

Fintech

MDOTM, PROSSIMA
TAPPA NEW YORK

Follow the money

BREXIT, I SEI
POSSIBILI SCENARI

Spotlight

DENTONS CRESCE
E DUPLICA L'OFFERTA

Speciale

LEGALCOMMUNITY
FINANCE AWARDS 2019

Empire state of law

FIRESTONE, (LVMH),
INTERNAZIONALE,
NON PER CASO

Food business

MURAGLIA: IL MARKETING
FA GRANDE L'OLIO



I SIGNORI

DEL VENTURE CAPITAL

Operano in un mercato ancora piccolo
(vale meno di un miliardo all'anno)
ma con ampie possibilità di crescita.
Da United Ventures a Innogest ecco chi
punta su seed ed early stage



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.



QUOTA 100

E SE UNO HA 7 VITE?



IN BORSA CRESCE L'ONDA DELLA NEW LAW

di nicola di molfetta

Cronache da Oltreconfine. Avvocati in Borsa. Succede in Uk. Succede negli Usa. E un po', anche in Italia. Qui siamo ancora allo stadio delle buone intenzioni. Ma, a ben guardare, il tempo che manca per poter dire che anche nel Bel Paese opera uno studio quotato in Borsa potrebbe essere molto meno di quello che si pensa.

Questo è vero non solo perché diversi managing partner hanno cominciato ad accarezzare l'idea di portare sul mercato l'organizzazione che guidano e a parlare di tempi (il 2020 è un anno che a tanti piacerebbe battezzare così).

Ma questo è vero anche perché uno degli studi internazionali che ha annunciato l'intenzione di sbarcare in Borsa nelle prossime settimane è presente da un anno anche in Italia.



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

SEMPRE GUARDANDO AL
REGNO UNITO, POSSIAMO
CITARE IL CASO DI
KEYSTONE, CHE HA TAGLIATO
IL TRAGUARDO DELLA
QUOTAZIONE A NOVEMBRE
2017 O QUELLO DI KNIGHTS
CHE LO SCORSO 29 GIUGNO
È DIVENTATO IL QUINTO
STUDIO LEGALE QUOTATO
ALLA BORSA DI LONDRA

Si tratta di Dwf (*si veda il numero 111 di MAG*). La law firm, 3.700 persone nel mondo, 27 uffici in 19 Paesi, e un fatturato globale di 236,6 milioni di pound (bilancio chiuso ad aprile 2018), ha deciso di andare sul mercato con l'obiettivo di raccogliere 75 milioni di sterline a sostegno dei propri piani di crescita e sviluppo.

Di pochi giorni fa, invece, è la notizia che, negli Usa, Axiom ha presentato il draft registration statement alla Sec per intraprendere il percorso di ammissione al New York Stock Exchange.

Axiom, quasi venti anni di attività alle spalle e un percorso di sviluppo che l'ha portato a contare oltre 2000 professionisti e un fatturato globale di 360 milioni di dollari, è un legal service provider specializzato, tra le altre cose, in contract lawyering ed è considerato uno dei principali game changer all'interno del mercato dei servizi legali internazionale.

Axiom è un campione di quella che si chiama New Law. Ossia del nuovo modo di concepire i servizi legali: efficaci e ad alto contenuto tecnologico.

Si tratta di caratteristiche che accomunano molte delle organizzazioni che fino a oggi hanno intrapreso la strada dell'Ipo. Sempre guardando al Regno Unito, possiamo citare il caso di Keystone, che ha tagliato il traguardo della quotazione a novembre 2017 o quello di Knights che lo scorso 29 giugno è diventato il quinto studio legale quotato alla Borsa di Londra.

Tutte queste realtà sono caratterizzate da un modello di business profondamente basato sul concetto di innovazione e ampiamente supportato dal tech factor. La loro attività, declinata in termini di prodotto legale, ha convinto il mercato che ha deciso di scommettere sulle potenzialità di un modello di business chiaramente scalabile.

Questo scenario e la sua vicinanza al nostro quotidiano non può lasciare indifferenti. La necessità di riconsiderare i modelli tradizionali di esercizio della professione si rivela in tutta la sua urgenza nel momento in cui si prende atto che il mercato sta passando dal concetto di law firm a quello di law business. Un cambio di paradigma che sembra assecondare l'evoluzione della domanda di servizi legali, sempre più interessata alle soluzioni che all'accademia.

Dal "futuro presente" è tutto. A voi studio! 📄

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 • +39 02 84243870



32 SPOTLIGHT
**DENTONS CRESCE E DUPLICA
L'OFFERTA**



92 SCENARI
I SIGNORI DEL VENTURE CAPITAL

28 **Nuove insegne**
LENER: «LE BOUTIQUE? HANNO
RAGION D'ESSERE IN SETTORI DI ALTA
SPECIALIZZAZIONE»

42 **Legal tech**
BLOCKCHAIN E PROPRIETÀ
INTELLETTUALE, SCENARI PRESENTI

48 **Speciale**
LEGALCOMMUNITY FINANCE AWARDS
2019: I VINCITORI



70 L'ANALISI
**AUMENTANO LE COMPETENZE
RICHIESTE E SI RESTRINGONO
I BUDGET**



114 FOOD BUSINESS
**MURAGLIA: IL MARKETING
FA GRANDE L'OLIO**

78 **L'intervista doppia**
IL PUNTO DI VISTA DEI GENERAL
COUNSEL

82 **Empire State of law**
INTERNAZIONALE, NON PER CASO

102 **Fintech**
MDOTM, PROSSIMA TAPPA NEW YORK

120 **Kitchen confidential**
CANZIAN NEL BOARD UE DI JRE


**LEGALCOMMUNITY
AWARDS**

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

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


**FOODCOMMUNITY
AWARDS**

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

Foodcommunity Awards	Milano 09/12
-----------------------------	--------------

DIVERSITYAWARDS
LCPUBLISHINGGROUP

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

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


**FINANCECOMMUNITY
AWARDS**

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

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


**INHOUSECOMMUNITY
AWARDS**

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

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

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

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

Legalcommunity Week	Milano 10-14/06
----------------------------	-----------------

SAVETHEBRAND
LCPUBLISHINGGROUP

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

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



RUBRICHE

12 Agorà
Davide Mencacci nominato global head of banking di Linklaters

20 Barometro
QuattroR corre in aiuto di Trussardi

38 Focus lavoro
Dipendenti-inventori e giuslavoro

46 Finanza e diritto... a parole
Diritto, ordine e lateralità

68 Diverso sarà lei
I general counsel scrivono agli studi legali: siate più "diversi"

90 Follow the money
Brexit, i sei possibili scenari

106 Istruzioni per...
Un assessment per sapere su chi investire: Funziona?

108 AAA... cercasi
La rubrica registra questa settimana 14 posizioni aperte, segnalate da 9 studi legali

124 Calici e pandette
Il Gattinara secondo Travaglini... e Soldati

126 Le tavole della legge
Dietro la porta, Larossa



116 | 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
rosailaria.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.pietrovito@lcpublishinggroup.it

Managing director
aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

Coo
emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

General manager
stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

Communication & BD Manager
helene.thierry@lcpublishinggroup.it

Digital marketing manager
fulvia.rulli@lcpublishinggroup.it

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

Events Coordinator Legalcommunity Week
rosita.martini@lcpublishinggroup.it

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

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

Per informazioni
info@lcpublishinggroup.it

Hanno collaborato
salvatore.trifiro, nico.kuhlmann, paolo.lanciani, barabino & partners legal, e uomo senza loden

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

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 • +39 02 84243870

BANKING

Davide Mencacci nominato global head of banking di Linklaters

Linklaters ha nominato **Davide Mencacci** (foto) quale global head of banking per un periodo di quattro anni a partire da febbraio 2019, succede a **Tony Bugg**. Partner di Linklaters dal 2007, Mencacci ha lavorato su operazioni che coinvolgono il mercato asiatico, italiano e londinese. La sua esperienza include operazioni di *leveraged finance*, finanza strutturata, finanza *investment-grade*, *margin lending* e operazioni di ristrutturazione transfrontaliera. Terminato il suo percorso formativo a Londra, Mencacci si trasferisce a Milano nel 2001 dove rimane fino al 2015, anno in cui decide di trasferirsi ad Hong Kong.



AI VERTICI

Banca Leonardo: esce Caramaschi, Marco Migliore nuovo ad

Cambio ai vertici di Banca Leonardo. Lascia infatti l'incarico di amministratore delegato e direttore generale della controllata **Luca Caramaschi**, dopo appena sei mesi, e al suo posto subentra, dal 25 febbraio, **Marco Migliore** (foto), che oltre al ruolo di ad e dg avrà anche la responsabilità del coordinamento dello sviluppo della clientela italiana del gruppo Indosuez Wealth Management. Migliore riporterà a **Olivier Chatain**, direttore generale di CA Indosuez Wealth (Europe) e responsabile dell'area Europa per il gruppo Indosuez Wealth Management.

Al team manageriale si uniscono poi **Caroline Bouchy** e **Luca Ghirardi**, nominati da gennaio vice-direttori generali, mentre **Ariberto Fassati** conserva la presidenza di Banca Leonardo.

Per il tuo ufficio | Scegli la qualità del caffè Sevensgrams.

non tutte le pause caffè sono uguali.

Hai un ufficio, un negozio o uno studio professionale?
Consumi almeno 8 caffè al giorno?
Scopri l'esclusiva offerta 7Gr. dedicata ai clienti business.



SOLO PREGIATE MISCELE ESPRESSO E I PIÙ SELEZIONATI SPECIALTY COFFEE.



LE MIGLIORI MACCHINE ESPRESSO IN COMODATO GRATUITO.



SERVIZIO PERIODICO DI ASSISTENZA E MANUTENZIONE INCLUSO.

SCOPRI DI PIÙ

✓ **Prenota la tua prova assaggio!**
Gratuita e senza impegno*.



02 36561122



info@7gr.it

*L'offerta è limitata all'area di Milano.

7Gr.

For
espresso
lovers
only.



IN AZIENDA

Due nuove nomine nel team legal di Pirelli

Valerio Raco è stato nominato head of legal m&a, finance and strategic operations all'interno della direzione legale interna di Pirelli, guidata dal general counsel **Nicola Verdicchio** (foto). Entrato nella direzione legale del gruppo nell'aprile 2014 in qualità di head of m&a legal affairs & special projects, ricopriva dal 2015 il ruolo di head of business development, contracting & m&a legal affairs. In precedenza, Raco ha lavorato per oltre 12 anni in Telecom Italia.

Alla nomina di Raco segue quella di **Filippo Andreani** che da gennaio diventa head of legal m&a (rispondendo a Raco) e head of digital and Hangar Bicozza legal affairs. Prima di approdare in Pirelli nel 2015 con il ruolo di head of contracting and special projects, ha svolto per oltre un decennio l'attività come avvocato in studi d'affari di primario standing, tra cui da ultimo Chiomenti, nelle aree di attività di M&A e di Intellectual Property & IT.

SGR

Sette nuovi ingressi per Ambienta in Europa

Ambienta sgr annuncia l'espansione del proprio team attraverso l'inserimento di sette nuove risorse per proseguire nel proprio percorso di crescita a livello europeo.

I primi ingressi riguardano la sede in Germania, aperta nel 2012.

Ora le risorse raddoppiano con l'inserimento di **Johannes Bayer**, **Nicolaas Hackbarth** e **Lennart Götz**.

Bayer è stato assunto come principal nell'investment team ed è basato nell'ufficio di Düsseldorf. Hackbarth e Götz sono stati assunti come associate. Ambienta ha poi assunto **Guido Emanuele Fucci** come associate all'interno della *practice Sustainability & Strategy*.

La divisione Investor Relations è stata, invece, arricchita dalla nomina di **Nevena Batchvarova**, basata a Milano. Sempre nella città meneghina la sgr guidata da **Nino Tronchetti** (foto) ha infine assunto **Andrea Florio** come analyst nell'ambito dell'investment team e **Marco Riva** nella divisione amministrativa.





SCENARI

RCC, Del Din entra in ditta e il nome dello studio diventa RCCD

Ci sono passaggi formali che spesso contengono molta sostanza. Quando cambia il nome di uno studio legale, per esempio, ci si trova davanti a un momento importante. Un segnale interno e per il mercato. RCC diventa RCCD. Lo studio fondato da **Silvio Riolo, Paolo Calderaro e Michele Crisostomo** nel 2009 integra in ditta anche il socio **Alberto Del Din**, che si è unito al gruppo nel 2017.

Si tratta di un passaggio importante perché sancisce, una volta di più, la buona riuscita dell'integrazione dell'avvocato, uno dei signori del banking italiano, nella boutique specialistica milanese. Un dato rilevante perché tale è il profilo del professionista a cui si riferisce.

Prima di entrare in quello che da oggi in poi si chiamerà RCCD, l'avvocato del Din è stato socio di Chiomenti (fino al 1999), BonelliErede (fino al 2008) e Paul Hastings.

CAMBIO DI POLTRONA

Marco Misiti nuovo partner di Ughi e Nunziante

Marco Misiti entra a far parte di Ughi e Nunziante in qualità di partner. Opererà presso la sede milanese dello studio, pur garantendo anche una presenza romana. Esperto di m&a, private equity, banking and finance e, in generale, di diritto societario, ha un'esperienza più che ventennale a supporto di istituzioni finanziarie e un track record di operazioni nei settori real estate, energia, farmaceutico, food e consumer goods.

Misiti ha iniziato la sua carriera nello studio Capua e Varrenti per poi passare a Simmons & Simmons. È stato poi partner di d'Urso Munari Gatti e di Alpeggiani & Associati, ultima esperienza prima di approdare in Ughi e Nunziante.

LITIGATION

Bureau Plattner rafforza il team con Filippo Arata

Bureau Plattner rafforza il team legal con l'ingresso dell'avvocato **Filippo Arata** in qualità di associate con responsabilità del team litigation. Proveniente dallo studio Lombardi Segni e associati, Arata ha maturato una decennale esperienza nel contenzioso commerciale e societario, assistendo clienti nazionali e internazionali nell'ambito di contenziosi in materia commerciale, societaria, bancaria, finanziaria, di appalti (sia privati che pubblici) e fallimentare. Con l'ingresso di Arata, Bureau Plattner rafforza la sua presenza a Milano e consolida il proprio focus sulla practice del contenzioso societario e commerciale.

IN CRESCITA

Goldman Sachs si espande a Milano e chiama Braggiotti

Dopo mesi di indiscrezioni e conferme, il team italiano di Goldman Sachs, circa 40 professionisti guidati dal country coordinator per l'Italia **Massimo della Ragione**, nonché co-head dell'investment banking assieme con **Francesco Pascuzzi**, entra ufficialmente nella nuova sede di Milano in via Santa Margherita, da quella precedente di Piazzetta Bossi (alle spalle del quartier generale di Mediobanca).

Si tratta di un passaggio non banale perché i nuovi spazi potranno ospitare fino a 100 persone, a ulteriore conferma della volontà della banca d'affari statunitense di rafforzare il presidio sul territorio italiano sia per intercettare meglio le opportunità presenti nel nostro Paese e sia, per forza di cose, come effetto della Brexit che sta già drenando le risorse di tante banche non europee da Londra verso altre piazze finanziarie.

Intanto, in quei nuovi uffici all'ombra del Duomo, tra le fila della banca d'affari per antonomasia farà il suo ingresso un nuovo professionista di peso, **Gerardo Braggiotti** (foto), quale country advisor.

Braggiotti è fra i più noti banchieri d'affari del panorama nazionale, ha ricoperto incarichi di vertice in banche come Mediobanca e Lazard e da ultimo rilevò Banca Leonardo rendendola una boutique finanziaria internazionale, per poi cederne una parte agli statunitensi di Houlihan Lockey.

NUOVE SEDI

Grimaldi apre a Parma con Maria Francesca Albertini

Grimaldi apre a Parma, con l'avvocata **Maria Francesca Albertini**, socia responsabile della nuova sede, che potrà contare su un team locale di professionisti.

Albertini, che ha maturato una competenza multidisciplinare nelle varie branche del diritto civile, con una particolare specializzazione nel diritto della famiglia, delle persone, dei minori e delle successioni, entrerà anche a far parte del dipartimento Family Governance e Private Clients coordinato dall'avvocato **Davide Contini**, co-managing partner dello studio.

La città emiliana, che nel 2020 sarà capitale italiana della Cultura, possiede un tessuto economico-industriale vario e articolato.

Si può considerare a buon diritto la capofila dell'agro-industria italiana: è sede dell'Authority Europea per l'alimentazione (EFSA), ospita una delle più importanti fiere mondiali del settore (CIBUS), è città creativa UNESCO della gastronomia, è leader mondiale nella produzione di impiantistica alimentare, ospita multinazionali del cibo e una miriade di piccole-medie imprese della filiera agro-alimentare.



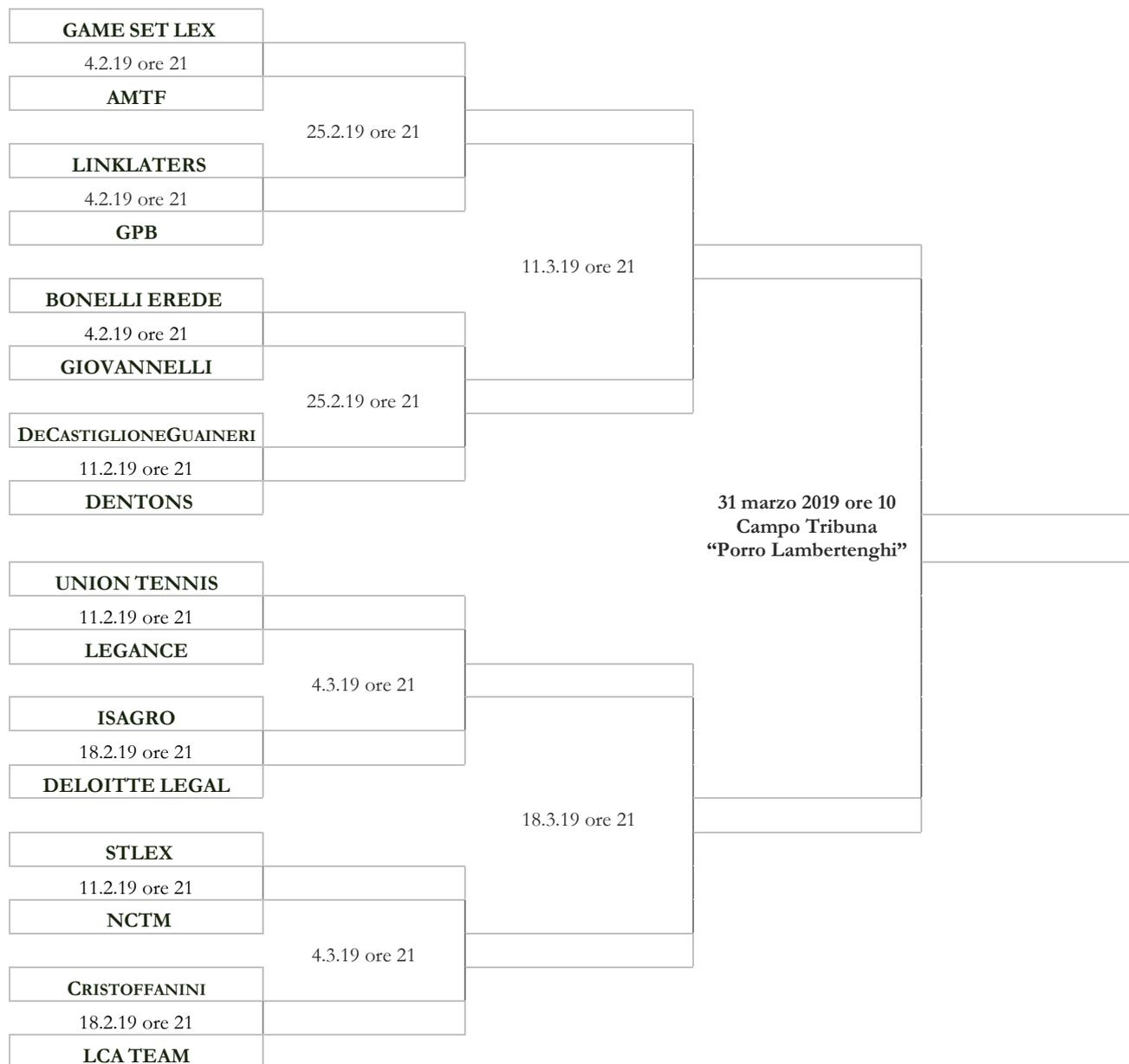


Sponsored by

**CAMICERIA
OLGA**

Camicie su misura dal 1948

TABELLONE FINALE LAWYERS' TENNIS CUP 2019



ITALIANI ALL'ESTERO

General Motors: Riccardo Ventura gc per la Cina

Riccardo Ventura è stato nominato general counsel di General Motors China.

La carica è effettiva dal gennaio 2019. Nel suo ruolo, il professionista, basato a Shanghai, guida lo staff legal di GM China - composto in tutto da nove legali, cinesi e americani - e fornisce consulenze all'azienda relativamente alle attività di business condotte nel Paese, e alla corporate governance di tre joint venture con partner cinesi.

Negli ultimi dieci anni circa Ventura ha riaperto il ruolo di general counsel di GM per l'Europa. In azienda, il professionista è entrato nel 2005 per seguire il legal team dedicato alle powertrain operations. In precedenza, Ventura ha lavorato in consulenza per diversi studi legal.



HR

Chiomenti nomina il responsabile HR e Talent Development

Chiomenti rafforza la sua struttura HR, creando il ruolo di responsabile risorse umane e talent development, e affidandolo alla dottoressa **Costanza Citrini** (foto).

Citrini proviene da McKinsey, dove ha lavorato per 13 anni, occupandosi di temi organizzativi, risorse umane e learning. L'introduzione della citata funzione, spiega lo studio, è segno di un impegno verso la valorizzazione delle persone che ne fanno parte e contribuiscono alla sua crescita nonché di un percorso che porterà la firm ad avere una struttura con forte managerializzazione delle figure a supporto dell'attività professionale degli avvocati.

NUOVI PARTNER

Eversheds nomina due nuovi partner

L'assemblea dei soci di Eversheds Sutherland ha nominato due nuovi partner: **Mariangela Di Giandomenico** e **Massimo Maioretti**. Inoltre, lo studio ha anche promosso **Elsa Mora** e **Angelo Speranza** a principal associate e **Marica Maurella** e **Andrea Troianiello** a senior associate.

Di Giandomenico, in Eversheds dal 2017, è responsabile del dipartimento di diritto amministrativo dello studio per l'Italia. La sua attività si è focalizzata in particolare sul contenzioso davanti al giudice amministrativo, sulla consulenza in materia di appalti pubblici, concessioni e project financing, su urbanistica ed edilizia, su trasporti e infrastrutture, su comunicazioni elettroniche e servizi regolati, su energia e ambiente, assistendo imprese nazionali e multinazionali e amministrazioni pubbliche.

Maioretti è responsabile del dipartimento Data Protection in Italia, assiste imprese nazionali e multinazionali nell'attuazione di programmi di adeguamento alla normativa europea e nazionale in materia di protezione dei dati personali e fornisce consulenza su questioni in materia di privacy e sicurezza dei dati personali connesse alle attività di business.

Sale quindi a 18 il numero di partner di Eversheds, che conta su una squadra di 70 professionisti in Italia.



BEYOND EXPECTATIONS

DWF is a global legal business, transforming legal services through our people for our clients. We go beyond conventions and expectations.

Un solido network internazionale e un team di oltre 40 professionisti in Italia: **DWF Italy** assiste i propri clienti in tutti i principali settori del diritto e del mercato, con l'obiettivo di diventare il partner ideale per lo sviluppo del business in Italia e nel mondo. Secondo i principali analisti del settore (Chambers, Financial Times, MergerMarket, Legal 500 e IFLR 1000), **DWF** occupa una posizione di primo piano nel mercato italiano e internazionale della professione legale.

Gli avvocati di **DWF Italy**, perfettamente coordinati al fine di fornire assistenza legale full service, operano ad alto livello nell'ambito del diritto societario - M&A, bancario, finanziario e assicurativo, tributario, immobiliare, dell'energia e delle infrastrutture, amministrativo e regolamentare, della proprietà intellettuale, del lavoro, dei trasporti, in materia di fintech e compliance e in tutto il relativo contenzioso, giudiziale e arbitrale.

DWF IN THE WORLD

27

OFFICES

3,100+

PEOPLE

4

CONTINENTS



QuattroR corre in aiuto di TRUSSARDI

Nel frattempo la Juve lancia il suo primo bond con A&O e Pedersoli, mentre un pool di sette studi legali ha portato alla meta l'acquisizione di Unipol Banca da parte di Bper

Nella foto, da sinistra: Andrea Morante, presidente di QuattroR, Tomaso Trussardi, presidente di Trussardi e Francesco Conte, amministratore delegato di QuattroR

S

Settimane movimentate, quelle che sono seguite all'ultimo barometro pubblicato nel numero precedente di MAG. Tanti sono stati infatti i grandi player di mercato che hanno annunciato importanti operazioni di varia natura, dal turnaround a operazioni di capital market fino all'm&a strategico. Tra quelle principali, segnaliamo l'ingresso del fondo QuattroR nella maison Trussardi, la prima emissione della Juventus e, non da ultima, l'integrazione di Unipol Banca in Bper.

GLI ADVISOR NELL'ACQUISIZIONE DELLA MAGGIORANZA DI TRUSSARDI DA QUATTORR

QuattroR, il fondo di turnaround partecipato fra gli altri da Cassa depositi e prestiti, ha acquisito - affiancato da Chiomenti - il 60% circa della società del fashion Trussardi.

L'operazione è stata effettuata attraverso la creazione di una newco, partecipata al 70% da QuattroR e al 30% da **Tomaso Trussardi**, che controlla l'86% della holding Finos, assistita da BonelliErede.

Lo scorso marzo la società ha ottenuto un finanziamento di 51,5 milioni da parte di Bnl, Unicredit, Banca Intesa, Ubi Banca, Bpm, Mps. Altri cinque milioni sono stati versati come aumento di capitale da parte dei soci.

Il nuovo corso delle attività di gruppo sarà improntato al rafforzamento del posizionamento e alla visibilità del brand, rilanciandolo nelle categorie di prodotto che hanno reso il marchio Trussardi riconoscibile e noto nel mondo. Il rilancio societario farà anche leva sulle "brand extensions"; in modo particolare, su quella nel settore dei profumi in partnership con il gruppo Angelini. Tomaso Trussardi assumerà il ruolo di presidente del consiglio di amministrazione della società. A breve sarà avviata la ricerca di un nuovo ceo.

Nell'operazione Chiomenti ha agito con un team guidato dal partner **Massimiliano Nitti** con il senior associate **Edoardo Canetta Rossi Palermo** per i profili corporate, nonché dai partner **Giulia Battaglia** e **Antonio Tavella** e l'associate **Francesca Princi** per gli aspetti finance.

BonelliErede ha assistito Finos con un team composto dai partner **Umberto Nicodano** ed **Elena Busson** e dall'associate **Valentina Gagliani Emanuela Da Rin**, partner, e **Alfonso Stanzione**, managing associate, hanno seguito gli aspetti relativi ai rapporti con le banche; **Marcello Giustiniani**, partner, e **Luca De Menech**, managing associate, hanno curato i profili di diritto del lavoro.

Pedersoli ha assistito le banche finanziatrici con un team guidato dall'equity partner **Maura Magioncalda** con la partner **Consuelo Citterio** e l'associate **Giuseppe Smerlo**.

Spada Partners ha poi assistito QuattroR con un team coordinato dal partner **Antonio Zecca**, per l'attività di financial due diligence e di short term cash planning, e dal partner **Luca Zoani** per gli aspetti relativi alla tax due diligence e al deal structuring.



Massimiliano Nitti



Umberto Nicodano



Maura Magioncalda



Antonio Zecca



Giuseppe Lombardi

Nell'ambito dell'operazione, Lombardi Segni e Associati, con il partner **Giuseppe Lombardi** e il senior associate **Federico Passamonti**, ha assistito **Gaia Trussardi** per la cessione della partecipazione detenuta in Finos e **Maria Luisa Gavazzeni** per definire la futura collaborazione con il gruppo Trussardi, anche in relazione alla partecipazione detenuta in Finos.

Fingiaco e Lca – Leoni Corporate Advisors hanno agito, nell'operazione, in qualità di advisor finanziari e di business.

Con un fatturato di circa 150 milioni nel 2018, Trussardi oggi è presente in 47 Paesi con le sue linee Trussardi, Trussardi Jeans e licenze attraverso una rete unica e selezionata di oltre 160 negozi monomarca in Italia, Europa e Asia, oltre a più di 1.800 punti vendita multimarca, corner e department store.

La practice

Corporate m&a

Il deal

QuattroR acquisisce il 60% di Trussardi

Gli studi

BonelliErede, Chiomenti, Lombardi Segni e Associati, Pedersoli Studio Legale, Spada Partners

Gli avvocati

Massimiliano Nitti, Giulia Battaglia, Antonio Tavella (*Chiomenti*); Umberto Nicodano Elena Busson, Emanuela Da Rin, Marcello Giustiniani (*BonelliErede*); Maura Magioncalda, Consuelo Citterio (*Pedersoli Studio Legale*); Antonio Zecca, Luca Zoani (*Spada Partners*); Giuseppe Lombardi (*Lombardi Segni e Associati*)

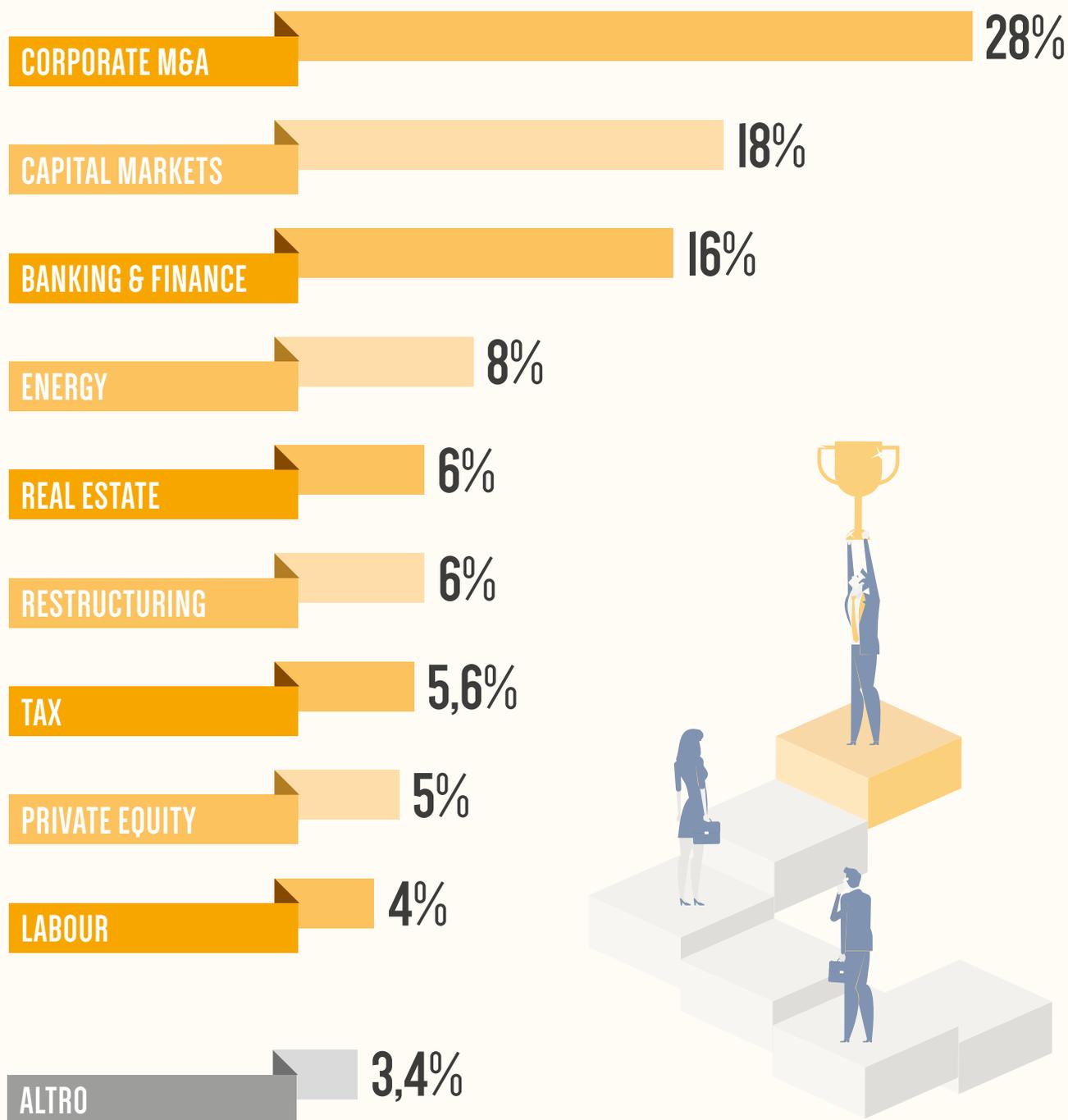
Advisor finanziari e di business

Fingiaco, Lca – Leoni Corporate Advisors

Il valore

3,3 miliardi di dollari

I SETTORI che tirano



Periodo: 12 febbraio 2018 - 25 febbraio 2019 • Fonte: legalcommunity.it

ALLEN & OVERY E PEDERSOLI NEL PRIMO BOND DA 175 MILIONI DELLA JUVENTUS

Allen & Overy e Pedersoli hanno assistito rispettivamente Morgan Stanley, in qualità di lead manager, e UBI Banca, in qualità di co-lead manager, e Juventus Football Club, nell'emissione di un prestito obbligazionario non convertibile per un ammontare di 175 milioni di euro riservato a investitori qualificati, quotato all'Euronext Dublin.

L'emissione ha scadenza 19 febbraio 2024, riservata a investitori qualificati, e cedola fissa annua pari a 3,375%. L'operazione, conclusasi con successo, ha raccolto ordini per un ammontare superiore a 250 milioni di euro, ricevendo domande da Asia, Germania, Francia, Regno Unito e Italia. Per questo si è deciso di estendere l'ammontare a 175 milioni, rispetto ai 150 previsti.

Il team di Allen & Overy è guidato dai partner **Cristiano Tommasi** e **Craig Byrne** del dipartimento international capital markets, coadiuvati dal senior associate **Alessandro Laurito** con i trainee **Cristina Palma** e **Edoardo Tonachella**. I profili fiscali dell'operazione sono stati seguiti dal counsel **Michele Milanese**.

Il team di Pedersoli che ha assistito Juventus Football Club è guidato dall'equity partner **Carlo Re** e ha visto il coinvolgimento degli associate **Fabrizio Grasso** e **Alessia Castelli** assieme a **Melissa Pace**. Gli aspetti fiscali dell'operazione sono stati seguiti dall'equity partner **Giovanni Bandera** assieme alla partner **Daniela Caporicci**.

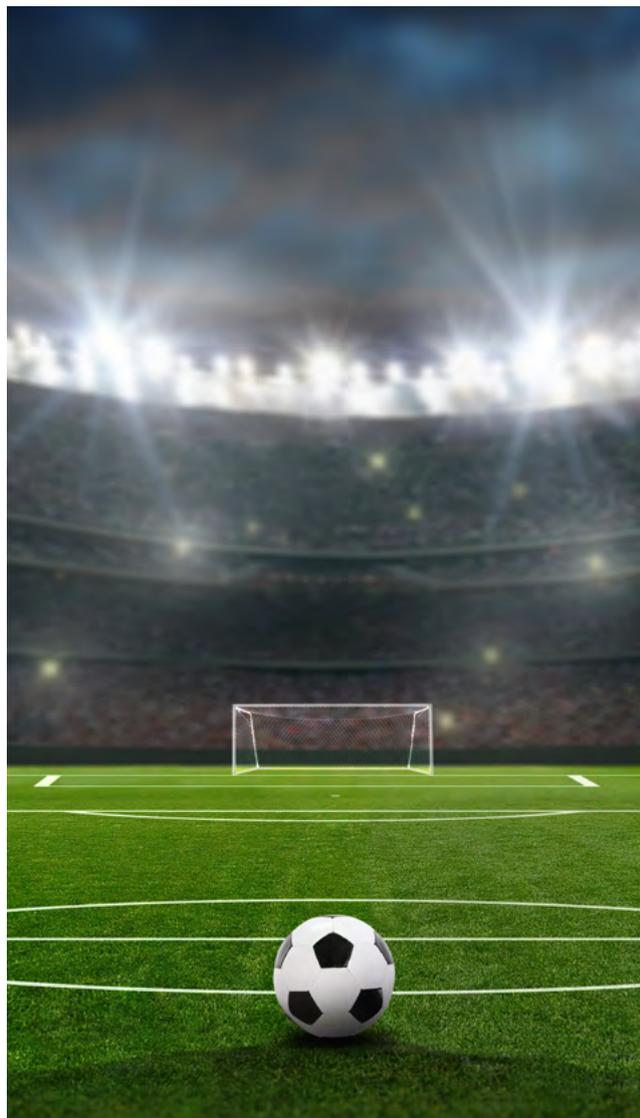
Per Ubi Banca ha agito un team composto da Gideon Gent (Head of DCM Syndicate), **Andrea Martini** (Head of Sales) e **Laura Milich** (Sales DCM).



Carlo Re



Cristiano Tommasi



La practice

International capital market

Il deal

Prima emissione obbligazionaria dello Juventus Club

Gli studi

Allen & Overy, Pedersoli Studio Legale

Le banche

Ubi Banca (*Gideon Gent, Andrea Martini, Laura Milich*), Morgan Stanley

Gli avvocati

Cristiano Tommasi, Craig Byrne, Michele Milanese (*Allen & Overy*); Carlo Re (*Pedersoli Studio Legale*)

Il valore

175 milioni di euro

BPER ACQUISISCE IL 100% DI UNIPOL BANCA E BANCO DI SARDEGNA. TUTTI GLI ADVISOR COINVOLTI

Legance ha assistito Bper Banca nell'acquisizione del 100% del capitale di UnipolBanca, prima in mano a Unipol Gruppo e UnipolSai Assicurazioni, e nell'acquisizione della quota di minoranza del Banco di Sardegna, detenuta da Fondazione di Sardegna, per cassa e tramite aumenti di capitale.

Bper Banca è stata anche assistita da Orrick per quanto riguarda la cessione al gruppo Unipol di un portafoglio di sofferenze da 1 miliardo di euro, da KPMG per gli aspetti di due diligence e da RCCD per quanto riguarda il prestito obbligazionario subordinato AT1 convertibile che sarà emesso da Bper Banca e sottoscritto da Fondazione di Sardegna.

Il comitato degli amministratori indipendenti di Bper è stato assistito da Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners.

Legance ha assistito Bper Banca con un team guidato dai senior partner **Gian Paolo Tagariello** e **Filippo Troisi**, coadiuvati dalla counsel **Laura Li Donni**,

dal senior associate **Stefano Bandini** e dall'associate **Sofia Roveta** per gli aspetti corporate e capital markets. I profili regolamentari di entrambe le operazioni sono seguite dal partner **Marco Penna** con i senior associate **Giovanna Tassitano** e **Giuseppe Alessandro** mentre gli aspetti antitrust dell'operazione dal partner **Vito Auricchio**.

Orrick ha assistito Bper Banca con un team guidato dai partner **Patrizio Messina** e **Annalisa Dentoni-Litta**, in collaborazione con la senior associate **Sabrina Setini** e l'associate **Simona Sardelli**.

RCCD ha assistito Bper con un team guidato dai partner **Michele Crisostomo** e **Federico Morelli** e coadiuvati dal counsel **Fiona Chung** (UK solicitor) e dall'associate **Martina Baldi**.

Gop ha assistito il Comitato Amministratori Indipendenti di Bper Banca con un team guidato dal senior partner **Francesco Gianni** con i senior associate **Andrea Dardano** e **Ludovica Di Paolo Antonio**.

Unipol Gruppo è stato assistito da Chiomenti, con il senior partner **Francesco Tedeschini**, il partner **Andrea Sacco Ginevri** e le senior associate **Francesca Villa**, per i profili contrattuali, e **Irene Bui**, per i profili societari; dal



Gian Paolo Tagariello



Michele Crisostomo





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



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

media partner:





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 barbara.raineri@lcpublishinggroup.it

Sponsor



#LcItalianAwards



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

partner **Gregorio Consoli**, con il senior associate **Benedetto La Russa**, per i profili di diritto bancario e finanziario; dal partner **Vincenzo Troiano**, con il counsel **Gabriele Buratti**, per i profili regolamentari. BonelliErede ha affiancato UnipolSai Assicurazioni con un team guidato dai partner **Alessandro Musella** e **Silvia Romanelli**, con il partner **Paolo Oliviero** e il managing associate **Lucio Guttilla**, per l'acquisto del portafoglio npl; **Luca Rapetti**, senior associate, e **Marco Cislighi**, associate, per gli aspetti corporate e capital markets, oltre ai partner **Stefano Micheli** e **Giuseppe Rumi** per gli aspetti regolamentari.



Francesco Gianni



Francesco Tedeschini

Cleary Gottlieb ha agito in qualità di consulente di Credit Suisse, advisor finanziario del Comitato delle Parti correlate di Unipol, con un team composto da **Pietro Fioruzzi**, **Paolo Rainelli**, **Clara Cibrario Assereto** e **Dario Panza** con il supporto di **Giuseppe Scassellati** e **Laura Prosperetti**.



Pietro Fioruzzi

Fondazione di Sardegna è stata assistita da Rinaldi e Associati, con un team composto da **Franco Groppi**, **Cosimo Di Bitonto** e **Andrea Lazzaretti**.



Franco Groppi

Sul fronte finanziario Bper Banca è assistita da Citi, KPMG Corporate Finance e Barclays e per la parte relativa al portafoglio di sofferenze da Prelios, mentre Unipol è supportata da Mediobanca, Credit Suisse e Rothschild & Co.

Il team di KPMG è stato coordinato dal partner **Giuseppe Latorre**, responsabile corporate finance, con l'associate partner **Roberto Alberti** mentre per Citi sono intervenuti **Gabriele Sclopis** (director) e **Luca Benzoni** (managing director). Barclays è advisor del board di Bper e ha anche rilasciato fairness opinion. Il team del gruppo guidato in Italia da **Enrico Chiapparoli** che ha seguito l'operazione è composto dai managing director **Renato Di Monta** e **Luca Maiorana**, **Rodolfo Pambianco** (vice president) e **Luca Di Sipio** (associate).

Per Credit Suisse ha agito un team coordinato da **Guido Banti** mentre per Rothschild & Co hanno il team Financial Institution Group composto da **Fabio Palazzo** (head of financial institutions group, Italy), **Paola Brambilla** (director), **Pierpaolo Fraudatario** (assistant director), **Alessandro Perini** (associate), **Andrea La Bruna** (analyst) e il team Rothschild&Co debt advisory & Restructuring con **Alessio De Comite** (co-head of European debt advisory), **Giorgio Bertola** (director) e **Marco Gruer** (analyst).

Per Mediobanca il team era composto da **Egidio Imbrogno**, **Serena Montalto**, **Antonio Boscaglia** e **Andrea Carattini**.

La practice

Corporate m&a

Il deal

Unipol Banca e Banco di Sardegna entrano in Bper

Gli studi

Chiomenti, Cleary Gottlieb, Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, Legance, Orrick, RCC, Rinaldi e Associati

Gli avvocati

Gian Paolo Tagariello, Filippo Troisi, Marco Penna, Vito Auricchio (*Legance*); Patrizio Messina, Annalisa Dentoni-Litta (*Orrick*); Michele Crisostomo, Federico Morelli (*RCCD*);

Francesco Gianni (*Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners*);

Francesco Tedeschini, Andrea Sacco Ginevri, Gregorio Consoli, Vincenzo Troiano (*Chiomenti*);

Pietro Fioruzzi, Giuseppe Scassellati (*Cleary Gottlieb*);

Franco Groppi, Cosimo Di Bitonto e Andrea Lazzaretti (*Rinaldi e Associati*)

Gli advisor finanziari

Barclays (*Renato Di Monta, Luca Maiorana*), Citi, Credit Suisse (*Guido Banti*), KPMG Corporate Finance (*Giuseppe Latorre*), Mediobanca (*Egidio Imbrogno*), Rothschild & Co. (*Fabio Palazzo, Alessio De Comite*)

Il valore

220 milioni di euro

LENER:

«LE BOUTIQUE?
HANNO RAGION
D'ESSERE IN
SETTORI DI ALTA
SPECIALIZZAZIONE»

MAG ha incontrato il professore all'indomani del lancio del suo studio, dopo vent'anni trascorsi in Freshfields. «Era arrivato il momento di cambiare, per cogliere nuove opportunità»

RAFFAELE LENER

Focus su diritto societario e dei mercati finanziari. Un raggio d'azione che arriva ad abbracciare le aree della regolamentazione, del contenzioso e delle ristrutturazioni. L'inizio del 2019 ha visto il debutto di Lener & Partners, boutique fondata da **Raffaele Lener** dopo venti anni di collaborazione con la law firm magic circle, Freshfields Bruckhaus Deringer, di cui è stato non solo socio ma anche managing partner.

L'avvio del progetto, a cui partecipano le partner **Grazia Bonante** e **Sonia Locantore**, oltre a un team di cinque avvocati più un counsel (**Carlo Cipriani**), coincide con un periodo di grande fermento per il comparto bancario alle prese con lo scenario Brexit, una nuova stagione di merger e importanti riorganizzazioni. Si pensi al caso Carige che ha visto Raffaele Lener, professore di diritto Commerciale a Tor Vergata e alla Luiss, tra i commissari nominati dalla Banca Centrale Europea per la gestione dell'amministrazione straordinaria dell'istituto.

Professor Lener come nasce questo nuovo progetto professionale?

L'iniziativa, concordata e del tutto amichevole, nasce in occasione di un ripensamento del modo in cui Freshfields Bruckhaus Deringer è organizzato e in concomitanza del primo vero ricambio generazionale di uno studio che ha ormai più di vent'anni di storia in Italia. Dal mio personale punto di vista c'è anche, innegabilmente, la voglia di cambiare il modo di lavorare dopo vent'anni, molto belli e pieni di soddisfazioni, come partner di uno degli studi più importanti del mondo. Questo mi ha, ad esempio, consentito di accettare incarichi molto "personali", come la posizione di commissario in Banca Carige o il ruolo di componente del Comitato di vigilanza dell'OCF, difficilmente compatibili con una struttura come quella di Freshfields.

Che opportunità potrete cogliere?

Un gruppo agile e versatile per seguire al meglio i clienti che richiedono un elevato grado di specializzazione nei settori del diritto societario e dei mercati finanziari, che in studi di grandi dimensioni – per via della necessaria standardizzazione dell'organizzazione del lavoro – è più difficile mantenere.

Il mercato si presenta già molto vivace.

L'attività sul fronte regolamentare e governance sarà sempre più rilevante per i clienti bancari?

L'impatto della regolamentazione è certamente destinato ad aumentare soprattutto nel settore della prestazione di servizi bancari, finanziari e di mercato. Diventa quindi di fondamentale importanza comprendere e anticipare i cambiamenti per cogliere le nuove opportunità, anche dal punto di vista dell'organizzazione dello studio.

Al momento dell'annuncio del nuovo progetto ha tenuto a sottolineare che il rapporto con Freshfields non si esaurisce: come mai questa scelta?

Per quel che so Freshfields non è orientato a costituire nuovamente un dipartimento di *financial services* per l'Italia, ma piuttosto intende mantenere i team di specialisti nei due *hub* di Londra e Francoforte. Di qui la scelta di continuare a lavorare insieme sulle pratiche che richiedono le competenze che gli specialisti dello studio hanno maturato nell'ultimo ventennio.

Qualcuno potrebbe dire, tanto valeva restare. Invece, perché ha ritenuto importante avviare un nuovo percorso e una nuova offerta?

Come dicevo, era arrivato il momento di cambiare, per cogliere nuove opportunità di mercato senza però compromettere i legami esistenti con Freshfields. Mi sembra che questa scelta consenta a noi e Freshfields di avere il meglio dei due mondi: un legame forte con uno studio che, con i suoi 275 anni di storia, è quasi un'istituzione nella City e la possibilità di operare in maniera più agile sul mercato dei servizi legali italiani, che ha significative, ben note peculiarità.

“

PENSO CHE LE BOUTIQUE LEGALI ABBIANO UNA LORO CHIARA RAGION D'ESSERE IN SETTORI DI ALTA SPECIALIZZAZIONE, NEI QUALI SI DEVE OPERARE SENZA I VINCOLI DA CONFLITTO DI INTERESSI CHE CARATTERIZZANO GLI STUDI DI GRANDI DIMENSIONI

”

»»



UN'UNICA AZIENDA, INNUMEREBOLI SOLUZIONI PER TUTTI.

All'avanguardia nel Facility Management per aziende e privati.

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

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

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

Progect SA - Facility Management

Lugano

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

Milano

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

Roma

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

info@progect.ch
www.progect.ch

“

BREXIT HA GIÀ UN IMPATTO SULLA NOSTRA ATTIVITÀ. ABBIAMO ASSISTITO DIVERSI INTERMEDIARI NELLA “RELOCATION” DEI SERVIZI OFFERTI DA LONDRA IN EUROPA E IMMAGINO CHE QUESTE ATTIVITÀ CONTINUERANNO PER TUTTO IL PERIODO TRANSITORIO DOPO L'USCITA DEL REGNO UNITO DALL'UNIONE

”



RAFFAELE LENER

Il dibattito sulle boutique legali è tornato d'attualità: lei cosa ne pensa? Quali sono le caratteristiche che una boutique deve avere per stare sul mercato con profitto e profitti?

Penso che le boutique legali abbiano una loro chiara ragion d'essere in settori di alta specializzazione, nei quali si deve operare senza i vincoli da conflitto di interessi che caratterizzano gli studi di grandi dimensioni. La “boutique” deve però essere in grado di offrire davvero una assistenza ad alto valore aggiunto e certamente non servizi standardizzati. I professionisti che vi lavorano non possono essere “fungibili”, ma devono essere in grado di lavorare in prima persona e, sinceramente, essere noti sul mercato come professionisti “di qualità”. Altrimenti la “boutique” non ha senso.

Quali sono i piani futuri per Lener & Partner? Penso allo sviluppo di *practice areas* e alla crescita del gruppo... Oggi siete tre soci, un *counsel* e cinque avvocati...

Per il momento siamo concentrati sul fare quello che sappiamo fare bene. Ci sono delle aree contigue nelle quali può essere sensato ampliare il raggio di attività, ma sempre nell'ambito dei settori di riferimento.

Brexit avrà un impatto sulla vostra attività?

Brexit ha già un impatto sulla nostra attività. Abbiamo assistito diversi intermediari nella “relocation” dei servizi offerti da Londra in Europa e immagino che queste attività continueranno per tutto il periodo transitorio dopo l'uscita del Regno Unito dall'Unione. Per il resto è difficile valutare gli effetti della Brexit nel lungo periodo, specialmente con riferimento al ruolo che la City di Londra continuerà a svolgere in futuro. A meno di una (alquanto improbabile) retromarcia del Regno Unito è indubbio che la Brexit avrà effetti anche sul mercato dei servizi legali.

Pensa a uno o più uffici all'estero?

Per il momento è prematuro. Lo studio ha legami così consolidati con il network di FBD, che una simile scelta non è stata presa in considerazione.

Cosa direbbe a un collega di un altro studio che sta pensando di avviare il proprio progetto professionale?

Gli augurerei in bocca al lupo. Ogni studio è organizzato diversamente, anche sulla base della tipologia della clientela, e ciascun professionista fa storia a sé. È difficile dare suggerimenti. I modelli del grande studio (internazionale o anche domestico) e dello studio “di nicchia” di alta specializzazione sono destinati a convivere. ■

SPOTLIGHT

FEDERICO SUTTI

DENTONS

CRESCCE

E DUPLICA

L'OFFERTA



Il fatturato arriva a 35,8 milioni. E lo studio lancia una service line per l'attività continuativa. I lateral hire non si fermano. Sutti a MAG: «Focus su insolvency, amministrativo e m&a»

di nicola di molfetta

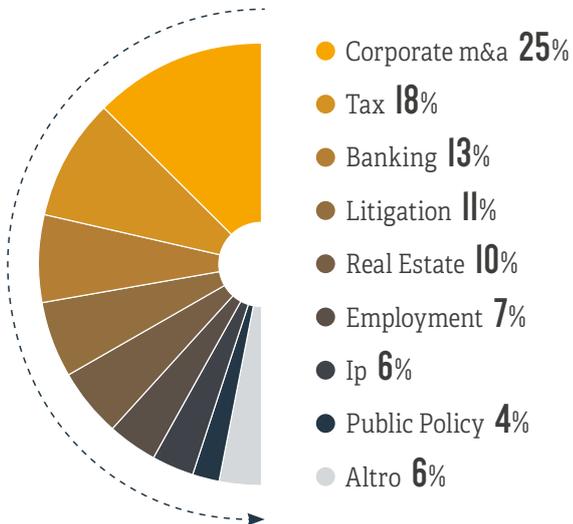
L'idea era di partire nel secondo trimestre del 2019. «Ma la risposta dei clienti ci ha convinto a cominciare subito». Dentons raddoppia. E lancia una nuova service line. A rivelarlo in anteprima a MAG è **Federico Sutti**, managing partner in Italia e componente del board europeo della law firm.

«Si tratta di un team che si occuperà di tutta l'attività di processo che i clienti oggi tendono a gestire internamente» cercando di far quadrare i loro budget. Attività di consulenza ordinaria e continuativa, «con programmi che consentono al cliente di sfruttare le competenze e le sinergie dello studio ma a prezzi decisamente ragionevoli». Questo senza intaccare le attività core della law firm, che rimarranno completamente separate.

L'iniziativa non ha ancora un nome ufficiale. All'interno di Dentons viene, per il momento, chiamata "projetc double", visto che di fatto duplica l'offerta dello studio aprendo un nuovo mercato. Un'area di business che, pur non promettendo una particolare marginalità, potrebbe diventare strategica. «Ci interessa fare lavoro di processo tutte le volte che questo è utile per mantenere o rafforzare il nostro posizionamento nelle aree di attività che copriamo – dice Sutti –. Da un lato ci strutturiamo per fornire un servizio di assistenza continuativa di qualità, dall'altro puntiamo a diventare *preferred supplier* per le operazioni a maggior valore aggiunto dei nostri clienti».

LA RIPARTIZIONE

% DI RICAVI PER AREE DI PRATICA



Per le aziende il vantaggio starebbe nel potersi avvalere dei servizi di una struttura costruita ad hoc, con standard qualitativi garantiti e a un prezzo vantaggioso: «Le nostre strutture, se sono gestite in modo efficiente, possono essere più competitive del costo aziendale» di un team in house.

Al momento, i professionisti assegnati a “project double” sono quattro. «Agiscono sotto la supervisione di un socio – spiega Sutti – perché vogliamo garantire la qualità dell’output. Ma contiamo nel tempo di costruire un team capace di essere indipendente. A quel punto avremo uno o due soci che saranno distaccati esclusivamente per seguire quell’attività». Quindi, seppur distinte, le strutture saranno in un certo qual modo collegate perché, come ribadisce il managing partner, «sono funzionali l’una all’altra. Abbiamo anche deciso che questa struttura non avrà una ragione sociale diversa, per motivi reputazionali. Siamo sempre noi. La carta intestata è la nostra, la polizza assicurativa è la nostra». Così come la sede, visto che il team sarà di base negli uffici di Piazza Affari dove gli spazi cominciano a esaurirsi. «Abbiamo dovuto prendere un piano nell’edificio accanto», dice Sutti che, però, allo stesso tempo fa sapere che l’attività di lateral hire di Dentons non si è ancora esaurita.

Nel 2018, lo studio ha preso sette nuovi soci sul mercato e ne ha promosso uno dall’interno. Il 2019, invece, è cominciato con l’ingresso di **Carsten Steinhauer**, ex McDermott Will & Emery, che oltre a integrare il team di corporate m&a ha costituito anche il german desk dello studio. A seguire, poi, c’è stato l’annuncio dell’arrivo del penalista **Matteo**

QUI CERCHIAMO UN TEAM CHE SI OCCUPI
DEL FALLIMENTARE TRADIZIONALE,
CONCURSALE E PROCESSUALE...
POI STIAMO CERCANDO NEL
CONTENZIOSO AMMINISTRATIVO



FEDERICO SUTTI



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



Vizzardì, proveniente da Luca Santa Maria e Associati, come socio del dipartimento di litigation & dispute resolution (un ingresso avvenuto quasi in concomitanza con l'uscita di **Armando Simbari**, tornato a lavorare con **Massimo Dinoia**). «Ci sono, poi, ancora due aree su cui stiamo puntando. Anzi, tre», dice Sutti. Le prima è l'insolvency. «Qui cerchiamo un team che si occupi del fallimentare tradizionale, concorsuale e processuale», spiega l'avvocato. «Poi stiamo cercando nel contenzioso amministrativo. Qualcuno di base a Roma. Anche se non è un'operazione semplice, e non perché manchino bravi avvocati, ma perché non sono molti quelli che si occupano di questa materia e hanno la voglia e le caratteristiche giuste per inserirsi in una struttura full service».

Quanto alla terza area in cui lo scouting di Dentons è ancora in corso, Sutti fa sapere che si tratta del corporate m&a. Qui, a gennaio, lo studio ha visto l'uscita di **Stefano Speroni**, andato, come noto, a guidare la direzione affari legali di Eni. Ma al di là di

M&A SOTTO LALENTE

Anno	n° operazioni	Valore
2018	23 ▲▲▲	7.700 mln € ▲▲▲
2017	17 ▲▲▲	626 mln € ▲▲▲
2016	10 ▲▲▲	79 mln € ▲▲▲

Fonte: : elab. MAG su dati MergerMarket

questo dato, osserva Sutti, l'obiettivo di Dentons è far sì che questa practice arrivi a rappresentare il 40% del fatturato dello studio entro il 2021. Mentre oggi è al 25%.

Il motivo? Semplice: «L'attività m&a è quella più trasversale e capace di trainare il full service creando lavoro per gran parte dei dipartimenti», dice il managing partner.

Sotto la lente

SI CONSOLIDA IL REAL ESTATE

Reputazione, deal e squadra. Tre anni fa Dentons ha cominciato la sua storia Italiana partendo da una forte practice di real estate. Inevitabile, considerato il background del managing partner **Federico Sutti** e il settore d'elezione di buona parte dei professionisti che hanno partecipato al progetto sin dalla prima ora. A tre anni di distanza, quindi, è possibile fare un bilancio dell'attività di questo team. Che ha confermato la propria reputazione, ampliato i propri ranghi e lasciato il segno in una luna scia di operazioni.

Il peso della practice sul totale dei ricavi dello studio è di circa il 10%. Come tre anni fa. Ma più di allora, in termini assoluti, visto che il fatturato dello studio nel frattempo è cresciuto di oltre il 175%. Inoltre,

se si considera la performance del real estate insieme a quello del settore urbanistica, il peso della practice arriva a sfiorare il 15%. Quanto al team, l'ultimo ingresso data gennaio 2018 ed è quello di **Carlo Merisio** (ex Allen & Overy) che ha integrato la squadra completata dai soci **Maria Sole Insinga** e **Federico Vanetti**.

Asset deal, sviluppo, urbanistica, fondi e private equity. Il cerchio si è chiuso e le operazioni stanno lì a certificarlo.

È il caso dell'assistenza a Orion Capital nell'acquisizione di Milano 4, 60mila metri quadri edificabili a Basiglio. «Sono i deal più belli perché compri l'area e i diritti edificatori ma poi hai tutta l'assistenza per i due anni a venire che è importante», osserva Vanetti.

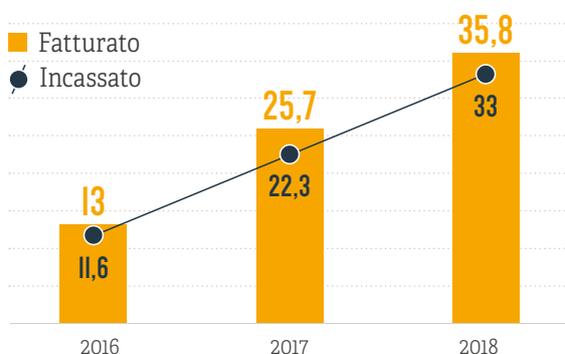
Sempre per Orion, lo studio ha lavorato al progetto SeiMilano, riqualificazione di 400mila metri quadri nella zona Ovest del capoluogo lombardo. «Mentre



CARLO MERISIO

L'ANDAMENTO

I RICAVI DELLO STUDIO IN ITALIA (dati in milioni di euro)



Fonte: : Legalcommunity.it

Nel 2018, in base ai dati MergerMarket, lo studio ha messo a segno 23 operazioni per un valore complessivo di 7,7 miliardi di euro. Un incremento

del 35% in termini di volume e del 1.130% in termini di valore rispetto al 2017. Tra le altre cose, Dentons ha seguito Kkr-Calsonic nell'acquisizione di Magneti Marelli, Piquadro in quella di Lancel, Johnson & Jonson nella vendita della divisione "Diabetes Care" e Giplast nella cessione di un ramo d'azienda. Un risultato corale, sottolinea Sutti, ricordando che il team, che conta comunque su un nutrito gruppo di partner (**Junyi Bai, Antonella Brambilla, Alessandro Dubini, Pierfrancesco Faggiano, Luca Pocobelli** a cui si è da poco aggiunto Steinhauer), presto potrebbe crescere ulteriormente anche sulla scia dei risultati dell'esercizio appena archiviato.

Il 2018, per Dentons, si è chiuso con 35,8 milioni di fatturato, 33 milioni circa di incassato e una produzione di quasi 41 milioni di euro. «Considerando che il 2019 comincia con wip per 12 milioni – conclude Sutti – e che l'attività di tutti i nuovi arrivi del 2018 dovrebbe andare a regime, direi che l'obiettivo di fatturato di quest'anno non potrà essere meno di 40 milioni». 📄

quest'anno abbiamo tagliato il traguardo dell'apertura del centro commerciale Valle Aurelia a Roma, a cui abbiamo lavorato nel 2016», ricorda Insinga.

«Stiamo seguendo più di 3 milioni di metri quadri di riqualificazione urbanistica. Una buona parte a Milano, però abbiamo cominciato a lavorare anche in Sardegna, in Emilia Romagna oltreché nel Lazio».

Nel retail, lo studio ha recentemente assistito Fabrica Sgr nell'acquisizione del palazzo Excelsior in Galleria del Corso a Milano, dove nei prossimi mesi aprirà il flagship store di Victoria's Secret.

Mentre, sul fronte uffici, lo studio ha affiancato Ubs asset management nell'acquisizione dell'Eurcenter a Roma da Coima Core Fund: 15mila metri quadri, una delle più importanti operazioni di compravendita di un singolo immobile per uffici nella Capitale nel 2018.

Tra i settori più promettenti, nel

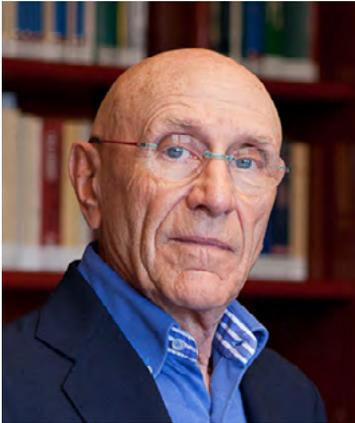


MARIA SOLE INSINGA E FEDERICO VANETTI

prossimo futuro, Merisio indica «la logistica, soprattutto nel cross docking. E poi ci sono i filoni delle strutture sanitarie e dello student housing».

Una tendenza, quest'ultima che certifica l'evoluzione del residenziale che, come osservano gli avvocati, «si arricchisce di

servizi». Anche se, conclude Vanetti, «soprattutto per ciò che riguarda lo student housing, il comparto ha bisogno di regole chiare». Ma il potenziale è davvero enorme. Basti pensare che, solo a Milano, gli studenti fuori sede sono più di 80mila ([si veda il numero 114 di MAG](#)).. 📄



Dipendenti-inventori E GIUSLAVORO

di salvatore trifirò**

Quello delle invenzioni dei dipendenti è un tema spesso trascurato nei contratti di lavoro. Eppure, riguarda un aspetto molto importante nella loro economia. Una recente ricerca nel settore automobilistico rende coscienti di quanto sia necessario “*l’out-side-the-box-thinking*” per muoversi in un mondo sempre più tecnologico in cui le invenzioni si autoalimentano anche con l’aiuto dell’intelligenza artificiale, frutto anch’essa di invenzione e soggetta, quindi, come in una sorta di movimento circolare, alla relativa normativa. E in questo mondo, che corre verso il futuro, la domanda è: se un dipendente (la qualifica è irrilevante) di un gruppo industriale o di una multinazionale realizza un’invenzione – magari particolarmente remunerativa – chi può sfruttarla economicamente? Il datore di lavoro o il dipendente-inventore? E il dipendente-inventore ha diritto o no ad un compenso? E

quel compenso può considerarsi a tutti gli effetti di legge e di contratto retribuzione e, quindi, assoggettato ad imposizione fiscale e contributiva e incidere su tutti gli istituti contrattuali?

Qui, il diritto industriale e il diritto d’autore intersecano il diritto del lavoro (come spesso accade con altre branche del diritto: il societario, il commerciale, il fallimentare, il diritto di famiglia e così via). Ora, mentre il codice civile attribuisce (art. 2590 cod. civ.) al prestatore di lavoro il diritto di essere ritenuto autore dell’invenzione cui è pervenuto nello svolgimento del rapporto di lavoro, con il riconoscimento, dunque, della paternità morale dell’invenzione medesima, le leggi speciali attribuiscono, in via generale, al datore di lavoro il diritto allo sfruttamento economico, ma con qualche eccezione. Il codice della proprietà industriale e la relativa legislazione, infatti,

riconoscono al dipendente che, in via occasionale, è autore di un trovato inventivo, rientrante nel campo di attività del datore di lavoro, e ai ricercatori alle dipendenze di un'Università o Ente pubblico, avente finalità di ricerca, il diritto allo sfruttamento economico derivante dall'invenzione brevettabile di cui sono autori.

Tornando al datore di lavoro privato, va ricordato che se un dipendente, nell'ambito della sua prestazione lavorativa in azienda, è autore di un trovato innovativo, coperto o meno da brevetto, e nel contratto di lavoro non viene prevista una retribuzione a tale fine, egli ha diritto a un equo premio, da determinarsi tenuto conto dell'importanza della invenzione, delle mansioni svolte, della retribuzione percepita dal dipendente-inventore, nonché del contributo che questi ha ricevuto dall'organizzazione del datore di lavoro. Se, viceversa, nel contratto di lavoro era stata prevista una speciale retribuzione (che può essere anche una parte della retribuzione globale) destinata a tale preciso scopo - alla ricerca cioè di un trovato - il dipendente non ha diritto all'equo premio. Occhio, dunque, al contratto, per non cadere, poi, sotto la mannaia dei Giudici, di fronte ai quali non reggerebbe la difesa che il dipendente era stato assunto per operare, ad esempio, in un settore di ricerca e sviluppo se non si dà, in pari tempo, la prova della previsione di una speciale retribuzione quale corrispettivo dell'attività inventiva. Come in un caso esaminato di recente dal Tribunale, laddove il datore di lavoro è stato condannato a pagare ad un dipendente ben



480.000 euro di equo premio per non aver previsto in contratto e, comunque, non essere riuscito a provare diversamente, vuoi con elementi documentali, vuoi in via presuntiva attraverso la comparazione con la retribuzione di altri dipendenti per incarichi analoghi, l'esistenza di una pattuizione che avesse come contenuto una speciale retribuzione per l'attività inventiva.

Caso a parte sono le invenzioni che riguardino i programmi per elaboratori, banche dati, *design* industriale. Qui, la legge del diritto d'autore stabilisce che il datore di lavoro ha diritto allo sfruttamento economico esclusivo dell'opera, salvo patto contrario.

Alla luce di quanto sopra, pertanto, al fine di evitare probabili contenziosi è opportuno - presentandosi specifiche situazioni di fatto potenzialmente rischiose sotto il profilo delle possibili invenzioni - prevedere specifiche clausole contrattuali, come sopra illustrato.

Per quanto riguarda il problema dell'assoggettabilità o meno ad imposizione fiscale e contributiva della speciale retribuzione pattuita per l'attività inventiva, è da rilevare che il fatto che si tratti di un corrispettivo conseguente alla prestazione lavorativa, fa sì che al quesito debba essere data risposta positiva. Lo stesso dicasi per le somme che sono corrisposte a titolo di equo premio perché percepite in relazione al rapporto di lavoro nonostante il carattere occasionale. Per tale motivo, peraltro, trattandosi di un premio occasionale, lo stesso non incide sugli altri istituti contrattuali e così anche sul trattamento di fine rapporto.

***Socio fondatore dello studio Trifirò & Partners*

*Rubrica a cura di
AIDP Gruppo Regionale Lombardia



LEGALCOMMUNITY AWARDS

TAX2019

SCOPRI QUI I FINALISTI

Lunedì 25 marzo

Superstudio Più

Via Tortona 27

Milano

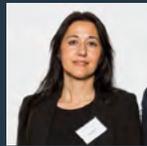
#LcTaxAwards



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



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



Simona Alberini
Country Tax Manager Italy,
ABB



Laura Beretta
Group Tax Director,
Prysmian Group



Franco Biccari
Tax Litigation Manager,
Gruppo Generali



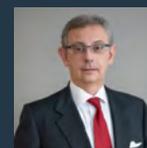
Federico Bonaiuto
HSenior Vice President Group
Legal Affairs, *Leonardo*



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



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



Anna De Stefano
Angel Investor,
Legal innovation



Claudio Feliziani
Group Tax Director,
De Agostini



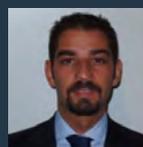
Laura Filippi
CEO, *ITW Italy Holding*



Cristian Filocamo
Chief Financial Officer, *Mutti*



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



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



Massimo Guarnieri
Head of Tax, *Versace*



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



Aaron Meneghin
Head of Group Tax,
Valentino



Silvia Roselli
Head of Fund Finance – Italy,
*Savills Investment Manage-
ment SGR*



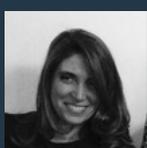
Stefano Rossi
CFO, *Alba Leasing*



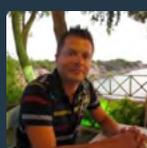
Luca Saporiti
Head of Fund Management,
*Bnp Paribas Real Estate
Investment Management
Italy S.G.R.*



Mauro Sbroggiò
Chief Executive Officer,
Finint SGR



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



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



BLOCKCHAIN E PROPRIETÀ INTELLETTUALE, scenari presenti

Intervista a Marco Barulli, fondatore di Bernstein.io. Terminata la fase beta. Tra i clienti numerosi studi legali. «Negli Usa, diversi Stati federali stanno introducendo provvedimenti che rendono “smart contracts” e “blockchain records” legalmente riconosciuti e validi»

di nico kuhlmann

Marco Barulli è il fondatore di [Bernstein.io](https://bernstein.io), azienda basata a Monaco di Baviera che utilizza la blockchain per offrire servizi di protezione e gestione della proprietà intellettuale.

Cosa ha a che fare la blockchain con la proprietà intellettuale?

Cominciamo con una buona notizia: l'umanità produce innovazione a ritmi mai visti prima. E questo si riflette anche sul mercato: l'87% degli asset dello SP500 è oggi costituito da beni immateriali, 20 trilioni di dollari di pura proprietà intellettuale! Purtroppo questa enorme quantità di proprietà intellettuale è ancora gestita in modo lento, geograficamente frammentato e costoso. L'attuale sistema IP fatica a

tenere il passo con la velocità del mondo digitale, e la maggior parte delle aziende che fanno innovazione non ne trae grandi benefici. In questo scenario, la blockchain rappresenta il registro pubblico universale che stavamo aspettando da millenni: indipendente da qualsiasi autorità centrale, immutabile, resiliente e incensurabile. Ognuno può avere accesso a una copia aggiornata di questo registro, ognuno può aggiungervi nuovi dati, ma nessuno sarà in grado di apportare modifiche o cancellare alcunché. E, naturalmente, questo registro pubblico universale è lo strumento perfetto per tracciare asset di proprietà intellettuale e processi di innovazione. Grazie alla blockchain, le aziende possono creare solide basi per neutralizzare o limitare i rischi durante l'intero ciclo di vita dell'innovazione, dalla protezione dei segreti industriali, al defensive publishing. E questa è letteralmente la missione di Bernstein.

I servizi di Bernstein sono già disponibili? Puoi fornire un esempio concreto di un cliente e di come utilizza Bernstein?

Bernstein ha recentemente terminato la fase di "private beta", durata oltre un anno, durante la quale abbiamo acquisito decine di clienti, sia aziende high-tech che studi legali. E da qualche settimana i servizi di Bernstein sono disponibili al pubblico.

Il cliente più entusiasta è P&TS, uno studio legale svizzero che dal 2017 offre ai propri clienti le certificazioni di Bernstein, individuando in modo proattivo situazioni in cui tali certificati riducono al minimo i rischi o creano le basi per un quadro contrattuale più solido. Ci piace lavorare con gli studi legali. Grazie ai loro contributi, abbiamo acquisito familiarità con numerose situazioni in cui Bernstein offre vantaggi sostanziali: dal creare documentazione per le strategie di "prior use defense", alla gestione dei processi creativi settore della moda e del design, dalla stesura di NDA robusti e non ambigui, alla registrazione di copyright per software e manuali.

Qual è lo status giuridico attuale dei certificati basati sulla blockchain?

Negli ultimi anni molti Paesi stanno varando provvedimenti che fanno esplicito riferimento alla tecnologia blockchain e rendono legalmente ammissibili le informazioni registrate tramite

CHI È



MARCO BARULLI

Laureato in Informatica all'Università di Bologna, dopo una prima esperienza nel settore telecomunicazioni nel team che porta WorldCom/Verizon in Italia, Marco Barulli fonda eXtrapola azienda attiva nel settore del monitoraggio dei media online. Si occupa poi di ebook come CFO di StreetLib, per infine seguire la passione per la sicurezza e la crittografia che lo porta a creare Clipperz.is, primo password manager online con architettura zero-knowledge, e poi Bernstein.io.

tale tecnologia. I legislatori si stanno muovendo velocemente poiché i governi stessi necessitano di fornire un supporto normativo al crescente numero di iniziative blockchain nel settore pubblico.

La Cina è chiaramente all'avanguardia in questo campo, con la recente decisione della Corte Suprema e la sentenza della corte di Hangzhou, dove un certificato Bitcoin è stato decisivo per la valutazione di un caso di violazione del copyright. Negli Stati Uniti, diversi Stati federali stanno introducendo provvedimenti che rendono "smart contracts" e "blockchain records" legalmente riconosciuti e validi. Anche in Europa la situazione è complessivamente favorevole. Il regolamento eIDAS, ad esempio, stabilisce espressamente

28.11.2019 MILANO

SAVETHEBRAND

LC PUBLISHING GROUP

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



Sponsor



LATHAM & WATKINS



#SaveTheBrand



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

che un documento elettronico non può essere rigettato come prova in giudizio solo perché non soddisfa i requisiti canonici di un timestamp elettronico qualificato.

Perché un'azienda dovrebbe fidarsi di Bernstein e condividere con Bernstein i propri asset IP? Inoltre, come siete riusciti a superare le tradizionali sfide di usabilità dei prodotti basati sulla crittografia?

Le aziende non condividono con Bernstein alcuna informazione! Bernstein è una "applicazione web a conoscenza zero". Questo significa che tutti i dati e i file dell'utente sono criptati localmente nel browser dell'utente prima di raggiungere il server di Bernstein. Il ruolo di Bernstein è semplicemente quello di portale di accesso a molteplici infrastrutture di certificazione, sia decentralizzate come la blockchain Bitcoin, che centralizzate come le autorità di timestamping nell'UE e in Cina. All'utente Bernstein appare come una normale applicazione web. Nessun software da installare e nessuna chiave crittografica da generare. E



LA CINA È CHIARAMENTE ALL'AVANGUARDIA IN QUESTO CAMPO, CON LA RECENTE DECISIONE DELLA CORTE SUPREMA E LA SENTENZA DELLA CORTE DI HANGZHOU, DOVE UN CERTIFICATO BITCOIN È STATO DECISIVO PER LA VALUTAZIONE DI UN CASO DI VIOLAZIONE DEL COPYRIGHT



COSA È



Bernstein Technologies GmbH nasce nel 2016 a Monaco di Baviera con l'iniziale supporto di Telefonica Deutschland e del suo incubatore Wayra. Bernstein offre ad aziende high-tech e studi legali servizi di certificazione basati sulla blockchain per la protezione della proprietà intellettuale. Nel 2018 Bernstein si apre a due nuovi investitori: Motu Ventures, fondo di venture capital di Berlino, e uno studio legale specializzato in IP con sede a Dusseldorf.

non sono richiesti Bitcoin o altre criptovalute. Bernstein è paragonabile ad una versione criptata di Dropbox combinata con un servizio di certificazione delle informazioni. È sufficiente un clic per registrare i propri asset di proprietà intellettuale in qualunque formato sulla blockchain, e ottenere una marcatura temporale dalle principali authority (TSA).

Quali sono le tue previsioni per il futuro della blockchain nell'ambito della proprietà intellettuale?

Sicuramente mi aspetto ulteriori conferme della validità legale dei record blockchain. La crescente adozione di certificati blockchain sia nel campo della proprietà intellettuale che in altri settori aumenterà le possibilità di avere tribunali impegnati in procedimenti in cui la blockchain svolge un ruolo importante, e questo attirerà ulteriormente l'attenzione dei legislatori. Da un punto di vista più tecnico, spero che il 2019 ci porti sviluppi nell'ambito dei non-fungible tokens per passare dalla fase attuale, in cui i certificati blockchain sono utilizzati per dimostrare diritti su asset di proprietà intellettuale, ad una fase in cui tali asset possono essere trasferiti, venduti e concessi in licenza direttamente sulla blockchain.

**Intervista originariamente pubblicata in lingua inglese su [Legal Tech Blog](#). *

DIRITTO, ORDINE E LATERALITÀ

a cura di Barabino & Partners Legal

La penombra che accompagna il crepuscolo rende la figura di Alessio, sprofondato nella sua poltrona di pelle con il camino alle spalle, ancora più autorevole. Il soggiorno è illuminato solo dal guizzare allegro delle fiamme. Ecco Sofia che gli si avvicina, Alessio le sorride. Nonostante sia ormai cresciuta, alla sua nipotina piace sempre sedere a gambe incrociate sul tappeto di fronte a lui. Un tempo era solo lui che parlava, e lei, con i gomiti affondati nel grosso cuscino di velluto cremisi, ascoltava con occhi attenti. Adesso è all'ultimo anno di liceo.

“Dimmi, zio Alessio”, lo apostrofa sistemandosi sul tappeto in modo da non sconfinare oltre l'ombra della poltrona, “secondo te, che cos'hanno in comune Ovidio, Wallace Stevens e Petrarca?”. Alessio aggrotta le sopracciglia. Ma come, Sofia aveva dimenticato di quando era bambina e non voleva sentir parlare di tagliare i suoi bei capelli biondi e lui, le recitava *Erano i capei d'oro a l'aura sparsi, che 'n mille dolci nodi gli avolgea?* O quando aveva deciso di fondare, alle elementari, il comitato protezione dei ragni, dopo che lui le aveva raccontato il mito di Aracne trasformata in ragno da Atena e costretta a tessere per sempre, cantato nelle *Metamorfosi* di Ovidio? Wallace Stevens, poi, è semplicemente uno dei maggiori poeti americani, avevano letto insieme *The Idea of Order at Key West* qualche settimana fa. “Ma, mia cara”, ribatte Alessio, “mi stai forse prendendo in giro? Dovresti

saperlo anche tu che sono tre artisti, hanno in comune il fatto di creare poesia”.

Sofia scuote la testa: “Sì, certo. Io però pensavo a un'altra cosa, meno evidente forse, che mi ha fatto riflettere”.

“Cosa?”

“Bè, tutti e tre sono uomini di legge. Ovidio non solo ha studiato diritto, ma è anche stato per qualche tempo giudice, a Roma. Petrarca veniva da una famiglia di giuristi, ha studiato diritto per dieci, dico dieci anni. E poi Wallace Stevens, - a proposito, grazie di avermelo fatto conoscere, certo è un poco difficile da leggere però mi ci sto impegnando - lui è stato poeta e avvocato, e poi giurista d'impresa, complessivamente più uomo di legge che poeta, direi, visto che in diritto assicurativo era un'autorità”.

“Ma mia cara, tu mi vuoi dire che accomuneresti Ovidio, Wallace Stevens e Petrarca solo per il fatto che hanno studiato giurisprudenza? Suvvia, sarebbe una categorizzazione insensata. Quindi che faresti, in un supermercato metteresti nello stesso reparto calzini, angurie e borotalco Roberts solo perché sono tutti e tre verdi?”

Sofia, piccata, ribatte: “Zio, ma perché per partito preso devi difendere una posizione il cui unico merito è quello di essere la più ovvia? Soprattutto, perché le stai considerando come posizioni alternative? Non mi pare di aver detto di non condividere il fatto che siano tre poeti, sto solo aggiungendo un altro fattore che hanno in comune, sto solo aggiungendo una seconda chiave di lettura del loro lavoro. Io mi sono documentata, zio. Tu sapevi che Wallace Stevens in una



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.



lettera scrisse: “*La mia mente non è divisa a metà, fra diritto e poesia. Io faccio e diritto e poesia con tutta la mia mente*”, dico, lo sapevi? E allora dimmi, tu che sei così categorico, Wallace Stevens è un poeta o un giurista?”.

“Beh, per me è un poeta, presumo per i colleghi un giurista. Però, mia cara, - borbotta Alessio sprofondando ancor di più nella sua poltrona - qui lo dico e qui lo nego: ti complichì la vita in questo modo. Che erano tre poeti, lo sapevi già. Invece, quante ore hai passato a cercare informazioni su di loro? L'ho letta la voce di Wikipedia su Wallace Stevens, è trattata come marginale questa parte della sua vita”.

“Zio! Ma cosa dici?” Esclama Sofia, indignata, sollevandosi. “E tu pensi che io possa accontentarmi di quello che so

già? Pensi che quando affronto un problema debba limitarmi a solcare le vie già scritte, le abitudini, le *best practice*? Certo, bisogna conoscerle bene queste cose, ma io voglio imparare a leggerle in modo diverso, voglio creare dei sentieri nuovi, laterali. Non è più il tempo di lasciarsi soffocare da quella *rage of order* che ci portiamo dentro. So che significherà più fatica, più studio, ma solo abituandomi a pensare anche in modo non lineare posso riuscire a fare la differenza”.

“Cambierà tutto, zio, lo capisci? Sta già cambiando tutto”, scandisce fissandolo negli occhi.

È in piedi, Sofia. Adesso, in quel gioco di ombre mobili governato dalle fiamme nel camino, svetta oltre la poltrona dove resta, affondato, Alessio. ■



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

LEGALCOMMUNITY FINANCE AWARDS 2019: I VINCITORI





Sono stati premiati, in presenza di una platea di general e legal counsel di aziende, advisor finanziari, banker e rappresentanti del mondo della comunicazione, i protagonisti dell'advisory legale del settore finance.

Oltre 700 le persone riunite all'Excelsior Hotel Gallia di Milano per celebrare gli avvocati e studi legali specializzati nel comparto finanziario, la cui eccellenza è stata riconosciuta e premiata da un'autorevole giuria composta quest'anno da 39 tra esperti e operatori del settore.

L'evento, arrivato alla sesta edizione, è stato organizzato da *Legalcommunity.it* in collaborazione con Accuracy.

Ecco di seguito tutti i vincitori:

**SFOGLIA
LA FOTOGALLERY**



STUDIO DELL'ANNO



Da sinistra: David Alexander Neu, Laura Scaglioni, Lucio Bonavitacola, Paolo Ballerini, Charles Adams, Filippo Emanuele, Francesca Cuzzocrea, Luca Maria Chieffo, Gioacchino Foti (Clifford Chance)



CHIOMENTI

CLIFFORD CHANCE

GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI & PARTNERS

LEGANCE

LINKLATERS

PEDERSOLI STUDIO LEGALE

AVVOCATO DELL'ANNO

CHARLES ADAMS
Clifford Chance

ANDREA AROSIO
Linklaters



GREGORIO CONSOLI
Chiomenti

ANDREA GIANNELLI
Legance

DAVIDE MENCACCI
Linklaters

ANDREA NOVARESE
Latham & Watkins



Gregorio Consoli (Chiomenti)

STUDIO DELL'ANNO STRUCTURED FINANCE



Da sinistra: Giuseppe Barra Caracciolo, Silvia Pasqualini, Gianluca Fanti, Iacopo Canino, Francesco Scebba (White & Case)



CLIFFORD CHANCE

FRESHFIELDS

GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI & PARTNERS

LEGANCE

ORRICK

WHITE & CASE

AVVOCATO DELL'ANNO STRUCTURED FINANCE

IACOPO CANINO
White & Case

GREGORIO CONSOLI
Chiomenti

FEDERICO DEL MONTE
Hogan Lovells



PATRIZIO MESSINA
Orrick

STEFANO SENNHAUSER
Allen & Overy



Patrizio Messina (Orrick)

STUDIO DELL'ANNO PROJECT FINANCE



Da sinistra: Michele Florio, Giulia Pandimiglio, Giovanna Zagaria, Giorgio Frasca, Catia Tomasetti, Gabriele Malgeri, Lorenza Vitali, Beatrice Corda, Giovanni Guglielmo, Carmine Merucci (BonelliErede)



ASHURST

BONELLIEREDE

GRIMALDI STUDIO LEGALE

NCTM

ORRICK

AVVOCATO DELL'ANNO PROJECT FINANCE



CAROLA ANTONINI
Chiomenti

TESSA LEE
Linklaters

PIERPAOLO MASTROMARINI
Bird & Bird

EUGENIO SIRAGUSA
Nctm

CATIA TOMASETTI
BonelliErede



Eugenio Siragusa (Nctm)

STUDIO DELL'ANNO BANKING



Da sinistra: Stefano Sennhauser, Luca Maffia, Martina Gullino, Pietro Scarfone (Allen & Overy)



ALLEN & OVERY

DLA PIPER

LEGANCE

LINKLATERS

SIMMONS & SIMMONS

AVVOCATO DELL'ANNO BANKING

CHARLES ADAMS
Clifford Chance



ANDREA AROSIO
Linklaters

DAVIDE D'AFFRONTA
Simmons & Simmons

FRANCESCO DI ALTI
Watson Farley & Williams

MANFREDI LEANZA
Orsingher Ortu



Andrea Arosio (Linklaters)



STUDIO DELL'ANNO FINANCE

ASHURST

BONELLIEREDE

LEGANCE

NCTM



SIMMONS & SIMMONS



Da sinistra: Martina Zito, Maria Iliaria Griffo, Alessandro Elisio, Cettina Merlino, Nicholas Lasagna, Romeo Battigaglia, Davide D'Affronto, Fabrizio Nebuloni, Maria Giusy Naccarato, Marco Palanca, Carolina Gori, Simone Lucatello, Riccardo Rossi (Simmons & Simmons)

AVVOCATO DELL'ANNO FINANCE



Alessandro Fosco Fagotto (Dentons)

RICCARDO AGOSTINELLI
Gattai Minoli Agostinelli & Partners



**ALESSANDRO FOSCO
FAGOTTO**
Dentons

MAURA MAGIONCALDA
Pedersoli Studio Legale

ANDREA NOVARESE
Latham & Watkins

EUGENIO SIRAGUSA
Nctm



BESPOKE: *adjective. be·spoke.*

| bi-`spōk |

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

1 Custom-made. A bespoke tuxedo.

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

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

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

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

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



Accuracy
in excellent company

STUDIO DELL'ANNO DEBT CAPITAL MARKETS

CHIOMENTI

HOGAN LOVELLS



LATHAM & WATKINS

LOMBARDI SEGNI E ASSOCIATI

ORRICK



Da sinistra: Marco Bonasso, Paolo Bernasconi, Guido Bartolomei, Jeff Lawlis, Giorgio Ignazzi. Davanti Chiara Coppotelli, Erika Brini Raimondi, Alessia De Coppi, Marta Negro, Irene Pistotnik (Latham & Watkins)

AVVOCATO DELL'ANNO DEBT CAPITAL MARKETS



Piergiorgio Leofreddi (Jones Day)

MARCELLO BRAGLIANI
Latham & Watkins

TOBIA CROFF
Shearman & Sterling

PAOLA LEOCANI
Simmons & Simmons



PIERGIORGIO LEOFREDDI
Jones Day

FERIGO FOSCARI
White & Case

PATRIZIO MESSINA
Orrick



STUDIO DELL'ANNO NON PERFORMING LOANS



Umberto Mauro, Stefania Radoccia (EY)

BONELLIEREDE

CHIOMENTI



EY

LINKLATERS

NCTM

AVVOCATO DELL'ANNO NON PERFORMING LOANS



CORRADO ANGELELLI
Freshfields

EMANUELA CAMPARI BERNACCHI
Gattai Minoli Agostinelli & Partners

PAOLO CALDERARO
RCCD Studio Legale

GREGORIO CONSOLI
Chiomenti

ANNALISA DENTONI-LITTA
Orrick



Corrado Angelelli (Freshfields)

STUDIO DELL'ANNO FINANCE REGULATORY



Da sinistra: Michele Crisostomo, Silvio Riolo, Alessandra Davoli, Federico Morelli (RCCD Studio Legale)

AC FIRM ANNUNZIATA & CONSO

BIRD & BIRD

CARBONETTI E ASSOCIATI

CLIFFORD CHANCE

GIM LEGAL



RCCD STUDIO LEGALE

AVVOCATO DELL'ANNO FINANCE REGULATORY

ROMEO BATTIGAGLIA
Simmons & Simmons

FRANCESCO CARBONETTI
Carbonetti e Associati



FRANCESCO DI CARLO
FIVELEX Studio Legale

EMANUELE GRIPPO
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners

LUIGI SPADA
Bird & Bird



Francesco Di Carlo (FIVELEX Studio Legale)

STUDIO DELL'ANNO FINANCE LITIGATION



Da sinistra: Stefania Nubile, Michele Briamonte, Roberta Chicone, Alessandra Pedone (Grande Stevens)

CDRA – COMANDÉ DI NOLA
RESTUCCIA AVVOCATI

FRESHFIELDS



GRANDE STEVENS

LA SCALA

LOMBARDI SEGNI E ASSOCIATI

RCCD STUDIO LEGALE

AVVOCATO DELL'ANNO FINANCE LITIGATION

SARA BIGLIERI
Dentons

ENRICO CASTELLANI
Freshfields

ILARIO GIANGROSSI
Grimaldi Studio Legale

MASSIMO GRECO
Allen & Overy



GIUSEPPE LOMBARDI
Lombardi Segni e Associati



Giuseppe Lombardi (Lombardi Segni e Associati)

STUDIO DELL'ANNO FINANCE RESTRUCTURING



Da sinistra: Sara Colombera, Elisabetta Caccavella, Marialuisa Garavelli, Luca Autuori, Marco Iannò, Iacopo Fontana (Legance)

BL STUDIO LEGALE TRIBUTARIO

GATTI PAVESI BIANCHI

GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI
& PARTNERS



LEGANCE

LOMBARDI SEGNI E ASSOCIATI



AVVOCATO DELL'ANNO FINANCE RESTRUCTURING



Ugo Molinari (Molinari e Associati)

LUCA ARNABOLDI
Carnelutti

GABRIELLA COVINO
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners

FRANCESCO FALDI
Linklaters



UGO MOLINARI
Molinari e Associati

ANDREA PINTO
Osborne Clarke

STUDIO DELL'ANNO REAL ESTATE

CARNLUTTI

CAIAZZO DONNINI PAPPALARDO
& ASSOCIATI



DENTONS

LEGANCE

OSBORNE CLARKE

SHEARMAN & STERLING



Da sinistra:
Gabriele Lopez, Federico Vanetti, Maria Sole Insinga, Federico Sutti (Dentons)



AVVOCATO DELL'ANNO REAL ESTATE



FRANCESCA CUZZOCREA
Clifford Chance

EMANUELE ESPOSITI
Legance

VALERIO FONTANESI
Shearman & Sterling

MANFREDI LEANZA
Orsingher Ortu

ANDREA PINTO
Osborne Clarke

FRANCESCO SQUERZONI
Jones Day



Francesca Cuzzocrea (Clifford Chance)

STUDIO DELL'ANNO LEVERAGED FINANCE



Andrea Arosio (Linklaters)

CLIFFORD CHANCE

DENTONS

DLA PIPER

GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI
& PARTNERS



LINKLATERS

AVVOCATO DELL'ANNO LEVERAGED FINANCE

CHARLES ADAMS
Clifford Chance

DAVIDE D'AFFRONTA
Simmons & Simmons

ALESSANDRO FOSCO FAGOTTO
Dentons

MICHAEL IMMORDINO
White & Case



MAURA MAGIONCALDA
Pedersoli Studio Legale



Maura Magioncalda (Pedersoli Studio Legale)



**NICOLA
DI MOLFETTA**

2006-2016

AVVOCATI D'AFFARI

SEGRETI • STORIE • PROTAGONISTI

Per acquistare la tua copia del libro

CLICCA QUI



STUDIO DELL'ANNO FINTECH



Da sinistra: Filippo Chiaves, Luigi De Angelis (Hogan Lovells)

CHIOMENTI

GATTAI MINOLI AGOSTINELLI
& PARTNERS



HOGAN LOVELLS

GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI
& PARTNERS

ORRICK

AVVOCATO DELL'ANNO FINTECH



**EMANUELA CAMPARI
BERNACCHI**
Gattai Minoli Agostinelli &
Partners

EMANUELE GRIPPO
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners

STEFANO MAZZOTTI
Chiomenti

RAUL RICOZZI
Orrick



Emanuela Campari Bernacchi (Gattai Minoli Agostinelli & Partners)

STUDIO DELL'ANNO PRIVATE DEBT / MINIBOND



Da sinistra: Marc – Alexandre Courtejoie, Gabriella Abbattista,
Désirée Catalano (Paul Hastings)

ASHURST

GATTAI MINOLI AGOSTINELLI
& PARTNERS

HOGAN LOVELLS

ORRICK



PAUL HASTINGS

AVVOCATO DELL'ANNO PRIVATE DEBT / MINIBOND

ANDREA AROSIO
Linklaters

CRAIG BYRNE
Allen & Overy

IACOPO CANINO
White & Case



MARIO LISANTI
Ashurst

CRISTIANO TOMMASI
Allen & Overy



Mario Lisanti (Ashurst)

STUDIO DELL'ANNO PRIVATE CLIENTS / FAMILY OFFICE



Giorgio Vaselli (Withers)

CHIOMENTI

GRIMALDI STUDIO LEGALE

PEDERSOLI STUDIO LEGALE

TONUCCI & PARTNERS



WITHERS

AVVOCATO DELL'ANNO PRIVATE CLIENTS / FAMILY OFFICE

SERGIO ANANIA
Withers



DAVIDE CONTINI
Grimaldi Studio Legale

FRANCESCO DI CARLO
FIVELEX Studio Legale

PIETRO ROSSI
Tonucci & Partners

GIULIO TOGNAZZI
Caiazzo Donnini Pappalardo & Associati



Ilario Giangrossi (Grimaldi Studio Legale) ritira per conto di Davide Contini

STUDIO DELL'ANNO SHIPPING



Da sinistra: Michele Autuori, Furio Samela, Antonella Barbarito, Beatrice D'Amato (Watson Farley & Williams)

BONELLIEREDE

CBA

GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI & PARTNERS

NORTON ROSE FULBRIGHT



WATSON FARLEY & WILLIAMS

AVVOCATO DELL'ANNO SHIPPING

FRANCESCO DIALTI
CBA

GIUSEPPE LOFFREDA
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners



GENNARO MAZZUOCOLO
Norton Rose Fulbright

RAUL RICOZZI
Orrick

EUGENIO SIRAGUSA
Nctm



Gennaro Mazzuocolo (Norton Rose Fulbright)

BEST PRACTICE RESTRUCTURING



Da sinistra: Riccardo Pagotto, Chiara Anceschi, Giampiero Priori, Antonio Lombardo, Ugo Calò, Claudia Scialdone, Silvia Ravagnani, Giorgio Paludetti (DLA Piper)



DLA PIPER

BEST PRACTICE HIGH YIELD



**GIANNI ORIGONI GRIPPO
CAPPELLI & PARTNERS**



Da sinistra: Piergiorgio Picardi, Domenico Gentile, Stefano Bucci, Giuseppe De Simone, Richard Hamilton (Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners)

STUDIO DELL'ANNO PENALE



Da sinistra: Riccardo Gussoni, Federico Luppi, Nerio Diodà, Massimiliano Diodà, Paolo Vivian (Studio legale Diodà)

ALLEVA & ASSOCIATI

ARATA & ASSOCIATI

CRIPPA PISTOCHINI

IANNACCONE E ASSOCIATI



STUDIO LEGALE DIODÀ

AVVOCATO DELL'ANNO PENALE



**GUIDO CARLO ALLEVA
Alleva & Associati**

FABIO CAGNOLA
Cagnola & Associati

GIUSEPPE CAMPEIS
Studio Campeis

FRANCO COPPI
Coppi

FRANCESCO MUCCIARELLI
Mucciarelli

ANDREA PUCCIO
Puccio Giovannini Penalisti Associati



Guido Carlo Alleva (Alleva & Associati)

STUDIO DELL'ANNO RISING STAR



Da sinistra: Federico Fischer, Carmine Oncia (Giliberti Triscornia e Associati)



**GILIBERTI TRISCORNIA
E ASSOCIATI**

STUDIO DELL'ANNO RISING STAR - PENALE



CRIPPA PISTOCHINI



Da sinistra: Davide Giorgiadi, Marco Guarino Bagnasco, Simone Fraschini, Alessandro Pistochini, Andrea Gaudio, Brigitta Gibellini, Valentina Dugnani, Verena Pusateri, Francesca Lazzeri, Guido Stampanoni Bassi (Crippa Pistochini)

PREMIO EMILIANO CONIO



Gaetano Petroni (Shearman & Sterling)



**GAETANO PETRONI
Shearman & Sterling**

DEAL OF THE YEAR - PROJECT OMEGA



STUDI LEGALI

CHIOMENTI
FRESHFIELDS
LEGANCE
ORRICK
RCCD STUDIO LEGALE



ADVISORS

BANCA IMI
DELOITTE
GOLDMAN SACHS
MCKINSEY
MEDIOBANCA
PWC



STUDIO NOTARILE

STUDIO NOTARILE MARCHETTI



AZIENDE

INTESA SANPAOLO
INTRUM



ISTITUZIONI FINANZIARIE

BANCA IMI
CREDIT SUISSE
HCBC
SECURITISATION SERVICES



I general counsel scrivono agli studi legali: SIATE PIÙ “DIVERSI”

di rosailaria iaquinta

Che le politiche di diversity & inclusion facessero bene all'azienda e agli studi legali lo sapevamo già. E infatti ne abbiamo parlato più volte sulla scia della pubblicazione di numerose ricerche che hanno dimostrato quanti e quali benefici la diversità porti alle strutture. Ma che ignorare le differenze e continuare a spianare la strada verso i vertici solo agli uomini (bianchi) potesse rappresentare per le law firm un limite all'assegnazione dei mandati da parte di centinaia di clienti e pesare quindi inesorabilmente sui ricavi non era ancora stato messo nero su bianco. Almeno fino a gennaio 2019.

Nell'ultima settimana del mese scorso, oltre 170 general counsel e direttori affari legali appartenenti ad aziende di diverse dimensioni (tra cui Google Fiber, Heineken Usa e S&P Global Ratings) e operanti nei settori industriali più disparati (dalla tecnologia, al retail, ai media e ai servizi finanziari) hanno firmato e distribuito ai propri consulenti una lettera aperta, rivolta appunto ai più grandi studi

legali, lamentando che le ultime promozioni alla partnership, quelle avvenute nel corso del 2018 per intenderci, interessano principalmente ancora “troppi uomini, generalmente bianchi”.

Nonostante siano numerose le aziende che, già da tempo, non fanno mistero dell'attenzione che prestano ai valori di una firm, prima di assegnarle un mandato, sono ancora pochi i passi fatti in avanti fatti dagli studi legali verso una maggiore inclusività a tutti i livelli di seniority, ha spiegato alla stampa estera **Michelle Fang**, redattrice e prima firmataria della lettera, oltre che chief law officer della società di car sharing Turo. È questo il motivo che ha spinto i giuristi d'impresa a fare sistema per promuovere in prima persona l'esigenza di una maggiore sensibilità ai temi della diversity & inclusion all'interno delle più grandi insegne al mondo.

«Noi, come gruppo, indirizzeremo la fetta più cospicua della nostra spesa per le consulenze esterne verso quegli studi legali che mostrano di aver raggiunto risultati in termini

di diversità e inclusione, oltre che fornire il massimo grado di rappresentanza. Ci auguriamo sinceramente che i vostri studi possano essere tra quelli che dimostreranno questo impegno. [...] Nel complesso, le nostre aziende spendono centinaia di milioni di dollari all'anno in servizi legali e si impegnano a garantire l'uguaglianza nella professione legale. Ci aspettiamo che gli studi riflettano la diversità della comunità legale, delle nostre società e dei nostri clienti», si legge nella lettera, che è stata inviata integralmente ad AML e che è stata pubblicata su una pagina LinkedIn creata ad hoc [General Counsel for Law Firm Diversity](#).

Il documento, che dovrebbe essere ancora aperto a nuove firme, nasce dalle polemiche scatenate a dicembre scorso dall'esito dell'ultimo round di promozioni alla partnership di alcuni studi legali americani – tra cui Paul Weiss Rifkind Wharton & Garrison e Gunderson Dettmer Stough Villeneuve Franklin & Hachigian – che ha interessato pochissime socie e pochi professionisti appartenenti a una qualche minoranza.

Perché la diversità è così importante anche per uno studio legale secondo i firmatari della comunicazione? Anzitutto per ragioni etiche e di uguaglianza. Ma anche per avere maggiore efficacia negli esiti dei mandati. Nelle parole della gc di Lyft **Kristin Sverchek**, rilasciate in occasione di un'intervista: «Le idee si concretizzano attraverso la diversità di opinione, e questa deve riflettersi nella diversità delle persone che ci danno quell'opinione». ■

04 . 07 . 2019

MILANO

SAVE THE DATE



DIVERSITYAWARDS

LC PUBLISHING GROUP



#LcDiversityAwards



Partner



HERBERT
SMITH
FREEHILLS

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



UFFICI LEGALI:

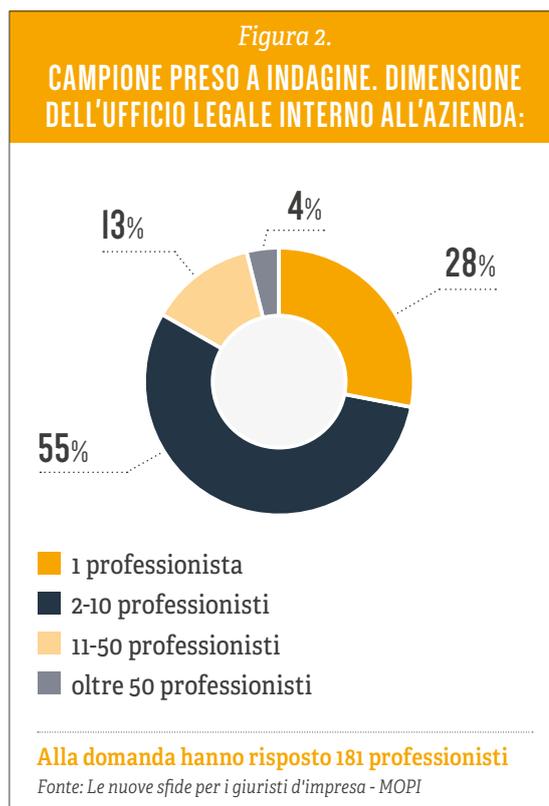
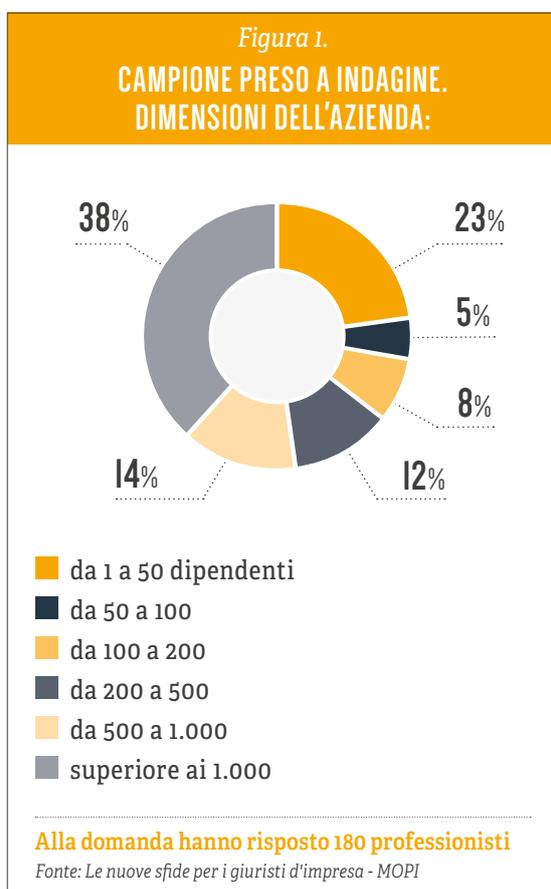
aumentano
le competenze richieste
e si restringono i budget

Più di due giuristi su tre lasceranno invariato il numero di professionisti all'interno del team. E oltre uno su due ha un budget di spesa esterna pari a quella dell'anno precedente

di rosailaria iaquinta

Aumentano le aree di competenza degli uffici legali, ma risorse interne e budget di spesa per il nuovo anno rimangono al palo.

È questa l'istantanea scattata sul mondo in house dall'indagine *Le nuove sfide per i giuristi d'impresa* condotta da MOPI – l'associazione che riunisce le persone operanti o interessate all'area del marketing, della comunicazione e dell'organizzazione degli studi professionali – con la collaborazione di AIGI e *Il Sole 24Ore*, con lo scopo di investigare nei rapporti tra i general counsel e gli studi legali che li assistono.



Alla survey, condotta online in maniera anonima con risposte perlopiù a scelta multipla, hanno risposto 182 legali d'impresa che operano principalmente in aziende con oltre 500 dipendenti, all'interno delle quali la maggior parte degli uffici legali si è strutturata con un team che va da 2 a 10 professionisti (vedi Figura 1 e 2).

La maggior parte delle domande è stata posta con possibilità di scegliere tra le risposte proposte, in alcuni casi solo una scelta era concessa, in altri invece più scelte erano selezionabili.

«La ricerca ha dato evidenza di una certa stabilità all'interno delle direzioni legali in termini di risorse e budget, ma questo dato non è frutto di una costanza o di una stabilità nell'attività dell'ufficio legale o del giurista di impresa per cui, anzi, si allargano le aree di competenza. L'in house viene sempre più coinvolto su tematiche di compliance, antritrust, privacy e cyber security. Inoltre, sempre più negli ultimi anni, molte aziende hanno scelto di collocare il presidio di alcune attività specialistiche e di *core business* direttamente all'interno dell'azienda, rafforzando le competenze dei team sulla base della propria strategia e del settore di attività in cui operano», commenta a MAG **Raimondo Rinaldi**, presidente di Aigi dal 2013 e general counsel di Esso Italiana.

SAVE THE DATE

Giovedì 17 ottobre 2019 • Milano



INHOUSECOMMUNITY AWARDS

#ihcommunityAwards



Partners

 **CARNELUTTI**
LAW FIRM

 **CASTALDI PARTNERS**

CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIEB

Deloitte.
Legal

 **DENTONS**

 **GEBBIA BORTOLOTTO**
PENALISTI ASSOCIATI

LATHAM & WATKINS

MAISTO E ASSOCIATI

 **ORSINGER ORTU**
AVVOCATI ASSOCIATI

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



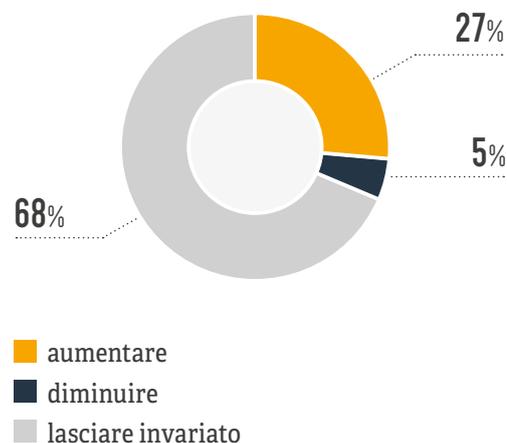
RAIMONDO RINALDI

I DATI

Nel dettaglio, oltre due giuristi su tre (il 68%) prevedono che il numero di professionisti all'interno della propria squadra rimarrà invariato nei prossimi dodici mesi (vedi Figura 3). Solo il 27% dei direttori affari legali pensa di riuscire ad allargare il proprio team soprattutto per far fronte all'aumento del lavoro (nel 55% dei casi) e per gestire nuove aree di attività legale (35%). Di contro, il 5% dei general counsel ha dichiarato che si troverà a snellire il dipartimento per esigenze generali di riduzione del personale e a seguito della contrazione del mercato delle grandi opere pubbliche.

Per quanto riguarda invece il budget destinato alle spese legali date in outsourcing più di un giurista su due (il 58%) ha accantonato una spesa per le consulenze esterne pari a quella dell'anno precedente (vedi Figura 4). Il 26% prevede di diminuire i costi e, per farlo, pensa di portare in house parte del lavoro (57%) o di negoziare costi inferiori coi fornitori attuali (34%). A ricorrere di più alle consulenze esterne sarà invece il 16%, che prevede un incremento delle uscite per le attività di contenzioso (30%), contrattualistica (20%), consulenza e contenzioso hr (15%), compliance e pareristica (15%), privacy (10%) e m&a (10%).

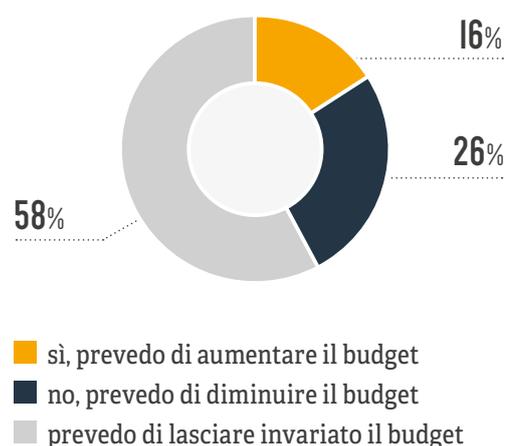
Figura 3.
NEL 2019 PREVEDI DI AUMENTARE O DIMINUIRE I PROFESSIONISTI DEL TEAM LEGALE INTERNO?



Alla domanda hanno risposto 181 professionisti

Fonte: Le nuove sfide per i giuristi d'impresa - MOPI

Figura 4.
PREVEDI DI AUMENTARE IL BUDGET PER SPESE LEGALI DATE IN OUTSOURCING NEL 2019?



Alla domanda hanno risposto 137 professionisti

Fonte: Le nuove sfide per i giuristi d'impresa - MOPI

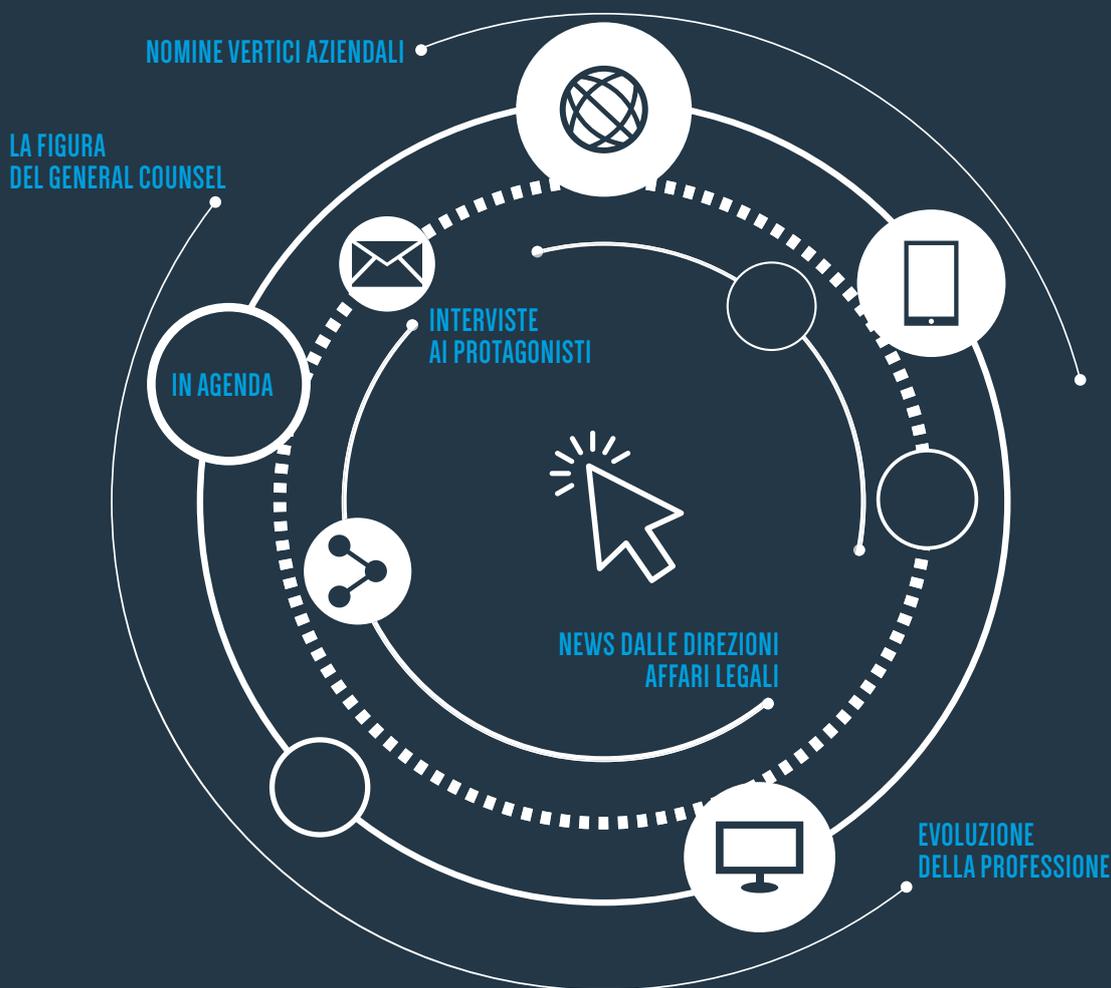
«Questa maggiore pressione sugli uffici evidenziata dalla survey, visto che a pari risorse si richiede costanza della qualità ed espansione delle aree di competenza, spingerà alla ricerca di maggiore efficienza e competitività portando all'attenzione l'importanza, sempre crescente, delle competenze

»»



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

Figura 5.
NEGLI ULTIMI 12 MESI AVETE:



Alla domanda hanno risposto 137 professionisti

Fonte: Le nuove sfide per i giuristi d'impresa - MOPI

manageriali e trasversali che si devono abbinare a quelle professionali del giurista di impresa. Senza di quelle e senza l'utilizzo delle nuove tecnologie non sarà possibile allocare risorse limitate nella maniera più efficiente possibile. L'evoluzione digitale e la tecnologia rappresentano una delle aree che deve essere parte della strategia dell'in house counsel nella ricerca dell'efficienza e nella relazione con gli studi legali esterni, avendo cioè la possibilità di usare sistemi che collochino con terzi nella gestione del *know how* e del *knowledge management*», spiega Rinaldi.

E infatti, relativamente alle attività condotte nel 2018, quasi la metà degli uffici legali (45%) ha efficientato le procedure interne. Quasi un terzo (il 34%) ha internalizzato parte del lavoro fatto tradizionalmente dagli studi esterni e ha fatto maggior uso di strumenti tecnologici e software di supporto al lavoro legale (34%). Circa il 20% ha fatto uso di *temporary lawyer*, il 16% ha spostato parte del lavoro da uno studio che prima se ne occupava a un altro. Seguono l'8% e il 7% che hanno rispettivamente esternalizzato attività a fornitori di servizi legali alternativi e fatto maggior uso di paralegal all'interno del dipartimento. (vedi Figura 5)

I DESIDERATA

In questo contesto cosa si aspettano gli in house dagli studi esterni? Uno su due (50%) vorrebbe una migliore previsione dei costi all'inizio del mandato, mentre al 41% basterebbe un maggiore sforzo da parte delle law firm per capire il business del cliente. Il 35% desidererebbe invece un migliore scambio comunicativo e il 32% una struttura dei prezzi diversa rispetto alle tariffe orarie. Uno su dieci si aspetta invece maggiori investimenti nelle nuove tecnologie. (vedi Figura 6)

A leggere questi numeri, secondo Rinaldi è evidente che i giuristi d'impresa si attendono «una maggiore vicinanza da parte degli studi legali che si estrinseca anzitutto in una più profonda comprensione delle esigenze di budget e di flessibilità nel venire incontro agli obiettivi di spesa del cliente, ritagliando le tariffe sulle esigenze specifiche delle aziende basandosi non solo su tariffari a ore ma anche pensando a obiettivi e progetti. E in secondo luogo in una più grande disponibilità a investire nella comprensione del business dell'organizzazione del cliente e anche in strumenti tecnologici».

Tra le ragioni che muovono un direttore affari legali a cambiare lo studio con cui sta lavorando spicca

»»

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

Figura 6.

COSA VORRESTE DAGLI STUDI LEGALI CHE VI SEGUONO:



Alla domanda hanno risposto 127 professionisti

Fonte: Le nuove sfide per i giuristi d'impresa - MOPI

la maggiore specializzazione per materia (38% circa), segue il miglior servizio al cliente (34%), la maggiore rapidità nelle risposte (26%), il minor costo offerto da un concorrente (22%), l'esperienza (19%), il cambio di poltrona di un partner o la facoltà di lavorare in secondment (18% ciascuno), la possibilità di essere seguiti full service da un unico studio (17% circa) e la maggiore apertura internazionale (13% circa). (vedi Figura 7)

«Mi pare ci sia un'esigenza sempre crescente di partnership. Le aziende ricercano un affiatamento con studi che consenta di poter avere un compagno su cui appoggiarsi sia nei momenti di particolare pressione in termini di lavoro sia nei casi in cui sia necessaria una consulenza altamente specializzata su temi per cui l'ufficio in house non ha un particolare know how», conclude il presidente AIGI. 📄

Figura 7.

PER QUALI RAGIONI CAMBIERESTI LO STUDIO CON CUI STAI LAVORANDO?



Alla domanda hanno risposto 125 professionisti

Fonte: Le nuove sfide per i giuristi d'impresa - MOPI



Il punto di vista dei **GENERAL COUNSEL**

Sugli esiti della ricerca Mopi, MAG ha intervistato due general counsel di due grandi colossi italiani, **Marco Reggiani** general counsel Snam e **Paolo Quaini** group general counsel di Alitalia. Ecco cosa ci hanno detto.

**Oggi si fa più lavoro in house rispetto a una volta?
Quali sono le attività che sono state internalizzate e quali quelle che potrebbero esserlo ancora?**

Reggiani

Nel settore energia e infrastrutture sicuramente sì, si fa più lavoro in house rispetto a una volta. In particolare, si è cercato di internalizzare sempre di più le attività “di qualità”, quelle coinvolte nei grandi processi di trasformazione aziendale, dalle privatizzazioni, alla crisi del 2008 e all'internazionalizzazione. Su queste attività, per lo meno le grandi aziende, tendono ad avere il know how all'interno sia nel legale che nell'm&a e nel commerciale, oltre che nella compliance, così da poter avere la tranquillità di indirizzare e monitorare i processi passo dopo passo.

Quaini

La tendenza esiste ed è in via di consolidamento. Al di là dei costi, credo consenta la creazione di un centro di eccellenza interno. Il percorso più sostenibile è quello di internalizzare le attività di natura legale più a stretto contatto con il business. Ad esempio, la compliance regolamentare, la contrattualistica di settore, il monitoraggio e il coordinamento del contenzioso massivo e seriale. Credo che il legale interno possa fare la differenza nel supporto legale al business dove è in una posizione privilegiata rispetto a quella dello studio esterno.

Quali saranno invece le attività, a parte il contenzioso, per cui sarà necessario rivolgersi a dei consulenti esterni? In quali attività ci sarà sempre bisogno del loro apporto a suo avviso?

Reggiani

A parte il contenzioso e l'apporto nelle operazioni straordinarie vedo due fasce principali. La prima, di altissimo livello che riguarda i contributi (es. pareri *pro veritate*) da parte di grandi professori universitari o alcuni studi boutique – in materia di governance, compliance, operazioni straordinarie o vari altri aspetti di alta professionalità – per il consiglio di amministrazione o il collegio sindacale. La seconda riguarda tutte quelle attività dal back office, al recupero crediti alla standardizzazione contrattuale sino alla formazione aziendale che possono essere racchiuse in un piccolissimo ramo d'azienda da parte di una grande impresa e data in outsourcing a uno studio che ha la struttura adeguata.

Quaini

Sicuramente nelle operazioni straordinarie dove l'azienda, anche quando dispone del *know how* interno necessario, non ha comunque le risorse per seguire in modo rapido e autonomo operazioni complesse come, ad esempio, una due diligence in un progetto di m&a. Un altro punto su cui lo studio legale esterno può fare la differenza è costituito da quelle attività che si presentano per la prima volta all'interno dell'azienda e con le quali il team in house non ha dimestichezza. In questi casi è preferibile ricorrere al supporto di avvocati esterni, che hanno una visione più trasversale e una prospettiva molto più ampia, oltre che maggiori competenze specifiche.

Dalla ricerca MOPI emerge che la maggior parte dei giuristi d'impresa non prevede di aumentare il budget destinato alla spesa legale nel 2019. Cosa possono fare gli studi legali per dare supporto agli in house?

Reggiani

Il mantra delle aziende è quello di fare efficienza sui costi. I general counsel hanno nel loro quotidiano una grande leva: la scelta quotidiana tra il “*make or buy*”, ovvero tra fare internamente o comprare dall'esterno. Considerando questo, gli studi legali

Quaini

Non mi sorprende visto che viviamo un momento di notevole incertezza e precarietà, per cui le aziende devono contenere i costi. Ai general counsel è richiesto di gestire la spesa legale con una certa oculatezza. In questo contesto, gli studi legali

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 dibattito 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

potrebbero settare o preparare proposte e offerte dimostrando che è più conveniente affidare a loro certe attività piuttosto che farle internamente. La convenienza arriva, dal costo, dalla qualità del prodotto e dalle tempistiche. Se uno studio mi propone un'assistenza che si focalizza principalmente su queste tre leve sarò portato a utilizzarlo.

possono scegliere se fare delle politiche di marketing particolarmente attrattive per conquistare un numero maggiore di clienti, e quindi mostrandosi flessibili in termini di pricing, rivedendo le policy standard e confezionando pacchetti *tailor made* tarati sulle esigenze dei clienti, oppure preservare il loro standing non scendendo a compromessi, ma perdendo probabilmente per strada qualche incarico.

Relativamente alle relazioni con gli studi legali esterni una fetta consistente di giuristi d'impresa ha risposto che cambierebbe la firm con cui sta lavorando davanti all'offerta di un servizio migliore. Che servizio le piacerebbe avere da un consulente esterno?

Reggiani

Il servizio migliore deriva dalle tre leve di cui parlavo prima: il costo, la qualità del prodotto e le tempistiche. Apprezzo molto il coraggio di fare proposte innovative, ad esempio nella determinazione della giusta tariffa valuto positivamente la previsione di una *success fee* che consenta la condivisione del rischio del successo di un'operazione anche in termini economici. Un'altra frontiera, a mio avviso, è rappresentata dalla formazione aziendale. Di fronte a normative sempre più complesse le aziende hanno sempre più il dovere di formare il personale interno, sia dell'ufficio legale che delle funzioni commerciali e operative. Quindi proporsi per fare o per contribuire alla formazione aziendale, proponendo prodotti completi di programma e organizzazione, è sicuramente una buona idea. Un'ultima cosa che apprezzo è la disponibilità, all'interno di una determinata tariffa prefissata, di avere assistenza immediata al telefono su alcune questioni.

Quaini

Se il servizio della firm alternativa è effettivamente migliore di quello che hai avuto in passato lo scopri solo alla conclusione del mandato, e non al momento della selezione del consulente. Tra le qualità del general counsel deve quindi figurare anche una buona dose di intraprendenza, che lo porti a sperimentare le alternative che il mercato è in grado di offrire, senza precludersi delle opportunità. Personalmente, quello che cerco nei consulenti esterni è anzitutto la qualità del loro prodotto, ma sono ugualmente essenziali una buona competitività dal punto di vista dei prezzi e la rapidità di esecuzione, che deve essere compatibile coi tempi aziendali. Credo infine che sia molto importante la componente emotiva, il rapporto umano, visto che non siamo macchine ma persone che interagiscono e che, lavorando per raggiungere un risultato, devono trovare un affiatamento. Senza uno spirito comune, il risultato sarà di livello sicuramente inferiore.

Quale è a suo avviso la vera sfida tra legale interno ed esterno?

Reggiani

A parte quanto detto prima, il mercato dei servizi legali (e della scelta tra *"make or buy"*) sarà a breve impattato dall'arrivo dell'intelligenza artificiale e degli strumenti innovativi che ne deriveranno. Chi sarà più veloce a dotarsi di questi strumenti e magari a un costo ragionevole avrà un vantaggio competitivo.

Quaini

Sapersi mettere "nei panni" dell'altro. Per ottenere questo risultato a mio avviso è fondamentale avere degli interscambi: il secondment, ad esempio, che ne rappresenta la migliore espressione, dovrebbe a mio avviso funzionare in maniera bidirezionale per completare il bagaglio culturale e di esperienza sia dei legali esterni che di quelli interni. (r.i.) 



LOUISE FIRESTONE

INTERNAZIONALE, NON PER CASO

Louise Firestone, general counsel del gigante del lusso LVMH per il Nord America, racconta a MAG come il suo background l'abbia portata a lavorare in un'azienda globale

di anthony paonita

Un sinonimo di “Louis Vuitton Moët Hennessy” o LVMH è “lusso iconico”. La società attraversa continenti e industrie, producendo e vendendo di tutto, dalle borse Louis Vuitton allo champagne. E il vino. Non un vino qualsiasi: il gruppo è proprietario delle cantine che producono il Dom Pérignon e lo Chateau d’Yquem, un vino da dessert particolarmente apprezzato dagli intenditori. Una società dall’impronta così globale merita un avvocato con un approccio internazionale, proprio come **Louise Firestone**, la sua general counsel per il Nord America. Firestone è figlia di immigrati europei. Ha un master in relazioni internazionali oltre che una laurea in giurisprudenza. Ha vissuto all’estero sin da quando era bambina e ha imparato il francese quando viveva in Nord Africa. Firestone ha parlato con *MAG* di come sia riuscita a incanalare le sue passioni nella sua carriera, di come riesca a gestire il team legale statunitense di una grande azienda e delle sue opinioni sulla categoria professionale dei giuristi d’impresa.

Ha sempre lavorato a livello internazionale. Come mai?

Non è stato per caso. Ho studiato relazioni internazionali prima all’università e poi al master. E quindi, in effetti, questa era la strada più avvincente per me. L’internazionalità alla fine ha dato forma alla mia carriera di legale d’impresa. Da bambina ho vissuto all’estero, i miei genitori sono entrambi immigrati — mio padre dalla Romania, mia madre dall’Italia. Abbiamo vissuto in Nord Africa per due anni, dove ho imparato il francese. Abbiamo trascorso un anno a Bologna. Ho sempre pensato a livello internazionale e sono certa che questo abbia guidato anche le mie scelte rispetto al lavoro in azienda.

Pensa che un avvocato in house debba avere una certa affinità con il tipo di azienda per cui lavora?

Sì, è importante. Se i tuoi valori non sono allineati con quelli dell’azienda è un problema. Ma a parte questo, se la domanda è se bisogna essere dei fashionisti per lavorare per una *maison* di moda la risposta è no. Certamente si deve avere curiosità, volontà d’imparare e di essere influenzati.

Ovvero?

Le faccio un esempio: ho lavorato per 12 anni come giurista nel settore dei servizi finanziari e penso di essere stata un buon avvocato, ho fatto il mio lavoro e mi sono divertita. Ma non sono mai stata particolarmente interessata agli strumenti

EN Another way of saying “Louis Vuitton Moët Hennessy” or LVMH is “iconic luxury.” It’s a luxury goods company that spans continents and industries, making and selling everything from Louis Vuitton handbags to Champagne. And not just any wines: The company owns the wineries that make the premium Champagne, Dom Perignon, and Chateau d’Yquem, the luscious dessert nectar beloved of connoisseurs. An international company deserves a globally oriented lawyer, and that’s who LVMH has in Louise Firestone, its North American general counsel. Firestone is the daughter of immigrants from Europe, and she has a master’s degree in international relations, as well as her law degree. She lived abroad as a child, and picked up French while living in North Africa. Firestone talked to *MAG* about how she channeled her personal passions into her career, how she runs a small legal operation in the big continent for a large conglomerate, and why she takes stands that run against what may be currently fashionable for general counsel.

You’ve pretty much focused on working internationally. What drove you? Was it personal desire from when you were a kid, or something that you fell into?

It’s not something I fell into. I studied international relations in college, I have a master’s in international relations. So, in fact, that was the thing that was most compelling for me. And it ultimately shaped my legal career as well. I lived abroad as a child, my parents are both immigrants—my father from Romania, my mother is from Italy. I lived in North Africa for two years, which is where I learned French. I did a whole junior year in Bologna. So yes, I was always internationally focused, and I’m sure that that had a lot to do in terms of my choices of where I went to work when I went in-house.

Do you think an in-house lawyer has to have an affinity for the kind of company she works for? Or do you think that it doesn’t matter?

Absolutely. If your personal values didn’t align with the values of your company, I think that that would be a problem. But apart from that, if you’re asking me if you have to be a fashionista to work for a fashion company, I’d say no. But you certainly have to have a curiosity, a willingness to learn, and a willingness to be swayed.

Here’s a good example: I spent 12 years working as a lawyer in the financial services arena, and

OGNI VOLTA CHE CI TROVIAMO DAVANTI
A UN VERO **CONTENZIOSO** O UN **ARBITRATO**,
CI RIVOLGIAMO A **CONSULENTI ESTERNI**

finanziari alla base del business delle aziende per cui lavoravo. Non era quello che mi motivava quando ero in Citibank. Ma le persone. Ho avuto ottimi colleghi e ho stretto amicizie durature. Lo stesso in Crédit Suisse. La cultura svizzera mi ha affascinata. In LVMH mi spinge il fatto che l'azienda sia francese, il suo aspetto internazionale, più che il fatto che produciamo profumi o borse di design.

Fa molto uso della consulenza esterna? Come sceglie gli studi legali?

Siamo in pochi, quindi dobbiamo rivolgerci ai consulenti esterni. L'azienda è grande, abbiamo molti dipendenti, ricavi alti. Non si può fare tutto internamente. Detto ciò, cerchiamo di fare il più possibile. Ad esempio, nel mio team c'è un avvocato

I think I was a good lawyer, I did my work and I enjoyed it. But I never was particularly interested in the financial instruments that were the basis of the work that the companies did. That was not what motivated me. What motivated me when I worked at Citibank were, in fact, the people. I made very good colleagues and lasting friendships. And then the same thing with Crédit Suisse. It was the Swiss culture that was more compelling for me. Here at LVMH, the fact that it's a French company, the international aspect, is far more compelling to me than the fact that we make perfume or design handbags.

Do you use much outside counsel, and for what? How do you choose them?

We're small so we have to use outside counsel. We're a large company, we have a lot of employees, we have high revenues, so you can't do it all internally.

I'M MUCH MORE WILLING **TO PAY A FLAT FEE**
FOR THE EXPERTISE THAT I KNOW EXISTS.
EVEN IF IT'S A LARGER AMOUNT THAN PAYING
THE BILLABLE HOUR



che segue le attività di leasing delle boutique che si occupa della stragrande maggioranza dei contratti di affitto. Ma capita che il flusso di lavoro aumenti e ci si rivolga all'esterno. Quello che dico ai manager in azienda è «ci occuperemo di quest'attività se avremo l'esperienza e il tempo necessari». E con questo intendo dire che ci sono alcuni periodi dell'anno in cui il carico di lavoro aumenta. In ambito occupazionale, cerchiamo di fare il più possibile in house. Ma come può immaginare anche se ho dei litigator nella mia squadra, non vanno in tribunale ma coordinano il contenzioso. Quindi, ogni volta che ci troviamo davanti a un vero contenzioso o un arbitrato, ci rivolgiamo a consulenti esterni.

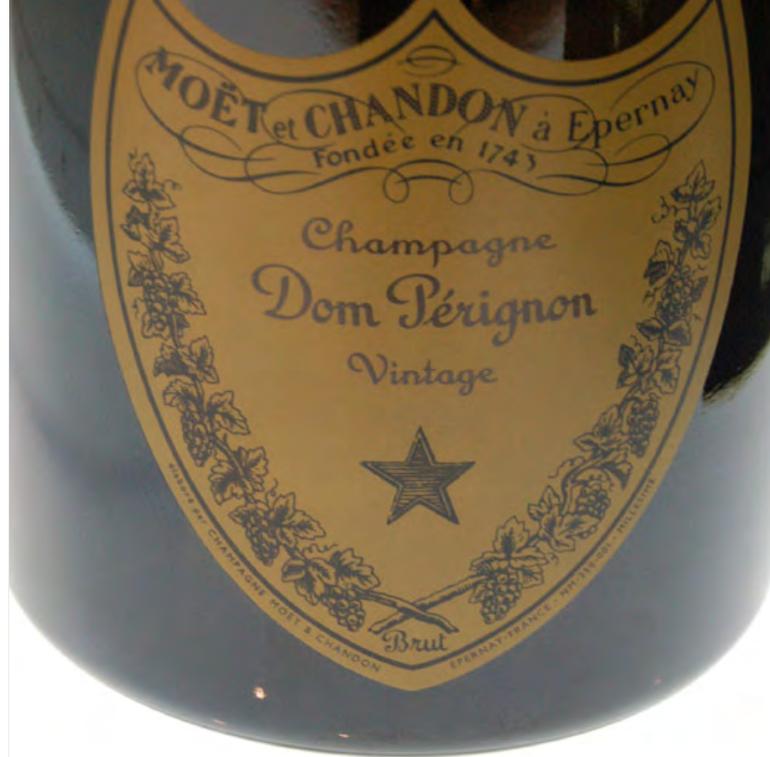
NON SONO IL TIPO CHE DICE "NON TI PAGHERÒ PER FORMARE I TUOI GIOVANI AVVOCATI". DIPENDO DAGLI STUDI LEGALI CHE FORMANO I PROPRI GIOVANI AVVOCATI

Ha un panel di studi?

No, scegliamo gli avvocati in base alle attività e alle loro competenze. Spesso abbiamo in essere relazioni longeve con alcuni consulenti che seguono argomenti specifici. In caso di conflitto facciamo una RFP (request for proposal, ndr).

Ha lavorato sia per gruppi statunitensi che europei. Crede ci sia grande differenza? C'è la percezione che le società europee siano dominate dagli uomini. Ma lei ha una posizione di alto livello.

LVMH ha un atteggiamento diverso. Le donne nel gruppo sono molto numerose. Lo sono anche ai vertici? No, non tanto. Ma negli Stati Uniti sono molte le donne fra i responsabili di filiale e abbiamo almeno una donna nel *managment committee*, che noi chiamiamo Comex, a Parigi. Quindi la situazione sta migliorando. Nella mia personale esperienza, il sessismo che ho incontrato nella mia carriera non ha avuto effetti di peso e non è stato più o meno presente nelle aziende americane o in quelle europee.



That said, we try to do as much as we can. So, for example, on my team I have a boutique leasing attorney and he does the vast majority of our lease work. But occasionally there's overflow. And what I tell the businesspeople is "we will do your work for you if we have the expertise and time." And by that I mean that there are some times of the year that there's a heavy workload and crunches. In the employment arena, we try to do the vast majority internally. But as you can imagine although I have litigators on my team, they don't generally go to court. They coordinate the litigation. So anytime we have true litigation or arbitration, we have outside counsel as well.

IF YOU'RE ASKING ME IF YOU HAVE TO BE A FASHIONISTA TO WORK FOR A FASHION COMPANY, I'D SAY NO. BUT YOU CERTAINLY HAVE TO HAVE A CURIOSITY, A WILLINGNESS TO LEARN, AND A WILLINGNESS TO BE SWAYED

Do you have a panel?

No, it's based on subject matter and expertise and often we do have existing relationships for particular matters. If there's a conflict we might do an RFP. The other thing is, if we have insurance coverage, we might go with panel counsel. And frankly, we've found insurance panel counsel is

Recentemente, un gruppo di general counsel ha scritto una lettera agli studi legali chiedendo loro di gestire le consulenze in modo "diverso". Non ho visto il suo nome nella lista. (la lettera è stata scritta a seguito della pubblicazione dei dati sulla partnership al maschile dello studio Paul Weiss, ndr)

Corretto, non ho firmato quella lettera. Ho visto circolare delle bozze. Ci sono molte ragioni per cui il mio nome non era in quella lista. LVMH non vuole che i suoi avvocati si propongano in modo individuale. Non siamo lì per auto-promuoverci, come prima cosa. E come seconda, non sono sempre io a scegliere chi assumeremo e perché, lo faccio in collaborazione con le aziende del gruppo. A volte devo tenere conto dell'esistenza di relazioni che abbiamo con alcuni studi a livello internazionale.

Anche se sono d'accordo con lo spirito della lettera, ho pensato che potesse essere un po' precipitosa. Il fatto che Paul Weiss sia stato oggetto di questo scrutinio è casuale. È uno studio che ha fatto molto negli ultimi anni per cercare di mantenere e promuovere la diversità al suo interno. Che quest'anno la squadra non fosse abbastanza "diversa" è stato qualcosa che lo studio non ha potuto controllare.

CREDO ANCHE CHE IL SISTEMA DI FATTURAZIONE CHE SI BASA SULLE BILLABLE HOUR SIA TRA I PIÙ RIDICOLI. E IL FATTO CHE LE FIRM CONTINUINO A UTILIZZARLO È DAVVERO BIZZARRO

E quindi?

Concentriamoci di più sui progetti in cantiere. Una delle cose che mi piace che i miei avvocati facciano, quando lavorano coi consulenti esterni, è avvicinarsi a loro, ai giovani associate che lavorano su un caso specifico. Che prendano un caffè con loro. Li portino fuori a pranzo. Li presentino ai colleghi in azienda. È incoraggiando i consulenti quando sono più giovani che si ha maggiore chance di trattenerli e di spendere una buona parola per loro lungo

»»

pretty good. And significantly cheaper, of course.

You've worked for both U.S. and European based companies. Is there a big difference? And there's a perception that European companies are male-dominated. But you have a senior position. Do you ever have to overcome any barriers or perceptions about that?

LVMH is a bit of a different animal in that regard. We are very, very heavily women. Now, do we have women at the very top spots? No, we don't. But in the United States, many of our subsidiary presidents are women, and we do have at least one woman who is on the management committee, what we call the Comex, in Paris. So it's getting better. For me personally, the sexism that I've encountered in my career has not mattered and hasn't varied whether I worked for an American or European company.

Earlier this month, a large group of general counsel wrote a letter to law firms saying that they needed to staff their matters diversely. I didn't see your name on the list.

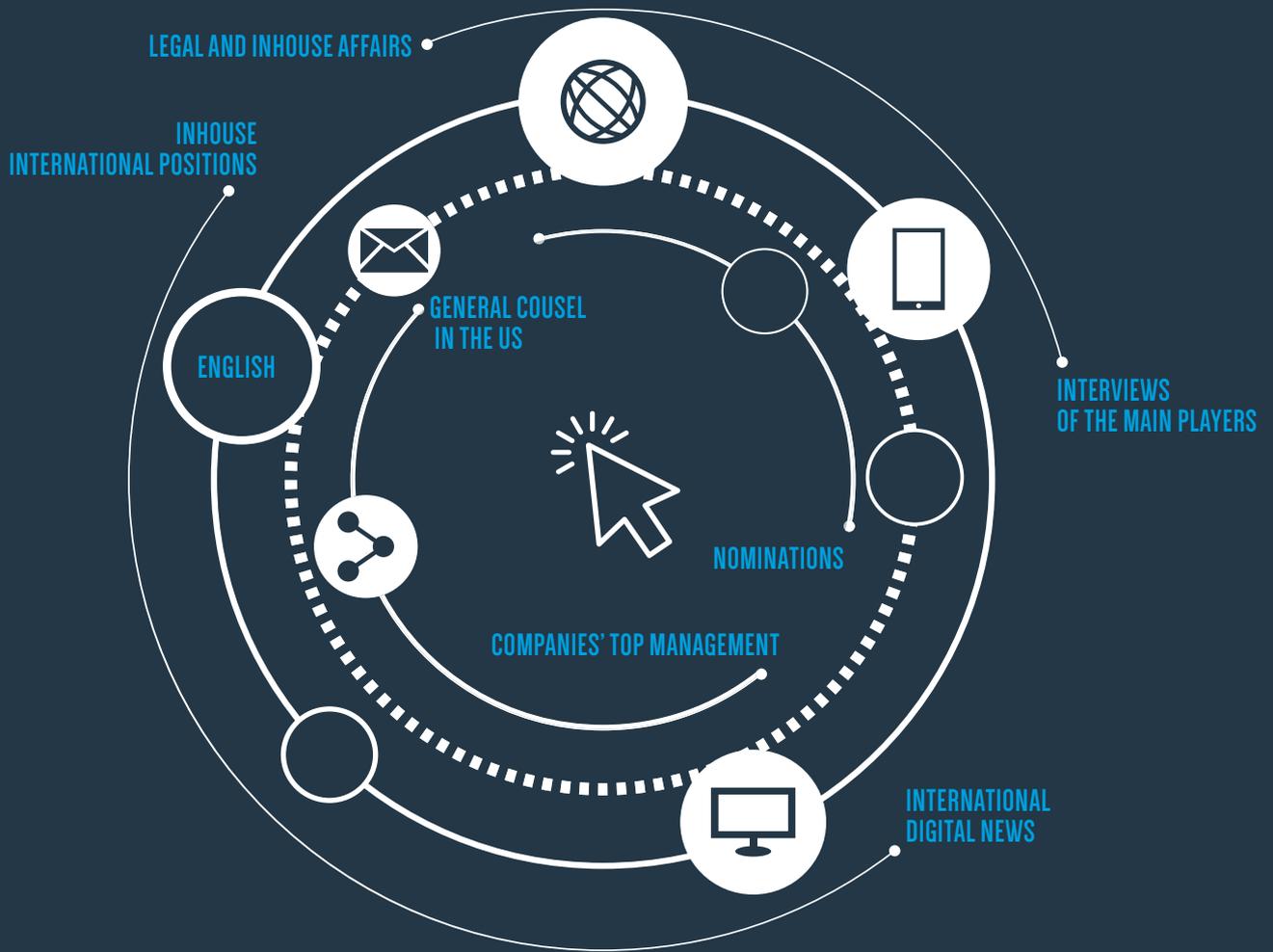
No, my name wasn't on the list. I did see the letter circulated, in draft. There are a lot of reasons my name wasn't on the list. LVMH doesn't want its lawyers to put themselves forward in any kind of individual way. We're not there for self-promotion,





INHOUSECOMMUNITYUS

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



Follow us on



www.inhousecommunityus.com

la strada. “Ehi, quell’avvocato ha fatto un ottimo lavoro su quella attività”. Dovremmo fare più lavoro lungo la strada in modo da avere un gruppo più ampio di consulenti tra cui scegliere. E così i diversi candidati saranno disposti a rimanere e diventare partner.

CI TROVIAMO AD AFFRONTARE TANTE COSE NUOVE. LA TECNOLOGIA È UNA DI QUESTE. L’INTELLIGENZA ARTIFICIALE ENTRERÀ NELL’UFFICIO LEGALE

Alcuni general counsel dicono di non volere che siano i soci più giovani a seguire le loro attività visto che pagano alle firm “miliardi” di dollari al minuto. Voi avete qualche policy al riguardo?

Non sono il tipo di persona che dice “non ti pagherò per formare i tuoi giovani avvocati” perché in realtà dipendo dagli studi legali che formano i propri giovani avvocati. Non assumerei qualcuno che è appena uscito dall’università. Assumo persone che hanno già un po’ di esperienza e che generalmente vengono da uno studio legale. E conto sul fatto che lo studio li abbia formati per bene.

Cosa pensa delle billable hours?

Credo anche che il sistema di fatturazione che si basa sulle *billable hour* sia tra i più ridicoli. E il fatto che le firm continuino a utilizzarlo è davvero bizzarro. Qualcuno dice che è perché sono i general counsel a volere le *billable hours* visto che non comprendono veramente il funzionamento degli accordi di fatturazione alternativi. Penso sia una sciocchezza. Ho sempre spinto gli studi a lavorare con me sulla base di accordi con fee alternative. Sarei disposta a pagare anche 10mila dollari per cinque minuti del giovane più brillante in grado di trovare una soluzione al mio problema, piuttosto che sottopormi all’agitazione, all’attesa per la stesura di memo, alle discussioni con diverse persone per poi trovare una soluzione che non va bene.

number 1. And number 2 is I don’t always make those choices about who we’re going to hire and why. I do it in collaboration with the businesses. Sometimes there are global relationships that I have to take into account.

Although I’m very much in agreement over the spirit of the letter, I actually felt that it was a little precipitous. The fact that Paul Weiss was the subject of this scrutiny was really unfortunate. It’s a firm that has done a lot in recent years to try to maintain and promote diverse lawyers. The fact that this year’s class didn’t live up to that is also something that Paul Weiss couldn’t control.

Let’s focus more on the pipeline. One of the things I like my lawyers to do is reach out, when they’re working with outside counsel, reach out to their counterparts, the young associates who are laboring on a matter. Have coffee with them. Take them to lunch. Introduce them to the company. It’s by encouraging them at a much younger level that you might get them to stay. And you might put in a better word for them down the road. “Hey, that lawyer did a great job on our matter.” We should do more work along the way so that there’s a wider group to choose from. And so that diverse candidates are willing to stay and become partner.

YOU DON’T WANT LAWYERS DOING THE ROUTINE WORK; YOU WANT THEM TO SPEND TIME DOING STRATEGIC THINKING. AND THAT’S GOING TO BE MORE VALUABLE OVER TIME

Some GCs will say they don’t want younger associates on their matters because they’re paying a billion dollars a minute. Do you have any policy about that?

I am not the kind of person who will say I’m not going to pay for you to train your young lawyers because I actually depend on law firms to train their young lawyers. I will not hire someone right out of law school. I hire someone who’s been seasoned,

Sono disposta a pagare una tariffa fissa per l'expertise che uno studio ha, se so che ce l'ha per davvero. Anche se viene a costare di più delle ore "billate".

Un'ultima domanda. Quali pensa che siano le sfide maggiori per i giuristi d'impresa e per la categoria?

Come in tutti gli altri settori, ci troviamo ad affrontare tante cose nuove. La tecnologia è una di queste. Cose come l'intelligenza artificiale, che entrerà nell'ufficio legale e dovremo imparare a utilizzare.

Ma credo che i problemi più grandi saranno sempre quelli delle persone, quelli su cui spendiamo il nostro tempo ora. Come aiutiamo le persone a svilupparsi, come facciamo in modo che continuino a crescere. A meno che non si lavori in una grande azienda, gli uffici legali interni tendono a essere piuttosto piccoli. Non è possibile promuovere tutti ogni volta. Si vuole essere in grado di dare alle persone nuove sfide, di farle crescere. Si vuole promuovere la mobilità tra il business e il dipartimento legale.

Lo sviluppo della professionalità dell'avvocato sarà importante, specialmente se si considera che la tecnologia sarà, come dicono, di grande aiuto. Non si vuole che gli avvocati facciano il lavoro di routine; ma che anzi trascorrono le loro giornate a pensare in modo strategico. E questo sarà sempre più prezioso negli anni a venire. ■

who's worked for a while and generally will come from a firm. And I'm counting on the fact that the firm trained them well. I don't have anything against training. I do have something against churning, and there's a big difference.

I also believe that the billable hour is the most ridiculous way for firms to be billing. And the fact that they're continuing to do that is just ridiculous to me. You hear, well that's because the GCs like the billable hour because they don't really understand how alternative billing arrangements work. I think that's bullshit. I have always pushed firms to work with me on an alternative fee arrangement. I would rather pay the smartest guy who knows the answer to the question \$10,000 for five minutes of his time if he's got the solution to my problem. Rather than have some firm churn and churn, spending hours writing memos gazing at their navels, talking to lots of people, and spending many more hours to come up with a solution that's not as good.

I'm much more willing to pay a flat fee for the expertise that I know exists. Even if it's a larger amount than paying the billable hour.

I have one more global question. What do you think are the main challenges facing people like you and the in-house bar in general?

Like everywhere else, we have to deal with so many new things in this world. Technology is one. Things like artificial intelligence. And that's going to come to the legal department and we'll have to learn how to deal with it.

But my own view is that it's the people issues that will ultimately be the thorniest, and the ones that we need to be spending our time on now. How do we develop people, how do we keep them growing. Unless you're in a very large company, in-house departments tend to be quite small. You can't promote everybody all the time. You want to be able to give people new challenges, you want them to grow. You want to promote mobility, perhaps you want to promote the mobility from lawyers to the business side and back again.

There's a lot of things I think that the development of the in-house lawyer is going to be important. That's especially true as tech turns out to be the aid that they say it is. You don't want lawyers doing the routine work; you want them to spend time doing strategic thinking. And that's going to be more valuable over time. ■



BREXIT, i sei possibili scenari

di Laura Morelli

Il countdown è iniziato: mancano poco più di 30 giorni alla Brexit, l'uscita del Regno Unito dall'Unione europea. Non ci sarà più traccia dell'iconica isola nelle mappe dell'Ue e in aeroporto a tutti gli europei toccherà, come già succede adesso, fare la fila al controllo passaporti.

Ma sul fronte economico le cose sono molto più complicate. Dopo due anni di trattative il governo britannico guidato dal primo ministro **Theresa May** e i negoziatori europei non hanno ancora trovato un accordo. Il clima è febbrile. Le rivendicazioni e le strumentalizzazioni politiche la fanno da padrone. Così seppure le opzioni, a questo punto della partita, siano diverse, nessuna sembra veramente andare incontro alle esigenze di business delle controparti.

A riassumerle tutte ci ha pensato l'asset manager Aberdeen Standard Investments nella tabella che riportiamo di seguito. Dall'analisi del gestore l'esito più probabile è un accordo proposto da May, dato il ruolo chiave che il governo gioca nel negoziare e approvare la legislazione sulla Brexit. Tuttavia, il suo margine

di manovra in questo contesto è chiaramente limitato da opinioni molto diverse all'interno del suo stesso partito in merito all'accordo di uscita proposto, oltre che dalla mancanza di volontà dell'UE di modificare la clausola di backstop.

Il secondo risultato più probabile è un'unione doganale, cioè l'unico accordo legale esistente che potrebbe ottenere la maggioranza in Parlamento anche se limitante della capacità del governo di concludere accordi commerciali a livello globale.

Sul fronte finanziario, il punto più caldo è l'eventuale rialzo dei tassi di massimi 25bps da parte della Bank of England in caso di accordo o un atteggiamento più attendista in caso di no deal.

Di seguito tutti i possibili scenari. 🇬🇧

SCENARIO	CARATTERISTICHE	COSA SUCCEDDE	IMPATTO SUI MERCATI	PROBABILITÀ INDICATIVA
1. NO DEAL	<ul style="list-style-type: none"> Regole della WTO sulle merci Elevate barriere non tariffarie sui servizi Il Regno Unito limita l'immigrazione senza specifiche indennità per l'Ue 	<ul style="list-style-type: none"> May rimane, ma cambia rotta alla luce delle divergenze di partito Proroga all'articolo 50 non concessa Cresce l'ostilità tra i negoziatori 	<ul style="list-style-type: none"> Rendimenti Gilt (Titoli di stato britannici): 0,75 - 1,00 Sterlina (ponderata): scende del 10-15% all'inizio, ma dopo circa 3-6 mesi dovrebbe recuperare IG Credit Spread: Sell off a 2,00, guidato da banche e assicurazioni a meno che la politica BOE non diventi accomodante Azioni: FTSE 350 in calo del 7% circa; il FTSE 100 supera il FTSE 250 con una sostanziale rotazione fuori dal mercato domestico e finanziario 	20%
2. ACCORDO PROPOSTO DAL PRIMO MINISTRO	<ul style="list-style-type: none"> L'Ue si rifiuta di apportare modifiche all'attuale trattato di recesso o ad altri trattati in vigore Theresa May riesce a ottenere l'approvazione per il Brexit Deal esistente Controllo dell'immigrazione 	<ul style="list-style-type: none"> L'Irlanda non cambia la rotta per ciò che riguarda il confine tra le due Irlande I parlamentari richiedono una soluzione entro la fine di febbraio I membri dello European Research Group (ERG) ammorbidiscono l'atteggiamento di fronte alla sfida dell'opposizione laburista ERG insoddisfatto di qualsiasi rinegoziazione di May 	<ul style="list-style-type: none"> Range di Rendimenti Gilt: 1,20-1,40 Sterlina: più alta del 5-10% IG Credit Spread: 1,60 Azioni: FTSE 350 sostanzialmente flat 	10%

<p>2. ACCORDO PROPOSTO DAL PRIMO MINISTRO</p>	<ul style="list-style-type: none"> L'Ue accetta di fare alcune concessioni all'accordo esistente (sia nel quadro del trattato o tramite lettera di accompagnamento legalmente vincolante) Controllo dell'immigrazione 	<ul style="list-style-type: none"> L'Irlanda segnala la volontà di cambiare rotta Il parlamento richiede una soluzione entro la fine di febbraio 	<ul style="list-style-type: none"> Range di Rendimenti Gilt: 1.20-1.40 Sterlina Trade weighted: più alta del 5-10% IG Credit Spread: scende a 1,50 Azioni: FTSE 350 sostanzialmente flat 	<p>15%</p>
<p>3. UNIONE DOGANALE</p>	<ul style="list-style-type: none"> Niente dazi o quote sugli scambi di merci attraverso l'unione doganale per ridurre al minimo le tensioni sulla frontiera irlandese 	<ul style="list-style-type: none"> L'ERG non accetta alcuna rinegoziazione di Teresa May May abbandona i tentativi di lavorare con ERG e propone un accordo di compromesso con I laburisti <p>OPPURE</p> <ul style="list-style-type: none"> Il parlamento riprende il controllo con emendamenti alla proposta di risoluzione del 14 febbraio 	<ul style="list-style-type: none"> Range di Rendimenti GILT: 1.40-1.60 Sterlina trade Weighted: più alta del 10-15% IG Credit Spread: 1.40 Azioni: FTSE 350 sostanzialmente invariato; forte rotazione verso I titoli domestici 	<p>20%</p>
<p>4. NORVEGIA PLUS</p>	<ul style="list-style-type: none"> Pieno accesso a normativa, regolamentazione e principi del mercato unico europeo Libera circolazione dei lavoratori Accordi commerciali bilaterali vincolati da UE/AELS 	<ul style="list-style-type: none"> I deputati ERG si oppongono con forza all'accordo di May e riprendono il controllo attraverso emendamenti alla proposta di risoluzione del 14 febbraio Sostanziale ammorbidimento delle posizioni sia dei conservatori sia dei laburisti 	<ul style="list-style-type: none"> Range di Rendimenti Yield: 1.40-1.60; Sterlina Trade Weighted: più alta del 10-15% Range per IG Credit Spread: 1.30-1.40 Azioni: FTSE 350 sostanzialmente flat Forte rotazione verso I titoli domestici 	<p>5%</p>
<p>5. SECONDO REFERENDUM</p>	<ul style="list-style-type: none"> Atto del Parlamento approvato per indire un referendum sull'uscita dall'Ue Due o tre domande possibili, tra cui Leave, Remain o una soluzione alternativa (May deal, CU, ecc.) 	<ul style="list-style-type: none"> I deputati ERG si oppongono con forza all'accordo di May e riprendono il controllo attraverso emendamenti alla proposta di risoluzione il 14 febbraio Aumenta il sostegno pubblico per il secondo referendum Il gruppo interpartitico per il secondo referendum raccoglie la maggioranza del consenso dei parlamentari in assenza di una soluzione alternativa 	<p>Se possibile scegliere "No Deal" nella scheda elettorale:</p> <ul style="list-style-type: none"> Range dei rendimenti Gilt: Invariato Sterlina trede weighted: stabile Range IG Credit Spread: Invariato Azioni: mercato leggermente positivo nel suo complesso <p>Se non è possibile scegliere "No Deal" nella scheda elettorale:</p> <ul style="list-style-type: none"> Range dei rendimenti Gilt: 1.30-1.50 Sterlina Trade Weighted: più alto del 10% Range per IG Credit Spread: 1,50 Azioni: FTSE 350 sostanzialmente flat; rotazione significativa sui titoli domestici 	<p>15%</p>
<p>6. ELEZIONI GENERALI</p>	<ul style="list-style-type: none"> Elezioni generali a seguito di un voto di fiducia invocato dal governo o dall'opposizione 	<ul style="list-style-type: none"> I deputati riprendono il controllo attraverso emendamenti alla proposta I deputati ERG si oppongono con forza all'accordo di May L'attrito continuo tra le parti ostacola la soluzione 	<ul style="list-style-type: none"> Range di rendimenti del Gilt: Rally a 1.00 Sterlina: più bassa del 5-10% Range per IG Credit Spread: sale a 1,80-1,90 Azioni: le azioni UK scendono del 5% 	<p>15%</p>

I SIGNORI DEL VENTURE CAPITAL

Operano in un mercato ancora piccolo (vale meno di un miliardo all'anno) ma con ampie possibilità di crescita. Da United Ventures a Innogest ecco chi punta su seed ed early stage

di laura morelli





ra i vari annunci del nostro governo, quello che per una volta ha messo d'accordo la maggior parte fra gli addetti ai lavori ha riguardato il venture capital. Nella manovra di bilancio varata il mese scorso l'esecutivo ha infatti espresso la volontà di sbloccare risorse per almeno 1 miliardo di euro in favore del settore. Questo attraverso, ad esempio, un fondo statale ad hoc, l'introduzione dell'obbligo per i Pir di investire il 3,5% in venture capital e per lo Stato di investire il 15% dei dividendi delle società a partecipazione pubblica, oltre a eventuali detrazioni fiscali.

Un progetto – pensato sulla scia dell'esperienza francese – che farebbe sicuramente bene considerando i numeri (bassi, si veda il box) che caratterizzano il venture capital tricolore. Di certo, oggi rispetto al passato c'è molta più attenzione verso questa parte del mercato. Una fetta – o meglio fettina – che per quanto contenuta attira sempre più fondi specializzati. Il ruolo di attaccanti

lo giocano soprattutto i grandi venture internazionali, ma anche gli italiani hanno cominciato a segnare qualche gol. Questi signori del venture capital sono almeno 15, fra quelli intercettati da *Financecommunity.it*, e ognuno di loro, negli ultimi anni, si è reso protagonista di operazioni che hanno dato una spinta significativa a tutto il settore.

NEI DEAL PIÙ GRANDI

Il 2018, in effetti, è stato teatro di una serie di round di finanziamenti interessanti per il mercato nazionale. C'è però una criticità che va sollevata. Il mercato è piccolo, lo sappiamo, ma il tema non riguarda solo la dimensione. Se non ci sono abbastanza risorse o quelle che ci sono non trovano la strada verso le startup, quelle neo realtà imprenditoriali, presenti nel nostro Paese che hanno il giusto potenziale non possono crescere. E allora vanno all'estero. Oppure vengono finanziate da fondi esteri: statunitensi, tedeschi, inglesi. È stato il caso ad esempio di Prima Assicurazioni. La startup insuretech è stata oggetto lo scorso anno dell'operazione di finanziamento più grande mai avvenuta



MASSIMILIANO MAGRINI

SAVE THE DATE

Giovedì 14 novembre 2019 • Milano



FINANCECOMMUNITY AWARDS

#FinancecommunityAwards



Partners



CHIOMENTI

CLEARY GOTTlieb

Deloitte.
Legal



Gatti Pavesi Bianchi



LATHAM & WATKINS

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI



MAISTO E ASSOCIATI

PEDERSOLI
STUDIO LEGALE

Simmons & Simmons

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



AMEDEO GIURAZZA

in Italia: 100 milioni di euro. Stanziati però da due colossi Usa, Goldman Sachs e Blackstone. Di casi così ce ne sarebbero altri. Dall'altro lato, va detto, nonostante la capacità di investimento dei soggetti esteri sia spesso più elevata, i fondi italiani riescono comunque a giocare partite importanti.

Il primo esempio è quello di United Ventures che ha partecipato, lo scorso maggio, al secondo finanziamento più grande del 2018, quello da 46 milioni di Moneyfarm, startup fintech fondata in Italia ma con sede a Londra, assieme ad Allianz, Endeavour Catalyst, Cabot Square Capital e Fondazione di Sardegna.

United Ventures è stato fondato nel 2013 da **Massimiliano Magrini** e **Paolo Gesses**, gestisce asset per oltre 150 milioni di euro e ha investito in oltre 20 società tecnologiche early stage attraverso due fondi, UV1 e UV2. Fra le startup finanziate ci sono Cloud4WI, Musixmatch, Faceit, Loop AI e Brumbrum (quest'ultima ha chiuso da poco un financing da 20 milioni con la star Usa del venture Accel dopo uno da 10 milioni lo scorso anno). Di recente il fondo ha finanziato il "Round A" da 2 milioni di euro in favore di EXEIN, startup nella cybersecurity, ed è stato anchor investor del round di finanziamento da 10 milioni in favore di Credimi -società fintech creata da **Ignazio Rocco di Torrepadula** - assieme a un altro venture capital italiano, Vertis sgr.



IL RUOLO DI
ATTACCANTI
LO GIOCANO
SOPRATTUTTO I
GRANDI VENTURE
INTERNAZIONALI,
MA ANCHE GLI
ITALIANI HANNO
COMINCIATO
A SEGNARE
QUALCHE GOL

I FONDI DI VENTURE CAPITAL

Venture Capital	Risorse gestite o investite	Promotori	Startup in portafoglio/ Investimenti realizzati
360 Capital Partners	300 milioni	Fausto Boni, François Tison	43
Barcamper Ventures	-	Gianluca Dettori, Antonio Concolino	10
FII Tech Growth	50 milioni	Claudio Catania, Mauro Pretolani, Marco Vassallo	4
Indaco Venture Partners	250 milioni	Davide Turco	45
Innogest Capital	170 milioni	Claudio Giuliano	38
Invitalia Ventures	87 milioni	Sergio Buonanno	16
LVenture Group	49 milioni	Luigi Capello	60
Oltre Ventures	43 milioni	Luciano Balbo, Lorenzo Allevi	20
P101	oltre 130 milioni	Andrea Di Camillo	26
Panakès partners	100 milioni	Alessio Beverina, Fabrizio Landi, Diana Saraceni	9
Principia sgr	oltre 200 milioni	Antonio Falcone	29
StarTip	-	Giovanni Tamburi	6
United Ventures	150 milioni (asset)	Massimiliano Magrini, Paolo Gesses	20
Vertis sgr	circa 125 milioni	Amedeo Giurazza, Renato Vannucci	28

»»

WOMEN

IN

FINANCE

2019 ITALY AWARDS



Ambasciata
Britannica Roma



Freshfields Bruckhaus Deringer



IN COLLABORAZIONE CON

Borsa Italiana

presentano il premio

Women in Finance 2019 Italy Awards

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

Categorie:

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

Cerimonia di premiazione:

Giovedì 7 marzo – ore 18:00

Palazzo Mezzanotte, Piazza degli Affari, 6 – Milano

Segue cocktail

R.S.V.P. entro il 1 marzo

E: ItalyWomenInFinance.RSVP@fco.gov.uk

T: +39 06 4220.2306 (dalle ore 9.00 alle ore 13.00)

Le adesioni saranno accolte fino al raggiungimento del numero massimo di posti disponibili.

Seguite sui social #WomeninFinance

MEDIA PARTNERS

CORRIERE DELLA SERA
LA 27ora

FINANCECOMMUNITY

Fondata nel 2007 da **Amedeo Giurazza** e **Renato Vannucci**, la società conta tre fondi. Vertis Venture Technology si focalizza su investimenti in meccatronica, robotica e automazione (60 milioni di euro); Vertis Venture realizza interventi di seed capital e venture capital nel Mezzogiorno (25 milioni di euro) e Vertis Venture 2 Scaleup, con una dotazione di 30 milioni. Oggi conta in totale 28 partecipate. Fra le startup finanziate ci sono ad esempio Sclak, app che trasforma lo smartphone in chiavi digitali, per 3 milioni, Buzzoole, influencer marketing solution provider, e Milkman, società attiva nel settore smart logistics, quale lead investor assieme a 360 Capital Partners e P101.

Fra le operazioni più rilevanti del 2018 c'è stato anche l'aumento di capitale da 15 milioni di Satsipay. Qui non si è vista la partecipazione di fondi italiani, bensì quella di istituti bancari come Banca Valsabbina e Sparkasse di Bolzano e il Club degli Investitori, associazione di oltre 150 business angels che ha investito nel complesso 10 milioni in 20 progetti. Poi c'è stato il financing da 13 milioni a Supermercato24. All'operazione, realizzata secondo la formula



CLAUDIO GIULIANO

dell'aumento di capitale riservato, hanno partecipato i fondi FII Tech Growth (in qualità di lead investor) e lo statunitense Endeavor Catalyst, insieme ai già citati 360 Capital Partners e Innogest, che avevano investito già nel 2015 e nel 2016. Questi ultimi due sono fra i fondi di matrice nazionale più grandi e attivi. Uno dei veicoli più longevi, è nato nel 1997, 360 Capital Partners è un fondo italo-francese che vede fra i general partners **Fausto Boni** e **François Tison** (a Parigi) con i general partner **Emanuele Levi**, **Cesare Maifredi**, **Nader Sabbagihan** e **Dominique Rencurel**. Negli ultimi 15 anni ha gestito investimenti per oltre 300 milioni di euro gestiti in realtà quali Musement, DoveConviene e Phononic Vibes, startup innovativa che sviluppa pannelli fononici. Di recente, poi, 360 Capital Partners ha lanciato assieme al Politecnico di Milano il fondo, da 60 milioni, Poli360 dedicato a startup ad alto contenuto tecnologico. Innogest Capital, invece, è guidato da **Claudio Giuliano**, fondatore, con i partner **Giovanni Leo**, **Claudio Rumazza**, **Richard Belluzzo**, **Stefano Molino** e vede come digital venture partner personalità come **Enrico Mambelli**, **Marco Pincioli**, **Aurelio Mezzotero**, **Paolo Cellini** e

L'EVOLUZIONE DEGLI INVESTIMENTI DI VENTURE CAPITAL

Anno	Ammontare (€ Mln)	Numero
2008	115	88
2009	98	79
2010	89	106
2011	82	106
2012	135	136
2013	82	158
2014	43	106
2015	74	122
2016	104	128
2017	133	133
2018 - 1° semestre	104	128

Fonte: Aifi - PwC

LA
SPECIALIZZAZIONE
È UNA COSTANTE
NELL'ATTIVITÀ
DELLA MAGGIOR
PARTE DEI FONDI
DI VENTURE
CAPITAL.
ANCHE SE C'È
CHE SCEGLIE
DI PUNTARE
SULL'IMPATTO"

Giuseppe Donagemma. Attivo dal 2006, il fondo (che ha sedi in Italia a Torino e Milano, in Svizzera a Ginevra e negli Stati Uniti a San Francisco) ha finanziato principalmente startup nelle fasi di seed e di early stage. Con una disponibilità di 170 milioni di euro, ha in portafoglio startup come Prestiamoci, Sardex e Drexcode (38 società in totale).

HEALTHCARE

Innogest punta in prevalenza su società nell'healthcare e nel digital. La specializzazione è una costante nell'attività della maggior parte dei fondi di venture capital. Il focus è soprattutto su realtà ad alto contenuto tecnologico o attive in determinati settori come il digitale, l'Ict o il mondo delle biotecnologie.

In quest'ultimo ambito, uno dei fondi più rilevanti è Principia sgr. Fondata nel 2002 e guidata dall'amministratore delegato **Antonio Falcone**, con i partner **Paolo Siviero, Alessandro Damiano e Stefania Pertruccioli**, la sgr conta quattro fondi. Ci sono Principia Fund, Principia II e Principia III - Health, quest'ultimo dedicato al settore Healthcare, ha una dotazione di 206 milioni di euro e fra



ANDREA DI CAMILLO



MAURO PRETOLANI

le ultime operazioni ha realizzato l'acquisizione del 65% di Gada, uno dei principali operatori italiani nel settore della distribuzione di medical device. L'ultimo fondo è Principia V Utopia (obiettivo di raccolta a 70 milioni) dedicato al life sciences. In passato il gruppo ha partecipato a investimenti in Wise e Banzai, conta 29 startup in portafoglio ed è stato protagonista di una delle più importanti exit di startup italiane, quella di Eos, ceduta nel 2013 per 400 milioni di dollari all'azienda Usa Clovis.

Nell'healthcare investe anche Panakès partners, venture capital paneuropeo guidato da **Alessio Beverina, Fabrizio Landi e Diana Saraceni** con una disponibilità di oltre 100 milioni e nove società in portafoglio. Fra le ultime attività, Panakès Partners ha guidato un round di investimento da 1,5 milioni in Diadem startup basata a Milano e Londra che opera nella diagnostica In Vitro. Focalizzato sul digitale è invece P101, guidato dal managing partner **Andrea Di Camillo** assieme ai partner **Giuseppe Donvito e Glenda Grazioli**. Con una dotazione corrente di oltre 130 milioni di euro e 26 società in portafoglio, la società



DAVIDE TURCO

ha lanciato nel maggio scorso il suo secondo veicolo d'investimento, il fondo Programma 102 (P102), con l'obiettivo di raccogliere 120 milioni e raggiungere i 200 milioni di masse. A differenza del primo fondo, dedicato alla fase early stage, il nuovo veicolo investirà dall'early stage al later stage con singoli ticket da 1-2 milioni fino a 8-10 milioni per singola società, ma guarderà anche a poche e selezionate operazioni seed. La sgr ha investito con il suo primo fondo oltre 40 milioni di euro in 4 anni in società tecnologiche early stage, fra cui BorsadelCredito.it, Cortilia, Tannico e Musement, realizzando exit come quelle di Bauzaar e Octorate.

DIGITAL E TECH

Chi, invece, non ha un focus su un settore preciso ma sull'impatto è Oltre Ventures. Fondato nel 2006 da **Luciano Balbo** e **Lorenzo Allevi**, il veicolo investe in startup seed, early stage, late stage, nei settori ad alto impatto sociale. Due sono i fondi lanciati, Oltre 1 e Oltre 2, per un totale di 43 milioni di capitale raccolto e 20 aziende, fra le quali il Centro Medico Santagostino (catena di centri medici ambulatoriali); Permico

(società di microcredito in Italia); Sfera (coltivazione idroponica di ortaggi) e Social Fare (acceleratore di startup sociali).

Barcamper Ventures è poi il fondo comune di investimento creato da Primomiglio SGR con il preciso obiettivo di investire in startup tecnologiche in settori fra i quali digital fabrication, blockchain, marketing automation, e-commerce, fintech, industry 4.0, internet of things ecc. Il veicolo, guidato da **Gianluca Dettori** – fondatore – con **Antonio Concolino** e **Franco Gonella**, conta in portafoglio 10 aziende per investimenti medi che vanno dai 250 mila euro ai 3 milioni. Proprio la scorsa settimana la sgr ha investito 450mila euro in PlayWood, startup nell'arredo modulare, assieme a LVenture Group. Quotato all'Mta di Borsa Italiana, LVenture investe in micro seed-investimento massimo di 80mila euro in cambio del 9% delle azioni sotto forma di strumenti finanziari partecipativi - e seed - per investimenti fino a 250mila euro acquisendo quote di minoranza nelle startup. Il gruppo, guidato da **Luigi Capello** con i partners **Augusto Amatori**, **Roberto Magnifico** e **Domenico Nesci**, ha in portafoglio oltre 60 startup e ha registrato investimenti per 49 milioni, 13 diretti e 36 da esterni nelle partecipate. Opera anche in joint venture con l'Università Luiss attraverso l'acceleratore Luiss Enlabs. Tra gli altri venture capital, da citare è Invitalia Ventures, veicolo guidato dall'ad **Sergio Buonanno** che opera attraverso Italia Venture I, dotato di 87 milioni di euro e con in portafoglio 16 startup / pmi innovative del panorama digitale, biotech, medicale e high tech italiano. Fra gli altri player che popolano il bazar delle startup chi si distingue è il Fondo Italiano d'Investimento, che agisce attraverso il veicolo FII Tech Growth, lanciato nel 2017. Dotato di 50 milioni di euro e guidato dall'investment team composto da **Claudio Catania**, **Mauro Pretolani** e **Marco Vassallo**, il fondo ha quattro investimenti all'attivo: Supermercato24, BeMyEye e Seco.

Più recente – è stato lanciato nel maggio 2018 – è il Fondo Indaco Ventures I promosso da Intesa Sanpaolo e Fondazione Cariplo. Il veicolo, con un obiettivo di raccolta complessiva superiore ai 200 milioni di euro, a maggio aveva raccolto 130 milioni da Intesa, Fondazione Cariplo e Fondo Italiano d'Investimento e ha investito in questi mesi in quattro startup, fra le quali Easy Rain I, pmi innovativa operante nel settore della ricerca e dello sviluppo di prodotti ad alto valore tecnologico e scientifico per il mercato automotive. Il veicolo è gestito da Indaco Venture Partners Sgr, guidata da **Davide Turco**, finora responsabile di Atlante Ventures, altro fondo di Intesa, con **Elizabeth Robinson** (Vicepresidente Esecutivo) e gli Investment Director **Antonella Beltrame**, **Alvise Bonivento** e **Valentina Bocca** e all'attivo con altri quattro fondi: Atlante Venture Mezzogiorno, Atlante Venture, TT Venture, Atlante Seed. Degno di nota è infine l'ingresso nel vetere capital di Tamburi investment partners. La società guidata da



LUIGI CAPELLO

Giovanni Tamburi ha infatti riunito le sue partecipazioni nel settore, tra le quali quella nell'incubatore Digital Magics e lo spazio di co-working Talent Garden, in StarTIP. Nel complesso il veicolo conta sei partecipate. 📊

UN MILIARDO IN 10 ANNI

Nel 2018, ha calcolato l'Agi, sono stati investiti almeno 500 milioni di euro in startup italiane considerando tutti gli investimenti fatti dai fondi di venture capital, acceleratori, incubatori e business angels sul territorio nazionale. Nel suo complesso il valore è più che raddoppiato rispetto al 2017, quando l'ammontare investito ha superato abbondantemente i 200 milioni, a seconda della fase di investimento e degli operatori considerati. Se guardiamo solo i fondi di venture capital "puri" che hanno realizzato investimenti in equity nella fase early stage, le cifre in gioco si abbassano un po'. Per il primo semestre 2018 l'Aifi, l'associazione di private equity, venture capital e private debt, ha rilevato operazioni per 96 milioni (per un valore complessivo atteso di almeno 200 milioni), nel 2017 invece sono stati investiti 133 milioni, in crescita rispetto al 2016 (104 milioni). Considerando gli ultimi dieci anni (si veda il grafico), possiamo vedere che nel complesso l'ammontare investito è rimasto stabile, con alti e bassi nel caso i fondi fossero o meno in raccolta e a seconda del contesto economico del momento.

In totale, dal 2008 al 2018 (primo semestre), i fondi di venture capital hanno investito poco più di un miliardo di euro. Sembra mancare dunque una vera e propria accelerata, che potrebbe arrivare da quest'anno: per l'Aifi gli investimenti in startup – quindi da parte di tutti i player del comparto - nel 2019 potranno raggiungere una cifra fra 800 milioni e 1 miliardo. Certo è che in termini assoluti il confronto con gli altri Paesi europei è impetuoso e tanti, tantissimi, sforzi devono ancora essere fatti per raggiungere i numeri di altri paesi europei, uno a caso la Francia che nel solo 2016 ha registrato investimenti per 2,6 miliardi.

MORROW SODALI

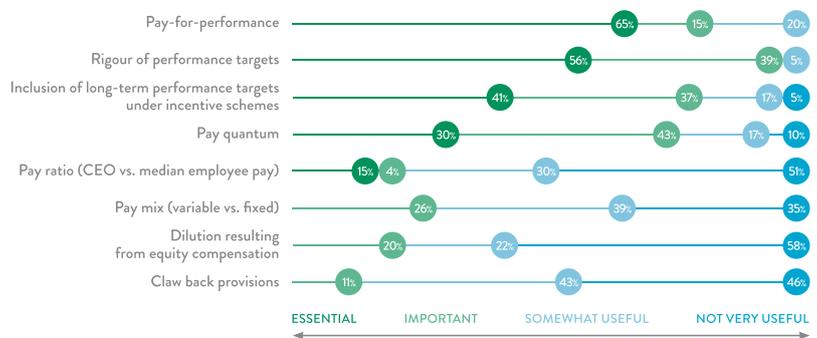
LA PROSPETTIVA DEGLI INVESTITORI ISTITUZIONALI SULLA GOVERNANCE: L'INVESTORS SURVEY 2019 DI MORROW SODALI

Una Governance societaria impostata e adattata alle caratteristiche della società e della business strategy è un fattore determinante per i fondi internazionali. Per questi azionisti le decisioni di voto alle assemblee delle società quotate vengono prese non attraverso modelli standardizzati ma sulla base di vari fattori tra cui anche specificità degli emittenti.

Questo è quanto riflette la IV Investors Survey di Morrow Sodali, advisor internazionale in corporate governance e shareholder engagement, che ha coinvolto un ampio paniere di investitori istituzionali rappresentante oltre 33 trilioni di asset under management per identificare i temi maggiormente rilevanti in vista della stagione assembleare.

(<https://www.morrowsodali.com/news/institutional-investor-survey-2019>)

Un ulteriore segnale lanciato dagli investitori riguarda la necessità di un elevato livello di trasparenza rispetto alla politica di remunerazione. Pur avendo registrato negli ultimi anni un sensibile miglioramento per i mercati che hanno implementato il say on pay, per gli investitori permane una forte rilevanza su una maggiore disclosure degli obiettivi della remunerazione variabile, la caratteristica di essere maggiormente sfidanti e il legame con la performance finanziaria.



Anche sul rinnovo delle cariche sociali gli investitori evidenziano un marcato interesse nei confronti del livello di diversità del Board soprattutto quale differenziazione nelle competenze professionali. La Board Review ed Il parere di orientamento sembrano rappresentare documenti estremamente utili per una valutazione più approfondita da parte dei fondi internazionali così come la previsione di una Board skill matrix potrebbe garantire un maggiore comprensione delle competenze rappresentate in Consiglio.

Infine, anche la Sostenibilità è divenuta un fattore molto rilevante. In questo caso si rileva che l'ampiezza della tematica spinge gli investitori verso la ricerca di engagement più frequenti e specifici tra i quali il climate change, human capital management e la corporate culture che proprio BlackRock e State Street hanno pubblicamente evidenziato come aspetto fondamentale di valutazione dell'investimento.



CONTATTI

ANDREA DI SEGNI

Managing Director

a.disegni@morrowsodali.com

FRANCESCO SURACE

Manager, Corporate Governance

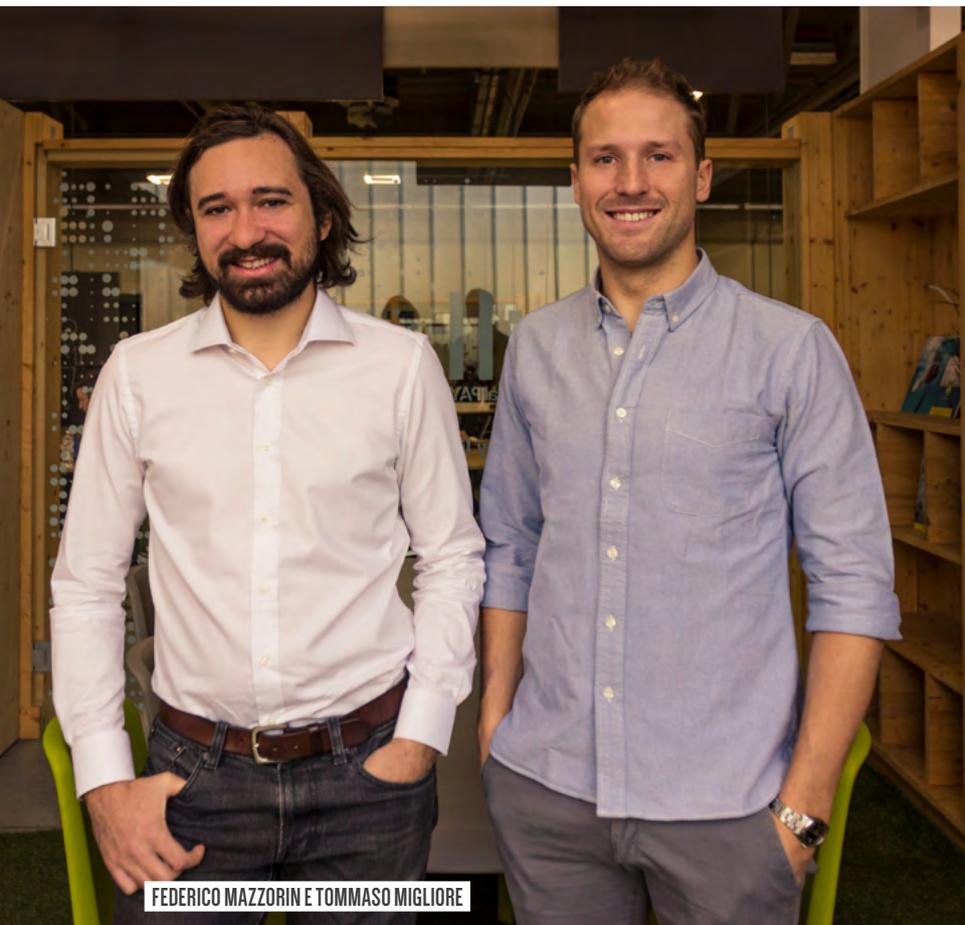
f.surace@morrowsodali.com

MORROW SODALI

Via XXIV Maggio, 43 - 00187 Roma

T. +39 06 45212800

www.morrowsodali.com



FEDERICO MAZZORIN E TOMMASO MIGLIORE

MdotM, prossima tappa New York

La startup usa l'intelligenza artificiale per fornire modelli di investimento. L'anno scorso, affiancata da Chiomenti, ha raccolto 2 milioni da investitori come Banca Profilo e Ghizzoni

L'avvento di Internet ha reso democratico di ogni tipo di processo e ogni ambito, dall'informazione (il caro giornalismo partecipativo) fino alla politica (vedi la piattaforma Rousseau del Movimento 5 Stelle). La finanza non si è salvata da questo appiattimento generale delle opportunità, anzi. All'incredibile vastità di informazioni presente sul mercato, oggi possono accedervi tutti. Ed è per questo che investire e trarre profitti è diventato un "tech game", un gioco in cui la carta vincente è una sola: la tecnologia. Questa è almeno la convinzione che ha portato **Tommaso Migliore** e **Federico Mazzorin** a lanciare MdotM, startup che offre ad asset e wealth manager, banche e family office modelli di investimento costruiti attraverso l'intelligenza artificiale. Il successo che la neo-società sta riscuotendo all'interno del mondo finanziario sembra dare loro ragione.

SILICON VALLEY E SOCI DI PESO

Fondata nel 2015, oggi la startup conta 13 risorse operative tra Milano (nello spazio di co-working Talent Garden) e Londra (nel Google Campus), circa 15 clienti istituzionali in Italia, Regno Unito, Svizzera e Lussemburgo, e un fatturato di circa 300mila euro, il 110% rispetto all'anno precedente. A dare un spinta alla startup c'è stata innanzitutto la partecipazione nel novembre 2017 al programma Google for Entrepreneurs nella Silicon Valley, nell'ambito del quale MdotM è stata selezionata quale unica startup europea di fintech

delle 16 partecipanti scelte su 400 progetti qualificati. «È stato un programma molto formativo dedicato esclusivamente ai founder delle startup – racconta Migliore – una vera e propria scuola di management di due settimane in cui abbiamo imparato a gestire la società, dalle riscorse ai colloqui con gli investitori fino alle tecniche di design thinking e gestione delle emozioni». Da quel novembre, 12 mesi dopo – un periodo in cui «ci siamo strutturati e organizzati e abbiamo preparato il business plan» – MdotM ha chiuso un aumento di capitale da 2 milioni di euro che ha consacrato la startup nel panorama finanziario. Risorse fresche, ma anche contatti e pubblicità. Nella compagine azionaria di MdotM, affiancata nell'operazione da Chiomenti con un team composto dal socio **Antonio Sascaro** e dalla senior associate **Francesca Villa**, sono infatti entrati con un 20% complessivo azionisti di rilievo quali Banca Profilo, l'ex ceo di Unicredit e attuale presidente di Rothschild **Federico Ghizzoni**, la fondatrice di Valeur Asset Management e Bi.Effe **Alida Carcano** e il family office che fa capo a **Fabio Troiani**, cofondatore e ceo di Bip. Fino a quel momento MdotM, che è anche appointed representative di Thornbridge Investment Management, autorizzata e regolamentata dalla Financial Conduct Authority, era andata avanti con le proprie forze, tra investimenti personali e poi i ricavi guadagnati. «I primi mesi sono stati difficili, dovevamo dimostrare di proporre algoritmi che funzionassero, poi attirare potenziali clienti», raccontano. Ora con il nuovo capitale MdotM ha già completato una piccola acquisizione portando

a casa il team di una società di sviluppo software specializzata in machine learning e natural language processing. Il progetto è di moltiplicare gli investimenti in Ricerca e Sviluppo, soprattutto nel campo del deep learning per la customizzazione delle reti neurali MLP (Multilayer Perceptron) proprietarie, e assumere nuove persone soprattutto per il business development. A livello internazionale, nei piani della società c'è anche l'apertura di un ufficio di rappresentanza a New York entro la fine dell'anno, per finanziare la quale è in programma una nuova apertura del capitale nei prossimi mesi.

ANOMALIE DI MERCATO

La startup si occupa di fornire modelli di investimento che vengono poi utilizzati dagli

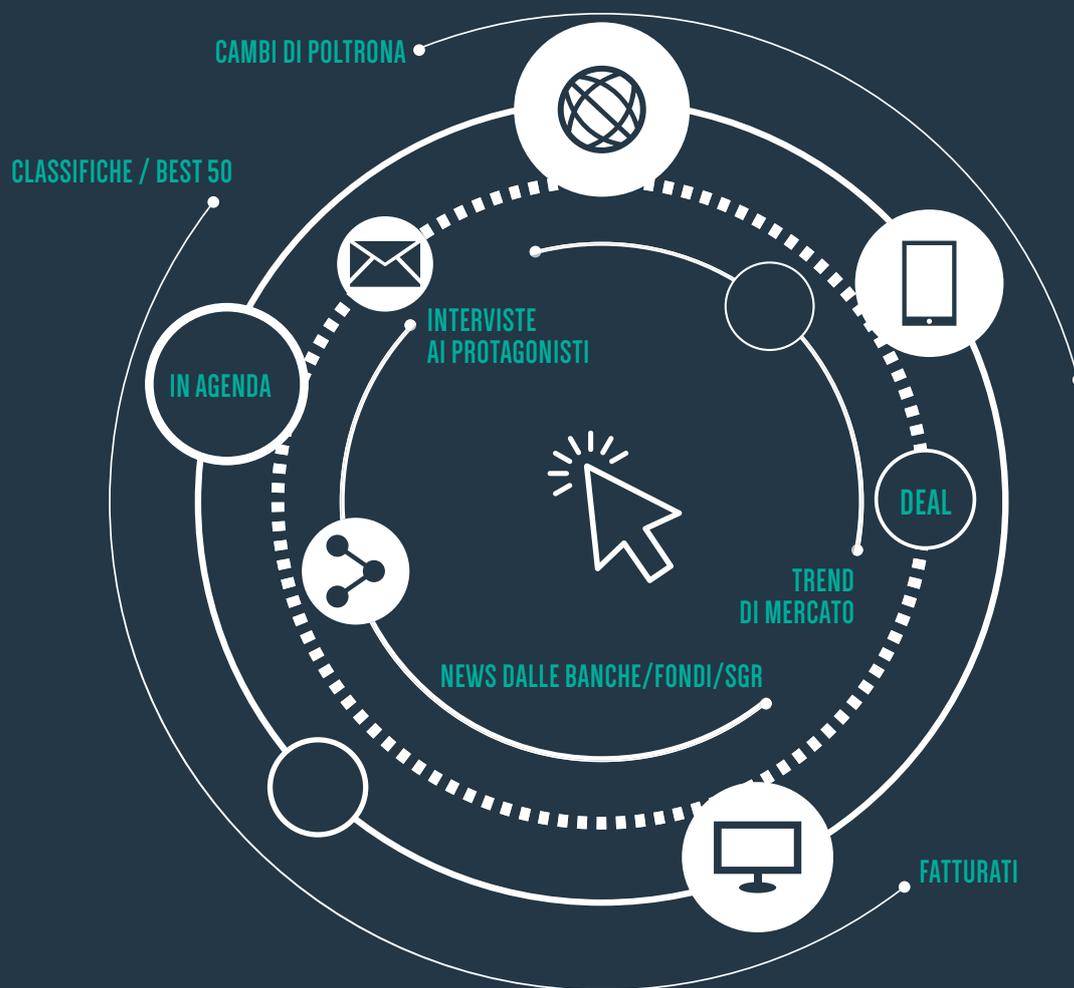
investitori istituzionali a supporto delle loro decisioni di investimento diretto, prodotti finanziari o sugli asset in gestione. In pratica, raccontano, «i nostri algoritmi intervengono a supporto della costruzione di fondi di investimenti determinandone la logica». Un po' come un robo advisor ma in una versione estremamente più sofisticata, che non si limita a suggerire un pacchetto di azioni da comprare ma crea dei modelli di investimento che sfruttano la struttura del mercato per realizzare rendimenti. Spiegano i due co-founder: «Il mercato dei capitali non è perfettamente efficiente, è caotico e presenta delle anomalie che se adeguatamente utilizzate possono essere fonte di profitto». La startup si pone il compito di gestire questa complessità: «Cerchiamo di capire come sfruttare queste





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



anomalie analizzando vasti set di dati per cogliere quel segnale nascosto, quell'informazione che possa essere utile per realizzare una plusvalenza». Per rendere questo possibile «facciamo un lavoro di ottimizzazione e sofisticazione di queste anomalie e poi le incrociamo tra di loro costruendo delle strategie sistematiche di investimento che sono in grado statisticamente di produrre dei risultati». MdotM analizza ogni giorno con i suoi algoritmi oltre due milioni di data point.

Può suonare un lavoro tremendamente complicato, forse perché in effetti lo è, ma diventa più gestibile attraverso l'uso dell'intelligenza artificiale: «l'AI è una tecnologia adattiva, apprende e impara i cambiamenti e quindi attraverso

di essa è possibile creare modelli che si evolvono a seconda del mercato», spiegano. Nel dettaglio l'offerta di MdotM comprende tre soluzioni: due modelli che lavorano sull'azionario e un modello di asset allocation che lavora sulle varie asset class a seconda dell'anomalia di mercato che viene sfruttata.

FILIERA FINANZIARIA

Il loro successo è la dimostrazione che il fintech può intervenire in praticamente tutti o quasi i campi della finanza, dalla tradizionale interfaccia col cliente fino a servizi B2B. Che conseguenze ci saranno per le banche? Per i due giovani imprenditori lo scenario è piuttosto chiaro: «Le banche non

possono più svolgere tutto al proprio interno e sviluppare in house funzioni come la ricerca, i modelli o la sicurezza in quanto questo implica un costo in termini di tempo e risorse non sostenibili», osservano. Lo sforzo della banca in futuro «dovrebbe concentrarsi sul cliente mentre le altre attività dovrebbero essere sempre più affidate all'esterno. Per fare un esempio, dal punto di vista prettamente tecnologico, per le banche converrebbe avere un provider forte e acquisire dall'esterno determinati servizi che saranno sicuramente più efficienti e daranno un valore aggiunto». Ciò «porterà alla creazione di una filiera di servizi finanziari con le banche fra i primi fruitori». A beneficio, naturalmente, anche delle startup. (l.m.) 

UN ASSESSMENT PER SAPERE SU CHI INVESTIRE: FUNZIONA?

di paolo lanciani*

La prima volta che ho assistito a un "calibration meeting" in una notissima multinazionale americana sono rimasto sconvolto. Quello che per me era un passaggio strategico e delicato sia per l'azienda, sia per le persone coinvolte, veniva gestito in modo a dir poco superficiale. "Oggi promuoviamo il mio candidato perché il tuo lo abbiamo promosso la scorsa volta", "...va bene facciamo così basta che non litighiamo...", queste erano solo alcune delle frasi che davano il tono alla riunione. Ma cos'è un "calibration meeting", perché ero presente e, soprattutto, cosa c'entra col vostro studio legale?

Il "calibration meeting" è un momento di confronto in cui un determinato dipartimento dell'azienda decide promozioni e avanzamenti di ruolo.

Quando vengono coinvolte figure strategiche, talenti o senior, alcune aziende scelgono di coinvolgere un assessor che dopo aver visto i candidati discute i report con il management per fornire un punto di vista competente, terzo e indipendente. Per tornare agli studi legali, si tratta dell'analogo delle riunioni tra soci o comitati appositi che decidono rispetto alla candidatura a partner, piuttosto che rispetto a un lateral hire. I partner in una stanza dello studio a decidere, la persona che aspetta... la scena è simile nella maggior parte degli studi, ma il processo e gli elementi su cui decidere cambiano... Quando si tratta di selezionare giovani professionisti, nominare nuovi partner, valutare un lateral hire, ma anche mettere a fuoco come supportare lo sviluppo dei

propri professionisti, tra gli studi legali si possono osservare tre principali approcci: "Lo facciamo da noi", "ci affidiamo a un head hunter", "ci affidiamo a un assessor professionista".

Qual è l'approccio più efficace? A questa domanda esistono due ordini di risposte. La prima riguarda la cultura dello studio: quale che sia, l'approccio, deve essere sposato dai membri dell'executive committee o assemblea dei soci. Il processo di recruitment più solido e le informazioni più accurate sul piano psicologico a nulla valgono se chi le deve usare non ci crede. E lo sapete bene voi avvocati, anche i più esperti, che spesso avete dovuto imparare a vostre spese che la due diligence più accurata, l'atto meglio formulato o l'advice più ragionevole a nulla valgono nelle mani di un board, di azionisti o di una proprietà diffidenti.

Questa, quindi, è la prima imprescindibile sfida da vincere da parte di chi voglia consolidare o migliorare il processo di valutazione, selezione e gestione dei professionisti in studio: essere certi che il nuovo approccio sia pienamente condiviso e sposato dai decisori. La seconda risposta invece entra nel merito, ma non può certo limitarsi a un "sì o no" rispetto ai vari approcci. Come spesso mi sono sentito rispondere da mio padre avvocato di fronte a quello che a me appariva come un banale dubbio legale, "dipende"... Nello specifico dipende dalla qualità con cui sono gestiti i vari approcci. Peraltro, non li porrei come alternativi, ma come potenzialmente complementari.

Andiamo con ordine.
La scelta interna. Qui a fare la

differenza, come per qualsiasi altra decisione complessa, sono i criteri. Troppo spesso la discussione sui soci si traduce in un conflitto inespresso ma deleterio: da una parte ci sono i criteri decisi a freddo, a tavolino, magari da HR o da un consulente, dall'altra ci sono le convinzioni dei soci, meno politically correct ma molto più radicate e "vere". È la lotta tra un'ideale di oggettività e il frutto dell'esperienza sul campo. In fondo, entrambe puntano a preservare un principio di meritocrazia, ma i presupposti sembrano essere agli antipodi. Quando invece i criteri sono il frutto di un confronto e tengono conto sia di aspetti oggettivi, sia di aspetti soggettivi, dando a entrambi dignità, la decisione può comunque risultare difficile da prendere, ma senza scadere in un conflitto. Allora, input di punti di vista terzi, siano quelli di un head hunter o di un assessor, possono aiutare ad acquisire elementi preziosi a completare il quadro. Quali input esterni scegliere? Meglio l'head hunter o lo psicologo assessor?

Ancora una volta la risposta non può essere bianca o nera, persino se a scrivere è uno psicologo assessor.

Cominciamo con il distinguere i due ruoli professionali: l'head hunter ha il compito e l'obiettivo di individuare e proporre il candidato migliore per un processo di selezione di alto profilo. A tal fine, per supportare la sua proposta, la o il candidata/o, allega un profilo che ne sottolinei qualità, competenze e caratteristiche, ma anche potenziali limiti rispetto al briefing ricevuto dallo studio cliente. È importante

sottolineare che è nell'interesse dell'head hunter, non solo che venga scelto la o il propria/o candidata/o, ma anche che si dimostri essere effettivamente la persona giusta alla prova dei fatti! Questo per garantirsi altri futuri incarichi dal cliente in particolare e per accrescere la propria reputazione in un mercato relativamente piccolo. Lo psicologo del lavoro, l'assessor, non ha un interesse nel confermare o meno un candidato, perché non si tratta del "suo" candidato. L'assessor è un terzo indipendente che ha l'obiettivo di verificare con la o il candidata/o il fit rispetto a un determinato studio o ruolo e di valutare se l'eventuale gap sia colmabile e, nel caso, a fronte di quale investimento in termini di formazione. Ma dobbiamo andare ancora più a fondo. Perché dire assessment, senza aver spiegato esattamente di cosa si tratti, sarebbe superficiale. Tradizionalmente gli assessment consistono in un mix di prove, questionari, esercitazioni e interviste, la cui sintesi porta alla stesura di un profilo. Questo profilo può essere più o meno discorsivo e, in genere, confronta il candidato sia con le mansioni e responsabilità del ruolo target, sia con un modello di competenze. Il modello di competenze si costruisce sulla base di comportamenti attesi, perché dedotti dalle migliori pratiche dei best performer o ipotizzati da cliente e/o consulente a tavolino o sulla base della letteratura. La domanda a cui risponde è quanto coincide con questi termini di riferimento e quanto è grande l'eventuale gap?

Ma esiste un secondo approccio possibile, quello del come.

Si tratta di un approccio qualitativo che, piuttosto che confrontare la o il candidata/o con uno standard di riferimento, descrive il funzionamento specifico della persona. La domanda non è quanto la persona assomigli al prototipo, ma come svolgerà quel ruolo. Questo approccio, descrivendo lo specifico funzionamento psico-relazionale della persona, ha il grande vantaggio di aiutarla ad aumentare il proprio livello di consapevolezza e di affinare la sua capacità di apprendimento e agilità mentale. Come abbiamo detto spesso, nei nostri articoli della serie LawLeaders e nel podcast Complex, sono le due caratteristiche chiave per il successo di un/a professionista. Quindi, ogni assessment che restituisca alla persona informazioni puntuali e articolate sul suo funzionamento si traduce immediatamente in una crescita professionale. Nella maggior parte dei casi, poi, questo processo, essendo trasparente e partecipativo, porta la persona stessa a comprendere se sia orientata e pronta per il ruolo target. E così si chiude il cerchio; il grande assente di un processo di crescita professionale, o di un passaggio a un altro studio, rischia di essere la persona coinvolta. Ma proprio lei, se opportunamente guidata, può sciogliere tutti quei dubbi che alimentano le interminabili e faticose riunioni per decidere. In fondo, una persona che non abbia la capacità di rendersi conto di non essere adatta o pronta per un determinato ruolo, non solo conferma di non esserlo, ma indica di avere scarse possibilità di evolversi in tal senso. ■

**partner di DLM partners*



La rubrica *Legal Recruitment by legalcommunity.it* registra questa settimana 14 posizioni aperte, segnalate da 9 studi legali: Hogan Lovells; La Scala Società tra Avvocati; Morri Rossetti e Associati; Russo De Rosa Associati; Studio Legale CP-DL Capolino-Perlingieri & Leone; Studio Legale Liparota \ Vazzana & Partners; Studio Legale Sutti; Studio Spiniello Commercialisti Associati; Verzelli & Partners.

I professionisti richiesti sono 19 tra stagisti/praticanti, avvocati, associate di vari livelli, commercialisti, tax consultant, segretari/e.

Le practice di competenza comprendono: restructuring & insolvency, banking & finance, concorsuale, due diligence, societario, tributario, contabilità, m&a, corporate, amministrativo, contenzioso arbitrale, tax, internazionale, industriale, 231 e modello organizzativo, lavoro, fallimentare, crisi di impresa, privacy, tmt e data protection, segreteria legale.

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

HOGAN LOVELLS

Sede. Roma

Posizione aperta 1. Stagiaire/trainee

Area di attività. Business restructuring & insolvency

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il candidato/a ideale è laureando/a o neolaureato/a, di età non superiore ai 25 anni, con tesi (votazione minima 105/110) in diritto fallimentare e/o bancario e uno spiccato interesse per la materia. Lottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito indispensabile

Riferimenti. È possibile candidarsi inviando un'email all'indirizzo Careers.Italy@hoganlovells.com e allegando lettera motivazionale, curriculum vitae e autocertificazione degli esami sostenuti con relative votazioni

Sede. Milano

Posizione aperta 2. Stagiaire/trainee

Area di attività. Banking & finance

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il/la candidato/a ideale è un praticante avvocato che abbia svolto tra i 6 e i 12 mesi di pratica nei settori del diritto bancario o finanziario presso primari studi legali. Lottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale; una buona conoscenza della lingua tedesca sarà valutata positivamente

Riferimenti. È possibile candidarsi inviando un'email all'indirizzo 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. Senior associate

Area di attività. Team concorsuale

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. La Scala Società tra Avvocati cerca un avvocato senior per il team Concorsuale della 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; risponderà al Partner e avrà la responsabilità di gestire un team di giovani avvocati e praticanti. Sono

inoltre richieste ottime doti relazionali e organizzative, attitudine al problem solving e flessibilità

Riferimenti. recruitment@lascalaw.com

Sede. Milano

Posizione aperta 2. Collaboratore

Area di attività. Team due diligence

Numero di professionisti richiesti. 3

Breve descrizione. La Scala Società tra Avvocati cerca un avvocato e/o un praticante abilitato per lo svolgimento di attività di due diligence consistente nell'analisi di portafogli di crediti non performing di provenienza bancaria. È richiesta la padronanza del pacchetto Office, flessibilità, serietà e predisposizione al lavoro in team. L'inserimento avverrà presso la sede di Milano

Riferimenti. recruitment@lascalaw.com

MORRI ROSSETTI E ASSOCIATI

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Associati

Area di attività. Consulenza tributaria e tax compliance

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Lo Studio Legale e Tributario Morri Rossetti e Associati, sito in Milano centro cerca Dottore Commercialista con tre/cinque anni di esperienza. La risorsa sarà inserita in un team di professionisti e svolgerà la propria attività in completa autonomia. Le principali attività riguardano, prevalentemente, la gestione degli adempimenti fiscali, societari, contabili di società di capitali anche facenti parte di gruppi internazionali. Si richiedono: laurea in discipline economiche, conoscenza dei principi contabili nazionali, conoscenza scritta e parlata della lingua inglese, capacità di gestione in autonomia del rapporto con il cliente e delle attività professionali di carattere ordinario (redazione bilanci, formazione dichiarazioni fiscali). Completano il profilo serietà, puntualità, orientamento al cliente, un approccio al lavoro accurato e proattivo, unitamente a doti di pianificazione e capacità di lavorare in team

Riferimenti. Se interessati alla posizione si prega di inviare la propria candidatura a Job@MorriRossetti.it [codice posizione: Tax1118]

Sede. Milano

Posizione aperta 2. Segreteria legale

Area di attività. Segreteria legale

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. La risorsa si occuperà principalmente di: supporto alle attività dei legali, redazione e revisione di documenti, collazione di fascicoli, gestione appuntamenti e organizzazione di riunioni, traduzione di documenti. Richiesta bella presenza, ottima conoscenza della lingua inglese, buona conoscenza degli applicativi informatici. Completano il profilo ottime capacità organizzative, precisione, affidabilità e massima serietà

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

Sede. Milano

Posizione aperta 3. Junior associate

Area di attività. Tmt e data protection

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Morri Rossetti cerca un praticante avvocato o un neo avvocato da inserire nel Team TMT e Data Protection (<http://morrirossetti.it/digital.html>), con almeno un anno di esperienza, anche non esclusiva, nel settore della contrattualistica commerciale e della privacy, maturata presso studi legali internazionali o italiani strutturati. In particolare, il collaboratore affiancherà il Manager di riferimento nella consulenza in materia di contrattualistica commerciale, nonché di privacy e data-protection alla luce del nuovo Regolamento (UE) 2016/679, per clienti operanti prevalentemente nei settori TMT, dell'innovazione digitale, dell'e-commerce e dell'advertising online. Il/la candidato/a ideale ha conseguito la laurea con una votazione non inferiore a 100/110. Requisito indispensabile è l'uso fluente della lingua inglese scritta e parlata. Completano il profilo ricercato buone capacità informatiche, attitudine a lavorare in team, serietà e passione per le materie di riferimento

Riferimenti. Se interessati alla posizione si prega di inviare la propria candidatura a Job@MorriRossetti.it [codice posizione: TMT0119]

Sede. Milano

Posizione aperta 4. Junior associate

Area di attività. Diritto amministrativo

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Lo Studio Legale e Tributario Morri Rossetti, sito in Milano centro, cerca Junior Associate da inserire nel team di diritto amministrativo (la risorsa sarà coinvolta nell'attività di consulenza legale e attività giudiziale). Costituirà titolo preferenziale l'aver già svolto attività nell'ambito del diritto amministrativo (giudiziale/stragiudiziale).

Requisiti fondamentali un'ottima conoscenza della lingua inglese e un brillante percorso accademico

Riferimenti. Se interessati alla posizione si prega di inviare la propria candidatura a Job@MorriRossetti.it [codice posizione: Dirittoamm1118]

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Collaboratore commercialista abilitato

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

Numero di professionisti richiesti. 2

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

Riferimenti. info@rdra.it

STUDIO LEGALE CP-DL

CAPOLINO-PERLINGIERI & LEONE

Sede. Milano, Via Quintino Sella 4 (www.cp-dl.com)

Posizione aperta 1. Trainee/junior associate

Area di attività. M&a/corporate/fund formation

Numero di professionisti richiesti. 2

Breve descrizione. Stiamo cercando candidati neolaureati con un solido curriculum accademico ovvero con esperienza pregressa di 2/3 anni nei settori di attività dello studio. È richiesta la laurea in giurisprudenza conseguita nei tempi ordinari con la votazione di 110/110 e un'ottima conoscenza della lingua inglese (parlata e scritta). La conoscenza di altre lingue costituisce fattore preferenziale. Il candidato sarà coinvolto su pratiche italiane e internazionali di grande interesse, riceverà una formazione costante e di alto livello per sviluppare le proprie conoscenze e competenze e troverà un ambiente giovane, informale e basato sul lavoro di squadra

Riferimenti. Per candidarsi inviando curriculum vitae all'indirizzo milanrecruiting@cp-dl.com

STUDIO LEGALE

LIPAROTA \ VAZZANA & PARTNERS

Sede. Roma

Posizione aperta 1. Avvocato

unbuonavvocato.it

LAVORI E INCASSI



IL PRIMO MARKETPLACE DI DOMANDA E OFFERTA DI SERVIZI LEGALI CONSUMER

SCARICA L'APP SU



SEGUICI SU



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

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 e ambiente.

Ottimo inglese. Eccellente curriculum universitario. L'eventuale proposta di inserimento sarà subordinata a un periodo di prova secondo modalità e termini da concordare

Riferimenti. info@liparota.it

STUDIO LEGALE SUTTI

Sede. Via Montenapoleone 8, Milano

Posizione aperta 1. Associate

Area di attività. Contenzioso commerciale e arbitrale

Numero di professionisti richiesti. 2

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

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

STUDIO SPINELLO COMMERCIALISTI ASSOCIATI

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Tax consultant

Area di attività. Tax

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Si ricercano giovani e brillanti candidati che abbiano da 3 a 5 anni di esperienze in altri studi tributari strutturati.

Attività e responsabilità:

- Consulenza fiscale ordinaria;
- Pareristica in materia di fiscalità d'impresa domestica e internazionale;
- Predisposizione di Dichiarazioni dei redditi di società di capitali (Modelli Redditi/IRAP/IVA/770);
- Consulenza su operazioni di gestione straordinaria o su specifiche tematiche;
- Redazione interpellati;
- Gestione del precontenzioso tributario.

Requisiti:

- Laurea con voto non inferiore a 105/110
- Lingue: inglese, ottima conoscenza della lingua scritta e parlata
- IT skills: pacchetto Office

Ulteriori competenze: Affidabilità, serietà, puntualità, educazione, capacità di relazionarsi con gli altri e lavorare in team

Riferimenti. Email per invio candidatura:

info@studiospiniello.it

VERZELLI & PARTNERS

Sede. Bologna

Posizione aperta 1. Avvocato

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

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Studio di diritto commerciale, anche in ambito internazionale, è interessato ad acquisire la collaborazione di un avvocato. Il candidato ideale è un professionista in grado di operare in piena autonomia, con senso di responsabilità e di organizzazione delle priorità.

È richiesta ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata. Il compenso iniziale sarà parametrato all'autonomia e alla capacità professionale già acquisita

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



MURAGLIA:
IL MARKETING FA
GRANDE L'OLIO

CANZIAN
NEL BOARD UE DI JRE

**IL GATTINARA SECONDO
TRAVAGLINI... E SOLDATI**

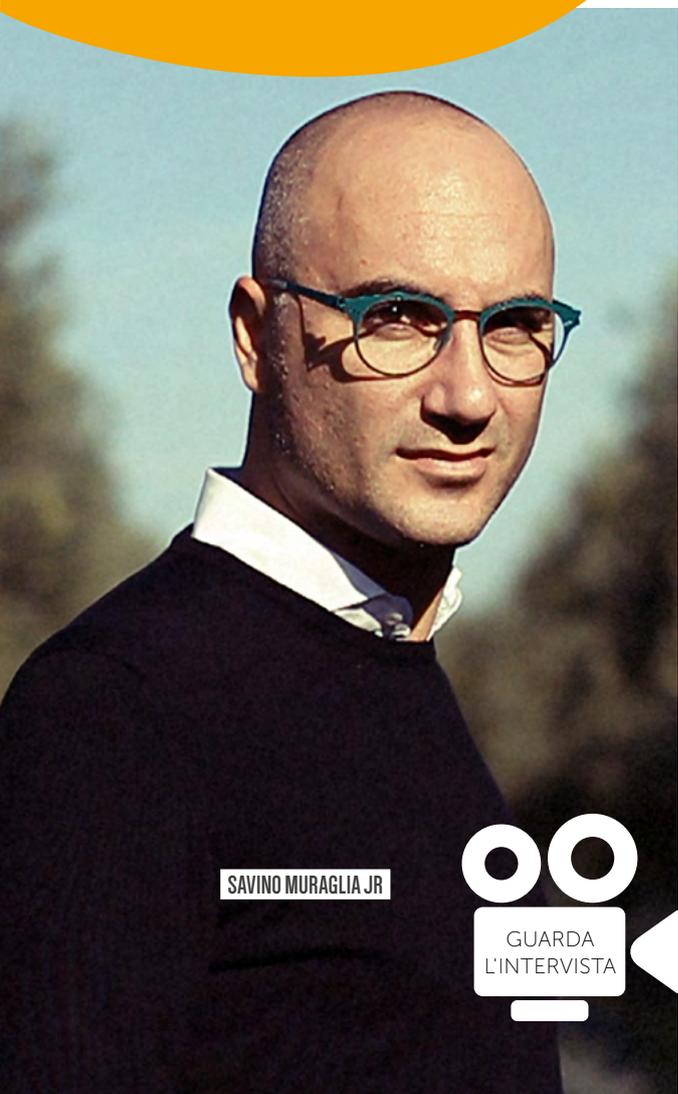
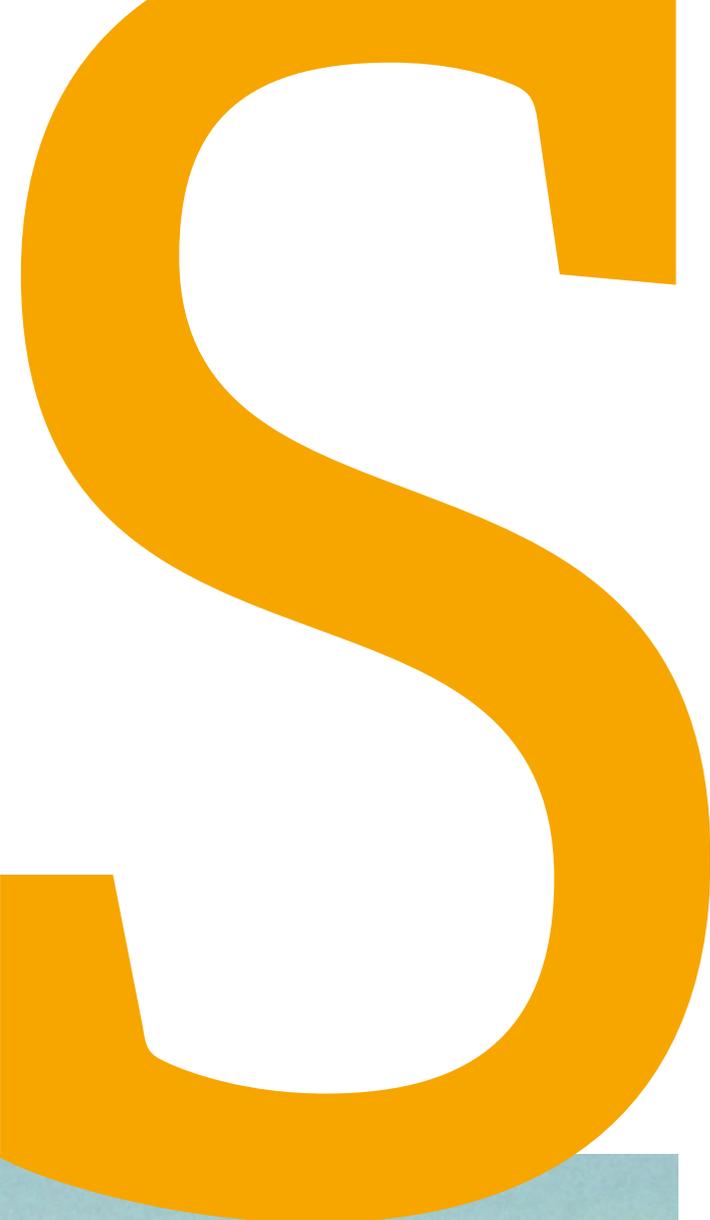
DIETRO LA PORTA,
LAROSSA



MURAGLIA: IL MARKETING FA GRANDE L'OLIO

Dalla finanza al frantoio, parla l'imprenditore che ha lasciato il mondo della finanza per rilanciare l'azienda di famiglia e portare il settore oleario sotto i riflettori mondiali

di francesca corradi



SAVINO MURAGLIA JR.



Savino Muraglia jr., managing director di Frantoio Muraglia, ha “vestito” l’olio 100% made in Puglia con gli orcetti in ceramica trasformando il prodotto da commodity a specialità. Quarant’anni, un passato nella finanza e dal 2014 al timone dell’azienda di famiglia.

Lo chiamano “capatosta” (potremmo tradurre con ostinato). È stato, infatti, il primo e vero testimonial della sua azienda agricola riuscendo, negli anni, a creare una rete di partner “empatici”. Tutti selezionati personalmente.

La realtà andriese, oggi, rappresenta un punto di riferimento nel mercato internazionale dell’extra vergine di oliva ed è riuscita a conquistare anche i ristoranti dei grandi chef.

Con una richiesta che supera l’offerta, il business di Frantoio Muraglia, cresce a doppia cifra e nel 2018 ha superato i 4 milioni di fatturato.

MAG lo ha incontrato a Milano, a poche settimane dalla sua elezione a presidente di Coldiretti Puglia. «La nostra strategia è stata, e lo è ancora, l’analisi continua del mercato su dati reali».

Dalla finanza al frantoio...

Ho sempre avuto una passione per il settore oleario che, nella storia, ha vissuto alti e bassi. Se fino agli anni Ottanta garantiva una certa redditività, alla fine dei Novanta non è più stato così. Scelsi perciò di non entrare in azienda e iscrivermi all’università. Dopo la laurea in economia aziendale ho perfezionato i miei studi all’estero e mi sono poi trasferito a Milano per lavorare in una società di m&a sia nel ruolo di advisor che investitore. Per l’80% si trattava di food e turismo.

Nel frattempo il mercato in cui operava il Frantoio Muraglia è entrato in crisi...

Tra il 2002 e il 2007 l’azienda ha vissuto un momento difficile. Benché fosse accreditato e conosciuto tra gli addetti al settore, il frantoio non aveva un suo marchio.

E qui entra in scena lei...

Sì, prima in affiancamento e dal 2014 a tempo pieno. Avevo una grande voglia



“

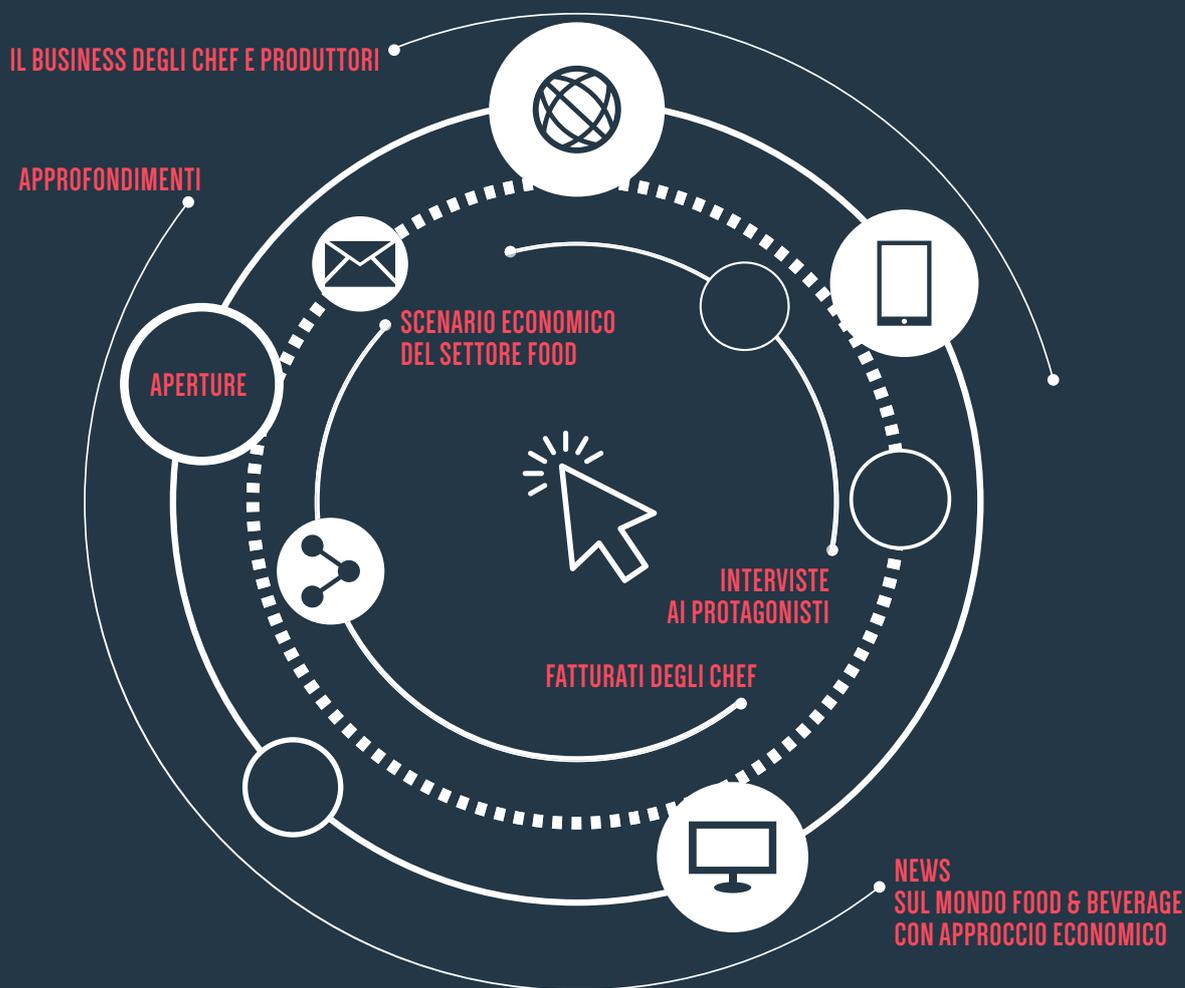
CRESCIAMO A DOPPIA CIFRA E LO SCORSO ANNO ABBIAMO SUPERATO I 4 MILIONI DI EURO DI FATTURATO

”



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



L'AMERICA
RIMANE IL
NOSTRO PRIMO
MERCATO
INTERNAZIONALE
MENTRE LA
GERMANIA IL
PIÙ GRANDE IN
EUROPA



di riscatto. Vedevo grandi sacrifici, tanta passione, altissima qualità e scarsi risultati. L'olio prodotto, infatti, veniva svenduto a grandi gruppi. Così ho deciso di aiutare l'azienda ma a modo mio.

Cioè?

Ho agito un po' controcorrente mettendo in scena un percorso alternativo. Innanzitutto ho cambiato interlocutore rivolgendomi al mercato del dettaglio specializzato. Ho iniziato a far conoscere l'azienda prima all'estero e poi in Italia. Il primo step sono state le fiere di settore, inizialmente con la Regione Puglia e poi autonomamente curando molto l'immagine dello stand.

Quali sono stati gli ostacoli?

Il primo scoglio è stato quello di riuscire a far cambiare idea a coloro che pensavano che solo l'olio del contadino fosse buono e di qualità.

L'azienda ha fatto del marketing la sua forza...

Sì. In primis abbiamo lavorato al packaging: l'innovazione del prodotto ci ha dato quel *quid* in più per distinguerci. La nostra strategia è stata, e lo è ancora, l'analisi continua del mercato su dati reali, incluse missioni ad hoc in ogni Paese. Sei anni fa abbiamo investito nel rebranding – da “Antico frantoio” a “Frantoio Muraglia” –. Si tratta di un percorso coerente con la brand identity che ci ha dato una maggiore visibilità e permesso

di raccontare i valori dell'azienda: la famiglia, l'artigianalità, la trasparenza, la tracciabilità.

Qual è stata l'intuizione?

Essere stati i primi a vestire l'olio e differenziarci dall'anonima bottiglia verde.

Come?

Insieme a una famiglia di ceramisti pugliesi da quattro generazioni abbiamo ideato gli orcetti colorati dove conservare l'olio, come si faceva del resto già qualche millennio fa. Grazie al matrimonio vincente tra la tradizione vascolare e quella olearia abbiamo fatto il giro del mondo.

Qual è vostro giro d'affari?

Cresciamo a doppia cifra e lo scorso anno abbiamo superato i 4 milioni di euro di fatturato. Dal 2009 al 2014 solo il 30% del nostro business era generato in Italia. Ora il mercato estero e quello nazionale più o meno si equivalgono grazie al lavoro di posizionamento che abbiamo fatto nel Bel Paese.

Qual è il vostro target?

In maniera del tutto naturale ci siamo posizionati in un segmento alto, sia per la qualità che per il valore dell'olio, che non veicoliamo come commodity.

Dove siete presenti?

Siamo in 48 Paesi. Il nostro è un mercato di nicchia, non siamo nella gdo ma sugli scaffali dei magazzini Harrods a Londra, la Rinascente a Milano, Dean & DeLuca a New York City, Shinsegae a Seoul. L'America rimane il nostro primo mercato internazionale mentre la Germania il più grande in Europa. Stiamo crescendo molto anche in Francia, e ciò mi rende orgoglioso.

Ma l'olio italiano è davvero migliore?

Dal punto di vista di gusto e dal punto di vista nutraceutico sì, ha un effetto positivo per chi lo utilizza. Lo ha accertato anche la Food and Drug Administration che ha evidenziato nel



The Global
Food Innovation
Summit

The future of food is HERE*

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

* **Milano, Italy**

Fiera Milano, Rho

May 6 - 9, 2019



For more info, visit
seedsandchips.com

Media Partners



“

IL COMUNE DI ANDRIA, DOVE HA SEDE IL FRANTOIO MURAGLIA, COPRE DA SOLO IL 5% DELLA PRODUZIONE NAZIONALE E LA SUA SUPERFICIE OLIVETATA EQUIVALE A QUELLA DELL'INTERA TOSCANA

”

prodotto valori benefici al pari di una medicina. Per il nostro frantoio è tutto merito degli alberi di coratina, cultivar autoctona armata di polifenoli. Infatti, per la presenza di composti fenolici, di fosfolipidi, delle vitamine liposolubili e per l'equilibrato rapporto tra acidi saturi, insaturi e polinsaturi, è dimostrato che il nostro extravergine ha un'altissima digeribilità, aiuta a mantenere basso il livello di ldl (colesterolo cattivo) ed è un valido alleato nella prevenzione delle malattie del fegato e del cuore.

La Puglia è una regione strategica per il settore, non è così?

Sì, in Italia si producono 400mila tonnellate di olio metà dei quali provengono dalla Puglia. Il comune di Andria, dove ha sede il Frantoio Muraglia, copre da solo il 5% della produzione nazionale e la sua superficie olivetata equivale a quella dell'intera Toscana.

Il 2018 è stato però un anno nero...

A causa di una calamità naturale. Una gelata, durata una settimana, ha letteralmente distrutto gli alberi in vegetazione italiani. Si calcola una perdita del 70%.

L'olio italiano è minacciato da una concorrenza sleale?

L'importazione del prodotto, ad esempio dalla Tunisia, non è regolamentata a dovere e ad oggi non ha dazi e limiti.

Arrivando a costare anche il 50% in meno, l'olio extracomunitario mina gravemente il settore. Invito i consumatori a cercare solo oli italiani, prodotti in frantoi e aziende agricole, per i quali la filiera è corta e i costi di intermediazione sono nulli. In questo modo si aiuta il made in Italy a sopravvivere alle minacce esterne.

Gli accordi possono servire?

Sì, soprattutto quelli bilaterali tra singoli Stati. Il Ceta e lo Jefta stanno avendo però riflessi positivi per l'agroalimentare italiano.

Valgono ancora le certificazioni?

Dop e Igp sono nate come tutele ma non sono sempre sinonimo di qualità.

Qual è la garanzia di qualità di Frantoio Muraglia?

Continuiamo a raccogliere le olive, provenienti da terreni sotto il nostro diretto controllo, con le mani e a spremerle a freddo nell'antica macina in pietra. La nostra azienda agricola, grazie a recenti acquisizioni, conta 50 ettari e nei prossimi dieci anni vogliamo arrivare a 150. La stessa proprietà di terreni, per me, è sinonimo di garanzia.

Da poco è diventato Presidente di Coldiretti Puglia...

Ho raccolto la sfida di condividere la mia esperienza nel settore e metterla a servizio del bene comune. Con 1,6 milioni di iscritti Coldiretti è di fatto l'organizzazione sindacale europea di settore. Oggi non tutela più solo i lavoratori ma di fatto crea i contratti di filiera valorizzando la materia prima assicurando sviluppo al settore agricolo.

Quali sono i prossimi passi?

Consolidare la nostra presenza nel mercato cinese – dove è difficile penetrare a causa delle loro abitudini gastronomiche che non prevedono, come il mediterraneo, l'uso e consumo di olio – e in Giappone. Diciamo che “sono dei buoni mercati ma non si applicano”. Un altro obiettivo è implementare il rapporto con gli chef, a cominciare dalle giovani promesse. ■





DANIEL CANZIAN

CANZIAN NEL BOARD UE DI JRE

Lo chef veneto è stato scelto per gestire l'area finanziaria dell'associazione europea e lo sviluppo del merchandising

Daniel Canzian – premiato ai Foodcommunity awards 2018 nella categoria Cucina e Management – a gennaio 2019 è entrato a far parte del board internazionale di Jeunes Restaurateurs d'Europe (JRE), l'associazione dei "cuochi-imprenditori" under 40. L'organizzazione, nata in Francia 45 anni fa e presente in Italia dal 1993, conta oltre 350 ristoranti e 160 hotel associati, distribuiti in 15 nazioni europee (a cui si aggiunge l'Australia). Socio italiano dal 2017, Canzian è stato scelto per gestire l'area finanziaria dell'associazione europea e lo sviluppo del merchandising. L'ex allievo di Gualtiero Marchesi, nei quattro anni di mandato, sarà affiancato dal nuovo presidente **Daniel Lehmann**, svizzero – che segue a Ernesto Iaccarino –, dal vice presidente, il tedesco **Alexander Dressel** e dall'olandese **Rik Jansma**. Lo chef racconta a MAG l'universo JRE e la sua nuova missione.

Coma mai questa scelta?

Da tempo ho voglia di mettermi in gioco, dialogare con i colleghi per costruire insieme qualcosa di utile per la categoria anche perché è così che ho impostato il mio ristorante: lavoriamo in squadra. In più, credo che portare un punto di vista italiano nel board internazionale sia sempre importante; mi impegnerò per farlo al meglio. Il mio obiettivo è contribuire a un'evoluzione del concetto di collaborazione internazionale nel mondo della ristorazione.

Perché questa e non un'altra associazione?

Perché è composta da cuochi-imprenditori, vanta 45 anni di storia e ha l'intento di dare il corretto valore in termini professionali al cuoco-ristoratore. Gli associati infatti cucinano ma si occupano anche di portare avanti un ristorante, niente di più o niente di meno di ciò che fa il manager in una piccola impresa, come la mia - nel 2013 ho

JRE ORGANIZZA OLTRE 100 ATTIVITÀ ALL'ANNO NEL BEL PAESE. È L'UNICA ASSOCIAZIONE IN GRADO DI COINVOLGERE, PER I SUOI EVENTI, UN MINIMO DI 15 CUOCHI, UNO PER OGNI NAZIONE EUROPEA

aperto il ristorante Daniel a Milano, nel quartiere di Brera. L'obiettivo è quello di creare insieme una visione collettiva comune per far crescere la cultura enogastronomica europea e farla diventare sempre più importante.

Non basta più solo cucinare...

L'entità creativa e quella gestionale viaggiano parallelamente. Serve rimboccarsi le maniche e confrontarsi quotidianamente con altre realtà come i fornitori, l'ufficio stampa, il commercialista. Bisogna sviluppare competenze anche di comunicazione e di economia per formare una struttura che possa diventare un brand che si autopromuove. Tutto questo ovviamente non può esistere se non c'è passione unita a determinazione e costanza.

Che differenza c'è tra cuoco e cuoco-imprenditore?

Direi la visione: sul piatto, sul servizio... In Italia ci sono ancora pochi cuochi-

ristoratori e forse negli anni sono pure diminuiti.

Perché?

Difficile dare una sola risposta. È una questione di scelte. Questa è una strada più complicata, anche se più completa.

Concretamente cosa fa JRE?

JRE organizza oltre 100 attività all'anno nel Bel Paese. È l'unica associazione in grado di coinvolgere, per i suoi eventi, un minimo di 15 cuochi, uno per ogni nazione europea.

Un esempio?

Un progetto concreto per il pubblico, avviato in Italia, è #Tavola25, in partnership con Tenute Marchesi Antinori. Si tratta di un'iniziativa che vuole avvicinare i ragazzi all'alta cucina. Fino al 25 marzo i giovani, fino a 25 anni di età, potranno prenotare ogni sera un tavolo fino a quattro ospiti in uno dei ristoranti aderenti (in Italia sono 36) per godere di un menù di tre portate con tre vini abbinati, al prezzo di 25 euro a testa. Questa esperienza serve a creare una prospettiva di business, cioè ad "allenare i palati" dei futuri clienti.

Come si entra a far parte dell'associazione?

Diciamo che, dopo aver fatto richiesta, i membri dell'associazione valutano il cuoco considerando la costanza, la voglia di fare e soprattutto la visione imprenditoriale. Una volta contattato lo chef può accettare o meno di farne parte. C'è un board europeo, di cui ora

350 

RISTORANTI

160 

HOTEL

88 

I SOCI ITALIANI

15 

PAESI EUROPEI

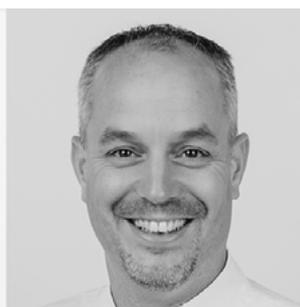
- AUSTRIA
- AUSTRALIA
- BELGIO
- CROAZIA
- GERMANIA
- FRANCIA
- IRLANDA
- ITALIA
- LUSSEMBURGO
- OLANDA
- POLONIA
- REGNO UNITO
- SLOVENIA
- SPAGNA
- SVIZZERA
- + L'AUSTRALIA



DANIEL LEHMANN



ALEXANDER DRESSSEL



RIK JANSMA

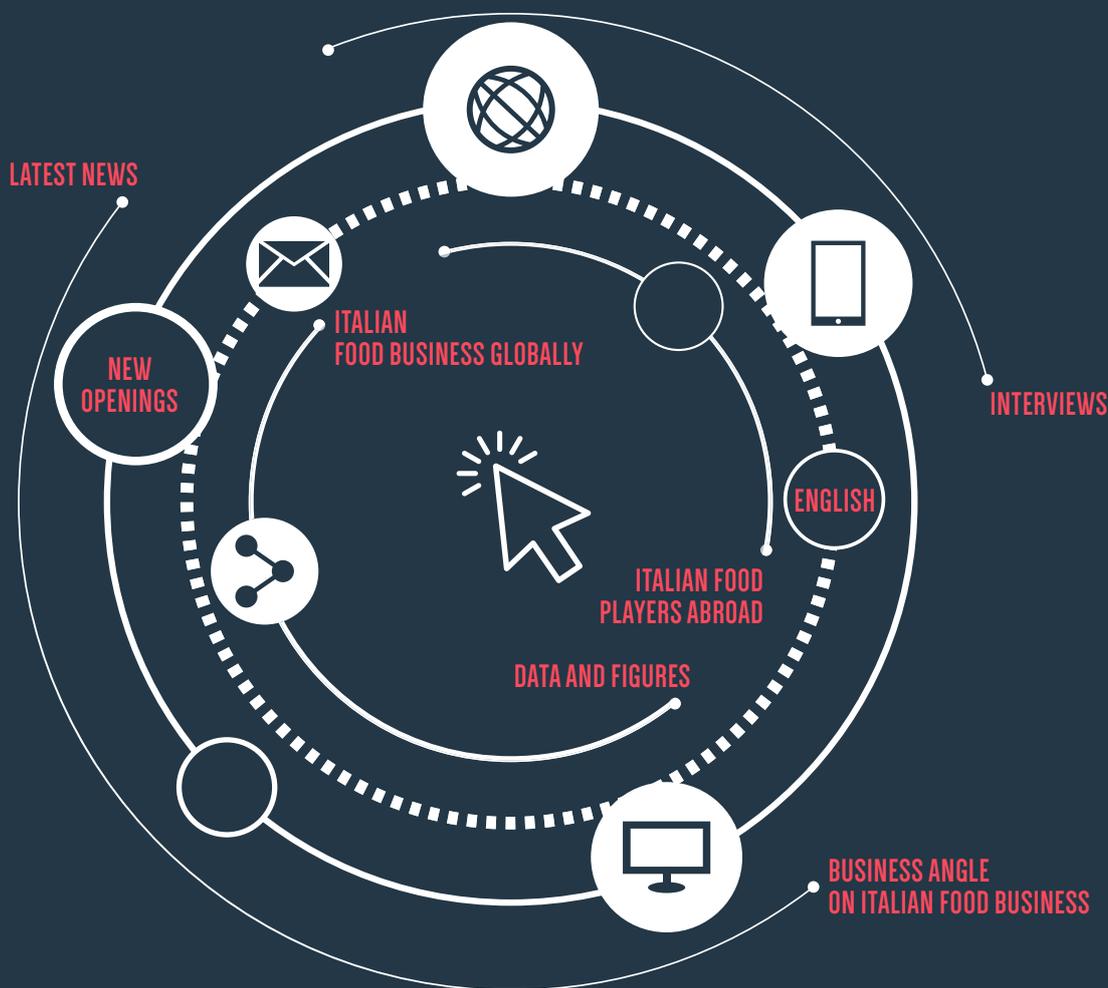


DANIEL CANZIAN



FOODCOMMUNITYNEWS

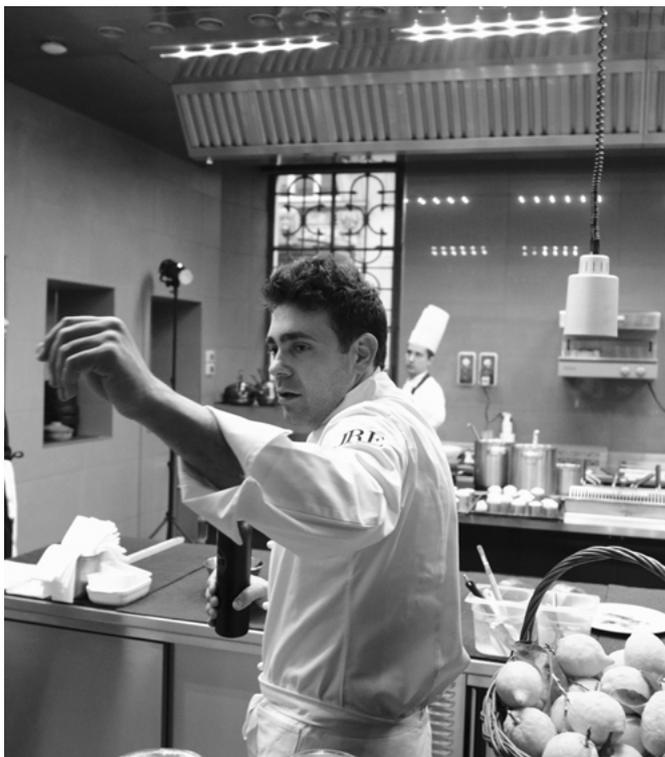
The first digital information tool focusing on the activities of the Italian food & beverage players abroad



Follow us on



www.foodcommunitynews.com



faccio parte, e un board per ogni nazione con uno statuto.

Ci sono dei prerequisiti per poterne fare parte?

Sì. Il primo ovviamente è l'età, dev'essere inferiore ai 40 anni. Poi è necessario avere una partecipazione societaria e tre anni di militanza nello stesso ristorante.

Perché JRE è nata in Francia e non Italia secondo te?

Siamo una patria di individualisti: è il nostro limite da italiani. Abbiamo, come cucina, un potenziale enorme inespresso e mal tutelato. Tendiamo a svendere le nostre imprese agroalimentari, la nostra storia. Servirebbe più collaborazione tra le parti.

I SOCI ITALIANI DI JRE NEL MONDO SONO 88. È LA NAZIONE CHE CONTA PIÙ PRESENZE IN TERMINI NUMERICI E DI PARTNERSHIP EUROPEE CON AZIENDE ITALIANE.

Qual è il contributo italiano in JRE?

I soci italiani di JRE nel Mondo sono 88. È la nazione che conta più presenze in termini numerici e di partnership europee con aziende italiane.

Qual è l'obiettivo di JRE per il 2019?

Sviluppare le sinergie internazionali, con particolare attenzione agli stati emergenti e dal forte potenziale (in ambito gastronomico), come Bulgaria e Croazia, ed estendere la partecipazione fuori dall'Europa. Tra gli obiettivi condivisi c'è sicuramente anche quello di sviluppare e far crescere lo shop online dell'associazione che possa essere utile e interessante per implementare il business di tutti i soci.

Quale sarà il suo ruolo nel board internazionale?

Avrò il delicato compito di gestire e allocare i fondi del bilancio europeo dell'associazione in un'ottica di crescita internazionale e di sviluppare il merchandising.

Qual è il prossimo appuntamento?

Il primo grande incontro è il Congresso internazionale che si terrà a Liegi il 28 e 29 aprile. (f.c.) 

Il Gattinara secondo Travaglini... E SOLDATI

di uomo senza loden*

“Il vero Gattinara non esiste più. È un nome così come un altro. Un'etichetta. Roba truccata. Vino fatto coi fichi secchi e le carrube, che gli danno quel gusto maderizzato. Ma io credo ai nomi. Credo che, se si va in fondo a un nome, si trova sempre qualcosa di genuino. (....) Che cosa speriamo? Che cosa cerchiamo? Una bottiglia di vero Gattinara. Ma dove? Ma come? Non lo sappiamo. Sappiamo soltanto che ci guida un istinto, a noi stessi segreto e forse infallibile. (....) Un sorso di Gattinara. Purché vero, s'intende. Non chiedo di più”.

Quanta fatica, in quei tempi, per trovare un Gattinara vero, migliore – si legge nel racconto – di ogni altro vino e per questo inaccessibile ai forestieri. E

d'altra parte perché mai gli abitanti del luogo avrebbero dovuto sprecarlo, dato che "la grande maggioranza della gente vuole sempre più mangiare e bere dappertutto le stesse cose"? Parole ancora oggi, seppure oggi un po' meno di ieri, tristemente vere.

Le poche righe che ho riportato, riassembleandole in maniera arbitraria, sono tratte da un racconto di un Maestro della cultura (quella vera e non da salotto) italiana: il racconto è "Un sorso di Gattinara", il



Maestro è Mario Soldati. La sua lettura riempie. Lo stile dello scritto riporta all'immagine di un Mario Soldati con papillon, giacca di velluto a costa larga, baffo importante, mezzo toscano tra le labbra, e ci ricorda di un momento eroico, di resistenza, della nostra vitivinicoltura, quando il vino non era ancora vezzo, ma alimento e tradizione e per questo a rischio di estinzione in un'Italia che desiderava affrancarsi dal proprio passato. Persino il linguaggio del vino era diverso: meno rococò, più diretto, senza convenzione linguistica a descrivere odori e sapori. Certo, il modo odierno di leggere il vino è più completo: ma probabilmente meno sincero e spontaneo. Affascinante, per concludere sul racconto, l'affermazione secondo la quale in fondo ai nomi si trova sempre qualche cosa di genuino: un chiaro richiamo al rapporto tra logos e realtà. Cultura permeata nel carattere e non esibizione di erudizione.

Vale la pena di gustarsi "Un sorso di Gattinara" in previsione della bottiglia che intendo presentare: e questo poiché, nonostante la lontananza da come oggi degustiamo e quindi descriviamo, nella evidente distanza del vino di cui Soldati ci parla e quello che finalmente trova il suo giusto podio tra i grandi italiani, nel racconto ritroviamo le radici del Gattinara di oggi.

Chi ama il Gattinara è grato ad Arturo Travaglini (un maestro al pari di Mario Soldati) per l'opera di preservazione e trasmissione compiuta. Chi ama il Gattinara riconoscerà immediatamente la bottiglia - ormai un'icona - di questo produttore.

Gattinara D.O.C.G. Tre Vigne 2013 di Travaglini: il rosso granato con note forse prematuramente aranciate ci prepara a un vino di struttura. Al naso la prima ventata di profumi trasporta spezie scure: cannella, chiodo di garofano, pepe nero. Emerge una nota di prugna secca a giocare con l'acidità del ribes, si scorge una traccia di vaniglia (quindi, meglio farlo riposare ancora: se lo può permettere) che intreccia una quasi salamoia. Il tutto racchiuso in una foschia rada tra il minerale e la pietra focaia. In bocca il Tre Vigne si presenta caldo, elegante nel tannino, sorprendentemente sapido e lungo.

Ottimo con piatti importanti a base di carne rossa: tagliatelle al ragù, arrostiti succulenti, imponenti bistecche (mi immagino una meravigliosa costata dall'importante frollatura), selvaggina non troppo coriacea, spezzatino di cinghiale. E, naturalmente, formaggi saporiti a pasta secca.

Mi raccomando: temperatura di servizio non oltre i 16° -18° C (la mia predilezione va verso la parte bassa della forchetta, anche se il produttore suggerisce l'altro estremo).

Il vero Gattinara, dunque, esiste ancora. ■

** 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*

Dietro la porta, LAROSSA

di francesca corradi

Sempre più spesso mi capita di cenare in posti con un servizio non sempre all'altezza della cucina. Non è questo il caso di Larossa dove l'anima dello chef - una stella Michelin - **Andrea Larossa** e della responsabile di sala **Patrizia Cappellaro** sono perfettamente sincronizzate.

Siamo ad Alba. Ma non aspettatevi una tenuta con vista sulle Langhe. Il ristorante è più una "cantina in città" che si distingue per la sua porta rossa su strada, unico accesso al regno dell'"artigiano della cucina", come ama definirsi lo chef. Il primo impatto è quello di una casa, accogliente e ricercata: all'entrata c'è lo chef's table (che di solito è in cucina) mentre al piano inferiore una sala con una ventina di coperti. Alle pareti risaltano le scenografiche opere d'arte dell'artista Bajo, alcune anche acquistate dai clienti.

La qualità della cucina di Larossa è alta, stimolata anche dalla concorrenza (positiva) del territorio: un tristellato a pochi metri e quindici ristoranti d'eccellenza nella sola provincia di Cuneo.

Il pranzo inizia con gli amuse-bouche, un vero omaggio al territorio, come la geniale mela mignon rossa con ripieno di bagna cauda. Tra i classici segnalo l'arrosto di notte, un'interpretazione del vitello tonnato, o il petto d'anatra laccato al chinotto; mentre, tra i singature dish, il risotto con crema di stravecchio friulano e liquirizia. Tra i nuovi piatti in carta spicca il ramen di langa con mandu (ravioli coreani) di cinghiale, il granchio reale, pera, gin e gorgonzola (naturale in purezza). Dulcis in fundo il dessert nevoso - lampone & lampone sotto la neve, dalle diverse consistenze, che è stata una vera sorpresa per il palato. Applausi anche al cestino di pane, per bontà e varietà uno dei migliori mai mangiati.

L'intero percorso di gusto può essere accompagnato da un versatile Barbera D'Asti Superiore Nizza "La Court" Riserva.

Per comprendere a pieno la filosofia dello chef, che forse non ha ancora riscosso il successo che merita, suggerisco uno dei percorsi degustazione.

Prezzi.

A partire da 65 euro (bevande escluse); menu degustazione 75, 85, 110 euro. ■

LAROSSA. Via Don Giacomo Alberione 10/D - I2051 Alba (CN) - www.ristorantelarossa.it



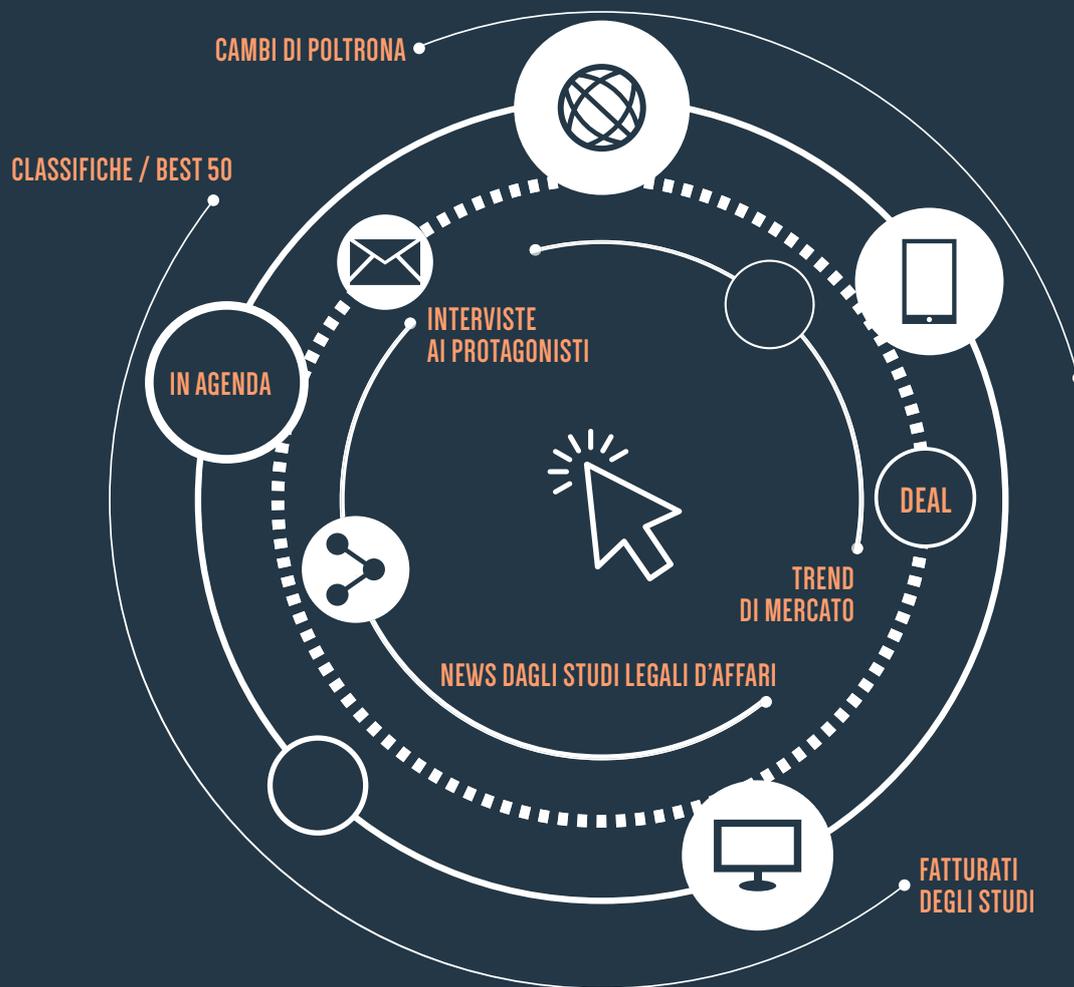
ANDREA LAROSSA





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

LC PUBLISHING GROUP



MAG



IL QUINDICINALE DIGITALE GRATUITO

DEDICATO ALLA BUSINESS COMMUNITY

In ogni numero:

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

Seguici su



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

Cerca MAG su

