direttamente ad Acc a Washington ma il mio ruolo sarà anche quello di collaborare con i volontari presenti in Europa per individuare insieme a quali progetti dedicarci.

---

LA VERA **GRANDE PRIORITÀ** È QUELLA DI AVERE **APPROCCIO MULTIDISCIPLINARE** IN GRADO DI MANTENERE L'AZIENDA COMPETITIVA SOTTO TUTTI I PUNTI DI VISTA



GIUSEPPE MARLETTA

then, almost like a lawyer who moves to the in-house bar from private practice, I started working as the general manager of the International Association of Young Lawyers (AIJA)», Marletta tells MAG.

The manager, who also sits on the board of the European Society for Associations Executives and the advisory board of Boardroom magazine, has been since 2012 and until his entry into ACC, the general manager of the AIJA. «I was on the opposite sides of the barricades, dealing with outside counsel and now, at ACC, I will work with in-house counsels», he tells. We met him alongside his appointment to better understand his role and discuss with him about the top challenges and priorities of the European in-house lawyers.

**Why did ACC choose to open its office in Europe?**

For a couple of years ACC was showing that it wanted to be more involved in the European market. After several small steps, the association decided to establish a permanent headquarters in Brussels, where I will have the pleasure to work as managing director.

**What will you do in your new role?**

I will serve as a bridge between the headquarters of ACC (in Washington, D.C., *editor's note*) and the European members, bringing them closer to each other. The goal of the association is precisely to respond to our members' needs of a real physical presence and geographical proximity. It is a cultural rapprochement between Europe and the needs of its members, and the international association.

**Where will you start from? What projects are you pursuing specifically?**

First of all, I need to get to know our members and establish a relationship with them. I will conduct an analysis of their needs. We have plenty of data regarding the demographics of our members and we would like to take a next step to understand how what we offer can be even more relevant for Europe, if we can do something different and if we can collaborate with other organizations or associations.

---

I WILL **SERVE AS A BRIDGE** BETWEEN THE HEADQUARTERS OF ACC AND THE EUROPEAN MEMBERS, **BRINGING THEM CLOSER TO EACH OTHER**

---

LA **CAPACITÀ DI SFRUTTARE** LE RISORSE TECNOLOGICHE È FONDAMENTALE PER GARANTIRE CHE IL PROPRIO TEAM E L'AZIENDA **NON RIMANGANO** AI MARGINI DELL'INNOVAZIONE

**Perché Acc ha scelto proprio Bruxelles come sede europea? L'associazione, che per lo meno in Europa si è concentrata finora sul networking e sulla formazione dei professionisti, ha intenzione di aumentare gli sforzi sulle attività di lobbying?**

Non necessariamente. Le attività di networking e di educazione e formazione professionale restano l'interesse cardine di Acc. Quella di Bruxelles è stata una scelta di accessibilità, ovvero basarsi nella città europea che è sede di oltre 3mila associazioni internazionali. Bruxelles, inoltre è un luogo facilmente raggiungibile, grazie a voli internazionali diretti che la connettono con le altre capitali d'Europa e del mondo. Detto questo, le attività di *advocacy*, termine che preferiamo rispetto alla parola lobbying, sono un elemento importante per ACC. Il *legal professional privilege* è sulla top list delle nostre attività e continuerà a esserlo. Sicuramente la nostra presenza a Bruxelles rafforzerà la nostra posizione anche in questo ambito, per esempio ci siamo già iscritti al registro ufficiale comunitario per le organizzazioni che fanno *advocacy*.

**Quali sono secondo lei le priorità per la professione del legale d'impresa oggi?**

Ce ne sono diverse. Anzitutto la formazione manageriale e professionale. Un punto su cui Acc insiste molto visto che i responsabili dei dipartimenti legali sono oggi, oltre che dei tecnici, parte integrante del management strategico di una società.

**Poi?**

La tecnologia, con cui i legali d'impresa devono mantenere il passo. La capacità di sfruttare le risorse tecnologiche è fondamentale per garantire che il proprio team e l'azienda non rimangano ai margini dell'innovazione.

**Che altro?**

La vera grande priorità è quella di avere approccio multidisciplinare in grado di mantenere l'azienda competitiva sotto tutti i punti di vista. Gli avvocati

**How will you work? How will you choose the future projects?**

This is going to be a team effort. I will work both with the staff colleagues in the United States who deal with International membership, and in collaboration with ACC's Europe's board. I will report directly to ACC in Washington, but I will also work with volunteers in Europe to identify the best projects to carry on.

**Why did ACC choose Brussels as its European headquarters? Does the association, which so far has been involved in networking and education activities in Europe, intend to increase its lobbying efforts?**

Not necessarily. The networking, education and professional training activities remain at the very heart of ACC. Brussels has been a choice of accessibility, that is, being based in the European city which host over 3 thousand international associations. Moreover, Brussels is an easily accessible place, thanks to direct international flights that connect it with other capitals in Europe and in the world. Having said that, advocacy, a term we prefer over the word lobbying, is an important element for ACC. The legal professional privilege is and will continue to stay at the top of the list of our activities. Surely, our footprint in Brussels will strengthen our position also in this area, for example we have already registered the association in the official register for advocacy organizations.

**What are the top priorities for in-house lawyers in Europe in your opinion?**

There are several. First of all, the managerial and professional training. A point on which ACC insists a lot, considering that chief legal officers are, as well as technicians, part of the strategic management of a company.

**Then?**

Technology. In-house lawyers must keep up with it. The ability to harness technological tools is critical to ensuring that a team and company do not hang back with innovation.

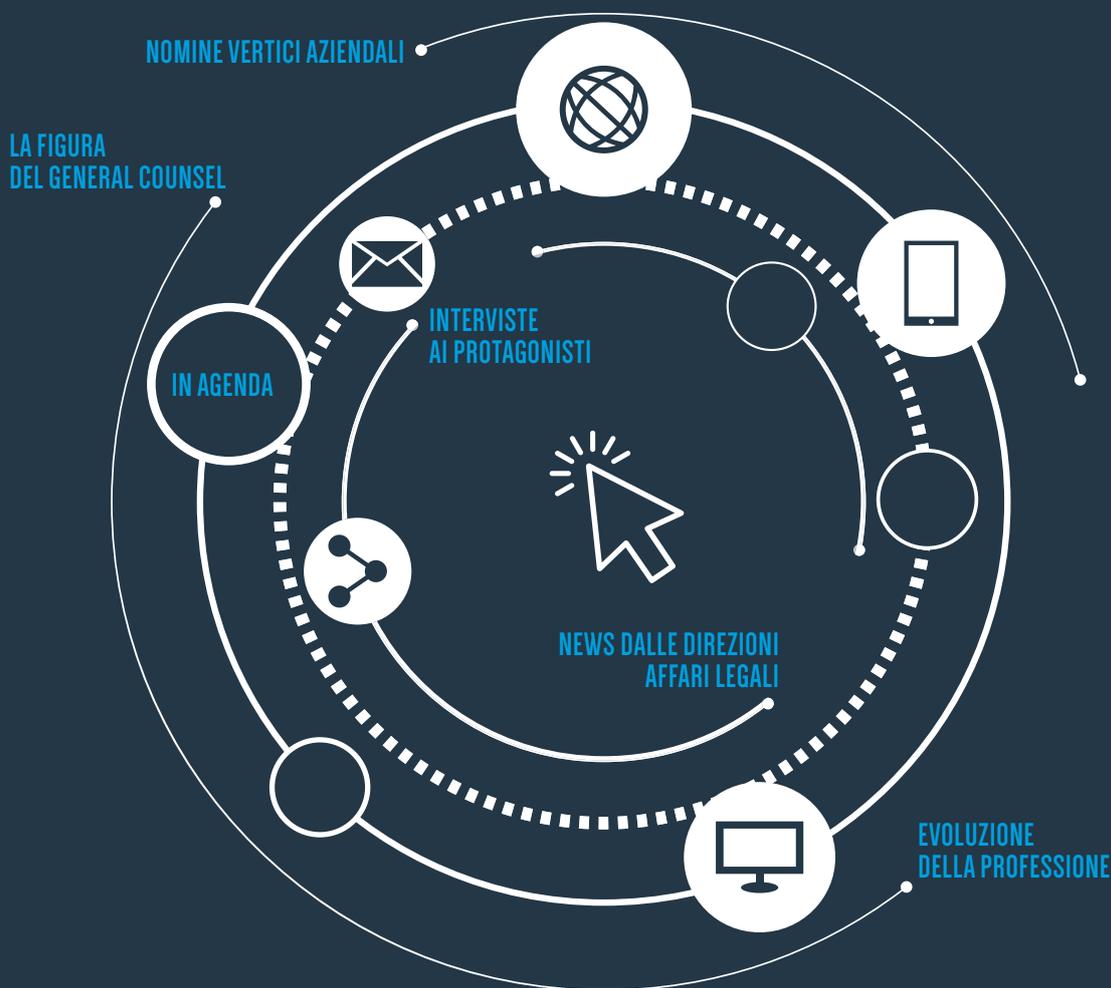
---

**CHIEF LEGAL OFFICERS ARE, AS WELL AS TECHNICIANS, PART OF THE STRATEGIC MANAGEMENT OF A COMPANY**



# INHOUSECOMMUNITY

Il primo strumento di informazione completamente digitale  
sui protagonisti del mondo In House in Italia



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



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

in house oggi non possono accontentarsi di seguire soltanto la compliance o regulatory affairs, ma devono gestire anche la cybersecurity e una moltitudine di altri aspetti che prima magari non erano così centrali.

## I RESPONSABILI DEI DIPARTIMENTI LEGALI SONO OGGI, OLTRE CHE DEI TECNICI, PARTE INTEGRANTE DEL MANAGEMENT STRATEGICO DI UNA SOCIETÀ

**Managerialità e tecnologia sono anche due tra le sfide più grandi per i general counsel. Ce ne sono altre?**

Quella generazionale. Molto presto le società si troveranno ad affrontare la questione di avere dei millennials ai vertici del management. La nuova generazione è diversa per modus operandi, modalità di collaborazione, processi decisionali, strutturazione di gerarchie. Tutte cose che rischiano di cambiare e delle quali non ci si rende conto appieno. Ovviamente ci sarà un percorso di transizione e non ci sarà uno stravolgimento improvviso. ■

**What else?**

The real top priority is to have a multidisciplinary approach helping the company to stay competitive from different points of view. In-house lawyers today cannot just handle compliance or regulatory affairs, but they should manage cybersecurity and other aspects that may have not been so central before.

**Management orientation and technology are also two of the biggest challenges for general counsel. There's more?**

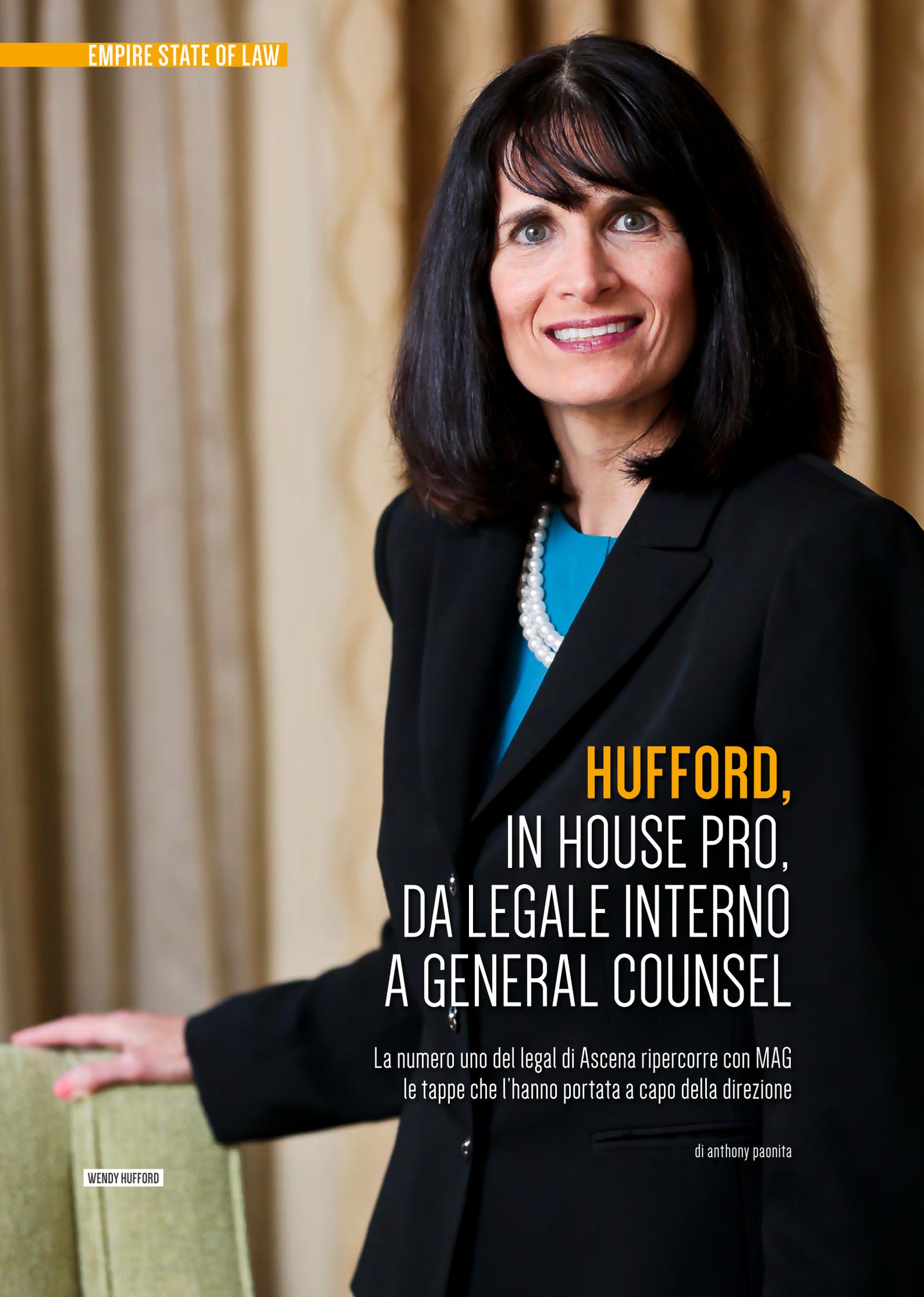
The generational challenge. Very soon, companies will have millennials at the top of their management teams. The new generation is different in its way of working, methods of collaboration, decision-making processes, structuring of hierarchies. All things that are likely to change. We do not fully realize it. Obviously, there will be a transition, not a sudden disruption. ■

## HOW ACC'S ORGANIZATIONAL MACHINE WORKS

Within the association there is a staff of about 100 people working from the headquarters in Washington, Hong Kong and Australia and reporting to the ACC Global Board, made up of association members. The staff works in different departments: *International membership* that deals with recruiting new members, both individuals and companies; *Legal resources* that collects and takes care of the contents offered to members through the website (more than 40,000 resources that vary between articles, executive summaries, reports, contracts, templates); *Legal operation* that supervises and optimizes the legal services delivery and helps mitigate risks; *Marketing and Events* that manages events; and *Public relations and communication*, which follows communication and public relations. The association is divided in "chapters", detachments at regional level. In Europe, the organization gave birth to ACC Europe, an entity that, while reporting to the "mother" association in Washington, independently manages its budget and has its own board, which directly coordinates the national representatives. ■

GIUSEPPE MARLETTA



A professional portrait of Wendy Hufford, a woman with dark hair and bangs, wearing a black blazer over a blue top and a pearl necklace. She is smiling and looking towards the camera. The background is a warm, textured wall.

# HUFFORD, IN HOUSE PRO, DA LEGALE INTERNO A GENERAL COUNSEL

La numero uno del legal di Ascena ripercorre con MAG  
le tappe che l'hanno portata a capo della direzione

di anthony paonita

WENDY HUFFORD

**T** Wendy Hufford ne ha viste davvero tante. Avrebbe potuto iniziare la sua carriera in un grande studio legale di New York, ma è entrata in azienda molto presto. Accettando di entrare nel dipartimento legale in house di The General Electric Co., un ufficio che si è rivelato un incubatore per diversi giuristi d'impresa e i cui *alumni* si trovano oggi nelle direzioni legali di diverse aziende nel mondo. Successivamente, ha lavorato nei settori dei servizi sanitari e farmaceutico. Ora, dice, è tornata a casa, a New York. Stavolta, la differenza, è che è lei la general counsel, e lo è della catena di negozi Ascena, che distribuisce marchi come Ann Taylor, Loft e DressBarn. Hufford è riuscita a fare tutto questo tirando su otto figli, molti dei quali sono ormai cresciuti e in carriera.

In Ascena, Hufford guida un dipartimento di 37 professionisti, tra cui 22 avvocati. MAG l'ha incontrata per farsi raccontare cosa significa essere general counsel per la prima volta, come allineare il team agli obiettivi aziendali e perché ha scelto di lavorare in azienda.

**Cosa vuol dire essere general counsel per la prima volta? Ci si sente soli a stare ai vertici?**

No. Si arriva in una nuova organizzazione e si fa un lavoro diverso. Ci sono tre collegi in una società quotata: il consiglio di amministrazione, per cui lavoriamo come guida, creiamo relazioni e ci assicuriamo che le riunioni procedano senza intoppi. Il secondo è l'amministratore delegato e il top management, bisogna farli sentire al proprio agio e guadagnare la loro fiducia. E poi la terza e ultima parte del lavoro è quella di gestire, guidare e creare una visione per l'ufficio legale.

**Adesso che è general counsel si trova a lavorare di più coi non-avvocati, vero?**

È davvero interessante e stimolante avere per capo un non-avvocato. Prima, in qualità di avvocati avevo dei clienti, ma avere come responsabile qualcuno che non è avvocato, mi ha dato una prospettiva diversa.

**Ha lavorato in diversi settori e anche in uno studio legale. Anche all'inizio della sua carriera, ha deciso consapevolmente di voler lavorare in azienda?**

Non è stato intenzionale. Quando ero avvocato in Davis Polk (and Wardwell, un grande studio di New York, ndr) e lavoravo coi clienti, ho visto la differenza tra la vita di chi lavorava all'interno di uno studio legale e di chi invece stava in azienda.

# WENDY HUFFORD, IN-HOUSE PRO, NOW TACKLES NEW CHALLENGES AT THE TOP

The number one in the legal department at Ascena tells MAG about the steps that led her to the top

**EN** Wendy Hufford has seen it all. Well, almost. She may have started as a lawyer in a big New York law firm, but she soon turned to life in-house. Hufford took a job in the in-house legal department incubator at The General Electric Co., which has sent its alumni into legal departments across the globe. Then came stints at healthcare delivery and pharmaceutical companies. Now, she says, she's back home, in the New York area. What's different this time is that she's a general counsel, this time of the retail chain Ascena, which has such brands as Ann Taylor, Loft, and DressBarn. She's done all this while raising eight children, most of whom are now grown and have started careers of their own. At Ascena, the energetic Hufford heads a department of 37 professionals, 22 of whom are lawyers. MAG caught up with her to talk about what it's like to be a general counsel for the first time, how to align your team with company goals, and why working at a company has been the right fit for her.

Ho notato la diversità dei due ruoli. E ho capito che la dimensione in house era più adatta a me. Mi sembrava che potesse avvicinarsi di più al mio modo di essere, più proattivo, coinvolgermi prima, prevenendo un problema prima che si presentasse. In uno studio legale, in particolare in un dipartimento di contenzioso, quando si veniva coinvolti il problema era già sorto. E poi mi piaceva l'idea di poter entrare in azienda e trovare aree di miglioramento.

### **Il senso di appartenenza aumenta quando si lavora in house o non c'è differenza?**

In entrambi i casi c'è collegialità. Quando sei in uno studio legale sei molto legato all'insegna e senti di appartenere a un'unica squadra. Ma tutti fanno cose diverse, per cui si lavora per clienti diversi e in settori differenti. Si sente un po' meno il senso della missione comune. Quando si lavora in house, ci si ritrova in una squadra. All'interno del team legale, tutti lavorano per aiutare l'azienda a raggiungere gli obiettivi che si è posta.

---

## **AVERE COME RESPONSABILE QUALCUNO CHE NON È AVVOCATO MI HA DATO UNA PROSPETTIVA DIVERSA**

### **C'è qualche altra differenza?**

C'è differenza tra quando produci ricavi e quando sei un facilitatore. Nello studio legale, produci ricavi, quindi quando hai bisogno di copie di documenti, è altamente prioritario. Ma quando mi sono trasferita in house, è stato interessante notare il cambio di prospettiva. Quando sei un avvocato in azienda, il management viene da te prima di mandare in stampa i documenti. Una differenza che mi ha entusiasmata.

### **Il sito web della sua azienda insiste molto sull'inclusione. Quando lo si guarda, viene spontaneo chiedersi "cosa vendono?"**

È una prospettiva interessante. La missione dell'azienda è quella di fornire alle donne e alle ragazze un'offerta di moda e di ispirazione che consenta loro di vivere con sicurezza ogni giorno. Questo è un tema che attraversa i nostri marchi. È quello che mi appassiona, perché sono sempre stata una grande sostenitrice delle donne e della diversità.

### **What it is like to be a new general counsel? Is it lonely at the top?**

No. You're coming to a new organization and it's a different job. You have three constituencies at a public company. The board of directors and you're working to give them guidance and create relationships and ensure that the board meetings are run smoothly. The second is your CEO and the leadership team and getting them comfortable and to trust you, so those relationships. And then the third part of the job is managing and guiding and creating a vision for the legal department.

### **You have to work more with nonlawyers as a GC, right?**

It's really interesting and challenging to have the first boss who's not a lawyer. Before, you had clients as a lawyer, but having a manager who's not a lawyer comes with a different perspective.

### **You've work for different industries, and you were in private practice. At an early stage, did you consciously decide that you wanted to work in-house?**

I didn't plan to do that. As I grew as a lawyer at Davis Polk and worked with clients, I got to see the differences between law firm life and in-house life and the different kinds of tasks. And I concluded that in-house was a better fit for me. I felt that it met with my skill sets of being more proactive, getting involved earlier, preventing a problem before it developed. At the law firm, especially in the litigation space, the problem will have already arisen when you got involved. And I liked the idea of going into a company and finding areas of improvement.

### **Is there more of a sense of belonging when you work in-house, or is there no difference?**

You still have collegiality in both. In a law firm you are very connected to the firm and you're all one team. But you're all doing different things, so you're working for different clients in different industries. There's less of a sense of having one mission. When you're part of a company, you're on one team. My

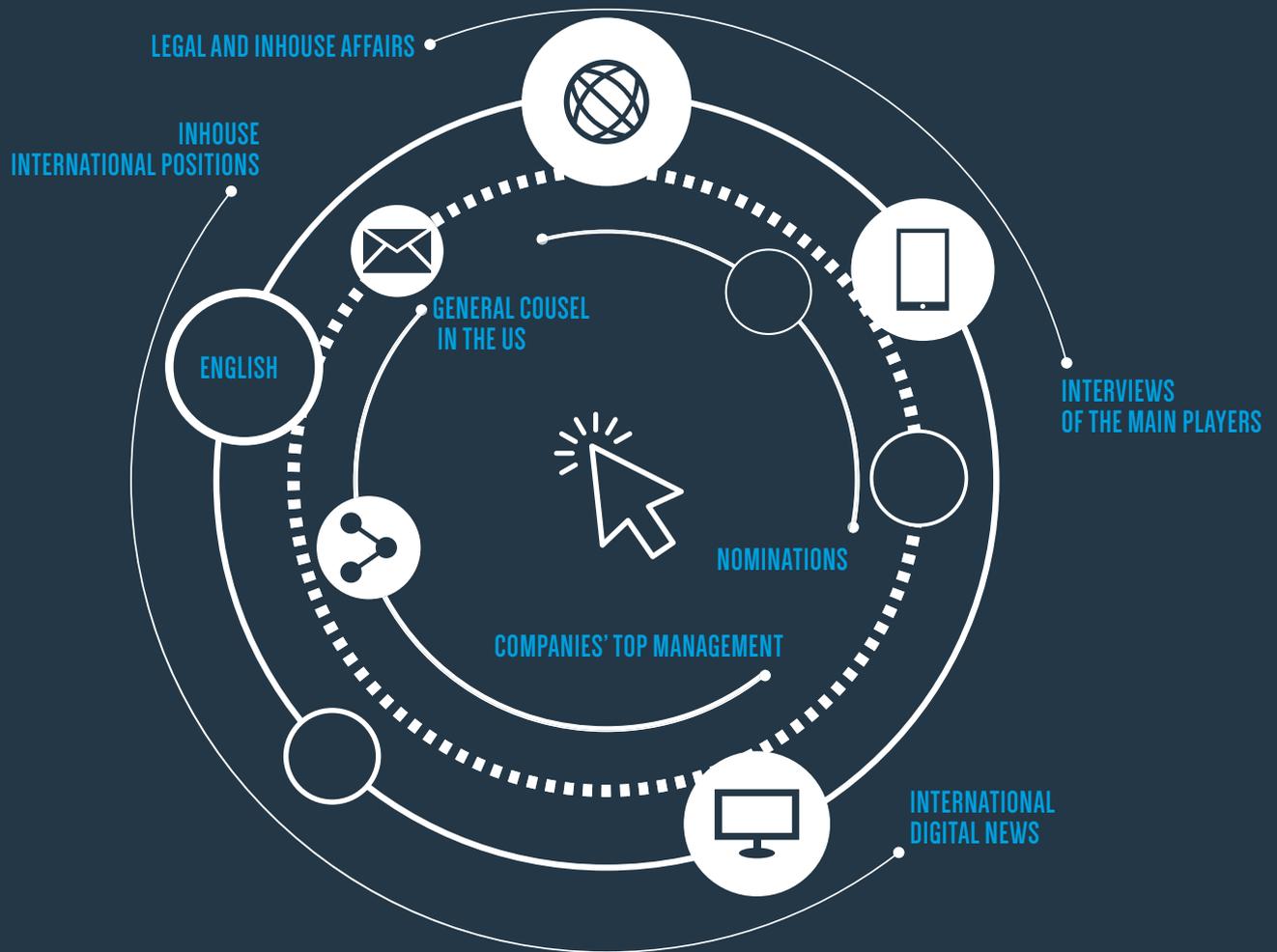
---

**WHEN YOU'RE PART OF A COMPANY, YOU'RE ON ONE TEAM. MY LEGAL TEAM, WE'RE ALL DRIVING TO HELP THE COMPANY REACH ITS GOALS AND ENABLING IT TO FUNCTION**



# INHOUSECOMMUNITYUS

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



Follow us on



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

**Ha letto la lettera su Paul Weiss e la mancanza di diversità nell'ultimo round di promozioni alla partnership? Molti GC hanno richiesto all'azienda e agli studi legali in generale di occuparsi della diversità, di fare di meglio.**

Non l'ho letta. Detto questo, alcuni degli studi legali più grandi non si impegnano a sufficienza sui temi dell'inclusione e della diversità. Inviare quel tipo di lettera alle firm dà un messaggio chiaro: lo status quo non è accettabile. Spero che quel documento incoraggi le insegne a mettere in atto programmi che favoriscano la diversity & inclusion.

**QUANDO SI LAVORA IN HOUSE, CI SI RITROVA IN UNA SQUADRA. ALL'INTERNO DEL TEAM LEGALE, TUTTI LAVORANO PER AIUTARE L'AZIENDA A RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI CHE SI È POSTA**

**Sceglierebbe uno studio in base alla sua attenzione ai temi della diversità?**

In un'azienda per cui lavoravo in precedenza, dove ero incaricata di scegliere gli studi per creare un panel di fornitori preferenziali, l'inclusione era uno degli elementi che valutavamo in fase di selezione delle offerte. E quando ho lavorato con gli studi, ho sempre insistito per avere team diversificati, perché ne apprezco le prospettive e credo raggiungano risultati migliori.

**Come scegliete i consulenti esterni? Avete un panel?**

Non in questo momento. In passato ho lavorato alla costruzione e selezione di un panel, una lista che trovo sia utile avere. Quindi sto prendendo in considerazione l'idea di prevederne uno anche in Ascena.

**Da dove vengono gli avvocati del suo team? Da altri uffici legali o da studi d'affari? Prenderebbe in squadra un giovane neolaureato?**

È un mix. I miei riporti diretti hanno già esperienza in azienda. Quelli arrivati più di recente provengono da studi legali. In passato mi è capitato di assumere una neolaureata. Io ero una ITT e questa persona ha iniziato a lavorare con me come assistente e paralegale. Era una studentessa di giurisprudenza straordinaria. Poi, quando si è laureata, è stata promossa a counsel. Credo lavori ancora lì oggi.

legal team, we're all driving to help the company reach its goals and enabling it to function.

**Any other differences?**

There's a difference between when you're a revenue producer and you're the enabler.

In the law firm, you're the revenue producer, so when you need documents copied, it gets high priority. But when I moved to a company, the different perspective was interesting, because you're just a lawyer helping the company do its job. The business people would come first getting their printing done. I got a kick out of that difference.

**Your company website stresses inclusion. When you look at it, you almost wonder "what are they selling?"**

That's an interesting perspective. But the corporate mission is to provide women and girls with fashion and inspiration to live confidently every day. That's a theme that goes across our brands. It's what I feel passionate about, because I've always been a strong supporter of women and diversity.

**Did you see the letter about Paul Weiss and the lack of diversity in its latest partner class? A lot of GCs took the firm and firms in general to task about diversity, that they have to do better.**

I didn't see it. That being said, some of the larger law firms do not have a sufficient commitment to



WENDY HUFFORD

**Ha lavorato in diversi settori. Pensa che un bravo giurista d'impresa abbia delle capacità "portabili"?**

Penso che ci si debba sentire a proprio agio con i settori in cui si lavora, ma che le competenze che si sviluppano in quanto legali, si somiglino sempre di più nelle varie industrie. Quindi credo che ci sia un set di abilità "portabili". Inoltre, penso che non si debba mai smettere di imparare. Sono passata dal sociosanitario, al farmaceutico. Ho imparato a conoscere i prodotti biosimilari e altri aspetti del settore, come il contenzioso. Bisogna sempre imparare cose nuove. Solo studiando si diventa risorse preziose e di successo.

**E oggi lavora in un settore in continua trasformazione. Da avvocato, come gestisce il passaggio alla vendita on-demand, 24 ore al giorno?**

Il retail si sta trasformando in e-retail. E i legali devono agilmente muoversi da un canale di vendita all'altro. Con le vendite al dettaglio online, si ha a che fare con questioni come la privacy. I negozi fisici hanno ancora le solite cose da gestire, la manodopera e i contratti. Questo rende il lavoro più interessante e stimolante.



WENDY HUFFORD

inclusion and diversity and sending that kind of letter to the firms is a clear message that the status quo is not acceptable. I hope the letter encourages firms to put in place programs that encourage diversity and inclusion.

**Would you choose firms based on their diversity record?**

At a prior employer, where I was in charge of selecting firms for the preferred firm network, one of the criteria we evaluated through our RFP process was whether the firms were inclusive. And when I worked with firms, I always insisted on having a diverse team, because I valued the perspective that a diverse team gives and leads to the best results.

**I THINK I'LL ALWAYS BE A LEARNER. THAT'S HOW YOU CAN BE MORE VALUABLE AND SUCCESSFUL**

**How do you choose outside counsel? Do you have a panel?**

At this point we don't. I've pulled it together at previous employers and I think it's a beneficial thing to have. So I'm considering that for here.

**Are most lawyers on your team from law firms or in-house departments? And would you hire lawyers straight out of law school?**

It's a mix. My direct reports have been from in-house for quite a while, so they have quite a bit of in-house experience. The newer hires have come from law firms.

I hired someone out of law school. I was an ITT and she started as an executive assistant/paralegal and she was a law student and she was terrific. Then when she graduated from law school I hired her directly as a counsel. I believe she's still there today.

**You've gone through a lot of different industries. Do you think a decent in-house lawyer has portable skills?**

I think you have to be comfortable with the industry you're in and believe in the industry, but I do think the skills you develop as an attorney, you see more and more similarities across industries. So I felt the skill set I brought is transferable. I also think you have to be a learner. I switched to healthcare, then pharma. I learned about biosimilar

# SAVE THE DATE

Giovedì 21 novembre 2019 • Lugano



# INHOUSECOMMUNITY AWARDS SWITZERLAND

#ihcommunityAwardsCH



Partner

**LABLAW**  
STUDIO LEGALE  
FAILLA ROTONDI & PARTNERS

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

---

## BISOGNA SEMPRE IMPARARE COSE NUOVE. SOLO STUDIANDO SI DIVENTA RISORSE PREZIOSE E DI SUCCESSO

### Il GDPR ha avuto un impatto sul suo lavoro?

Sì, ma penso anche a cosa accadrà adesso negli Stati Uniti. In passato ho lavorato per un gruppo tedesco, e ci trovavamo ad affrontare le tematiche oggi scardinate dal GDPR. Ci trovavamo a gestire informazioni sia in Germania che negli Stati Uniti.

### Un'ultima domanda, sulla professione: c'è qualcosa che preoccupa lei o il suo team?

Come anticipare più rapidamente le problematiche legali per diventare più proattivi nelle consulenze ai clienti, soprattutto quando devono prendere decisioni. Quando ero in GE ho lavorato al lancio di un sistema di allerta preliminare. E oggi continuo a cercare di anticipare le tendenze. Bisogna conoscere il settore, sapere cosa succede nell'ambiente politico e sociale. I problemi sono diversi, anticiparli è la cosa che trovo più interessante e stimolante. 📖



WENDY HUFFORD

products, and other parts of the industry, there was litigation. I had experts, but I did have to learn new things. I think I'll always be a learner. That's how you can be more valuable and successful.

### Now you're at an industry undergoing wrenching change. As a lawyer how do you deal with the shift to on-demand, 24 hour retailing?

Retail is changing from brick and mortar to e-retailing. And the lawyers need to be agile to operate in both types of sales channels. With online retailing, you're dealing with issues like privacy. Brick and mortar stores still have the usual issues like labor and contracts. It just means your job is more interesting and challenging.

---

## WHEN YOU'RE PART OF A COMPANY, YOU'RE ON ONE TEAM. MY LEGAL TEAM, WE'RE ALL DRIVING TO HELP THE COMPANY REACH ITS GOALS AND ENABLING IT TO FUNCTION

### Did the GDPR have an impact on what you do?

Yes. But I look at it as "where is the U.S. going to go?" We need to understand what's going on in Europe, then in California, then in the rest of it. In my prior roles, when I was working for a German company, I was very involved in GDPR issues. We had to deal with information in Germany and in the United States.

### One last question. In terms of the in-house bar, as lawyers and business professionals, is there one issue that you're thinking about, and maybe worrying about you and your team?

No one issue. I think about how to identify emerging legal issues more quickly and enable me and my team to be more proactive in giving guidance to our clients when they make decisions. I did work in that space at GE, an early warning system that got rolled out. And I still think that way, trying to anticipate the trends that are coming before they come.

You have to know the industry, you have to know what's going on in the political environment, and socially. There's a lot of different issues, so how to do that better is what I find to be challenging and interesting. 📖

# PLAN PAÍS, 200 miliardi per rilanciare il Venezuela

di Laura Morelli

In Venezuela, mentre è in corso una delle battaglie politiche più agguerrite degli ultimi anni, quella fra il presidente in carica **Nicolas Maduro** e il presidente dell'Assemblea nazionale e/o autoproclamato presidente ad interim della Repubblica **Juan**

**Guaidó**, a livello economico e finanziario si lavora per rimettere in piedi il Paese in cui, a causa di un'inflazione a oltre il duemila per cento, una lattina di gazzosa costa il 12% di uno stipendio medio e qui, sei anni di recessione hanno fatto perdere il 52% del Pil.

In particolare il partito all'opposizione, l'Assemblea Nazionale, sta mettendo in piedi con il supporto degli Stati Uniti una sorta di Piano Marshall che dovrebbe valere almeno 200 miliardi di dollari. Il piano, chiamato "Plan País, el día después" (Piano Paese, il giorno dopo) conta su una serie di proposte mirate e precise.

Queste si basano, fra le altre cose, sull'aumento della produzione petrolifera, il volano dell'economia venezuelana frenato da anni di dazi e sanzioni.

Per l'economista **José Toro Hardy**, intervenuto durante la presentazione del piano, «nel primo anno possiamo aumentare la produzione di 400mila barili di petrolio al giorno ma è necessario un cambiamento nelle politiche pubbliche». A livello economico serviranno «dai 25-30 miliardi all'anno per i prossimi sette anni per recuperare la produzione di petrolio a 3 milioni di barili al giorno», ha detto.

Previsti anche una riorganizzazione delle imprese statali, che per il deputato ed economista **José Guerra** «sono ferme al giurassico», sovvenzioni dirette per la popolazione e un piano di finanziamento internazionale per coprire il divario valutario. Il tutto, naturalmente, se Guaidó riuscirà a vincere questa battaglia. ■





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



LUCA BUCELLI

# TIKEHAU CAPITAL SI ALLARGA E PUNTA SULL'ITALIA

Il team guidato da Luca Bucelli si prepara a cambiare sede e ad aumentare le risorse. Focus su debito ma anche private equity. E lancia il primo fondo dedicato alla Penisola da 65 milioni

di laura morelli



Che il fondo francese Tikehau Capital faccia sul serio in Italia lo dimostra un fatto che dovrebbe avvenire entro la prima metà del 2019: il cambio di sede. Dalla centralissima Piazza del Carmine, a Milano, il team italiano, che oggi conta una decina di persone, si prepara a spostarsi sempre nel capoluogo lombardo ma nell'ancora più centrale Piazza San Fedele.

La notizia vera però, come spiega a MAG **Luca Bucelli**, responsabile dell'Italia, è che la nuova sede «sarà quattro volte più grande» a conferma delle intenzioni di Tikehau Capital di aumentare «il numero di persone in Italia».

## TIKEHAU IN CIFRE

8

▼  
Gli uffici  
nel mondo

2015

▼  
L'anno  
di arrivo  
in Italia

Circa 10

▼  
I professionisti  
del team  
italiano

20

▼  
Le operazioni

22 mld €

▼  
I capitali in  
gestione  
a livello  
globale

8,3 mld €

▼  
Gli asset  
di private debt

1,2 mld

▼  
Gli asset  
di private  
equity

Nel nostro Paese la società di investimento, che ha archiviato il 2018 con 22 miliardi di euro di asset in gestione, in crescita del 59% (8,2 miliardi), è presente dal 2015. Dapprima nel settore private debt, un mercato che qui Tikehau Capital ha contribuito a creare, gestito fra gli altri dalla director **Benedetta Ponticorvo**, e poi nel real estate, con **Giorgio Gobbi**, e nel private equity, in particolare dopo l'ingresso nel luglio scorso di **Roberto Quagliuolo** proveniente da Oaktree Capital Management.

Completa la squadra **Tommaso Bulli**, responsabile investitori, attività della quale è responsabile per il gruppo a livello globale un altro italiano, **Andrea Potsios**.

In questi tre anni «abbiamo chiuso circa 20 operazioni, delle quali 16 di debito, due di real estate e due in private equity, raccogliendo capitali molto significativi da oltre 50 primari investitori istituzionali e investendo risorse nell'ordine di centinaia di milioni di euro. Direi che possiamo ritenerci soddisfatti», sottolinea Bucelli, che guarda avanti con un obiettivo di posizionamento chiaro: «Vogliamo essere un interlocutore internazionale e allo stesso tempo locale, con un focus sulle aziende italiane più ambiziose, con una forte componente tecnologica e che guardano all'estero». La presenza sul posto è per Bucelli «un elemento che ci contraddistingue e ci consente di intercettare le opportunità d'investimento molto presto» in particolare in un Paese come l'Italia. L'ufficio di Milano, aperto da Bucelli nel 2015, è stato il «secondo ufficio aperto fuori dalla Francia dopo Londra nel 2013. Da allora Tikehau Capital ha aperto uffici anche a Bruxelles, Madrid, Singapore, Seul e New York per un totale di otto sedi. La competizione, specialmente in alcuni ambiti, c'è, ma per Bucelli questo non è un problema: «L'offerta che abbiamo ci consente di realizzare un abito su misura che sia perfetto per le esigenze delle imprese e dei private equity». In particolare,

»»

# SAVE THE DATE

Giovedì 14 novembre 2019 • Milano



# FINANCECOMMUNITY AWARDS

#FinancecommunityAwards



## Partners



CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIB



Gatti Pavesi Bianchi



LATHAM & WATKINS

Legance  
AVVOCATI ASSOCIATI



MAISTO E ASSOCIATI



Nctm

PEDERSOLI  
STUDIO LEGALE

Simmons & Simmons

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



sottolinea, «non esistono algoritmi che fanno capire cosa è meglio per un'azienda, si tratta di un processo che è ancora artigianale, ma attraverso la palette di strumenti di investimento che abbiamo possiamo capirlo e fornire soluzioni ad hoc», spiega.

## BOND E ACQUISITION FINANCING

Questa "artigianalità" del fondo vale in primis per l'offerta di debito, considerato da alcuni ancora troppo caro rispetto al credito bancario. Ma è un tema che per Bucelli non si pone: ««Siamo complementari al credito bancario. Gli investitori sofisticati sono pronti a accettare 100-150 punti base di differenza di margine per soluzioni di finanziamento più efficienti e che migliorano i rendimenti. Ciò che ci differenzia non è il prezzo ma la



**VOGLIAMO  
ESSERE UN  
INTERLOCUTORE  
INTERNAZIONALE  
E ALLO STESSO  
TEMPO LOCALE,  
CON UN FOCUS  
SULLE AZIENDE  
ITALIANE PIÙ  
AMBIZIOSE**

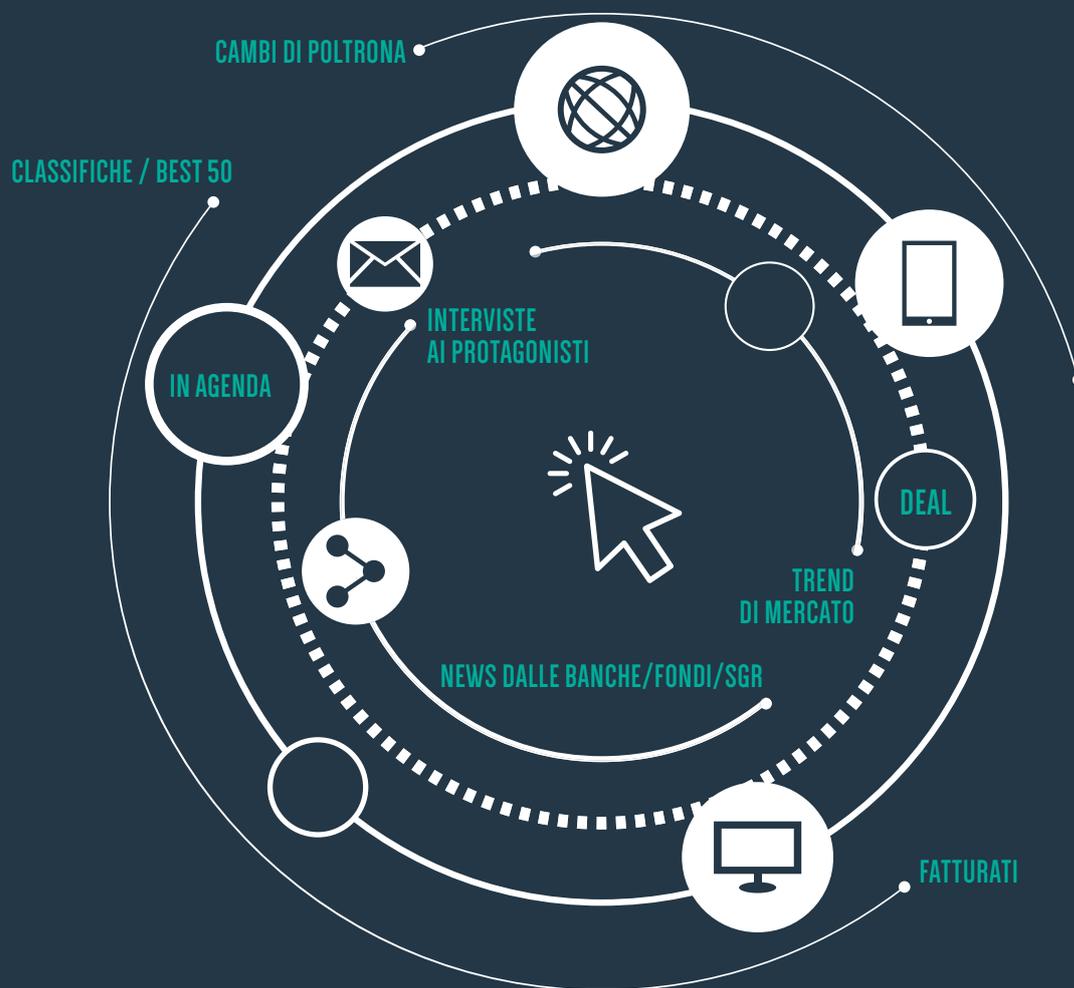
flessibilità, la rapidità e, appunto, la capacità di structuring, ossia fornire soluzioni su misura». Su questo campo il gruppo si occupa di fornire diverse soluzioni di acquisition oppure growth financing, sia a livello di holding che di società operativa. Fra le operazioni più rilevanti ci sono state la sottoscrizione nel 2016 del bond da 72 milioni di Dedalus, controllata da Ardian, quella nel 2017 del bond da 85 milioni, assieme a HIG WhiteHorse, di Savio Macchine Tessili, controllata da Alpha, e nel marzo scorso il supporto finanziario ad Apex France nell'acquisizione di Business Integration Partners (Bip). Il mese scorso, poi, Tikehau Capital, che tra l'altro è quotata all'Euronext di Parigi, ha lanciato assieme al Fondo Italiano d'Investimento un veicolo di co-investimento dedicato al private debt per le pmi italiane. Tikehau Fondo per l'Economia Reale Italiana,

»»



# FINANCECOMMUNITY

Il primo strumento di informazione completamente digitale  
sui protagonisti del mercato Finanziario in Italia



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



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

nel dettaglio, è stato sottoscritto per 65 milioni di euro dal fondo di fondi di private debt del Fondo Italiano e da Tikehau Capital stessa, e ha l'obiettivo di fornire risorse alternative al canale bancario alle pmi in forte crescita, fornendo finanziamenti a medio termine, permettendo loro di diversificare le fonti di finanziamento. L'iniziativa replica una simile realizzata in Francia con la Caisse des dépôts et consignations francese e, sottolinea Bucelli, «si tratta del nostro primo fondo lanciato che ha un focus esclusivo sull'Italia, il che fa capire l'attenzione che riserviamo al nostro paese».

Bucelli non esclude che in futuro ci possano essere altri fondi dedicati alla Penisola che possano sfruttare ad esempio le risorse provenienti dai Pir. A livello globale, l'asset manager ha lanciato recentemente il suo quarto fondo, Tikehau Direct Lending IV, raccogliendo 2,1 miliardi anche da «un numero importante di investitori italiani fra i quali i maggiori family office, assicurazioni, casse e fondi pensione». D'altronde la finestra di opportunità, appare evidente, è molto ampia in Italia dove il comparto nel primo semestre 2018 ha registrato investimento per 448 milioni, il 79% in più rispetto allo stesso periodo del 2017. Per Bucelli il mercato «sta maturando e si sta consolidando attorno ai player che hanno dimostrato di saper raccogliere e investire». Inoltre oggi, evidenzia, «gli istituzionali si stanno sempre più rendendo conto che, a fronte dei rendimenti bassi e della volatilità dei mercati, l'alternativa del private capital, con illiquidity premium e volatilità limitata, è attraente. Ciò vale anche per il private banking, sempre più attento a investire in queste asset class».

## DA CREDIMI ALLO JUVENTUS STADIUM

Oltre al debito, uno degli obiettivi del gruppo è di crescere nel private equity. Qui Tikehau – che già si era distinto



IL MERCATO  
DEL PRIVATE  
DEBT STA  
MATURANDO  
E SI STA  
CONSOLIDANDO  
ATTORNO  
AI PLAYER  
CHE HANNO  
DIMOSTRATO  
DI SAPER  
RACCOLGERE  
E INVESTIRE

per la partecipazione alla gara per il portafoglio di investimenti diretti del Fondo Italiano d'Investimento in tandem con Italmobiliare, poi cedute a Nb Renaissance – ha effettuato circa 65 operazioni in Europa e ha all'attivo due investimenti in Italia. Il primo, realizzato attraverso la holding, è stato in Credimi, scaleup fintech fondata da **Ignazio Rocco di Torrepadula** (che è anche senior advisor di Tikehau Investment Management), e in Net Insurance, società insuretech fondata dall'ex ceo di Eurovita Andrea Battista. In generale «intendiamo focalizzarci su operazioni di growth capital, di minoranza, un segmento finora meno coperto in Italia rispetto agli altri paesi europei». Anche qui le occasioni non mancano: «Ci sono tanti imprenditori che non sono disposti a cedere il controllo ma sono interessati a condividere una nuova fase di forte crescita con un partner di minoranza, magari internazionale ma allo stesso tempo locale – nota il country head. In generale, il giusto partner può accelerare il percorso di crescita, per magari portare l'azienda ad avere la taglia giusta per un'Ipo». Tikehau Capital conta in questo comparto due fondi, uno generalista dedicato ad aziende del mid market con un fatturato dai 50 ai 300 milioni di euro, un imprenditore ambizioso e un piano di crescita concreto, e un veicolo in partnership con Total, l'Energy Transition Fund, sempre per aziende mid-market, anche italiane, che operano in settori che sono attivi nella transizione energetica, come ad esempio la value chain dell'energia alternativa, la mobilità elettrica o nell'immagazzinamento o digitalizzazione di energia. Quanto al real estate, il team, è composto da due operating partner basati a Roma e il gruppo negli ultimi tre anni ha acquisito due shopping center, uno all'interno dell' Allianz Juventus Stadium di Torino, "Area12", e uno a Reggio Emilia, "i Petali". ■

# INVESTIRE IN ITALIA? ECCO PERCHÉ SI PUÒ



Riuniti a Londra nella conferenza organizzata da Legance, i professionisti della finanza sono fiduciosi. MAG ha parlato con Giuseppe Castagna, Victor Massiah e Vincenzo Boccia

Da ogni parte del globo arrivano segnali poco incoraggianti riguardo quella che ormai abbiamo capito sarà la fine di questo lungo ciclo positivo, ma per l'Italia l'impatto con una nuova crisi non sarà lo stesso dell'ultimo decennio. O almeno è questo quanto investitori, professionisti della finanza e rappresentanti delle istituzioni hanno continuato a ripetere durante la sesta edizione della *Equity and debt investments in Italy Conference*, l'appuntamento annuale organizzato dallo studio

Legance all'Ambasciata d'Italia a Londra per iniziativa del managing partner **Filippo Troisi** e del partner responsabile della sede nella City **Marco Gubitosi**. Alla conferenza organizzata nella sede dell'istituzione a Grosvenor Square hanno partecipato quest'anno alcuni tra i protagonisti del panorama finanziario italiano fra i quali l'amministratore delegato di Banco Bpm **Giuseppe Castagna**, il consigliere delegato di Ubi **Victor Massiah**, il presidente di Confindustria **Vincenzo**

**Boccia** (per le loro interviste si vedano i box), il vicedirettore generale di Banca d'Italia **Fabio Panetta** e il sottosegretario alla presidenza del Consiglio **Giancarlo Giorgetti** oltre che rappresentanti di fondi di investimento.

Tutti sono stati concordi nel dire che l'Italia ha tanto da dare e che sarà in grado di reggere il colpo della nuova crisi, non fosse altro che l'ultima volta, nel 2013, la contrazione dell'economia del Paese fu a doppia cifra, mentre ora gli esperti parlano di una "flessione". Aprendo la Conferenza, lo stesso ambasciatore **Raffaele Trombetta** ha ricordato che nonostante il contesto difficile l'Italia attrae sempre più investimenti stranieri, trend che potrebbe accelerare dopo Brexit. Investire in Italia non è quindi Che sia solo un nostro personale storytelling? Un modo per raccontarcela e raccontarla di fronte alla comunità internazionale? Difficile dirlo. Quello che è certo è che ci sono alcuni elementi che al momento giocano a favore di questa sicurezza diffusa.

## PARTIRE DALL'INDUSTRIA

Innanzitutto questo rallentamento non è un problema solo italiano. Dal 2013 l'economia globale ha registrato una continua crescita fino al 2018, anno in cui secondo le previsioni la crescita dovrebbe toccare il 3,7%. Per il 2019, ha illustrato Troisi nel suo discorso introduttivo, «questa crescita subirà un rallentamento a causa di diversi fattori di rischio che ostacolano l'espansione



FILIPPO TROISI

### Botta e risposta



## CASTAGNA (Banco Bpm): IL CONSOLIDAMENTO È FONDAMENTALE

**Con la congiuntura economica negativa che si prospetta a partire da quest'anno torna con più forza il tema del consolidamento del settore bancario italiano. Lei cosa ne pensa?**

Vediamo sicuramente con favore un ulteriore consolidamento. Oggi tutti stanno capendo che questo è fondamentale non solo per via dei costi ma anche per aumentare il numero di banche forti del Paese che servono poi alle aziende per potere esportare di più e per essere anche loro più forti sul mercato internazionale. Però, ovviamente, ci vogliono delle precondizioni.

### Quali?

Innanzitutto dipende dalla situazione economica del Paese, quindi forse ha senso aspettare dopo le elezioni europee, per capire come si delineerà lo scenario anche politico, nazionale e internazionale. Poi, ad esempio, dipende dal regulator, che oggettivamente finora è molto severo e *demanding* sia in termini di capitali sia di liquidità. Già è difficile essere compliant quando sei una banca stand alone, se fai un merger, che è assolutamente disruptive è ancora più complicato.

### Per quest'anno cosa vi aspettate e che obiettivi vi siete dati?

Per Banco Bpm è l'anno del ritorno alla profittabilità, abbiamo fatto i compiti a casa. Quest'anno oggettivamente vorremmo produrre una redditività tale da riuscire a sbloccare il price to book value per il nostro titolo, che secondo noi è molto sottovalutato. (l.m.)

28.11.2019 MILANO

# SAVETHEBRAND

LC PUBLISHING GROUP

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

FFF

Sponsor



FOGLIA & PARTNERS  
TAX • LEGAL

LATHAM & WATKINS



#SaveTheBrand



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



## Botta e risposta



### MASSIAH (Ubi): NON VEDIAMO IMPATTI SIGNIFICATIVI DAL CICLO NEGATIVO

Quali fattori di rischio vede all'orizzonte, dalla Brexit alle elezioni europee?

Sicuramente la Brexit porterà una maggiore complessità ma lo studio e la preparazione fatti finora hanno creato le condizioni per potere assorbire questo colpo.

#### A livello di solidità del sistema bancario?

Il sistema bancario è oggi indubbiamente più forte di prima e così anche i nostri clienti.

Con la crisi sono scomparsi operatori più piccoli, che erano troppo deboli o non sono stati capaci di diversificare in tempo. Questo da un lato ha creato un'enorme disfunzione, ma dall'altro i sopravvissuti sono molto più forti. Considerando questo, la dinamica è tale per cui non ci attendiamo impatti significativi da un normale ciclo negativo.

#### I requisiti sulla solidità patrimoniale sono sostenibili?

Credo che questa ulteriore stretta a livello regolamentare sia l'onda lunga di quanto fatto finora ma che in generale stiamo arrivando a una sua conclusione. Parlo di due o tre anni.

#### Un tema ricorrente è quello del consolidamento del settore bancario italiano. Cosa ne pensa?

Un ulteriore consolidamento nel settore è necessario purché ci sia una combinazione di condizioni economiche e di governance affinché la risultante sia una banca forte. Oggi queste condizioni non ci sono. (l.m.)

economica internazionale». Focalizzandoci in Europa, anche nel Vecchio Continente il 2019 sarà teatro di una decrescita (1,3% atteso rispetto a 1,9% del 2018). Così l'Italia, il cui Pil è atteso essere in calo dall'1% del 2019 allo 0,2% 2019, subisce gli effetti della difficile congiuntura. Come spiegano da Confindustria, la domanda estera, soprattutto quella tedesca, è scesa sensibilmente nel 2018, in linea con il rallentamento registrato nelle maggiori economie europee mentre nel frattempo le tensioni tra Usa e Cina hanno creato barriere agli investimenti anche in Ue. A ciò vanno aggiunte le incertezze politiche che hanno provocato un rialzo dello spread.

In questo contesto la manifatturiera italiana si è dimostrata resiliente. L'Italia, ha continuato Boccia, è la seconda manifattura d'Europa e la settima al mondo, con una percentuale di valore aggiunto a livello globale del 2,3%, sopra Francia e Ue fra gli altri. È poi un settore diversificato: nel 2016 dal nostro paese sono usciti quasi 4.300 codici di prodotto, dopo Usa, Cina e Germania. E la crisi ha incrementato il livello di qualità della produzione italiana.

### SISTEMA RAFFORZATO

Restare ancorati a questi fondamentali è dunque ciò che ci può trattenere dal finire in balia della tempesta. E in questo senso è quindi importante, affermano gli addetti ai lavori, non farsi prendere dalla negatività. «Abbiamo 200mila imprese che esportano con successo, un



The Global  
Food Innovation  
Summit

# The future of food is HERE\*

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

\* **Milano, Italy**

Fiera Milano, Rho

May 6 - 9, 2019



For more info, visit  
[seedsandchips.com](http://seedsandchips.com)

Media Partners



tempo erano soprattutto piccole ma ora sono sempre più medie e grandi», ha evidenziato Panetta, aggiungendo che, a suo avviso, «non c'è recessione, siamo in una fase di rallentamento ma prevediamo una crescita moderata per il 2019».

L'Italia ha due indubbi elementi di forza che «spesso vengono sottovalutati sia in patria che all'estero: la sostenibilità finanziaria e la vocazione manifatturiera», ha poi detto Giorgetti, per il quale «il totale debito, pubblico e privato, è sotto ai livelli di altri Paesi europei considerati più solidi e a fronte del debito lo Stato abbia attivi elevatissimi».

Altro fattore positivo è il settore bancario: «La performance delle banche è stata molto migliore di quanto ci potessimo attendere», ha ricordato il vice dg di Banca d'Italia. La cura da cavallo imposta dall'Ue sembra essere servita e, osserva Troisi, «le banche italiane hanno fatto passi da gigante, tutte le principali hanno superato gli stress test dell'Eba con un Ceti superiore al 5,5% nello scenario avverso. In questo modo hanno riconquistato la fiducia dei mercati che era andata perduta negli anni difficili».

La presenza alla Conferenza di oltre 200 tra investitori, operatori, rappresentanti di private equity, hedge fund e banche d'affari dimostra dunque che l'interesse per l'Italia resta elevato. «È importante per il sistema essere qui per raccontare coralmemente quello che vediamo del Paese che spesso dall'estero viene visto un po' per sommi capi e senza entrare nei dettagli», ha detto Castagna. Sperando che questo basti a evitare un'altra fuga dall'Italia.



I RELATORI

### Botta e risposta



## BOCCIA (Confindustria): L'ITALIA È LA SECONDA MANIFATTURA D'EUROPA

**Quale è il messaggio che volete dare al mondo finanziario nazionale e internazionale?**

Che l'Italia è un gigante economico. Siamo la seconda manifattura d'Europa,

abbiamo una posizione geografica centralissima tra Europa e Mediterraneo e la nostra industria ha una capacità di reazione rilevante. Parlare e far arrivare questo messaggio agli investitori, in un momento in cui c'è una riflessione sugli investimenti che potrebbero arrivare dopo Brexit, è un'occasione molto importante.

### Cosa fare quindi per attrarre gli investitori?

Innanzitutto bisogna raccontare a questi investitori la realtà italiana in chiave positiva e propositiva. È cruciale cambiare il paradigma di pensiero. Nonostante le criticità del Paese ci sono elementi di grande valore nell'impresa, negli imprenditori e nei lavoratori italiani. Basti pensare che nel 2017 su 550 miliardi esportati a livello totale, 450 miliardi sono venuti dalla manifattura. Questo la dice lunga.

### Il momento però non è dei migliori...

È evidente che bisogna fare i conti con un rallentamento dell'economia. Bisognerebbe accelerare sulla crescita e iniziare a fare provvedimenti anticiclici, senza ricorrere al deficit, come ad esempio quelli legati alla riapertura dei cantieri. Questo significa ritornare ai fondamentali dell'economia e ripartire dalla crescita e dallo sviluppo. (l.m.)

# VOLATILITÀ: CHI HA PAURA DEL BUIO?

a cura di Barabino & Partners Legal

La paura è forse il più primordiale sentimento umano, guida le nostre scelte molto più spesso di quanto non ci piaccia ammettere. Posso dire, e credo sarete d'accordo, che la paura è qualcosa che evolve con l'età. Quando si è bambini è il mostro nell'armadio o sotto il letto, il cattivo di un film o un certo punto della casa a spaventarci. Molto più spesso, la paura del buio. Ricordo la sgradevole sensazione di dover attraversare il lungo corridoio di casa mia senza la luce accesa, non che fossi paurosa, ma il fatto di non vedere, e quindi di non sapere, lasciava spazio alla mia fantasia di popolare il nero con quanto di più inquietante riuscisse a partorire. Crescendo, alcune paure si superano, altre rimangono, ne nascono di nuove, solitamente legate a eventi specifici (a me, per esempio, gli scarafaggi prima di Man In Black lasciavano del tutto indifferente). Eppure, gli adulti sono ancora ossessionati dalla paura del buio. O meglio, è raro sentire un adulto affermare "io ho paura del buio", ma la paura di impegnarsi in una relazione, di cambiare città o lavoro, di innovare, sono leitmotiv frequenti in quegli aperitivi di soccorso che chiedono gli amici.

Che cos'è il buio se non l'incertezza? È l'incertezza che ci spaventa, da bambini personificata nell'oscurità della stanzetta, da grandi in una miriade di domande a cui non riusciamo a dare risposta, ma che tendenzialmente hanno tutte a che fare con il futuro e con il fare delle scelte.

Nel mondo degli agenti economici che fanno scelte razionali, così come la fiducia è stata tradotta in valore misurabile, anche la paura

è stata ricondotta a schema, racchiudendola nel concetto di volatilità, cioè la caratteristica di determinate variabili economiche di presentare repentine e ampie fluttuazioni tali da risultare imprevedibili. Già emblematica la scelta del termine, mutuato dall'universo della fisica, che definisce il passaggio di stato grazie al quale la materia da solida diventa aeriforme.

La volatilità misura l'intensità delle variazioni che un titolo subisce in un dato periodo di tempo. Misura la paura perché rende quantificabile l'intensità dell'oscillazione del titolo, calcolandola in percentuale come la distanza usuale del prezzo di un titolo dal suo valore medio. Volatilità elevata significherà variazioni di prezzo più marcate, mentre bassa volatilità un andamento di prezzo più lineare. Di solito aumenta nelle fasi di ribasso, perché l'incertezza favorisce l'accettazione di maggiori scostamenti dei prezzi in acquisto e in vendita da parte degli investitori. Si distingue fra volatilità storica, che consente di misurare la variabilità del prezzo in relazione all'andamento



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

passato, e volatilità implicita che misura invece l'aspettativa futura dei movimenti di prezzo.

La volatilità implicita è uno dei fattori determinanti nel pricing di uno strumento derivato in particolare: le opzioni. Le opzioni sono dei contratti finanziari che danno il diritto all'acquirente dietro il pagamento di un prezzo (premio), di esercitare o meno la facoltà di acquistare (call) o vendere (put) una data quantità di una determinata attività finanziaria, chiamata sottostante, a una determinata data di scadenza o entro tale data e a un determinato prezzo. Più alta è la volatilità implicita e più alto sarà il premio dell'opzione, in quanto più grandi saranno le possibilità di guadagno.

Volatilità implicita e opzioni

danno vita a quello che la finanza definisce l'indice della paura: il VIX. Creato dal CBOE (Chicago Board of Options Exchange) nel 1993, stima la volatilità implicita delle opzioni sullo S&P 500, offrendo una previsione della variabilità del mercato azionario nei successivi 30 giorni. Misura la paura proprio perché quantifica l'aspettativa futura della volatilità dell'indice S&P 500, cioè del principale benchmark azionario relativo ai titoli quotati a Wall Street nonché il sottostante per un ampissimo ventaglio di prodotti derivati.

La riflessione più "paurosa" è che la volatilità implicita è pura probabilità, non è che una stima sui prezzi futuri. Sono gli investitori che, prendendo in considerazione il valore e operando delle scelte di conseguenza, lo rendono reale nel presente. In effetti, se da bambina mi fossi rifiutata di percorrere quel corridoio buio, l'uomo nero si sarebbe concretizzato nel fatto stesso di aver preso una decisione subordinata alla sua esistenza. "L'unica cosa di cui dobbiamo avere paura è la paura stessa", disse Roosevelt, e lui di incertezza e crisi ne sapeva tanto. ■





# PSD2 E IMPATTI SUGLI UFFICI LEGALI

di andrea brancatelli\*



Stiamo vivendo un profondo e radicale cambiamento nel settore dei servizi di trasferimento di denaro attraverso i nuovi canali digitali.

La rivoluzione è tutta qui. Questo ha comportato un radicale cambiamento, oltre che nel modo di operare di MoneyGram e degli altri operatori, anche del profilo delle persone che lavorano e sviluppano questo settore.

Un esempio su tutti, oltre la tecnologia, può essere il mutamento della gestione degli affari legali sempre più connessi a progetti digitali per il trasferimento di denaro, che pochi anni fa erano una parte minore del business, mentre oggi rappresentano un cantiere in piena attività.

## PSD2, RISCHIO DISINTERMEDIAZIONE E OPEN BANKING

Le evoluzioni digitali nel settore dei sistemi di pagamento originano principalmente dalla PSD2 (seconda direttiva sui servizi di pagamento) che dovrà definire il rapporto tra le istituzioni finanziarie tradizionali e le nuove realtà fintech sorte sull'onda della PSD2.

In primo luogo, l'avanzata dei nuovi soggetti finanziario-tecnologici sta ridisegnando il rapporto tra banche e clienti con il rischio, evidenziato anche dalla Banca d'Italia, che le banche perdano il rapporto privilegiato con i propri clienti e vengano "disintermediate" dai nuovi soggetti fintech. Ebbene tale "rischio disintermediazione" produce effetti anche sull'attività quotidiana dell'ufficio legale interno alla banca poiché il legale in-house sarà chiamato, dal business della banca, a valutare strategie alternative per offrire servizi altrettanto digitali, ovvero, a valutare sinergie di collaborazione e/o acquisizione delle nuove realtà fintech. In entrambi gli scenari il legale interno sarà chiamato a confrontarsi con progetti ad alto contenuto tecnologico, che spesso esulano dalle tipiche competenze di un legale-bancario.

In secondo luogo, sempre la PSD2 ha introdotto il concetto di "open banking", ovvero l'obbligo per le banche di fornire alle nuove realtà fintech i dati bancari dei propri clienti, naturalmente in modalità sicura e previa autorizzazione dei clienti. Tale



obbligo di “open banking” è stato recentemente ribadito dalla Banca d’Italia che ha concesso alle banche fino al 14 settembre 2019 per finalizzare i punti di accesso (API) tra sistemi bancari e sistemi dei nuovi player. Anche in questo caso i legali sono chiamati a un ruolo di primo piano poiché dovranno verificare che tali “aperture” siano effettuate in conformità alla normativa, soprattutto Privacy, e saranno chiamati a interagire con le società fintech su tematiche di flussi informativi, gestione del cliente e nuovi modelli di business.

### **NUOVE PROFESSIONALITÀ DIGITALI E NUOVI STRUMENTI**

In passato ho lavorato anche all’interno dell’ufficio legale di una banca e ho avuto modo di sperimentare che le interazioni con realtà profondamente diverse – come le sinergie che potranno crearsi tra banche e fintech per fronteggiare il “rischio intermediazione” e per implementare l’“open-banking”

– rappresentano nuove sfide per i legali che generano anche spesso nuove professionalità. Tali sfide vanno affrontate con una mentalità aperta che deve essere tesa a recepire anche diversi modelli di business. Si potrebbe ipotizzare che la PSD2 rappresenti, per i giuristi che lavorano nel settore finanziario-tecnologico, un acceleratore di crescita professionale e di specializzazione.

Dall’altra parte, anche i costituendi uffici legali delle realtà fintech, o delle società tradizionali che affrontano il passaggio al digitale, si trovano a svolgere un ruolo complesso, perché se da un lato devono spesso inseguire i progetti di business che mutano di pari passo all’evoluzione tecnologica, dall’altro lato non conoscono la regolamentazione di una banca e dovranno quindi imparare a gestire una eventuale partnership con un soggetto fortemente vigilato.

Tutte queste sfide dovrebbero essere affrontate con gli strumenti corretti e qui la tecnologia potrebbe essere

un valido ausilio anche per l’attività quotidiana del legale. In particolare, finalmente anche in Italia si inizia a parlare di regtech: inteso come supporto tecnologico per gestire il rischio legale-regolamentare e per fronteggiare il cambiamento (ad esempio, alcuni tool regtech permettono di verificare i rischi privacy connessi all’esigenza di open banking). Infine, il 13 febbraio 2019 è entrata in vigore la Legge n. 12 del 11 febbraio 2019 che ha convertito il c.d. decreto semplificazioni (D.L. 135/2018), e quest’ultimo tra le varie novità introduce il valore legale della blockchain e degli smart contracts, così l’Italia è stata tra i primi paesi al mondo a riconoscere valore legale a tali tecnologie, e come comprensibile i legali saranno in prima linea nella necessaria implementazione, anche eventualmente studiando soluzioni regtech basate su blockchain.

*\* Senior Legal Counsel  
MoneyGram, Responsabile Sud  
Europa & Digital Growth*

# L'AVVOCATO DIVENTA SMART

di mario alberto catarozzo\*

Smart working, coworking, avvocato smart: la professione non solo sta cambiando pelle, ma lo sta facendo in due direzioni opposte che alla fine si incontrano. Come i due lembi di un'asola, la professione, dal dopoguerra rimasta per decenni immutata nella sua organizzazione, dal 2008 ha preso due strade diverse che alla fine confluiranno in un'unica realtà condivisa.

Da un lato, infatti, assistiamo la strutturazione degli studi in organizzazioni più ampie e articolate, dove la professione si presenta in forma di impresa organizzata in dipartimenti, specializzazioni, professionisti e staff che condividono un progetto. Assistiamo alla nascita

su tutto il territorio nazionale di studi associati, Stp, Sta e in molti casi di aggregazioni in condivisione di spese che si presentano sotto lo stesso brand come studio&partners. La logica alla base di queste scelte è che il cliente business richiede prestazioni di alto livello (specialistiche, appunto), con prontezza di risposta e presenza sul territorio e spesso anche fuori dal territorio nazionale. L'idea perseguita è che l'unione fa la forza e quindi anche l'avvocato, solitario professionista per eccellenza, debba optare per il lavoro in team, piuttosto che per la via individualista della professione. Se da un lato assistiamo alla formazione di questo scenario

aggregativo, dall'altro il fenomeno si presenta all'opposto caratterizzato da avvocati che scelgono la via della flessibilità e della professione free lance. Vediamo quindi molti professionisti, soprattutto giovani, che lavorano in mobilità, senza un ufficio fisso, senza una struttura alle spalle. La flessibilità rappresenta la loro caratteristica di base che li rende competitivi nei prezzi, veloci nell'azione e disponibili verso i clienti anche a lavorare presso di loro.

Gli avvocati smart workers sono di diverse tipologie e stanno cambiando la geografia della professione. Vediamo le loro caratteristiche.

## AVVOCATI IN COWORKING

Parliamo di singoli professionisti che scelgono le forme moderne dell'ufficio mobile. I loro strumenti sono un cellulare, un computer, qualche password per accedere a servizi on line e in cloud. Non hanno più bisogno di un ufficio fisso, vecchia maniera, con segretaria e collaboratori. Il loro ufficio è smart, come loro, li segue negli spostamenti e quando hanno bisogno di fermarsi per lavorare prendono postazioni in affitto in coworking. Si può andare da poche ore a qualche settimana, fino a periodi molto più lunghi come anni. In questo caso decidono di condividere spazi di lavoro con altri, così come avviene in molte altre professioni. Questo permette loro di abbassare i costi di gestione della professione, di ottimizzare le proprie risorse economiche e di essere più vicini al cliente negli spostamenti. Spesso giovani, questi avvocati

interpretano la professione in modo nuovo: la scelta (a volte indotta) di lavorare in mobilità non li rende individualisti, ma al contrario sono più aperti di altri al lavoro in team, per esempio direttamente presso la sede del cliente o presso lo studio di altri consulenti con cui lavorano in network. Il coworking, infatti, apre alla mentalità del lavoro in rete, flessibile, condiviso. La base logistica degli avvocati coworkers è di solito casa loro, dove hanno l'archivio delle pratiche. Per le riunioni con i clienti utilizzeranno alcune sale apposite delle strutture in coworking, oppure le faranno presso la sala riunioni di un collega o direttamente presso il cliente.

## STRUTTURE

Dove c'è un'esigenza nasce una soluzione. Ecco che sul territorio stanno nascendo nuove strutture destinate a ospitare gli avvocati che non vogliono (o non possono) avere più un ufficio vecchia maniera.

Rispetto ai coworking generalisti, queste strutture sono destinate proprio agli avvocati e quindi sono organizzate sulle esigenze dell'avvocato: dalla libreria giuridica, alle stampanti, alle sale riunioni, alla presenza di altri professionisti con cui fare network.

Una di queste strutture è LawFarm Milano, una struttura nata appositamente intorno alle esigenze dell'avvocato smart, che offre ai professionisti la possibilità di esercitare la professione in modo nuovo, più flessibile, con ottimizzazione dei costi e possibilità di lavoro in network.

## AVVOCATI IN SECONDMENT

Questa modalità era nata inizialmente per far fare esperienze all'estero ai giovani professionisti, che avrebbero così riportato in studio i vantaggi di una cultura più ampia e innovazione. In una sua seconda fase il secondment rappresenterà la modalità con cui uno studio allocherà una propria risorsa direttamente presso una azienda cliente per fornire un servizio dedicato direttamente presso la struttura del cliente. Ciò serviva al cliente per avere un legale qualificato a disposizione e che nel tempo entrasse nel tessuto aziendale e allo studio per consolidare il rapporto con l'azienda cliente.

Oggi il secondment assume una ulteriore sfumatura, in quanto sono sempre di più i legali che offrono i propri servizi con la logica del temporary management presso le aziende. L'avvocato potrà in tal modo instaurare un rapporto di esclusiva con l'azienda (e fin qui nulla di nuovo col passato), oppure offrire a tempo i propri servizi e mantenere la propria indipendenza per il restante tempo come free lance. Nulla esclude che l'avvocato si divida in tre e presti la propria attività in parte all'azienda, in parte a uno studio legale con cui collabora da esterno e per il restante tempo in autonomia.

## AVVOCATI 4.0

Sono queste le figure identificate anche con l'espressione "avvocato 4.0" che descrive un avvocato tecnologico, sempre connesso, che utilizza il cloud, che lavora in network,

che utilizza i social, che fa marketing e che dedica alla comunicazione del proprio brand apposite risorse e tempo. Gli avvocati 4.0 non sono solo smart workers, ma anche avvocati che interpretano la professione in modo nuovo, tecnologico, mediante l'utilizzo di CRM per la profilazione di clienti, che fanno business intelligence per raccogliere dati da analizzare su cui basare azioni future, che utilizzano software per il workflow, che allocano budget per la formazione e la crescita del team.

Le due dimensioni, degli studi organizzati in forma di impresa e degli avvocati smart workers sono tra di loro complementari e possiamo ipotizzare che il futuro li veda lavorare insieme. Come nelle aziende, avremo avvocati free lance che offrono servizi specialistici agli studi legali più strutturati, ciò che oggi accade a livelli molto alti con gli avvocati "Of Counsel", spesso professori universitari o specialisti molto affermati che offrono i loro servizi rimanendo indipendenti. Questa formula diventerà la regola in un mercato legale "liquido", dove si comprano i servizi al di là delle strutture e dove la flessibilità farà la differenza nel successo dell'offerta professionale.

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



La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 20 posizioni aperte, segnalate da 9 studi legali: BonelliErede; Dentons; Hogan Lovells; La Scala Società tra Avvocati; Nctm; Russo De Rosa Associati; Studio Legale Liparota \ Vazzana & Partners; Studio Legale Verzelli; UnioLex.

I professionisti richiesti sono più di 21 tra stagisti/praticanti, avvocati, associate, commercialisti, segretari/e.

Le practice di competenza comprendono: banking and finance, real estate, litigation, amministrativo, corporate m&a, concorsuale, contenzioso, Npls, ambientale, labour, tax, societario, tributario, contabilità, commerciale, internazionale, industriale, 23l e modello organizzativo, fallimentare, crisi di impresa, privacy, amministrazione e segreteria.

Per future segnalazioni scrivere a:  
[francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it)

## BONELLI E REDE

**Sede.** Roma e Milano

**Posizione aperta 1.** Avvocato junior

**Area di attività.** Banking e project finance

**Numero di professionisti richiesti.** 2

**Breve descrizione.** BonelliErede ricerca per le sedi di Milano e Roma un/una Junior Associate da inserire nel dipartimento di Bancario e Finanziario, con esperienza maturata in ambito Bancario, Project Finance e Corporate Finance. Si richiede laurea in Giurisprudenza conseguita nei tempi ordinari con ottima votazione e ottima conoscenza della lingua inglese

**Riferimenti.** È possibile candidarsi scrivendo a [careers@belex.com](mailto:careers@belex.com) (Rif. Junior Associate Banking)

## DENTONS

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Avvocato 1-2 anni di esperienza

**Area di attività.** Dipartimento real estate

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Il candidato deve avere maturato esperienza all'interno di uno studio internazionale o di un primario studio italiano in ambito Real Estate. È necessaria la conoscenza fluente della lingua inglese.

Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

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

**Sede.** Praticante

**Posizione aperta 2.** Avvocato 1-2 anni di esperienza

**Area di attività.** Dipartimento real estate

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Il candidato deve aver conseguito la laurea in giurisprudenza con minima votazione di 105/110 e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

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

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 3.** Stagista

**Area di attività.** Dipartimento banking and finance

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Il candidato, neolaureato, deve aver conseguito la laurea in giurisprudenza con minima votazione di 105/110 e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese.

Si pregano i candidati di inviare il proprio cv,

dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

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

**Sede.** Roma

**Posizione aperta 4.** Avvocato 1-2 anni di esperienza

**Area di attività.** Dipartimento litigation and dispute resolution

**Numero di professionisti richiesti.** 1

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

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

## HOGAN LOVELLS

**Sede.** Roma

**Posizione aperta 1.** Associate nq o pqe +2/3

**Area di attività.** Dipartimento di diritto amministrativo

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Siamo alla ricerca di un/una Associate NQ o PQE +2/3 per il nostro team di diritto amministrativo, sede di Roma. Il/la candidato/a ideale è un giovane avvocato appena abilitato/a o con 2-3 anni di esperienza effettiva post-qualifica nel campo di diritto amministrativo, anche giudiziale, con particolare riferimento ai settori dell'energy regulatory, del diritto ambientale e degli appalti pubblici. L'esperienza maturata in primari studi internazionali e/o studi legali specializzati nei settori sopra citati sarà considerata requisito preferenziale. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito indispensabile

**Riferimenti.** Inviare dettagliato Curriculum Vitae e lettera di presentazione all'indirizzo mail

[Careers.Italy@hoganlovells.com](mailto:Careers.Italy@hoganlovells.com)

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 2.** Stagiaire

**Area di attività.** Corporate m&a

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Siamo alla ricerca un/a giovane professionista per potenziare il nostro team di Corporate M&A, sede di Milano. Il candidato/a ideale è laureando/a o neolaureato/a, di età non superiore ai 25 anni, con tesi (votazione minima 105/110) in diritto commerciale o materie affini e uno spiccato interesse per la materia. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale

**Riferimenti.** È possibile candidarsi inviando un'email

all'indirizzo [Careers.Italy@hoganlovells.com](mailto:Careers.Italy@hoganlovells.com)  
con CV, lettera di presentazione e autocertificazione  
degli esami con relative votazioni

## LA SCALA SOCIETÀ TRA AVVOCATI

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Associate

**Area di attività.** Team concorsuale

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** La Scala Società tra avvocati cerca un avvocato da inserire nel team Concorsuale della nostra sede di Milano. Il/la candidato/a ideale è un avvocato abilitato alla professione forense da almeno 3 anni, con comprovata esperienza in ambito fallimentare e bancario. Sono inoltre richieste ottime doti relazionali e organizzative, attitudine al problem solving e flessibilità

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

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 2.** Associate

**Area di attività.** Team contenzioso

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** La Scala cerca, per la propria sede di Milano, un giovane avvocato che abbia maturato una precedente esperienza nell'area del contenzioso bancario. Costituisce titolo preferenziale la conoscenza di gestionali quali EPC o di altri software utilizzati da istituti di credito e di EASYLEX come gestionale interno. Sono inoltre richieste padronanza del pacchetto Office, flessibilità e serietà, autonomia e capacità di lavorare in team

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

**Sede.** Roma

**Posizione aperta 2.** Collaboratore

**Area di attività.** Team npl

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** La Scala cerca per la propria sede di Roma un giovane avvocato da inserire nel dipartimento NPLs. La risorsa si occuperà della gestione in outsourcing di crediti di natura bancaria; è richiesta precedente esperienza nelle aree del recupero crediti e delle esecuzioni forzate in ambito bancario. Sono inoltre richieste la padronanza del pacchetto Office, flessibilità e serietà, autonomia e predisposizione al lavoro in team

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

## NCTM

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Neolaureati

**Area di attività.** Non definito

**Numero di professionisti richiesti.** Non definito

**Breve descrizione.** Requisiti necessari:  
voto di laurea in giurisprudenza pari o superiore a 105;  
ottima conoscenza della lingua inglese (C1);  
ampia disponibilità al lavoro in team

**Riferimenti.**

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

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 2.** Praticante

**Area di attività.** Diritto ambientale

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Requisiti necessari:  
voto di laurea pari o superiore a 108 preferibilmente in diritto pubblico; ottima conoscenza della lingua inglese;  
ampia disponibilità al lavoro in team

**Riferimenti.**

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

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 3.** Avvocato

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

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Requisiti necessari: effettiva esperienza in ambito m&A; 4/6 anni pqr;  
voto di laurea pari o superiore a 105;  
livello lingua inglese almeno C1;  
ampia disponibilità al lavoro in team

**Riferimenti.**

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

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 4.** Praticante

**Area di attività.** Labour

**Numero di professionisti richiesti.** 1

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

**Riferimenti.**

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

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 5.** Praticante

**Area di attività.** Tax

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Requisiti necessari:

# unbuonavvocato.it

## LAVORI E INCASSI



### IL PRIMO MARKETPLACE DI DOMANDA E OFFERTA DI SERVIZI LEGALI CONSUMER

SCARICA L'APP SU



SEGUICI SU



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

voto di laurea in diritto tributario o economia pari o superiore a 105; ottima conoscenza della lingua inglese; ampia disponibilità al lavoro in team

**Riferimenti.**

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

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 6.** Neoavvocato

**Area di attività.** Dipartimento labour

**Numero di professionisti richiesti.** 1

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

**Riferimenti.**

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

## RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Collaboratore commercialista abilitato

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

**Numero di professionisti richiesti.** 2

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

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

## STUDIO LEGALE LIPAROTA \ VAZZANA & PARTNERS

**Sede.** Roma

**Posizione aperta 1.** Avvocato

**Area di attività.** Amministrativo

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Ricerchiamo avvocato amministrativista di età indicativamente compresa tra i 30 e 36 anni da inserire nel dipartimento di Diritto Amministrativo, sede di Roma. Solida e documentata esperienza di diritto amministrativo giudiziale e stragiudiziale, maturata in studio specializzato di elevato standing. Specifica e documentabile esperienza professionale pluriennale nei seguenti ambiti di attività: appalti e contratti pubblici.

Inoltre in uno dei seguenti alternativi ambiti di attività: urbanistica/edilizia, farmaceutico/sanitario, energia ed ambiente. Ottimo inglese. Eccellente curriculum universitario.

L'eventuale proposta di inserimento sarà subordinata ad un periodo di prova secondo modalità e termini da concordare

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

## STUDIO LEGALE VERZELLI

**Sede.** Bologna

**Posizione aperta 1.** Avvocato

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

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Studio di diritto commerciale, anche in ambito internazionale, è interessato ad acquisire la collaborazione di un avvocato.

Il candidato ideale è un professionista in grado di operare in piena autonomia, con senso di responsabilità e di organizzazione delle priorità.

È richiesta ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

Il compenso iniziale sarà parametrato all'autonomia e alla capacità professionale già acquisita

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

## UNIOLEX

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Segreteria/amministrazione - part time

**Area di attività.** Amministrazione

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Ricerchiamo uno/una addetta alla segreteria e amministrazione, Part Time con comprovata esperienza in attività di contabilità, prima nota, buona conoscenza sistema gestionale EASYLEX, gestione note spese, reportistica interna, attività di segreteria, conoscenza Excel, Word, Power Point, Outlook, PEC. Indispensabile buona conoscenza lingua inglese parlata e scritta

**Riferimenti.**

E-mail per invio candidatura [job@uniolex.com](mailto:job@uniolex.com)



# PHILIPPE LÉVEILLÉ E LA FORZA DELLE DONNE

**FROOT:** PRODOTTI  
*MADE IN SUD A MILANO*

**INTEGER ZIBIBBO 2016**  
**TERRE SICILIANE:**  
tradizione e libertà

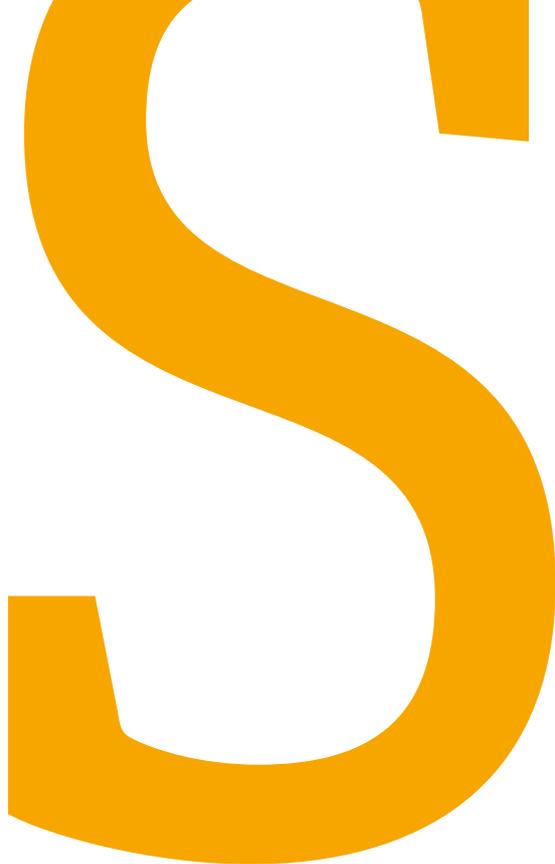
**UN VIAGGIO DI LUSSO**  
con le carni di tutto il mondo

Al Miramonti l'altro, lo chef due stelle Michelin conta su uno staff fatto al 90% da collaboratrici. Qui, delle quote rosa, non s'è sentita la necessità. L'abbiamo incontrato nel cuore della Franciacorta. Ecco la sua storia

di francesca corradi



**PHILIPPE  
LÉVEILLÉ**  
E LA FORZA  
DELLE DONNE



Sono sempre di più le donne che fanno carriera in cucina anche se al mondo le chef donna rappresentano solo il 4% sul totale. L'Italia, almeno per una volta, è un esempio virtuoso e riesce quasi a triplicare la media mondiale. La parità dei sessi, soprattutto in certi settori, come quello della ristorazione, è però ancora lontana. C'è chi crede nelle loro capacità e le valorizza "sul campo" tanto che il 90% del suo staff è composto da donne, under 27 e senza quote rosa. E il fatto sorprendente è che stiamo parlando di un uomo: il bretone **Philippe Léveillé**, classe 1963 e due stelle Michelin al ristorante di proprietà Miramonti l'altro. Con un'esperienza nelle cucine di tutto il mondo – da New York alla Martinica – lo chef francese arriva in Italia nel 1987 e per amore di **Daniela Piscini**, comproprietaria e responsabile di sala, mette radici a Concesio, nel cuore della Franciacorta. Léveillé, che ormai si sente italiano, racconta a MAG la sua filosofia fuori e dentro la cucina.

#### **Cosa ci fa uno chef imprenditore francese in Franciacorta...**

Ho sposato l'Italia e un'italiana. Da artigiano mi occupo da quasi vent'anni del ristorante Miramonti l'altro insieme a mia moglie Daniela Piscini e mio cognato Mauro; siamo una famiglia della ristorazione.

#### **In molti pensano che il suo non sia un mestiere per donne...**

E sbagliano. In generale non credo esistano lavori per donne o per uomini. Ricordo ai miei colleghi

"maschilisti" che la grande cucina, sia in Francia che in Italia, nasce dalle donne.

#### **Lei va controcorrente...**

Le donne hanno sempre fatto parte del mio ristorante e oggi rappresentano il 90% del mio staff. Il cambio di visione, se così si può dire, l'ho avuto dieci anni fa grazie alla bravura di due stagiste. A partire da quel momento, in maniera naturale e non forzata, ho assunto quasi tutte donne, sia in sala che in cucina, senza quote rosa e under 27. Dietro ai fornelli del mio locale ci sono 9 donne su dieci compresa la sous chef 25enne Arianna Gatti, mio braccio destro da qualche anno.

#### **Hanno una marcia in più sul lavoro?**

Negli anni ho notato che rispetto agli uomini sono più organizzate, motivate, competenti ed equilibrate. Caratteristiche fondamentali per chi vuole intraprendere questa professione.

#### **Cosa ne pensa dei giovani?**

Purtroppo ultimamente noto che si credono tutti fenomeni. C'è poca umiltà e spirito di sacrificio.

#### **È un mestiere faticoso...**

Sì, richiede un grande sforzo ma dà anche tanto. Con i miei dipendenti mi piace avere un rapporto aperto, di scambio e arricchimento reciproco. La mia cucina è aperta e non una caserma dove i problemi dei dipendenti rimangono fuori. Ci considerano una seconda famiglia.

#### **Parliamo di business...**

Sono il proprietario del mio locale, insieme a mia moglie e mio cognato, da ormai vent'anni. Ho inoltre una società specializzata nel banqueting. Nel 2018 è terminata la mia collaborazione con il ristorante stellato di Hong Kong, che gestivo da sette anni, per divergenze con la proprietà.

#### **Una crescita costante negli anni...**

Sì. Il fatturato ha raggiunto 1,8 milioni di euro.

#### **Chi sono i suoi ospiti?**

La domenica a mezzogiorno faccio il pieno di famiglie. Rappresento per il territorio la domenica italiana stellata. Amo i bambini e per loro ho ideato un menù ad hoc, in cui loro possano mangiare con le mani le stesse pietanze ordinate dai genitori. A cena invece lavoro tanto con milanesi e svizzeri soprattutto ticinesi. Il business lunch ha forti potenzialità e può crescere ancora molto.

»»

LCPUBLISHINGGROUP



# FOODCOMMUNITY AWARDS

Lunedì **9/12/2019** ore **12,15**

**TEATRO NUOVO** Piazza San Babila 3, Milano

**ORE 12,15**

Registrazione  
e welcome cocktail

**ORE 13,00**

Premiazioni

**ORE 14,15**

Lunch

PER INFORMAZIONI:

[francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it)

+39 02.8424.3870

PARTNER



[#FoodcommunityAwards](https://www.instagram.com/foodcommunityawards)

### **A pochi passi dal suo ristorante c'è l'Albereta di Marchesi...**

Quando arrivò nel 1993 molti ristoratori del territorio non lo vedevano di buon occhio perché pensavano avrebbe "rubato" clienti. Si sono poi sicuramente ricreduti. Credo sia stato un vero impulso per la Franciacorta e tutti ne stiamo ancora beneficiando. Il relais & château attira infatti una clientela italiana ed estera di un certo livello desiderosa di fare esperienze anche dal punto di vista gastronomico.

### **Da "Pechino express" a "Il ristorante degli italiani", la tv l'ha resa popolare?**

Diciamo che i miei passaggi in televisione hanno permesso di farmi conoscere e accrescere la mia clientela... C'è stato un periodo in cui non ho vissuto bene questa situazione e mi sono chiuso in me stesso rifiutando la stampa.

### **Quali sono i suoi prossimi obiettivi?**

Concentrarmi sul mio ristorante per far star sempre meglio i miei clienti.

### **Se potesse scegliere dove aprire un ristorante?**

Non tornerei in Francia, è noiosa. Sceglerei piuttosto l'Asia: un Paese che va veloce ed è senza dubbio uno dei territori più stimolanti, in questo momento, per chi fa il mio lavoro.

### **Pensa in francese o italiano?**

Mi sento italiano, l'Italia è il paese che ho scelto e che mi ha scelto.

### **Qual è la differenza tra le due cucine?**

Quella francese è codificata da oltre 300 anni ed è considerata uno status symbol tanto che Macron (il Presidente della Repubblica francese, ndr) ha chiamato all'Eliseo 180 top chef francesi, cosa impensabile in Italia. Qui la cucina è molto individuale, si collabora poco rispetto ai colleghi d'oltralpe, ma è in assoluto la più apprezzata nel mondo.

### **Nel 2020 per Miramonti l'altro saranno 20 anni consecutivi con due stelle Michelin...**

Sì, le ho difese bene. Questo anniversario per me rappresenta una grande tappa del mio percorso professionale. Mi piacerebbe, un giorno, diventassero tre. 🍷





# FROOT: PRODOTTI *MADE IN SUD* A MILANO

Nelle prime settimane del 2019 il servizio ha già raggiunto quota 70 clienti fidelizzati, solo con la vendita di prodotti ready to eat. Dal mese di aprile sarà attivo anche l'e-commerce

La tecnologia e la passione al servizio di frutta e verdura made in Sud. Così si potrebbe riassumere la filosofia di Froot (in un'unica parola frutta e radici, dall'inglese "root"). Si tratta di una startup che vuole svecchiare il settore ortofrutticolo e avvicinare molti giovani al mondo dell'agricoltura. L'idea è quella di distribuire, all'interno di mercati rionali oppure tramite consegna a casa entro 48 ore dalla raccolta, prodotti di stagione coltivati in Puglia, Basilicata, Campania e Sicilia.

L'avventura di Froot inizia nell'agosto 2018 dall'idea di **Stefano Franchini**, ingegnere gestionale, che riesce a coinvolgere **Sandro Todaro**, amministratore unico di ItalFrutta, ed **Emanuele Vita**, ingegnere agroalimentare. Tre soci con molti punti in comune, non solo l'età (tutti under 30) e la provenienza ma anche il background. Franchini e Vita hanno infatti aziende agricole di famiglia – Franchini Farm e F.lli Geva – mentre Todaro lavora già nel campo della logistica di beni ortofrutticoli. L'esperienza in ambito agricolo ha infatti consentito loro di conoscere in anticipo le difficoltà del mercato produttivo e distributivo, mentre la loro formazione, anche in ambito internazionale, li ha condotti a individuare delle soluzioni logistiche ed economiche ottimali per realizzare un business a filiera corta sostenibile che tuteli sia produttori che consumatori. Froot si è finanziata attraverso la piattaforma di crowdfunding Eppela riuscendo a raccogliere 10mila euro in due mesi. Il capitale è stato da subito impiegato per l'acquisto e personalizzazione di un'ape car, in attività di marketing e nello sviluppo dell'app. I sostenitori non riceveranno utili ma avranno in cambio frutta, verdura e sconti.

Associazione  
**GRANARIA**  
di Milano

organizza



# 2<sup>c</sup>CEMI

21  
GIU  
2019  
COMMODITIES  
EXCHANGE  
MILANO



- SAVE THE DATE -

21 GIUGNO 2019

Milano, Palazzo  
del Ghiaccio

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

MEDIA PARTNER

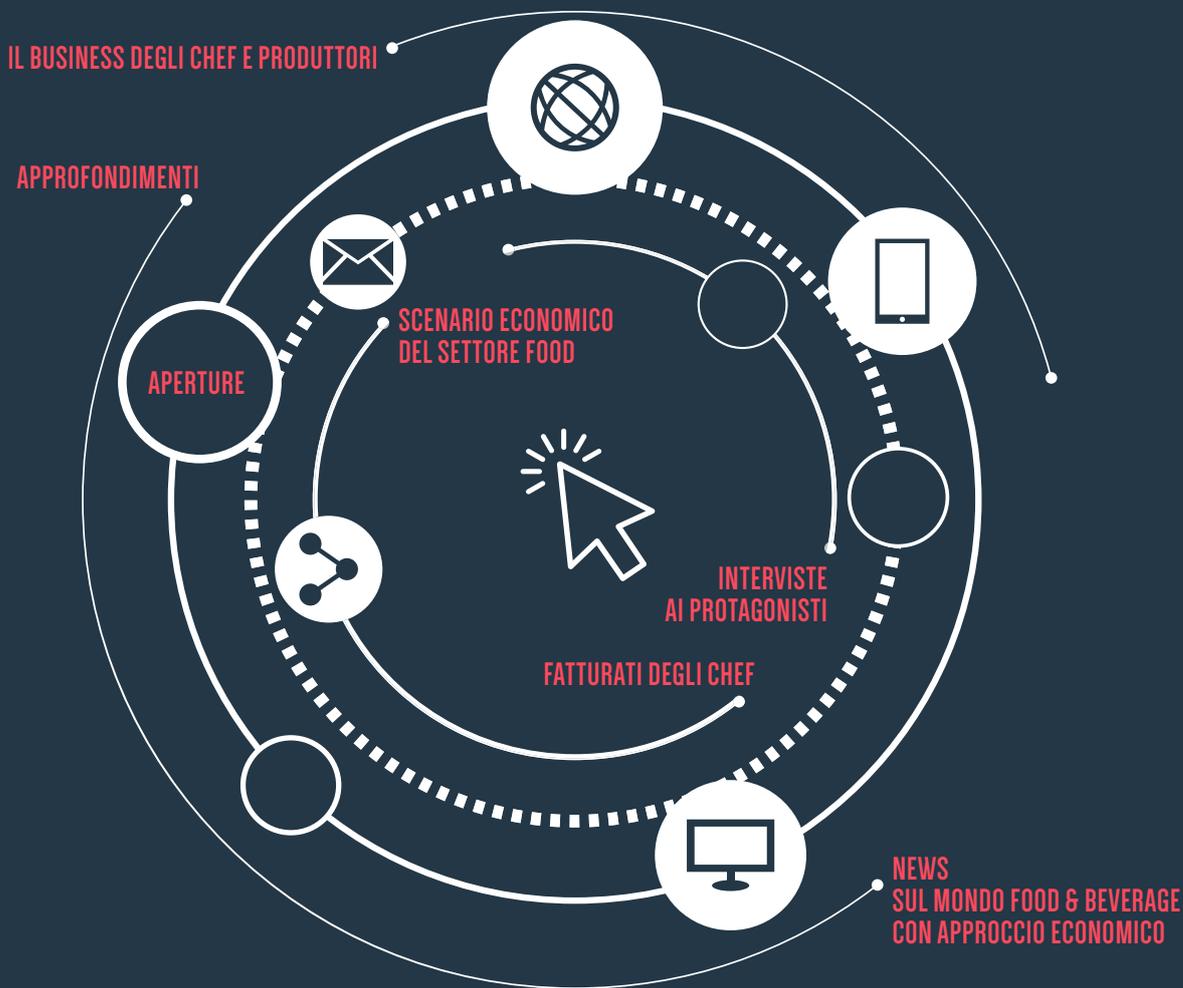
LC PUBLISHING GROUP  
  
**FOODCOMMUNITY**

[cemi-milano.com](http://cemi-milano.com)



# FOODCOMMUNITY

Il primo strumento di informazione completamente digitale  
sui protagonisti del mondo Food in Italia



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



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

**FROOT****Soci**

Tre ragazzi: Stefano Franchini, Sandro Todaro, Emanuele Vita

**Finanziamenti**

Piattaforma di crowdfunding Eppela

**Soldi raccolti**

10 mila euro in 60 giorni

**Soldi investiti per**

Acquisto ape car, analisi di marketing e sviluppo app

**Futuro**

Reinvestimento degli utili per l'acquisto di 5 ape car per mappare la città di Milano



Sono molti i punti di forza della startup: i prodotti a residuo zero, raccolti e consegnati in 24/48 ore sul territorio milanese; la produzione a basso impatto ambientale e pianificata evitando la sovrapproduzione e gli sprechi; l'ottimizzazione e organizzazione dei trasporti sul lungo raggio eliminando imballaggi di trasporto e lavorazione intermedia grazie al confezionamento diretto; ordinazioni via e-commerce e tramite FrootApp garantendo comodità ed efficienza.

«A mio parere il settore agricolo può risollevere l'economia italiana e potrebbe offrire tanti posti di lavoro, soprattutto ai giovani, e portare tanta innovazione. Con questo progetto – ha commentato Stefano Franchini, ideatore dell'app – vogliamo portare sulle tavole dei milanesi la frutta e la verdura che noi e le nostre famiglie coltiviamo».

Nelle prime settimane del 2019 Froot ha già raggiunto i 70 clienti fidelizzati, solo con la vendita di prodotti ready to eat. Dal mese di aprile sarà attivo l'e-commerce con cui i fondatori contano di raggiungere un minimo di 300 consegne mensili con ordini a tantum o abbonamenti. Il servizio non si fermerà alla



estendendosi anche all'hinterland. Sono infatti state attivate partnership, ad esempio a Cologno Monzese, con negozi deputati a centri di raccolta per gli ordini sul sito.

Froot, recentemente ha inoltre allargato i suoi orizzonti stringendo una collaborazione con una catena di supermercati. In tre loro punti vendita milanesi la startup sarà presente con un corner di frutta e verdura premium by Froot. (f.c.)

»»

# INTEGER ZIBIBBO 2016 TERRE SICILIANE: tradizione e libertà

di uomo senza loden\*

## *Strani e tortuosi sentieri percorre la memoria.*

Uno dei miei nonni. Un uomo che ha affrontato mille difficoltà senza perdere la serenità. Semplice, riflessivo, ingegnoso, affidabile, comprensivo, profondo senza sovrastrutture. Fisicamente incredibilmente forte, non ha mai fatto uso della forza se non per lavorare, per avere cura delle piante, per realizzare oggetti. Per sorvegliarmi mentre giocava con me.

Un giorno, ero ancora piccolo, mi mostrò un oggetto di cui andava particolarmente fiero: un lungo nastro di acciaio flessibile. Me lo avrebbe poi regalato per la mia prima casa.

## *Strani e tortuosi sentieri percorre la memoria.*

Una molla da idraulico. Quello strumento mi è venuto in mente oggi. Stavo cercando il nominativo di un idraulico, uno dei pochi e veri liberi

professionisti rimasti ancora in circolazione. Non credo infatti che un idraulico accetterebbe mai un incarico da svolgersi in poche ore o giorni, senza preavviso e senza il rispetto per le notti o i week end. Men che meno se gli venisse chiesto un preventivo, in assenza di dati, al quale rimanere comunque fedele. E infatti l'idraulico non è venuto, ma mi ha graziosamente garantito di fare quanto gli sarà possibile, compatibilmente con i suoi impegni, per fare un rapido salto a casa domani per un primo consulto.

### ***Strani e tortuosi sentieri percorre la memoria.***

La trasmissione di un valore. La memoria viene risvegliata da circostanze irrilevanti, porta a comprendere senza preavviso il senso di una frase, di un oggetto, di un esempio. Oggi ho capito il senso di quell'oggetto e il significato del suo passaggio da lui a me. Era impensabile, per mio nonno, non essere in grado di aggiustare un oggetto. Qualunque oggetto. Qualsiasi impianto. Per lui era un gesto di libertà. Mi ha voluto trasmettere il valore della libertà.

### ***Strani e tortuosi sentieri percorre la memoria.***

Identità, valori della tradizione e libertà: questi i tratti salienti di Integer Zibibbo 2016 Terre Siciliane I.G.P. di Marco De Bartoli. Integer viene prodotto con uve zibibbo di Pantelleria. Integer è identità. L'affinamento in piccola parte in botte e per il resto in anfore aperte - in entrambi i casi, dichiara il produttore, sulle fecce - rischia di renderlo ciò che non vuol essere: e cioè un vino che segue le mode (ogni riferimento agli orange wine non è puramente casuale).

Colore giallo oro, di sole, di campagna, di isola. Aroma penetrante e inatteso. Occorre pazienza per decifrarlo. Fiori intensi, iris, pompelmo rosa, camomilla in appassimento, scorza di arancia candita, frutta tropicale con una lieve prevalenza del frutto della passione. Un vago residuo, quasi un'intuizione, di mineralità. Al palato ammiriamo il risultato della vinificazione a secco dello zibibbo. Freschezza e sapidità accentuate, persistenza, sensazione retro-olfattiva che tende all'amaro di quel pompelmo che già al naso avevamo notato.

Integer è un vino forte, profondo, fisicamente potente: e per questo non ha timore di essere pacato, calmo, anche lievemente contraddittorio. Non tutti possono comprendere questi tratti. Né in un uomo, né in un vino. 

*\* 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*



# UN VIAGGIO DI LUSO

## con le carni di tutto il mondo

di francesca corradi

Top Carne - The Outstanding Place, la realtà milanese di via Lotto dove un tempo sorgeva Picanha's, dà poco spazio all'immaginazione. È di fatto un barbecue restaurant dove gustare tagli di carne pregiata provenienti da tutto il mondo.

È singolare l'accesso al "paradiso" dei carnivori attraverso scale mobili così come di forte impatto è la cucina a vista. Qui tra fiamme e affumicatura, vengono cotti lentamente sulla brace i tagli delle razze bovine "frollate", esposte in vetrina all'ingresso.

L'atmosfera è senz'altro elegante e internazionale per un locale dai grandi spazi (180 coperti). Alla sala principale si aggiungono due salette, perfette per una business dinner o occasioni speciali. La sala è affare del veterano **Alcimar Maraschin**, ex direttore del Picanha's, che si occupa personalmente di selezionare i fornitori di carne.

Il menù porta invece la firma dello chef abruzzese **Fabio Baldassarre**. Il pasto può iniziare con dei mini tacos con battuta di fassona, perfetti da condividere, oppure con il "giro del mondo" in otto bocconi: composto da tartare (quattro di carne italiana e quattro straniera) dalle curiose combinazioni. E si continua con vere eccellenze da tutto il mondo. Dalla costata di marango (aberdeen angus e maremmana) allevata nel Lazio a quella di scottona bavarese o rubia gallega. In carta trionfano anche tomahawk di black angus statunitense - cotto a fiamma bassa per sette ore - e fiorentina di chianina.

Ma la vera sorpresa è il gustosissimo biancostato, solitamente usato per il bollito, servito da Top Carne alla brace, dopo una cottura lenta di almeno quattro ore.

Interessante anche la carta dei vini, dai giusti rincari, opera del sommelier **Ho Tuan Minh Vaccarini** figlio del noto Giuseppe. Le bottiglie sono in "bella mostra" all'interno di un cubo trasparente refrigerato. Ho trovato gradevole il Niccolò V 2012 della cantina Lunae Bosoni - blend di uve Sangiovese, Merlot, Pollera Nera - che ha accompagnato l'intera cena.

A parte un paio di abbinamenti un po' troppo azzardati per i miei gusti, come la picanha scottata con mango, e il dolce, il ristorante merita una visita.

### Prezzi.

A partire da 40 euro escluse le bevande. 🍷

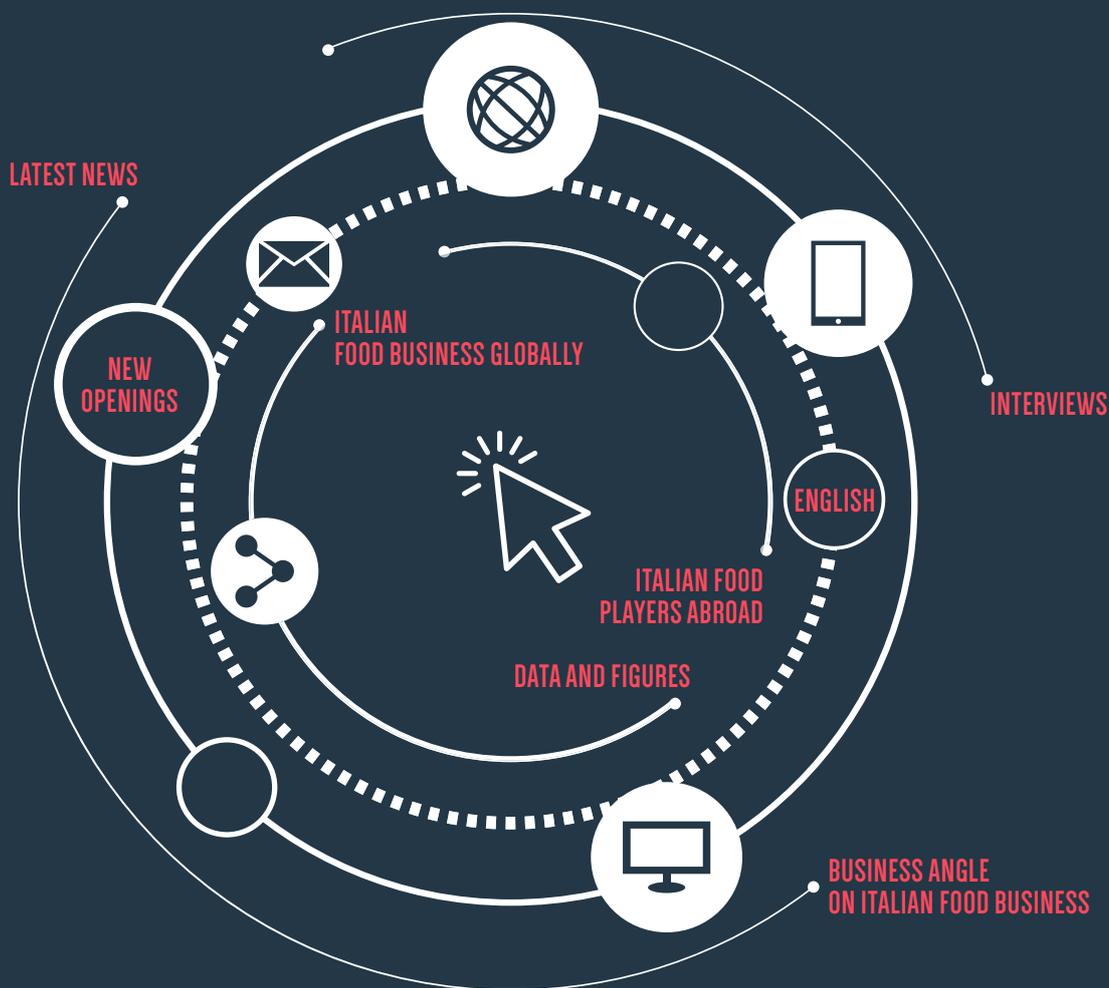
**TOP CARNE - THE OUTSTANDING PLACE.** P.le Lotto 14 - 20148 Milano (MI) - [www.topcarne.com](http://www.topcarne.com)





# FOODCOMMUNITYNEWS

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



Follow us on

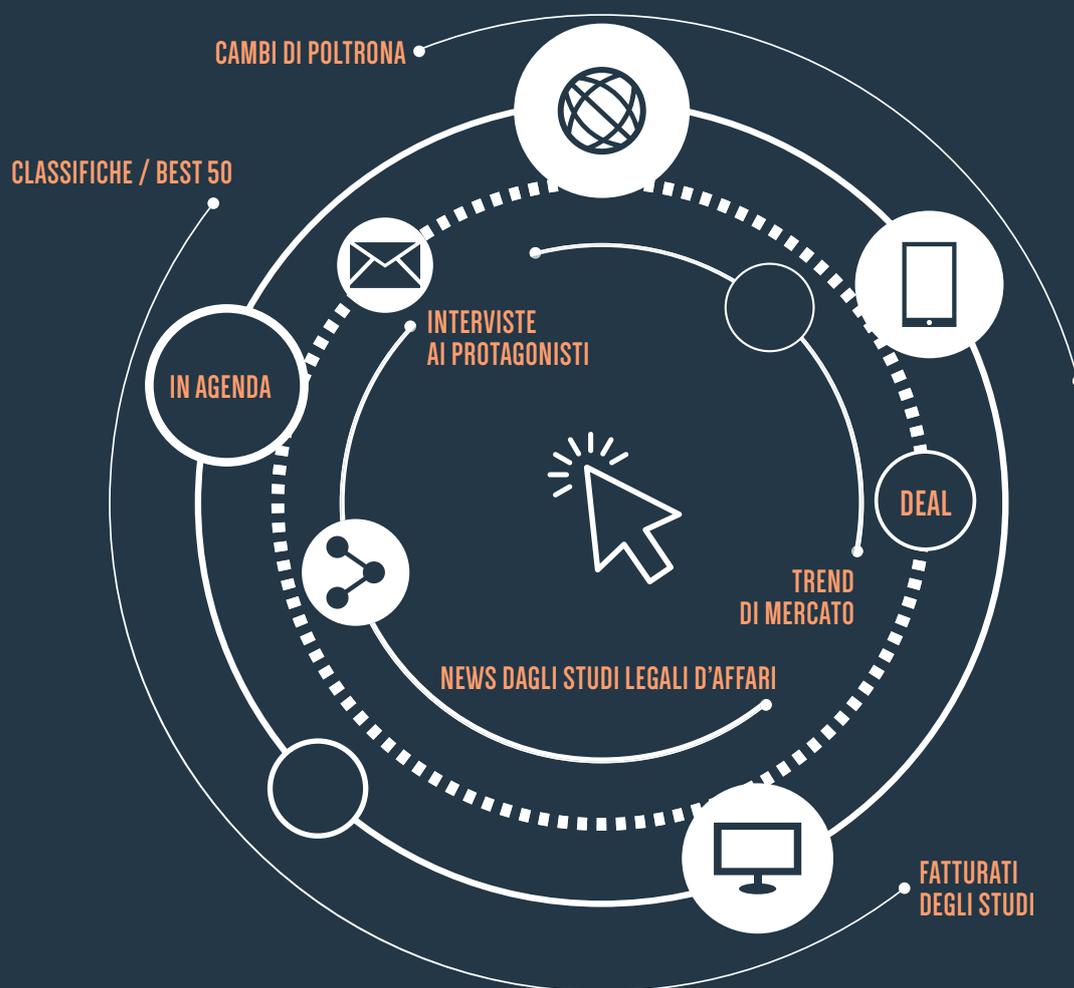


[www.foodcommunitynews.com](http://www.foodcommunitynews.com)



# LEGALCOMMUNITY

Il primo strumento di informazione completamente digitale  
sui protagonisti del mondo Legal in Italia



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



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