

**BEST
50** SPECIALE
FATTURATI

LA PRIMA REGOLA
del proxy fight "club"?
Puntare sul board

Nessun pericolo
per le **POLIZZE
UNIT LINKED**

LEGALCOMMUNITY
IP & TMT
AWARDS 2018

Marinoni

«Il consulente di oggi? Deve avere uno sguardo a lungo termine»

Parla il partner responsabile
del restructuring e corporate finance
di Roland Berger. In Italia lui e il suo team
hanno seguito oltre 15 deal nell'ultimo
anno. «Bisogna saper fare chiarezza»



MONDAY 11 JUNE 2018

5:00 pm - 7:00 pm **Conference: *The law library in the digital era / La biblioteca giuridica professionale nell'era digitale***
Spazio Chiossetto - Via Chiossetto 20, Milan
For further information and registration [click here](#)

6:30 pm - ongoing **Corporate Counsel Cocktail**
Gatti Pavesi Bianchi - Piazza Borromeo 8, Milan
Invitation only.
For further information eventi@lcpublishinggroup.it

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

TUESDAY 12 JUNE 2018

8:30 am - 4:00 pm **Conference: *The business relationships between the MENA region and Italy***
Westin Palace Milan - Piazza della Repubblica 20, Milan
For further information and registration [click here](#)

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

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

7:00 pm - 8:30 pm **Dialogue on finance**
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners
Piazza Belgioioso 2, Milan
For further information eventi@lcpublishinggroup.it

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

WEDNESDAY 13 JUNE 2018

10:00 am - 2:00 pm **Sporting: Corporate Run & Walk**
Sporting Club Canottieri Olona 1894 - Via Alzaia Naviglio Grande 146, Milan
For information and registration [click here](#)

2:45 pm - 6:30 pm **Conference: *Paris/Milan business and legal relationships***
Westin Palace Milan - Piazza della Repubblica 20, Milan
For information and registration [click here](#)

7:30 pm - 11:30 pm **Corporate Music Contest II Edition**
Fabrique - Via Gaudenzio Fantoli 9, Milan
10€ entrance tickets. Proceeds from entrance tickets will be donated to Comitato Collaborazione Medica.
For information and registration [click here](#)

THURSDAY 14 JUNE 2018

8:45 am - 2:00 pm **Conference: *The new competitive scenario in the legal sector, from technology to innovation***
Westin Palace Milan - Piazza della Repubblica 20, Milan
For information and registration [click here](#)

2:30 pm - 5:00 pm **Discovering Milan landmarks and monuments**
For international guests and subject to availability.
For information eventi@lcpublishinggroup.it

5:00 pm - 7:00 pm **Conference: *The data rush, how to monetize and protect your data assets***
Palazzo del Ghiaccio - Via Giovanni Battista Piranesi 14, Milan
For details and information [click here](#)

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

FRIDAY 15 JUNE 2018

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

Partners of the Week



Legalcommunity Week is supported by





SECONDO UNO STUDIO RECENTE
OGNI GATTO VORREBBE FAR CAUSA AL PROPRIO PADRONE,
MA È SOLO TROPPO PICCOLO PER POTERLO FARE



LA BIBLIOTECA GIURIDICA PROFESSIONALE NELL'ERA DIGITALE

LUNEDÌ 11 GIUGNO • ORE 17.00

SPAZIO CHIOSSETTO VIA CHIOSSETTO 20, MILANO

Intervengono

Luca Arnaboldi

Managing Partner Cernelutti Studio Legale Associato

Claudio Contessa

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

Valerio de Gioia

Giudice del Tribunale di Roma, sezione I Penale

Elena Laudani

Presidente di ELSA Italia

Roberto Pardolesi

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

Corrado Sforza Fogliani

Direttore scientifico della rivista *Archivio delle locazioni, del condominio e dell'immobiliare*
Presidente del Centro Studi di Confedilizia
Presidente dell'Associazione Nazionale fra le Banche popolari

Moderata

Nicola Di Molfetta

Direttore *legalcommunity.it*

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



Partner

La Legalcommunity Week è supportata da



IL FORO
ITALIANO



PARADIGMI per nuovi LEADER di MERCATO

di nicola di molfetta

D

al prodotto al processo. E con un occhio, anzi due, al business e ai mercati. Cambiano gli avvocati d'affari e cambia l'approccio alla professione. Il tema è costantemente dibattuto. E nei giorni scorsi ho trovato molto interessanti gli spunti che sono arrivati dalle uscite su alcuni quotidiani di due professionisti molto diversi tra loro per storia e posizionamento di mercato, ma accomunati da una straordinaria capacità di lettura del presente e di elaborazione strategica del proprio agire.

Il primo è **Michele Briamonte**, managing partner di Grande Stevens che, dalle pagine torinesi del *Corriere della Sera*, ha detto chiaro e tondo che un avvocato, oggi, non può più restare legato a una «concezione ieratica» della professione.

Il mondo non si divide più tra sacerdoti del diritto e laici, ma vede gli avvocati chiamati a scendere dal piedistallo, seguire le vicende dell'economia e della finanza, per poi riuscire a proporsi come partner degli operatori economici entrando a far parte della catena del valore.

«Stare sul **mercato** vuol dire muoversi alla sua **velocità**, parlarne lo stesso linguaggio ed essere in grado di **integrare** il proprio ruolo e la propria funzione con gli **obiettivi** e le **ambizioni** della **clientela**»

L'errore più grande commesso dall'avvocatura nel recente passato, dice il socio 40enne che gestisce lo studio fondato da **Franzo Grande Stevens**, è stato quello di tentare (senza successo) di difendere privilegi di casta finendo così con il porsi fuori dal novero delle «figure professionali utili». Il rifiuto di accettare il fatto di essere operatori economici è stato a lungo il limite che ha portato molti legali a diventare marginali nelle attuali dinamiche di mercato.

E qui entra in gioco un secondo tema che possiamo definire dirompente e che viene proposto da **Giuseppe La Scala**, fondatore del primo studio legale Spa d'Italia, in un'intervista pubblicata da *ItaliaOggi*. Stare sul mercato vuol dire muoversi alla sua velocità, parlarne lo stesso linguaggio ed essere in grado di integrare il proprio ruolo e la propria funzione con gli obiettivi e le ambizioni della clientela. Questo sposta il focus della qualità. O meglio lo amplia. In passato, ciò che contava era l'eccellenza del prodotto o se si vuole dell'assistenza. Oggi, un contratto perfetto o una difesa impeccabile, devono essere preceduti da un processo di elaborazione altrettanto eccellente. «La strada obbligata – dice La Scala – è quella della qualità non solo del prodotto ma anche del processo».

Entrambi gli avvocati invitano a guardare alla capacità di un professionista o di uno studio di essere utile. Per La Scala, il mondo sarà sempre più diviso tra «quelli che risolvono veramente i problemi e chi serve poco ai clienti, al sistema e a se stesso». E Briamonte, a distanza, conferma: «Siamo pagati per quello».

Questo approccio chiarisce bene il perché di tante iniziative fuori dall'ordinario che gli studi legali che guidano il settore stanno compiendo in questa fase. Cosa accomuna, pur nella diversità, le strutture che stanno crescendo di più all'indomani della grande crisi? La ricerca dell'utilità per i clienti. Una ricerca che spinge a essere, a seconda dei casi, più internazionali, tecnologicamente avanzati, meglio organizzati, più efficienti oltretutto sempre ai massimi livelli per qualità del proprio output.

In questo numero, come ogni anno, facciamo il punto sull'andamento del fatturato dell'avvocatura d'affari. Sappiate che dietro le cifre più o meno mirabolanti c'è tutto questo. L'impegno alla costruzione di nuovi paradigmi di mercato. ■

inhousecommunity.it

Gatti Pavesi Bianchi

Are pleased to invite you to the

CORPORATE COUNSEL COCKTAIL

Monday 11 June • 6.30pm

Gatti Pavesi Bianchi

Piazza Borromeo 8 • Milan

To be presented during the event:

GENERAL COUNSEL CHAMPIONS LIST 2018

6.30pm Welcome Cocktail**7.30pm** Presentation of the GC Champions List 2018**8.30pm** Light Standing DinnerPATROCINIO
Comune di
Milano

Legalcommunity Week is supported by



42



LEGAL

22

Il barometro del mercato
A tutto corporate

28

Spotlight
L&B Partners, qui il socio di capitale c'è

34

Profili penali
Giuseppe Iannaccone e l'arte di rischiare

42

In marcia
Studi d'affari, si consolida la ripresa: +6,6%

62

Speciale Awards 2018
Legalcommunity IP&TMT Awards

117

L'appuntamento
Sotto la lente dell'antitrust

122

Law leaders
Mario Dotti, il costruttore di ponti

FINANCE

97

Follow the money
Quando la meritocrazia non entra nella busta paga

98

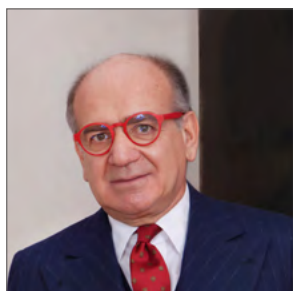
Advisory
Marinoni: «Il consulente di oggi? Deve avere uno sguardo a lungo termine»

104

Trend
La prima regola del proxy fight "club"? Puntare sul board

110

Il caso
Nessun pericolo per le polizze unit linked



34



62



98



104

INTERNATIONAL CONFERENCE

The Business Relationships between the MENA Region and Italy

SPEAKERS*

- **Nicolas Bourdon** Partner *Accuracy*
- **Andrea Carta Mantiglia** Partner *BonelliErede* & Executive Chairman at *BonelliErede Middle East LLP*
- **Andrea Cignoli** - Commercial Manager International Area (Middle-East) *Techint*
- **Zane Hedge** Partner *Accuracy*
- **Stefano Simontacchi** Co-Managing Partner *BonelliErede* - Advisor to the *Foreign Affairs and International Cooperation Ministry* for Africa and the Mediterranean Region
- **Gianfranco Veneziano** Partner *BonelliErede*
- **Stefano Azzali** Secretary-General *Milan Chamber of Arbitration*, President *IFCAI* & Director *ISPRAMED*
- **Ziad Bahaa-Eldin** Former Deputy Prime Minister and Minister of *International Cooperation of Egypt*
- **Dante Campioni** Managing Director & CEO of *Bank of Alexandria*
- **Mohamed Elmogy** General Counsel Egypt *Siemens Technologies S.A.E*
- **Karima Farah** Legal Director & Internal Audit Director *Sorfert Algérie*
- **S. E., Albert Tshiseleka Felha** Ambassador of the *Democratic Republic of the Congo* in Italy, Extraordinary and Plenipotentiary at *FAO, FIDA, PAM*, Dean of the Group of African Ambassadors in Rome
- **Karen Jabbour** Senior Legal Counsel *Banque du Liban*
- **Jonathan Marsh** International General Counsel *Total Marketing Services* and President of *ECLA*
- **Giuseppe Mistretta** Plenipotentiary Minister & Director for the countries of Sub-Saharan Africa *MAECI*
- **Mahmoud Shaarawy** Group Legal Director *Elsewedy Electric*
- **Umberto Simonelli** Chief Legal & Corporate Affairs Officer and Board Secretary of *Brembo Group*
- **Walid Sowaidan** Area General Counsel Central & Eastern Europe, Middle East & Africa *3M*
- **Tadesse Zenebu Woldetsadik** Plenipotentiary Ambassador of *Ethiopia to Italy*

MODERATORS

- **Nicola Di Molfetta** Editor-in-Chief *Legalcommunity.it*
- **Rosailaria Iaquina** Journalist *Inhousecommunity.it*
- **Laura Morelli** Journalist *Financecommunity.it*

*Panels to be completed - ** In progress



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

PROGRAM**

8,45 am	Registration & Welcome coffee
9,00 am	Greetings
9,15 am	Conference "Italy as a hub for investments in Africa and the Middle-East"
10,30 am	Coffee Break
10,45 am	Conference "International investments in Africa & the Middle East: what next"
12,45 pm	Q&As
1,00 pm	Lunch Buffet
2,30 pm	Breakout Sessions "The legal & tax framework of specific regions"
	<i>Breakout Session A</i> The business relationships between Italy and Africa
	<i>Breakout Session B</i> The business relationships between Italy and the Middle-East
4,00 pm	Closing

Partners



Legalcommunity Week is supported by



82



90

138



144



IN HOUSE

82

In house
Acer: così si misura il valore dell'ufficio legale

90

Scenari
In house italiani alla conquista del mondo

114

Diverso sarà lei
Gender pay gap oltremarina: ecco i dati di tutte le law firm

FOOD

138

Il progetto
Foodforward, Milano diventa hub del foodtech

144

Street food
Ape Cesare, ora l'idea di un locale

148

Calici e pandette
Poll-Fabaire Cuvée XXV ans Brut: contro le omologazioni

150

Le tavole della legge
Perbellini, la locanda milanese? Adatta anche al business

14

Agorà
Tomasetti alla presidenza della banca centrale di San Marino

127

Istruzioni per l'uso
La gestione del tempo: questione di abitudini e mentalità

132

Tempo libero
Leading the way, la nuova Touareg

133

AAA cercasi
15 posizioni aperte in 6 studi legali



PATROCINIO
Comune di
Milano

DIALOGUE ON FINANCE

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

Speakers

Francesco Gianni
Founding Partner, *Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners*
Corrado Passera
Presidente Esecutivo, *Spaxs*

Moderator

Laura Morelli
Journalist *Financecommunity.it*

COCKTAIL TO FOLLOW

Partner



Legalcommunity Week is supported by



To register [CLICK HERE](#)

For information please contact LC Publishing +39 02 8424 3870

foodcommunity.it

inhousecommunity.it

financecommunity.it

legalcommunity.it



Cerca legalcommunity su



e seguici su

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



N101 | 21.05.2018

Registrazione Tribunale di Milano n. 323
del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

con la collaborazione di

laura.morelli@financecommunity.it

rosailaria.iaquinta@inhousecommunity.it

francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it

Centro ricerche

alessandra.benozzo@lcpublishinggroup.it

tania.meyer@lcpublishinggroup.it

Art direction

hicham@lcpublishinggroup.it • kreita.com

con la collaborazione di

samantha.petrovito@lcpublishinggroup.it

Managing director

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

General manager

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

International business development and communication manager

helene.thiery@lcpublishinggroup.it

Digital marketing manager

fulvia.rulli@lcpublishinggroup.it

Eventi e comunicazione

francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it

eventi@lcpublishinggroup.it

Pubblicità - Sales manager

marcello.recordati@lcpublishinggroup.it

Pubblicità - Legal sales manager

diana.rio@lcpublishinggroup.it

Amministrazione

amministrazione@lcpublishinggroup.it

Per informazioni

info@lcpublishinggroup.it

Hanno collaborato

gian luca zampa, odile robotti, paolo lanciani,
mario alberto catarozzo, uomo senza loden,
giacomo mazzanti

Editore

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

Tel. 02.84.24.38.70 - www.lcpublishinggroup.it



Corporate RUN&WALK

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

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

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

Wednesday 13 June

Sporting Club Canottieri Olona 1894

Via Alzaia Naviglio Grande 146 • Milan

PROGRAM

10:00 am Run & Walk Start

11:30 am Shower

12:00 am Light Cocktail

Participation: €5

Proceeds from entrance tickets will be donated
to Comitato Collaborazione Medica



For further information:

martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it
+39 02 84243870



PATROCINIO
Comune di
Milano

Organized by



Partner



Legalcommunity Week is supported by





Nomine

Tomasetti

alla presidenza della
Banca Centrale di
San Marino

Catia Tomasetti (foto), avvocatessa e partner di BonelliErede (di cui coordina il dipartimento di diritto bancario e finanziario), è la prima donna a ricoprire l'incarico di Presidente della Banca Centrale della Repubblica di San Marino.

La nomina è stata fatta dal Consiglio Grande e Generale della repubblica del Titano. Tomasetti prende il posto dell'egiziano **Wafik Grais** dimessosi nell'autunno scorso e arriva a poche ore dall'avvio di una nuova missione tecnica del Fondo Monetario Internazionale a San Marino.

Ritorno in house

Rubini legal director

di Coca-Cola per Central
and Eastern Europe

Marina Rubini è stata nominata direttore affari legali di Coca-Cola per l'area Central and Eastern Europe. Nel suo ruolo seguirà le questioni legali relative a Italia, Svizzera, Austria, Albania, Repubblica Ceca, Slovacchia e Ungheria.

Rubini proviene dallo studio Dla Piper dove è entrata nell'aprile 2016 con il ruolo di of counsel, occupandosi principalmente di contrattualistica commerciale e di compliance aziendale e aggiungendo competenze al team del sector life sciences, health and social care.

Cambio di poltrona

Fietta è cfo

di Irideos

Paolo Fietta passa in Irideos, il gruppo che opera nel settore delle infrastrutture ict, in qualità di chief financial officer. Fietta ha lavorato per diverse società sempre con la carica di chief financial officer tra cui Illycaffè (da cui proviene), Twinset, Aion Renewables Group, Cifa Group - Aria Group e Yoox.

CONFERENCE

PARIS/MILAN BUSINESS AND LEGAL RELATIONSHIPS

WEDNESDAY, JUNE 13

WESTIN PALACE MILAN PIAZZA DELLA REPUBBLICA 20 • 20124 MILAN

PROGRAM

2:45 pm Registration & Welcome coffee

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

Speakers (in progress)

Barbara Benzoni Legal Affairs Department – Senior Vice President *ENI*

Fabio Cagnola Founder and Partner *Cagnola & Associati*

Valentine Chessa Partner *CastaldiPartners*

Thomas Clay Professor at *Sorbonne Law School*

Stéphanie Fougou President *AFJE*

Raimondo Rinaldi General Counsel *Esso Italiana* and President *AIGI*

Moderator

Rosailaria Iaquina Journalist *inhousecommunity.it*

4:15 pm Break

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

Speakers (in progress)

Guido Arie Petraroli Managing Partner *Led Taxand*

Federica Biancon Startup Selection & Investor Relations Leader *PoliHub*

Charles Dalarun Manager *Arsene Taxand*

Giuseppe Sangiovanni Partner *Linkers*

Moderators

Gaspard Dori Partner *CastaldiPartners*

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

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

Speakers (in progress)

Valence Borgia Member of the *Paris Bar Council*

Stéphanie Fougou President *AFJE*

Roberta Guaineri Council Member for Tourism, Sport & Quality of Life for *the City of Milan*

Didier Kling Chairman CCI Paris Ile-de-France*

Giovanni Lega President *ASLA* & Managing Partner *LCA Studio Legale*

Remi Leonforte General Counsel Italia *Kering*

Joana Roucayrol Group General Counsel *ST Dupont*

Edouard Silverio Group General Counsel and Company Secretary *Eutelsat*

Moderators

Enrico Castaldi Founder and Partner *CastaldiPartners*

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

6:30 pm Light Cocktail

*Invited

Partners

CASTALDI PARTNERS
1996

CAGNOLA & ASSOCIATI
STUDIO LEGALE

LED
TAXAND

Legalcommunity Week is supported by



Cambio di poltrona
Mediobanca,
Canzonieri e
Bachiller co-head
del Cib

Francisco Bachiller assume la carica di executive chairman e diventa responsabile della divisione corporate & investment banking e **Francesco Canzonieri**, diventa Co-head Cib. Bachiller e Canzonieri subentrano a **Stefano Marsaglia**, da luglio 2016 executive chairman e Co-head global Cib. Bachiller ricopriva la carica di co-head Cib e country head per Spagna, Portogallo e America Latina, mentre Canzonieri era country head per l'Italia e global head Corporate Finance.

Giovani avvocati
Muià nuovo legal
counsel in Gruppo
Di Viesto

Vittorio Muià è il nuovo legal counsel di gruppo Di Viesto. Muià ha una formazione di giurista d'impresa sviluppata all'interno della sezione affari legali di supporto al gruppo Ferrero Italia, da dove proviene e dove si è occupato di contrattualistica e supporto alle funzioni interne della business unit commerciale.

Nomine
Ing Bank, Capizzi nominato
head of energy Emea

Valerio Capizzi (foto), finora head of corporate coverage per l'Italia, è stato nominato head of energy Emea di Ing. Coordinerà da Milano le attività Energy della banca per l'Europa, il Medio Oriente e l'Africa. Si tratta di uno dei settori più rilevanti tra quelli seguiti da Ing, per le sue dinamiche particolarmente innovative e perché centrale nella strategia di sostenibilità della Banca. Capizzi lavora in Ing dal 2007, dopo aver maturato diverse esperienze a Londra presso istituzioni finanziarie internazionali di primaria importanza.



Corporate **MUSIC** *contest*

II Edition

#CorporateMusicContest



13.06.2018 • Starting from **7.30pm** •

Fabrique • via Gaudenzio Fantoli, 9 • Milan

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

Entrance: €10

Proceeds from entrance tickets will be donated to Comitato Collaborazione Medica

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



PATROCINIO
Comune di
Milano

Partner **CARNELUTTI** LAW FIRM

Organized by



In collaboration with



Legalcommunity Week
is supported by



LC supports



Anticipazioni

Sei partner per Portolano Cavallo

Secondo quanto anticipato da *legalcommunity.it*, lo studio Portolano Cavallo ha promosso a partner sei avvocati. Si tratta di **Barbara Corsetti** (societario, real estate), **Tommaso Foco** (m&a, restructuring), **Luca Gambini** (m&a, life sciences), **Andrea Gangemi** (diritto del lavoro), **Martina Lucenti** (giudiziale) e **Lydia Mendola** (ip, life sciences). Contestualmente, lo studio comunica anche la nomina a counsel di **Marco Blei** (ip, life sciences), **Elisa Stefanini** (amministrativo/regolamentare, life sciences) e **Enzo Marasà** (regolamentare, antitrust).

International

Calza Global Co-Chair dell'Employment di Dentons

Come anticipato da *legalcommunity.it* ([qui la news](#)) Dentons ha nominato il partner **Aldo Calza** global co-chair della practice Employment and Labor che conta oltre 400 professionisti in tutto il mondo. L'avvocato Calza, che continuerà a essere anche responsabile della practice italiana di Employment, nell'ultimo anno e mezzo aveva già ricoperto una posizione internazionale quale Europe co-head del suddetto practice group.



Promozioni

Meacci è il nuovo managing partner di Ashurst

Ashurst ha annunciato la nomina del socio **Carloandrea Meacci** (foto) a managing partner per l'Italia.

Contestualmente, lo studio ha reso nota la promozione a partner degli avvocati **Umberto Antonelli** ed **Elena Giuffrè**.

Meacci è partner del dipartimento di Energy & Infrastructure a Milano, riconosciuto come uno dei principali professionisti in operazioni di m&a e project finance nel settore dell'energia, infrastrutture e telecomunicazioni. Ha prestato assistenza nel contesto di complesse operazioni in Italia, Europa, Africa, Asia e America Latina. Meacci prende il posto di **Stephen Edlmann**.



CONFERENCE

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

THURSDAY, JUNE 14

WESTIN PALACE MILAN

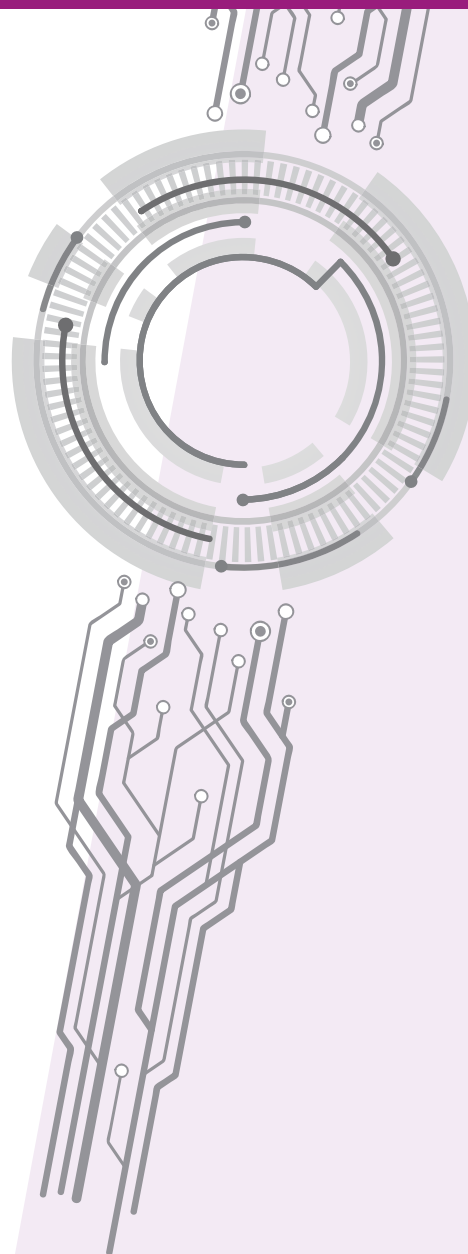
PIAZZA DELLA REPUBBLICA 20 • 20124 MILAN

Speakers (in progress)

- Stefano Brogelli Legal & Compliance Director *Axpo Italia*
- Gregorio Consoli Partner *Chiomenti*
- Yves Garagnon CEO *DiliTrust*
- Daniel B. Garrie Case Manager *JAMS*
- Marco Reggiani General Counsel *Snam*
- Joana Roucayrol Group General Counsel *ST Dupont*
- Viola Teppati General Counsel *Contrad Swiss SA*

Moderators

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



Program (in progress)

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

Partners

Legalcommunity Week is supported by



To register [CLICK HERE](#)

For information please contact LC Publishing +39 02 8424 3870



Rumors

Dibitonto passa in PRA Group

Secondo quanto risulta a *inhousecommunity.it*, **Caterina Alessia Dibitonto** (foto) è entrata in PRA Group Italia, la società che fa parte del gruppo PRA e che si occupa della gestione dei portafogli di crediti non-performing acquistati in Italia in qualità di responsabile legal per l'Italia.

Nel suo nuovo incarico la professionista lavorerà dalle sedi dell'azienda di Padova e Milano.

In house

Acerra guida il legal di Banca Galileo

Dario Acerra è il nuovo head of legal and corporate affairs di Banca Galileo. Acerra proviene da Mediobanca, dove dal settembre 2016 all'aprile 2018 ha lavorato in qualità di corporate affairs counsel, dove seguiva gli aspetti legali relativi alla direzione generale, al group corporate affairs e alla corporate governance. In precedenza, l'avvocato ha lavorato in qualità di associate per lo studio Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners e, prima ancora, per lo studio Rödl & Partner.

Nuovi leader

Bragliani a capo del finance di Latham & Watkins per l'Italia

Latham & Watkins ha nominato il partner **Marcello Bragliani** (foto) a finance department chair per gli uffici italiani, nel contesto del periodico avvicendamento negli incarichi gestionali.

Bragliani, che succede ad **Andrea Novarese**, è in Latham & Watkins dal 2008. All'epoca è entrato nello studio con il team arrivato da BonelliErede. Arrivato come associate, l'avvocato è diventato counsel nel 2014 e partner nel 2016.



PATROCINIO
Comune di
Milano

CONFERENCE

THE DATA RUSH

HOW TO MONETIZE AND PROTECT YOUR DATA ASSETS

THURSDAY, JUNE 14 • 5:00-7:00 pm

PALAZZO DEL GHIACCIO Via Giovanni Battista Piranesi 14 • 20137 Milan

Speakers (in progress)

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

Moderator

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

Cocktail to follow

Partner

Legalcommunity Week is supported by

大成 DENTONS



A tutto Corporate

Dallo shopping di Banca Ifis ai closing di Green Arrow su Quadrivio e di Cerved-Quaestio sulla piattaforma di Mps, ecco i deal più significativi delle ultime due settimane



Il corporate spinge l'attività degli studi e degli advisor. Sia se si tratti di nuove acquisizioni, come quella di Banca Ifis, che si rafforza sul fronte servicing acquisendo Fbs e il suo portafoglio di npls da 28 miliardi, sia sul fronte dei closing. I più significativi sono stati quelli di Green Arrow e di Cerved e Quaestio. Il primo si è

aggiudicato, dopo il via libera di Banca d'Italia, il private equity Quadrivio sgr, compresi i suoi asset per 1,4 miliardi di euro suddivisi in 12 fondi. I secondi, invece, hanno chiuso l'acquisizione della piattaforma di recupero crediti in sofferenza di Banca Monte dei Paschi di Siena, denominata Juliet, attraverso una società ad hoc, Quaestio Cerved Credit Management.

Banca Ifis cresce e compra Fbs

Banca Ifis ha acquisito il 90% di Fbs, società fondata da **Paolo Strocchi** e attiva nel settore degli npls quale operatore specializzato in attività di servicing (master and special services) e gestore di portafogli, per un corrispettivo di 58,5 milioni di euro.

Nel contesto dell'operazione, oltre alla piattaforma di servicing, Banca IFIS ha rilevato anche il portafoglio proprietario mixed (secured e unsecured) del valore nominale di circa 1,28 miliardi (corrispondente a oltre 45 mila debitori per un ticket medio di circa 28mila euro).

Banca Ifis si è avvalsa dello studio legale Clifford Chance e in particolare di un team guidato dal partner **Alberta Figari** e composto dagli associate **Luca Piacentini** e **Vittorio Novelli**.

Gli azionisti di FBS Spa sono stati assistiti da Lazard come advisor finanziario, con un team guidato da **Giacomo Liberti** e composto da **Giulia Governa** e **Cecilia Garavaglia**, e dallo studio legale Grande Stevens che ha agito con un team guidato dal partner **Daniele Bonvicini** e composto dal salary partner **Riccardo Sismondi**, dall'associate **Matteo Montironi** e dai junior **Carola Diletta Irneri** e **Giulia Marrazza**.

«Questa integrazione – dice **Giovanni Bossi**, amministratore delegato di Banca Ifis – rappresenta un momento di svolta per Banca Ifis. Prende forma la prima piattaforma integrata di investimento ed asset management nel mercato italiano degli npl, in grado di offrire un servizio completo – di sola gestione o

investimento o un mix delle due – in tutte le categorie del credito deteriorato, dal più frazionato unsecured consumer fino al real estate, passando per il corporate». Integrando FBS, Banca Ifis supera i 14 miliardi di portafoglio deteriorato di proprietà e gestisce un controvalore pari a ulteriori 7 miliardi di crediti di terzi, portando il portafoglio gestito ad oltre 20 miliardi. «Si materializza così – conclude Bossi – una piattaforma congiunta composta da circa 400 addetti, che coinvolge oltre 200 studi legali e quasi 300 professionisti: la più importante del Paese, desiderosa di cambiare ancora le regole del gioco nel mercato del credito deteriorato nell'interesse di tutti gli stakeholders».



Alberta Figari



Daniele Bonvicini

La practice

M&a

Il deal

Banca Ifis compra Fbs e un portafoglio di npl da 1,28 miliardi

Gli studi

Clifford Chance, Grande Stevens

Gli avvocati

Alberta Figari (*Clifford Chance*), Daniele Bonvicini (*Grande Stevens*)

Il valore

58,5 milioni di euro

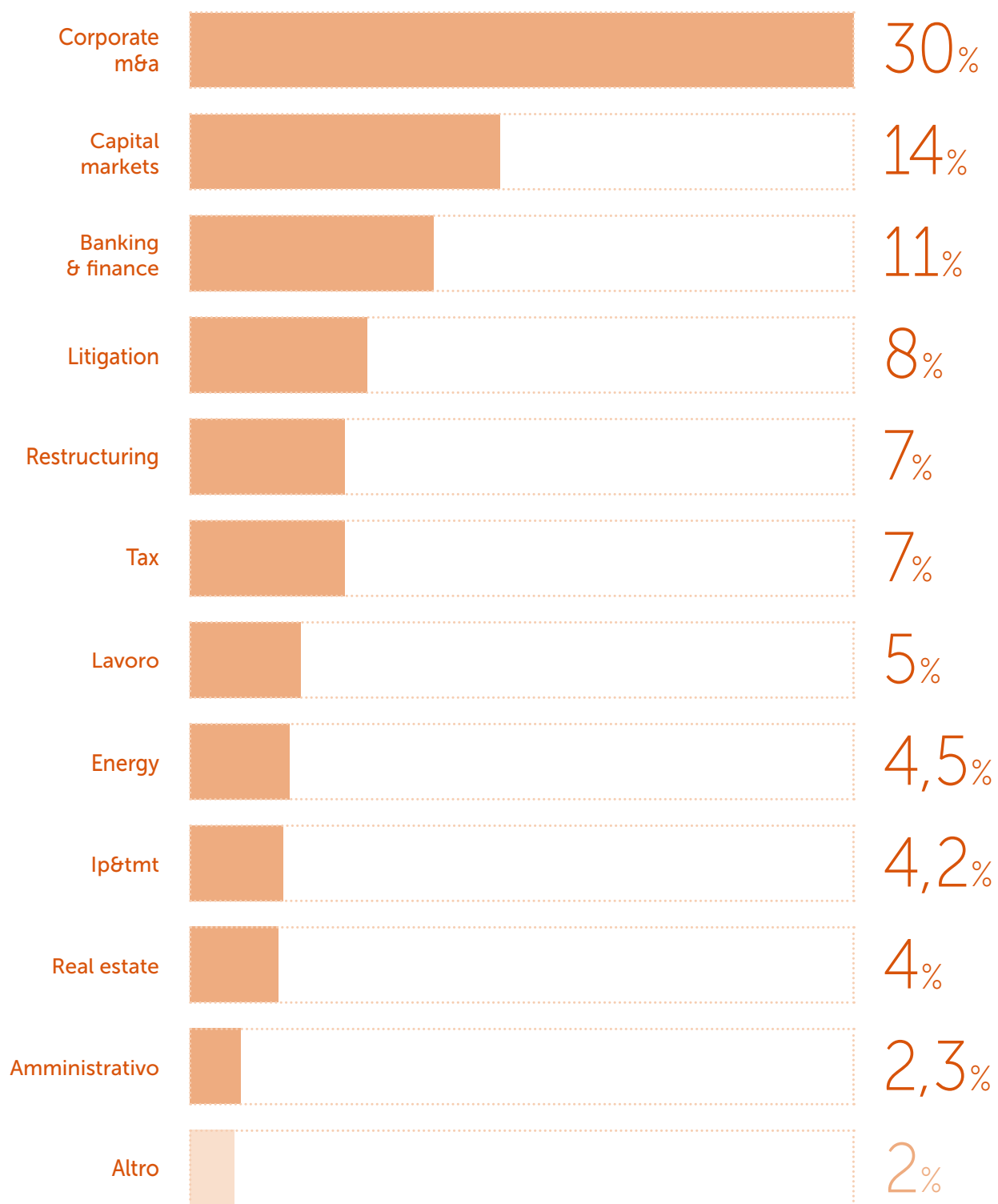
Tutti gli studi nell'accordo tra Mps, Quaestio e Cerved

Cerved Group e Quaestio Holding hanno perfezionato l'acquisto della piattaforma di recupero crediti in sofferenza (Juliet) di



Paolo Oliviero

I SETTORI CHE TIRANO

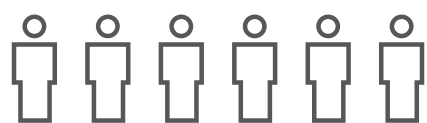


Periodo: 8 maggio 2018 - 21 maggio 2018

Fonte: *legalcommunity.it*

SCOPRI I FINALISTI

Corporate ²⁰¹⁸ Awards



by legalcommunity

Giovedì 14 giugno 2018

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

#LcCorporateAwards

Main sponsors



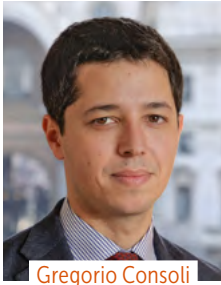
LC Corporate Awards sostiene



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



Aldo Piccarreta



Gregorio Consoli



Patrizio Messina

Banca Monte dei Paschi di Siena da parte di Quaestio Cerved Credit Management, società costituita ad hoc da Cerved e Quaestio. Il corrispettivo della cessione è pari a 52,6 milioni.

BonelliErede ha assistito Banca Monte dei Paschi di Siena con un team guidato dai soci **Paolo Oliviero** e **Giuseppe Sacchi Lodispoto**, membri del Focus Team Banche, e composto dai managing associate **Lucio Guttilla** e **Francesco Lucernari** e da **Fabio Bonato**. Latham & Watkins, con un team composto dai partner **Aldo Piccarreta** e **Maria Cristina Storchi** e dagli associate **Giorgia Lugli** e **Marco Martino**, ha affiancato la direzione affari societari di Cerved guidata dall'avvocato **Sabrina Delle Curti** con l'avvocato **Gabriele Gagliolo**. Chiomenti ha assistito Quaestio con un team composto dai partner **Gregorio Consoli** e **Simone Bernard De La Gatinais** e da **Federica Scialpi**.

La practice

M&a

Il deal

Acquisizione della piattaforma di gestione di Mps

Gli studi

BonelliErede, Latham & Watkins, Chiomenti

Gli avvocati

Paolo Oliviero, Giuseppe Sacchi Lodispoto (*BonelliErede*), Aldo Piccarreta, Maria Cristina Storchi (*Latham & Watkins*), Gregorio Consoli, Simone Bernard De La Gatinais (*Chiomenti*)

Il valore

52,6 milioni di euro

Green Arrow conquista Quadrivio

Orrick e LegisLAB hanno assistito Green Arrow Capital, piattaforma di asset management indipendente specializzata in investimenti alternativi, nel perfezionamento dell'acquisizione del 100% di Quadrivio Capital SGR, assistita da Pedersoli.

Con questa operazione, annunciata lo scorso novembre al termine di un processo competitivo - che ha visto partecipare 20 fra le primarie società di investimento nazionali ed estere - e finalizzata a seguito del via libera di Banca d'Italia, Green Arrow punta a diventare una delle più importanti piattaforme indipendenti a livello paneuropeo nel settore degli investimenti alternativi con l'obiettivo di investire nell'economia reale.

Per Orrick, che ha assistito Green Arrow Capital, ha agito un team guidato dal managing partner italiano **Patrizio Messina** insieme al partner **Attilio Mazzilli**, coadiuvati dal partner **Raul Riconzi** e dagli associate **Francesco Pezcoller**, **Livia Pedroni** e **Marco Donadi** insieme a **Sarah Lo Piparo**.

Per gli aspetti regulatory, Green Arrow Capital è stata assistita da LegisLAB con un team guidato dal partner **Vincenzo Dispinzeri** e dal managing and founding partner **Piergiorgio Mancone** coadiuvati da **Giuseppe De Carlo** e **Luca Gobbi**.

Rothschild ha agito in qualità di advisor finanziario dell'acquirente, con un team composto da **Fabio Palazzo** (managing director), **Alessandro Fustinoni** (director), **Paola Brambilla** (director), **Pierpaolo Fraudatario** (assistant director) e **Andrea La Bruna** (analyst) e KPMG come revisore contabile.

Per Quadrivio Italia, in qualità di venditore, ha agito Pedersoli Studio Legale con un team guidato dall'equity partner **Ascanio Cibrario** e composto dal counsel **Luca Rossi Provesi** e dagli associate **Edoardo Augusto Bononi** e **Edoardo Avato**, mentre Lazard ha agito in qualità di advisor finanziario con un team guidato dal ceo **Marco Samaja** insieme a **Niccolò Melani**. Le operazioni notarili sono state affidate allo studio Busani & Partners, nella persona del notaio **Giacomo Ridella**.

La practice

M&a

Il deal

Green Arrow chiude l'acquisizione di Quadrivio

Gli studi

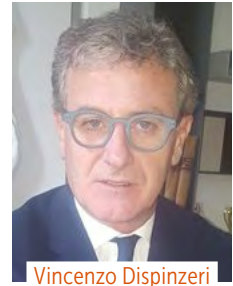
Orrick, LegisLAB, Pedersoli Studio Legale

Gli avvocati

Patrizio Messina, Attilio Mazzilli, Raul Ricozzi (Orrick), Vincenzo Dispinzeri, Piergiorgio Mancone (LegisLAB), Ascanio Cibrario (Pedersoli Studio Legale)

Il valore

-



Vincenzo Dispinzeri



Ascanio Cibrario

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

legalcommunity.it



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter e
resta in contatto





L&B PARTNERS

qui **IL SOCIO** di capitale **C'È**

Un progetto partito nel 2004 e concentrato nel business energy. Sotto lo stesso brand operano uno studio legale e una società di advisory finanziaria. Più recente la creazione della holding L&B Capital

Il fenomeno degli studi legali costituiti in forma di società di capitali comincia a essere piuttosto diffuso. Mentre fino a oggi non si avevano notizie riguardo alla presenza di soci di puro capitale in queste nuove organizzazioni professionali. MAG, però, ha scovato una delle prime esperienze di questo genere.

Si tratta di L&B Partners. Dietro questa insegna c'è una storia professionale di straordinario interesse soprattutto perché emblematica delle potenzialità che la contaminazione tra diverse aree di business è in grado di sviluppare.

«Il progetto L&B Partners», racconta l'avvocato **Michele Di Terlizzi**, «nasce nel 2004 quando io e mio fratello Flavio abbiamo deciso di fondare insieme al socio **Rocco Giorgio**, analista finanziario, e successivamente aggregando anche l'avvocato **Bartolo Cozzoli**, una struttura professionale che

potesse unire competenze legali a expertise finanziaria».

Per i primi due anni, L&B Partners si è concentrata in operazioni di m&a cross border, principalmente nel settore dei materiali da costruzioni. «Successivamente – prosegue Michele Di Terlizzi – nel solco di alcune occasionali e precedenti esperienze nel settore energetico, abbiamo cercato di applicare in misura prevalente, la sintesi professionale creata in L&B Partners ad un settore specifico, ovvero quello delle energie rinnovabili che all'epoca era in piena espansione».

Da un lato, quindi, viene fatta la scelta strategica di puntare su di un filone di business “emergente”. Dall'altro, invece, si decide di posizionarsi sul mercato offrendo non solo supporto legale.

«Nel 2004 i settori del m&a e del project finance erano in piena espansione e sia gli studi legali sia gli operatori finanziari, soprattutto banche e fondi, si stavano attrezzando acquisendo competenze e costituendo dipartimenti dedicati», ricorda **Flavio Di Terlizzi**. «Quello che secondo noi mancava era una realtà che fosse in grado di coniugare entrambi gli aspetti in modo da offrire consulenza a 360 gradi e in qualsiasi situazione». Un esempio? Presto detto: «Uno studio legale di solito si ferma quando si tratta di discutere tematiche aventi contenuto prevalentemente finanziario (come le procedure di aggiustamento prezzo in un SPA, il calcolo dei parametri finanziari in un contratto di finanziamento, ecc.). Noi no perché reputiamo di avere internamente tutte le competenze necessarie e possiamo supportare il nostro cliente in una più puntuale e completa comprensione delle dinamiche e delle logiche sottostanti».

Di fatto, quindi, il marchio L&B Partners raggruppa inizialmente queste due realtà. L&B Partners Avvocati Associati è uno studio legale che si occupa in misura prevalente di operazioni straordinarie e operazioni di finanza strutturata, con focus sul settore delle energie rinnovabili e delle

infrastrutture. L&B Partners per contro è una società di financial advisory che offre consulenza in operazioni di m&a e nel project finance in ambito tanto energetico quanto infrastrutturale.

L&B Avvocati, quindi ha un socio di capitale.

LA MAPPA DELL'ORGANICO

	Partner	7
	Legal	3
	Finance	3
	Investment	1
	Legal Team	11
	Managing Associate	3
	Senior Associate	3
	Associate	2
	Junior Associate	3
	Financial Team	7
	Director	2
	Vice Presidente	1
	Associate	2
	Analyst	2
	Investment Team	2
	Director	1
	Investment Manager	1
	Staff Amministrativo	6

SAVE THE DATE

2018 savethebrand

by  Publishing Group

Martedì 27 novembre 2018 • Milano

In partnership con

ICM Advisors

#SaveTheBrand

Main Partners

CASTALDI PARTNERS
1996



LATHAM & WATKINS

MACCHI di CELLERE
GANGEMI

MAISTO E ASSOCIATI

MDBA 

Per informazioni: martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it



«L&B Partners Avvocati Associati è una società tra professionisti a responsabilità limitata che ha come socio di capitale L&B Partners S.p.A., che ovviamente, in linea con la vigente normativa, detiene meno di un terzo del capitale sociale e dei correlati diritti amministrativi», confermano i due fratelli. Più di recente, poi, è nata L&B Capital. «Si tratta – spiega Flavio Di Terlizzi – di una holding di partecipazioni, focalizzata nei settori dell'energia rinnovabile e dell'efficienza energetica, con l'obiettivo di anticipare l'evoluzione dei settori di riferimento e di sviluppare innovativi modelli di business». Tra i principali investimenti di L&B Capitali, ad oggi, possiamo ricordare Evolvere Spa, Esapro Srl e Alba Spa.

Per Michele e Flavio Di Terlizzi, la scelta di focalizzarsi in maniera così specifica nell'energy presenta una serie di vantaggi. Il

primo, concordano, è rappresentato dal fatto che «il settore dell'energia è caratterizzato da peculiari specificità di carattere tecnico, regolatorio e finanziario, che rappresentano una barriera all'ingresso per operatori generalisti». La focalizzazione di L&B Partners nel settore, e il relativo track record, «ci ha consentito di sviluppare un know-how specifico, grazie al quale possiamo offrire ai nostri clienti servizi su misura e a elevato valore aggiunto. Inoltre, il network sviluppato trasversalmente su tutte le diverse tipologie di player attivi nel settore (sviluppatori, fornitori di tecnologia, utilities, fondi di investimento e banche) ci ha dato la possibilità di fungere da catalizzatori e originatori di numerose opportunità in tutte le fasi del ciclo di vita delle infrastrutture energetiche».

Il 2017 è stato un anno particolarmente importante tanto per lo studio legale (che ha registrato una crescita in termini di fatturato superiore al 50%) quanto per le attività di advisory finanziaria. Nel complesso, considerando anche il fatturato di competenza di L&B Partners SpA, quest'anno le due strutture (legale e finanziaria) hanno superato la soglia dei 10 milioni di euro di ricavi.

A questo punto, i passi successivi saranno, oltre al consolidamento e rafforzamento dell'attività nell'attuale core business, eventualmente anche mediante aggregazioni, la valutazione della «possibilità di allargare la gamma dei servizi di consulenza offerti nel settore energetico, sfruttando il know-how tecnico delle società acquisite da L&B Capital, e, più in generale, di ampliare l'attività nel campo infrastrutturale, puntando su settori aventi caratteristiche analoghe a quello energetico, quale ad esempio le infrastrutture sanitarie e quelle sociali». Inoltre, proseguono i soci, «puntiamo a potenziare sempre più le sinergie tra le attività di consulenza di L&B Partners e le società operative controllate da L&B Capital, al fine di poterci proporre come promotori di nuove iniziative da presentare sul mercato nel duplice ruolo di co-sponsor e advisor».

Il mercato dell'energia sta vivendo un'importante trasformazione, grazie all'impetuosa crescita delle rinnovabili,



Flavio Di Terlizzi

«Uno studio legale di solito si ferma quando si tratta di discutere tematiche aventi contenuto prevalentemente finanziario. Noi no perché reputiamo di avere internamente tutte le competenze necessarie e possiamo, quindi supportare il nostro cliente in una più puntuale e completa comprensione delle dinamiche e delle logiche sottostanti»

dell'efficienza energetica, della mobilità elettrica e delle applicazioni delle nuove tecnologie (smart grid, data driven efficiency, Internet of things). «In Italia il settore è caratterizzato da grande dinamismo, come confermato dalla Strategia Energetica Nazionale approvata a fine 2017 che, oltre a supportare l'evoluzione tecnologica del settore, definisce per il 2030 ambiziosi obiettivi di crescita della penetrazione rinnovabile puntando al 50% del settore elettrico e ad una crescita della capacità

installata per un investimento stimato superiore a 30 miliardi di euro».

Lo scenario evidenzia importanti opportunità sia nel mercato primario che su quello secondario. «Il primo – concludono i soci – sarà rivitalizzato dal continuo abbassamento delle capex (che sta rendendo possibile la realizzazione di impianti in grid e market parity), dal nuovo schema di incentivi di prossima emanazione e dal prossimo sviluppo dei PPA a lungo termine mentre il secondo sarà caratterizzato da numerose operazioni di m&a e conseguenti rifinanziamenti, in virtù del trend di aggregazione e consolidamento che sta vivendo il settore, data l'attuale elevata frammentazione». ■



10,5 mln €
FATTURATO COMPLESSIVO



“E...LIBRARI OLTRE”

Elibra è un sistema che nasce da una storia di ascolto, analisi e miglioramento continuo. Abbiamo ascoltato gli avvocati: i soci di grandi studi legali multi practice, i collaboratori di boutique legali e i fondatori di piccoli studi mentre raccontavano la loro professione. Abbiamo analizzato i prodotti offerti sul mercato italiano, valutato i software stranieri e cercato di capire cosa serviva agli studi legali per avere successo. Abbiamo infine mantenuto un atteggiamento aperto al cambiamento di fronte a tutte le funzionalità che abbiamo scelto di includere nel nostro prodotto. Elibra è nato così ed oggi è il sistema gestionale per gli studi legali che vogliono migliorare il proprio posizionamento in termini di qualità, coerenza, velocità, capacità di configurarsi come business partner dei propri clienti.

Elibra è **gestione** e **conoscenza**: ogni attività, ogni fascicolo, ogni intervento di consulenza presenta al professionista gli elementi gestionali e i contenuti pertinenti. Non ha importanza quanto lo studio sia strutturato o quante risorse impieghi per l'archiviazione e il riuso della conoscenza, Elibra propone al singolo professionista un flusso di lavoro che naturalmente si apre con il riuso della conoscenza pregressa e si conclude con l'aggiunta e l'annotazione di nuovi contenuti.

Elibra è **controllo** e **consapevolezza**: ogni operazione eseguita a sistema scatena un sofisticato processo di archiviazione dei tempi, indipendentemente da se e come ogni singola prestazione sarà fatturata ai clienti. Ogni dato archiviato è caratterizzato dagli attributi che descrivono il cliente, la pratica, la singola attività e i professionisti coinvolti. Sulla base di questa informazione analitica, lo studio potrà elaborare il proprio modello di gestione e controllo.

Elibra è **tecnologia** e **innovazione**: una piattaforma fruibile da una sola finestra su un browser internet standard, perfettamente adatta ad essere integrata anche in infrastrutture hardware e software complesse oppure ad essere adottata con un modello di contratto di fornitura in hosting, senza la necessità di dotarsi di una struttura IT interna. Tra i moduli opzionali: uno strumento basato su tecniche di intelligenza artificiale per l'analisi dei contenuti, uno strumento per l'anonimizzazione automatica dei testi, un sistema di composizione semi automatica di contratti legali basato su un'intervista online. Elibra è **marketing** e **comunicazione**: il sistema facilita la gestione delle anagrafiche di clienti e prospect, la loro profilazione e l'analisi del business. È inoltre disponibile una versione integrata con un sofisticato sistema di CRM.

Elibra è **semplicità**: è lo **screen cleaner digitale** che rivoluziona la professione legale.

Elibra, easy in one. www.elibra.eu



Così è nato il white collar crime. MAG ne ha parlato con uno degli avvocati che hanno fatto la storia di questo settore.

«Fu Dall'Ora a dirmi: tu ti occupi del penale del futuro»

GIUSEPPE IANNACCONE e l'arte di **RISCHIARE**

"**S**e non si rischiasse mai nella vita, Michelangelo non avrebbe dipinto il pavimento della cappella Sistina". La celebre frase di **Neil Simon** (autore di capolavori come *A piedi nudi nel parco* e *La strana coppia*) rappresenta perfettamente la storia professionale del grande penalista **Giuseppe Iannaccone**.



Non solo perché la passione per l'arte dell'avvocato nato ad Avellino nel 1955 e adottato da Milano negli anni dell'adolescenza è famosa nel mondo, ma soprattutto perché la sua storia professionale è stata caratterizzata più e più volte dalla decisione di prendere un rischio.

Se volessimo parafrasare Simon, per parlare di Giuseppe Iannaccone, potremmo dire che “se non si rischiasse mai nella vita, Giuseppe Iannaccone avrebbe praticato il diritto solo per risolvere controversie stradali”.

Pochi lo sanno, infatti, ma i primissimi passi mossi dall'avvocato nella professione hanno anche attraversato le stanze di uno studio specializzato solo di sinistri stradali. «Ero appena tornato a Milano, dopo il militare. L'avvocato dove avevo svolto la pratica prima della leva, **Gian Andrea Curradi**, era venuto a mancare. Non essendo milanese e non conoscendo l'ambiente avevo il terrore di non trovare un lavoro. Così accettai di andare nel primo studio che me ne offrì uno. Era lo studio di un avvocato che si occupava esclusivamente di incidenti stradali. Per me furono anni difficili. Mi dicevo: se il mio futuro sarà solo questo, allora non voglio fare l'avvocato». Ma uno il proprio destino se lo può costruire. O quantomeno ci può provare. «Così mi dissi: appena divento procuratore legale, apro il mio studio!» racconta a MAG l'avvocato Iannaccone. Comincia così l'impresa di Giuseppe Iannaccone, che oggi guida uno studio associato in cui lavorano una quarantina di persone tra soci (6), collaboratori (17), of counsel, praticanti e staff. Una realtà in crescita (dallo studio non danno cifre di fatturato ma indicano un aumento dei ricavi al ritmo del 10-15% l'anno) che lega il proprio nome ad alcune delle vicende giudiziarie più rilevanti degli ultimi anni: dal crack della Parmalat, al caso degli strumenti finanziari derivati

acquistati dal Comune di Milano, da ultimo ottenendo – notizia dei giorni scorsi – la piena assoluzione di tutti gli ex amministratori coinvolti nella bancarotta Snia Spa.

Un'organizzazione professionale sui



generis rispetto agli standard più diffusi nel mercato della consulenza in ambito penale, basata anche su solide basi di diritto commerciale e societario che, soprattutto agli inizi, hanno reso l'approccio di Iannaccone a questo settore una novità non facile da decodificare. «A dire il vero – osserva l'avvocato – a rimanere interdetti erano soprattutto i colleghi. I clienti, invece, furono i primi a cogliere l'utilità del doppio approccio». «Ho studiato a fondo il diritto societario e il fallimentare sempre sotto il profilo delle responsabilità e della patologia, perché è sempre stato questo ciò che mi ha affascinato», prosegue. «Alla fine, non mi sono inventato nulla. Le norme penali fallimentari, del resto, stanno proprio nel codice di diritto fallimentare, non in quello penale».

Tra i primi a capire le potenzialità di quello che sarebbe diventato il “modello Iannaccone” fu un professionista che l'avvocato considera il suo mentore morale: **Alberto Dall'Ora**. «Ero agli inizi. E lui mi disse: tu ti occuperai del penale del futuro». Il grande avvocato, ex Presidente dell'Ordine di Milano, storico difensore di **Enzo Tortora** e **Vincenzo Muccioli**, fu il primo a dare fiducia al giovane Giuseppe Iannaccone, che aveva da poco aperto il suo studio

Giuseppe Iannaccone



in via Rossini (prendendo in affitto gli spazi dello studio Curradi che la vedova «aveva conservato per me»).

Era il 1982. «Sulla mia scrivania – racconta Iannaccone che all'epoca aveva 27 anni – avevo messo un libro sulle separazioni e uno sulle locazioni. Gli Italiani, mi disse, sono proprietari di immobili e adesso cominciano anche a divorziare: qualcosa succederà».

In effetti qualcosa accadde. Dall'Ora era da poco diventato Presidente dell'Ordine di Milano. Aveva una pratica di locazione difficile da gestire. Mandò a chiamare Iannaccone. «Visto che sei arrivato primo all'esame, occupatene tu». «Ebbi molta fortuna – dice l'avvocato – perché l'inquilino andò via in tempi molto brevi». Quando Dall'Ora sentì che Iannaccone avrebbe voluto dedicarsi al diritto commerciale, gli suggerì di seguire quella strada ma approfondendo il fronte penale. Il diritto penale non è nient'altro che

la reazione dello Stato a un allarme sociale. E Dall'Ora condivise con il suo giovane collega la convinzione che, negli anni a seguire, non sarebbero state più le truffe e le rapine a creare allarme sociale, bensì la violazione delle norme finanziarie. Erano gli inizi degli anni Ottanta. Milano era teatro di un rampantismo economico che avrebbe portato ricchezza e, inevitabilmente, deviazioni.

Ma come iniziare? «Il primo incarico di questo genere – ricorda ancora Iannaccone – me lo diede proprio Dall'Ora». Si trattava della difesa di **Antonio Virgilio** nel momento in cui a Milano scoppiò lo scandalo della cosiddetta «mafia dei colletti bianchi».

«La Procura di Milano aveva aperto un'inchiesta su alcuni finanziari ritenuti i riciclatori dei denari mafiosi. Con la legge Latorre, il pm (**Piercamillo Davigo**) poté sequestrare tutte le quote delle società detenute da Virgilio e dagli

altri indagati. Dopo il famoso blitz di San Valentino del 1983, il Corriere della Sera titolò: sequestrati 300 miliardi di beni alla mafia. Dall'Orla mi affiancò nella difesa di Virgilio. Lui fu assolto e gli furono revocati i sequestri». Ma il processo che Iannaccone ricorda con maggiore orgoglio è quello per il crac del Banco Ambrosiano in cui (insieme a **Lodovico Isolabella**) si occupò della difesa dell'avvocato **Peppino Prisco**. «Lo avevo avuto come avversario in una causa civile. Vinsi. E lui mi chiese di diventare il suo avvocato». «In questi processi penali in materia di responsabilità degli amministratori c'è bisogno di professionisti come te. Mi vuoi difendere?», gli disse Prisco. «Lo difesi anche davanti all'Ordine. Fu assolto. Feci tutta la discussione sulla differenza tra dolo diretto e dolo eventuale. Spiegando che il dolo eventuale può anche comportare una responsabilità penale ma mai una responsabilità disciplinare per un avvocato». Per Iannaccone il processo dell'Ambrosiano è stato un'esperienza di formazione profonda. «Mi ci dedicai con una passione assoluta e ho imparato una cosa che non ho mai dimenticato: Se vuoi fare bene i processi non ne puoi prendere tanti. Devi fare un sacrificio e scegliere». Iannaccone non ha dubbi: «Non



esiste una causa che non si possa vincere. Tutto sta nello studiare i fatti, approfondire le questioni arrivando a saperne quanto un tecnico. Conoscere un'operazione al punto di poterla

criticare consente di mettere in difficoltà il consulente dell'accusa. E a quel punto è fatta. Nel processo penale sei assolto anche solo se esiste un ragionevole dubbio. Non c'è bisogno di stravincere. Certo ci sono i consulenti tecnici che aiutano gli avvocati. Ma non bastano, non si vincono così i processi», dice l'avvocato che negli anni ha seguito quasi tutti gli scandali bancari del Paese e le vicende legate ai grandi fallimenti, dalla De Angeli-Frua a Parmalat, fino ad arrivare alle controversie finanziarie come nel caso dei derivati del Comune di Milano: un processo miliare, in cui si sono trattate questioni di una complicatezza enorme su temi come prodotti finanziari derivati e la finanza strutturata.



«Non ci si può aspettare – riprende Iannaccone – che sia il consulente a illustrare la tematica in udienza. È il penalista che deve “averla dentro”. È il penalista che deve conoscere in che modo è strutturato un prodotto derivato. È il penalista che deve sapere se si può truffare qualcuno oppure no. Solo il penalista, quando ha in mano tutti gli elementi, è in grado di spiegare perché una truffa è ontologicamente impossibile». Pur occupandosi di penale societario, Iannaccone non nasconde la predilezione per la difesa delle persone. Se c'è da scegliere tra il rappresentare un manager o l'azienda in un processo, lui tendenzialmente opta per il primo. «Per me il processo penale è fatto per difendere le persone. La responsabilità penale è personale. E poi è tramite



Giuseppe Iannaccone

le persone che vinci il processo. Se dimostri la liceità delle condotte delle persone automaticamente crei le condizioni per cui anche l'azienda si salvi». Poi, se si vuole, c'è un'altra ragione. «Il cliente si conquista dall'interno. Di questo me ne sono accorto con gli anni. Le persone fisiche sono quelle che hanno il senso della gratitudine. L'istituzione no». Nel 1985 Iannaccone lascia lo studio di via Rossini e si sposta assieme a **Carlo Gilli** in un bel palazzo in via Cesare Battisti. «Stavamo andando a pranzo e notiamo un cartello con la scritta "SI LOCA" all'ingresso di questo splendido edificio. Gli spazi erano ideali: 160 metri quadrati, salone, camino. Dico: Carlo prendiamolo!». Ognuno avrebbe continuato a lavorare per conto proprio. Si trattava di condividere l'affitto che, certo, non sarebbe stato a buon mercato. «Mi ricordo che dissi: Carlo, non ti preoccupare, per i soldi ci sono le banche». Il punto era che per affermarsi bisognava investire anche sulla propria

immagine. Rischiare. Ancora una volta. «Dall'Ora avrebbe potuto avere il suo studio anche in periferia. Ma noi non eravamo ancora nessuno. E proprio per questo dovevamo poter guardare il Tribunale dalle nostre finestre. I clienti, vedendoci in questa sede, dovevano pensare: questi troppo scarsi non possono essere, sennò uno studio qui non se lo potrebbero permettere». In via Cesare Battisti, dopo un anno, Iannaccone affittò un altro piano che condivideva con suo fratello (avvocato anche lui) e con **Luigi Vanni**, discepolo di Dall'Ora. Dall'Ora era anche pronto ad associarlo al suo studio, ma la cosa non si fece. «Avevo fatto la mia scelta», dice l'avvocato che ricorda di avere ricevuto anche la proposta «da **Giovanni Emanuele Colombo**, Ordinario alla Cattolica di Diritto Commerciale, che mi chiese anche di fare il suo assistente all'Università. Io dissi di sì alla proposta accademica, ma declinai l'offerta di entrare nel suo studio».

**NICOLA
DI MOLFETTA**

2006-2016

AVVOCATI D'AFFARI

SEGRETI • STORIE • PROTAGONISTI

Per acquistare la tua copia del libro

CLICCA QUI



L'indipendenza è stata una scelta a cui l'avvocato è rimasto fedele. Ma che non ha condannato il suo studio ad essere una comparsa. L'evoluzione della normativa, l'importanza di assistere la clientela mettendo a disposizione una squadra di professionisti, lo hanno portato a creare una struttura organizzata. Dopo essersi trasferito (nel 2002) nell'attuale sede di corso Matteotti, decide di dare vita a uno studio associato assieme ai giovani avvocati che lo hanno affiancato negli anni, in alcuni casi anche da neo laureati. «La mia prima collaboratrice è stata l'avvocato **Daniela Carloni**. Appena laureata a Parma è venuta a lavorare qui. Ed è rimasta con me sempre, come molti dei professionisti che oggi sono qui» e che si dedicano, a seconda delle rispettive inclinazioni, in maniera prevalente al penale o al fallimentare.



Al momento lo studio è coinvolto in tutti i più rilevanti casi in materia di diritto penale, societario e fallimentare. Iannaccone è solito lavorare con l'ausilio di due team: uno per i profili civilistici e l'altro per quelli più strettamente penali.

Per Iannaccone, uno degli ultimi dossier a cui sta lavorando rappresenta anche una sorta di ricorso storico: si tratta del caso Borsalino. «In effetti sì, torno a occuparmene dopo 25 anni». Il precedente risale ai giorni di Mani Pulite. All'epoca la stessa azienda finì nel calderone dei beni sequestrati dalla Procura della Repubblica di Milano a **Silvano Larini**, uomo vicino a **Bettino**

Craxi. La procura mi affidò in custodia il 100% della società, che anche allora non navigava in buone acque. Riuscii a venderla e, quando andai dagli operai a dir loro che si erano salvati, mi vollero regalare un cappello blu che conservo ancora oggi».

Giuseppe Iannaccone è peraltro il capostipite di una dinastia professionale. Suo padre era impiegato del monopolio dei tabacchi. «Ma io ho sempre voluto fare l'avvocato», ricorda. La prima arringa la pronunciò al Parini, celebre lieco classico milanese dov'era studente. «Dovevo tenere una relazione sulla questione meridionale – racconta – e ci andai vestito di tutto punto con un abito (il mio primo abito) che papà mi aveva regalato pochi giorni prima». Non fu una relazione come le altre. «Difesi la questione con una tale determinazione che finì a botte. Uno studente mi tirò pure una scarpata».

Una passione che Iannaccone ha trasmesso a suo figlio Tommaso che, dopo aver svolto la pratica nello studio di **Massimo Dattrino** è entrato come associate nella boutique fondata dal padre dove, tra gli altri, lavora anche suo cugino Alessandro.

Le nuove generazioni di penalisti, con tutta probabilità, si troveranno ad avere a che fare con un mercato molto diverso da quello che hanno conosciuto e in cui sono cresciuti i loro predecessori. Un mondo in cui i grandi studi associati d'affari hanno cominciato a metter piede e in cui puntano a contare sempre di più. «Bisogna essere consapevoli che un certo mondo è ormai finito. Queste organizzazioni cominciano ad attirare anche professionisti di qualità, dando vita a un modello nuovo di studio che secondo me funzionerà sempre di più». Si tratta di una nuova stagione che, per quello che lo riguarda, Iannaccone pensa di osservare dalle stanze del suo studio. L'indipendenza dell'associazione non è in discussione. «Offerte me ne



Giuseppe Iannaccone

«Non esiste una causa
che non si possa vincere.
Tutto sta nello studiare
i fatti, approfondire
le questioni arrivando
a saperne quanto
un tecnico»

sono arrivate. Io ho sempre detto di no a prescindere. Per me è stato possibile fare la professione in questo modo. È stata una fortuna. E poi in una law firm non potrei portare i miei quadri. Già, l'arte. L'abbiamo detto all'inizio. Giuseppe Iannaccone da anni vive due vite. Una da avvocato. L'altra da collezionista. Nel 2017, una raccolta di opere della sua collezione, tutte risalenti al periodo compreso tra il 1920 e il 1945, è stata esposta alla Triennale di Milano. Ma spesso è lo studio dell'avvocato a essere teatro di appuntamenti artistici di grande prestigio. «Durante MiArt ho presentato i giovani artisti albanesi allievi di **Adrian Paci**. Lui è un artista che espone al Moma di New York. Poteva scegliere qualunque posto al mondo per presentare la sua scuola. Ha scelto il mio studio». Il suo "catalogo" conta centinaia di opere e autori. Tutti scelti per gusto. «Non faccio speculazione. Non mi interessa l'affare. Comprare arte per passione». Il primo quadro lo pagò 5 milioni delle vecchie lire. «È ancora a casa mia: un fauno mascherato che in un carnevale di Venezia raccoglie su una sirena dalla laguna». Le altre opere "girano". Nelle sue case, in studio, e nei musei in giro per il mondo. «Se tu nella vita fai sempre la stessa cosa, per quanta passione tu possa avere, dopo un po' finisci con l'annoiarti. Se invece tu dai alla professione una ragione che va oltre la professione stessa, allora dai una ragione in più al tuo voler essere avvocato». E in questo caso, di rischi non ce ne sono. ■

**STUDI
D'AFFARI,**
si consolida
la ripresa:



+6,6%



Il valore del giro d'affari dei
delle prime cinquanta insegne
legali censite da MAG sale
a 2,237 miliardi di euro.
BonelliErede resta in vetta
con oltre 166 milioni. Dentons
cresce più di tutti: +94%

S

tudi legali d'affari, ancora un anno di crescita.
È questo il dato principale che emerge dal
monitoraggio dei fatturati delle prime
cinquanta insegne attive sul mercato dei servizi
legali italiano, curato dal centro ricerche di
legalcommunity.it per MAG.

Nel suo complesso, la Best 50 delle business law
firm attive in Italia ha mosso un giro d'affari di
2,237 miliardi di euro durante il 2017. Vale a dire

che questa piccola fetta di mercato è arrivata a generare il 17% del totale dei ricavi prodotti dall'avvocatura nazionale, che sono pari a circa 13 miliardi. Si tratta di una minoranza dorata. Il fatturato medio di uno degli oltre 8mila professionisti attivi in uno di questi 50 studi è infatti di quasi 270mila euro. Mentre il fatturato medio di uno dei 242mila avvocati italiani è di 58.435 euro.

2,237mld €

BEST 50 VALORE COMPLESSIVO 2017

La crescita registrata nel corso del 2017 (+6,6%) rispetto all'anno precedente consolida la ripresa del settore dopo gli anni della grande crisi. Una ripartenza spinta dal ritorno delle fusioni e acquisizioni miliardarie ([si veda il numero 94 di MAG](#)), dall'effervescenza del mercato dei capitali (tanto sul fronte debt che su quello equity) e dalla ripresa del banking e dalla crescita dell'attività di questi studi in aree quali contenzioso, tax e regolamentare.

L'edizione 2018 della Best 50 conferma ancora una volta la forte concentrazione del business nel mercato della consulenza legale d'affari. Le prime 10 insegne, infatti, generano ricavi per oltre 1 miliardo, pari al 46% del valore totale del fatturato prodotto dai cinquanta. La parte del leone continuano a farla le big firm battenti bandiera tricolore.

BonelliErede, Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, Chiomenti, Pirola Pennuto Zei, Legance e Nctm muovono circa un terzo del giro d'affari della Best 50.

In particolare, l'organizzazione guidata da **Stefano Simontacchi** e **Marcello Giustiniani**, nel 2017, ha battuto un altro record diventando il primo studio legale associato italiano a superare la soglia dei 150 milioni di euro di ricavi mettendo a segno una crescita del 12% e raggiungendo quota 166,32 milioni. Più crescono le dimensioni di uno studio più difficile diventa espandere l'attività soprattutto all'interno di un mercato dalle dimensioni contenute come quello italiano. Tuttavia, BonelliErede, sta puntando in maniera decisa sull'ampliamento internazionale del proprio raggio d'azione e sull'allargamento della propria offerta a servizi ad alto contenuto innovativo. Dopo lo sbarco in Africa del 2016, lo studio ha aperto una sede anche a Dubai mentre a Milano ha dato vita a beLab un progetto «a forte coefficiente



10

STUDI

CHE SONO CRESCIUTI DI PIÙ

Dati in milioni di euro

Studi Legali	Fatturato 2017	Fatturato 2016	Variazione%
Dentons	25,66	13,2	94,39%
Russo De Rosa	14,7	11,2	31,25%
Latham & Watkins	37	29	27,59%
Gattai Minoli Agostinelli	31,24	25	24,96%
La Scala	24,2	19,4	24,74%
Orrick	36,9	31	19,03%
Gitti & Partners	12,5	10,9	14,68%
Baker Mckenzie	46,8	41,6	12,50%
BonelliErede	166,32	148,5	12,00%
Osborne Clarke	14	12,6	11,11%

Fonte: stime centro ricerche legalcommunity.it – L'elenco include solo gli studi nella Best 50

Francesco Gianni
e GianBattista Origoni

tecnologico e di processo», come lo ha definito Giustiniani in un articolo sul [numero 92 di MAG](#), tramite il quale lo studio ha sviluppato quattro nuove linee di servizi: dal supporto all'innovazione digitale al compliance management, passando per il contenzioso seriale e i corporate transaction services. Nel gruppo di testa spicca anche la forte crescita registrata da Gianni Origoni Grippi Cappelli & Partners (+6,45%) che ha portato i ricavi dello studio fondato 30 anni fa da **Francesco Gianni e GianBattista Origoni** ([si veda il numero 100 di MAG](#)) a superare quota 130 milioni affermandosi come seconda insegna del Paese in termini di giro d'affari stimato. Un risultato importante che arriva a valle di un anno in cui lo studio ha confermato la

50**BEST****PER FATTURATO** (con variazione percentuale)

Dati in milioni di euro

Studi Legali	Fatturato 2017	Fatturato 2016	Variazione %
BonelliErede	166,32	148,5	12,00%
Gianni Origoni Grippo Cappelli	132	124	6,45%
Chiomenti	127	126,5	0,40%
PwC TLS Avvocati e Commercialisti	125,3	118,8	5,47%
Pirola Pennuto Zei	120,925	116,949	3,40%
EY	103,2	93,2	10,73%
Deloitte	96	89	7,87%
KPMG	79,2	77,9	1,67%
Legance	78	76	2,63%
DLA Piper	75,68	70,14	7,90%
NCTM	75,5	75	0,67%
Clifford Chance	55	55	0,00%
Cleary Gottlieb	51,3	48,3	6,21%
Freshfields Bruckhaus Deringer	49,8	48,8	2,05%
Baker Mckenzie	46,8	41,6	12,50%
Linklaters	42	38,8	8,25%
Latham & Watkins	37	29	27,59%
Orrick	36,9	31	19,03%
Grimaldi Studio Legale	36,5	33	10,61%
Pedersoli Studio Legale	35,8	34,8	2,87%
Gatti Pavesi Bianchi	34,8	38,5	-9,61%
Allen & Overy	34,5	33,5	2,99%
Pavia e Ansaldo	32	31,8	0,63%
Gattai Minoli Agostinelli	31,24	25	24,96%
Hogan Lovells	30	27,7	8,30%

Fonte: stime centro ricerche *legalcommunity.it*

legalcommunity Italian Awards

12 luglio 2018 • Roma

Casina di Macchia Madama

Via di Macchia Madama, 94

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

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

#LcItalianAwards



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

50

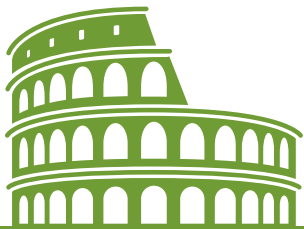
BEST

PER FATTURATO (con variazione percentuale)

Dati in milioni di euro

Studi Legali	Fatturato 2017	Fatturato 2016	Variazione %
Maisto e Associati	28	30	-6,67%
Tonucci & Partners	26,8	26,2	2,29%
Lombardi Segni	26,5	31,5	-15,87%
Grande Stevens	26,25	25	5,00%
LS LexJus Sinacta	26,04	27,4	-4,96%
Trifirò & Partners	26	26	0,00%
Dentons	25,66	13,2	94,39%
Bird & Bird	25	25	0,00%
Simmons & Simmons	25	23	8,70%
Sutti	24,8	24,1	2,90%
La Scala	24,2	19,4	24,74%
Carnelutti	23,5	23	2,17%
Roedl & Partner*	21	20,4	2,94%
R&P Legal	20,7	20,5	0,98%
Toffoletto De Luca Tamajo	19,02	18,4	3,37%
Macchi di Cellere Gangemi	18	17,1	5,26%
CMS	17,8	16,5	7,88%
Russo De Rosa	14,7	11,2	31,25%
Bernoni Grant Torton	14	13,5	3,70%
Osborne Clarke	14	12,6	11,11%
Gitti & Partners	12,5	10,9	14,68%
Ludovici & Partners	12	11,5	4,35%
Eversheds Sutherland	11,807	11,804	0,03%
Ashurst	11,5	nd	nd
Withers	10,4	10	4,00%

Fonte: stime centro ricerche legalcommunity.it



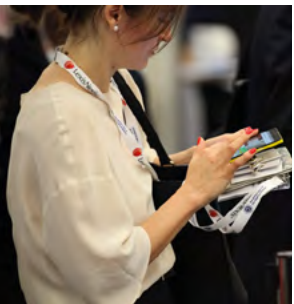
ROMA CONVENTION CENTER-LA NUVOLO

IBA 2018



ROME 7-12 OCTOBER

ANNUAL CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL BAR ASSOCIATION



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

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

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

WHAT WILL **ROME 2018** OFFER YOU?

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

TO REGISTER:

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

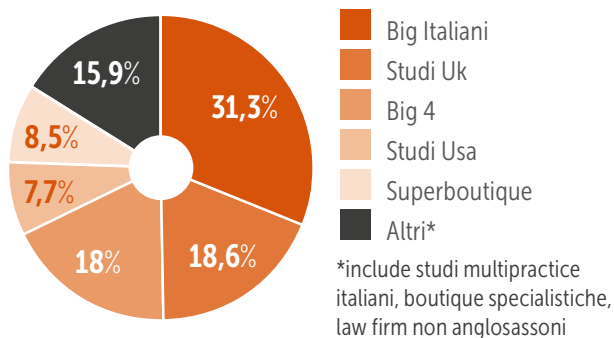
To receive details of all advertising, exhibiting and sponsorship opportunities for the IBA Annual Conference in Rome, email andrew.webster-dunn@int-bar.org

REGISTER BEFORE 20 JULY TO RECEIVE EARLY REGISTRATION DISCOUNTS

OFFICIAL CORPORATE SUPPORTER



MARKET SHARE PER CLUSTER



Fonte: Stime centro ricerche legalcommunity.it



propria leadership nell'm&a portando a casa 62 operazioni per un valore complessivo di oltre 39 miliardi. Anche nel caso di Gianni Origoni Grippo Cappelli, l'internazionalizzazione è un fattore di crescita su cui l'associazione ha deciso di puntare tanto che, come rivelato proprio a MAG, l'insegna si appresta ad aprire una sede a Shanghai, la sesta all'estero dopo quelle di New York, Londra, Bruxelles, Abu Dhabi e Hong Kong.

In totale, sono sei le insegne che nel 2017 hanno superato i 100 milioni di ricavi in Italia: BonelliErede, Gianni Origoni Grippo Cappelli, Chiomenti, Pwc Tls, Pirola Pennuto Zei ed Ey. Alcune di queste sono legate anche al mondo della consulenza e in particolare della revisione. Tls ed Ey, nello specifico, appartengono assieme a Deloitte e Kpmg al gruppo delle cosiddette Big 4 che, di fatto, raduna i maggiori player a livello globale nel settore.

Si tratta di strutture che stanno tornando a investire in maniera importante nell'advisory legale ([si veda il numero 97 di MAG](#)) a livello mondiale e quindi anche in Italia, attratte soprattutto dalla profitability del settore.

Tra le mosse più recenti c'è stata proprio quella di Deloitte che ha avviato un'importante riorganizzazione della propria branch legale affidandola a **Carlo Gagliardi**, ex avvocato dello studio Chiomenti, poi entrato come general counsel prima in Bpm e successivamente da Investindustrial da dove è passato alla presidenza di Valtur prima



di decidere di tornare alla professione sposando il progetto Deloitte che ora punta al club degli “over 100”. Il budget per l'anno fiscale 2018-19 delle attività tax e legal di Deloitte in Italia è di 103 milioni.

Le branch tax & legal delle Big 4 rappresentano poco meno del 20% (il 18% per l'esattezza) del valore della Best 50. Più o meno tanto quanto nell'insieme pesano le 13 law firm di matrice inglese censite da questa analisi. Tra queste, spicca la performance di DLA Piper. Lo studio guidato dai co-managing partner **Bruno Giuffrè** e **Wolf Michael Khüne** non solo si conferma prima insegna internazionale attiva in Italia, ma con i suoi 75,7 milioni di fatturato nel 2017 ha ormai raggiunto una taglia analoga a quella di un grande player domestico. Si tratta di un'impresa mai riuscita prima a uno studio legale internazionale nel nostro Paese. Sempre tra gli inglesi va sottolineata la performance di Linklaters che sfonda il tetto dei 40 milioni di ricavi (arrivando a 42) portando a casa una crescita che a inizio anno è stata

Studi Legali	Numero professionisti
Deloitte	780
PwC TLS Avvocati e Commercialisti	629
Pirola Pennuto Zei	488
Gianni Origoni Grippo Cappelli	440
BonelliErede	412
KPMG	408
EY	359
Chiomenti	322
NCTM	246
DLA Piper	238
Legance	213
La Scala	197
LS LexJus Sinacta	173
Grimaldi Studio Legale	164
Baker & McKenzie	142
Tonucci & Partners	138
R&P Legal	136
Carnelutti	130
Bird & Bird	128
Sutti	126

Fonte: stime centro ricerche *legalcommunity.it*

20

BEST

PER NUMERO DI COUNSEL

Studi Legali	Numero counsel	Uomini	Donne
KPMG	96	52	44
PwC TLS Avvocati e Commercialisti	67	39	28
Gianni Origoni Grippo Cappelli	39	25	14
BonelliErede	32	nd	nd
Legance	25	18	7
Baker & McKenzie	25	17	8
Tonucci & Partners	20	8	12
Cleary Gottlieb	16	10	6
Lipani Catricalà & Partners	16	15	1
CMS	14	9	5
Hogan Lovells	14	5	9
Gitti & Partners	14	12	2
Grimaldi Studio Legale	13	7	6
Dentons	13	nd	nd
Pavia e Ansaldo	11	5	6
Gatti Pavesi Bianchi	11	5	6
Chiomenti	10	3	7
Bird & Bird	10	7	3
Allen & Overy	10	8	2
R&P Legal	9	3	6
Orrick	9	3	6
Clifford Chance	9	5	4

Fonte: stime centro ricerche legalcommunity.it

SAVE THE DATE

legalcommunity
week

11-15.06.2018 • Milano

Corporate **MUSIC**
contest

13.06.2018 • Milano

Corporate **2018**
Awards
by legalcommunity

14.06.2018 • Milano


**LC DIVERSITY
AWARDS 2018**

05.07.2018 • Milano

legalcommunity
Italian Awards

12.07.2018 • Roma

Labour 2018
Awards
by legalcommunity

01.10.2018 • Milano

inhousecommunity
Awards

15.10.2018 • Milano

foodcommunity
Awards

29.10.2018 • Milano

financecommunity
Awards

19.11.2018 • Milano

2018
savethebrand
by ICG Publishing Group

27.11.2018 • Milano

inhousecommunity
Awards
TICINO  2018

13.12.2018 • Svizzera

Energy 2019
Awards
by legalcommunity

31.01.2019 • Milano

Finance 2019
Awards
by legalcommunity

21.02.2019 • Milano

Tax 2019
Awards
by legalcommunity

21.03.2019 • Milano

IP&TMT 2019
Awards
by legalcommunity

13.05.2019 • Milano

20

BEST

PER NUMERO DI ASSOCIATE

Studi Legali	Numero associate	Uomini	Donne
PwC TLS Avvocati e Commercialisti	315	140	175
Chiomenti	228	121	107
KPMG	226	113	113
Gianni Origoni Grippo Cappelli	189	98	91
BonelliErede	189	107	82
Deloitte	167	nd	nd
Legance	148	77	71
NCTM	133	58	75
DLA Piper	121	56	65
La Scala	121	43	78
Pirola Pennuto Zei	90	47	43
Bird & Bird	85	49	36
LS LexJus Sinacta	84	nd	nd
Sutti	74	nd	nd
Tonucci & Partners	72	40	32
Bernoni Grant Thornton	71	36	35
Lombardi Segni	71	43	28
Grimaldi Studio Legale	70	40	30
Freshfields Bruckhaus Deringer	64	30	34
Linklaters	63	30	33

Fonte: stime centro ricerche legalcommunity.it

suggellata anche da un prestigioso lateral hire. **Andrea Arosio**, managing partner dello studio, è riuscito nell'impresa di portare in squadra un pezzo da novanta nel mercato m&a come **Roberto Casati** che dovrebbe dare ulteriore impulso alla practice che già lo scorso anno è riuscita a seguire 23 operazioni per quasi 24 miliardi di valore totale. Molto positivo anche il risultato di Osborne Clarke, studio guidato in Italia da **Riccardo Roversi**, che si è piazzato al decimo posto sui Best 50 per incremento dei ricavi (+11,11%). Anche se, guardando all'aumento del giro d'affari degli ultimi 12 mesi, è Dentons lo studio che ha realizzato l'impresa più eclatante riuscendo quasi a raddoppiare (+94,4%) il risultato del 2016 e totalizzando un giro d'affari di 25,66 milioni



Andrea Arosio



Riccardo Roversi

1,029

mld € (46%)

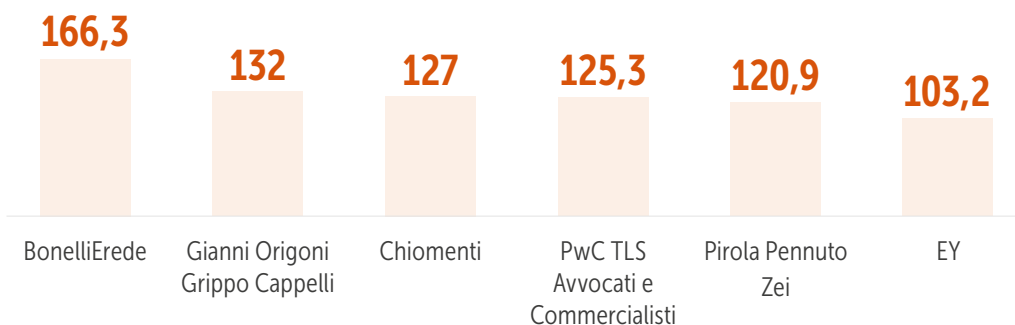
VALORE DEI PRIMI 10 STUDI

6

STUDI

CON UN FATTURATO > 100

Dati in milioni di euro



Fonte: stime centro ricerche legalcommunity.it

20

BEST

PER NUMERO DI PARTNER

Studi Legali	Numero partner	Uomini	Donne
PwC TLS Avvocati e Commercialisti	122	92	30
Pirola Pennuto Zei	119	92	27
Gianni Origoni Grippo Cappelli	99	82	17
EY	92	39	12
LS LexJus Sinacta	87	67	20
NCTM	74	64	10
Deloitte	66	nd	nd
BonelliErede	63	48	15
Chiomenti	61	53	8
Carnelutti	51	37	14
DLA Piper	46	41	5
KPMG	43	35	8
Pavia e Ansaldo	42	30	12
Grimaldi Studio Legale	39	31	8
R&P Legal	39	30	9
Pedersoli Studio Legale	32	24	8
Legance	31	27	4
Lombardi Segni	31	22	9
Baker Mckenzie	28	24	4
Tonucci & Partners	28	24	4
Macchi di Cellere Gangemi	28	20	8

Fonte: stime centro ricerche legalcommunity.it

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



Senza impegno, presso il tuo ufficio.

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

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

► **Una scelta responsabile verso l'ambiente.**
Noi proponiamo solo cialde in cialda e non capsule in alluminio o plastica a differenza di gran parte dei concorrenti. Le nostre cialde si smaltiscono nell'umido e consentono di estrarre 7gr di caffè secondo i parametri tipici dell'espresso.
Con 7Gr., il caffè diventa un momento dal gusto irrinunciabile per te e per i tuoi ospiti.

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

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

www.7gr.it

7Gr.

For
espresso
lovers
only.

20

BEST

PER NUMERO DI TRAINEE

Studi Legali	Numero trainee	Uomini	Donne
Deloitte	534	nd	nd
EY	208	nd	nd
Pirola Pennuto Zei	131	65	66
BonelliErede	128	70	58
PwC TLS Avvocati e Commercialisti	117	68	49
Gianni Origoni Grippo Cappelli	107	nd	nd
DLA Piper	66	27	39
La Scala	51	26	25
Rödl & Partner	43	21	22
Cleary Gottlieb	37	19	18
Grimaldi Studio Legale	35	20	15
Orrick	35	17	18
KPMG	33	16	17
Freshfields Bruckhaus Deringer	29	15	14
Carnelutti	28	13	16
R&P Legal	27	17	10
Linklaters	26	16	10
Baker & McKenzie	26	10	16
Pedersoli Studio Legale	26	12	14
Hogan Lovells	26	17	9
Gattai Minoli Agostinelli	26	15	11

Fonte: stime centro ricerche *legalcommunity.it*



Federico Sutti



Giuseppe Scassellati Sforzolini



Bruno Gattai

di euro. Un risultato importante per lo studio guidato da **Federico Sutti** considerando soprattutto che quest'insegna, fino al 2015, non era presente in Italia e che la costruzione della practice italiana è ancora "in progress" sebbene quasi alle battute finali ([si veda il numero 97 di MAG](#)).

Sempre guardando ai dieci studi che sono cresciuti di più nel corso del 2017 non si può fare a meno di notare che tre di questi sono di matrice statunitense. Si tratta di Latham & Watkins, che con un aumento del fatturato del 27% ha totalizzato 37 milioni di euro ([si veda il numero 99 di MAG](#)); Orrick, cresciuto del 19% così da arrivare a un giro d'affari di quasi 37 milioni; e Baker McKenzie che ha chiuso l'anno con ricavi stimati pari a 46,8 milioni di euro.

Seppur con una crescita meno marcata (6,2%), invece, Cleary Gottlieb si conferma lo studio di matrice americana con il fatturato stimato più elevato e pari a 51,3 milioni.

Lo studio, in particolare sul fronte m&a, nel corso del 2017 è stato presente su tutti i billion deal che hanno interessato il mercato italiano. Dall'acquisizione di Luxottica da parte di Essilor a quella di Ilva da parte di Am Investco, in entrambi i casi con un team guidato dal socio **Giuseppe Scassellati Sforzolini**.

Sebbene non abbia messo a segno nessuna operazione monstre, invece, tra le cosiddette superboutique nazionali, è Gattai Minoli Agostinelli ad aver chiuso il 2017 con la crescita più rilevante: +25% per un giro d'affari complessivo di oltre 31 milioni di euro. Un risultato che quindi mostra come l'associazione professionale guidata da **Bruno Gattai** stia crescendo in maniera

Linklaters

legalcommunity.it

sono lieti di invitarLa all'incontro

LE IMPRONTE DELLA DIVERSITY

Il cammino
delle Pari Opportunità
nelle imprese
e nelle professioni

GIOVEDÌ 24 MAGGIO 2018

ORE 17,15

TORRE DEL PARCO

Via Torre del Parco, 1 • Lecce

Moderatore

Nicola Di Molfetta Direttore di *legalcommunity.it*

Sponsor



Con il patrocinio di



PER INFORMAZIONI

francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • 02 84243870



Ore 17,30

Saluti Istituzionali

a cura di **Carlo Salvemini** Sindaco di Lecce

Interventi

Unconscious Bias

a cura di **Annalisa Palmieri** Psicologa *Linklaters*

Gender Equality e Pari Opportunità

a cura di **Silvia Miglietta** Assessore alle Pari Opportunità
e ai Diritti Civili del Comune di Lecce

Worklife Balance

a cura di **Andrea Arosio** Managing Partner Italia *Linklaters*

Tavola rotonda

Ore 18,45

Leadership al femminile con la partecipazione di

Luciana Delle Donne CEO & Founder *Made in Carcere*

Sandra Mori Data Privacy Officer (DPO) Europe *Coca-Cola*
Presidente *Valore D*

Isabella Potì Sous Chef & co-owner, Pastry Chef *Bros'*

Marta Sassella Counsel *Linklaters*

Ore 20,00 *Light Cocktail*

uniforme, seguendo un percorso di sviluppo corale in cui è il gruppo a scandire il passo dello sviluppo e non poche individualità.

Il gioco di squadra ha premiato anche la performance di Russo De Rosa (+31% per 14,7 milioni di ricavi) che continua a registrare il successo del suo business model incentrato sulla discontinuità aziendale.

Mentre per La Scala, primo studio legale italiano costituito in forma di società per azioni, l'anno si è chiuso con un fatturato in crescita del 24,7% e pari a 24 milioni di euro. ■



ITALIA A DUE VELOCITÀ

Sono oltre 242 mila gli avvocati residenti in Italia al 31 dicembre 2017. Lo 0,4% in più rispetto all'anno precedente (pari a circa mille professionisti). Il Paese, stando alla fotografia scattata da Cassa Forense e analizzata da Asla, viaggia di fatto a due velocità.

La Lombardia fa registrare il volume d'affari più alto a livello nazionale, 56.309 euro per le avvocate e 168.427 euro per gli avvocati, una media di 111.030 euro avvicinata esclusivamente da quella del Trentino Alto Adige (102.236). Staccate, di molto, le altre regioni: 76.975 euro per il Veneto, 73.942 euro per il Lazio. Il volume d'affari medio più basso si registra in Calabria con 22.671 euro.

L'ordine più ricco d'Italia è quello di Milano con 83.901 euro medi annui, dato comunque in flessione rispetto all'anno precedente. Segue Roma con 55mila euro medi annui, poi Genova con 54mila e Bergamo con 50mila euro medi annui. Un avvocato in attività al Sud e nelle Isole guadagna circa 33 mila euro in meno rispetto a un professionista attivo al Nord, divario che diventa ancor più rilevante se si calcolano esclusivamente i redditi medi degli avvocati uomini: 30.933 euro annui per un avvocato attivo nel meridione, 59.291 per chi lavora al Centro e 78.673 per il Nord.

La Campania, con 34.330 avvocati, conta il maggior numero di professionisti sul territorio regionale, il 14,2% del computo nazionale; seguono la Lombardia (33.601) e il Lazio (33.371). Molto distanti tutte le altre regioni. ■

LEGALCOMMUNITY IP & TMT AWARDS 2018



SFOGLIA LA FOTOGALLERY

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





Tutta la community IP/TMT si è ritrovata a Milano per l'edizione 2018 degli IP & TMT Awards. Oltre 550 persone si sono riunite nella suggestiva cornice dello Spirit de Milan per festeggiare insieme ai protagonisti del settore IP & TMT gli avvocati e studi legali che si sono distinti nel corso dell'ultimo anno, la cui eccellenza è stata riconosciuta e premiata da una giuria d'eccezione.

L'evento è stato organizzato da *legalcommunity.it* in collaborazione con *BMW Milano*.

Ecco di seguito tutti i vincitori delle categorie e le relative motivazioni.

AVVOCATO DELL'ANNO



Giovanni Guglielmetti (BonelliErede)

GABRIELE CUONZO
Trevisan & Cuonzo



GIOVANNI GUGLIELMETTI
BonelliErede

LUIGI MANSANI
Hogan Lovells

MASSIMILIANO MOSTARDINI
Bird & Bird

MATTEO ORSINGHER
Orsingher Ortu

STUDIO DELL'ANNO



BIRD & BIRD

BONELLIEREDE

DLA PIPER

HOGAN LOVELLS

ORSINGHER ORTU



Da sinistra: Giovanni Galimberti, Valeria Meli, Arturo Leone, Antonio Ravenna, Viola Macrelli, Cristiana Andreotta, Massimiliano Mostardini, Federico Manstretta (Bird & Bird)

PREMIO ALL'ECCELLENZA



Gabriele Cuonzo (Trevisan & Cuonzo)



GABRIELE CUONZO
Trevisan & Cuonzo

PREMIO SPECIALE LEGALCOMMUNITY



SALVATORE TRIFIRÒ
Trifirò & Partners



Da sinistra:
Francesco Autelitano, Salvatore Trifirò, Emilio Isgrò,
Federico Manfredi (Trifirò & Partners)

Avvocato dell'anno TMT



Avvocato dell'Anno TMT:
Francesco Armaroli, Saverio Cavalcanti,
Giangiacomo Olivi, Cristina Mura (Dentons)

ERNESTO APA
Portolano Cavallo

MARCO BERLIRI
Hogan Lovells

GILBERTO NAVA
Chiomenti



GIANGIACOMO OLIVI
Dentons

LUCA ULISSI
Freshfields

Studio dell'anno TMT

BAKER MCKENZIE

CHIOMENTI

DLA PIPER



ORSINGER ORTU

PORTOLANO CAVALLO



Da sinistra in alto: Olga Sihtar, Francesca Barra
Valentina Mauri, Yara Toriello, Ilaria Pasini.
Da sinistra in basso: Matteo Orsingher, Edoardo Iannone
(Orsingher Ortu)

Avvocato dell'anno IP



Fabrizio Sanna (Orsingher Ortu)

GIOVANNI GUGLIELMETTI
BonelliErede

LUIGI MANSANI
Hogan Lovells

LAURA ORLANDO
Herbert Smith Freehills

MATTEO ORSINGER
Orsingher Ortu



FABRIZIO SANNA
Orsingher Ortu



Studio dell'anno IP

BIRD & BIRD

DENTONS



HOGAN LOVELLS

ORSINGER ORTU

TREVISAN & CUONZO



Da sinistra:
Federico Fusco, Marta Simoni, Luigi Mansani,
Giovanni Ghirardi, Allegra Accornero, Giovanni Trabucco
Davanti: Maria Luce Piattelli (Hogan Lovells)



BEST PRACTICE IT

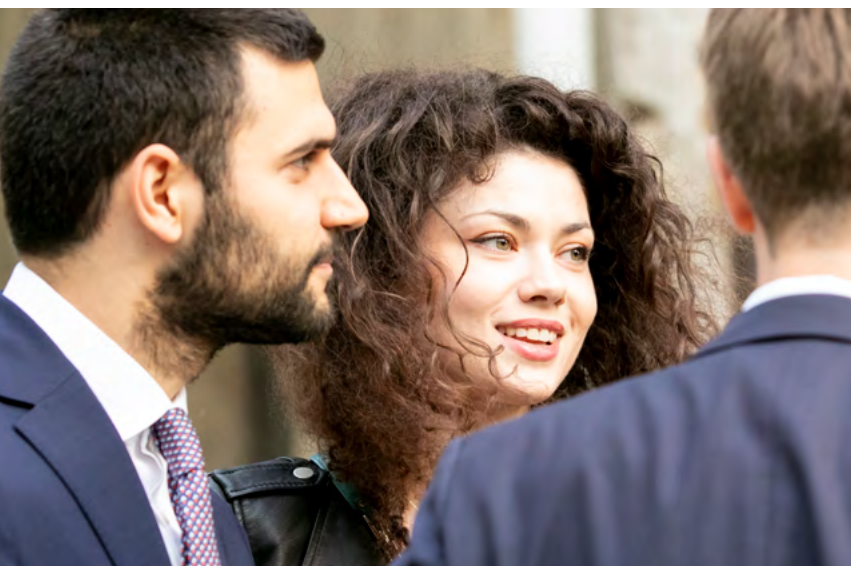


GIANLUCA DE CRISTOFARO

LCA



Gianluca De Cristofaro (LCA)



Avvocato dell'anno **PRIVACY**



Rocco Panetta (Panetta & Associati)

MARCO BERLIRI
Hogan Lovells

DOMENICO COLELLA
Orsingher Ortu

GIANLUCA DE CRISTOFARO
LCA

NADIA MARTINI
Rödl & Partner



ROCCO PANETTA
Panetta & Associati



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

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

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

CODICE FISCALE

97504230018

sostieni.ccm-italia.org



comitato collaborazione medica
curiamo chi cura

Studio dell'anno **PRIVACY**



Da sinistra: Luciano Daffara, Arianna Ferrari, Iacopo Destri, Anna Maria Lotto, Caterina Mazzei (C-Lex)



C-LEX

CMS

HOGAN LOVELLS

PANETTA & ASSOCIATI

R&P LEGAL

BEST PRACTICE MARCHI E BREVETTI



LUIGI GOGLIA
LGV Avvocati



Luigi Goglia (LGV Avvocati)

Avvocato dell'anno **FASHION**



Nicolò Ferretti (Nunziante Magrone)



GIAN PAOLO DI SANTO
Pavia e Ansaldo

NICCOLÒ FERRETTI
Nunziante Magrone

GIOVANNI GUGLIELMETTI
BonelliErede

LUIGI MANSANI
Hogan Lovells

IDA PALOMBELLA
Withers

Studio dell'anno **FASHION**

BONELLIEREDE

DLA PIPER



**GIANNI ORIGONI GRIPPO
CAPPELLI & PARTNERS**

HOGAN LOVELLS

WITHERS



Da sinistra: Raffaello Stefano De Marco, Eleonora Bonina, Nino Di Bella, Eva Cruellas Sada, Giulia Iozzia, Ludovica Pellicano, Federico Paesan (Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners)

Avvocato dell'anno **TELECOMMUNICATIONS**



Marco D'Ostuni (Cleary Gottlieb)



MARCO D'OSTUNI
Cleary Gottlieb

RAFFAELE GIARDA
Baker McKenzie

ARTURO LEONE
Bird & Bird

VALERIO MOSCA
Legance

ARIEL NACHMAN
Simmons & Simmons

Studio dell'anno **TELECOMMUNICATIONS**

BAKER MCKENZIE

CLEARY GOTTLIB



DLA PIPER

FRESHFIELDS

LEGANCE



Da sinistra: Elisa Rosati, Giulio Coraggio, Gualtiero Dragotti, Giulia Zappaterra, Alessandro Ferrari (DLA Piper)

Avvocato dell'anno **FOOD**



Barbara Klaus t(Roedl & Partners)

VINCENZO ACQUAFREDDA
Trevisan & Cuonzo

PAOLO BORGHI
Food Law Firm

PAOLA CORTE
Studio Legale Corte

DANTE DE BENEDETTI
MDBA



BARBARA KLAUS
Rödl & Partner

DANIELE PISANELLO
Lex Alimentaria



Studio dell'anno **FOOD**

BIRD & BIRD



STUDIO LEGALE CORTE

MDBA

MONDINI RUSCONI

RÖDL & PARTNER



Da sinistra: Marco Dallavalle, Andrea Corte, Paola Corte, Elena Corte (Studio Legale Corte)

Avvocato dell'anno **ARTE**



Silvia Stabile (BonelliErede)

GIUSEPPE CALABI
CBM & Partners

GILBERTO CAVAGNA DI GUALDANA
Negri-Clementi

MARCELLO MUSTILLI
BLM - Bellettini Lazzareschi Mustilli

ANNAPAOLA NEGRI-CLEMENTI
Negri-Clementi



SILVIA STABILE
BonelliErede



Studio dell'anno **ARTE**

BLM – BELLETTINI LAZZARESCHI
MUSTILLI

BONELLIEREDE

CBM & PARTNERS

LCA

MILALEGAL



NEGRI-CLEMENTI



Da sinistra:
Gilberto Cavagna, Annapaola Negri Clementi,
Laura De Carli, Giorgia Ligasacchi, Filippo Federici
(Negri-Clementi)

Avvocato dell'anno PUBBLICITÀ



Da sinistra:
Marco Lucchini, Elena Carpani, Gianluca Fucci
(Crea Avvocati Associati)

ERNESTO APA
Portolano Cavallo



ELENA CARPANI
Crea Avvocati Associati

RICCARDO ROSSOTTO
R&P Legal

MASSIMO TAVELLA
Tavella Studio di Avvocati

PAOLINA TESTA
FTCC

Studio dell'anno PUBBLICITÀ



FTCC

MILALEGAL

RAPISARDI E GINEVRA

TAVELLA STUDIO DI AVVOCATI

TONUCCI & PARTNERS



Da sinistra:
Marco Botteghi, Pierluigi Cottafavi, Filippo Canu,
Chiara Pappalardo, Paolina Testa, Rosanna Bisegna,
Santina Parrello, Luciana Porcelli (FTCC)

Avvocato dell'anno MEDIA



Gilberto Nava (Chiomenti)

LUCA ARNABOLDI
Carnelutti

RAFFAELE CAVANI
Munari Cavani



GILBERTO NAVA
Chiomenti

MATTEO ORSINGER
Orsinger Ortu

FRANCESCO PORTOLANO
Portolano Cavallo

Studio dell'anno **MEDIA**

DE VERGOTTINI

MONDINI RUSCONI

MUNARI CAVANI

ORSINGHER ORTU



PORTOLANO CAVALLO



Da sinistra:
Marco Bellezza, Lydia Mendola, Ernesto Apa,
Francesco Portolano, Marco Blei (Portolano Cavallo)



Avvocato dell'anno **PENALE IP**



Giuseppe Vaciago (R&P Legal)

ANTONIO BANA
Studio Bana

JEAN PAULE CASTAGNO
Clifford Chance

RAFFAELLA QUINTANA
DLA Piper

FRANCESCO SBISÀ
BonelliErede



GIUSEPPE VACIAGO
R&P Legal

aaa

Studio dell'anno **PENALE IP**



STUDIO BANA

BONELLIEREDE

BRUSA SPAGNOLO TOSONI
& PARTNERS

DINOIA FEDERICO PELANDA
USLENGHI & PARTNERS

R&P LEGAL



Da sinistra:
Marcello Bana, Martina Emilia Scaria, Sara Tarantini,
Giacomo Gualtieri, Antonio Bana (Studio Bana)

Avvocato dell'anno **INFORMATION TECHNOLOGY**



Italo de Feo (CMS)

MARCO BERLIRI
Hogan Lovells

DOMENICO COLELLA
Orsingher Ortu



ITALO DE FEO
CMS

TOMMASO FAELLI
BonelliErede

MASSIMILIANO MOSTARDINI
Bird & Bird

FRANCESCO PORTOLANO
Portolano Cavallo



Studio dell'anno **INFORMATION TECHNOLOGY**



BAKER MCKENZIE

BIRD & BIRD

FRESHFIELDS

HOGAN LOVELLS

NCTM



Da sinistra: Jacopo Liotta, Raffaele Giarda, Paolo Galli, Lauretana Di Vita, Andrea Mezzetti, Valeria Benedetti del Rio, Valentina Torelli, Saverio Puddu, Federico Giuliani, Davide Cascone (Baker McKenzie)

Avvocato dell'anno **CONTENZIOSO**



Monica Riva (Clifford Chance)

MARGHERITA BARIÉ
Carnelutti

DANIELE CANEVA
Crea Avvocati Associati

GUALTIERO DRAGOTTI
DLA Piper

GIOVANNI GUGLIELMETTI
BonelliErede



MONICA RIVA
Clifford Chance



Studio dell'anno **CONTENZIOSO**

BIRD & BIRD



CARNELUTTI

EVERSHEDS SUTHERLAND

LOMBARDI SEGNI E ASSOCIATI

PAVIA E ANSALDO

TREVISAN & CUONZO



Da sinistra:
Davide Resentini, Margherita Barié, Emanuele Papagni (Carnelutti)

Avvocato dell'anno **LIFE SCIENCES**



Laura Orlando (Herbert Smith Freehills)

GABRIELE CUONZO
Trevisan & Cuonzo

LUIGI FONTANESI
Santa Maria

GIOVANNI GALIMBERTI
Bird & Bird

LUIGI MANSANI
Hogan Lovells



LAURA ORLANDO
Herbert Smith Freehills

Studio dell'anno **LIFE SCIENCES**

DLA PIPER

HERBERT SMITH FREEHILLS

HOGAN LOVELLS



SANTA MARIA

TREVISAN & CUONZO



Paola Furiosi e Luigi Fontanesi (Santa Maria)

Avvocato dell'anno **DIRITTO D'AUTORE**



Elisabetta Mina (Milalegal)

LORENZO ATTOLICO
NCTM

SIMONA LAVAGNINI
LGV Avvocati

PAOLO MARZANO
Legance



ELISABETTA MINA
Milalegal

MATTEO ORSINGER
Orsingher Ortu

Studio dell'anno **DIRITTO D'AUTORE**

DIKE LEGAL

MONDINI RUSCONI



NCTM

OSBORNE CLARKE

PORTOLANO CAVALLO



Da sinistra: Francesca Florio, Lorenzo Attolico, Paolo Lazzarino, Roberto Cesaro (Nctm)

Avvocato dell'anno **DESIGN**



Marina Lanfranconi (Milalegal)

MARGHERITA BARIÉ
Carnelutti

GIOVANNI FRANCESCO CASUCCI
Dentons

CARLO GINEVRA
Rapisardi & Ginevra



MARINA LANFRANCONI
Milalegal

ELENA MARTINI
Martini Manna Avvocati

Studio dell'anno **DESIGN**

CARNELUTTI



DENTONS

MARTINI MANNA AVVOCATI

MILALEGAL – MINA LANFRANCONI
& ASSOCIATI

STARCLEX



Da sinistra:
Cristina Mura, Francesco Armaroli, Sara Massalongo, Saverio Cavalcanti,
Matteo Casucci, Giovanni Francesco Casucci, Gianluigi Muscas,
Serena Spadavecchia (Dentons)

Avvocato dell'anno **MARCHI E BREVETTI**



Licia Garotti (Gattai Minoli Agostinelli & Partners)

PAOLO BERTONI
Chiomenti

DANIELE CANEVA
Crea Avvocati Associati

NINO DI BELLA
Gianni Origoni Grippo Cappelli
& Partners

GIOVANNI GALIMBERTI
Bird & Bird



LICIA GAROTTI
Gattai Minoli Agostinelli & Partners

Studio dell'anno **MARCHI E BREVETTI**

CLIFFORD CHANCE

DE BERTI JACCHIA



DLA PIPER

HOGAN LOVELLS

N&G LEGAL

TREVISAN & CUONZO



Da sinistra: Gualtiero Dragotti, Elena Varese, Roberto Valenti, Annamaria Algieri, Francesca Ferrucci, Alessandro Ferrari (DLA Piper)

AVVOCATO DELL'ANNO EMERGENTE IP



Sara Balice (Herbert Smith Freehills)



SARA BALICE
Herbert Smith Freehills

unbuonavvocato.it

LAVORI E INCASSI

Il primo
marketplace
di domanda
e offerta
di servizi legali
consumer



SCARICA L'APP SU



Per informazioni:

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

BEST PRACTICE LEGAL & FILING



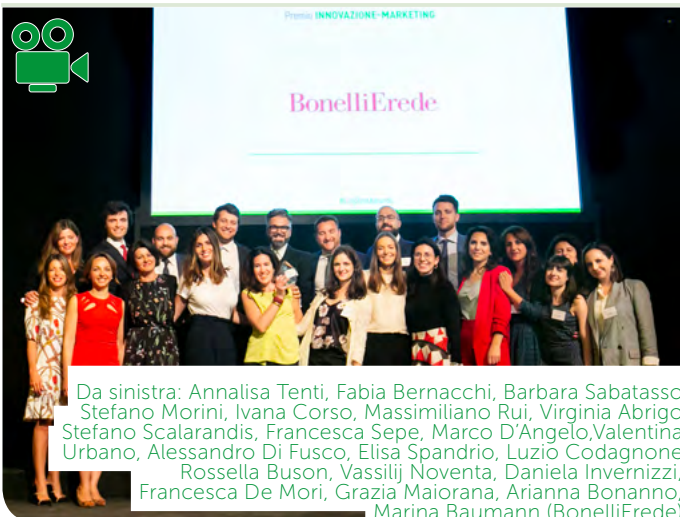
NOTARBARTOLO & GERVASI



Da sinistra:
Raffaele Ranieri, Diego Pallini Gervasi,
Elisabetta Cattaneo, Elisabetta Zaccaro
(Notarbartolo & Gervasi)



PREMIO INNOVAZIONE-MARKETING



Da sinistra: Annalisa Tenti, Fabia Bernacchi, Barbara Sabatasso
Stefano Morini, Ivana Corso, Massimiliano Rui, Virginia Abrigo
Stefano Scalarandis, Francesca Sepe, Marco D'Angelo, Valentina
Urbano, Alessandro Di Fusco, Elisa Spandrio, Luzzio Codagnone
Rossella Buson, Vassilij Noventa, Daniela Invernizzi,
Francesca De Mori, Grazia Maiorana, Arianna Bonanno,
Marina Baumann (BonelliErede)



BONELLIEREDE

SOCIETA' DELL'ANNO CONSULENZA/ FILING



BRESNER CAMMARERI INTELLECTUAL PROPERTY - BCIP

GLP

JACOBACCI & PARTNERS

MODIANO & PARTNERS

TORTA



Da sinistra: Davide Bresner ed Emanuele Cammareri
(Bresner Cammareri Intellectual Property-BCIP)



Guido Wennemer

ACER

così si misura IL VALORE DELL'UFFICIO LEGALE

Guido Wennemer, general counsel EMEA di Acer Europe racconta a *MAG* che sistema ha usato per dare riprova del valore aggiunto del dipartimento legale all'ad e al management dell'azienda

M

isurare il valore aggiunto dell'ufficio legale all'interno dell'azienda è un grattacapo per non pochi amministratori delegati. Ma anche per la maggior parte dei general counsel. Perfino ai più scettici è ormai evidente che

nel complesso contesto normativo in cui operano le aziende, avere un legale in house può portare numerosi vantaggi. Ma calcolarli, taccuino alla mano, non è facile. O per lo meno non lo è per tutti.

Uno che invece ci è riuscito è **Guido Wennemer**, general counsel EMEA di Acer Europe che, nel giugno scorso, ha condotto una survey sul dipartimento legale, tra tutti i dipendenti del gruppo in Europa, allo scopo di portare all'amministratore delegato i feedback ricevuti ma anche di raccogliere spunti di miglioramento.

«L'ufficio legale si trova nella sede EMEA di Lugano, in Svizzera, e gestisce tutte le questioni relative ai diversi Paesi d'Europa, Medio Oriente e Africa. Non era facile capire come il nostro lavoro venisse percepito nelle diverse nazioni – spiega Wennemer a MAG –. Noi volevamo sapere quale fosse il valore delle nostre risorse e vedere in quali aspetti avremmo potuto fare meglio. Alla fine dei conti, il compito dell'ufficio legale è quello di supportare e servire l'azienda. Per questo abbiamo sviluppato un questionario».

Della survey condotta sui dipendenti EMEA di Acer e di altro ancora la redazione ha parlato con Wennemer. Ecco che cosa ci ha raccontato.

Avvocato Wennemer, quali domande avete inserito nel questionario?

Abbiamo sottoposto ai colleghi nove domande relative ad accessibilità, pertinenza, tempi di consegna, chiarezza, competenza e qualità del servizio, teamwork, acume negli affari, fiducia e soddisfazione generale. Abbiamo chiesto di valutare il nostro lavoro in una scala da uno (valutazione peggiore) a cinque (valutazione migliore).

Che tipo di riscontri avete ricevuto?

Abbiamo raccolto molti feedback, visto che chiunque avesse a che fare con l'ufficio legale, ha avuto l'opportunità di esprimere la propria opinione sull'assistenza ricevuta. Le persone hanno apprezzato soprattutto il fatto che stessimo chiedendo il loro parere. Abbiamo

ENGLISH VERSION

How to measure the added value of the legal department within the company is a headache for many CEOs and for general counsels too. It is now widely recognized, even by the most

skeptical, that having an in-house lawyer brings numerous advantages in the complex regulatory environment in which companies operate today. But not everyone has found an easy way to calculate the benefits.

Guido Wennemer, the EMEA general counsel at Acer Europe, could do it through a survey (in June 2017) on the legal department to gauge employees' opinion on its performances. Then, he brought the results to the CEO's attention and used the feedbacks to collect suggestions for improvement.

«Our European legal department is based in the EMEA headquarter in Lugano, Switzerland. From there we handle issues concerning all the countries in Europe, Middle East and Africa. We were not sure how the work of the legal department was perceived in the different countries. Mostly, we wanted to understand our people value and also what we could do better – explains Wennemer to MAG – in the end, the legal department of a company must serve and help the business. This is why we developed this survey».

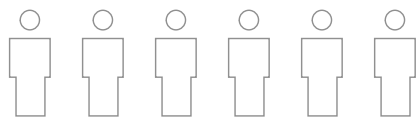
In order to discuss about this survey and to further investigate on how the EMEA legal department works, our newsroom met Wennemer. Here is what he told us.

Mr Wennemer, in the survey what did you ask to the employees?

The survey had nine questions relating to accessibility, relevance, turnaround time, clarity, expertise and quality of work product, teamwork, business acumen, trust and overall satisfaction.

SAVE THE DATE

inhousecommunity Awards



IV EDIZIONE

Lunedì 15 ottobre 2018 • Milano

#lhcommunityAwards

Main Partners

 CARNELUTTI LAW FIRM

CASTALDI PARTNERS
1996

CHIOMENTI

 **EY**
Building a better
working world

FOGLIA & PARTNERS
TAX • LEGAL


GEBBIA BORTOLOTTO
PENALISTI ASSOCIATI

LATHAM & WATKINS

 RSINGHER ORTU
avvocati associati

PORTOLANO
CAVALLO

Sponsors

 Accuracy

 DILITRUST

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

inviato la survey a diverse centinaia di colleghi nei diversi Paesi d'Europa e abbiamo raccolto informazioni molto utili...

...Utili per voi?

Sì. Abbiamo potuto vedere concretamente in che modo viene percepito il nostro lavoro, in cosa possiamo migliorare. E capire come servire al meglio l'azienda.

È servito anche a dare riprova del valore aggiunto dell'ufficio legale all'amministratore delegato e al management team dell'azienda?

Sì. Abbiamo mostrato i risultati della survey al presidente EMEA di Acer che ha potuto vedere quanto il nostro supporto sia funzionale all'azienda e come venga apprezzato dai vari Paesi.

«Noi volevamo sapere quale fosse il **valore delle nostre risorse** e vedere in quali aspetti avremmo potuto **fare meglio**»

Con quali dipartimenti dell'azienda lavora l'ufficio legale?

Con tutti. Marketing, finance, hr, logistica, servizi, general and business departments, eccetera. Tutti hanno bisogno di assistenza legale e richiedono il nostro aiuto.

Su quali tematiche siete in grado di dare supporto alle varie aree?

Ci sono delle attività core, come gli accordi di distribuzione, i servizi, i contratti di vendita o commerciali. Ma siamo in grado di gestire anche attività straordinarie, come fusioni e acquisizioni. Il nostro lavoro è ogni giorno

We asked to rate our job in a scale of one to five, being the one the worst and five the best.

What sensations and feelings did you gather from people through these questions?

We got a lot of feedback, since everybody in the group working with us had the chance to give his/her opinion on the legal department. People really appreciated simply the fact that we asked them. We sent the survey to several hundred people all across Europe and all the different countries and we obtained very useful information.

Was it useful for you, then?

Yes. We obtained a very good understanding of how our work was perceived, where we could improve, and it was very helpful to better understand how to better serve the business.

Was it also functional to show to the CEO and the company's management team what is the added value of the legal department?

Yes. We showed the result of the survey to our EMEA president and he was able to see how much our support was needed and appreciated across countries and he had the chance to see how we are helping and serving the company.

Which are the departments of the company you work with and for?

All of them. Marketing, finance, HR, logistics, service, general and business departments, etc. They all have legal issues that come up and ask us to support them.

What are the main legal areas that you cover?

We have got some core areas such as distribution agreements, service, marketing or sales contracts. But we also handle extraordinary items, such as m&a projects. What I can say about this job, is that every day is different. We follow a great range of things, over the different countries.

And how do you do this?

Basically, one important aspect is to cover the areas driven by the language and the culture criteria. For example, a Russian speaking



Da sinistra Ivan Lebedev, Nelson Wu, Guido Wennemer e Valeria Stemberger

diverso. Ci occupiamo di un ampio spettro di cose, per i diversi Paesi.

In che modo lo fate? Come vi siete organizzati?

Sostanzialmente, siamo suddivisi per aree linguistiche e culturali. Ad esempio, il collega che parla russo segue, oltre alla Russia, i Paesi dell'Est Europa. Il giurista che parla l'italiano si occupa dell'Italia e della Spagna. L'anglofono copre il Regno Unito e il Nord Europa. Mentre chi conosce il tedesco assiste l'Europa centrale. E così via.

Non parlate sempre e solo in inglese...

Certo, tutti sanno l'inglese. Ma, anzitutto, ogni volta che una persona si trova a parlare con un avvocato è sempre molto attenta a ciò che dice. E se l'inglese non è la sua madrelingua tenderà a veicolare ancora meno informazioni al giurista con cui sta conversando. In secondo luogo, è più facile costruire un rapporto confidenziale con le persone se parli nella loro lingua. Saranno più aperte nei tuoi confronti e tu otterrai molte più informazioni e più velocemente.

Utilizzate anche le nuove tecnologie? Negli ultimi anni, un numero sempre maggiore di uffici legali le sta impiegando per le attività più semplici...

colleague takes over for Russia as well as Eastern Europe. The Italian colleague does Italy and Spain. The English speaking colleague covers UK and the Nordics. While the German speaking follows central Europe. And so on.

You don't use just English...

Of course, everybody speaks English. But first of all, people are always very careful about what they say to lawyers. And if you speak in English and this is a foreign language for the colleagues, they will tend to give even less information. Secondly, it is much easier to build up confidence with people if you speak in their local language. They will be more opened to you and you will obtain much information and in a quicker way.

Do you take advantages from new technologies too? In recent years, many legal departments are exploiting them to address simple needs...

We use an e-billing system, which helps us to save lots of time. We ask law firms to provide all the invoices through a certain software, which automatically controls if the hourly rate or the fee agreed is correct or not, what is the working hours of partners or associate, and so on. We have also adopted an electronic contract management tool, based on learning machine techniques, which helps us providing standard contracts.

Abbiamo un sistema di fatturazione elettronica, che ci aiuta a risparmiare un sacco di tempo. Chiediamo agli studi legali di fornirci le fatture tramite un software specifico, che controlla automaticamente se le tariffe orarie o concordate applicate sono corrette o meno, il monte ore di partner e associate e altre cose di questo tipo. Abbiamo anche adottato uno strumento che gestisce i contratti elettronicamente, che si basa su tecniche di machine learning e ci permette di creare in pochi minuti dei contratti standard.

E invece quando vi rivolgete agli studi legali?

Solo per questioni molto specialistiche o quelle questioni che non riusciamo a gestire.

«Abbiamo potuto vedere concretamente in che modo viene **percepito il nostro lavoro**, in cosa possiamo migliorare. Ci è stato utile per capire come **servire al meglio l'azienda**»

Negli ultimi tempi, molti uffici legali stanno restringendo il panel di studi a cui rivolgersi per avere delle liste di fornitori più snelle. Lei cosa ne pensa? Anche voi state facendo la stessa cosa?

Anche noi abbiamo un panel. Cinque-sei anni fa circa era composto da oltre 90 studi, ma oggi ne conta 30/35. Dal momento che le aziende lavorano sempre di più con le firm e su diversi fronti, è importante trovare le persone giuste, con cui è facile comunicare. In quest'ottica è più facile lavorare con un numero ristretto di avvocati.

As regards law firms, when do you use them?

Ideally just for very specialized matters or when we have capacity issues.

Companies are setting up panels with a reduced list of preferred law firms. What is your opinion on this? Are you doing the same?

We do have a panel. Some five-six years ago we used to have over 90 preferred law firms, but we have cut them to 30/35 now. Considering that today companies work even more with law firms, and on different areas, it is important to find the right people and easily communicate with them. And it is easier to work with a reduced number of people and give them more work at the same time.

You have been in charge of the EMEA legal department for the last four years. Is there anything you worked on that makes you particularly proud of?

We implemented an original system, which documents that and how directors are in compliance with their legal responsibilities. Acer has many legal entities across Europe and in each office, it has a director, who is legally responsible for the company. We wanted to be sure that directors had a wide understanding of their legal liabilities considering that nowadays we have much more regulations and compliance has become so important.

What did you do exactly?

We identified 25 different area of expertise such as antitrust, data protection, tax, human resources, health and safety, etc. and asked to the directors to make sure that in each country there is at least one expert taking care of it (it may be the director himself/herself or somebody else) and that this is documented. They have the obligation to make sure that all this different fields and areas of responsibilities are being taken care.

How do you check if everything is under control?

On a yearly basis period, we ask people to provide reports to help directors to stay up to date with their legal needs and if they comply with their responsibilities and to check if everything is in order or if our support is needed.



EUROPEAN CORPORATE COUNSEL SUMMIT

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

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

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

A SAMPLE OF CONFIRMED ATTENDEES INCLUDE

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

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

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

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

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

MEDIA PARTNER

legalcommunity.it

inhousecommunity.it

inhousecommunityus.com

FOR MORE INFORMATION, PLEASE CONTACT

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


marcusevans

Lei guida il dipartimento legale EMEA di Acer da quattro anni. C'è qualcosa su cui ha lavorato che la rende particolarmente orgoglioso?

Abbiamo implementato un sistema originale, che ci permette di vedere se e in che modo i nostri director adempiono ai loro obblighi legali. In ogni Paese Acer ha un director, una persona che è legalmente responsabile per l'azienda. Abbiamo voluto assicurarci che questi colleghi avessero sempre la piena comprensione delle proprie responsabilità legali. Soprattutto oggi, che ci sono molte più regole e la compliance ha assunto un'importanza centrale.

«La grande sfida è **stare al passo** con le nuove tecnologie e le relative normative. Per capire cosa possono fare ma anche avere in mente quali sono **le regole del gioco**»

Cosa avete fatto esattamente?

Abbiamo identificato 25 diverse aree di competenza: antitrust, protezione dei dati, tax, risorse umane, salute e sicurezza, ecc. e abbiamo chiesto ai director di assicurarsi che in ogni Paese ci fosse almeno un esperto che potesse occuparsene da vicino (lo stesso director o qualcun altro) e documentarne lo stato di fatto. Hanno l'obbligo di assicurarsi che le diverse aree di responsabilità siano sempre sotto controllo.

Come fate a controllare che tutto sia opportunamente presidiato?

Ogni anno, chiediamo ai responsabili delle

Through them, for example, we can see if the insurance must be updated, if an antitrust training must be carried on, etc.

And what do directors think about this system?

They highly appreciate it - now. At the beginning, it was difficult for us to implement it. We had to explain them that what we were proposing was not a test to control them and we didn't want to challenge them, but to support them. Once this message passed, the whole project became much easier to handle.

What are in your opinion the major challenges for a lawyer working in a company operating in the technology sector, such as Acer?

The big challenge is keeping up with new technologies and their new regulations. To understand what they can do and have in mind what are their legal regulations. ■

aree di fornire un report che aggiorni i director sulle esigenze legali e sulla loro compliance alle responsabilità legali e che serva a verificare se è tutto in ordine o se è necessario il nostro supporto. Attraverso questi report, ad esempio, è possibile sapere se bisogna aggiornare l'assicurazione, se si deve fare un training in materia di antitrust, ecc.

E cosa pensano i director di questo sistema?

Lo apprezzano molto. Adesso. All'inizio, è stato difficile per noi implementarlo. Abbiamo dovuto spiegare loro che ciò che proponevamo non voleva essere in alcun modo una forma di controllo, ma di supporto. Una volta passato questo messaggio, è diventato molto più facile gestire l'intero progetto.

Quali sono secondo lei le sfide maggiori per un avvocato che lavora in un'azienda che opera nel settore tecnologico, come Acer?

La grande sfida è stare al passo con le nuove tecnologie e le relative normative. Per capire cosa possono fare ma anche avere in mente quali sono le regole del gioco. ■

IN HOUSE ITALIANI

alla CONQUISTA DEL MONDO



Negli ultimi anni un numero sempre maggiore di general counsel è stato chiamato a ricoprire ruoli con responsabilità internazionali. MAG ne ha messo in fila alcuni. Ecco quali

Tu vuò fà l'americano cantava **Renato Carosone** nel 1956 pensando agli italiani che, in preda al sogno a stelle e strisce, desideravano condurre uno stile di vita dall'aria internazionale. Ai tempi non avrebbe potuto immaginare che una sessantina di anni dopo il mondo sarebbe stato totalmente diverso, completamente globalizzato. E che una carica di italiani avrebbe avuto la meglio, anche nella competizione professionale, con colleghi di altre nazionalità, facendosi strada tra loro.

In tutti gli ambiti lavorativi, i confini non sono più quelli nazionali, ma quelli dell'esperienza e dell'expertise acquisite. Non fa eccezione il mondo dei servizi legali in house, dove un numero sempre crescente di giuristi italiani – un po' per gli studi seguiti un po' per le esperienze pregresse – si sta distinguendo sul mercato fino a ricoprire incarichi internazionali.

GLI ULTIMI MESI

Secondo l'osservatorio di *inhousecommunity.it* – restringendo lo sguardo agli ultimi due mesi, aprile e maggio, e alle multinazionali non italiane – ben tre counsel sono state chiamate a un ruolo che supera le esigenze strettamente domestiche. Parliamo di **Gabriella Porcelli**, **Marina Rubini** e **Sandra Mori**.

Porcelli, ex senior counsel di Philip Morris Italia, da aprile è la nuova global general counsel di TAP (Trans Adriatic Pipeline), il consorzio internazionale di operatori del gas che sta realizzando il gasdotto che attraversa Grecia, Albania e l'Adriatico per approdare in Puglia e collegarsi alla rete nazionale gestita da Snam – azionista insieme a BP, Socar, Fluxys, Enagás e Axpo. Nel suo nuovo ruolo, la professionista gestisce un team composto al momento da sette avvocati e lavora in commuting tra Roma e Baar.

Dal primo maggio Rubini è passata dallo studio legale Dla Piper – dove dall'aprile 2016 si occupava principalmente di contrattualistica commerciale e di compliance aziendale – alla direzione affari legali di Coca-Cola con responsabilità per l'area Central and Eastern Europe (Italia, Svizzera, Austria, Albania, Repubblica Ceca, Slovacchia e Ungheria). Rubini non è nuova agli incarichi



Gabriella Porcelli



Marina Rubini

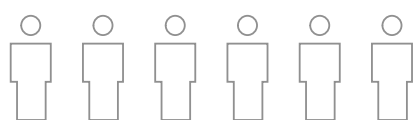


Sandra Mori

SAVE THE DATE

13 . 12 . 2018

inhousecommunity



Awards

T I C I N O  2 0 1 8

HOTEL DE LA PAIX

VIALE GIUSEPPE CATTORI 18 • LUGANO
SWITZERLAND

#lhcommunityAwardsTicino

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870

internazionali, dal 2012 al gennaio 2014 ha infatti ricoperto la posizione di head of legal & compliance Italy and Southern Europe cluster di Novartis Vaccines and Diagnostics.

Sempre in Coca-Cola e sempre a inizio di questo mese, Mori ha cambiato ruolo per diventare data privacy officer Europe del gruppo e seguire le tematiche relative alla protezione dei dati per l'intero continente. La presidente di Valore D, che è nel colosso mondiale del comparto alimentare dal 2001, ha sempre ricoperto incarichi nazionali e internazionali di crescente responsabilità. Da ultimo, era general counsel Europe e coordinava un gruppo di circa 45 persone dislocate in 12 stati.

Il 2018

Continuando a osservare i cambi di poltrona o le nomine avvenute nel corso del 2018, ci sono almeno altri due general counsel che hanno assunto mandati sovranazionali.

Si tratta di **Andrea Di Paolo** e **Massimiliano Caforio**.



Andrea Di Paolo

Di Paolo, già responsabile compliance della Southern Europe area, è stato nominato a febbraio scorso SEA head of legal affairs, ovvero responsabile affari legali della nuova South Europe Area di British American Tobacco (BAT) che include, Italia, Spagna, Portogallo, Grecia, Israele, Malta, Cipro, Andorra, Gibilterra e le Isole Canarie. Nel suo ruolo – come aveva raccontato nel [numero 91 di MAG](#) – si occupa di dare la direzione strategica e coordinare tutte le questioni legali e regolamentari chiave dell'area. Entrato in BAT Italia nel lontano 2004, Di Paolo ha assunto nel tempo un numero sempre maggiore di responsabilità.



Massimiliano Caforio

Caforio, ha lasciato invece la guida dell'ufficio legale di Artsana dopo otto anni per diventare il nuovo general counsel del gigante russo Mercury Luxury Group. A lui la società ha affidato il compito di creare un team europeo di giuristi, che sarà basato a Milano.

GLI ULTIMI ANNI

Allargando lo sguardo alle nomine avvenute negli ultimi due o tre anni, ma rimanendo concentrati sui general counsel di aziende non italiane, la lista di giuristi che ha assunto responsabilità internazionali si allunga.

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

NOW LIVE

inhousecommunityus
.com

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



Tra gli altri, **Cristina Cabella**, è stata nominata a febbraio 2017 chief privacy officer di Ibm Corporation. La vice presidente Aigi – già senior counsel trust and compliance officer Europe, Middle East & Africa – è stata la prima europea a ricoprire questo ruolo nella multinazionale Usa. Cabella, in Ibm dal 1999, ha avuto nel gruppo diverse responsabilità prima solo a livello italiano e poi europeo e già dal 2012 si occupava di diritto societario e concorrenza con responsabilità su tutta l'Unione europea.

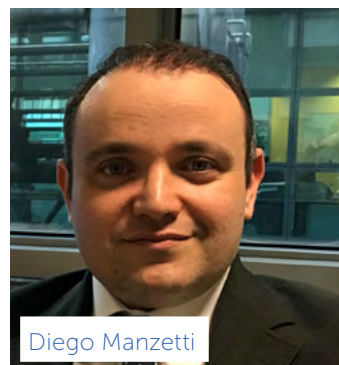


Cristina Cabella

Un altro counsel chiamato a ricoprire un incarico a livello di gruppo è **Primiano de Maria**. Il legal director Italy di International Game Technology è diventato a dicembre 2016 anche assistant general counsel a livello mondiale. Le sue responsabilità in relazione agli interessi della holding sono connesse al supporto legale dei progetti di investimento e di apertura nuovi mercati di aree geografiche nelle quali il gruppo decida di proporre le formule di prodotto (giochi e servizi) che hanno riscosso grande successo in Italia. Un Paese che – come ha spiegato a MAG il professionista – nel settore giochi è infatti considerato dagli altri, un best case nella gestione di concessioni e licenze. Sempre a livello globale, De Maria è inoltre responsabile di due task di progetto trasversali (contract management e legal cost reduction).



Primiano de Maria



Diego Manzetti

Dal maggio 2016, **Diego Manzetti**, già general counsel per l'Italia, di Aig – il colosso internazionale delle assicurazioni – è head of legal South Europe, Middle East and North Africa e dirige un team di quasi venti professionisti che copre – come raccontato nel numero 80 di MAG – quasi tutto lo spettro degli affari legali del gruppo.



Marcello Dolores

Infine, merita una menzione speciale **Marcello Dolores**, un professionista che ha avuto sin dagli albori una carriera internazionale e che dal gennaio 2015 è vice presidente degli affari legali e regolamentari per tutto il Sud Europa (Italia, Francia, Spagna e Portogallo) di Discovery Networks – gruppo nel quale è passato da Fox International Channel nel gennaio 2012. (r.i.)

inhousecommunity.it

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



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter e
resta in contatto



www.inhousecommunity.it

Quando la **MERITOCRAZIA** **NON ENTRA** NELLA BUSTA PAGA



consigli di amministrazione delle grandi aziende stanno tentando da anni di collegare la retribuzione del proprio ceo ai risultati realizzati durante l'anno. Tuttavia le due variabili sembrano ancora procedere in maniera indipendente e il 2017 conferma questa tendenza.

Negli Stati Uniti, scrive il *Wall Street Journal*, tra i ceo del S&P 500 che hanno visto il proprio stipendio diventare più corposo lo scorso anno, il 10% di quelli con l'aumento più alto hanno ottenuto un *total shareholder return* di medio livello rispetto al resto del mercato. Allo stesso modo, il 10% delle aziende che hanno registrato il ritorno migliore per gli azionisti ha aumentato lo stipendio del proprio ceo per un valore in linea con altre aziende che sono cresciute di meno.

I ceo più bravi, dunque, sono spesso "sottopagati" rispetto a quelli medi, che al contrario vengono ricoperti di denari. Una delle ragioni di questa discrepanza potrebbe essere legata allo "stipendio benchmark": molti dei board, ha spiegato **Herman Aguinis**, professore alla George Washington University School of Business, remunerano il proprio ad sulla base dello stipendio medio, benchmark, delle aziende attive nello stesso mercato e valutano le performance allo stesso modo.

Questo divario, tra l'altro, dura nel tempo. Uno studio condotto da Aguinis sull'operato di 4mila ceo nel corso dei loro mandati e in relazione alle performance ha rivelato che tra il 10% dei migliori ad in termini di performance, solo un quinto era anche nel 10% dei più pagati.

La correlazione manca anche se performance sono negative. Per fare un esempio, **Kevin Plank**, ceo di Under Armour, lo scorso anno ha guadagnato il 98,4% in più dell'anno precedente (4 milioni di dollari) mentre il ritorno dell'azienda di articoli per lo sport calava inesorabilmente di oltre il 50%. Il ceo di Comcast **Brian Roberts** ha guadagnato in tre anni 33 milioni di dollari mentre i ritorni passavano dal 25% a -1,1%. A tal proposito, il gruppo ha detto di considerare lo stipendio del proprio ceo sulla base di metriche a lungo termine e legate al management invece che alle performance anno dopo anno.

Guardandola da un'altra prospettiva, l'aspetto più interessante di tutta la questione è però un altro. È il fatto che il tema della retribuzione, complici anche alcuni scandali che hanno coinvolto principalmente il settore bancario, non è più ormai un affare privato, è diventata di dominio pubblico. E ciò la lega a doppio filo con un altro aspetto ben più ostico, quello della reputazione, una variabile che ai board, forse, sta più cuore delle performance. ■



MARINONI:

«Il consulente di oggi? **Deve avere uno sguardo a lungo termine»**»

Parla il partner responsabile del restructuring e corporate finance di Roland Berger. In Italia lui e il suo team hanno seguito oltre 15 deal nell'ultimo anno. «Bisogna saper fare chiarezza»



el mercato m&a di oggi, oltre alla due diligence un consulente deve saper fare chiarezza, deve riuscire a guardare lontano e a individuare quelle storie imprenditoriali in grado di crescere e stare sul mercato nel lungo periodo». Per **Andrea Marinoni**, partner di Roland Berger e responsabile del Restructuring e Corporate Finance Competence Center, affiancare i fondi di private equity e le aziende nelle acquisizioni significa innanzitutto essere consci della complessità del mercato di oggi e aiutare i propri clienti a sbrigliare le eventuali matasse.

La società tedesca di consulenza strategica è presente in 34 Paesi al mondo e in Italia – il primo ufficio aperto dalla società fuori dalla Germania è stato proprio quello di Milano – lo è dal 1969.

Negli ultimi tre anni Roland Berger ha partecipato a oltre 1.100 operazioni di m&a e rifinanziamento, dei quali un terzo industriali e due terzi legati al private equity. Nel 2017 i deal sono stati 102, di cui 15 in Italia (tra signing e closing). Fra queste ci sono, ad esempio, l'acquisizione di De Nora, azienda nel campo delle tecnologie e dei processi elettrochimici, da parte di Blackstone ad aprile dello scorso anno, il passaggio di Europart, attiva a livello europeo nella distribuzione dei ricambi per veicoli industriali e nelle attrezzature per officina, alla Alpha Private Equity e l'ingresso di Italmobiliare in Tecnica Group, società nel mondo della calzatura outdoor e nell'attrezzatura da sci nota per i MoonBoot. Ma il gruppo è intervenuto, fra le altre cose, anche nel

salvataggio di Fagioli, passato al fondo di turnaround QuattroR, e in questi primi mesi del 2018 ha già ampliato il proprio track record con l'assistenza a IDEa Taste of Italy nelle acquisizioni di Casa Vinicola Botter e Cds, società italiana specializzata nella produzione di chiusure in plastica per bevande. Nel nostro Paese «siamo coinvolti nelle principali operazioni straordinarie che riguardano le aziende di grandi dimensioni e il mid-market, affiancando le aziende o i fondi lungo tutto il ciclo di vita dell'investimento», spiega Marinoni in questa intervista a MAG. «Lavoriamo sia sul mercato secondario, il mercato classico del private equity, ma anche sul primario che in Italia si sta evolvendo molto».

Dottor Marinoni, come cavalcate quest'onda positiva del mercato m&a italiano?

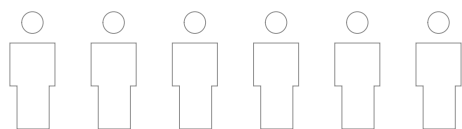
Cerchiamo di cogliere per primi quali sono le aspettative delle imprese che si aprono a nuovi capitali e a nuove dinamiche, ad esempio di governance e di modello di business. L'apertura alla nuova finanza è strumentale per il mid-market ed è finalizzata ad attività volte alla crescita, ad esempio per acquisizioni legate all'implemento della tecnologia o al rafforzamento del proprio posizionamento.

Quali sono secondo lei i driver che guidano l'm&a oggi?

Innanzitutto il consolidamento, quindi la volontà di fare massa critica e accelerare l'ingresso nei mercati globali, ma anche e più importante la necessità di acquisire competenze della catena di valore, a livello di ingegneria e prodotti, quindi trovare le tecnologie che combinate con quelle esistenti consentano all'azienda di ecrescere. Infine c'è il driver del completamento dell'offerta sul mercato. Queste esigenze sono alla base dell'apertura del capitale.

SAVE THE DATE

financecommunity Awards



Lunedì 19 novembre 2018 • Milano

#FinancecommunityAwards

Main Partners

 CARNELUTTI LAW FIRM

CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIB

 CURTIS

 大成 DENTONS

 DLA PIPER

Gatti Pavesi Bianchi

 GIANNI ORIGONI
GRIPPO-CAPPELLI
PARTNERS

LATHAM & WATKINS

 Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

 LOCONTE & PARTNERS

MAISTO E ASSOCIATI

 orrick

 PEDERSOLI
STUDIO LEGALE

 Shearman
SHEARMAN & STERLING

Simmons & Simmons

Sponsors

 Accuracy

 Arkadia
ARCADEA PART

 axitea
SECURITY EVOLUTION

 aspo

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

Che tipo di clienti seguite?

Dal punto di vista delle aziende, sia large, da 600 milioni a 1,5 miliardi di fatturato, sia mid- cap, dai 200 milioni di euro circa, ossia la fascia dove cui si concentra il mercato primario italiano. Come Roland Berger puntiamo a essere presenti sul segmento di imprese che saranno i campioni di domani. E poi ci sono i private equity.

Come agite?

Affianchiamo i fondi nell'avvicinamento alle imprese che vogliono crescere e svilupparsi e li aiutiamo a portare in azienda competenze specifiche, skills e tecnologie nuove, ad esempio se questi hanno già in portafoglio una società che è compatibile con la target. In sostanza puntiamo a creare un incontro positivo tra l'impresa e in fondo soprattutto quando quest'ultimo mette a disposizione della target una piattaforma di asset essenziali per lo sviluppo.

Quanti siete in Italia?

Siamo otto soci e un team di circa 100 persone in costante crescita. Siamo continuamente alla ricerca di talenti motivati e appassionati, con versatilità, curiosità e capacità di capire le situazioni complesse. Il consulente che affianca il cliente deve sempre essere resiliente e saper guardare lontano.

Come siete organizzati?

Per "competence centers" trasversali per funzioni e per settore. Sono centri nei quali ognuno mette a disposizione le sue competenze sia per attività che per industry con l'obiettivo di intercettare le eccellenze italiane e di lavorare con i private equity a livello globale.

Come giocate la partita della competizione?

Puntiamo innanzitutto sulla reputazione e il nostro track record. Poi siamo una realtà globale ma manteniamo una forte presenza locale e mettiamo a sistema questi due elementi.

Cosa significa per voi crescere?

Sicuramente puntare al consolidamento del network, quindi all'internazionalizzazione ma sempre mantenendo un approccio approfondito alla due diligence che per noi è una specialty.

Cosa vi chiedono i clienti?

Se si tratta di fondi che vogliono acquisire un'azienda, occorre fornire qualcosa in più della due diligence. Oggi

ROLAND BERGER

IN CIFRE



1967

ANNO DI FONDAZIONE
A MONACO DI BAVIERA

34

PAESI DOVE IL GRUPPO
È PRESENTE

100

I COMPONENTI
DEL TEAM ITALIANO

8

I PARTNER IN ITALIA



15

I DEAL SEGUITI
NEL 2017 IN ITALIA



Maggio 2018
Advisor del venditore



Maggio 2018
Advisor del venditore



Maggio 2018
Acquisition Financing



Maggio 2018
Advisor del venditore



Maggio 2018
Advisor del venditore



Maggio 2018
Advisor del venditore



Aprile 2018
Finanziamento IFC



Febbraio 2018
Finanziamento a medio-lungo termine



Febbraio 2018
Finanziamento agevolato e contributo a fondo perduto



Gennaio 2018
Finanziamento agevolato e contributo a fondo perduto



Gennaio 2018
Advisor del venditore



Dicembre 2017
Advisor del venditore



Dicembre 2017
Finanziamento BEI



Dicembre 2017
Finanziamento BEI



Dicembre 2017
Finanziamento agevolato e contributo a fondo perduto



Dicembre 2017
Finanziamento BEI



Andrea Marinoni

l'investitore vuole delle idee, delle intuizioni che anticipino il deal. Inoltre il ruolo del consulente è fondamentale per fare chiarezza. Sul secondario, invece, è necessario saper offrire una visione dell'operazione chiara e organizzata anche a livello di numeri e di informazioni.

Quanto conta una business due diligence in questo tipo di operazioni?

Il ruolo della business due diligence è fondamentale ma lo è soprattutto nella preparazione dell'operazione in cui un fondo chiede una sintesi dell'equity story della società. La richiesta principale è di catturare per il primo il deal e di essere preparato all'operazione. In questo contesto, la credibilità di un consulente sul mercato non è fare la due diligence ma trovare storie che poi durano nel tempo. Ciò implica anche saper dire di no, indicare ciò che non va e metterlo in evidenza. Occorre un approccio selettivo e qualitativo.

Vale anche da un punto di vista industriale?

Sì, soprattutto sul primario, un territorio non più lineare ma soggetto a disruption. Oggi un private equity non può più basarsi sul passato dell'azienda per valutarla ma occorre la presenza di uno specialista che valuti l'azienda e tutti i suoi elementi come il modello di business, il rapporto con la filiera e la capacità di stare sul mercato nel medio termine. Si tratta di una consapevolezza che in Italia è maturata negli ultimi tempi.

Come vede il mercato del private equity italiano?

Negli ultimi anni è cresciuto molto ed è stato promettente anche in termini di valori. Ci sono i private equity più grandi che guardano con interesse all'Italia, alcuni con una forte presenza paneuropea, e i fondi di matrice italiana che si stanno rafforzando. Questi però a volte fanno difficoltà a generare il deal perché c'è tanta competizione e le valutazioni, meno legate a riferimenti oggettivi e più spinte da elementi come ad esempio la vitalità di un determinato settore, sono molto alte. ■

Andrea Di Segni

A portrait of Andrea Di Segni, a middle-aged man with dark, wavy hair and a goatee, wearing a dark suit, white shirt, and a patterned tie. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a blurred outdoor scene with green trees and a stone wall.

LA PRIMA REGOLA

del proxy fight "club"?
Puntare sul board

A inizio mese, il fondo attivista Elliott ha battuto l'azionista di maggioranza Vivendi conquistando il board di Tim. È nel consiglio che oggi questi soggetti giocano le proprie partite. E l'Italia è sempre più nel mirino

Lo scorso 4 maggio il fondo attivista Elliott, guidato da **Paul Singer**, ha fatto ciò che molti non si aspettavano fino a un anno fa: conquistare il maggior numero di voti nell'assemblea dei soci di Tim scalzando dalla guida l'azionista

di maggioranza, la Vivendi di **Vincent Bolloré**. Con solo l'8% del capitale sociale acquistato negli ultimi tre mesi, il fondo ha raccolto consensi da azionisti che nel complesso rappresentavano il 49,84 % - fra i quali Cassa depositi e prestiti - aggiudicandosi dieci componenti del board su 15. Vivendi, che possiede il 22% circa del gruppo delle telecomunicazioni, si è fermata al 47,18%.

La mossa di Elliott ha fatto notizia non soltanto per il ribaltone in sé ma anche perché è rappresentativa dell'evoluzione dei fondi attivisti avvenuta negli ultimi quattro anni, dopo un periodo di

assestamento e sviluppo durato dal 2008 al 2014, stando a una ricerca condotta da Jones Day. Ma anche dell'interesse che questo tipo di azionisti, sempre più sofisticati e agguerriti, sta avendo per il nostro Paese.

ITALIA SECONDA "PREDA" AL MONDO

Con la rete di partecipazioni incrociate nelle grandi aziende che si sta smantellando dopo la crisi finanziaria globale, gli investitori attivisti, solitamente nordamericani e britannici, stanno costruendo una presenza in Italia. In particolare i fondi anglosassoni detengono il 60% della quota di tutti gli istituzionali delle blue chip italiane, secondo Borsa Italiana, la quale non fornisce paragoni storici ma stando agli esperti di corporate governance l'influenza di questi fondi è in crescita. Nel 2017 nove aziende italiane sono state nel mirino dei fondi attivisti, meno rispetto alle 12 del 2016. Ma le probabilità di essere "attaccati" sono alte. Stando a un'analisi su 1.740 coinvolgimenti di fondi attivisti in società quotate di 16 Paesi fra il 2000 e il 2010 condotta da **Hannes Wagner**, professore associato del dipartimento di Finanza presso l'Università Bocconi, circa il 13,3% delle aziende italiane ha avuto a che fare con l'attivismo

I PRIMI CINQUE FONDI ATTIVISTI **IN ITALIA** (2015-17)

Posizione	Fondo attivista	Campagne svolte	Market Cap medio delle target (in mld di euro)
1	Amber Capital	13	1,8
2	V. Bolloré/Vivendi	1	14,5
3	GAMCO Investors	1	5,5
4	Lisippo	1	4,6
5	Litespeed Management	1	2,5

Fonte: Activist Insight 2018, Jones Day

I PRIMI CINQUE FONDI ATTIVISTI IN EUROPA (2015-17)

Posizione	Fondo attivista	Campagne svolte	Market Cap medio delle target (in mld di euro)
1	Amber Capital	18	1,7
2	Elliott Management	14	6,9
3	Petrus Advisers	8	3,6
4	Harwood Capital	7	0,096
5	Aviva Investors	4	3,3

Fonte: Activist Insight 2018, Jones Day

dei soci (rispetto ad esempio all'11,6% dell'Olanda, il 7,6% della Germania e il 6% del Regno Unito). Esclusi gli Stati Uniti (19,6%), l'Italia è fra i Paesi con maggiore probabilità di essere oggetto di attenzioni di questi fondi.

Questo perché, spiega **Andrea Di Segni**, managing director di Morrow Sodali, «poiché il sistema di voto di lista italiano consente alle minoranze di scegliere un proprio candidato per il consiglio di amministrazione, questo rende più semplice per i fondi attivisti influenzare il board, al contrario, ad esempio, di quanto accade negli Usa».

Per citarne uno, il fondo attivista Amber capital in Italia ha portato avanti oltre dieci campagne fra il 2015 e il 2017. «La struttura degli azionisti delle società italiane è diventata meno concentrata: quando la crisi finanziaria ha iniziato a ostacolare i prestiti delle banche, gli azionisti di controllo sono stati obbligati a collocare alcune delle loro quote presso investitori istituzionali», aveva detto a Reuters **Arturo Albano**, corporate governance specialist ad Amber Capital, durante la Shareholder Activism Conference organizzata da Morrow Sodali e Jones Day all'Università Bocconi. Investitori che oggi possono pesare nel board: «Adesso siamo nella posizione di poter appoggiare le proposte

«La struttura degli azionisti delle società italiane è diventata meno concentrata: quando la crisi finanziaria ha iniziato a ostacolare i prestiti delle banche, gli azionisti di controllo sono stati obbligati a collocare alcune delle loro quote presso investitori istituzionali»

di altri azionisti, incluse anche quelli degli investitori attivisti», aveva specificato Albano.

In Italia, tuttavia, l'attivismo dei soci ha ancora alcuni ostacoli da affrontare, come ad esempio il muro delle famiglie a capo delle aziende, pari al 33% di tutto il valore del mercato azionario, che potrebbero bloccare le iniziative degli attivisti. A questo si aggiunge il diritto di veto del governo - il cosiddetto "golden power", attuato anche su Tim - attraverso il quale potrebbe bloccare i cambi di controllo attraverso le sue partecipazioni indirette nelle aziende quotate del Paese. In questo contesto, vale la pena ricordare l'esempio, nel 2009, del fondo attivista Usa Knight Winke che chiese di cedere alcune parti di Eni, di cui il Tesoro detiene una quota di riferimento. Cessione avvenuta solo tre anni dopo, con lo spin off di Snam.

ATTENZIONE AL CONSIGLIO

Di certo, evidenzia Di Segni, «a prescindere dal risultato della proxy fight, questo tipo di campagne serve comunque a smuovere le acque, così come successe in quella di Knight Vinke su Eni, che seppur fallimentare ha contribuito al cambio di direzione nella gestione della società».

Nel complesso, in Europa i fondi attivisti contano asset under management per 32 miliardi (nel 2017).

Ma cosa spinge questo "fight club" di fondi a portare avanti campagne di tale portata e quali sono i presupposti per il loro successo? Qui sta uno dei trend principali. Rispetto al passato, infatti, spiega Di Segni, «soprattutto nei Paesi di matrice anglosassone, gran parte dell'attivismo era legato ad aspetti finanziari, ad esempio una disponibilità cash troppo elevata - come nel caso Apple - quindi un'allocazione del capitale non efficiente, un valore del titolo non soddisfacente o un'esigenza, non accontentata, di dismissioni di business non più core. Adesso invece, l'attivismo passa dal board, soprattutto per ottenere determinati cambiamenti come una semplificazione del business con spin-off e dismissioni».

Ciò è quanto accaduto, oltre che in Tim, anche nella società di infrastrutture tlc Retelit, anche se all'inverso. Il fondo attivista tedesco Shareholder Value Management si è infatti schierato contro i progetti di altri investitori, fra cui la Fiber 4.0 di **Raffaele Mincione**, di allontanare l'attuale amministratore delegato e unendo le forze con

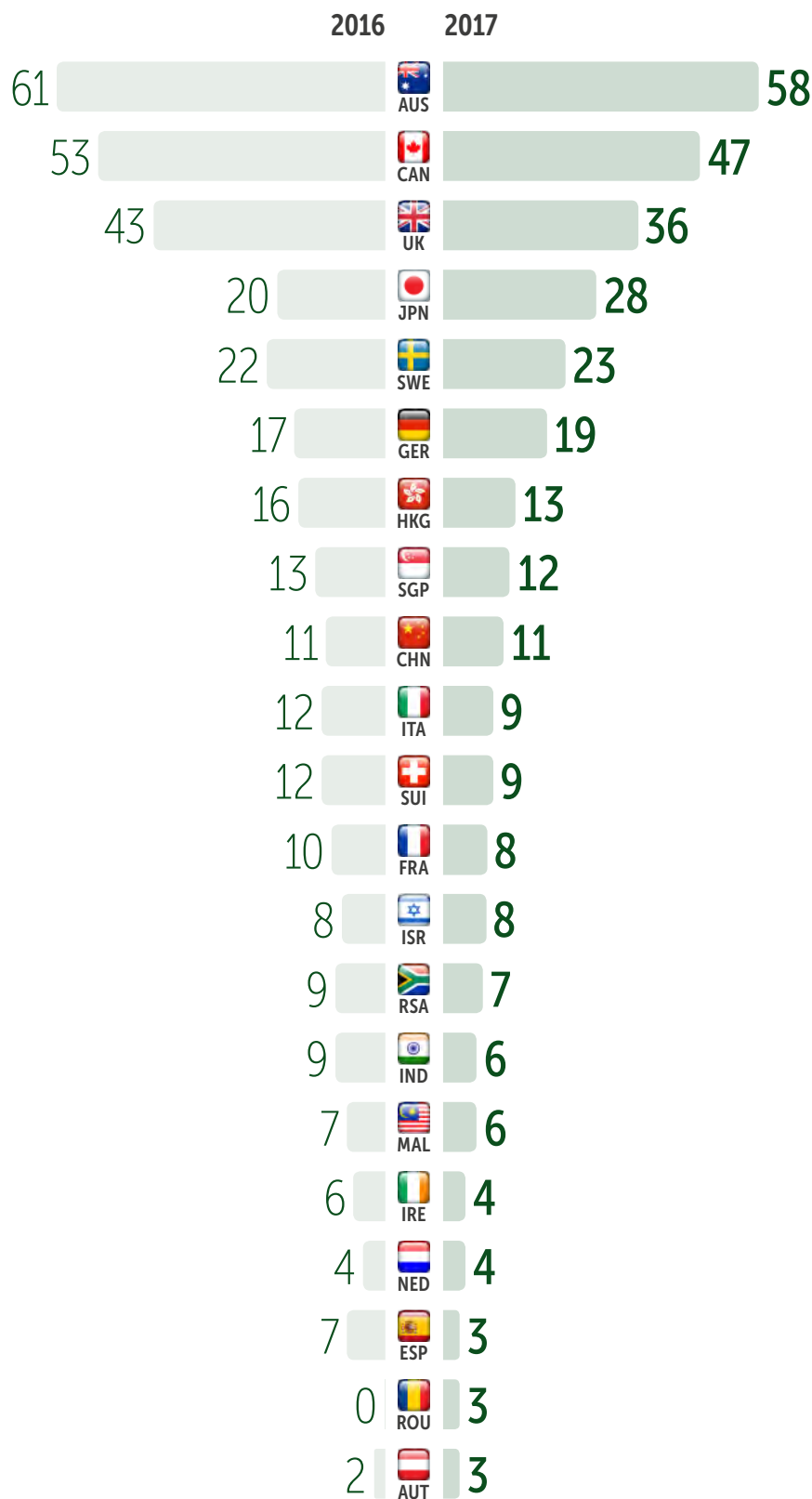
IN ASSEMBLEA IL GOTHA LEGALE

Come ovvio, quando c'è da lottare per il controllo di un consiglio d'amministrazione che conta, le parti non lesinano il ricorso ai pesi massimi dell'avvocatura per portare avanti la loro battaglia. Il caso Tim, per esempio, ha visto agire, al fianco di Vivendi gli studi Chiomenti e Cleary Gottlieb. Il primo con i soci **Filippo Modulo** e **Silvio Martuccelli**, il secondo con i partner **Giuseppe Scassellati Sforzolini** e **Ferdinando Emanuele**. Lo studio BonelliErede, con il suo socio fondatore **Sergio Erede** (già trionfatore con Salini per Impregilo e Cairo per Rcs), invece, ha agito al fianco di Elliot. Il fondo attivista, inoltre, ha scelto di essere affiancato anche da altri due studi. Giliberti Triscornia, in partita proprio con il socio **Alessandro Triscornia**, e lo studio Gianni Origoni Grippo Cappelli per il quale ha agito il fondatore **Francesco Gianni**. Tim è assistita dallo studio Gatti Pavesi Bianchi, con una squadra di avvocati guidata da **Francesco Gatti** e **Carlo Pavesi** assieme al quale ha seguito la vicenda il professor **Andrea Zoppini**. Il collegio sindacale di Tim, infine, è stato affiancato dallo studio Galbiati Sacchi e Associati, con i senior partner **Aldo Sacchi** e **Maurizio Galbiati** e il partner **Matteo M. Cremascoli**, unitamente al professor **Niccolò Abriani**. ▣

shareholders fra cui i libici di Bousval e i tedeschi di Axxion ha battuto Mincione confermando così i vertici della società, il presidente **Dario Pardi** e l'amministratore delegato **Federico Protto**.

Si capisce come per vincere queste battaglie servano dei presupposti ben precisi che, evidenzia Di Segni, consistono solitamente in «un board le cui caratteristiche non soddisfano i piccoli azionisti, quindi uno scontento generale, e in qualcosa che non va nella gestione». Tim, per fare un esempio, ha perso oltre un terzo del suo valore di mercato da quando Vivendi ne ha rilevato per la prima volta una quota a metà 2015 ed Elliott, cavalcando l'onda del malcontento degli altri azionisti di minoranza, è intervenuto per apportare dei cambiamenti, come ad esempio la parziale cessione della rete fissa, possibilmente attraverso la quotazione, oltre che, naturalmente, la sostituzione dei membri del board. Potremmo dunque assistere ad altre campagne? Per Di Segni non è da escludere totalmente, (anche se probabilmente non nelle prime 10 del Ftse Mib). E nel frattempo Elliott si sta già facendo notare fra gli azionisti di Ansaldo Sts, controllata, al momento, dai giapponesi di Hitachi. ■

TARGET DEI FONDI PER NAZIONE





AZIONI A VOTO PLURIMO:

lo strumento per mantenere il controllo delle s.p.a.
senza perdere nuovi investimenti.

L'interesse dei soci-imprenditori di incrementare la liquidità della società, senza subire limitazioni al loro potere di gestione è, oggi più che mai, un aspetto al centro dell'attenzione.

Uno degli strumenti per soddisfare tale esigenza si riscontra nella possibilità di creare categorie di azioni con diritti differenti e, in particolare, nella possibilità di emettere azioni prive di voto, nel limite del 50% del capitale sociale.

Questa limitazione rischia di costringere i founders a scegliere tra un ingente investimento e il controllo della società.

Si pensi ad una situazione molto frequente: i soci di una s.p.a. hanno la possibilità di risolvere il bisogno di liquidità attraverso un grande investimento, superiore del 50% del capitale, da parte di un esterno, ma allo stesso tempo hanno l'interesse a mantenere il controllo della società.

Un utile strumento per situazioni come questa potrebbe essere quello introdotto dal legislatore nel 2014, ovvero la possibilità di creare azioni a voto plurimo. Si tratta di una categoria di azioni che permette al titolare delle stesse di avere nelle

assemblee un numero di voti maggiore di uno, fino ad un massimo di 3.

Si potrebbe pensare, dunque, ad una soluzione che soddisfi il bisogno di liquidità della società attraverso un investimento dei soci investitori composto da azioni prive di voto fino alla concorrenza del 50% del capitale sociale e, per la restante parte, realizzato attraverso l'emissione di azioni ordinarie. Allo stesso tempo, per evitare che i founders perdano il controllo della società, è possibile prevedere una trasformazione delle loro azioni in azioni a voto plurimo.

In questo modo si permette alle società di crescere, di accettare investimenti senza incorrere in eccessive ingerenze di gestione.

In altre parole, dalla combinazione di azioni a voto plurimo e azioni prive di diritto di voto è possibile permettere, in via statutaria, a chi detiene più del 12,5 % del capitale sociale di nominare i componenti del consiglio di amministrazione e, così facendo, controllare l'intera gestione della società.

NESSUN PERICOLO



per le polizze **UNIT LINKED**

Un'ordinanza della Cassazione ha stabilito la natura finanziaria dei prodotti assicurativi "vita" seminando il panico nel settore. Ma per gli avvocati di Grimaldi i contratti non sono a rischio

Nelle ultime settimane una sentenza della Corte di Cassazione – la n. 10333, pubblicata il 30 aprile 2018 – ha fatto tremare il mondo assicurativo, in particolare per ciò che riguarda le polizze vita unit linked (appartenenti alla categoria Ramo III) giudicandole strumenti finanziari e non assicurativi. Si tratta di un mercato piuttosto consistente che a fine 2017, secondo dati Ania, l'Associazione nazionale fra le imprese assicuratrici, ha contabilizzato un volume premi pari a 31,3 miliardi di euro (+30% sull'anno precedente). Nel

2016, queste polizze rappresentavano il 28% della raccolta premi complessiva grazie soprattutto alle agevolazioni che permettono, quali una tassazione diversa da quella degli strumenti finanziari, l'esclusione delle tasse di successione ma anche l'impignorabilità e l'insequestrabilità. Ma davvero la pronuncia dell'organo giudiziario potrà influenzare questo business così rilevante per le assicurazioni?

Per capirlo occorre fare un passo indietro.

IL CASO

La Consulta era stata chiamata a intervenire in un caso risalente al 2006 relativo a un cliente che aveva sottoscritto



Davide Contini

una polizza Ramo III tramite una società fiduciaria che aveva a sua volta investito 5 milioni di euro in azioni Lehman Brothers. A seguito del crollo della banca, il contraente della polizza ha visto andare in fumo il proprio investimento, compreso il capitale versato. Qui sta il nocciolo della questione.

Come spiegano gli avvocati **Davide Contini** e **Francesco Sciaudone**, partner dello studio Grimaldi e advisor del cliente privato nel contenzioso che ha causato la polemica, «la differenza

sostanziale tra una polizza assicurativa e uno strumento finanziario sta nel trasferimento del rischio: quando si contrae un'assicurazione si paga un premio per trasferire in capo alla compagnia un determinato rischio che poi viene eventualmente rimborsato. In questo tipo di polizze questo passaggio non c'è perché non c'è garanzia di conservazione del capitale». In sostanza, «questi prodotti sono praticamente uguali a una gestione individuale ma si chiamano polizze e a emetterle sono assicurazioni», osserva Contini. Il fatto che sia stato un organo costituzionale come la Consulta, in grado di creare precedenti, a stabilire questa correlazione con i prodotti finanziari ha diffuso molto timore all'interno dell'industria, in particolare «si teme che questa sentenza possa stabilire una volta per tutte che questi non sono prodotti assicurativi, con la conseguente perdita di certi benefici». In realtà per Contini il problema non si pone perché il giudice «si è fermato molto prima, restando sul contratto specifico oggetto del contenzioso». Per l'avvocato dunque tutti i contratti già stipulati «non sono a rischio».

STORIA VECCHIA

Tra l'altro, se una sentenza avesse dovuto trasformare queste polizze unit linked in strumenti finanziari, lo avrebbe fatto già anni fa. L'ordinanza della Cassazione, infatti, non fa altro che richiamare la sentenza della Corte d'Appello di Milano del gennaio del 2016, sempre relativa al “casus belli” sopra citato, la quale, a sua volta, riprende alcuni concetti già espressi in un'altra ordinanza della Consulta, la 6061 del 2012. Per gli avvocati dunque «non sono stati introdotti principi nuovi» e in ogni caso, ribadiscono, «la sentenza della corte suprema, non si estende a tutti



Francesco Sciaudone

financecommunity.it

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

questi tipi di polizze ma riguarda il determinato caso». A conferma di ciò, spiega Contini, «c'è la stessa sentenza della Corte d'Appello che non ha messo in dubbio la validità del contratto poiché non ha accettato la nostra richiesta di nullità della polizza e di annullamento per vizio del consenso ma ha soltanto attuato la risoluzione del contratto per inadempienza».

Molto semplicemente, l'Appello, e di conseguenza la Cassazione, «non hanno fatto altro che esaminare le caratteristiche del contratto sulla base di cosa effettivamente era e di cosa sarebbe dovuto essere in quanto polizza, riqualificandolo a livello giuridico. Ha stabilito cioè che per la legge italiana siamo di fronte a un prodotto finanziario». A ben vedere, aggiunge, «ogni volta che un giudice esamina questi contratti li considera più prodotti finanziari che polizze, ma questo non toglie che le assicurazioni possano emetterli e chiamarli 'polizze vita' come hanno sempre fatto nella piena legittimazione».

CONFLITTO

Com'è possibile tutto questo? Grazie alle normative comunitarie. «Questi strumenti "ibridi" a metà tra finanza e assicurazione, arrivati in Italia più tardi rispetto ad altri Paesi europei, sono stati classificati all'interno del cosiddetto Ramo III e sono legittimati e disciplinati dalle normative comunitarie che non considerano il trasferimento del rischio come elemento tipico delle polizze» spiega Contini. Il problema è che «per l'ordinamento



giuridico italiano, articolo 1919 del Codice civile, questi prodotti possono non rientrare fra le polizze proprio perché il premio non viene garantito e non tiene conto, inoltre, della componente demografico-statistica». In parole povere «non sono polizze 'tipiche'».

Il conflitto è evidente: ogni volta che si esaminano a fondo, le polizze unit linked risultano in contrasto con la giurisdizione italiana e quindi vengono considerati prodotti finanziari, pur se legittimati, nell'uso e nella vendita, dalle normative europee come polizze.

Ma per godere dei vari benefici, il prodotto deve essere aderente alla normativa italiana o basta la legittimazione europea? La sentenza non risolve questo dilemma e per il momento le assicurazioni possono dormire sonni tranquilli.

Come però osserva l'avvocato Sciaudone, «la rilevanza assunta da questo caso può essere utile per spostare l'attenzione su un tema ancora più importante, la tutela del consumatore». A prescindere da come lo si voglia chiamare, «il cliente deve essere sempre al corrente di ciò che è scritto sul contratto». E sapere se le risorse versate sono a rischio oppure no. (l.m.) ■

GENDER PAY GAP oltremanica: ecco i dati di TUTTE LE LAW FIRM



Le avvocate guadagnano circa il 20% in meno rispetto ai colleghi maschi. Per il solo fatto di essere donne. Questo è quanto accade nel Regno Unito, un Paese molto più avanti rispetto al nostro in quanto a parità di genere.

Ci eravamo lasciati a parlare di ineguaglianze nelle remunerazioni degli avvocati uomo-donna con il MAG numero 96, in occasione dell'uscita dei primi dati sui divari retributivi in Gran Bretagna, pubblicati anche dagli studi legali come richiesto dalla "Equality Act 2010 (Gender Pay Gap Information) Regulations 2017".

Ad oggi tutte le informazioni relative alle differenze di retribuzione di genere registrate nel Regno Unito nel 2017 sono consultabili online sul sito internet delle

singole strutture e su quello dedicato del governo.

The Lawyer ha sintetizzato i numeri raccolti dalle law firm in una tabella interattiva disponibile a questo [link](#), da cui abbiamo estratto, a seguire, i dati delle insegne a noi più note, perché attive anche nel nostro Paese.

I numeri, che non tengono sempre conto dei compensi dei partner, mostrano l'effettiva esistenza di un gap retributivo. Ecco in che misura.

Chissà che vedendo questi numeri nero su bianco, queste stesse law firm non colgano l'opportunità di condividere anche i dati sull'Italia. Del resto, molte di queste hanno pubblicato anche informazioni non richieste dalla legge, spiegando che l'unica via per cambiare veramente le cose è la trasparenza... (tabella di seguito) [w](#)

SAVE THE DATE



Giovedì 5 Luglio • Four Seasons Hotel

Via Gesù, 6/8 • Milano

#LcDiversityAwards

Main Partners

GATTAI, MINOLI, AGOSTINELLI,
PARTNERS
STUDIO LEGALE

Google

ING

SEA
Milan
Airports

Con il supporto di

30% Club
GROWTH THROUGH DIVERSITY

ASLAWOMEN

PWN | MILAN
PROFESSIONAL WOMEN'S NETWORK

ValoreD
più donne, più talento, più impresa

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

GENDER PAY GAP

Studio legale	Retribuzione oraria delle donne inferiore del X% rispetto a quella degli uomini (media)	Retribuzione oraria delle donne inferiore del X% rispetto a quella degli uomini (mediana)	Uomini che hanno ricevuto un bonus (%)	Donne che hanno ricevuto un bonus (%)	Uomini nel quartile più remunerativo (%)	Donne nel quartile più remunerativo (%)
Allen & Overy	19,8	27,4	55,5%	53,2%	48%	52%
Ashurst	24,8	32,7	44,3%	34,1%	56%	44%
Baker McKenzie	17,4	32	84,7%	77,4%	45,7%	54,3%
Bird & Bird	14,5	27,6	42%	40%	44,8%	55,2%
Clifford Chance	20,3	37,2	55,1%	55,9%	48,9%	51,1%
CMS	17,3	32,8	85%	90%	40%	60%
Dentons	22,4	34,3	61,8%	63,1%	51,1%	48,9%
DLA Piper	17,8	12,2	53,3%	58,8%	51%	49%
DWF	23,7	26,5	24,2%	24%	52%	48%
Eversheds	23,2	25,4	71%	69,3%	48%	52%
Freshfields Bruckhaus Deringer	13,9	13,3	58,9%	64,5%	50,2%	49,8%
Hogan Lovells	15,3	26	47,3%	54,3%	42%	58%
Herbert Smith Freehills	19	38,8	71%	77%	51%	49%
Jones Day	32,6	4,8	0	0	48%	52%
Latham & Watkins	39,1	38,9	58%	62%	51%	49%
Linklaters	23,2	39,1	75,9%	78,4%	55,1%	44,9%
Norton Rose Fulbright	17	23,8	36,7%	27,2%	46%	54%
Osborne Clarke	24,4	31,7	78,1%	77,8%	48,3%	51,7%
Simmons & Simmons	26,1	27,9	29,9%	25,8%	47%	53%
Watson Farley & Williams	22,9	36,4	96,5%	94,6%	45,5%	54,5%
Withers	19,4	32	83,6%	84,1%	41,8%	58,2%
White & Case	24	31	46%	44%	59%	41%

Fonte: *The Lawyer*

SOTTO LA LENTE DELL'ANTITRUST

A pochi giorni dall'avvio del XIII convegno Antitrust MAG ha incontrato Enrico Adriano Raffaelli per parlare con lui dei temi che animeranno il dibattito di quest'anno



Di questi argomenti e di altri ancora gli esperti del settore discuteranno a Treviso i prossimi 24 e 25 maggio, in occasione del convegno "Antitrust fra diritto nazionale e diritto dell'Unione Europea" organizzato da Rucellai & Raffaelli, di cui *legalcommunity.it* e *inhousecommunity.it* saranno media partner.

Un appuntamento fisso per i rappresentanti e gli esponenti del mondo antitrust, che giunge quest'anno alla sua XIII edizione. «La tutela della concorrenza continua a essere un elemento centrale per il nostro Paese e l'Unione europea. Per favorire una crescita effettiva dell'economia è necessario aprire i mercati a una maggiore concorrenza. Sebbene la normativa antitrust sia in

vigore in Europa da quasi sessant'anni e in Italia da quasi trent'anni, gli argomenti su cui dibattere e le proposte da formulare non mancano di certo», racconta a MAG **Enrico Adriano Raffaelli**, partner Rucellai & Raffaelli a pochi giorni dall'avvio del forum.

Avvocato Raffaelli, quali sono i temi caldi che porterete all'attenzione degli esperti della materia? E con

P *private enforcement*, nuove tecnologie, globalizzazione e tutela del consumatore. Sono alcuni tra i temi che più degli altri, in questo momento, stanno impegnando i legali che si occupano di antitrust.

quali interlocutori li affronterete?

Innanzitutto, le problematiche relative al *private enforcement*. Al tema dedicheremo una sessione, presieduta da Marina Tavassi, presidente della Corte di Appello di Milano.

Un altro aspetto è quello delle sfide che l'antitrust deve affrontare a seguito dell'imporsi di tecnologie sempre più nuove e sofisticate. Un variegato panel di relatori americani, europei e italiani porteranno le loro più recenti esperienze.

Da ultimo, vanno citate le sessioni concernenti i rapporti tra antitrust e diritti di proprietà industriale, presieduta dalla commissaria Gabriella Muscolo, e quella sul rapporto tra antitrust e tutela del consumatore, presieduta dal direttore generale per la tutela del consumatore dell'autorità garante Giovanni Calabrò.

Ha citato la normativa sul *private enforcement*. A un anno dall'entrata in vigore del decreto legislativo 3/2017, che ha recepito la direttiva europea, cosa è cambiato?

I tempi sono lunghi, gli effetti della nuova normativa si vedranno più avanti. Certamente, si è creata una nuova sensibilità, una particolare attenzione, un interesse anche economico con riguardo alle cause di risarcimento danni da illecito antitrust i cui diritti sono anche oggetto di negoziazione a opera di entità finanziarie. Personalmente ho qualche perplessità su questo mercanteggiamento dei diritti di risarcimento danni da illecito antitrust...

Per quale motivo?

Perché può creare situazioni abnormi in cui, a fronte di danni molto limitati per i singoli utenti, possano venire organizzate delle azioni capaci di mettere in discussione la stessa sopravvivenza dell'impresa autrice degli

illeciti che già hanno subito le sanzioni conseguenti al *public enforcement*. Questo può creare problematiche sociali, occupazionali e bisogna chiedersi se tutto questo veramente corrisponda all'interesse pubblico... Alcuni nostri clienti hanno già ricevuto diffide per importi superiori al miliardo di euro.

«Per favorire una crescita effettiva dell'economia è necessario aprire i mercati a una maggiore concorrenza»

L'obiettivo originario del complesso delle nuove regole era quello di ridurre i costi e abbreviare i tempi del giudizio, divenendo più facilmente accessibile anche da parte delle piccole e medie imprese. È stato raggiunto secondo lei?

Vi sono varie norme nella direttiva dirette ad agevolare il ricorso all'autorità giudiziaria ordinaria per ottenere il risarcimento del danno anche per le pmi. Bisognerà vedere se la complessità della materia, la rilevanza

XIII CONVEGNO ANTITRUST

MAY 24th-25th, 2018

XIII TREVISO ANTITRUST CONFERENCE ON
"ANTITRUST BETWEEN EU LAW AND NATIONAL LAW"

CASA DEI CARRARESI - TREVISO - VIA PALESTRO 33/35



In collaborazione con

FONDAZIONE CASSAMARCA
Monti Musoni ponio dominorque Naoni



Media partner



Con il patrocinio di:



CENTRO DI ECCELLENZA JEAN MONNET
DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

SEGRETERIA DEL CONVEGNO

RUCELLAI&RAFFAELLI
STUDIO LEGALE

Avv. Michela Dall'Angelo · Dott.ssa Carlotta Frascoli

Via Monte Napoleone, 18 - 20121 Milano

Tel (+39) 02.7645771 - E-mail: treviso@rucellaieraffaelli.it - www.trevisoantitrustconference.com

degli aspetti economici, la difficoltà della quantificazione dei danni nei diversi settori non costituiranno comunque un fattore di ostacolo a una rapida definizione dei giudizi. È stata sicuramente positiva l'attribuzione della competenza in materia antitrust a soli tre fori – Milano, Roma e Napoli – il che comporta una sicura specializzazione dei magistrati che seguiranno le controversie. Vedremo se sull'onda dell'entusiasmo che ha accompagnato l'entrata in vigore della direttiva/decreto non possa scaturire un contenzioso talmente nutrito da mettere in crisi le strutture di questi tre tribunali...

Ci sono ancora dei margini di miglioramento quindi?

Credo proprio di sì e credo che questi primi anni di esperienza aiuteranno a capire dove intervenire per meglio equilibrare le posizioni delle parti in gioco. Del resto, la stessa direttiva prevede espressamente che entro il 27 dicembre 2020 la Commissione proceda a un riesame della direttiva da sottoporre al Parlamento Europeo e al Consiglio Europeo.

Passiamo alle nuove tecnologie.

Secondo lei a oggi le norme antitrust sono in grado di regolare un'economia come la nostra, sempre più digitale?

Le opinioni sono contrastanti; a mio avviso l'avvento dell'economia digitale renderà necessaria una riconsiderazione della normativa antitrust che è rimasta immutata rispetto alla sua originaria formulazione che risale a 130 anni fa, quando il contesto economico, quello geopolitico e quello comunicazionale erano totalmente diversi da quelli attuali. L'economia digitale propone delle sfide talmente innovative che difficilmente potranno essere fronteggiate con una normativa così risalente.

«L'avvento dell'economia digitale renderà necessaria una riconsiderazione della normativa antitrust che è rimasta immutata rispetto alla sua originaria formulazione che risale a 130 anni fa»

Cosa si dovrebbe fare concretamente?

Mettere mano alla normativa antitrust in modo da renderla più adeguata ai nuovi contesti nella quale deve trovare applicazione: piccole imprese in possesso di big data possono fare la differenza e quindi il concetto di potere di mercato va ridefinito. Questo è solo un esempio di quello che bisognerà attrezzarsi a fare.

Un'altra caratteristica della nostra economia è la sua internazionalità. Che rapporti ci sono tra le varie autorità antitrust?

Il coordinamento tra autorità antitrust dei vari Stati è un *must* perché le autorità

possano efficacemente contrastare illeciti antitrust di dimensione globale. A livello europeo, funziona da tempo l'ECN (European Competition Network) tra tutte le autorità antitrust dell'Unione europea e a livello internazionale, grazie anche all'iniziativa italiana, si è dato vita all'Icn (International Competition Network), che ha la funzione di permettere all'autorità antitrust dei vari Paesi del mondo di incontrarsi, conoscersi, coordinarsi, scambiarsi indicazioni sulle best practice. L'Icn organizza diversi incontri durante l'anno sui cartelli, sulle unilateral conducts e così via e una riunione generale che si svolge una volta all'anno, in una città diversa. Il primo di questi incontri è stato organizzato a Napoli, proprio in omaggio all'apporto dell'autorità italiana nell'ideazione di

questa struttura. Per quanto più giovane rispetto a tante altre, la nostra autorità si è affermata a livello internazionale come una delle più qualificate e ha ormai un ruolo da vera e propria protagonista nelle riunioni dell'Icn.

Ma come vengono gestite, ad esempio, le tematiche che riguardano le multinazionali?

A livello di coordinamento tra le autorità, è difficile saperlo perché si tratta di attività non pubbliche. Sicuramente le autorità dei vari Paesi spingono verso la stipulazione di accordi internazionali che prevedano la possibilità di collaborazioni tra le rispettive autorità così che queste possano risultare più efficaci nell'azione di contrasto alle multinazionali, sicuramente favorite per quanto riguarda facilità di azione e coordinamento.

Ha parlato anche della tutela dei consumatori, un "grande classico" per gli esperti del settore. Quali prospettive vede su questo fronte?

La tutela del consumatore, che in passato sembrava estranea alla normativa antitrust, è diventata sempre più rilevante, anche quale finalità ultima dell'azione di tutela della concorrenza. Alla nostra autorità è attribuita la competenza anche in tema di tutela dei consumatori e questo è sicuramente positivo perché permette di riunire in un'unica autorità le competenze dei due settori che sono sempre più collegati.

È ormai evidente che la concorrenza si tutela anche proteggendo i consumatori nei confronti di imprese che praticano condotte scorrette o che usano pubblicità ingannevoli. Ritengo che l'intervento dell'autorità garante in questo settore, già rilevante, continuerà ad avere un ruolo assai significativo. (r.i.)

—

«La concorrenza si tutela anche proteggendo i consumatori nei confronti di imprese che praticano condotte scorrette o che usano pubblicità ingannevoli»

—

Mario Dotti



MARIO DOTTI

il costruttore di ponti

In questo numero incontriamo un altro professionista del settore legale. Non un avvocato, né un commercialista, ma un mediatore. Quella che presentiamo è la storia, il ritratto, di un avvocato che nel corso di una promettente carriera da figlio d'arte nel mondo dell'avvocatura, ha incontrato, riconosciuto e scelto la propria vocazione e missione professionale nella mediazione. **Mario Dotti** interpreta il ruolo di mediatore seguendo una propria visione, e va oltre a quelle che sono le opportunità offerte dalla Mediazione Civile e Commerciale prevista dalla normativa del Dlgs 28/2010: vive il proprio ruolo come quello di un professionista

che può generare valore aggiunto anche per le aziende, ponendosi come “neutral”, come terzo imparziale che ha l'obiettivo non di difendere o di giudicare ma di costruire un ponte tra le parti, creare un clima e un contesto collaborativo che aiuti le parti a uscire dalla logica avversariale e a risolvere le loro dispute nell'interesse di entrambe e del loro business. Dotti ci accoglie in prima persona nel suo studio. Mentre non ci sorprende il fatto che si trovi accanto al tribunale di Milano, ci incuriosisce molto la planimetria dello studio: entrando ci troviamo subito in un ampio soggiorno, uno spazio accogliente con elementi d'arredo comodi ma mobili, oltre una porta aperta intravediamo una seconda sala con sedie, entrambe le sale hanno una grossa lavagna a muro. Mario ci spiega che ha disegnato questo spazio per essere flessibile e accogliente, un luogo d'incontro e di lavoro, piuttosto che di rappresentanza. Noi aggiungiamo che lo spazio racconta del suo ospite; un uomo solare e dinamico che ci avvolge con il suo entusiasmo e la sua voglia di condividere la sua visione su una professione che, almeno in Italia, muove i suoi primi passi. Scopriamo così come quello del mediatore sia un ruolo complesso fatto di un intreccio di



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

equilibri. In primis, ovviamente, l'equilibrio tra le parti, soprattutto in una visione che propone questo ruolo anche al di fuori delle Istituzioni; quando non è il giudice, chi incarica il mediatore? Se lo facesse una delle due parti, sarebbe di parte? Vedremo più avanti come questo sia un tema centrale rispetto al business development. A questa particolarità si aggiunge che il mediatore lavora da solo ma in team con le parti; che deve comprendere ma né giudicare né tantomeno decidere; che il mediatore deve assumere la leadership del processo e non del merito, facilitando ma senza determinare la direzione. Un ruolo estremamente complesso e delicato che ha richiesto a Dotti un processo di emancipazione dalla forma mentis dell'avvocato, di parte per definizione e scopo, e di formazione che continua ancora oggi.

TRE PIETRE MILIARI

Un primo evento che ha contribuito a risvegliare in Mario la vocazione del mediatore risale ai primi anni Novanta. L'allora avvocato Dotti assisteva un cliente italiano in una controversia internazionale con una impresa israeliana. La mossa del presidente della controparte, che vantava un credito nei confronti del suo cliente, fece molto riflettere Mario. Pur trovandosi sul piano giuridico e processuale in una posizione di forza, il presidente della società israeliana, anziché attaccare con un'azione giudiziaria come ben avrebbe potuto, fece un gesto spiazzante: decise di venire in Italia a parlare con la controparte italiana, per comprendere di persona il problema e provare a trovare una soluzione alla disputa che poi fu trovata. Questo approccio cooperativo, orientato alla soluzione del problema piuttosto che alla ricerca di responsabilità, fu per Mario un primo cambio di paradigma segnante.

Sempre negli anni Novanta, Dotti praticava come avvocato in un ambito allora ancora inesplorato, il diritto di internet. Un campo del diritto a quel tempo carente di riferimenti giuridici e normativi, magmatico, in continua evoluzione, animato dai primi dibattiti sui temi della giurisdizione e della responsabilità

degli internet providers nella diffusione dei contenuti. In quel contesto, Mario ebbe modo di studiare i primi progetti di Online Dispute Resolution (ODR), sistemi, negoziali e/o aggiudicativi, volti a risolvere le controversie nate da internet con un approccio transnazionale. Quella fu l'occasione che fece scoprire a Mario Dotti le Alternative Dispute Resolution, e in particolare la mediazione, come un metodo di composizione delle dispute che può accrescere, piuttosto che spezzare, la catena di valore.

Negli anni seguenti l'avvocato Dotti, a fianco della professione, sviluppa sempre più le proprie competenze negoziali e di mediazione, formandosi anche negli Stati Uniti con i più grandi nomi della negoziazione e della mediazione. Vede cambiare notevolmente il proprio approccio professionale, distinguendosi sempre di più come un avvocato che ricerca soluzioni creative ai problemi anziché alimentare conflitti, e inizia (siamo all'inizio degli anni duemila) la sua carriera di mediatore collaborando con la Camera Arbitrale di Milano, una delle prime istituzioni a credere nella mediazione e ancora oggi forse la

IL PROFILO

Avvocato civilista a Milano. Mario Dotti si occupa di ADR e di mediazione dalla fine degli anni '90 e da circa 15 anni la mediazione è diventata la sua primaria «professione, passione e missione». Ha mediato centinaia di dispute tra le più varie: contratti commerciali, controversie ambientali, dispute familiari, divisioni ereditarie, grandi sinistri, real estate, contratti bancari, malpractice medica, diffamazione a mezzo stampa, brevetti e IP. È anche mediatore familiare e formatore. Opera presso Camera Arbitrale di Milano, OCF di Milano e altri organismi, anche internazionali. ■

VOTA IL TUO PREFERITO

Labour 2018 Awards

by legalcommunity

Lunedì 1 ottobre 2018

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

#LcLabourAwards

Main sponsor

AXERTA[®]
INDAGA. DOCUMENTA. ACCERTA

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



Mario Dotti

più prestigiosa del settore nel panorama nazionale. L'introduzione della legge sulla c.d. "mediazione obbligatoria", nel 2010, offre a Mario l'occasione per fare una scelta di campo e dedicarsi esclusivamente alla professione del Mediatore. È così che prende il via la sua nuova vita professionale che lui definisce da "costruttore di ponti".

IL CONTESTO OPERATIVO

Ci siamo chiesti se il fatto di essere solo in studio fosse una contingenza e la struttura fosse più ampia o se fosse dettato dai volumi di business di un'attività che non ha ancora un

mercato consolidato. Ma la risposta di Mario è un'altra, a conferma della complessità del ruolo professionale che ha scelto: essere solo, per lui che ha alle spalle l'esperienza di partner in uno studio strutturato, è una scelta. Essere soli vuol dire poter garantire ai clienti, le due parti, maggiore indipendenza. Indipendenza anche da responsabilità economiche verso eventuali soci o dipendenti. Una scelta di campo che racconta di profonda consapevolezza e dedizione.

Anche il rapporto con la tecnologia di Mario Dotti si discosta da quello della maggior parte degli altri LawLeaders incontrati. Mario la considera "non funzionale al suo lavoro".

Il processo di mediazione richiede una partecipazione e concentrazione profonde, non è fatto di studio di atti da scannerizzare, ma di persone che si devono incontrare. Elaborare un conflitto, sciogliere un nodo, è un processo che richiede focus sulle e delle persone coinvolte e sensibilità. In questo scenario la mediazione tecnologica rischia di essere un impedimento piuttosto che una facilitazione.

Come accennato in precedenza il tema del business development presenta molte sfide.

Da prima quella del mandato congiunto. Dotti vuole porsi come professionista che lavori con le aziende per facilitare processi di mediazione nelle e tra le aziende, oltre che per le mediazioni civili tradizionali. Questo pone il problema di chi sia a richiedere la mediazione e a scegliere il mediatore; un tema complesso che rischia di scoraggiare i potenziali clienti. Ancora prima si pone la sfida di rendere nota questa opportunità; la cultura della mediazione è ancora poco diffusa in Italia e nell'immaginario di molti, anche addetti ai lavori, si limita a conflitti tra parenti e condomini. Ad oggi Mario Dotti si è fatto conoscere col suo lavoro, con il passa parola e attraverso le sue docenze e attività di divulgazione. Un processo lungo e non facile, una maratona che richiede molta dedizione e passione, entrambe doti che non gli mancano.

**De Micheli Lanciani Motta
Psicologi del Lavoro Associati*



La **GESTIONE** del **TEMPO**: questione di **ABITUDINI** e **MENTALITÀ**

Se a un avvocato venisse chiesto di esprimere un desiderio, con buona probabilità uno di questi sarebbe l'avere più tempo a disposizione. Ma se anche così fosse, la sensazione che il tempo non basti mai si ripresenterebbe puntuale. In realtà, l'obiettivo di tutti non è l'avere più tempo, quanto più soddisfazione a fine giornata. Il punto di qualunque cambiamento relativo alla gestione del tempo non è tanto legato alle tecniche, quanto la chiarezza sul "cosa cerchiamo di ottenere", quali sono le nostre priorità. La maggior parte,

infatti, si perde in attività di poco conto, in abitudini dannose e in polemiche snervanti. È su questo che va principalmente focalizzata la nostra attenzione, non sul contenitore (tempo), ma sulle modalità di gestione e sugli obiettivi che ci si pone (cosa).

QUESTIONE DI MENTALITÀ

Fino a quando considereremo la giornata come un contenitore da riempire, da stipare fino all'ultimo minuto, di soddisfazione ne avremo poca. È nel momento in cui modificheremo la logica organizzativa del nostro lavoro che vedremo i risultati del cambiamento. La mentalità dell'avvocato, come di ogni altro professionista, deve diventare una mentalità manageriale fatta di programmazione e pianificazione, invece che di verifica ex post di come è stato impiegato il tempo. Negli studi di maggiori dimensioni dove è in uso lo strumento del timesheet la mentalità resta di verifica e di "controllo di gestione", più che di pianificazione e previsione.

MAGGIOR CONSAPEVOLEZZA

Il primo passo è acquisire consapevolezza del punto di partenza da cui muoviamo i nostri passi: come trattiamo il tempo e quale trattamento riserviamo a noi stessi nel tempo. Forse scopriremo con meraviglia che "andiamo giù pesanti" con noi e che pretendiamo davvero tanto, a volte troppo. Altra consapevolezza necessaria è poi sulle mete di ogni giornata: ciò che vogliamo ottenere e i risultati che vogliamo raggiungere nell'arco delle ventiquattro ore per poterci dire bene, sono soddisfatto di come è andata oggi. Il tutto,

auspicabilmente, in una visione più olistica, evitando di vedere la nostra vita a pezzi, a fette, a compartimenti stagni. Ciascun ambito, lavorativo, relazionale, affettivo, di salute ecc. influisce sull'altro, in una interdipendenza continua, come fili di un unico tessuto.

Pensiamo al nostro come un viaggio di un aereo: per rimanere in quota e volare l'aereo ha bisogno di equilibri tra pesi e contrappesi. Per essere aerodinamico ha bisogno che le sue forme siano smussate quanto basta per fendere l'aria di meno attrito possibile sulla sua superficie. Ecco, molti di noi questa cura nel bilanciamento dei carichi non l'hanno posta e volano piegati su un lato, sbilanciati e affaticati più del necessario. Altri poi non hanno imparato a smussare i lati del loro carattere per essere più aerodinamici e quindi leggeri lungo il viaggio. Anzi, hanno superfici ruvide, spigolose che non fanno altro che creare attriti e vortici e, in definitiva, complicare il volo a se stessi e a chi con loro ha deciso (o si trova) a percorrere parte del viaggio.

IL TEMPO COME ALLEATO

Il tempo non è un nemico, come molti pensano. Il tempo che passa di per sé non è un problema. Il tempo può essere un ottimo alleato, se ci poniamo nei suoi confronti nel modo giusto. Niente più braccio di ferro, niente più rincorse continue per attività stipate in ogni dove. E se il nostro tempo in studio è gestito da qualcun altro, clienti o capi, è perché abbiamo un giorno deciso che così doveva essere. Noi siamo la causa remota e noi siamo la soluzione presente. Oggi possiamo decidere di riprendere la cloche di questo aereo, la barra di comando del nostro tempo



UN'UNICA AZIENDA, INNUMEREVOLI SOLUZIONI PER TUTTI.

All'avanguardia nel Facility Management per aziende e privati.

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

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

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

Progett SA - Facility Management

Lugano

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

Milano

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

Roma

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

info@progett.ch
www.progett.ch

e delle nostre giornate. Il peggior servizio che possiamo fare alla nostra vita è caricarla di tutta questa fatica senza sapere neppure perché, in senso finalistico (a pro di che). Questo momento di chiarificazione e consapevolezza è un passaggio obbligato.

COME PROCEDERE?

Una buona regola per procedere consapevolmente è porsi domande, invece che dare subito risposte e soluzioni. Meglio ancora se tali domande riusciamo a metterle per iscritto: domande sui nostri obiettivi, desideri, esigenze, risorse. Mettere per iscritto permette di ragionare meglio, perché permette di “vedere” i nostri pensieri. Scrivere poi aiuta a riflettere, rallenta il pensiero, rende più difficile nascondersi dietro alibi e scuse. Scrivere permette, infine, di rileggere più volte e in momenti e stati d'animo diversi.

Prendete quindi l'abitudine di programmare per iscritto, di pianificare e più in generale di tenere un diario di bordo dove annotare le esperienze della giornata, le vostre sensazioni ed emozioni e i ragionamenti che vi sono dietro. La possibilità di tornare su quanto abbiamo scritto è importante per poter comprendere come abbiamo utilizzato il tempo a disposizione. Anche le continue interruzioni e gli imprevisti potrebbero essere annotati, magari per un arco di tempo definito (per esempio, una settimana), per poter così verificare quanto siamo in balia degli eventi e quanto dipende da noi.

ABITUDINI

Le abitudini sono quegli schemi comportamentali e di pensiero

che ripetiamo costantemente nel tempo e di cui non ci accorgiamo praticamente più. Si consolidano e diventano parte del nostro essere e del nostro vivere. Da un lato sono utili perché “economizzano” le energie e ci danno sicurezza e stabilità; dall'altro, invece, a volte sono inutili, altre volte decisamente dannose.

Ciascuno di noi ha ben presente le difficoltà che incontra a introdurre cambiamenti duraturi nel proprio modo di fare e di pensare. Se da un lato, dunque, le abitudini velocizzano il nostro agire, perché in numerose circostanze della giornata inseriamo il “pilota automatico” e agiamo di conseguenza, dall'altro è come se corressimo su binari preimpostati, in una ripetitività e rigidità di comportamento difficile da scalfire, soprattutto se da ciò abbiamo ricavato in passato vantaggi che ne hanno confermato l'utilità.

Esistono poi abitudini funzionali, che cioè sono nostre alleate verso la conquista delle mete prefissate, e abitudini disfunzionali, che non fanno altro che complicarci la vita e rendere più faticoso il nostro operare. È possibile che un comportamento abitudinario, che un tempo era utile per il contesto di vita che avevamo, oggi sia inutile o dannoso. Sarebbe opportuno, pertanto, fare periodicamente una verifica sui nostri comportamenti, un “settaggio” di noi stessi, per essere sempre allineati alle nostre reali esigenze del presente e valutare se come stiamo agendo è strategico (per il nostro benessere) oppure no.

COME MODIFICARE LE NOSTRE ABITUDINI DISFUNZIONALI?

Vediamo sinteticamente alcuni passaggi che possiamo compiere per

lavorare sulle nostre abitudini e apportare salutari modifiche:

- Fate il possibile per aumentare il vostro livello di consapevolezza e conoscenza delle vostre abitudini: ponetevi domande e provate a osservarvi come se foste “terzi”, cioè da una prospettiva esterna a voi.
- Imparate a chiedervi cosa per voi oggi è davvero importante e quindi definite i vostri obiettivi (lavorativi e non).
- Verificate se i vostri schemi comportamentali e di pensiero sono (ancora) funzionali al raggiungimento degli obiettivi che vi siete posti. In sostanza si tratta di chiedersi: Comportandomi così cosa otterrò? Questo modo di pensare mi avvicina o mi allontana dalla meta? Scoprirete così quante abitudini dannose vengono ripetute nell'arco delle ventiquattro ore.
- È utile chiedersi cosa sia più opportuno fare per raggiungere gli obiettivi fissati: si tratta, in sostanza, di pianificare strategie più funzionali che possano sostituire le vecchie abitudini che viaggiano ancora con il “pilota automatico”.
- Siamo arrivati al momento cui bisogna agire: è solo con l'azione e la costante ripetizione che questi nuove strategie comportamentali diventeranno nuove abitudini, più funzionali ed efficaci per i nostri scopi. Per sostituire un comportamento abituale con uno nuovo la strategia migliore non è continuare a pensare a cosa non devo fare, a cosa non va ecc., perché così facendo non facciamo altro che rimanere nel vecchio schema e rinforzarlo. La strategia migliore è applicarne uno nuovo e tener duro finché non diventi esso stesso un nuovo automatismo.

ALIBI E RESISTENZA AL CAMBIAMENTO

Le scuse e gli alibi sono la miglior strategia che abbiamo per giustificare le vecchie abitudini e non fare nulla per cambiare la situazione.

La resistenza al cambiamento è quel processo che si attiva di fronte ad un cambiamento che rischia di minacciare un equilibrio (sano o malsano) che si è venuto a creare. La resistenza individuale avviene a tre livelli: cognitivo (i nostri ragionamenti), emotivo (le nostre emozioni, la paura in primis), comportamentale (le nostre abitudini di comportamento).

Negli anni tendiamo a crearci una zona di comfort all'interno della quale siamo a nostro agio. Lì dentro in quel perimetro c'è il conosciuto e quindi siamo da ciò rassicurati. Passano poi gli anni e le cose cambiano. Spesso quella zona di comfort che un tempo andava bene comincia a essere stretta. Cominciamo a provare difficoltà e insofferenza, ma finché possiamo resistiamo. Questo è quanto accade anche con la gestione del tempo e delle nostre giornate, tendiamo a ripeterle anche se siamo in affanno e questo finché i conti in qualche modo tornano, salvo ricevere dal nostro organismo e dalla nostra psiche messaggi di malessere che ci avvertono che qualcosa non va e che dobbiamo far qualcosa per modificare lo status quo.

In conclusione, la gestione del tempo è prima di tutto un fatto di mentalità e di volontà e poi una questione di tecniche e principi utili per migliorare la relazione con le attività, i clienti e i colleghi.

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



Leading The Way

La nuova
TOUAREG,
con la terza
generazione,
la Volkswagen
presenta la sua
nuova ammiraglia
high-tech

Info: www.volkswagen.it

La Volkswagen sceglie la Cina per presentare in anteprima mondiale la Touareg in una versione completamente nuova. Equipaggiata con soluzioni di connettività della nuova era e una futuristica integrazione dei sistemi di assistenza, comfort, illuminazione e infotainment, la Touareg è l'ammiraglia del Marchio che anticipa il futuro.

La Touareg tecnologicamente più evoluta e ha quindi tutte le qualità che le consentiranno di entusiasmare anche i clienti che, appassionati di tecnologia e design, prediligono i modelli della classe superiore.

- The Digital Way – Digitalizzazione: con l’Innovision Cockpit della Touareg, la Volkswagen propone già oggi gli interni del futuro
- The Dynamic Way – Dinamica di marcia: le quattro ruote sterzanti e la compensazione attiva del rollio consentono un nuovo livello di performance per un SUV
- The Intuitive Way – Sistemi di assistenza: il guidatore può utilizzare in modo intuitivo tutto il potenziale dei nuovi dispositivi, quali il Nightvision e il sistema di assistenza agli incroci
- The Easy Way – Comfort e semplicità d’uso: i nuovi sedili con funzione massaggio rendono brevi anche i lunghi viaggi;
- The Individual Way – Design e personalizzazione: grazie ai nuovi pacchetti Atmosphere ed Elegance, gli interni della Touareg si presentano come un’esclusiva “comfort zone” 





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

RECRUITMENT

La rubrica *Legal Recruitment* by *legalcommunity.it* registra questa settimana 15 posizioni aperte, segnalate da 6 studi legali: BonelliErede; Dentons; Nctm; Raynaud Studio Legale; Russo De Rosa Associati; Studio Verzelli.

I professionisti richiesti sono più di 16 tra praticanti, avvocati, associate, segretari e commercialisti.

Le practice di competenza comprendono: corporate m&a, societario, tributario, contabilità, labour, pri-vacy, shipping, giudiziale, litigation & arbitration, banking & finance, antitrust

BONELLIEREDE

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Praticante

Area di attività. Lavoro

Numero di professionisti richiesti. 2

Breve descrizione. BonelliErede ricerca un brillante neo laureato/ praticante da inserire presso la sede di Milano nel dipartimento di Lavoro. Verrà valutato positivamente l'aver svolto la tesi di laurea ovvero uno stage o altra esperienza in ambito del diritto del lavoro

Riferimenti.

È possibile candidarsi tramite LinkedIn oppure scrivendo a careers@belex.com (Rif. Ricerca Lavoro Milano)

DENTONS

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Praticante

Area di attività. Litigation & arbitration

Numero di professionisti richiesti. 1

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

Riferimenti.

elisa.deangelis@dentons.com

Sede. Milano

Posizione aperta 2. Paralegal

Area di attività. Litigation & arbitration

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il candidato deve aver conseguito la

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

Riferimenti.

elisa.deangelis@dentons.com

NCTM

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Neoavvocato

Area di attività. Dipartimento labour

Numero di professionisti richiesti. 1

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

Riferimenti.

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

Sede. Milano

Posizione aperta 2. Avvocato

Area di attività. Dipartimento corporate

Numero di professionisti richiesti. 1

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

Riferimenti.

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

Sede. Milano

Posizione aperta 3. Praticante o neoavvocato

Area di attività. Privacy

Numero di professionisti richiesti. 1

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

Riferimenti.

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

Sede. Genova

Posizione aperta 4. Avvocato

Area di attività. Dipartimento shipping

Numero di professionisti richiesti. 1

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

Riferimenti.

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

Sede. Milano

Posizione aperta 5. Neoavvocato

Area di attività. Dipartimento banking

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Lo studio cerca un avvocato 1/2 ppe per area B&F. Requisiti necessari sono: esperienza nell'area banking, un voto di laurea pari o superiore a 105, l'ottima conoscenza della lingua inglese, ampia disponibilità al lavoro in team

Riferimenti.

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

Sede. Milano

Posizione aperta 6. Praticante

Area di attività. Antitrust

Numero di professionisti richiesti. 1

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

Riferimenti.

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

Sede. Roma

Posizione aperta 7. Avvocato

Area di attività. Dipartimento corporate

Numero di professionisti richiesti. 1

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

ampia disponibilità al lavoro in team

Riferimenti.

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

Sede. Roma

Posizione aperta 8. Avvocato

Area di attività. Dipartimento giudiziale

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Requisiti necessari sono: esperienza in ambito giudiziale, 2/5 anni ppe, voto di laurea pari o superiore a 105, livello lingua inglese almeno C1, ampia disponibilità al lavoro in team

Riferimenti.

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

Sede. Roma

Posizione aperta 9. Avvocato

Area di attività. Dipartimento labour

Numero di professionisti richiesti. 1

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

Riferimenti.

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

RAYNAUD STUDIO LEGALE

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Neoavvocato

Area di attività. Corporate e m&a

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Lo studio cerca un avvocato con 1 anno

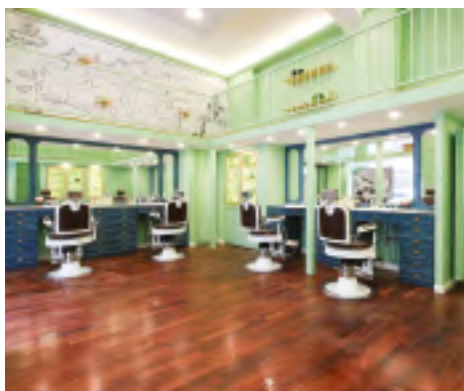
“LA VERA RICCHEZZA È IL TEMPO. RITAGLIANE PER TE STESSO”



APERTO 7 GIORNI SU 7
DALLE 10 ALLE 20



ONLINE SHOP
BARBERINOSWORLD.COM



A

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

BARBERINO'S - CLASSIC ITALIAN BARBER
MILANO

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

di esperienza successiva all'abilitazione. Requisiti necessari:

- Eccellenti risultati accademici;
- Ottima conoscenza della lingua inglese;
- Esperienza lavorativa in ambito corporate e m&a.

Si richiede inoltre flessibilità e disponibilità al lavoro in team

Riferimenti.

Silvia.polelli@raylaw.it

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@ardra.it

STUDIO VERZELLI

Sede. Bologna

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

Area di attività. Lo studio seleziona un praticante con un grado di autonomia tale da consentire la gestione degli incarichi affidati o un giovane avvocato, che abbiano maturato una buona esperienza nel diritto civile e commerciale sia

in ambito stragiudiziale che giudiziale nonché nell'area del recupero crediti e delle esecuzioni

Numero di professionisti richiesti. Non definito

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

Riferimenti.

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



unbuonavvocato.it

Il primo marketplace
di domanda e offerta
di servizi legali consumer



LAVORI E INCASSI

SCARICA L'APP SU





FOODFORWARD,
MILANO diventa HUB
del **FOODTECH**

APE CESARE,
ora l'idea di un locale

Poll-Fabaire Cuvée
XXV Ans Brut:
contro le omologazioni

PERBELLINI,
la **Locanda** milanese?
Adatta anche al
BUSINESS



FOODFORWARD, MILANO

diventa HUB
del FOODTECH



La filiera del food e i player dell'innovazione uniscono le forze. In campo Amadori, Cereal Docks e Gruppo Finiper, in collaborazione con Deloitte e con il supporto di Innogest, Digital Magics, Seeds&Chips e Federalimentare Giovani.

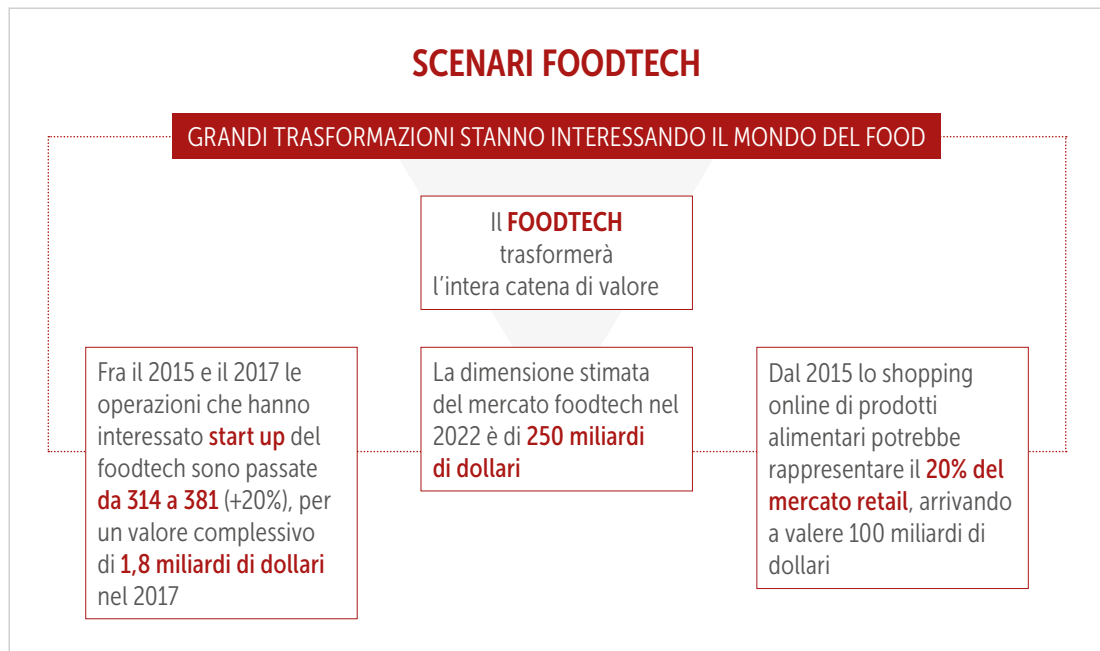
N

asce FoodForward, un programma di accelerazione dedicato ai progetti innovativi e startup del settore food e retail, presentato nel corso di Seed&Chips – the Global Food Innovation Summit.

Un'iniziativa di sistema, coordinata da Deloitte, che vede a fianco di Amadori, Cereal Docks e Gruppo Finiper – i partner industriali che lavoreranno con le startup del settore per sviluppare i nuovi business del futuro - anche primari player dell'ecosistema dell'innovazione come Innogest, Digital Magics, Seeds&Chips e Federalimentare Giovani.

L'obiettivo di FoodForward è di fare di Milano un hub del foodtech a livello globale, coniugando la tradizione e l'eccellenza italiana di questo settore con la capacità di catalizzare le più avanzate soluzioni tecnologiche provenienti dai principali hub internazionali di innovazione.

«Deloitte ha sempre riconosciuto nel food uno dei settori di riferimento per sostenere la crescita del sistema Paese», spiega **Andrea Poggi**, Innovation Leader di Deloitte Italia e amministratore delegato di Officine Innovazione, la startup di Deloitte dedicata all'innovazione. In questa prospettiva, «FoodForward sarà la piattaforma che coniugherà l'expertise italiana nel settore con la necessaria spinta all'innovazione. Facendo leva sulle ampie



conoscenze di settore e sull'intensa attività nell'Innovation Ecosystem, è naturale per Deloitte assumere ruolo di orchestratore tra la spinta innovativa delle startup e la forza dell'industria».

Deloitte, come già detto, siede in cabina di regia. Si occuperà della selezione delle startup da ammettere al programma (aziende) le quali beneficeranno dell'ingresso nell'equity delle corporate partner di questo progetto che rappresentano le tre dimensioni fondamentali del food business: la produzione di materia prima, la trasformazione e la distribuzione.

«Amadori – racconta **Gianluca Giovannetti**, direttore centrale innovazione e servizi business di Amadori – ha un ambizioso piano di crescita e nei prossimi cinque anni investirà oltre 200 milioni di euro sulla propria filiera integrata, puntando sulla innovazione dei processi produttivi e sull'ampliamento della propria offerta, per essere protagonista del mercato e proporsi come una moderna food

company ambasciatrice del Made in Italy. FoodForward, nell'ambito della nostra strategia di crescita, rappresenta un'importante opportunità: il progetto, grazie alla collaborazione di Deloitte e in un contesto ideale come Seeds&Chips, unisce grandi player del food e importanti realtà dell'innovazione, che si confrontano sul futuro prossimo del settore. Industrie e startup uniscono le rispettive competenze e idee per 'spingersi oltre' e sviluppare insieme nuovi business».

FoodForward, sottolinea **Giacomo Fanin** business developer di Cereal Docks, «ci dà l'opportunità di aprirci a un ecosistema di innovazione globale, ma anche di valorizzare il patrimonio di competenze, tradizioni e cultura legato al made in Italy agroalimentare. Tradizione e innovazione non sono in antitesi, tutt'altro! Da 35 anni, Cereal Docks si pone come anello di congiunzione tra agricoltura e industria di trasformazione vicina al consumatore e da sempre si impegna nel far dialogare questi mondi.

Oggi possiamo rigenerare questo legame innescando nuove idee e progetti nel segno dell'open innovation e dello sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali».

Sul punto si inserisce anche **Gian Maria Gentile**, digital manager Unes, che sottolinea: «Fare parte di un programma di open innovation internazionale che coinvolge tutti gli attori della filiera alimentare come settore di riferimento per la crescita del Paese è per noi non solo giusto ma naturale, assertori quali siamo dell'italianità e delle sue eccellenze, da sempre al fianco di aziende agroalimentari all'avanguardia che producono nel rispetto del territorio e dell'ambiente. Il programma di collaborazione che sosteniamo insieme a grandi player dell'innovazione ci permette di proiettare la nostra visione del futuro prossimo sulla scena mondiale in un'ottica di condivisione e sostegno, per avvicinare i giovani alle professioni legate alla produzione e distribuzione alimentare e sviluppare startup ad alto valore tecnologico»

FoodForward è già operativo. Fino al 29 luglio resterà aperta la call (www.food-forward.it) per fare application al programma di accelerazione. Verranno selezionate fino a sette startup che dall'inizio del programma avranno accesso a un investimento iniziale in equity di 150mila euro complessivi, e a un supporto in termini di servizi e di consulenza pari a un controvalore fino a 350mila euro. Inoltre, al termine del programma di accelerazione i partner del progetto hanno già confermato la volontà di effettuare ulteriori investimenti fino a 1 milione di euro.

«Come Innogest – afferma il partner **Stefano Molino** – siamo da tempo attivi nell'individuazione di opportunità di investimento operanti nelle tecnologie applicate al mondo del cibo, ad esempio il foodtech. Questo perché riteniamo che ci siano enormi opportunità di sviluppo in questo settore e problemi rilevanti da risolvere che possono avere un impatto globale. L'Italia può avere un ruolo di primo piano a livello internazionale date le competenze e le risorse presenti nel nostro paese».

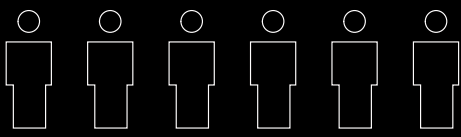


LUNEDÌ, 29 OTTOBRE

TEATRO NUOVO

Piazza San Babila, 3 • Milano

foodcommunity Awards



SAVE THE DATE

#FoodcommunityAwards

PER INFORMAZIONI:

francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

+39 02.8424.3870



FOODFORWARD, PASSO DOPO PASSO



Una volta selezionate le startup, tra gennaio e maggio 2019 si svolgerà il programma di accelerazione della durata di 15 settimane, che prevede un intenso mix di: sviluppo e consolidamento dei progetti, formazione manageriale, sessioni di confronto con mentor ed esperti di settore e momenti di networking con imprenditori, manager e investitori provenienti sia dal network Deloitte che dall'ecosistema foodtech.

Il focus del programma sarà stimolare collaborazioni tra corporate e startup al fine di portare innovazione all'interno delle aziende e sviluppare nuovi business tramite le sinergie tra startup innovative e industria. La call è aperta ad aziende italiane ed estere costituite o in fase di costituzione che innovano nell'ambito della produzione e distribuzione alimentare. I trend innovativi di riferimento sono, tra gli altri: nuovi cibi, qualità e tracciabilità del cibo, healthy lifestyle, economia circolare, nuovi modelli di delivery, smart packaging e agricoltura di precisione.

«Dopo aver lanciato il programma di accelerazione 'Magic Wand' per la finanza e le assicurazioni, vogliamo innovare insieme a Deloitte, Innogest e agli altri partner uno dei settori più tradizionali del Made in Italy, ma al tempo stesso incredibilmente innovativo: quello del food – sottolinea **Layla Pavone**, consigliere e chief innovation marketing and communication officer di Digital Magics – Le startup FoodTech rappresentano oltre il 15% del portfolio del nostro incubatore e FoodForward diventerà il centro di eccellenza in Italia per l'industria alimentare e agroalimentare».

Il network globale di Deloitte e il contributo attivo dei partner coinvolti permetteranno l'attivazione di un roadshow a supporto di FoodForward che toccherà alcuni degli hub dell'innovazione e degli eventi di settore più importanti al mondo: da Tel Aviv a New York, da Hong Kong a Parigi e Dublino. 



APE CESARE, ora l'idea di un locale

Alessandro Favola, manager e imprenditore, racconta la sua avventura con la startup che ha portato i suppli nelle strade di Milano e svela progetti e prospettive di questo format

Alessandro Favola



Professionista e manager della ristorazione. Il tutto a soli 27 anni. MAG ha incontrato **Alessandro Favola**, sommelier con alle spalle esperienze come socio gestore in un ristorante a Ponte Milvio a Roma e come manager di una catena di locali italiani a Bali in Indonesia. Favola dal 2015 si è trasferito a Milano per lavorare da Carlo e Camilla in Segheria, format di **Carlo Cracco**, dove a oggi riveste il ruolo di responsabile di sala. Sempre a Milano, proprio nel 2015, ha deciso di avviare il progetto Ape Cesare. Una startup che ha proposto al pubblico meneghino uno street food romanesco

(suppli a go go) distribuito a bordo di ape car.

Il progetto, a due anni di distanza, ha compiuto un altro passo importante. Ape Cesare viaggia anche in bicicletta. E all'orizzonte potrebbe esserci anche l'idea di un locale.

Com'è nata l'idea di Ape Cesare? Quando siete partiti?

Era l'estate 2015, ero appena tornato a Roma da un'esperienza di lavoro in Indonesia, a Bali, e parlando con Massimo (socio, amico e padre) abbiamo iniziato a ragionare sul fenomeno dei food truck in America, un fenomeno che piano piano si stava sviluppando anche in Italia. Investimento non elevato e grande potenzialità di crescita, in un mercato nuovo e pieno di possibilità! Dopo mesi di studi, il 21 aprile 2016 nasce a Milano, la città italiana che sta crescendo di più, Ape Cesare, il primo food truck romano e l'unico a proporre i supplì.

Come sono andati questi anni?

Siamo ormai arrivati a due anni di attività, due anni impegnativi ma pieni di soddisfazioni. Sono molto felice, stiamo continuando a crescere e abbiamo tante idee e progetti per il futuro. Siamo partiti con l'Ape Car, dopo poco più di un anno progettavamo la Cargo Bike e ora si pensa già a un punto fisso, chissà magari già dopo l'estate. È un'attività che permette di toglierti delle soddisfazioni, ci divertiamo e continueremo a farlo.

Oramai siete oltre la fase di startup?

Direi di sì, siamo in continua crescita ma ormai abbiamo raggiunto una buona solidità e il nostro format è fortissimo!

Avete cominciato dalle Ape Car, ora passate alle biciclette: come mai?

Abbiamo vinto il bando del Comune di Milano per l'ampliamento della nostra licenza itinerante anche alla zona 1 (centro), il quale prevedeva la vendita solamente a mezzi ecologici, quindi a pedali o elettrici. Per questo abbiamo deciso di allestire una Cargo Bike che ci dà la possibilità di vendere in zone di Milano dove non possiamo arrivare con



1^oCEMI

22
JUNE
2018 COMMODITIES
EXCHANGE
MILANO



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



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

OFFICIAL
PARTNER

INTESA  SANPAOLO

SPONSOR

BUNGE

200

SGS

SPONSOR
TECNICO

 **sitagri**
Powered by FoodLogiQ

MAIN
PARTNER

CEREALDOCKS
Agricoltura Alimentazione Ambiente

 **Tampieri**

CON IL
PATROCINIO DI

 CAMERA DI
COMMERCIO
MILANO
MONZABRIANZA
LODI

MEDIA
PARTNER

foodcommunity.it

l'Ape Car, e con la quale possiamo continuare a far conoscere i supplì.

Si parla dell'apertura di un locale: che cosa dobbiamo aspettarci?

Si è un'idea che abbiamo da un po' di tempo e che dopo la stagione estiva vorremmo presentare.

Il locale ci darebbe la possibilità di confermarci e di stabilizzarci a Milano, dandoci anche la possibilità di ampliare il menu e poter proporre altre specialità della cucina tipica romana.

Pensi di esportare il format in altre città italiane o all'estero?

Certo. Ormai Ape Cesare è un format consolidato che si può benissimo esportare sia in altre città italiane che all'estero. Per questo stiamo progettando anche la creazione di un franchising, per mettere in condizioni altre persone, magari romani come noi, di poter far conoscere i nostri prodotti ovunque!!

«Ormai Ape Cesare è un format consolidato che si può benissimo esportare sia in altre città italiane che all'estero»

C'è già qualcosa in ballo?

Ci sono state alcune proposte ma ancora nulla di cui possa parlare...

Milano sta assistendo a una raffica di aperture di locali e concept che fanno riferimento alla cucina romana: come mai secondo te?

Perché è un mercato vastissimo quello della cucina romana, ma che in realtà a Milano fino a 2/3 anni fa si trovava pochissimo. Essendo stati i primi a portare un nuovo concept romano nel capoluogo meneghino, nel mio piccolo mi sento di aver "incoraggiato" i nostri colleghi romani. Sicuramente un altro motivo fondamentale è che Milano in questo momento è forse l'unica città d'Italia con una crescita esponenziale. Roma e Milano non sono mai state così vicine, non si respira più questa grande rivalità.

Lo sviluppo del progetto Ape Cesare è compatibile con il tuo impegno da Carlo e Camilla in segheria?

Fortunatamente sì. Riesco a gestirmi le giornate dividendo i due impegni, solitamente la mattina per Ape Cesare e la sera per la segheria, cercando di dare sempre il 100% in entrambe. La segheria è un posto che amo e che mi sta facendo crescere tantissimo sia a livello professionale che umano. 🍷



Poll-Fabaire Cuvée XXV Ans Brut:

contro le omologazioni

La rivista che ci ospita consegna alle stampe (virtuali) il numero 101. Come iniziare?

Il pensiero corre verso la Carica dei 101. In quel contesto, il cucciolo più simpatico è quello rotondetto, con il naso gelato e la coda gelata, sempre affamato. Il nostro preferito: intanto perché riconosciamo in lui il germe del buongustaio e, dunque, dell'amante del vino. Inoltre perché il nostro amico cicciottello ci ricorda come non vi siano soltanto padri, madri, fratelli e sorelle perfetti per taglia e distribuzione delle macchie, ma anche individui singolari i quali non si perdono in storie dissociate rispetto alla realtà. I 101 (oltre padre e madre) piccoli eroi a quattro zampe non si muovono in un contesto di finta avventura con servitù al seguito facilmente organizzabile da parte di agenzie specializzate in creazione di emozioni per cittadini sedentari. Le simpatiche creature fuggono dal destino di diventare pellicce: ma solo uno ha il coraggio di abbaiare fuori dal coro, addirittura tralasciando patinate e omologate convenzioni estetiche.

Non sono forse l'omologazione del pensiero, l'assenza di contatto tra negoziato (o contenzioso) e realtà, la superficialità della conoscenza delle norme, l'incapacità di interpretazione in assenza di precedenti (siano questi tratti dalla banca dati del nostro studio o di un sito, articoli di dottrina oppure sentenze stratificate) a minare non solo il senso della nostra professione, ma anche la natura intellettuale di ciò che siamo chiamati a compiere? O più semplicemente il nostro grado di interesse e soddisfazione?

Non che io creda nella mistica dell'avvocatura (specie chi come noi opera, in senso lato, nel mondo delle imprese) unicamente volta alla giustizia astratta e completamente insensibile ai ritorni economici, ma non trovo soddisfazione in attività ripetitive, fondate sul cut & paste, basate unicamente sul pensiero comune e facilmente disponibile. Ecco perché, almeno personalmente, non seleziono nuovi collaboratori sulla base dei loro titoli accademici o delle altisonanti attività e deal che li hanno visti attori o comprimari. Tutto questo per me è scontato: a me interessa indagare nei meandri dei loro interessi al di fuori della professione alla ricerca del germe della curiosità e del pensiero eversivo.

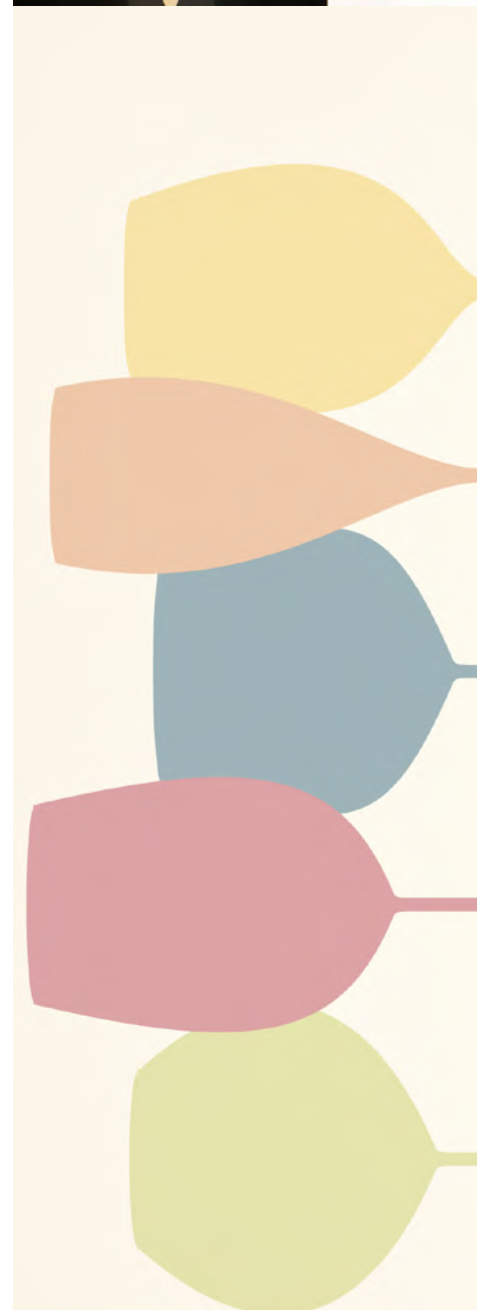
Anche nel mondo del vino il rischio dell'omologazione è forte: assaggiamo quel che ci viene consigliato da riviste e (più o meno – spesso meno – probabili) guru, apprezziamo ciò che ricorda quel che già conosciamo o che ci viene detto essere meritevole. Non abbiamo il coraggio di dire: no, questo a me non piace. In questo modo, impediamo al nostro cervello di avere parametri nuovi sia per degustare in modo diverso prodotti noti, sia per avvicinarci a prodotti non rientranti nella nostra piccola sfera di rattrappita ortodossia. In sintesi: smettiamo di essere curiosi. Oltre tutto senza un senso della realtà: viticoltura e vino sono ormai attività e temi globali i cui credo odierni saranno sconvolti dal mutamento del clima. Siamo come i 100 simpatici cuccioli, rigorosamente tutti uguali, dimentichi di freddo e fame e imminente trasformazione in pelliccia, insensibili al destino della nostra coda che sta per cadere congelata.

Ma noi, ospiti narratori e lettori di questa rivista, non facciamo parte di quei cento.

Poll-Fabaire Cuvée XXV Ans Brut, Crémant de Luxemburg, AOP Moselle Luxembourgeoise. Non solo un crémant, ma addirittura un crémant prodotto in un Paese che mai e poi mai accosteremo alla viticoltura. Mente aperta, pertanto, verso un prodotto che non rientra nei nostri canoni o luoghi di elezione. Un giallo tra il paglierino e il dorato nel bicchiere e un perlage fine molto intenso appaiono tranquillizzanti. Parimenti tranquillizzanti i sentori al naso: lieve crosta di pane, limone, iris, un ricordo di fieno fresco, un'ombra di pepe bianco. E ancora burro, melograno, albicocca in brezza. Bene, siamo ancora tranquilli. In bocca: delicato, lungo, con note persistenti di albicocca secca e crème caramel. Adesso la parte forse inattesa (anche se siamo in zona Mosella) che può lasciarci perplessi: una traccia di dolcezza che in un brut non ci aspetteremmo e che non viene bilanciata in maniera ortodossa da elevata acidità (che in effetti, sorprendentemente data la latitudine, non rilevo) o sapidità. È meglio o è peggio? Inferiore o superiore? Nulla di tutto ciò: questo XXV (l'etichetta evidenzia questa caratteristica, devo dire in modo graficamente assai elegante) è semplicemente diverso. Forse, lo definirei un vino femminile: non solo per la sua complessità, ma perché sono convinto che una rappresentante del gentil sesso lo possa apprezzare molto prima di noi esponenti del sesso non gentile (oltre non vado: la cronaca di questi ultimi mesi dimostra quanto ciò sia drammaticamente vero). Indubbiamente non economico secondo i nostri parametri, XXV ci spalanca le porte del mondo crémant e ci indica nuovi elementi di degustazione.

Un vino, dunque, destinato ai curiosi, alle menti aperte, agli amanti della ricerca e del pensiero inconsueto.

** 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*





PERBELLINI, la Locanda milanese?

Adatta anche al BUSINESS

Quando il cognome “Perbellini” viene alle mie orecchie non posso far altro che ricordare una delle migliori esperienze culinarie provate a Verona presso la sua “Casa” (due stelle Michelin). Lo chef

ha da poco aperto un bistrot a Milano e non potevo non provarlo subito!

Il locale, situato in via Moscovia, non è grandissimo (meno di 40 coperti) ma è stato concepito molto bene e non si ha la sensazione di mancanza di privacy tra i tavoli come succede spesso a Milano: lo consiglio quindi anche per colazioni di lavoro.

Giancarlo Perbellini ha messo a capo della brigata uno dei suoi più fidati discepoli (lavorava con lui a Verona) ovvero **Michael Pozzi**, bergamasco di origine il quale è riuscito nell'intento di rendere piatti milanesi (risotto o cotoletta per esempio) “rivisti e corretti” con grande successo: consiglio di provare ad esempio il risotto mantecato allo zafferano, olio di finocchio e arancia o la Milanese alla farina di fagioli, pane croccante e maionese di pomodoro confit. Dolci ottimi.

Carta vini da bistrot come pure i prezzi molto onesti dei piatti (cena sui 40/60 euro).

Un'altra ottima novità nel panorama milanese! 

LOCANDA PERBELLINI

Via Moscovia 25, Milano
02 3663 1450

<https://locandaperbellini.it>

foodcommunity.it

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



LA RIVISTA GRATUITA DA PORTARE SEMPRE CON TE



Cerca **legalcommunity** su



e seguici su



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