

**MAG**  
106-10.09.18

RINALDI (Aigi):  
«L'IN HOUSE  
COUNSEL  
non è un costo ma  
UN'OPPORTUNITÀ»

Joana Roucayrol,  
group general counsel  
di S.T. Dupont, racconta  
a MAG come fa un unico  
legale interno a gestire  
le esigenze legali di 13 Paesi

**GATTAI**  
lo studio  
tra un anno?  
IN UNA  
NUOVA SEDE

# S.T. DUPONT

## THE ONE COUNSEL SHOW

Joana Roucayrol  
ST Dupont

# SAVE THE DATE

**Labour<sup>2018</sup>**  
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

**savethebrand<sup>2018</sup>**  
by LC Publishing Group

27.11.2018 • Milano

inhousecommunity  
Awards  
S W I S S 2018

13.12.2018 • Svizzera

**Energy<sup>2019</sup>**  
Awards  
by legalcommunity

31.01.2019 • Milano

**Finance<sup>2019</sup>**  
Awards  
by legalcommunity

21.02.2019 • Milano

**Tax<sup>2019</sup>**  
Awards  
by legalcommunity

25.03.2019 • Milano

**IP & TMT<sup>2019</sup>**  
Awards  
by legalcommunity

13.05.2019 • Milano

legalcommunity  
week

10-14.06.2019 • Milano

Corporate **MUSIC**  
contest

12.06.2019 • Milano

Corporate<sup>2019</sup>  
Awards  
by legalcommunity

13.06.2019 • Milano

AVVOGATTO

COSA DICE AVVOCATO?  
FACCIAMO RICORSO?

 @SAMANGO88

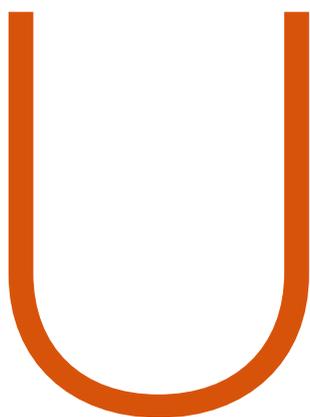


# DIECI ANNI DOPO LEHMAN

*la crisi che ha rifondato*

# IL MERCATO LEGALE

di nicola di molfetta



Un vero e proprio big bang. Il 15 settembre 2008 è passato alla storia come il giorno in cui la banca d'affari americana Lehman Brothers ha dichiarato fallimento. Uno choc per il sistema finanziario globale. Un terremoto che ha scosso dalle fondamenta il mondo così come lo si era conosciuto fino a quel momento.

Di fatto, dopo il 15 settembre 2008 sono cambiate le banche, così come sono cambiate le imprese, il lavoro e, inevitabilmente, gli studi legali. Per larga

parte, gli effetti prodotti da questa crisi si sono rivelati permanenti.

Per la professione forense, il più radicale rivolgimento è stato quello che ha riguardato i rapporti di forza con il mercato. Questo, soprattutto in Italia.

Abbiamo cominciato a utilizzare l'espressione *buyer's market* per descrivere l'inversione a U che ha caratterizzato la dinamica delle relazioni tra clienti e professionisti che all'improvviso si sono riscoperti vulnerabili. Non più onnipotenti sacerdoti del diritto. Immuni agli effetti delle cose. Ma esseri umani, infine categorizzati quali fornitori di servizi legali.

In questa nuova veste e in questo contesto inedito, lo studio legale ha dovuto cambiare pelle.

La bottega ha lasciato lo spazio all'impresa. Magari artigiana, ma in ogni caso organizzata e strutturata per essere utile al cliente, capace di lavorare al prezzo giusto e attrezzata per rispondere alle nuove esigenze competitive di ogni assistito.

La sostituzione del modello artistico con quello artigianale ha introdotto il concetto della "replicabilità del prodotto".

Le technicalità di una quotazione in Borsa, così come dell'emissione di un'obbligazione, della registrazione di un marchio e persino dell'acquisizione di un'azienda sono diventate sapere diffuso. E questo ha implicato la moltiplicazione degli operatori in un'area del diritto che, in precedenza, era considerata appannaggio esclusivo di una élite forense dotata di grandi relazioni personali e, tutt'al più, della conoscenza della lingua inglese.

---

«**La crisi** post Lehman **ha squarciato** il velo che **protegeva** l'aristocrazia della professione e **tutelava** la sua **rendita di posizione**»

---

La crisi post Lehman ha squarciato il velo che proteggeva l'aristocrazia della professione e tutelava la sua rendita di posizione.

Il cambiamento non è stato spontaneo, ma imposto dalle circostanze e dal venir meno delle logiche *no limits* dei budget per le spese legali di qualunque tipologia d'azienda: privata o pubblica che fosse. Questo cambiamento è ciò che ha stimolato l'apertura degli studi legali d'affari agli investimenti all'estero, all'infrastrutturazione tecnologica, così come alla definizione di forme innovative di organizzazione finalizzate alla possibilità di estrarre valore da qualunque tipologia di attività legale.

«Ogni volta che passa una crisi, resta qualche traccia» cantavano i Bluvertigo. A dieci anni da quel 15 settembre, possiamo dire che per gli avvocati d'affari niente più è stato come prima. ■

28



MAG

---

LEGAL

20

Il barometro del mercato  
**Deal sotto l'ombrellone**

28

Spotlight  
**Pathways, ecco come si cresce in Hogan Lovells**

34

Voglia di cominciare  
**Start me up**

44

Voglia di cominciare  
**Gattai: lo studio tra un anno?  
In una nuova sede**

48

Voglia di cominciare  
**Un laboratorio chiamato Legislab**

52

L'intervento  
**L'Europa ai tempi del whistleblowing: tra  
best practice Uk ed evoluzione del modello**

54

Sport & business  
**Effetto Cr7? Al calcio italiano serve un vero  
rilancio**

90

Focus lavoro  
**Gdpr, cosa cambia per gli hr**

---

IN HOUSE

60

Diverso sarà lei  
**S&P 500: it's a man's world**

62

Faccia a faccia  
**S.T. Dupont, the one counsel show**

72

In azienda  
**«L'in house counsel non è un costo ma  
un'opportunità»**



34

44



48

54





**HLTRAD**  
Legal & Financial Translation



## SPECIALISTI IN TRADUZIONI **GIURIDICHE E FINANZIARIE**

TRADUZIONI LIBERE  
TRADUZIONI URGENTI  
TRADUZIONI ASSEVERATE  
INTERPRETARIATO  
RILETTURA DI DOCUMENTI



Un team disponibile 7 giorni su 7  
Preventivi nell'arco di 1 ora  
Più di 100 lingue disponibili

**IL 10 % DI SCONTO PER IL VOSTRO PRIMO  
ORDINE CON IL CODICE " LEGALCOMMUNITY "**



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



[milano@hltrad.com](mailto:milano@hltrad.com)



+39 (0)2 30 31 53 23

MILANO | PARIGI | BRUXELLES | LONDRA | GINEVRA | AMSTERDAM | FRANCOFORTE

62



---

FINANCE

78 Follow the money  
**La cavalcata degli unicorni che piace ai venture capitalist**

80 Periscopio  
**Banche vs direct lender, la sfida è iniziata**

86 La storia  
**Hideal Partners, advisor alla conquista dell'energy**



72

---

FOOD

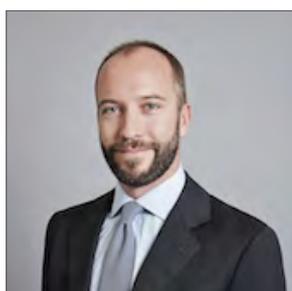
108 Food & business  
**Varese: «La diversità è la mia forza»**

114 New in town  
**Nomi e numeri dell'alchimia di Tasinato**

120 Calici e pandette  
**Josephus Mayr, cabernet e libertà**

122 Le tavole della legge  
**Maui, il poke dalle Hawaii a Piazza Affari**

80



86

---

12 Agorà  
**Deloitte Legal integra In2law e apre il mercato dei servizi legali in house**

92 Istruzioni per l'uso  
**Avvocati: come scrivere testi sul web in ottica seo**

98 Tempo libero  
**Lo spirito delle grandi spedizioni alpine**

99 AAA cercasi  
**32 posizioni aperte in 11 studi legali**

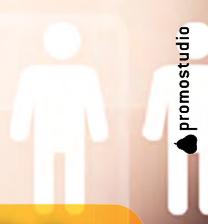
108





**aiga**

Associazione Italiana ::  
Giovani Avvocati ::



promostudio

— TRANI

**20**

— BARI

**21**

**22**

**SETTEMBRE**

**CONGRESSO  
NAZIONALE  
STRAORDINARIO**

— 2018

**IERI, OGGI,  
DOMANI  
AVVOCATI**

**“DALL’ETICA  
ALL’INTELLIGENZA  
ARTIFICIALE”**

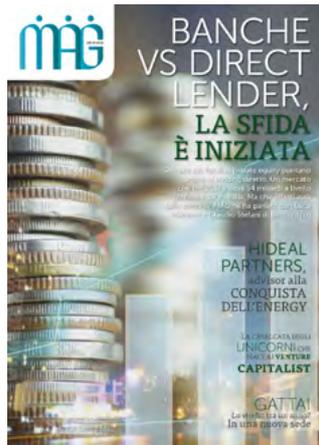


foodcommunity.it

inhousecommunity.it

financecommunity.it

legalcommunity.it



Cerca legalcommunity su



e seguici su



Per abbonarsi alla versione cartacea scrivere a [info@lcpublishinggroup.it](mailto:info@lcpublishinggroup.it)



N106 | 10.09.2018

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

francesca.corradi@foodcommunity.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**

lucia.gnesi@lcpublishinggroup.it

amministrazione@lcpublishinggroup.it

**Per informazioni**

info@lcpublishinggroup.it

**Hanno collaborato**

federica barbero, angela bruno, monica lucci

mario alberto catarozzo e uomo senza loden

**Editore**

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

Tel. 02.84.24.38.70 - [www.lcpublishinggroup.it](http://www.lcpublishinggroup.it)

SCOPRI I FINALISTI

Labour 2018  
Awards  
by legalcommunity

Lunedì 1 ottobre 2018

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

#LcLabourAwards

Main sponsor

**AXERTA**<sup>®</sup>  
INDAGA. DOCUMENTA. ACCERTA.

Automotive partner



Partner

**AIDP**  
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER  
LA DIREZIONE DEL PERSONALE  
Lombardia

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



Apripista

## Deloitte Legal integra in2Law e apre il mercato dei servizi legali in house

Deloitte Legal spinge sull'innovazione nell'offerta di servizi legali e con l'integrazione di in2law allarga il proprio raggio d'azione al mercato dei servizi in-house.

«Abbiamo compiuto un passo decisivo sulla strada della ridefinizione del mercato dei servizi legali – dice **Carlo Gagliardi** (foto, sx), managing partner di Deloitte Legal –, nella consapevolezza di essere solo all'inizio di un cambiamento che si realizzerà in un orizzonte temporale ancora incerto ma che determinerà una radicale trasformazione nella professione e nelle modalità del suo esercizio».

In2law nasce nel 2016 dall'idea di **Sibilla Ricciardi** (foto, al centro), 15 anni di esperienza come general counsel di Microsoft, e di **Marco Pietrabissa** (foto, dx), imprenditore nel settore delle risorse umane, e conta oggi 25 professionisti senior, clientela oltre i confini nazionali e un significativo ritmo di crescita.

Per Deloitte Legal il focus è tutto sui bisogni dei clienti. In questo contesto si inserisce l'integrazione all'interno del network di in2law che offre alle aziende i servizi di una direzione legale in outsourcing, calibrata sulle esigenze dell'azienda.

I servizi in-house costituiranno una parte sempre più rilevante del business legale. Con questa operazione Deloitte Legal punta a far convivere in un unico ambito due modelli chiaramente distinti (i clienti di una linea di business non dovranno essere necessariamente anche clienti dell'altra) ma fortemente sinergici.

SAVE THE DATE

# 2018 save the brand

by  Publishing Group

Martedì 27 novembre 2018

Four Seasons Hotel • Via Gesù, 6/8 • Milano

In partnership con **ICM** Advisors

## #SaveTheBrand

Main partners

**CASTALDI PARTNERS**  
1996



**LATHAM & WATKINS**



**MACCHI di CELLERE**  
GANGEMI

**MAISTO E ASSOCIATI**

**MDBA** ■

**P&A**  
POGGI & ASSOCIATI

Sponsor

**Glasford International**  
executive search consultants

Partner tecnico



Per informazioni: [martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it](mailto:martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it)

Nuovi ingressi

## **Amtf Avvocati affida il labour ad Antonelli**

Il giuslavorista **Piercarlo Antonelli** (foto) fa il suo ingresso in Amtf Avvocati in qualità di responsabile del dipartimento di Diritto del lavoro. Formatosi nello studio americano Baker & McKenzie a Milano, ha fondato e diretto per oltre dieci anni lo studio Antonelli Cocuzza, per poi guidare il dipartimento labour di Franzosi Dal Negro Setti.

Approda in AMTF Avvocati nell'ottica di rafforzamento e crescita dello studio fondato nel 2014 dagli avvocati **Alberto Crivelli, Michele Giofrè, Tommaso Ferrario e Gianfilippo Schiaffino**, per assistere clienti corporate italiani e stranieri sia in ambito giudiziale sia in ambito stragiudiziale.



Strategie

## **Barnaba** nel litigation di Eversheds Sutherland

Eversheds Sutherland rafforza il dipartimento contenzioso con l'ingresso di **Simone Barnaba** che, in qualità di partner, è entrato a far parte dello studio. Barnaba, già socio dello studio Verusio e Cosmelli, ha maturato esperienza nel contenzioso commerciale, societario e fallimentare assistendo primari gruppi multinazionali attivi, in particolare, nei settori petrolifero, farmaceutico e life science e dei servizi finanziari.

L'incarico

## **Ferrara nuovo vice** direttore affari legali Fininvest

**Fabrizio Ferrara** è il nuovo vice direttore affari legali di Fininvest, la holding della famiglia Berlusconi. Ferrara era dal 2014 il general counsel di Rcs Mediagroup. Dal 2006 al 2014 ha lavorato per Impregilo in qualità sempre di general counsel. Nel suo passato c'è anche la responsabilità della direzione affari societari di Fastweb, di cui si è occupato dal 2000 al 2006.

SEE YOU NEXT YEAR

# legalcommunity week

Milan • 10-14 June 2019



Photogallery  
2018 edition



Videogallery  
2018 edition

#legalcommunityweek





In house

## Tornatora passa a Engie Italia

**Anna Maria Tornatora** (foto) è la nuova general counsel di Engie Italia. Seguirà gli affari legali e societari del gruppo, e guiderà un gruppo di una ventina di persone. Tornatora proviene da Ilva dove, dall'aprile 2015, guidava gli affari legali e societari e la compliance della società. Nel 2014 Tornatora aveva ricoperto la carica di direttore affari legali e societari di Finmeccanica. Nel suo passato c'è anche la direzione dell'ufficio legale e societario di Finidreg.

Staffetta

## Elkan lascia la presidenza di Partner Re, al suo posto Dowd

**John Elkann** si dimette da presidente del gruppo di riassicurazione Partner Re dopo due anni dall'acquisizione, ma resta nel board. A sostituirlo sarà **Brian Dowd**, 56 anni, già vice presidente di Ace.

Contestualmente, la società ha annunciato l'ingresso di **Nikhil Srinivasan**, già in un ruolo simile in Generali sotto la guida di **Mario Greco** e in Axa, quale responsabile degli investimenti di PartnerRe. In consiglio entra poi **Mary Ann Brown**, dopo una carriera spesa in diverse società del settore come Pacific Life, New York Life, MetLife e Swiss Re, mentre **Andrea Casarotti**, che lascia la carica di cio, assumerà la posizione di head of corporate planning.

Nomine

## Nb chiama Alberto Salato da Blackrock alla guida del Sud Europ

Neuberger Berman ha nominato Alberto Salato nuovo head of Southern Europe. Salato, basato a Milano, sarà responsabile dello sviluppo della clientela in Italia e nella Penisola Iberica, riportando direttamente a Dik van Lomwel, Head of EMEA and LatAm.

Salato entra a far parte di Neuberger Berman dopo la sua esperienza in Blackrock Investment Management, dove ha ricoperto il ruolo di Managing Director e responsabile dello sviluppo e del mantenimento della relazione con i clienti istituzionali italiani per oltre dieci anni. In precedenza ha lavorato per Franklin Templeton Investments, dopo aver iniziato la sua carriera presso la divisione Private Banking di JP Morgan a Milano.

“Abbiamo deciso di creare il nuovo ruolo di Responsabile per l'area Sud Europa per ottimizzare le sinergie in questa regione dove, in mercati per noi importanti come Italia, Spagna e Portogallo, la nostra clientela continua ad aumentare”, ha spiegato van Lomwel.

Lateral hire

## **Bergia e Sironi nuovi soci per l'Ip di Simmons & Simmons**

Simmons & Simmons rilancia l'Ip e prende due nuovi soci. Si tratta di **Stefania Bergia** e **Giulio Enrico Sironi** (foto) che entrano a far parte del team italiano della law firm internazionale guidato da **Andrea Accornero**.

Entrambi provengono dallo storico studio Vanzetti e Associati, dove hanno trascorso gran parte della propria esperienza professionale divenendo soci nel 2004.

«Con questi ingressi – ha detto Accornero a *legalcommunity.it* – siamo sicuri di presidiare il settore Ip schierando professionisti di elevata seniority e profonda conoscenza del mercato». Per Simmons & Simmons, aggiunge il country head, «si tratta di una scelta strategica chiara. L'Ip è un settore che ha bisogno di professionisti capaci di agire a livello internazionale. Non a caso, i maggiori player sul mercato italiano in questo momento sono studi di matrice anglosassone».

Il settore dell'Ip, dunque, continuerà a rivestire una priorità strategica per Simmons & Simmons in Italia. L'obiettivo sarà focalizzarsi ancora di più su società operanti in settori quali life sciences, luxury goods, design, food and beverage nonché manifatturiero a livello domestico e internazionale.

Nel corso della sua carriera, Stefania Bergia si è regolarmente occupata di casi di alto profilo sia in ambito giudiziale sia stragiudiziale (anche a livello paneuropeo) in tutti i settori dell'Ip inclusi marchi, brevetti, nomi a dominio, denominazioni d'origine, design industriale, diritto d'autore, concorrenza sleale, segreto industriale e arbitrati. Al pari di Stefania Bergia, il nuovo partner Giulio Sironi ha una esperienza significativa in riferimento a tutti gli ambiti della proprietà intellettuale, sia in ambito giudiziale sia stragiudiziale.

Il team che si è unito a Simmons & Simmons comprende anche la senior associate **Anna Colmano** proveniente sempre da Vanzetti, dove ha trascorso 16 anni sviluppando una vasta esperienza in tema di diritto industriale e nel settore della proprietà intellettuale.



## Cambio di poltrona **Maruffi** passa a Baker McKenzie

Baker McKenzie rafforza il proprio team di dispute resolution con l'ingresso di **Francesco Maruffi**, in arrivo da Simmons & Simmons dove ha lavorato negli ultimi 14 anni.

In Simmons & Simmons, Maruffi era alla guida del team di financial litigation. Qui, lo scorso febbraio, è arrivato il partner **Leonardo Giani** proveniente da Baker McKenzie.

Francesco Maruffi è un avvocato con oltre 20 anni di esperienza nell'ambito del contenzioso giudiziale e arbitrale di matrice internazionale. Riconosciuto anche da The Legal 500 tra i leading individuals nel Dispute Resolution, presta la sua attività di assistenza e consulenza legale a gruppi bancari, fondi d'investimento, compagnie e broker assicurativi, società multinazionali, nel settore finanziario, bancario, industriale ed assicurativo in materia civile, commerciale, societaria e fallimentare.



Consulenti

## **Credem**, 18 nuovi arrivi in 10 regioni

La rete di consulenti finanziari di Credem, coordinata dal direttore commerciale **Moris Franzoni** (foto), continua la campagna di reclutamento con l'inserimento, negli ultimi mesi, di 18 nuovi professionisti in 10 regioni.

Credem fa parte delle reti di wealth management dell'omonimo gruppo insieme al canale private banking della banca, alla rete di consulenti finanziari e al private banking di Banca Euromobiliare. Le quattro strutture separate, che complessivamente a fine 2017 contavano 35 miliardi di euro di masse in gestione e 1.200 professionisti in tutta Italia, sono coordinate da **Matteo Benetti**.

Nomine

## **Pirrone** nuovo general counsel di Eviva

**Fabio Pirrone** è il nuovo general counsel di Eviva, operatore del mercato elettrico e del gas in Italia e del trading energetico a livello europeo.

Pirrone proviene dal gruppo energetico Avelar Management, dove ha ricoperto il ruolo di general counsel dall'ottobre 2014.

In precedenza ha lavorato per Moncada Energy Group, quale head of legal affairs. Dal 2000 al 2008 è stato in house reference counsel del gruppo Bentec, Fabrica.

Pirrone ha iniziato la sua carriera in Benetton Group, dove ha lavorato dal 1997 al 2008 come coordinator of legal affairs e ip department.



## GESTIRE IL CAMBIAMENTO PER AUMENTARE L'EFFICIENZA

Per le organizzazioni è il momento in cui il risultato di fine anno comincia a prendere forma, così come i progetti per l'anno successivo.

Da quando Elibra è sul mercato, abbiamo avuto il privilegio di incontrare molti studi legali che ci raccontano della crescente consapevolezza del **cambiamento che sta vivendo la professione legale** e della necessità di mettere in campo le azioni corrette per ripensare alla gestione dello studio. Questa crescente domanda di accompagnamento nella fase di valutazione del proprio business, del modello organizzativo e dei processi a supporto, che supera in termini di coinvolgimento la domanda di nuove tecnologie, ci ha portato a configurare la nostra offerta come un **binomio di consulenza e software**.

L'adozione del sistema gestionale Elibra prevede un percorso di consulenza che ha come obiettivo l'efficace **gestione del cambiamento** all'interno dello studio legale: un periodo di cinque settimane con una stretta cooperazione tra noi di Elibra ed il team interno destinato al progetto.

Elibra è il sistema gestionale per gli studi legali che guardano la professione legale da una nuova prospettiva, consapevoli di un mercato che richiede **preventivi sempre più definiti** e impone un **modello organizzativo efficace, collaborativo ed efficiente**.

Lo studio legale oggi deve essere consapevole della propria struttura e dei propri processi, deve mantenere livelli di eccellenza con un'efficace gestione del rischio, deve migliorare l'efficienza e garantire coerenza e solidità dei contenuti.

Tutto questo per noi si declina in: **analisi dei dati, business intelligence e controllo di gestione; data entry automatizzato degli adempimenti e risk management; knowledge management integrato**.

È poi sempre più importante la capacità di gestire i propri processi di **business development** e trasformare il patrimonio delle proprie anagrafiche in dati per l'analisi delle opportunità offerte dal mercato. Elibra include infine anche una sezione con funzioni di **Customer Relationship Management** e può essere installato con un modulo completo di **CRM**.

Elibra, easy in one. [www.elibra.eu](http://www.elibra.eu)



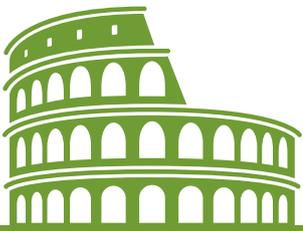
# Deal sotto L'OMBRELLONE



Estate di lavoro per gli studi. Tra le operazioni più rilevanti della stagione l'opa su Ei Towers e il bond verde di Terna, ma anche l'apertura del capitale di Kiko

# N

on si ferma neanche d'estate l'attività degli studi legali. Sono infatti state numerose le operazioni che tra luglio e agosto hanno tenuto impegnati i professionisti e su diversi fronti, dal mercato dei capitali all'm&a. Fra i deal più significativi non si può non citare l'opa lanciata da F2i e Mediaset su Ei Towers per 1,61 miliardi. Ma sul mercato ha spiccato anche il primo green bond di Terna, per 750 milioni, e l'ingresso del fondo Peninsula nella catena di cosmetici Kiko.



ROMA CONVENTION CENTER-LA NUVOLO

# IBA 2018

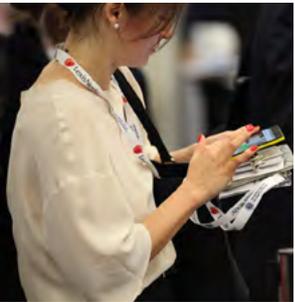


## ROME 7-12 OCTOBER

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.



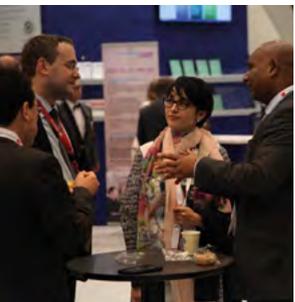
Modern Rome is a major international business destination. It is the seat of the Italian government and the economy is dominated by services, IT, aerospace, defence and telecommunications companies, research, tourism, construction and banking. The city hosts the head offices of the vast majority of major 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](http://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](mailto:andrew.webster-dunn@int-bar.org)

**REGISTER BEFORE 20 JULY TO RECEIVE EARLY REGISTRATION DISCOUNTS**

OFFICIAL CORPORATE SUPPORTER



## Tutti i protagonisti dell'Opa su E! Towers



Filippo Troisi



Alessandro Triscornia



Carlo Re



Simone Bernard



Charles Adams

Ha preso il via lo scorso 27 agosto, in corso fino al 5 ottobre, l'opa di F2i sgr e di Mediaset su E! Towers, la società quotata allo Star che possiede le torri di trasmissione tv della stessa Mediaset. Come noto, l'opa, annunciata lo scorso 16 luglio, sarà condotta attraverso la newco 2i Towers srl, a sua volta controllata al 100% da 2i Towers Holding, che è partecipata per il 40% da Mediaset e per il 60% da F2i TLC 1 srl. Il prezzo è di 57 euro per azione, per un valore complessivo di 1,61 miliardi di euro.

Nell'operazione, Legance è consulente legale per la promozione dell'Opa e ha assistito rispettivamente F2i per le attività connesse alle notifiche antitrust e golden power, e le società TopCo e HoldCo per gli aspetti legali e fiscali del contratto di finanziamento. Il team di Legance è stato guidato dal senior partner **Filippo Troisi** coadiuvato dal managing associate **Marco Sagliocca**, dagli associates **Matteo Minero** ed **Erwin Zanetti**. Gli aspetti antitrust dell'operazione sono stati curati dal partner **Vito Auricchio** e dal managing associate **Valerio Mosca** mentre i profili relativi alle notifiche golden power dal partner **Alessandro Botto** e dalla managing associate **Ada Esposito**.

I profili finance dell'Opa sono stati curati dal senior counsel **Tommaso Bernasconi** e dal senior associate **Marco Gagliardi** mentre gli aspetti di diritto fiscale dalla partner **Claudia Gregori** e dal counsel **Francesco Di Bari**.

Lo studio legale Gilberti Tricornia e Associati ha assistito F2i nella definizione della struttura dell'operazione e nella stesura dell'accordo di coinvestimento e del patto parasociale sottoscritto con Mediaset con un team composto da: **Alessandro Triscornia, Riccardo Coda, Giuseppe Cadel, Camilla Peri, Lodovico Montevocchi e Luigi Copetti**.

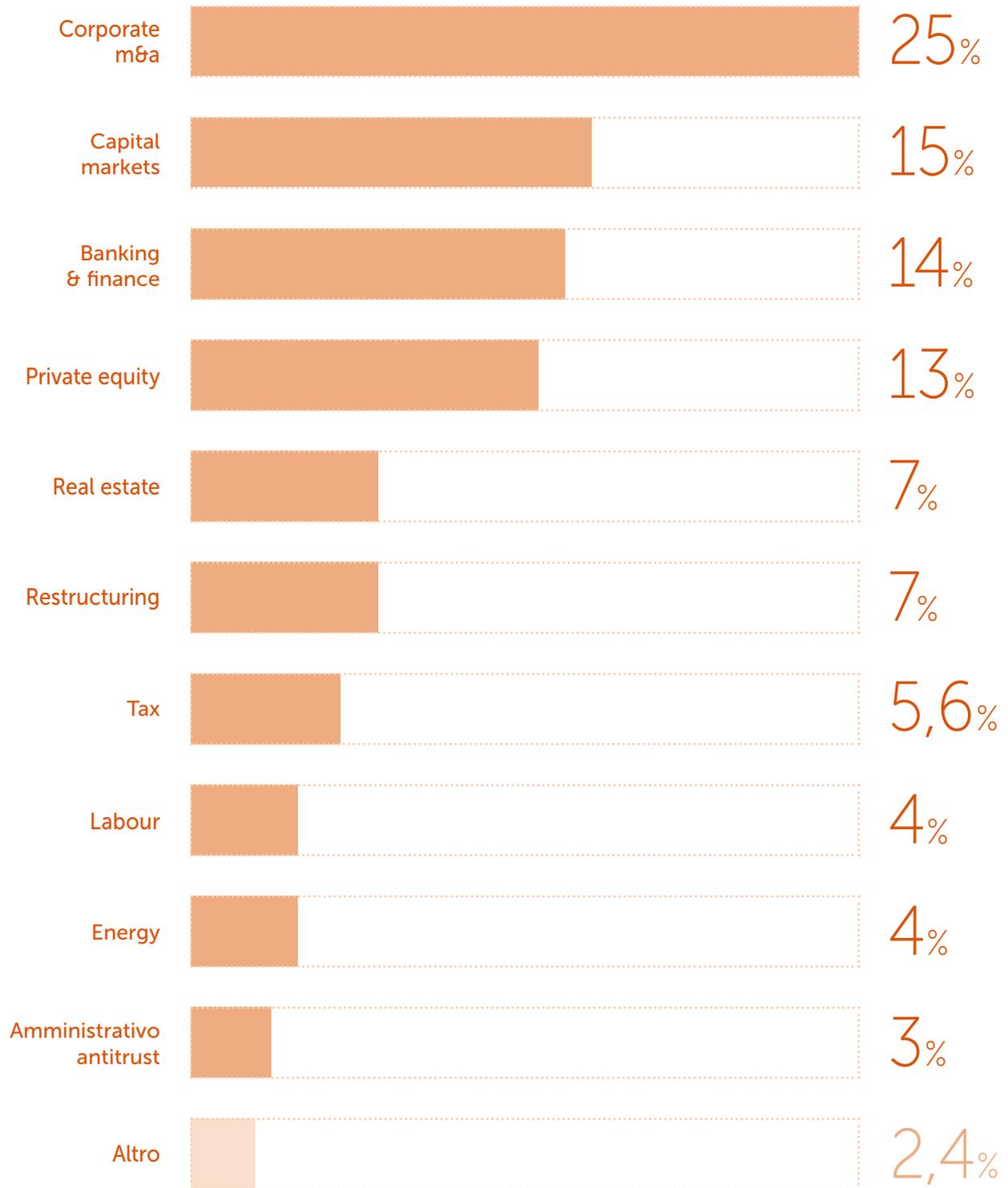
Pedersoli studio legale, con un team guidato dall'equity partner **Carlo Re** e composto dagli associate **Fabrizio Grasso, Alessia Castelli, Marco Di Lorenzo e Marco Sala**, ha assistito Mediaset in relazione all' accordo di investimento e al patto parasociale.

Chiomenti ha assistito l'emittente target E! Towers, e il relativo consiglio di amministrazione, con un team composto dai soci **Simone Bernard de la Gatinais, Italo De Santis e Federico Amoroso**, dalla counsel **Francesca Paletto** e dagli associates **Maria Carmela Falcone e Gabriele Lo Monaco**.

Clifford Chance ha assistito Intesa Sanpaolo, Mediobanca e Unicredit in qualità di arrangers nel finanziamento con un team guidato dai soci **Charles Adams e Umberto Penco Salvi**, coadiuvati dal senior associate **Chiara Commis** e da **Giuseppe Chiaula**, mentre il socio **Carlo Galli** ha agito in relazione agli aspetti fiscali del finanziamento.

Gli advisor finanziari dell'operazione per 2i Towers e F2i sono stati Banca Imi, Mediobanca e Credit Suisse, mentre Unicredit ha assistito Mediaset.

## I SETTORI CHE TIRANO



Periodo: 19 luglio 2018 - 10 settembre 2018

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



Michele Pangrazzi



Paola Rossi

Per Banca Imi ha lavorato il team di project finance guidato nell'operazione da **Stefano Rivelli**, head of Energy & Industry Specialized Lending, Corporate & Strategic Finance – Structured Finance.

Per Mediobanca hanno lavorato **Filippo Lo Franco** (Global Head of TMT), **Gianernesto Bernardi** (Head of Telecom&Towers) e il tmt team composto da **Giuliano Palazzo**, **Cecilia Bufano** e **Giulio Brandizzi**. Sul fronte debito ha lavorato **Roberto Turati** (Head of Debt Origination Italy), **Paola Rossi** e **Gabriele Glavich** (Leveraged & Structured Finance) e **Gian Matteo Bruni** e **Francesco Chiaraluca** (Loan Syndications).

Credit Suisse ha agito con il responsabile m&a **Michele Pangrazzi** e **Andrea Donzelli**, co-head dell'investment banking.

Infine Unicredit agisce con un team coordinato dal senior banker **Federico Giordano** e composto da **Luca Gunetti** e **Federico Floriani** per il coverage, **Andrea Petruzzello** e **Marino Marchi** per la corporate finance advisory e **Stefano Tutinelli** e **Lorenzo Cagol** per il financing.



### La practice

Banking & Finance

### Il deal

Opa di Fzi e Mediaset su Ei Towers

### Gli studi

Legance, Gilberti Tricornia e Associati, Pedersoli Studio Legale

### Gli avvocati

Filippo Troisi, Vito Auricchio, Alessandro Botto e Claudia Gregori (Legance);

Alessandro Triscornia (Gilberti Tricornia e Associati);  
Carlo Re (Pedersoli Studio Legale);  
Simone Bernard de la Gatinais, Italo De Santis e Federico Amoroso (Chiomenti);  
Charles Adams e Umberto Penco Salvi (Clifford Chance)

### Il valore

1,61 miliardi

## Primo green bond per Terna

BonelliErede e Allen & Overy hanno affiancato rispettivamente Terna e le banche joint bookrunners – Banca Akros, Banca IMI, Bank of America Merrill Lynch, BNP Paribas, Credit Suisse, J.P. Morgan, Natixis e UniCredit – nel lancio del primo green bond della utility da 750 milioni di euro destinato a investitori istituzionali.

L'emissione rientra nel programma Emtn di Terna e finanzia progetti nel campo delle energie rinnovabili. Il team di BonelliErede che ha assistito Terna era composto dai partner **Emanuela Da Rin** e **Antonio La Porta**, coadiuvati da **Marco Cattani**.

Allen & Overy ha agito al fianco degli istituti di credito con un team guidato dai partner **Craig Byrne** e **Cristiano Tommasi**, del team Icm, coadiuvati dalla counsel **Alessandra Pala**, insieme alla trainee **Cristina Palma**. I profili fiscali dell'operazione sono stati seguiti dal counsel **Michele Milanese**.



Emanuela Da Rin



Craig Byrne

Organizzato da



Con il patrocinio di:



*Ministero degli Affari Esteri  
e della Cooperazione Internazionale*



# L'economia del Mediterraneo e i trasporti marittimi

**POTENZIALITA' DA COGLIERE, RISCHI DA EVITARE, CONTENZIOSI DA GESTIRE**

**MILANO | 23 OTTOBRE 2018**

**Palazzo Turati, Via Meravigli 9/b**

**h. 9,00 - 16,30**

*Il Mediterraneo, anche per effetto della nuova "Via della Seta" occupa una posizione centrale nei traffici internazionali. Si tratta di una via di sviluppo da non perdere per il Sistema Paese e l'imprenditoria, tuttavia non priva di criticità.Cogliere la grande opportunità economica data dal Mediterraneo significa anche elaborare adeguati strumenti normativi e contrattuali nonché soluzioni per l'efficace e rapida definizione delle controversie in un contesto di trasparenza e fiducia.*

*Il convegno si propone di affrontare, con relatori al più alto livello, alcuni dei temi di particolare rilievo legati all'economia del Mediterraneo evidenziando opportunità, criticità e proponendo soluzioni.*

**Riconosciuti 3 crediti formativi dall'Ordine degli Avvocati di Milano**

**I lavori si svolgeranno in italiano. Per maggiori informazioni: [info@ispramed.com](mailto:info@ispramed.com)**

**Partecipazione gratuita con obbligo di registrazione al sito [www.ispramed2018.promoest.com](http://www.ispramed2018.promoest.com)  
(a partire dal 10 settembre 2018)**

**Media Partner**

**legalcommunity.it**



### La practice

Debt capital market

### Il deal

Primo green bond di Terna

### Gli studi

BonelliErede, Allen & Overy

### Gli avvocati

Emanuela Da Rin e Antonio La Porta (BonelliErede);

Craig Byrne e Cristiano Tommasi (Allen & Overy)

### Il valore

750 milioni di euro



Irving Bellotti

## Peninsula entra in Kiko

Peninsula è entrata ufficialmente nel capitale di Kiko. L'operazione è avvenuta attraverso un aumento di capitale riservato al private equity che ha acquisito nel complesso una partecipazione pari al 33% del capitale sociale e sarà rappresentata negli organi sociali dell'azienda. L'operazione complessiva ammonta a circa 80 milioni di euro.

Nell'operazione Rothschild ha affiancato Kiko con un team composto da **Irving Bellotti** (managing director), **Luca Jelmini** (managing director), **Giorgio Bertola** (director) e **Valerio Leone** (assistant Director).

L'investimento del fondo, che fra i partner vede l'italiano **Nicola Colavito**, sarà funzionale alla realizzazione degli obiettivi di crescita di Kiko delineati nel piano industriale 2018-2020, con un particolare focus sugli investimenti - per circa 90 milioni di euro - di cui circa un terzo destinati all'innovazione



Antonio Segni



Gianni Martoglia

tecnologica per un business sempre più globale, innovativo e digitale.

Sul fronte legale, gli studi coinvolti sono stati Lombardi Segni e Associati, Gatti Pavesi Bianchi, White & Case, Linklaters e Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners.

Nel dettaglio, Lombardi Segni e Associati ha assistito Peninsula Capital con un team composto dai partner **Antonio Segni** e **Federico Loizzo** e dagli associate **Antonella Barbato**, **Vittoria Sciarroni** e **Davide De Franco**. Per gli aspetti banking hanno agito il partner **Antonio Amoroso** e l'associate **Carlo Lillo**.

Gatti Pavesi Bianchi ha assistito Kiko e il socio di maggioranza Percassi con un team guidato dal partner **Gianni Martoglia** e composto dal counsel **Francesca Magnani** e dagli associate **Daniele Bartoli** e **Giulia Fazzioli** per gli aspetti corporate e dal counsel **Andrea Torazzi** per gli aspetti antitrust legati all'operazione.

Gop ha agito per conto degli obbligazionisti nella ristrutturazione di un bond originariamente emesso da Kiko nel dicembre 2014 con un team composto dai soci **Richard Hamilton** e **Giuseppe De Simone**. Le banche finanziatrici sono state assistite da Linklaters con un team guidato dai partner **Davide Mencacci** e **Ettore Consalvi**, coadiuvato dalle managing associate **Lilia Lani** e **Valentina Armaroli**, dall'associate **Pasquale Mosella** e dal trainee **Pietro Pozzati**.

White & Case ha assistito Kiko in relazione agli accordi con

UniCredit, Banca Nazionale del Lavoro, Banca Popolare di Milano, Société Générale, BBVA e UBI Banca, banche finanziatrici per un importo da 152 milioni di euro sottoscritto nel dicembre 2014, e con gli investitori del prestito obbligazionario da 100 milioni di euro emesso sempre nel 2014. Lo studio ha prestato assistenza per gli aspetti di diritto italiano, spagnolo e francese con un team che ha compreso i partner **Michael Immordino** (Milano e Londra), **Iacopo Canino** e **Paul Alexander** (entrambi dell'ufficio di Milano), **Yoko Takagi** (dell'ufficio di Madrid), **Samir Berlat** e **Gregoire Karila** (dell'ufficio di Parigi) e gli associate **Davide Diverio** e **Charles English** (entrambi dell'ufficio di Milano), **Julio Peralta** e **Elisabeta Pérez-Ardá Precioso** (dell'ufficio di Madrid), **Boris Kreiss**, **Arthur de la Fage**, **Ginevra Marois** e **Jeremy Tong** (tutti dell'ufficio di Parigi).



#### La practice

Private equity

#### Il deal

Peninsula acquisisce il 33% di Kiko

#### Gli studi

Lombardi Segni e Associati, Gatti Pavesi Bianchi, White & Case, Linklaters, Gianni Origoni Grippa Cappelli & Partners

#### Gli avvocati

Antonio Segni, Federico Loizzo, Antonio Amoroso (*Lombardi Segni e Associati*); Gianni Martoglia (*Gatti Pavesi Bianchi*); Michael Immordino, Iacopo Canino e Paul Alexander (*White & Case*); Davide Mencacci e Ettore Consalvi (*Linklaters*); Richard Hamilton e Giuseppe De Simone (*Gianni Origoni Grippa Cappelli & Partners*)

#### Il valore

80 milioni di euro



Michael Immordino



Davide Mencacci



Richard Hamilton



unbuonavvocato.it

Il primo marketplace  
di domanda e offerta  
di servizi legali consumer



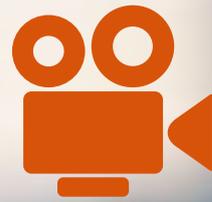
LAVORI E INCASSI

SCARICA L'APP SU



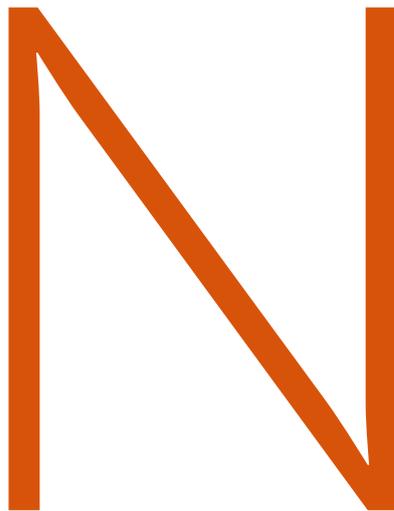
Luca Picone

L'insegna ha implementato un nuovo percorso di crescita per le proprie risorse. Il managing partner per l'Italia Luca Picone, il partner e Pathways champion Christian Di Mauro e la hr manager Daniela Pistorio hanno spiegato a *MAG* come funziona.



# PATHWAYS

ecco come si cresce  
in Hogan Lovells



## 360 GRADI: LA VALUTAZIONE DEI SOCI

Pathways non si applica ai soci. Per loro lo studio ha implementato già da diversi anni un programma dedicato che prende il nome di 360 gradi. Questo sistema prevede che il singolo partner risponda a una serie di domande su varie aree e che chieda anche a dieci colleghi con i quali ha lavorato (appartenenti al business service oppure avvocati e commercialisti italiani o di altri Paesi) di rispondere agli stessi quesiti in forma anonima. Lo scopo è quello di confrontare la propria percezione dell'operato annuale con la prospettiva altrui. ▣

on smettere mai di imparare dai propri errori. E grazie a questo di crescere. Non è una frase fatta o un buon proposito per il rientro dalle vacanze, ma una scelta di business precisa, intrapresa di recente da Hogan Lovells.

Una scelta che ha un nome, Pathways, e che traccia un nuovo percorso di crescita per i professionisti dell'insegna, basato su un sistema di riscontri costanti che consente al singolo di monitorare le proprie prestazioni con maggiore regolarità, rispetto a quanto accadeva tradizionalmente in occasione della valutazione annuale.

«Come in tutti gli studi legali, anche in Hogan Lovells i professionisti erano valutati ogni anno, nello stesso momento in cui venivano comunicate le decisioni sulla progressione di carriera, l'eventuale aumento del compenso e la distribuzione dei bonus», racconta a MAG **Luca Picone**, managing partner dello studio in Italia. «Un processo di valutazione, questo, che – continua l'avvocato – la firm ha deciso di riconsiderare a livello mondiale nel 2017 quando, a seguito di un'analisi interna condotta con il supporto della società di consulenza Ideo su oltre 800 professionisti, ha riscontrato che la review annuale veniva percepita come lontana rispetto sia agli episodi oggetto della valutazione, che allo stimolo verso la crescita».

Da lì Hogan Lovells è partita e ha ideato, con il supporto delle risorse umane, un modello che potesse aiutare le persone a individuare i propri punti di miglioramento e a lavorarci su nel corso dell'anno.




---

«Il feedback è tempestivo, coinvolge tutti gli interlocutori e non viene dato su questioni generali, bensì su specifici comportamenti del professionista o incarichi svolti dallo stesso»

Christian Di Mauro  
Partner di Hogan Lovells e Pathways champion Italia

---

## COME FUNZIONA

In sostanza, nell'arco di 12 mesi Pathways prevede che ciascun professionista – e dal 2019 anche chi fa parte dello staff – abbia a disposizione tre momenti di confronto con il proprio “*development guide*”, un collega di seniority più alta che funge da tutore. In occasione dei tre incontri con questa sorta di mentore, avvocati e commercialisti esibiscono tre valutazioni, chiamate “*feedback*”, che hanno raccolto da tre colleghi diversi (di maggiore o minore anzianità, appartenenti allo staff o operanti presso qualsiasi ufficio dello studio nel mondo) immediatamente dopo averci lavorato assieme.

«Il feedback è tempestivo, coinvolge tutti gli interlocutori e non viene dato su questioni generali, bensì su specifici comportamenti del professionista o incarichi svolti dallo stesso», precisa **Christian Di Mauro**, partner di Hogan Lovells e Pathways champion per l'Italia. In quest'ultimo ruolo l'avvocato, come spiega lui stesso, «ha il compito di incoraggiare i professionisti a investire in questo percorso».

Eppure, dare a un collega, che magari ha anche un'anzianità superiore rispetto alla propria, una valutazione specifica, motivata e utile pro futuro non è semplice. La tentazione di esprimere un giudizio sommario per la fretta, per non offendere l'altro o creare incomprensioni è dietro l'angolo. Così come non è sempre facile accettare una critica, seppur costruttiva e farla propria per migliorarsi. Per contrastare queste evenienze lo studio ha condotto diversi training, a livello internazionale e locale, per aiutare le sue risorse a capire come si da e come

# legalcommunity.it

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



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



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

---

«La flash feedback card guida i professionisti nella strutturazione del feedback. Serve sia a rompere il ghiaccio, che a condurre la conversazione verso le azioni e i comportamenti osservati, analizzandone l'impatto e suggerendo i miglioramenti che potrebbero essere implementati»

Daniela Pistorio  
hr manager Hogan Lovells

---



si riceve un riscontro efficace. «La finalità non è quella di criticare gli altri, ma di aiutarli a individuare le proprie aree di miglioramento e correggere o mantenere la rotta della crescita personale e professionale. In sostanza, si persegue un'ottica di miglioramento reciproco», chiarisce Picone.

Inoltre, la valutazione è guidata. «È stata messa a punto la *flash feedback card*, una cartolina che guida i professionisti nella strutturazione del feedback. È uno strumento che serve sia a rompere il ghiaccio, che a condurre la conversazione verso le azioni e i comportamenti osservati, analizzandone l'impatto e suggerendo i miglioramenti che potrebbero essere implementati. Si tiene inoltre conto di alcuni elementi considerati essenziali, tra cui la comunicazione, l'approccio al cliente, eccetera...», spiega **Daniela Pistorio**, hr manager di Hogan Lovells.

## PATHWAYS E IL PERCORSO DI CARRIERA

Ma come si inserisce Pathways nel contesto di definizione delle promozioni dei professionisti dello studio? Indirettamente. E questo perché, spiega Picone: «Pathways non è un percorso di carriera, ma uno

strumento di crescita che consente alle persone di capire dove sono arrivate e dove stanno andando».

«Sono proprio due cose diverse – aggiunge Di Mauro –. Mentre il processo dei feedback durante l'anno consente di autovalutarsi e osservare il proprio modo di lavorare, l'*appraisal* di fine anno è invece basato sulla valutazione del socio di riferimento rispetto al singolo professionista».

La separazione tra i due programmi è anche evidente, fa notare Pistorio, se si considera che «Pathways è scollegato dal momento in cui si valutano le progressioni sul percorso di crescita dei professionisti, che in genere vengono fatte tra dicembre e gennaio. Ogni ciclo annuale di Pathways, invece, va da ottobre a ottobre».

Ma una connessione c'è. «La grande novità è che durante la conversazione annuale con il socio il professionista ha l'occasione di condividere con lui il suo percorso di sviluppo e sottoporlo alla sua attenzione. Questo momento può diventare dunque la sintesi delle due prospettive che si incontrano, a dispetto della valutazione che una volta si basava solo sui riscontri dei partner e dei colleghi più senior», conclude Di Mauro.



## BILANCIO

In Italia, Pathways spegnerà la sua prima candelina alla fine del mese prossimo. «Finora abbiamo avuto riscontri positivi da molti professionisti, a testimonianza del fatto che la maggior parte di loro ha compreso sia l'idea di fondo che l'utilità del progetto», commenta Pistorio. La mossa successiva sarà l'apertura del sistema dei riscontri ai clienti. «Un passaggio ulteriore, che verrà senz'altro fatto a breve e sarà un elemento in più in grado di contribuire alla crescita professionale di ognuno di noi», conclude Di Mauro. (r.i.)

«La *review* annuale veniva percepita come lontana rispetto sia agli episodi oggetto della valutazione, che allo stimolo verso la crescita»

Luca Picone  
Managing partner Italia Hogan Lovells



# START ME UP

È sovraffollato e con redditi che ristagnano. Ma il mercato dei servizi legali continua a registrare il debutto di nuove insegne. Nel settore della business law ci sono state più di 40 new entry negli ultimi cinque anni a cui se ne aggiungono altre otto dall'inizio del 2018.

In almeno dieci casi hanno già raggiunto un chiaro posizionamento da protagonisti.

Ecco cosa le caratterizza



hi l'ha detto che il mercato dei servizi legali in Italia sia un mercato chiuso, ingessato, immobile? Certo, la vita degli oltre 242mila iscritti agli albi nella Penisola non è facile. Il reddito medio di un legale si attesta poco sopra i 38mila euro l'anno ([si veda il numero 104 di MAG](#)). E la sensazione che questo comparto sia ormai saturo e incapace di offrire opportunità a chi voglia cercare il proprio spazio parrebbe confermata anche

dal sostanziale ristagno della popolazione forense che, dopo l'exploit degli scorsi 20 anni (in cui è cresciuta del 190% passando dagli 83mila avvocati del 2005 ai 241mila del 2016), nell'ultimo esercizio è aumentata di "appena" un migliaio d'unità (+ 0,45%).

Tuttavia, in questo scenario a tinte fosche c'è una nota dissonante che riguarda l'andamento delle aperture di nuovi studi legali. Se da un lato la condizione individuale degli avvocati risulta oggettivamente problematica, dall'altro l'approccio imprenditoriale all'attività forense sembra godere di un discreto dinamismo.

La comparsa di nuove insegne sul mercato non si arresta. E sembra avere assunto ormai una tendenza costante. Lo confermano anche i primi mesi di quest'anno.

Dall'inizio del 2018, infatti, abbiamo registrato lo sbarco in Italia della law firm americana Littler Mendelson, guidato dai giuslavoristi **Edgardo Ratti** e **Carlo Majer** così come quello degli inglesi di Herbert Smith Freehills che si sono affidati a **Laura Orlando**. C'è stato poi l'avvio del progetto Led Taxand; la nascita della boutique Ip Bresner Cammareri Intellectual Property fondata da **Davide Bresner** ed **Emanuele**



Edgardo Ratti e Carlo Majer



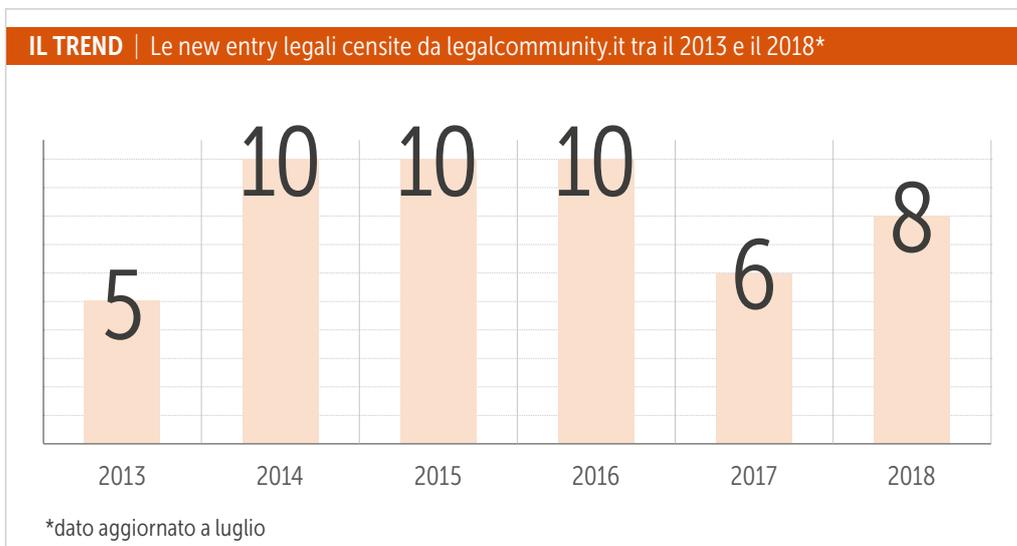
Laura Orlando



Davide Bresner ed Emanuele Cammareri

**Cammareri**; il progetto tax & legal Cisternino Desiderio & Partners lanciato da **Christian Cisternino** (già promotore della tax boutique Foglia Cisternino, oggi Foglia & Partners), **Massimo Desiderio** e **Gianni Beccari**; l'avvio dello studio Bastianini Carnelutti, da parte di **Nicolò Bastianini Carnelutti**; la nuova insegna del penale societario Della Sala Scuto a cui hanno dato vita, a Milano, **Paolo Della Sala** e **Salvatore Scuto**; mentre sempre nel penale dell'economia, a Genova, è partito il progetto Costa Navarra Nappi su iniziativa degli avvocati **Paolo Costa**, **Ruggero Navarra** e **Aldo Nappi**.

Ma l'osservatorio di **Legalcommunity.it**, tra il 2013 e il 2017, ha segnalato l'avvio ex novo di circa una quarantina di progetti nel settore della business law. Parliamo di iniziative che in un lasso di tempo così contenuto sono state in grado di alimentare un giro d'affari oggi stimabile tra i 140 e 160 milioni di euro. In almeno dieci casi, poi, queste new entry hanno modificato in maniera sostanziale i confini del settore, ampliandoli e diversificando ulteriormente l'offerta nel mercato (si veda la tabella) guadagnato in tempi rapidi un posizionamento da protagonisti.



**NICOLA  
DI MOLFETTA**

**2006-2016**

# **AVVOCATI D'AFFARI**

**SEGRETI • STORIE • PROTAGONISTI**

**Per acquistare la tua copia del libro**

**CLICCA QUI**



Si tratta di dieci realtà a cui, non a caso, fa capo più del 70% del fatturato di cui dicevamo prima.

Tre di queste sono anche già entrate a far parte stabilmente della *Best 50 di Legalcommunity* ([si veda il numero 101 di MAG](#)) ossia della lista dei primi 50 studi legali attivi in Italia per fatturato stimato. Parliamo, anzitutto, di Gattai Minoli Agostinelli. Formalmente, l'“anagrafe” data la sua nascita a dicembre 2012. Tuttavia, considerato che il 2013 è stato l'anno in cui è effettivamente cominciata l'attività dello studio e soprattutto che questa insegna ha di fatto incarnato il modello che abbiamo imparato a definire super boutique, riteniamo che questo caso debba essere fatto rientrare nel campione oggetto di questa analisi. In cinque anni, l'associazione è passata da 20 a quasi 100 professionisti con un fatturato di 31,2 milioni di euro e un incassato di 29,1 milioni, affermandosi sulla scena nazionale come realtà multipractice in



Federico Sutti

grado di competere con i big player del settore (si veda anche l'articolo seguente). Multipractice è anche Dentons, insegna internazionale che in Italia si è affidata a **Federico Sutti** (ex managing partner di Dla Piper) il quale ha fatto sì che questa insegna, che fino al 2015 non era nemmeno presente in Italia, sia riuscita a piazzarsi tra i primi 35 brand attivi nel nostro mercato con un fatturato di 25,66 milioni e un incassato di 22,3 (per approfondire la case history si veda [il MAG numero 97](#)). Terza new entry già presente nella Best 50 è lo studio Ludovici Piccone & Partners, 12 milioni di ricavi stimati nel 2012, si tratta della tax boutique

**TOP 10** | Le 10 legal new entry che si sono maggiormente distinte negli ultimi 5 anni (2013-2017)

STUDIO LEGALE	ANNO	PRINCIPALI FOCUS
Gattai Minoli Agostinelli	2013	Full service
Dentons	2015	Full service
Ludovici Piccone & Partners	2014	Tax
Fivelex	2014	Regulatory, litigation
Giovannelli e Associati	2014	Corporate m&a, litigation
Puri Bracco Lenzi	2015	Tax
Molinari e Associati	2017	Restructuring, corporate m&a, real estate, insurance
Cagnola & Associati	2016	Penale dell'economia
Crea	2015	Ip, it, pubblicità, media, societario, contenzioso
Arblit	2013	Arbitrati, contenzioso



BUCCIOLI | BRAZ DE OLIVEIRA  
ADVOGADOS ASSOCIADOS

# 25 Anni dedicati al Mercato Brasiliano e Internazionale.

Fabio Buccioli  
Socio fondatore

**Buccioli | Braz de Oliveira** è uno **Studio Legale internazionale** che assiste società ed investitori stranieri.

Con sede a **Sao Paulo** e a **Milano**, l'ufficio ha creato un'ampia rete di corrispondenti **di prima linea in Brasile, in Europa ed intorno al Mondo** per dare **sicurezza e tranquillità** ai propri clienti in **operazioni nazionali e cross-border**.

In uno scenario globale e sempre più complesso e sofisticato, Buccioli | Braz de Oliveira, grazie all'**eccellenza dei propri professionisti** ed al rapporto di fiducia con i clienti, è riconosciuto per la **rapidità, personalizzazione, creatività ed efficienza delle strategie proposte**.



Premio Italian Awards

[www.bcbo.com.br](http://www.bcbo.com.br)  
[contato@bcbo.com.br](mailto:contato@bcbo.com.br)



## IDENTIKIT DI UN PROGETTO RIUSCITO

Sono cinque le caratteristiche che di solito identificano una new entry legale destinata ad avere successo sul mercato. Al netto delle diverse scelte di posizionamento e della tipologia di attività svolta, le iniziative legali più riuscite sono contraddistinte da almeno quattro di questi cinque segni particolari:

- Partono con un business plan definito e lasciano poco spazio all'improvvisazione. Le correzioni di rotta sono possibili (oltreché naturali) ma sono inserite anche in un progetto che non perde mai la sua coerenza.
- Hanno un focus su practice areas o su industry ben definite in cui i professionisti riescono a produrre servizi a valore aggiunto.
- Si tratta di partnership coese. Avvocati che si sono scelti e che sono attenti non solo alle istanze di business ma anche alla compatibilità tra le personalità. L'attenzione al fattore umano è molto alta.
- Grande attenzione alla trasparenza e alla chiarezza dei rapporti. La governance di queste organizzazioni punta solitamente a premiare il merito e a evitare la formazione di rendite di posizione o privilegi personali.
- La qualità della proposta professionale è alta: si tratta di un dato basilare e allo stesso tempo imprescindibile.

fondata da **Paolo Ludovici** a novembre 2014 dopo aver lavorato in Maisto (dov'era diventato socio nel 2000) praticamente dalla fondazione (in questo caso, i dettagli sullo sviluppo dello studio sono sul [numero 103 di MAG](#)).

Il settore fiscale e tributario è tra quelli in cui si sono avute più new entry in questi ultimi cinque anni. Si pensi a Puri Bracco Lenzi, progetto a cui hanno dato vita **Paolo Puri**, **Pietro Bracco** e **Guido Lenzi** dopo aver lasciato la sede romana dello studio Miccinesi, anch'esso entrato ormai nel panorama delle realtà di riferimento del settore (per approfondire, si veda [il numero 83 di MAG](#)).

C'è poi il caso, recentissimo, di Led Taxand, partito a gennaio su iniziativa degli ex Fantozzi **Alfredo Fossati** e **Guido Arie Petraroli**, così come quelli, altrettanto recenti, di Giordano Merolle e C-Law nati rispettivamente su iniziativa di **Vittorio Giordano** e **Roberto Cusimano** (entrambi ex Ludovici e prima ancora Salvini Escalar), oltre ai precedenti Cornelli Gabelli (spin off di Morri Cornelli), partito a gennaio 2016; DMG, fondato a settembre dello stesso anno da **Maurizio Di Marcotullio** e **Christian Gioco**; e Foglia & Partners, spin off romano dello studio Tremonti Romagnoli Piccardi nato a fine 2015.

Piuttosto attivi anche i giuslavoristi. L'employment, in questi ultimi anni, ha registrato il debutto delle insegne Uniolex, dell'ex Carnelutti **Olimpio Stucchi**, Piacci De Vivo Petracca lanciato da **Bruno Piacci**, **Andrea De Vivo** e **Nicola Petracca** (quest'ultimo ex LabLaw) e Dramis Ammirati, fondato da **Massimo Dramis** e **Annarita Ammirati** dopo la loro uscita da Delfino Willkie Farr & Gallagher.

Tranne poche eccezioni, rappresentate anzitutto dai già citati Gattai e Dentons e a cui possiamo



Paolo Puri



Olimpio Stucchi

inhousecommunityus  
.com

# THE 100% DIGITAL INFORMATION TOOL

IN ENGLISH

FOR U.S. AND INTERNATIONAL  
IN-HOUSE COUNSEL



Follow us on



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

IL NUMERO

108 mln €

Il fatturato aggregato (stimato) delle new entry nella Best 10 del quinquennio 2013-17

aggiungere Dwf avviato in Italia a fine 2017 da **Michele Cicchetti**, **Luca Cuomo** e **Tancredi Marino** (ve ne abbiamo parlato nel [numero 90 di MAG](#)), la maggior parte delle nuove organizzazioni di questi anni sono nate con uno specifico focus di attività. Aree identitarie, come le hanno definite in una recente intervista ([si veda il numero 104 di MAG](#)) **Alfredo Craca** e **Francesco Di Carlo** che assieme ai soci **Edoardo Guffanti**, **Vittorio Pisapia** e **Claudio Tatozzi**, nel 2014 hanno dato vita al progetto Fivelex incentrato su litigation e regulatory bancario finanziario con cui, poi, è cresciuta anche l'attività sul fronte corporate m&a e restructuring. Ristrutturazioni, assieme a corporate m&a e real estate, sono tra i focus più caratterizzanti di Molinari e Associati, studio a cui ha dato vita **Ugo Molinari** nel 2017 dopo la conclusione del suo storico sodalizio con **Giuseppe Lombardi**. Mentre Giovannelli e Associati, nato nel 2014 su iniziativa di **Alessandro Giovannelli**, ha individuato nel corporate finance e nel litigation ad ampio spettro i propri tratti distintivi. E ovviamente potremmo continuare. Ip, pubblicità, informatica sono il biglietto da visita principale di Crea Avvocati Associati, partito a gennaio 2015 dopo la fusione tra Caneva e Associati, Crw e Mr. Mentre penale societario, da una parte, e arbitrati dall'altra, sono i settori in cui operano quasi esclusivamente gli studi Cagnola & Associati e Arblit promossi rispettivamente



Michele Cicchetti



Alfredo Craca



Ugo Molinari



Alessandro Giovannelli

da **Fabio Cagnola** (ex Bana), nel 2016 e **Luca Radicati di Brozolo** (già socio di BonelliErede) nel 2013.

Gran parte dei progetti finora citati sono stati promossi da professionisti con una lunga carriera alle spalle. Startupper un po' sui generis se si vuole dare a questo concetto un'accezione generazionale. Tuttavia, pensare che lanciare un nuovo studio sul mercato sia un'operazione esclusivamente alla portata di avvocati già affermati e accreditati tra i leader del settore sarebbe un errore.

Sono infatti altrettante le iniziative promosse da legali che dopo aver fatto le loro esperienze in grandi studi o in azienda hanno scelto di fondare un'organizzazione ex novo. Una struttura capace di riflettere il loro approccio al mercato dei servizi legali e quindi di farsi strada e distinguersi nel settore.

Nelle pagine seguenti raccontiamo il caso Legislab. Ma sono tante le storie simili, tenute insieme da quello che potremmo chiamare un approccio imprenditoriale alla professione.

**Piergiorgio Mancone** (37 anni) ideatore di Legislab assieme ad **Alberto Porzio** (33 anni), in un passaggio dell'intervista dice: «Non è una professione adatta a tutti. A me non bastava fare il funzionario di alto livello in uno studio. L'avvocato è qualcosa di più». Parole che ricordano quelle di **Romina Guglielmetti** (45 anni) fondatrice di Starclx assieme a **Carlo Riganti** (35 anni) nel 2013 dopo essere uscita dallo studio Santa Maria ([si veda il numero 42 di MAG](#)). Guglielmetti, che oggi siede nei cda di Fiorentina, Tod's Compass oltre a essere sindaco effettivo di Enel, raccontava la decisione di mettere in piedi Starclx facendo riferimento alla volontà di perseguire una visione alternativa della professione e sottolineando l'importanza di cominciare da una nicchia che, nel caso specifico, è stata rappresentata dal regolatorio bancario, dalla corporate



governance e dalla corporate compliance. Molte esperienze successive hanno avuto queste caratteristiche. Si pensi ad Amtf, studio lanciato nel 2015 da **Tommaso Ferrario, Alberto Crivelli, Michele Gioffrè e Gian Filippo Schiaffino** e attivo nelle rispettive aree di specializzazione dei suoi fondatori, dal diritto amministrativo, al penale societario passando per contenzioso, real estate e media a cui, con il recente ingresso di **Piercarlo Antonelli**, si è aggiunto il diritto del lavoro. Nello stesso anno è stato avviato il progetto Ecr Legal, ideato da **Monica Dal Prà, Flora Sntaniello, Gabriella Scionti e Adele Sodano**, focalizzato sul diritto dell'Ue, della concorrenza e regolamentazione dei mercati. Mentre nel 2016 abbiamo assistito, fra gli altri, al lancio di Dlms, fondato dagli ex Cleary Gottlieb **Francesco De Lorenzi, Mario Micciché, Marco Scalera e Marco Spada** e attivo sul fronte societario e contenzioso; al kick off di Laward, prima boutique millennial a cui hanno pensato **Pierantonio Luceri e Nicola Roni**. Il caso Laward è interessante perché si inserisce nel filone di nuove iniziative caratterizzate anche dal fattore territoriale. La boutique, infatti, ha sede a Belluno, oltretutto a Milano, così come lo studio Polis, prima coop legale della storia professionale italiana, ha sede a Bari, oltretutto a Roma e Milano (si veda il MAG numero 78), o ancora la boutique Vfgs, di base a Torino e da poco anche nel capoluogo lombardo. 📍

# GATTAI:

## LO STUDIO TRA UN ANNO? IN UNA NUOVA SEDE



Archiviata la fase di start up lo studio guarda al proprio futuro in termini strategici. Serviranno nuove risorse. Non necessariamente nuovi soci. Un pensiero su New York? Forse. Intanto la squadra, a Milano, si prepara a traslocare in via Principe Amedeo.



inque anni, nei manuali di economia, sono il tempo che serve a una start up per maturare e capire se sarà in grado di reggere il mercato, crescere e diventare una storia imprenditoriale di successo.

A cinque anni di distanza dalla sua partenza, lo studio Gattai Minoli Agostinelli può archiviare la propria condizione di start up declinando le cifre di quanto realizzato. L'associazione, partita nel 2013, oggi conta quasi cento professionisti (un terzo dei quali sono donne), 24 partner, 31,2 milioni di fatturato e 29,1 di incassato con una struttura dei costi contenuta entro il limite del 40% che consente all'organizzazione di investire annualmente il 3% in attività di ricerca e sviluppo.

«Quello che abbiamo fatto mi ha dato orgoglio e gioia» dice **Bruno Gattai** nell'[intervista tripla](#) fatta per MAG assieme ai suoi name partner **Luca Minoli** e **Riccardo Agostinelli** che potete guardare cliccando nel riquadro in pagina. «Se riusciremo a restare coesi, non ci fermerà nessuno».

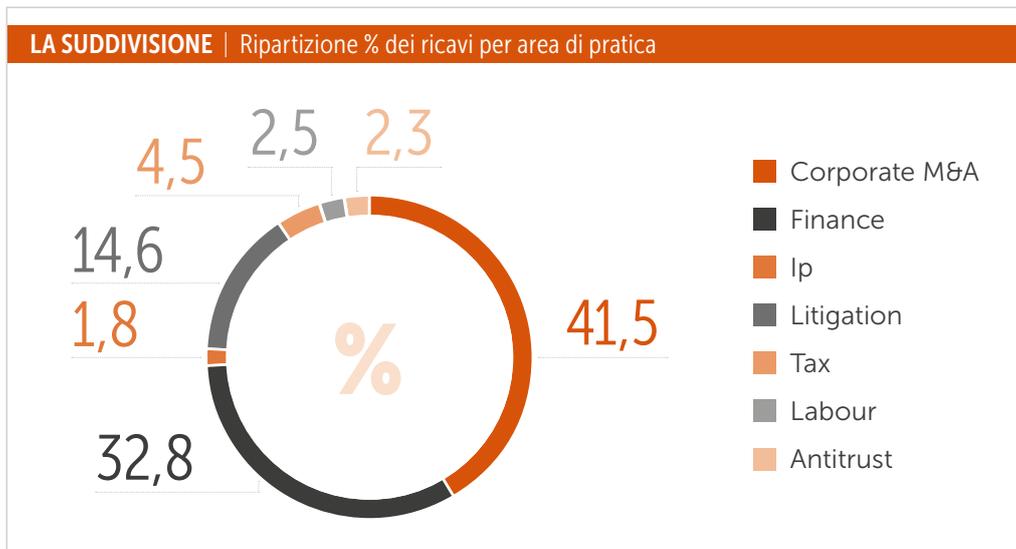
Sono parole che lasciano percepire una profonda soddisfazione. Sentimento più che giustificato da un anno in cui lo studio è tornato ad affiancare il proprio nome a quello dei grandi deal. Solo pochi giorni prima della visita con MAG, Gattai ha guidato la squadra dello studio che ha affiancato Cvc nell'acquisizione del 51,8% del gruppo farmaceutico Recordati. Una delle operazioni

di m&a più importanti dell'anno, se non la più importante.

Questo momento sancisce la maturazione di un progetto professionale che ha definitivamente trovato la sua identità. Partito come organizzazione che si sarebbe dovuta reggere esclusivamente su tre settori core (corporate m&a, finance e litigation) oggi lo studio Gattai Minoli Agostinelli è una super boutique full service, capace di coprire ogni area tipica di una law firm d'affari senza avere dimensioni elefantache.

«L'opportunità di partire cinque anni fa – racconta a margine dell'[intervista tripla](#) Gattai – ci ha consentito di costruire uno studio con dimensioni adeguate alle caratteristiche attuali del mercato italiano». Il che, tuttavia, non significa che lo studio non abbia intenzione di crescere ancora. «Abbiamo bisogno di nuove risorse – prosegue Gattai – perché ormai non riusciamo più a stare dietro al lavoro che ci arriva. È stato sempre così». Servono nuovi avvocati. Giovani innanzitutto. Quanto a nuovi soci, invece, Gattai non ritiene che lo studio abbia particolari necessità. Ogni lateral di partner, in passato, è stato concepito e realizzato per coprire aree in cui l'organizzazione non era presente. «Oggi – osserva il managing partner – abbiamo una copertura completa. Potremmo, però, pensare di rafforzare un paio d'aree ancora poco presidiate da noi ma con grandi potenzialità. Penso all'amministrativo e al real estate».





«Quello che abbiamo fatto mi ha dato orgoglio e gioia... Se riusciremo a restare coesi, non ci fermerà nessuno»

Bruno Gattai

Insomma la squadra continuerà a crescere «anche se non diventeremo mai uno studio di 350 persone». Eppure, quando gli si chiede quali siano i competitor diretti di Gattai Minoli Agostinelli, Bruno Gattai non esita a indicare le grandi insegne del magic circle italiano. «Le dimensioni non contano – ribadisce – e poi pensi agli Stati Uniti: realtà come Cravath hanno dimensioni molto più contenute di colossi come White & Case o Latham & Watkins eppure non solo sono loro concorrenti diretti ma godono di un prestigio persino superiore». Fatto sta che gli uffici milanesi di via Manzoni,

all'interno di Palazzo Gallarati Scotti, non sono più sufficienti a ospitare tutti i professionisti dello studio. E non a caso, alla domanda su dove vede tra un anno lo studio, Gattai risponde con una battuta: «In un'altra sede». L'indirizzo è ancora top secret, ma secondo quanto appreso da MAG dovrebbe trattarsi di un palazzo in via Principe Amedeo a pochi passi dalla sede del consolato americano a Milano.

Una sede che forse potrebbe ospitare anche la squadra («Unit») che si sta occupando delle due diligence e della cura del know how, al momento di stanza in un Regus in zona Duomo ([si veda il numero 98 di MAG](#)). «Oggi ci lavorano in 6-7, ma diventeranno presto 15. Non so se continueremo a tenerli in una sede distaccata o meno. Si vedrà».

Quanto all'estero, invece, «Londra per ora rimarrà l'unica sede Oltreconfine». Qui il tema dell'impostazione da dare a questo ufficio è ancora aperto: una struttura di collegamento o una sede vera e propria?

E poi c'è l'America. New York ritorna nelle parole di tutti i name partner dello studio durante l'[intervista tripla](#). Ma al momento non c'è nulla di concreto. «Avere le persone giuste è sempre la condizione imprescindibile per affrontare un passo di questo tipo». Però trovarle, queste persone, non è una cosa così banale. (n.d.m.)

**Philip Kotler**  
MARKETING FORUM

ITALY

# PRECISION MARKETING

30 NOVEMBRE E 1 DICEMBRE  
FICO EATALY WORLD BOLOGNA

media partner

legalcommunity.it



[www.pkmf-italy.it](http://www.pkmf-italy.it)



# UN LABORATORIO CHIAMATO LEGISLAB

Età media dei fondatori: 41 anni. Focus sulle attività regolamentate. In due anni e mezzo questo progetto è passato da tre a 25 professionisti. Nel 2018 l'insegna si è fatta notare nell'acquisizione di Quadrivio da parte di Green Arrow. Focus sullo sport. E attenzione al Ppp

D

ue anni, un mese e venti giorni. Se chiedete a **Piergiorgio Mancone** quand'è che è cominciata l'avventura di Legislab dovrete aspettarvi una risposta del genere. Aggiornata all'ultimo secondo. Così come si è sentito rispondere MAG quando l'avvocato 37enne assieme al socio **Alberto Porzio** (33 anni) è venuto

in redazione a raccontare la storia di questa start up legale con l'entusiasmo tipico di chi è alle prese con la trasformazione di un'idea in realtà.

«Ma il percorso che ci ha portato all'apertura dello studio era cominciato un anno prima», precisa l'avvocato e managing partner dell'organizzazione. Tutto è stato preceduto da un periodo di riflessione profonda, in cui i futuri soci si sono confrontati su come vedevano la professione negli anni a venire e su quale modello di studio fosse capace di riflettere la loro visione e allo stesso tempo di competere sul mercato.

La risposta è stata che lo studio che Mancone e Porzio avevano in mente non c'era (ancora). La mossa successiva, di conseguenza, è stata naturale: «Ci siamo messi al lavoro per costruirlo noi quello studio».

Del resto, prosegue l'avvocato, «se uno ha un'idea chiara sulla professione che verrà e non la mette in pratica non ha senso che la faccia... la professione».

Quella di Legislab è una storia che sconfessa l'assunto che dar vita a uno studio legale non sia più un'opzione alla portata di giovani avvocati. Più corretto dire, prosegue Mancone, «che non è una professione adatta a tutti. È un'attività economica e come tale richiede piglio imprenditoriale da parte di chi la pratica. A me non bastava fare il funzionario di alto livello in uno studio. L'avvocato è qualcosa di più».

Così è nata l'idea del "laboratorio della legge" che si è tradotta nel brand Legislab. Al centro il potenziale della nicchia. Lo scenario, del resto, lo conosciamo bene. Da un lato l'onda tecnologica che sta rivoluzionando l'impostazione tradizionale degli studi legali annientando le attività commodity. Dall'altro il ritorno sulla scena dei grandi network capaci di lavorare sui volumi e guadagnare grazie a importanti economie di scala.

In questo contesto, è stata la conclusione a cui sono giunti Mancone e Porzio, «i



Piergiorgio Mancone

mercati di nicchia e quelli regolamentati rappresentano un'opportunità».

Ma cosa si intende per mercati regolamentati? Ovvero, cosa intendono gli avvocati di Legislab quando usano questo termine?

«Noi consideriamo regolamentato tutto ciò che sconta una normativa italiana di settore che si distanzia da codice civile e dalla practice internazionale». L'idea è piaciuta. E ha convinto diversi colleghi, tanto che nei primi sei mesi di vita il progetto Legislab ha radunato cinque soci che si sono dati il titolo di founding partner.

Oltre a Mancone e Porzio hanno partecipato al kick off dello studio gli avvocati **Walter Marini**, litigator cresciuto in Izzi Toniatti Pini Perron-Cabus Ziliani (come Porzio), **Isabella Secci**, civilista con una specifica competenza in diritto di famiglia e **Davide Medda**, giuslavorista che con Secci aveva precedentemente collaborato nella boutique Secci & Medda a Torino (da cui proviene anche il partner **Ivan Tosco**).



Alberto Porzio

Mancone, oltre a essere il managing partner dello studio, si occupa di diritto bancario e finanziario avendo anche lavorato come in house in una banca del gruppo Bnp Paribas. A maggio scorso, assieme al socio **Vincenzo Dispinzieri** e agli avvocati **Giuseppe De Carlo** e **Luca Gobbi** ha assistito la piattaforma di asset management indipendente Green Arrow Capital nell'acquisizione di Quadrivio assieme a un team dello studio Orrick. Porzio, invece, si occupa di diritto commerciale e in questi anni ha consolidato una specifica expertise in diritto sportivo. «Abbiamo costituito un team espressamente dedicato a questo settore – dice a MAG – una squadra di cinque persone. E in questi primi due anni abbiamo seguito 60 pratiche solo sul fronte calcio». Tra i clienti più noti, il Cagliari dell'imprenditore **Tommaso Giulini**. Lo studio ha seguito anche la questione stadio, in particolare occupandosi di «andare a chiudere gli accordi con il Comune di Cagliari. Questa esperienza ci ha avvicinato al settore del partenariato pubblico privato (Ppp) che

– afferma il managing partner di Legislab, Mancone – è uno dei settori in cui intendiamo investire nel prossimo futuro, anche perché è un'area che fa lavorare tutto lo studio richiedendo competenze trasversali che vanno dall'amministrativo al finance passando per il real estate (in cui opera la partner **Emanuela Fusillo**, ndr)».

Legislab, in questi due anni e mezzo, ha attirato molti professionisti. L'ingresso più recente, ad aprile di quest'anno, è quello di **Roberta Mollica**, ex Carnelutti, arrivata per occuparsi di media. Un mese prima era stata la volta di **Emanuela Iannucci**, proveniente da Montanari Brescia Miccoli ed entrata a rafforzare il dipartimento di contenzioso e **Francesca Bisaro**, esperta di energy con precedenti esperienze negli studi Vbsm e Abbatescianni oltreché in azienda, essendo stata chief legal affair di Asja ambiente per oltre sei anni.

Inoltre, lo studio sta lavorando alla propria rete internazionale: dopo le aperture dei tre

---

«Ci chiamiamo Legislab perché fin da subito abbiamo voluto dare l'idea che qui si lavora in team. Siamo laboratorio della legge perché la legge la utilizziamo per risolvere questioni concrete e non per intasare le cancellerie dei Tribunali»

Piergiorgio Mancone

---

uffici di Milano, Torino e Roma, Legislab ha stretto un accordo di collaborazione con Interlaw a Montecarlo ed è al lavoro per chiudere un'intesa simile con uno studio a Parigi.

Il tutto, mentre lo scouting per l'individuazione di nuovi soci prosegue. «Adesso stiamo cercando un profilo forte nell'assicurativo regolamentare», dice Mancone che ritiene che la capacità di attrarre professionisti sia sostanzialmente legata anche alla governance di Legislab.

«Abbiamo impostato l'organizzazione dello studio per evitare che si creassero rendite di posizione per chiunque. Noi ci mettiamo in gioco ogni anno. L'idea è di proporsi come piattaforma ideale per tutti i professionisti che abbiano un'idea da realizzare e la voglia di mettersi in gioco».

Nella pratica, lo studio funziona distribuendo gli utili in base a uno schema che prevede l'assegnazione del 30% all'origination, del 40% al lavoro svolto e del restante 30% per premiare il merito e al contempo provvedere alla perequazione delle remunerazioni. «Questo 30% - spiega il managing partner - ha sia obiettivi solidaristici, sia meritocratici». Con questo sistema il laboratorio fotografa nella maniera più fedele possibile l'andamento dello studio nel corso dell'anno e ne dà conto ai soci. «Ci chiamiamo Legislab perché fin da subito abbiamo voluto dare l'idea che qui si lavora in team - sottolinea Mancone -. Ogni caso viene analizzato da una serie di punti di vista differenti. E al cliente cerchiamo di dare una soluzione che sia fattore di accelerazione del suo business. Lavoriamo per raggiungere gli obiettivi che il cliente ci chiede di raggiungere. Siamo laboratorio della legge perché la legge la utilizziamo per risolvere questioni concrete e non per intasare le cancellerie dei Tribunali».

E anche i risultati che questo gruppo di avvocati sta ottenendo sono decisamente concreti. «Il 2017 è stato il primo anno fiscale vissuto per intero da Legislab. E in questo primo anno - ricorda Mancone - il fatturato realizzato è stato superiore dell'80% rispetto a quella che era la sommatoria di partenza dei fatturati dei singoli soci. L'idea del cross selling e del fare attività ad alto valore aggiunto per il cliente sta funzionando». I ricavi del 2017 si sono attestati a 1,1 milioni di euro. E nel 2018, a giugno, l'associazione ha già realizzato il fatturato che aveva raggiunto nell'intero esercizio precedente. «Ma - assicura Mancone - siamo solo agli inizi». (n.d.m.)

#### LO STUDIO IN CIFRE



2016

L'anno di fondazione



3

Le sedi: Milano, Torino e Roma



5

I soci fondatori



11

Il numero complessivo dei partner



60

Le pratiche di diritto dello sport seguite in due anni



80%

L'incremento del fatturato prodotto nel primo anno dal modello Legislab



# L'Europa ai tempi del WHISTLEBLOWING: tra best practice Uk ed EVOLUZIONE DEL MODELLO

**R**isale agli inizi degli anni '90 la diffusione in Europa della cosiddetta pratica del *whistleblowing*. In alcuni Paesi europei, tra i quali l'Italia, il *whistleblowing* costituiva, tuttavia, soltanto una *best practice* sperimentata da alcune multinazionali e privo, dunque, di una regolamentazione normativa. Diversamente, in altri Paesi europei, tra i quali il Regno Unito, il *whistleblowing* è stato, sin dai suoi esordi, considerato uno strumento fondamentale per la repressione di fenomeni di malfunzionamento e pratiche abusive all'interno di imprese pubbliche e private, come tale meritevole di una legislazione specifica. In particolare, il *Public Interest Disclosure Act 1998* (PIDA) in materia di *whistleblowing*, oltre a "funzionare" in Uk da circa 20 anni, ha ispirato e continua a ispirare la legislazione di diversi paesi europei ed extra europei (si pensi

all'Australia, all'Irlanda, al Giappone e alla Corea del Sud). Il successo del sistema *whistleblowing* in Uk è, tuttavia, legato non tanto (o meglio non solo) alla normativa a esso sottesa, quanto piuttosto alle *best practice* e cioè alle modalità con le quali tale normativa è stata, di tempo in tempo, "metabolizzata" e sviluppata dai suoi destinatari. Il modello Uk ha, infatti, subito una rapida evoluzione nel corso degli ultimi anni, anticipando un cambiamento che, con ogni probabilità, interesserà anche l'Italia negli anni a venire. Anzitutto, le imprese Uk - e in particolare, le imprese nel settore finanziario - hanno, nell'ultimo decennio, incentivato una vera e propria cultura del *to do the right thing*, che consiste non già in una sterile attività di *pushing* dei dipendenti verso la segnalazione, bensì nello sviluppo di un progetto molto più articolato. E infatti, tra le altre cose, le imprese Uk forniscono ai propri dipendenti una informativa chiara, completa e aggiornata in materia; organizzano training specifici nel corso dei quali, oltre a illustrare le modalità con le quali la segnalazione può essere effettuata, vengono valorizzati i vantaggi

che potrebbero derivarne anche in termini di benessere della comunità aziendale; organizzano incontri periodici nel corso dei quali i manager informano i lavoratori dell'esito delle indagini effettuate a seguito delle segnalazioni ricevute e dei provvedimenti eventualmente adottati; creano condizioni ambientali tali da costruire e alimentare la fiducia dei lavoratori nei confronti del *whistleblowing*, incoraggiandoli a segnalare senza remore di ritorsioni. Altra *best practice* implementata dalle imprese britanniche consiste nell'acquisizione del feedback dei propri dipendenti al fine di individuare i canali di segnalazione interna più adeguati al contesto aziendale e alle preferenze/sensibilità dei dipendenti stessi. Le imprese Uk hanno gradualmente ampliato l'oggetto della segnalazione, includendovi, talvolta, materie che neppure rientrano nella definizione di *whistleblowing* contenuta nella legge.

In Uk gioca, peraltro, un ruolo fondamentale l'"insistente" campagna di sensibilizzazione alla segnalazione portata avanti, negli ultimi anni, dai media e da alcune associazioni, come la PCaW (Public Concern at Work), che svolgono una funzione consultiva, informativa e di supporto per i *whistleblowers* prima e dopo la segnalazione.

In questo contesto, non sembra dunque un caso che in Regno Unito il numero dei *whistleblowers* sia notevolmente cresciuto negli ultimi anni e che la percentuale delle segnalazioni effettuate in azienda sia risultata superiore rispetto alla percentuale delle segnalazioni ricevute da autorità ed enti esterni.

L'evoluzione del modello inglese sembrerebbe, peraltro, non essersi arrestata. Associazioni e parti politiche hanno, infatti, proposto di modificare la vigente normativa in materia di *whistleblowing*, chiedendo, tra le altre cose: l'introduzione di sanzioni civili e penali per le imprese che compiono atti ritorsivi nei confronti dei *whistleblowers*

all'indomani della segnalazione o, più in generale, che violano la normativa di legge; l'ampliamento della lista dei *whistleblowers*, ricomprendendovi, ad esempio, i tirocinanti; l'istituzione di una agenzia o di un dipartimento statali legittimati a inibire/reprimere eventuali comportamenti ritorsivi nei confronti dei *whistleblowers* ancora prima di un eventuale procedimento giudiziario da questi ultimi instaurato a proprie spese. Resta a questo punto da chiedersi se l'Italia avrà o meno un'evoluzione in termini di diffusione e valorizzazione della cultura del *whistleblowing* analoga a quella che ha interessato il Regno Unito. La risposta va ricercata anche e non tanto nell'adeguatezza, o meno, della vigente normativa italiana in materia, quanto piuttosto nel contesto culturale in cui tale normativa si colloca. Contesto culturale che, sulla base dell'esperienza maturata nell'ambito del settore pubblico (dove una normativa in materia di *whistleblowing* esiste già dal 2012), sembrerebbe essere gradualmente progredito. I dati pubblicati dall'Anac (Autorità Nazionale Anticorruzione) sono al riguardo decisamente incoraggianti. Nel periodo gennaio-maggio 2018 (e dunque in soli 5 mesi), le segnalazioni effettuate da dipendenti pubblici sono state 334, il 42,8% delle quali provenienti da regioni del Sud-Italia (contro il 22% del Centro-Italia ed il 32% del Nord-Italia), mentre il totale delle segnalazioni effettuate da dipendenti pubblici nell'intero anno 2017 è stato pari ad appena 364.

Il contesto culturale italiano sembrerebbe, dunque, orientato verso il superamento del binomio "*whistleblower/spione*" con graduale consapevolezza che, in un paese civilmente evoluto, la scelta tra segnalare e ignorare non può cadere sull'omertà. ■

\**Employment & Incentives Practice Head,*  
*Linklaters Italy*

\*\**Employment & Incentives Senior Associate,*  
*Linklaters Italy*

Luca Ferrari

# EFFETTO CR7?

Al calcio  
italiano

SERVE  
UN VERO  
RILANCIO



MAG ha incontrato Luca Ferrari, socio a capo della practice globale dello studio Withers dedicata allo sport. «Più managerialità per far tornare protagonista la Serie A». L'interesse dei fondi

# È

il 10 luglio 2018. Il sito della *Gazzetta dello Sport* batte il titolo che otto milioni di tifosi bianconeri aspettano con trepidazione: «Ronaldo-Juve: è ufficiale! Al Real 105 mln». Nulla da aggiungere. L'Italia sembra tornata l'ombelico dell'universo calcistico.

Il gol, sul piano legale, lo siglano lo studio portoghese Morais Leitão Galvão Teles Soares da Silva, che affianca il fuoriclasse cinque volte pallone d'oro proveniente dal Real Madrid, e l'associazione professionale torinese Tosetto Weigmann di cui è socio **Cesare Gabasio**, da diversi anni ormai legale di riferimento della Juventus.

Si comincia a parlare di effetto Cr7. E a beneficiarne è prima di tutto la Vecchia Signora. Appena dieci giorni dopo l'ufficializzazione dell'arrivo, secondo *FoxSports.it*, gli store ufficiali della Juve hanno già venduto 520mila divise con su stampato il nome di **Cristiano Ronaldo** e il numero 7. Tradotto in soldoni, si parla di un incasso di 10,2 milioni di euro. La notorietà social della squadra guidata da **Massimiliano Allegri** sale alle stelle, il canale You Tube a luglio è il più visitato del mondo e su Instagram la pagina della Juventus supera i 15 milioni di followers.

Poi c'è la Borsa. Il 24 agosto il titolo torna ai massimi storici e la capitalizzazione del club raggiunge e supera il tetto del miliardo di euro.

Insomma, dubbi sul fatto che questa sia stata l'operazione di calcio mercato dell'anno non ce ne sono. Ed è lecito chiedersi se questo possa essere l'inizio della ripresa per il sistema-pallone in Italia.

MAG ne ha parlato con **Luca Ferrari**, partner a capo della practice globale dello studio Withers dedicata allo sport. «È vero che l'operazione CR7 ha dato grande visibilità e impulso al settore. Però il calcio Italiano, e non lo dico io, è rimasto indietro, non si è sviluppato, non ha scelto di andare verso una maggiore managerialità e aggressività economica. Il volume d'affari si è ridotto e altri mercati l'hanno sorpassato. La Juve, al momento, è un'eccezione».

Ferrari, classe 1965, nato a Foligno ma di origini friulane, è uno dei pochi fuoriclasse del diritto dello sport in Italia. Il suo segno distintivo è l'understatement. Non ama apparire, pur lavorando in un settore che potrebbe offrirgli molta visibilità. «Nel corso della mia carriera - racconta a MAG - ho fatto una scelta fondamentale: fare l'avvocato». Le alternative sarebbero potute essere diverse: procuratore, manager, avvocato-manager o viceversa. Ma lui ha scelto di tenere la barra dritta («per fare questa professione serve un livello di specializzazione e competenza che non è compatibile con altre attività») e seguire la sua vocazione professionale che, dopo una lunga esperienza in Cba, nel 2014 lo ha portato a diventare socio di Withers. «È stato il matrimonio perfetto - dice Ferrari - perché mi ha consentito di dare ai miei assistiti una gamma di servizi molto ampia beneficiando dei vantaggi di una piattaforma internazionale». Ma chi sono questi assistiti? Qui l'avvocato si irrigidisce un po'. Fare nomi non è pratica

Sotto la lente

## UNA PRACTICE DEDICATA AL BUSINESS DELLO SPORT

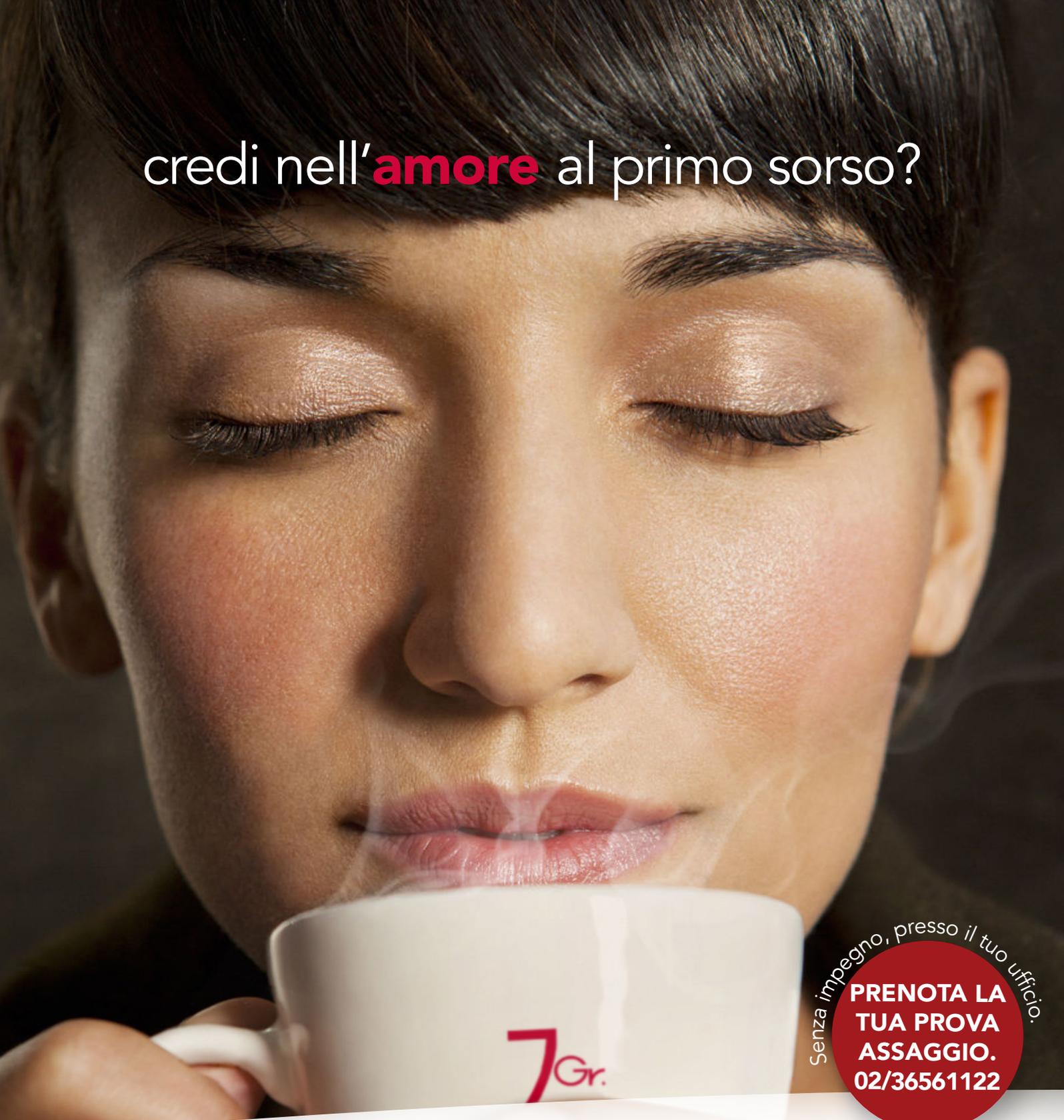
Il team di Withers capitanato da Luca Ferrari si occupa di sport e business principalmente operando da quattro sedi dello studio: Londra, Milano, New York e Singapore. Ferrari crede molto nel gioco di squadra tanto che considera «l'affermazione dei miei colleghi come uno dei maggiori indici di successo della practice sportiva di Withers».

Lo studio, quest'estate, fra le altre cose, ha gestito le trattative per la vendita del Palermo di **Maurizio Zamparini**.

Ma la practice di sport di Withers (che conta circa 15 professionisti) oltre al calcio si occupa di Tennis (lo studio segue assiduamente **Novak Djokovic**), automobilismo, nuoto, basket, rugby, atletica e golf, in ordine di valore-fatturato. In Italia, il team è particolarmente attivo su calcio, basket (dove segue l'Umana Reyer di Venezia) e nuoto (Arena).

I professionisti che fanno parte di questo team hanno competenze diverse che vanno dal diritto commerciale, a quello fiscale passando per il diritto del lavoro. Il team è inserito nell'area (Special interest group) denominata Talent & Sport della law firm. Un gruppo che conta 30 partner, operativi dalla California a Tokyo passando dall'Europa, coordinato sempre da Ferrari. #

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

**7Gr.** | For  
espresso  
lovers  
only.

## BIG FIVE | Il fatturato dei più importanti campionati europei



comune nel suo studio. «Siamo i primi custodi della riservatezza dei nostri clienti», dice. Anche se, negli anni, alcuni mandati eccellenti hanno avuto inevitabilmente visibilità. Ferrari è stato l'avvocato che ha seguito in più occasioni durante le loro carriere di calciatori **Pavel Nedved** e **Oliver Bierhoff** («con cui siamo rimasti amici»). Ma è stato anche l'avvocato che ha seguito l'arrivo alla Juventus di **Zlatan Ibrahimovic**. E per venire a tempi più recenti, Ferrari ha seguito il passaggio di **Alberto Zaccheroni** alla nazionale di calcio degli Emirati Arabi Uniti, e poi quello del portiere dell'Arsenal **Wojciech Szczesny** alla Juventus così come il trasferimento dell'allenatore **Jürgen Klopp** al Liverpool o il passaggio di **Manolo Gabbiadini** al Southampton. Tutto è cominciato più di 20 anni fa. Prima Ferrari aveva seguito per il Vicenza, l'arrivo di **Joachim Björklund**. E dopo qualche anno arrivarono una serie di incarichi dall'Udinese. «Mi occupavo di diritto commerciale internazionale – racconta – e all'epoca l'Udinese mi chiese di assisterla nell'acquisizione di un calciatore egiziano: **Hazem Emam**». Anche in quell'occasione la notizia ebbe gli onori della cronaca: i giornali parlavano dello Zico delle Piramidi. «L'Udinese aveva un'operatività internazionale fortissima: capacità di selezionare talenti all'estero, portarli in Italia e valorizzarli. La collaborazione con l'Udinese mi ha portato a conoscere **Mino Raiola** con cui ho fatto una serie di operazioni». Anche se non si è trattato dell'unico procuratore con cui Ferrari ha lavorato. «Ho collaborato anche con **Tulio Tinti** (per il quale ha curato il passaggio di **Andrea Pirlo** al New York City Fc, ndr) e **Giovanni Branchini**».

Insomma, Ferrari ha seguito il calcio italiano (ma gli sport di cui si occupa il team di Withers sono molti di più, si veda il box) per un tempo sufficiente a osservarne e percepirne la profonda trasformazione. «Vent'anni fa l'Italia era il centro del mondo in questo settore. Adesso è la periferia». Il tutto, sostiene l'avvocato, si lega a un tema di gestione.

Dopo la separazione della Lega di Serie A da quella di Serie B (in cui Ferrari ha avuto parte attiva essendo stato l'avvocato che si è occupato della riforma della serie cadetta curando, tra le altre cose, l'introduzione del *salary cap* dei

«I ricavi del mercato calcistico europeo hanno superato nella stagione 2016-2017 per la prima volta i **25 miliardi di Euro** (+13% rispetto 2015/2016)»

calcatori) «le società avrebbero dovuto fare quello che i club inglesi hanno avuto il coraggio di fare rispetto alla governance della Premiership: un grande passo indietro». Invece, almeno fino a oggi dice Ferrari, così non è stato. «Bisognava rimettere mano alla gestione assembleare e delegare davvero a un gruppo di manager il governo della Lega». L'arrivo di **Gaetano Micciché** alla presidenza della Lega di A, aggiunge però Ferrari, «sembra andare in questa direzione. E questo è senz'altro un dato positivo».

Bollettino

## CALCIO A GO GO



Societario, finanziario, immobiliare e media. Sono tanti i volti del diritto che si possono applicare allo sport. La cartina al tornasole sono i mandati che il calcio ha prodotto negli ultimi mesi. Dal passaggio del controllo del Milan agli americani di Elliott, assistiti da **Alfredo Craca** di Fivelex (entrato a far parte del cda del club rossonero) all'aumento di capitale da 100 milioni dell'AS Roma seguito da Tonucci & Partner (T&P) con i soci **Gianluca Cambareri** e **Giuseppe Santarelli**. Sempre T&P con Cambareri e i soci **Alessandro**

**Vasta**, **Alberto Fantini**, **Francesco Angelini** e **Carmine Bruno** ha affiancato il Venezia FC nello studio di fattibilità per il nuovo stadio. Mentre a fine 2017, i partner **Jeff Lawlis**, **Giancarlo d'Ambrosio** e **Andrea Novarese** di Latham & Watkins hanno assistito Inter Media and Communication (FC Internazionale) per il bond da 300 milioni, il primo emesso da un club italiano sul mercato internazionale.

Tornando, infine, a operazioni più recenti, la boutique Martini Manna, con la naming partner **Elena Martini**, ha assistito il gruppo Perform nell'acquisizione dei diritti esclusivi sulle dirette della Serie A per le stagioni 2018/2021. Lo studio ha poi seguito anche il lancio del portale Dazn. ■

Luca Ferrari



Diversamente, osserva il partner di Withers, si rischia che i tornei nazionali vadano progressivamente perdendo importanza e che alla fine si materializzi davvero una dimensione europea del calcio d'élite in cui giocheranno club come la Juventus, il Paris Saint Germain, il Real Madrid ovvero tutte quelle squadre che rappresentano eccellenze nazionali ma che, di fatto, in patria non hanno più di due o tre competitor reali o potenziali. «Al momento – aggiunge Ferrari – l'unico argine a questa deriva elitaria e sovranazionale è rappresentato dalla Premiership inglese dove tanti club di fascia media si mantengono competitivi». Il che significa capaci di produrre ricavi e utili con costanza.

Ma Ferrari non tratteggia solo i rischi a cui sta andando incontro il calcio italiano. «L'altra faccia della medaglia – osserva – è rappresentata dall'interesse che gli investitori stranieri continuano a nutrire verso l'Italia e il suo calcio». Restiamo un Paese importante in questo sport che conta una popolazione vastissima di tifosi appassionati. E poi c'è un secondo aspetto. «Quello italiano è uno dei mercati in cui si può ancora creare molto valore», afferma Ferrari. «Il mercato inglese è sì il più ricco oggi (con i suoi 5,3 miliardi di fatturato, ndr), ma anche il più saturo. Non c'è più valore da creare visto che i costi di un investimento in un club della Premiership sono ormai diventati proibitivi. I club di serie A, invece, hanno in prospettiva un margine di ritorno sugli investimenti molto interessante. La sottovalutazione e il possibile recupero di efficienza sono due fattori che allettano i fondi che hanno soldi da investire». Quindi, conclude Ferrari, «l'insieme di queste cose fa sì che, secondo me, il calcio italiano se presentato in maniera decorosa possa attirare ancora investitori. Se la serie A riuscirà a invertire il declino e ripartire con un programma di sviluppo ed efficienza il valore dei nostri club potrà crescere» e preludere a una nuova stagione di gloria per tutto il settore. Una fase di rilancio di cui beneficeranno tanto le società blasonate quanto quelle della fascia intermedia. ■

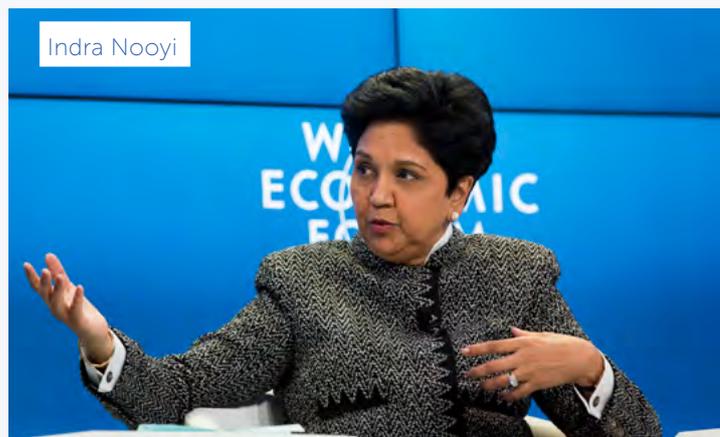
# S&P 500: it's a man's WORLD

“**T**his is a man's world”, cantava **James Brown** nel lontano 1966. E alla fine del 2018 poco è cambiato. Per lo meno guardando al mondo del business.

Sapete quante aziende appartenenti al paniere azionario dell'indice Standard & Poor's 500 (S&P 500) hanno un amministratore delegato donna? Solo 24, poco meno del 5%. Parliamo delle 500 aziende statunitensi a maggiore capitalizzazione.

Il numero – emerso a inizio estate con l'uscita di un elenco delle donne ceo di queste grandi imprese a cura della società di consulenza e ricerca dedicata alle donne nel mondo degli affari Catalyst – ha fatto discutere i media internazionali. Ad accendere il dibattito, a inizio agosto, sono state le dimissioni, dopo 12 anni, dalla carica di chief executive officer di PepsiCo di **Indra Nooyi** ([leggi qui la notizia](#)), la prima donna non americana arrivata al vertice del colosso delle bevande. Al suo posto, dal 3 ottobre prossimo, salirà l'attuale presidente **Ramon Laguarta**. Un uomo.

A suscitare livore tra i media internazionali è stato proprio il sesso del successore di Nooyi. E non solo il suo



visto che nel 2017 le donne ai vertici delle aziende dello S&P 500 erano 32, il 25% in più rispetto a oggi. Solo tre volte nella storia di queste grandi società quotate, come ha spiegato Catalyst, è accaduto che a una donna ceo ne succedesse un'altra: nel 2009 in Xerox **Ursula Burns** ha preso il posto di **Anne Mulcahy**; nel 2011 in Avon **Sheri McCoy** ha preso lo scettro di **Andrea Jung**; nel 2017 in Reynolds American **Debra A. Crew** è subentrata a **Susan Cameron**.

Cosa sta succedendo alle multinazionali americane che si dicono sempre più attente alla diversità e all'inclusione?

In un'intervista al *Wall Street Journal*, Nooyi ha spiegato che quando è stato scelto il suo sostituto non c'erano ai vertici dell'azienda altre donne con un set di competenze specifico per assumere il ruolo di amministratore delegato. «Il problema non è che le donne non vengono promosse – ha dichiarato la ex ceo – ma si dovrebbe creare un ambiente, soprattutto nelle grandi multinazionali, che consenta anche alle donne che non riescono ad andare necessariamente all'estero di avanzare professionalmente». Secondo Nooyi le aziende dovrebbero interrogarsi su come possono sostituire le abilità acquisite in occasione di un'esperienza maturata in un Paese diverso dal proprio. Trovare un'alternativa che possa comunque aiutare le donne a crescere. ■



**ANDAF**

Associazione Nazionale  
Direttori Amministrativi e Finanziari

# **XLI CONGRESSO NAZIONALE ANDAF**

Milano, 26/27 Ottobre

# **2018**

**DUE GIORNI DI MEETING,  
NETWORKING E INCONTRI  
PER ENTRARE NEL FUTURO.  
NON PUOI MANCARE!**

**EARLY BIRD**

Quote agevolate  
per le iscrizioni  
entro il 16/09

**COSTRUIAMO OGGI IL  
SUCCESSO DI DOMANI**

**EXPECT THE UNEXPECTED!**

**[www.andaf.it](http://www.andaf.it)**

Online Media Partner

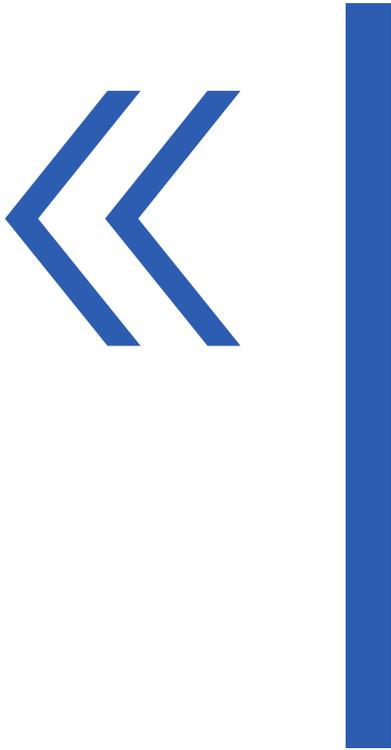
[inhousecommunity.it](http://inhousecommunity.it)

Joana Roucayrol



# S.T. DUPONT, THE ONE COUNSEL SHOW

Joana Roucayrol, group general counsel di S.T. Dupont, racconta a *MAG* come fa un unico legale interno a gestire le esigenze legali di 13 Paesi



n Francia si dice che quello dell'avvocato non è un mestiere, ma uno status». È così che inizia la nostra conversazione con **Joana Roucayrol**, group general counsel di S.T. Dupont, la multinazionale francese specializzata nella creazione e nella vendita di oggetti personali di lusso, tra cui accendini, penne stilografiche, prêt-à-porter, pelletteria e accessori.

La giurista lavora per S.T. Dupont dal giugno 2016 ma in passato, prima di dirigere l'ufficio legale di Le Tanneur et Cie, era un'avvocata del libero foro. In particolare, seguiva questioni commerciali e It. È così che «quando sono passata in house sette anni fa, ho scoperto un lavoro nuovo, completamente diverso da quello di un avvocato di uno studio legale. Sono felice di lavorare in azienda e occuparmi di clienti interni. Però a volte il tribunale e la toga mi mancano. Forse un giorno ritornerò al mio primo amore: la professione dell'avvocato d'affari. Chissà...».

MAG ha incontrato Roucayrol per parlare con lei della sua attività, delle sfide quotidiane e dei principali dossier seguiti dal dipartimento legale negli ultimi mesi. Ecco cosa ci ha raccontato.

**Finora il 2018 è stato un anno abbastanza intenso per l'ufficio legale di S.T. Dupont...**

Vero! Il 20 luglio scorso abbiamo chiuso un flagship store a Parigi, in Avenue Montaigne. La trattativa con il proprietario dello stabile è stata lunga e complessa (per via dell'ammontare delle indennità di sfratto), ma alla fine siamo riusciti a trovare un accordo favorevole per entrambe le parti. Ad aprile invece abbiamo aperto una filiale in Corea del Sud, il nostro tredicesimo mercato. Quest'attività ha richiesto grande supporto da parte dell'ufficio legale nelle varie fasi dell'operazione, oltre a rendere necessarie alcune attività corporate di routine.

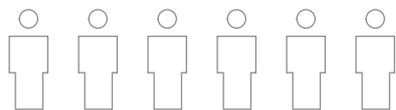
**In tutto questo lei è l'unica in house counsel in S.T. Dupont. Cosa segue nello specifico?**

In generale, seguo la compliance e la governance aziendale, la contrattualistica e i marchi. Nello specifico, mi occupo per circa la metà del mio tempo di

«In Francia si dice che quello dell'avvocato non è un mestiere, ma uno status»

VOTA IL TUO PREFERITO

# inhousecommunity Awards



IV EDIZIONE

Lunedì 15 ottobre 2018

Superstudio Più • Via Tortona, 27 • Milano

#lhcommunityAwards

## Main Partners

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

CARNELUTTI LAW FIRM

CASTALDI PARTNERS  
1996

CHIOMENTI

大成 DENTONS

EY  
Building a better  
working world

FOGLIA & PARTNERS  
TAX • LEGAL

GBG  
GEBBIA BORTOLOTTO  
PENALISTI ASSOCIATI

GRIMALDI STUDIO  
LEGALE

LATHAM & WATKINS

LIMATOLA  
AVVOCATI

ORSINGER ORTU  
avvocati associati

PORTOLANO  
CAVALLO

## Sponsors

Accuracy

DILITRUST

wyser  
Your Search, Our Work.

CAMERA  
ARBITRALE  
DI MILANO

## Con il patrocinio di

Per informazioni: [martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it](mailto:martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it) • 02 84243870



contrattualistica, per il 20% della gestione del portafoglio marchi, per il 15% della compliance e per il restante 15% di corporate governance. S.T. Dupont è quotata in Francia, dunque ci sono diverse formalità da rispettare.

**Come fa a occuparsi di tutto questo da sola e per 13 Paesi?**

Non è facile, ma da quando sono arrivata sto lavorando, con l'aiuto del cfo di gruppo, a un progetto che prevede l'implementazione di procedure specifiche da rispettare quando si hanno esigenze legali, così da poter essere aggiornata su ciò che accade nelle diverse filiali. Alcune delle nostre controllate lavorano senza il mio supporto, dunque stiamo cercando di delineare una sorta di processo di convalida.

«Probabilmente utilizzando la tecnologia si può abbozzare un contratto più velocemente, tuttavia l'esperienza e l'intelligenza umane non possono essere rimpiazzate dall'intelligenza artificiale»

**Si avvale anche del supporto di studi legali per le attività quotidiane?**

Sì. In particolare, un consulente esterno mi aiuta a gestire la proprietà intellettuale dell'azienda visto che abbiamo un ampio portafoglio di prodotti e marchi. E poi, naturalmente, dal momento che in Francia i giuristi d'impresa non possono rappresentare le società in tribunale, ci facciamo seguire da un avvocato per i contenziosi.

### **Come sceglie i consulenti?**

Mi baso principalmente sulla fiducia. Credo che le relazioni personali siano molto importanti quando si sceglie un avvocato o uno studio rispetto a un altro. Per esempio, con l'avvocato che segue la nostra parte ip lavoro da quando mi trovavo nell'azienda precedente. Invece, il consulente per i contenziosi è un partner storico di S.T. Dupont. Il punto è che con gli avvocati esterni si lavora fianco a fianco, ed è per questo motivo che la fiducia, la comprensione e le relazioni sono molto importanti e prevalgono su altri fattori.

---

«L'ufficio legale non deve essere visto come un costo. I giuristi d'impresa non sono solo coloro i quali consentono all'azienda di evitare i contenziosi o di gestire bene i rischi, ma sono dei professionisti in grado di prendere parte allo sviluppo strategico del business»

---

### **Molti dipartimenti legali in house stanno iniziando a utilizzare le nuove tecnologie per semplificare alcune parti del lavoro. Lo fa anche lei?**

Io non le uso.

### **Cosa ne pensa in generale della tecnologia applicata alla professione legale?**

Penso che nonostante sia possibile chiedere alle macchine di redigere i contratti, farlo sia rischioso. Un contratto non può essere sostituito da un altro qualsiasi. Probabilmente utilizzando la tecnologia si può abbozzare un contratto più velocemente, tuttavia l'esperienza e l'intelligenza umane non possono essere rimpiazzate dall'intelligenza artificiale.

Credo inoltre che la tecnologia possa contribuire a semplificare alcune attività, ma basilari, standardizzate e automatizzate e, per esempio, anche a monitorare la fase di vita di un contratto o un'attività.

### **Se le chiedessi di indicare la sua sfida quotidiana più grande, una sola fra le altre, cosa menzionerebbe?**

Il modo in cui viene percepito il mio ruolo di capo del legale in azienda. Il mio *cheval de bataille*, come diciamo in Francia, e cioè la mia sfida personale e professionale più grande è quella di provare a cambiare la mentalità del management team dell'azienda. L'ufficio legale non deve essere visto come un costo. I giuristi d'impresa non sono solo coloro i quali consentono all'azienda di evitare i contenziosi o di gestire bene i rischi, ma sono dei professionisti in grado di prendere parte allo sviluppo strategico del business. Non facciamo soldi, ma possiamo aiutare le aziende a risparmiarli o a generarli.

Joana Roucayrol

# S.T. DUPONT, THE ONE COUNSEL SHOW

Joana Roucayrol, group general counsel at S.T. Dupont, tells MAG how a single lawyer manages legal needs in 13 countries



## UN'UNICA AZIENDA, INNUMEREVOLI SOLUZIONI PER TUTTI.

*All'avanguardia nel Facility Management per aziende e privati.*

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

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

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

Progect SA - Facility Management

---

### **Lugano**

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

### **Milano**

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

### **Roma**

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

info@progect.ch  
www.progect.ch



n France we say that being a lawyer is not a job, but a state». This is how our conversation with **Joana Roucayrol**, group general counsel at S.T. Dupont, the Paris-based company that designs, manufactures, and markets luxury goods such as pens, lighters, fashion articles, leather goods and accessories.

She has been working for S.T. Dupont since June 2016 but in the past, before leading the legal department at Le Tanneur et Cie, she was a courtroom lawyer, focusing on commercial, IT and criminal matters. Therefore, «seven years ago, when I moved in-house, I discovered a new job, completely different from that of a lawyer in a law firm. I am happy to be an in-house counsel, working for an internal client. But sometimes I miss the courts and the dresses. Maybe one day I will come back to my first love: the business lawyer's profession».

MAG met Joana Roucayrol to talk with her about her activities, challenges and the main cases she's had in the last few months. Here is what she told us.

### **So far 2018 has been a busy year for the legal arm of S.T. Dupont...**

For sure! On July 20th we shut our flagship store located in Paris Avenue Montaigne. It was a long and hard negotiation (regarding the amount of eviction indemnity) with the landlord that finally ended well for both parties. Then in April we opened our 13<sup>th</sup> subsidiary, located in South Korea. This required an important support from the legal department in the various stages of the operation and also some routine corporate activities.

### **You are the only in-house lawyer in S.T. Dupont's legal department, a multinational company active in different markets. What do you oversee?**

Actually, I oversee corporate compliance and governance, contracts and brands in general. I would say that I spend almost 50% of my time drafting contracts, 20% managing our brand portfolio, 15% in compliance and 15% in corporate governance. As a French listed company, S.T. Dupont has lots of formalities to respect and follow.

### **How do you do all this alone in 13 different countries?**

It is a hard job, but since my arrival I am working, with the help of our cfo, to implement a specific process to respect for legal assistance so that we can know what our subsidiary are doing. Some subsidiaries work without my help, so we are trying to implement a kind of validation process model.

### **Do you work with outside counsel, from law firms, to do your daily activities?**

Yes, I have external counsel helping me on IP matters since we have a wide portfolio of products and brands. And, of course, due to the fact that in France in-house lawyers can't represent their client companies before the courts, we have an external counsel in case of any litigation.

# La tua email è stata compromessa?

Clicca sul pulsante e inserisci la tua email.

Ti verrà indicato se il tuo account è stato coinvolto  
in databreach noti.

Il servizio è gratuito, nessuna iscrizione, risposta immediata.

**VERIFICA**

*cliccando sul pulsante si aprirà la pagina  
[www.defensis.it/risorse-eventi/account\\_check.html](http://www.defensis.it/risorse-eventi/account_check.html)*

## INNOVATION HR 2018

NOVITA', ESPERIENZE E BEST PRACTICE, A CONFRONTO

### PRIMA TAPPA, MILANO 19 SETTEMBRE 2018

#### Tutte le tappe

- MILANO
- PADOVA
- VERONA
- ROMA
- VICENZA
- BARI
- COMO

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

#### 15.15 INTRODUCE E MODERA

**Paolo Citterio**, Presidente Nazionale G.I.D.P.  
**Enzo Riboni**, Giornalista Corriere della Sera

#### 15.40 IL RAPPORTO TRA HR E CORPORATE SECURITY Alessandro Manfredini, CSO A2A Group

#### 16.00 LE POLICY ALLA LUCE DI JOBS ACT E GDPR Avv. Giulia Tenaglia, Bonelli Erede

#### 16.20 TALENT & LEARNING NELL'INDUSTRIA 4.0 Giovanni Rossi, Experis

#### 16.40 GAMIFICATION DELLA FORMAZIONE Adriano Gazzero, Whappy

#### 17.00 CASE HISTORY Massimo Rocchini, HR Yamaha Motor

#### 17.20 CORPORATE SECURITY E CONTENZIOSO Michele Cogo, Defensis

#### 17.40 LEGAL: IL DECRETO DIGNITA' Avv. Mario Scofferi, Orrick



Joana Roucayrol



**How do you choose them?**

Because of trust. I think personal relationships are very important when choosing a lawyer or a firm over another. I used to work with our IP counsel in my previous company. The lawyer following the litigation side is an historical partner of S.T. Dupont group. You work side by side with external lawyers; for this reason trust, understanding and relationships are very important and prevail over other factors.

**Many in-house departments are also using new technologies to streamline work. Have you tried them? What do you think about them?**

I do not use them much. I think it is possible to ask machines to draft contracts, but it is risky. Each contract is not replaceable by any other. Maybe technology can draft contracts faster, but we should keep in mind that human knowledge and intelligence will not be replaced by artificial intelligence. Technology can help streamlining basic standardized and automated tasks and monitoring contracts or activities' life circles.

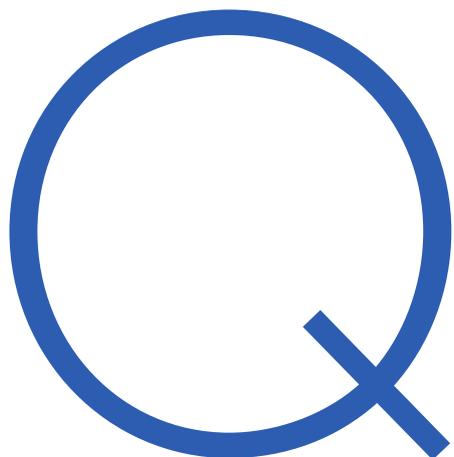
**If you had to choose a major challenge in your daily job what would you mention?**

The way I am seen as head of legal in companies. My *cheval de bataille*, as we say in France, that means my personal and professional challenge is to change the mindset of company's management team. The legal department is not a cost centre. In-house lawyers are not just litigation avoiders or risks management experts, but we can also be part of the strategic development of the company. We don't make money, but we can help our companies save or generate it.

Raimondo Rinaldi

MAG ha incontrato il presidente di Aigi Raimondo Rinaldi per parlare con lui dell'evoluzione che interesserà la professione del general counsel e di come l'associazione dei giuristi d'impresa si sta preparando al futuro

**L'IN HOUSE  
COUNSEL  
non è un costo ma  
UN'OPPORTUNITÀ»**



Quanti sono gli in house counsel in Italia? MAG lo ha chiesto a **Raimondo Rinaldi** general counsel di Esso Italiana e dal 2013 presidente di Aigi, l'associazione italiana dei giuristi d'impresa. «Difficile dirlo con precisione ma, se guardiamo a Paesi simili al nostro, come la Francia, possiamo ipotizzare che siano almeno 5mila. Se poi nel conteggio includiamo gli avvocati di istituzioni e aziende pubbliche, e municipalizzate il numero sale ancora», risponde l'avvocato. Eppure, gli iscritti all'Aigi, la più grande associazione di legali d'azienda in Italia, sono solo 1200.

Come mai così pochi? «Far parte di un'associazione non significa solo aspettarsi qualcosa, ma contribuire attivamente. In generale, in Italia non abbiamo un grande desiderio di collaborare individualmente alle cose – spiega Rinaldi –. Poi probabilmente anche noi non riusciamo a renderci abbastanza visibili, ma ci auto sovvenzioniamo e quindi abbiamo dei limiti di risorse».

Il 2019 sarà per Rinaldi l'ultimo anno alla presidenza dell'associazione, a cui si è iscritto negli anni '90, e per cui ha guidato tra il 2007 e il 2013 la sezione territoriale del Centro e del Sud. «I giovani devono prendere la fiaccola, l'associazione è di ogni socio e ciascun membro deve farsi quindi coraggio, partecipare attivamente e portare avanti le proprie idee. Facendo così potremo moltiplicare le forze e,

conseguentemente, le iniziative», ha dichiarato a MAG il giurista. La redazione lo ha incontrato per parlare con lui dell'evoluzione della professione a oggi e nel prossimo futuro. Ecco cosa ci ha detto.

#### **Avvocato Rinaldi, dal suo osservatorio qual è lo stato della professione oggi?**

C'è una maggiore attenzione, rispetto al passato, e un grandissimo interesse verso la professione del giurista d'impresa da parte delle nuove leve. Sono sempre più giovani i colleghi interessati all'attività all'interno di un'azienda.

---

«I giovani devono prendere la fiaccola, l'associazione è di ogni socio e ciascun membro deve farsi quindi coraggio, partecipare attivamente e portare avanti le proprie idee. Facendo così potremo moltiplicare le forze e, conseguentemente, le iniziative»

---

#### **Come mai, secondo lei?**

Per due ragioni a mio avviso. Anzitutto, negli ultimi 15 anni la figura del giurista di impresa ha acquistato maggiore visibilità

e sono cambiate le modalità di assistenza oltre che la percezione dei clienti interni. In secondo luogo, lavorare all'interno di un'azienda consente di sperare in un migliore bilanciamento tra vita personale e professionale, un elemento sempre più importante per le nuove generazioni

#### **In che modo?**

Quando io ho iniziato, nelle aziende il giurista viveva in una torre d'avorio, rilasciava il suo parere senza preoccuparsi troppo dell'obiettivo finale di business, né quale valore aggiunto potesse portare alla società. Oggi accade il contrario. L'avvocato viene valutato proprio per i risultati che porta nel raggiungimento degli obiettivi di business. Questo ha reso il lavoro anche più interessante perché non si viene più coinvolti soltanto nel momento patologico, ma anche quando si costruisce l'offerta, la proposta, la strategia.

#### **Guardando al futuro, che sviluppi**

#### **intravede ancora per la professione del legale d'azienda?**

Anzitutto uno sviluppo in termini di diffusione. In Italia ci sono molte società, grandi e medio piccole, in cui l'esigenza di avere un legale al proprio interno non è ancora pienamente sentita. Eppure, l'evoluzione della normativa e la globalizzazione hanno complicato il mondo aziendale. È ancora diffusa la tendenza di vivere l'in house counsel più come costo che come opportunità. Quando sarà chiaro alle aziende che il rispetto della legge e della compliance potrà avvantaggiarle anche ai fini della competitività sul mercato internazionale, faremo molti passi avanti su questo punto.

#### **L'Aigi sta portando avanti un lavoro di sensibilizzazione in questo senso?**

Certamente. Con il supporto di Confindustria, che ci aiuta a dialogare con le associazioni, stiamo cercando di



Raimondo Rinaldi

---

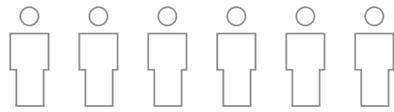
«In Italia ci sono molte società, grandi e medio piccole, in cui l'esigenza di avere un legale al proprio interno non è ancora pienamente sentita»

---

SAVE THE DATE

**13.12.2018**

inhousecommunity



**Awards**

**S W I S S  2 0 1 8**

In collaboration with  Association of  
Corporate Counsel  
**EUROPE**

**HOTEL DE LA PAIX**

VIALE GIUSEPPE CATTORI 18 • LUGANO • SWITZERLAND

Sponsor



**#lhcommunityAwardsSwiss**

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

raggiungere il cuore delle piccole medie imprese. Molte di loro hanno esigenze legali complesse, facendo gran parte del fatturato nei mercati internazionali e non hanno ancora un legale interno.

**Quali sono invece, a suo avviso, le sfide più grandi per i giuristi d'impresa?**

Ce ne sono due, secondo me, e rappresentano anche delle grandi opportunità: il rapporto con tecnologia e intelligenza artificiale e il ripensamento della relazione tra legali interni ed esterni.

**Cominciamo con la tecnologia. In che modo la professione legale può avvantaggiarsene, in particolare?**

Secondo me in due modi. Intanto per misurare la sua efficienza, sviluppando kpi e metriche che consentano delle valutazioni oggettive del valore aggiunto che gli in house counsel possono portare all'azienda. E poi anche per aumentare e migliorare la qualità e le modalità dei servizi offerti ai clienti.

**In che modo invece va ripensato il rapporto tra gli in house counsel e gli avvocati del libero foro?**

Bisogna creare una maggiore sinergia tra la prestazione di assistenza legale all'interno dell'azienda e quella all'esterno. Ad oggi sono due mondi separati, ma complementari. Nei prossimi anni un'integrazione sarà necessaria perché sarà sempre più importante allinearsi su argomenti come la gestione della conoscenza e delle risorse. Dal momento che alcune materie verranno gestite sempre più in modo automatizzato, gli avvocati dovranno sviluppare le proprie competenze per continuare il loro contributo in aree a maggiore valore. Inoltre, sempre insieme, dovremmo proporre alle aziende nuovi servizi legali, più flessibili.

---

«C'è una maggiore attenzione, rispetto al passato, e un grandissimo interesse verso la professione del giurista d'impresa da parte delle nuove leve. Sono sempre più giovani i colleghi interessati all'attività all'interno di un'azienda»

---

**Come sta affrontando questi grandi temi legati alla professione l'Aigi? Cosa sta facendo nello specifico?**

Ci confrontiamo continuamente con le associazioni degli avvocati esterni, come l'Asla. Inoltre, da diversi anni siamo alla ricerca di un interlocutore, a livello istituzionale, con cui poterci confrontare con costanza. L'obiettivo è quello di rendere più facile il passaggio dalla libera professione all'azienda e viceversa. Una maggiore flessibilità oltre ad arricchire la professionalità dei giuristi, gioverebbe alla mobilità nel mercato del lavoro e alla diffusione di una cultura della legalità in un Paese come il nostro che, al momento, è in difetto su questi aspetti. Rivisitare la figura del giurista d'impresa, dunque, avrebbe grandi vantaggi non solo per i singoli professionisti.

Raimondo Rinaldi



---

«Bisogna creare una maggiore sinergia tra la prestazione di assistenza legale all'interno dell'azienda e quella all'esterno»

---



### **La pensano così anche gli avvocati del libero foro?**

A valle della ultima legge di riforma professionale del 2012 abbiamo fatto un enorme sforzo per evidenziare ai colleghi degli ordini degli avvocati che noi non siamo dei concorrenti ma, anzi, un volano per le loro attività. Bisogna superare l'assunto secondo cui il giurista d'impresa porta via volume di affari all'avvocato esterno. Abbiamo cercato diverse volte di aprire dei canali di comunicazione e, in alcune occasioni li abbiamo anche aperti, con il Consiglio Nazionale Forense. All'epoca della presidenza Alpa abbiamo colloquiato molto anche con l'organismo per i giovani avvocati, riscontrando una serie di sinergie da sviluppare, per esempio nell'area dell'aggiornamento continuo, che è un'esigenza sia per i legali d'azienda che per quelli degli studi.

### **Le associazioni professionali invece cosa ne pensano?**

Con Asla, che riconosce e apprezza il ruolo dell'avvocato all'interno dall'azienda, abbiamo sempre lavorato molto bene su tutti i fronti. I colleghi dei grandi studi d'affari, che sono abituati a lavorare con i legali d'azienda, sanno che è più facile lavorare in una società che ha un giurista al suo interno. Innanzitutto, si parla la stessa lingua e, in secondo luogo, si identificano già a monte una serie di esigenze e informazioni che consentono al consulente di rendere un parere efficiente e proficuo.

### **Cosa state facendo con Asla per esempio?**

Dialoghiamo costantemente, partecipiamo reciprocamente gli uni alle iniziative degli altri. A maggio scorso abbiamo sponsorizzato e collaborato nell'evento di Asla "Diritto al Futuro" che ha avuto grande seguito e successo. (r.i.) ■

# LA CAVALCATA DEGLI UNICORNI CHE PIACE AI VENTURE CAPITALIST

# G

li unicorni conquistano il mercato. Non è il titolo di una favoletta o un cartone animato per bambini, ma il trend delle exit nel venture capital globale.

Stando infatti a quanto rilevato dal sito Crunchbase, nei primi mesi del 2018, 23 ex startup valutate oltre 1 miliardo di dollari, i cosiddetti unicorni, hanno lanciato la propria Ipo. Parliamo di realtà come Spotify e Dropbox. Un numero record che in sei mesi ha pareggiato



quelli di 2016 e 2017 messi assieme (rispettivamente 6 e 17 Ipo).

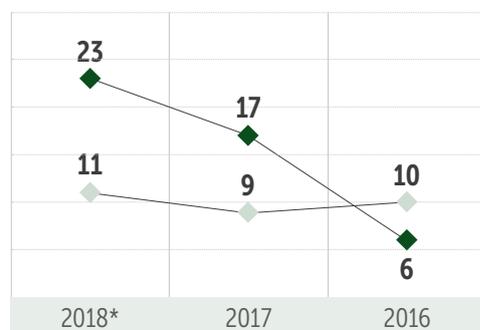
Inoltre i prezzi delle azioni sono stati al pari o superiori alle aspettative. Mentre i guadagni aftermarket sono stati in alcuni casi impressionanti. Per fare qualche esempio, oggi circa sei società sono valutate oltre 10 miliardi di dollari, fra le quali Xiaomi e Spotify.

A muoversi è anche l'm&a, con almeno 11 deal registrati nel 2018, e le grandi operazioni, fra le quali l'acquisizione di Flipkart da parte di Walmart per 16 miliardi e quella di GitHub a opera di Microsoft per 7,5 miliardi, hanno dato una spinta al volume totale.

#### EXIT DAGLI UNICORNI PER ANNO

(a livello globale)

◆ Ipo ◆ M&a



Fonte: Crunchbase

Si tratta di numeri interessanti dal punto di vista delle exit perché, come spiega il portale, confermano una tendenza consolidata di crescita del venture capital, ora diventato un mercato maturo e proiettato al futuro non solo dal punto di vista del fundraising (solo per fare un esempio, a luglio e in due giorni quattro fondi di venture capital hanno annunciato raccolte per 4 miliardi) e a livello globale.

In realtà il discorso sembra valere soltanto per Usa e Cina, i due Paesi che più trainano l'ascesa del mercato, anche se, guardando alle aziende, l'Europa resta competitiva: delle sei debuttanti del 2018 valutate oltre 10 miliardi solo una è made in Usa, cioè Dropbox. Le altre sono perlopiù cinesi (come gli smartphone Xiaomi, o l'e-commerce Pinduoduo) mentre due provengono dal Vecchio Continente, cioè Spotify, che è svedese, e Adyen, piattaforma olandese di pagamenti digitali.

#### EXIT DAGLI UNICORNI PER PAESE

(ad agosto 2018)

Paese	Ipo	M&a
Usa	9	7
Cina	9	3
Europa	4	-
Giappone	1	-
India	-	1

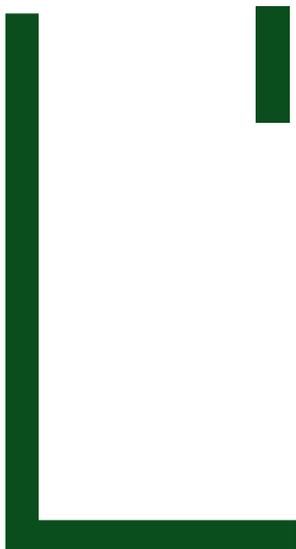
Fonte: Crunchbase

Almeno nel venture capital, gli unicorni sembrano dunque essere non animali di fantasia ma anche vere e proprie macchine da soldi che sanno resistere al confronto con la realtà del mercato. Nel complesso, le ex startup quotate hanno una capitalizzazione di mercato collettiva di oltre 200 miliardi di dollari. Se aggiungiamo 45 miliardi dalle operazioni di fusione e acquisizione allora arriviamo a circa un quarto di trilione di dollari nel valore post-uscita. Dall'altro lato, gli investimenti nel 2018 sono stati pari a 200 milioni. Una bella favola per gli investitori. ▣



# BANCHE VS DIRECT LENDER, LA SFIDA È INIZIATA

Sempre più fondi di private equity puntano anche al lending diretto. Un mercato che nel 2017 valeva 54 miliardi a livello globale e 1,7 in Italia. Ma che effetti avrà sulle banche? MAG ne ha parlato con Luca Manzoni e Claudio Stefani di Banco Bpm



ultima novità arriva da Blackstone, il quale, stando alle indiscrezioni di *Bloomberg*, attraverso la controllata Gso Capital Market punterebbe a raccogliere da qui a fine 2019 almeno 10 miliardi di dollari in un fondo che investirà anche in direct lending, ossia presterà soldi direttamente alle piccole e medie imprese. Se così fosse il colosso Usa confermerebbe ancora una volta l'irruenza del mercato del prestito diretto che, anche in Italia, ha tutte le carte in regola per porsi come alternativa a quello bancario. Ma cosa ne pensano le banche? Prima di rispondere a questa domanda occorre guardare l'entità del fenomeno.

## MERCATO A NOVE ZERI

Alimentati dalla grande quantità di cash proveniente da

investitori affamati di rendimenti, i private equity hanno iniziato a finanziare operazioni leveraged e non solo quelle più rischiose che le banche non prendono in considerazione. Il fenomeno è cresciuto al punto che a fine 2017 questi soggetti non bancari, soprattutto fondi di private equity ma anche fondi di private debt specializzati, contavano a livello globale mezzo trilione di dollari di prestiti a medie aziende (erano 300 milioni nel 2012), stando alle stime del fondo Ares Management.

Prequin rileva invece che lo scorso anno il direct lending nel mondo ha registrato una raccolta pari a 54,4 miliardi di dollari mentre nel primo trimestre del 2017 il volume dei prestiti commerciali da istituzioni non bancarie, stando alla Federal Reserve, è cresciuto del 7,5% rispetto allo stesso periodo del 2016 (quelli bancari del 3,6%).

In Italia il comparto cresce ma meno velocemente rispetto ai paesi anglosassoni. Tra il 2014 e il 2017, stando al report di Aifi e Deloitte, sono stati raccolti 1,7 miliardi di euro, dei quali 292 nel 2017. Gli operatori attivi – sia equity che debito – sono stati 24, di cui otto internazionali, fra i quali Tenax Capital e Tikehau Capital, Pricoa Capital, del gruppo Prudential, e Pemberton. Fra gli italiani ci sono ad esempio quelli di Quadrivio sgr (oggi Green Arrow Capital), Dea Capital Private Debt di Dea Capital Alternative Funds sgr o Anthilia Capital Partners. Quanto alle operazioni, evidenziano sempre Aifi e Deloitte, tra gennaio 2013 e luglio 2017 sono stati 14 i deal chiusi da nove fondi di private debt per un ammontare complessivo di 640 milioni. Tuttavia si tratta prevalentemente di sottoscrizioni di bond e minibond. I prestiti diretti sono infatti scarseggiati per via soprattutto di alcune lacune e ristrettezze dal punto di vista regolamentare che hanno fatto da deterrente. Qualche caso però c'è e fra i più rilevanti c'è ad esempio quello di Antares Az che ha finanziato a White Bridge Investments per l'acquisizione di Nutkao (si veda il box), operazione nella quale Banco Bpm ha svolto il ruolo di arranger. A giugno, poi, il fondo Equita Private Debt Fund, guidato da **Paolo Pendenza**, ha affiancato L Catterton e Ambienta nell'acquisizione di Pibiplast, annunciata nel giugno scorso ([la notizia su financecommunity.it](#)), sottoscrivendo per intero un prestito



Luca Manzoni

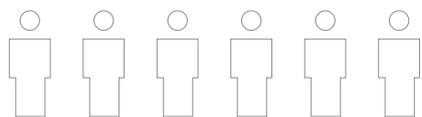
obbligazionario subordinato di 10 milioni emesso dal veicolo d'investimento controllato dagli stessi fondi di private equity.

## FORME DIVERSE

«Il contesto attuale ha fatto sì che soggetti evoluti e di grandi dimensioni come gli investitori stranieri abbiano trovato nel private debt una nuova asset class», spiegano **Luca Manzoni**, responsabile corporate, e **Claudio Stefani**, responsabile della finanza strutturata di Banco Bpm. L'obiettivo dei fondi è «cercare nuove forme di investimento diverso dall'equity e puntare su ritorni in grado di soddisfare le esigenze degli investitori». Ma anche «offrire loro un prodotto in più», incoraggiati anche da un mercato, quello dell'm&a, in cui, sottolinea Stefani, «c'è una

VOTA IL TUO PREFERITO

# financecommunity Awards



Lunedì 19 novembre 2018

Superstudio Più • Via Tortona, 27 • Milano

#FinancecommunityAwards

Main Partners

CARNELUTTI LAW FIRM

CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIB

CURTIS

Deloitte.  
Legal

大成 DENTONS

DLA PIPER

GATTAI, MINOLI, AGOSTINELLI,  
PARTNERS  
STUDIO LEGALE

Gatti Pavesi Bianchi

GIANNI ORIGONI  
GRIPPO-CAPPELLI  
PARTNERS

GRIMALDI STUDIO  
LEGALE

LATHAM & WATKINS

Legance  
AVVOCATI ASSOCIATI

LOCONTE & PARTNERS

MAISTO E ASSOCIATI

Morpurgo e Associati  
Studio Legale

orrick

PEDERSOLI  
STUDIO LEGALE

Shearman  
SHEARMAN & STERLING

Simmons & Simmons

Sponsors

Accuracy



axitea  
SECURITY EVOLUTION

aspo

INTRA  
LINKS

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



crescente richiesta di credito per via dei multipli che, negli ultimi due anni, sono aumentati significativamente, e che le banche non sempre riescono a soddisfare».

Ma che effetti può avere tutto questo sul lavoro delle banche? Spiega Manzoni: «L'attività di questi soggetti va inevitabilmente ad affiancare quella degli istituti di credito. Basti pensare agli Stati Uniti, ad esempio, dove la maggior parte delle operazioni di leveraged finance oggi è realizzata da fondi alternativi». Tuttavia, tralasciando il fatto che al momento almeno in Italia il fenomeno è ancora contenuto, gli esperti precisano che «le operazioni realizzate da questi soggetti sono diverse da quelle bancarie: a fronte di rendimenti più alti, i fondi di private debt accettano rischi più elevati e durate più lunghe, anche oltre i sette anni, con forma bullet (cioè che prevede il rimborso del capitale in un'unica soluzione alla scadenza, ndr)». Inoltre la quantità di leva che il fondo è disposto a erogare è più elevata rispetto a una banca. A cambiare sono anche i soggetti finanziati, che per gli istituti di credito sono solitamente le società operative, mentre per i fondi possono essere anche le holding.

## QUANDO C'È CONCORRENZA

Altro elemento che fa ancora dormire sonni tranquilli alle banche è la specificità del mercato italiano. «Qui - aggiunge Manzoni - le operazioni vedono una maggiore presenza delle banche che svolgono il ruolo principale sul mercato; c'è spazio per player del private debt - quelli di dimensioni più contenute - in operazioni più piccole, dai 5 ai massimi 10 milioni di debito». Ma questi player non riescono ancora a porsi come interlocutore unico dei clienti. «Le banche continuano ad avere un ruolo di coordinamento»,



Claudio Stefani

precisa. Inoltre questo tipo di operazioni non interessano ai fondi grandi perché, osserva Stefani, «sono deal meno liquidi e più difficilmente collocabili sui mercati internazionali, quindi più rischiosi per chi non ha una visione locale». All'estero, e in particolare nel mondo anglosassone, ci sono più operatori soprattutto stranieri che si pongono come unici interlocutori o al massimo in operazioni sindacate con altri fondi. In questo caso le banche, spiegano i manager di Banco Bpm, «spesso si inseriscono per finanziare le linee di circolante attraverso ad esempio revolving credit facility che i fondi non possono erogare».



**82<sup>a</sup>  
FIERA  
DEL  
LEVANTE**

**GRIMALDI** ..... **STUDIO  
LEGALE**

Grimaldi Studio Legale è lieto di invitarLa alla tavola rotonda che si terrà in occasione della 82<sup>a</sup> Fiera del Levante

**La Finanza per la crescita: l'accesso al credito e all'equity per le imprese (pubbliche e private)**

**coordinati da**

**Francesco Sciaudone** - Managing Partner Grimaldi Studio Legale

**Giancarlo Luglini** - Partner responsabile Ufficio di Bari

**ne discutono**

**Michele Emiliano** - *Presidente Regione Puglia*

**Giuseppina Castiello** - *Sottosegretario di Stato alla Presidenza del Consiglio dei Ministri - Responsabile per il Sud*

**Pasquale Casillo** - *Presidente - Fiera del Levante - Casillo Group*

**Domenico Bianco** - *Amministratore Delegato - Soave*

**Lelio Borgherese** - *Amministratore Delegato - Network Contacts*

**Nicola Colavito** - *Partner - Peninsula Capital Advisors*

**Paolo Daviddi** - *Partner - Grimaldi Studio Legale*

**Gianluca De Candia** - *Direttore Generale - Associazione Italiana Leasing (ASSILEA)*

**Vincenzo De Falco** - *Head of Investment Banking - UBI Banca*

**Tiziana del Prete** - *Partner - Grimaldi Studio Legale*

**Elbano de Nuccio** - *Partner - Grimaldi Studio Legale*

**Andrea Efficace** - *Responsabile Amministrazione e Finanza - Svas Biosana*

**Giuseppe Ferraro** - *Head of Corporate Finance - MedioCredito Italiano*

**Lucia Forte** - *Direttore Amministrazione Finanza e Controllo - Oropan*

**Guido Grimaldi** - *Presidente - Associazione Logistica Intersmobilità Sostenibile (ALIS)*

**Mauro Iacobuzio** - *Relationship Manager - ELITE*

**Vito Ladisa** - *Founder e CEO - Gruppo Ladisa*

**Ciro Mongillo** - *CEO & Founding Partner - EOS Investment Management*

**Tiziano Onesti** - *Presidente - Aeroporti di Puglia*

**Giuseppe Pagliara** - *Amministratore Delegato - Nicolaus Tour*

**Paolo Panariello** - *Responsabile Direzione Investment Banking - MPS Capital Service*

**Massimo Pecorari** - *Managing Director - Global Head of Infrastructure & Power Project Finance - Unicredit*

**Andrea Tinagli** - *Capo Divisione - Infrastrutture energia e settore pubblico - Banca europea degli investimenti*

**Martedì 11 settembre 2018, ore 14.00-18.00**

Fiera del Levante - Bari

**Nuovo Centro Congressi**

Lungomare Starita n. 4

**GRIMALDI** ..... **STUDIO  
LEGALE**

..... **Milano Roma Bari Bruxelles London Lugano New York**

Media Partner

**financecommunity**.it

Il trend è però tracciato e la possibilità di un'“invasione di campo” dei fondi è possibile anche in un Paese bancocentrico come l'Italia. «Come banca siamo abituati a confrontarci con operatori non bancari e a ben vedere

l'apertura del mercato a questi fondi ha cambiato anche la struttura dei finanziamenti, con una quota maggiore bullet». Fondamentale per le banche, osservano Manzoni e Stefani, è dunque «trovare il modo di cooperare con questi investitori e costruire operazioni in modo che sia possibile soddisfare al meglio le esigenze della controparte, creando così spazio per tutti». ■

Sotto la lente

## IL DEAL WHITE BRIDGE

**L**o scorso luglio White Bridge Investments, guidato da **Marco Pincioli** e **Stefano Devescovi**, ha acquisito il controllo di Nutkao, società attiva nella produzione di crema spalmabile a base di cacao e nocchie e semilavorati per l'industria dolciaria. L'operazione è stata finanziata, con una struttura particolarmente innovativa che ha coinvolto anche fondi di debito, con Banco Bpm nel ruolo di sole arranger e banca agente. Il team di Banco Bpm coinvolto nell'operazione è stato guidato da **Claudio Stefani** e composto da **Federico Born** e **Francesco Piovanelli** del team Financial Sponsor nonché da **Silvia Rivetti** e **Andrea Micoluppi** del team Loan Agency.

Antares AZ I ha partecipato all'operazione di finanziamento (per la componente *holdco*) con un team guidato da **Gabriele Casati** e composto da **Ludovica Marzocchi** e **Niccolò Tanini**.

Vitale & Co. ha agito come advisor della famiglia Braida con un team guidato da **Alberto Gennarini** e composto da **Valentina Salari**, **Raffaele Ciccarelli** e **Luca Bidut**.

Sul fronte legale, Giovannelli e Associati ha assistito White Bridge Investments mentre Grande Stevens ha assistito la famiglia Braida, venditore di Nutkao.

Il team di Giovannelli e Associati,

composto dai partner **Matteo Delucchi** (nella foto), **Michele Mocarelli** e **Stefano Traniello** coadiuvati dagli associate **Beatrice Riva**, **Paola Cairoli** e **Lilia Montella**, si è occupato degli aspetti corporate e finance dell'operazione. Il team di Grande Stevens è composto dal socio **Daniele Bonvicini**, dal partner **Riccardo Sismondi** e dagli associate **Matteo Montironi**, **Carola Irneri** e **Giulia Marrazza**.

White Bridge Investments è stata inoltre assistita, per la strutturazione del finanziamento, da Ethica & Mittel Debt Advisory con un team composto da **Giovanni Grandini** e **Luca Troisi**; per l'analisi delle implicazioni fiscali dell'operazione da Ludovici Piccone & Partners con un team composto dai partner **Paolo Ludovici** e **Michele Aprile** e dall'associate **Sergio Merlino**. Simmons & Simmons ha assistito Banco BPM con i partner **Davide D'Affronto** e **Nicholas Lasagna**, il managing associate **Riccardo Rossi**, l'associate **Cettina Merlino** e **Francesco Burla**; i profili fiscali sono stati seguiti dal partner **Marco Palanca** e dall'associate **Pasquale Del Prete**.

Antares AZ è stata assistita da Lombardi Segni e Associati con un team composto dal partner **Johannes Karner** e dal senior associate **Pietro d'Ippolito** e da Maisto con i soci **Roberto Gianelli** e **Mauro Messi**. ■

Lodovico Bianchi Di Giulio



HIDEAL  
PARTNERS,

## advisor alla CONQUISTA DELL'ENERGY

Il mercato dell'energia è in crescita e fattura oltre 240 miliardi. Le risorse a disposizione favoriscono la nascita di advisor specializzati. Il caso di Hideal partners

# S

e si considerano tutte le società che producono o distribuiscono elettricità, gas, petroli e carburanti e tutti i fondi di investimento attivi nel nostro Paese, non si sbaglia quando si assume che il segmento dell'energia è fra i più attivi dell'economia italiana. E non ci si dovrebbe nemmeno sorprendere nel vedere la presenza sul mercato di sempre più player specializzati nell'energy, anche per ciò che riguarda la consulenza.

### OLTRE 240 MILIARDI

Per dare qualche cifra, nel 2016, come rilevato dal Centro Studi CoMar, le società del settore in Italia avevano un fatturato di 247 miliardi di euro, con più di 19 miliardi di margine operativo netto e oltre 177mila dipendenti. Quanto ai fondi, un recente studio di Hideal Partners, società di financial advisory specializzata in energia, ha rilevato che negli ultimi tre anni i fondi

infrastrutturali hanno complessivamente raccolto 127,6 miliardi sul mercato mentre tra il 2018 e il 2019 il fundraising si stima sarà sugli oltre 108 miliardi. Di questi fondi, circa una trentina, tra i quali Glenmont, iCON, F2i e DIF, ha già investito nel nostro Paese in passato e oggi contano su una dotazione di 40,6 miliardi di euro, di cui 23,7 miliardi di euro ancora da allocare.

Ma, come spiega a MAG uno dei fondatori di Hideal Partners, l'avvocato **Lodovico Bianchi Di Giulio**, «escludendo il petrolio, oggi parlare di energia non ha senso se non si includono le fonti rinnovabili». Lo scorso anno le energie alternative hanno contribuito al 36,2% della produzione e alla copertura del 32,4% della domanda elettrica nazionale, che ha superato i 320 TWh. «È un mercato molto vivo e interessante – osserva Bianchi Di Giulio – e lo sarà per i prossimi cinque o dieci anni in Italia perché questa è la tendenza che stiamo osservando». Per l'avvocato «ci sarà tanto da fare, c'è un processo di consolidamento degli impianti in corso, che coinvolge anche investitori stranieri, e anche nuove attività di sviluppo di progetti green field, inclusi quelli in grid parity, vale a dire senza incentivi statali».

## TRA ADVISORY E GESTIONE

L'attività e le ambizioni di Hideal Partners, fondata nel 2009 e con un ufficio anche nel Regno Unito, si inseriscono in questo contesto. Il team è composto complessivamente da circa 45 persone e guidato da cinque soci, oltre a Bianchi Di Giulio (responsabile anche dell'area legale in qualità di general counsel) ci sono **Riccardo Rivero**, **Roberto Massarenti**, **Marco Pino** e **Paolo Pellegrini**, e opera attraverso tre realtà. Innanzitutto c'è l'omonima capogruppo che svolge «attività di advisory sia nell'm&a che in operazioni di equity e debito» e attraverso la quale il team segue circa tre o quattro operazioni



Riccardo Rivero



Roberto Massarenti



Marco Pino



Paolo Pellegrini

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

straordinarie all'anno, oltre che tutte le attività ricorrenti di assistenza ai clienti. Fra le più recenti ci sono ad esempio l'acquisizione di un parco eolico da 37,95MW a Monteverde da parte di CVA - Compagnia Valdostana delle Acque, affiancata da Hideal con un team composto dai partner Massarenti e Bianchi Di Giulio, coadiuvati dall'analista **Giacomo Baraggioni**. Il team aveva già assistito Cva nell'acquisto di un parco eolico da 8 Mw a Pontedera (Pisa) da Electrawinds Pontedera mentre lo scorso anno, tra le altre, Hideal ha affiancato il fondo inglese Equitix nell'acquisizione da Pessina Costruzioni - impresa nel settore delle costruzioni specializzata nell'edilizia sanitaria e nel partenariato pubblico privato - dell'85% del capitale sociale della Novara Salute e Servizi, oltre che del 70% di Summano Sanità da un pool di soci composto da Gemmo, Mantovani e Palladio Finanziaria. Poi ci sono le due controllate, Renam e Delos Power. La prima, spiega l'avvocato, «è un asset manager e consulente tecnico per impianti di proprietà di terzi» che gestisce «circa 250 Mw di potenza tra eolici, circa il 40% del portafoglio, e fotovoltaici per il restante 60%», spiega. La seconda, Delos Power, nasce dalla joint venture con Tages Capital sgr, che ne controlla il 40%, per la gestione degli impianti acquisiti dal fondo Tages Helios guidato da **Umberto Quadrino**, un portafoglio che ha una potenza di circa 210 Mw di impianti fotovoltaici e che è in crescita se consideriamo i 50 milioni in pancia al primo fondo ancora da investire e il nuovo fondo in raccolta (dedicato a fotovoltaico ma anche eolico) che ha appena completato il primo *closing*. Nel complesso, le attività di advisory e consulenza del gruppo (Hideal Partners, Renam e Delos Power) producono un fatturato annuo di circa 5 milioni (dati 2017). Nel dettaglio, Delos Power

controlla e gestisce circa 40 società, che in aggregato presentano un fatturato complessivo di circa 100 milioni di euro.

## SVILUPPO INTERNAZIONALE

«Il progetto - racconta Bianchi Di Giulio - nasce da uno spin off del team europeo dedicato alle infrastrutture di Babcock & Brown», società di investimento australiana liquidata nove anni fa, «dalla quale abbiamo realizzato un management buy out e rilevato alcuni dei progetti in corso sia in Italia che all'estero. Siamo passati così dall'essere investitori a offrire un servizio completo, dall'origination alla gestione passando per *due diligence* e consulenza a 360 gradi (inclusa quella tecnica)». Il team è «multidisciplinare, composto da uomini di finanza ed esperti di aspetti economici, legali e fiscali, oltre che da un team dotato di competenze tecnico-ingegneristiche» e serve circa 10-12 clienti su base regolare. «Cerchiamo di coprire tutto il settore infrastrutturale - aggiunge - con un particolare focus oltre alle energie rinnovabili anche nel partenariato pubblico privato, nelle reti gas e nel settore idrico, oltre che nei trasporti».

L'obiettivo del gruppo è quello di sfruttare il momento buono dell'energy per consolidare la propria presenza, sia in termini di operazioni che di risorse, in Italia dove per l'avvocato c'è «una certa crescita e attenzione soprattutto in settori infrastrutturali come le reti gas o l'efficienza energetica», ma anche in Regno Unito, dove l'eolico è molto sviluppato, e in Spagna, «un mercato in ripresa e dalle alte potenzialità dove stiamo pensando di avviare nuovamente alcune attività di consulenza, come alla fondazione di Hideal Partners che comprende un ufficio a Madrid» (l.m.) ■



# GDPR, cosa cambia per gli hr

Il GDPR è applicabile a partire dal 25 maggio 2018 ed è entrato in vigore il 25 maggio 2016. Cosa è cambiato in questi mesi per la direzione risorse umane? Dopo aver individuato e mappato i dati in possesso della direzione by design e by default in quale diversa maniera si conservano i dati oggi rispetto al periodo precedente? La grande e fondamentale diversità è nella informativa che si distribuisce a chi si sottopone a un colloquio di selezione e a chi è un dipendente. Precedentemente si consegnava un consenso al trattamento ora invece le persone si informano in maniera approfondita e sistematica riguardo all'uso e ai tempi di conservazione dei dati che vengono raccolti, e forse la più grande novità è proprio questa. Una volta stabilite le basi giuridiche su cui si fonda il trattamento dei dati personali dei propri dipendenti, l'azienda oggi ha il dovere di "informare efficacemente i propri dipendenti su qualsiasi monitoraggio che venga attuato, sulle sue finalità e sulle circostanze nelle quali viene svolto". Questi principi di massima trasparenza si applicano in tutte le fasi del rapporto con i dipendenti, e



dunque anche nelle fasi propedeutiche all'assunzione. I candidati hanno infatti il diritto di essere informati sulle modalità di svolgimento del processo di assunzione, compreso l'esame dei propri profili pubblici sui social network. E quando è chiaro che l'offerta di impiego non verrà fatta o non sarà accettata dalla persona candidata, i dati raccolti devono essere cancellati. Allo stesso modo i dipendenti devono essere informati circa l'esistenza di sistemi di monitoraggio sugli orari, le presenze o gli accessi a specifici locali aziendali o a determinati luoghi di lavoro. Per non dire ovviamente dell'uso di sistemi di monitoraggio delle comunicazioni dei dipendenti, della loro posizione geografica, dell'uso di strumenti elettronici e di ogni altro sistema che potrebbe essere messo in atto anche in modo non del tutto trasparente. Con l'introduzione del nuovo regolamento sulla protezione dei dati personali, in base all'ormai noto principio di "accountability", viene lasciata alla responsabilità del titolare del trattamento, e quindi all'azienda, ogni decisione in merito a quali dati trattare, su quali basi giuridiche effettuare il trattamento e come realizzare il trattamento nel rispetto

dei principi definiti nel GDPR e dunque dei diritti dell'interessato.

Le operazioni comunemente classificate come trattamento dei dati personali sono queste: raccolta, registrazione, organizzazione, strutturazione, conservazione, adattamento, modifica, estrazione, consultazione, uso, comunicazione, raffronto, interconnessione, limitazione, cancellazione, distruzione.

L'introduzione del nuovo regolamento europeo sulla protezione dei dati personali ha rappresentato per tutte le organizzazioni HR un'opportunità per (ri) disegnare i flussi di processo legati alla gestione del personale. La mappatura dei dati personali è stata necessaria sia per individuare la base giuridica del trattamento che per predisporre il registro dei trattamenti e per costruire un modello dinamico. ■

*\*\*Direttore Risorse Umane,  
Milano Ristorazione*

---

**\*Rubrica a cura di  
AIDP Gruppo Regionale Lombardia**

---



# AVVOCATI:

## come scrivere testi sul web

# IN OTTICA SEO

# A

Avvocati e web è un binomio recente! E infatti i risultati si vedono leggendo i testi online dei siti degli studi legali e gli articoli dei blog giuridici. Il binomio tradizionale, infatti era quello di avvocati e carta, a volte bollata a volte no, ma pur sempre carta. L'unico interlocutore, in quel caso, era il lettore essere umano. La lettura del fruitore degli scritti avveniva poi con una certa dedizione e attenzione, come con la carta si conviene. Che l'avvocato scrivesse su riviste di settore, su magazine o libri, il lettore aveva modo di prendersi il suo tempo, di sottolineare, di rileggere, di farsi domande.

Tutto ciò è venuto meno con il web. Innanzitutto i destinatari degli scritti online sono due: l'essere umano da una parte e i motori di ricerca dall'altra (Google, prima di tutto). Questi due destinatari vanno tenuti presenti se si vogliono scrivere testi efficaci da veicolare sul web.

## IL PRIMO TARGET: LE PERSONE

Da una parte sarà utile prendersi cura delle persone destinatarie dei nostri scritti che ameranno leggere articoli "interessanti" per loro. Per interessanti intendiamo che in esito alla lettura si saranno portati via qualcosa di utile, in modo da poter dire di aver investito bene il loro tempo. Il contenuto è solo un aspetto di un articolo ben scritto, perché il registro linguistico con cui viene scritto è altrettanto importante. Sul web, a differenza della carta, le persone dedicheranno decisamente meno tempo alla lettura e alla comprensione, perché sul web si "naviga", più che si legge. Pertanto dovremo aver cura di utilizzare un registro linguistico adeguato al target, come difficoltà e come tecnicismi. Scrivere in giuridichese può non essere una buona idea se il target non è padrone della lingua e l'effetto che otterremo è un abbandono pressoché immediato della pagina su cui è pubblicato il nostro articolo. Basterà analizzare i dati forniti da Google Analytics per rendersene conto; facilmente troveremo che il tempo medio trascorso sulla pagina dagli utenti sarà di pochi secondi...il che ci dovrà far pensare che non hanno gradito le modalità di scrittura e hanno lasciato a metà la lettura.

Quando entriamo su Internet è come se mettessimo il turbo. Tutto scorre via veloce, quasi frenetico. Sul web non si legge, nel senso classico del termine, si naviga. Sul web i click sono a portata di mano, la sensazione è di non avere confini spaziali e temporali. Sul web la sensazione non è più di controllo dei contenuti, di contenimento, ma di infinite possibilità,

di libertà. Su carta se sto leggendo un articolo che non capisco, che richiede maggiore concentrazione, mi dedico con più assiduità; sul web, nella stessa situazione, la reazione è completamente diversa: un click e vado via, passo ad altro. Sul web posso confrontare velocemente testi, opinioni, trovare alternative, cerco informazioni, soluzioni, idee, spunti. Sul web, inoltre, ogni click è come se fosse una curva a gomito su una strada di montagna: non sappiamo mai il panorama che troveremo. Il web è scoperta, laddove la carta è conferma. Il web è immediatezza, velocità, impazienza, laddove la carta è concentrazione, dedizione, ragionamento. Certo, un conto è leggere un romanzo e un altro è leggere una sentenza, oppure un articolo giuridico, ma rifacendoci a un discorso di approccio, i due mondi sono come due strade che si dipartono da un bivio e non si incontrano più.

Il web parcellizza il sapere, frammenta e unisce. Il web trasmette un senso, (quasi un'euforia, potremmo dire) di poter fare tutto e in questo tutto spesso ci perdiamo. Partiamo con un'idea di ricerca e approdiamo da tutt'altra parte. Partiamo che ci interessa un'informazione e sulla nostra strada ne troviamo decine diverse, ma ugualmente interessanti, non cercate, ma trovate (sono loro che hanno trovato noi!).

Sul web l'approccio è: vediamo cosa trovo. Non so una cosa? No problem, interrogo l'oracolo di Mountain View, Google. Mi serve un consulente? No problem, vado su Google e digito parole-chiave di ricerca. Da lì si apre un mondo, abbiamo oltrepassato la curva sulla strada di montagna: nella vallata dei risultati di Google (la c.d. SERP, Search Engine Results Page) troviamo centinaia, migliaia di possibili soluzioni, risposte. A noi non resta che cliccare qua e là, cercare di capire cosa fa al caso nostro, confrontare, orientarci. Vi è mai capitato di dovervi orientare su un libro? No, quasi mai, immagino. Ebbene sul web è la

# unbuonavvocato.it

## LAVORI E INCASSI



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

SCARICA L'APP SU



SEGUICI SU



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

sensazione costante: cercare di non perdersi nel mare dei contenuti che ci si parano davanti.

## DI COSA HA BISOGNO CHI NAVIGA?

Vi siete mai chiesti quale sia la prima esigenza di un navigante per mare? Avere punti di riferimento. La costa, un faro, la stella polare, una rotta predefinita. Sul web il navigante ha bisogno di qualcosa di simile: di rassicurazione, semplicità, chiarezza, immediatezza, punti di riferimento, un percorso da compiere per non perdersi. L'albero di navigazione e il menù di un sito hanno la funzione del "filo di Arianna" o delle briciole di Pollicino: farci ritrovare la strada.

Dunque? Dunque testi troppo lunghi, troppo elaborati non funzionano, in quanto non rispondono alle esigenze del lettore tipo. Allo stesso modo, testi troppo tecnici spesso sono poco apprezzati e lasciati a metà dai lettori. Siti complicati da navigare mettono ansia e creano un blocco mentale. Troppo materiale in una sola pagina fa andare in stallo i processi decisionali dell'utente: non capisce e...se ne va. Infine, se su carta abbiamo detto che sono coinvolti tutti i sensi, data la materialità dell'oggetto libro che, per alcuni, diventa quasi feticisticamente un piacere in sé (il semplice possesso già crea soddisfazione ed è appagante); sul web bisogna ricordarsi che è buona regola accompagnare i testi con immagini, video e quant'altro possa semplificare e velocizzare la comprensione e abbia funzione rappresentazionale dei concetti che vogliamo esprimere con i contenuti scritti. Possiamo così ricorrere a infografiche, fotografie, schemi di sintesi, video, insomma tutto quanto possa rendere più immediata la comprensione e generare emozioni nel lettore.

Ricordate: sul web le parole servono principalmente a trasmettere informazioni, le immagini a suscitare emozioni.

Quando si scrive sul web, dunque, è bene tenere a mente alcuni concetti e alcune parole chiave: semplificazione, immediatezza, emozioni, visual thinking, rappresentare, mappare, raccontare. Le riprenderemo una alla volta per approfondirle.

## IL SECONDO TARGET: I MOTORI DI RICERCA

Il secondo interlocutore destinatario dei nostri scritti online, come abbiamo detto, saranno i motori di ricerca, che vedranno di un testo il codice html fatto di cifre, simboli, numeri. Scrivere per il web quindi vuol dire anche saper scrivere per "posizionare" i contenuti sui motori di ricerca in modo che siano trovati facilmente nelle ricerche.

Sappiamo bene che quando facciamo una ricerca non andiamo oltre la prima o la seconda pagina dei risultati, la c.d. SERP di Google (la lista dei risultati di una ricerca). In altre parole, ha senso non solo essere sul web, ma essere ben visibile. Per fare ciò dobbiamo conoscere alcune regole fondamentali della scrittura sul web in ottica SEO (Search Engine Optimization). Come autori di testi possiamo fare già molto per il posizionamento dei contenuti, mentre altre attività più tecniche per il posizionamento di un sito o di contenuti devono essere affidati a SEO Specialist, che sapranno attivare una serie di procedure e di strumenti per migliorare la visibilità.

La regola nello scrivere testi (sia del sito Internet di Studio, sia di articoli) per il web è di renderli "leggibili" e "appetibili" per i motori di ricerca.

In concreto, ciò significa inserire nei testi, in particolare nel titolo della pagina o dell'articolo e nel primo paragrafo dello scritto, le parole-chiave (key-words) che rappresentano il cuore dello scritto e che vogliamo siano "agganciate" dai motori di ricerca. Per fare ciò, dobbiamo pensare da

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

un lato al cuore di ciò che stiamo scrivendo, dall'altro alle parole con cui riteniamo che gli utenti cercheranno contenuti come il nostro sul web attraverso i motori di ricerca.

Se io ritengo, per esempio, che un articolo sull'adeguamento dell'assegno di mantenimento possa essere cercato sul web dagli utenti attraverso le parole "assegno", "mantenimento", "separazione", "adeguamento", sarà utile inserire nel titolo dell'articolo e nel primo paragrafo tali keywords. Sarà poi utile per la c.d. density (cioè il numero di volte che compare in uno scritto un certo termine, la densità, appunto) ripetere la parola più volte nel testo.

Per poter inserire testi sul sito Internet di Studio è necessario accedere al backoffice, al "dietro le quinte" del sito, chiamato anche cruscotto o CMS (Content Management System), in sostanza il sistema per gestire i contenuti che spesso assume le funzioni di un word avanzato.

Questo cruscotto ci permetterà di scrivere, fare la correzione di bozze per eliminare errori, fare l'editing (assegnare stili, grassetto, corsivi, puntati ecc.). Ma non è tutto qui. Il CMS oltre alla finestra dove inserire il testo che vedremo poi pubblicato sul web, ha solitamente anche altri campi relativi a testo "nascosto", nel senso che poi noi non lo vedremo pubblicato, ma il motore di ricerca lo vedrà eccome. Parliamo dei campi title, description, key-words, meta-title. In questi campi, che hanno un numero di caratteri definiti, è come se noi dialogassimo direttamente con i motori di ricerca, facilitando gli stessi quando all'individuazione delle parole-chiave, della struttura dello scritto con eventuali gerarchie dei contenuti in termini di importanza. Poiché i criteri SEO (che determinano la visibilità e quindi il posizionamento di un contenuto, la c.d. SERP) cambiano continuamente, pare che rispetto ad un tempo abbiamo perso parte della originaria importanza tali elementi, ma è buona regola inserirli lo stesso, male non fa.

Nella stessa logica sopra descritta rientrano anche i tag con cui individuamo l'argomento o la tipologia di contenuti. Si parla anche comunemente di "taggare", cioè attribuire ad un contenuto, ad una pagina un link tematico che permetterà innanzitutto di organizzare i contenuti all'interno del sito che li aggrega, permette agli utenti di effettuare velocemente ricerche tematiche e aiuterà i motori di ricerca nella classificazione dei contenuti stessi.

## **OTTIMIZZAZIONE IN OTTICA SEO**

Questi sono alcuni accorgimenti che contribuiscono all'ottimizzazione in ottica SEO (Search Engine Optimisation) dei testi scritti sul web. A questi, come abbiamo visto, si sommano diverse soluzioni, strumenti e strategie più tecniche che devono essere sviluppate da professionisti esperti del settore (SEO specialist).

Per concludere, il professionista dell'area legale (avvocato, commercialista, consulente del lavoro, notaio) sia che sviluppi i testi e li metta direttamente lui sul web e li faccia mettere da qualcuno incaricato, deve tener presente queste regole sin dalla fase genetica degli stessi. Come dire, devono essere sviluppati già seguendo queste regole, in quanto uno specialista SEO potrà migliorarli, ma non sopperire a errori strutturali fatti dall'autore, come testi lunghissimi, eccessivamente tecnici ecc.

Mi trovo spesso a ripetere ai miei clienti che seguo per la gestione dei contenuti sul web che se inseriscono nei loro scritti frasi come de iure condendo, poi non si possono lamentare se nei risultati di ricerca di Google escono accanto alle ricette di Cracco, perché "condendo" per i motori di ricerca rimanda al tema della cucina e non certamente del diritto!!!

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

**@MarAlbCat**



# LO SPIRITO delle grandi SPEDIZIONI ALPINE

Info: [www.montblanc.com](http://www.montblanc.com)

La Montblanc 1858 Collection trae ispirazione nel mondo delle esplorazioni alpine. Nella loro reinterpretazione degli orologi e dei cronografi da tasca Minerva degli anni '20 e '30, i nuovi segnatempo Montblanc 1858 incarnano lo spirito del passato in chiave moderna, dando espressione alla tendenza di ritorno alla natura e all'avventura. Combinando materiali particolari come una speciale lega di bronzo che evolve nel tempo, con complicazioni di Manifattura utili e innovative come il Worldtime Geosphere, questi segnatempo sono studiati per l'esploratore dell'era moderna che ama scegliersi le proprie sfide. La sua personalità gli permette di esprimere uno stile squisitamente personale, di vivere in modo autentico, di appassionarsi all'avventura e di elevarsi nell'incontro armonico con la natura.

I codici vintage sono direttamente radicati nello spirito di esplorazione della montagna, con design distintivi che ricordano i cronografi Minerva originali. ■





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

# RECRUITMENT

La rubrica *Legal Recruitment* by [legalcommunity.it](http://legalcommunity.it) registra questa settimana 32 posizioni aperte, segnalate da 11 studi legali: Dentons; De Matteis Law; Hogan Lovells; La Scala; Linklaters; Macchi di Cellere Gangemi; NCTM; Russo De Rosa Associati; Santa Maria Studio Legale; Studio Legale Sutti; Studio Legale Verzelli.

I professionisti richiesti sono più di 35 tra praticanti, avvocati, paralegal, associate, segretari/amministrazione, commercialisti, marketind e bd, it, addetti controllo di gestione.

Le practice di competenza comprendono: banking & finance, diritto amministrativo, labour, privacy, giudiziale, shipping, antitrust, corporate m&a, civile, societario, tributario, immobiliare urbanistica, it, marketing, amministrazione.

## DENTONS

**Sede.** Milano

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

**Area di attività.** Dipartimento  
real estate

**Numero di professionisti  
richiesti.** 1

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

**Riferimenti.** Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale, a:  
[recruitment.milan@dentons.com](mailto:recruitment.milan@dentons.com)

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 2.** Praticante  
**Area di attività.** Dipartimento  
real estate

**Numero di professionisti  
richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Il candidato deve aver conseguito la laurea in giurisprudenza con minima votazione di 107/110 e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese.

**Riferimenti.** Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale, a:  
[recruitment.milan@dentons.com](mailto:recruitment.milan@dentons.com)

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 3.** Praticante  
**Area di attività.** Dipartimento  
restructuring

**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.

**Riferimenti.** Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale, a: [recruitment.milan@dentons.com](mailto:recruitment.milan@dentons.com)

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 4.** Praticante  
**Area di attività.** Dipartimento employment and labor

**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.

**Riferimenti.** Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale, a: [recruitment.milan@dentons.com](mailto:recruitment.milan@dentons.com)

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 5.** Segretario/a con minimo 2-3 anni di esperienza

**Area di attività.** Dipartimento employment and labor

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Il candidato/a deve avere maturato esperienza all'interno di uno studio internazionale o di un primario studio italiano preferibilmente nei dipartimenti Employment and Labor & Litigation. È necessaria la conoscenza fluente della lingua inglese.

**Riferimenti.** Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti, a: [recruitment.milan@dentons.com](mailto:recruitment.milan@dentons.com)

## DE MATTEIS LAW

**Sede.** Roma

**Posizione aperta 1.** Avvocato  
**Area di attività.** EU payments regulation

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** We are currently looking for an EU Regulatory Lawyer.

**Desired Skills and Experience:**

- University degree in law with highest honors
- Excellent command of English (level C2 or C1)
- Admitted to the bar
- Desire to specialize in EU payments regulation
- Experience in assisting multinational organizations
- Preferred age 30-35

**Desired Personality Traits:**

- General cognitive ability
  - Conscientiousness
  - Freedom from negative emotions
  - Open to new experiences
- We offer competitive salaries and an energetic and motivated office environment.

In particular, we offer:

- Up to 3 months bonus based on performance
- Working hours from 9.00 am to 6.00 pm
- No work in the evening and on weekends

We advise clients on the interpretation and implementation of EU regulations relating to:

- Second Payment Service

Directive (PSD2)

- EU Interchange Fee Regulation (IFR)
- European Banking Authority's RTS on the security of internet payments
- Anti-money-laundering (AML) Directives
- Digital Identity and eIDAS Regulation
- Blockchain
- Artificial intelligence

**Riferimenti.**

Inviare il cv per mail all'Avv.

Andrea De Matteis:

[adematteis@dematteislex.com](mailto:adematteis@dematteislex.com)

## HOGAN LOVELLS

**Sede.** Roma/Milano

**Posizione aperta 1.** Stagiaire/ Trainee

**Area di attività.** Dipartimento di Employment

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** La/il candidata/o ideale è un/una neolaureato/a, di età non superiore ai 25 anni, con tesi (votazione minima 105/110) in diritto del lavoro e uno spiccato interesse per la materia, sia nel settore contenzioso che in quello stragiudiziale. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale: eventuali esperienze formative e/o professionali svolte all'estero saranno positivamente valutate

**Riferimenti.** Inviare Curriculum Vitae dettagliato all'indirizzo mail

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

con autocertificazione degli esami sostenuti con relativa votazione e specifico

riferimento all'annuncio  
(MAG - Giovane Professionista  
– EMP RM/MI)

## LA SCALA

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Associate  
**Area di attività.** Contenzioso –  
legal recovery

**Numero di professionisti  
richiesti.** 1

**Breve descrizione.** La  
Scala Società tra Avvocati  
cerca un giovane avvocato  
che abbia maturato una  
buona esperienza nell'area  
del recupero crediti e  
nel contenzioso per un  
inserimento nel team  
“Contenzioso – Legal  
Recovery” presso la sede di  
Milano. È richiesta autonomia  
nella redazione degli atti.  
Costituisce titolo preferenziale  
l'aver maturato precedenti  
esperienze in tema di leasing  
e credito al consumo, e la  
conoscenza di gestionali quali  
EPC, LAWEB ed EASYLEX.  
Sono inoltre richieste una  
buona padronanza del  
pacchetto Office, serietà,  
autonomia e predisposizione al  
lavoro in team

**Riferimenti.** Inviare un CV  
dettagliato e una breve  
lettera di presentazione  
esclusivamente all'indirizzo  
mail: [recruitment@lascalaw.com](mailto:recruitment@lascalaw.com),  
citando come riferimento  
“Associate – team Contenzioso”

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 2.** Trainee /  
Associate

**Area di attività.** Concorsuale  
**Numero di professionisti  
richiesti.** 1

**Breve descrizione.** La Scala  
Società tra Avvocati cerca  
un praticante o un giovane  
avvocato che abbia maturato  
esperienza in ambito  
fallimentare. Costituisce titolo  
preferenziale la conoscenza  
di un gestionale interno delle  
banche, come ad esempio  
EPC. Sono inoltre richieste  
la padronanza del pacchetto  
Office, flessibilità, serietà e  
predisposizione al lavoro in  
team

**Riferimenti.** Inviare un CV  
dettagliato e una breve  
lettera di presentazione  
esclusivamente all'indirizzo  
mail: [recruitment@lascalaw.com](mailto:recruitment@lascalaw.com),  
citando come riferimento  
“Collaboratore – team  
Concorsuale”

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 3.** Associate  
**Area di attività.** Civile  
**Numero di professionisti  
richiesti.** 1

**Breve descrizione.** La Scala  
cerca un giovane avvocato  
civilista che abbia maturato  
un'esperienza di almeno tre  
anni nell'area del diritto civile  
in generale e nel contenzioso.  
Costituisce titolo preferenziale  
l'aver affrontato tematiche  
legate a trust e successioni.  
È richiesta una conoscenza  
fluente della lingua inglese;  
costituisce requisito  
preferenziale la conoscenza del  
gestionale EasyLex.  
Sono inoltre richieste serietà,  
riservatezza e predisposizione  
al lavoro in team.

L'inserimento avverrà nella  
sede di Milano

**Riferimenti.** Inviare un CV  
dettagliato e una breve  
lettera di presentazione

esclusivamente all'indirizzo  
mail: [recruitment@lascalaw.com](mailto:recruitment@lascalaw.com),  
citando come riferimento  
“Associate – team Civile ”

## LINKLATERS

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Legal  
internship  
**Area di attività.** Corporate  
department

**Numero di professionisti  
richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Linklaters  
is looking for an outstanding  
Italian law student in his/her  
final years of university for a  
three-month internship in the  
corporate department of the  
Milan office.

Our corporate practice is  
supported by global teams  
of market-leading tax, real  
estate, employment and  
incentives, pensions, antitrust/  
competition, regulatory and  
litigation experts as well as  
teams offering the full range  
of finance support including  
all aspects of banking, capital  
markets and restructuring  
transactions. A very good  
knowledge of English, both  
spoken and written, is essential  
together with excellent  
interpersonal, organisational  
and planning skills.

Key responsibilities will  
include:

- Research
- Supporting due diligence  
processes and data room  
entry
- Assisting in the  
preparation of memos and  
document review

**Riferimenti.**

[ItalyRecruitment@linklaters.com](mailto:ItalyRecruitment@linklaters.com)

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 2.** Junior associate

**Area di attività.** Debt capital markets

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Linklaters is looking for a motivated newly qualified-2years experienced lawyer to join its Milan based team in the position of associate in the debt capital markets department. Recognised as one of the most sophisticated teams in the country, our debt capital markets team provides advice to major Italian and international investment banks and issuers in connection with Mtn programmes, and high yield offerings, liability management transactions and on the capital markets aspects of complex restructuring transactions.

Key requirements:

- Excellent academic credentials from an Italian university
- 1 to 2 years post Qualification experience
- 2 to 4 years of experience on structured finance matters within a top tier firm
- Strong business development/networking and organizational skills
- Excellent interpersonal and communication skills
- Proficiency level in English

**Riferimenti.**

[ItalyRecruitment@linklaters.com](mailto:ItalyRecruitment@linklaters.com)

**Sede.** Lecce

**Posizione aperta 3.** Trainee

**Area di attività.** Office

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Linklaters is looking for a motivated graduate to join its Lecce based team in the position of trainee. Linklaters is a global law firm that primarily works in the main sectors of business law. It offers the opportunity to work in a situation of meritocracy and transparency and follow a career path with equal opportunities, team working environment, innovation and lifelong training.

The Lecce team supports the corporate, litigation and finance practices in reviewing documents, drafting and preparing legal transactional matters.

The applicant must have the desire to work within an international environment of excellence, where he/she will have the opportunity to collaborate in the most interesting deals with the highest calibre of lawyers. As part of a global and large practice, teamwork is vital and you will often work alongside with colleagues in our overseas offices.

Key requirements

- Excellent academic credentials from an Italian University
- Proficiency level in English
- Excellent interpersonal and communication skills

**Riferimenti.**

[ItalyRecruitment@linklaters.com](mailto:ItalyRecruitment@linklaters.com)

e [emilia.chiarello@linklaters.com](mailto:emilia.chiarello@linklaters.com)

## MACCHI DI CELLERE GANGEMI

**Sede.** Verona

**Posizione aperta 1.** Un giovane avvocato e un praticante avvocato

**Area di attività.** Aviation

**Numero di professionisti richiesti.** 2

**Breve descrizione.** Lo studio ricerca due figure da inserire nel team "Aviation" presso la sede di Verona: un giovane avvocato, preferibilmente con già 3-4 anni di esperienza nell'attività giudiziale. Il professionista svolgerà attività giudiziale nell'ambito delle procedure previste dalla normativa europea in materia di compensazione e assistenza ai passeggeri in caso di negato imbarco, cancellazione di voli o ritardi. Requisiti: essenziale la conoscenza della lingua inglese parlata e scritta, autonomia nella gestione dei casi affidati, flessibilità, capacità relazionali e di negoziazione, capacità di lavorare in team. Un praticante avvocato, che svolgerà attività giudiziale nell'ambito delle procedure previste dalla normativa europea in materia di compensazione e assistenza ai passeggeri in caso di negato imbarco, cancellazione di voli o ritardi

**Riferimenti.** I candidati interessati possono inviare il loro curriculum vitae a: Annamaria Schiavone [a.schiavone@macchi-gangemi.com](mailto:a.schiavone@macchi-gangemi.com) e Rebecca Colaiani [r.colaianni@macchi-gangemi.com](mailto:r.colaianni@macchi-gangemi.com)

**Sede.** Roma

**Posizione aperta 2.** Praticante avvocato



**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](http://sostieni.ccm-italia.org)



comitato collaborazione medica

*curiamo chi cura*

**Area di attività.** Aviation  
**Numero di professionisti richiesti.** 2

**Breve descrizione.** Lo studio ricerca due avvocati praticanti che possano occuparsi di attività giudiziale nell'ambito delle procedure previste dalla normativa europea in materia di compensazione e assistenza ai passeggeri in caso di negato imbarco, cancellazione di voli o ritardi

**Riferimenti.** I candidati interessati possono inviare il loro curriculum vitae a:  
Roberta Musarella  
[r.musarella@macchi-gangemi.com](mailto:r.musarella@macchi-gangemi.com)  
e Roberta Valerio  
[r.valerio@macchi-gangemi.com](mailto:r.valerio@macchi-gangemi.com)

## NCTM

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Praticante  
**Area di attività.** Corporate  
**Numero di professionisti richiesti.** 1

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

**Riferimenti.** <http://www.nctm.it/>

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 2.** Praticante  
**Area di attività.** Labour  
**Numero di professionisti richiesti.** 1

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

**Riferimenti.** <http://www.nctm.it/>

**Sede.** Roma

**Posizione aperta 3.** Avvocato  
**Area di attività.** Dipartimento Privacy

**Numero di professionisti richiesti.** 1

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

**Riferimenti.** <http://www.nctm.it/>

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 4.** Praticante  
**Area di attività.** Immobiliare urbanistica

**Numero di professionisti richiesti.** 1

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

**Riferimenti.** <http://www.nctm.it/>

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 5.** Addetto controllo di gestione e reporting

**Area di attività.**

Amministrazione e finanza  
**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Requisiti necessari: laurea in economia e commercio, eccellente e comprovabile padronanza di excel, eventuale familiarità con SAP, esperienza minima 2 anni.

Offriamo contratto a tempo determinato 12 mesi prorogabile o trasformabile in contratto a tempo indeterminato, full time di

40 ore, livello III CCNL studi professionali

**Riferimenti.** <http://www.nctm.it/>

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 6.** Avvocato  
**Area di attività.** Dipartimento m&a

**Numero di professionisti richiesti.** 1

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

**Riferimenti.** <http://www.nctm.it/>

**Sede.** Londra

**Posizione aperta 7.** Assistant  
**Area di attività.** Segreteria e amministrazione

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Ricerchiamo una figura professionale part-time o full-time per la sede di Londra. La risorsa svolgerà attività di segreteria e amministrazione. Si offre contratto a tempo determinato, ai sensi della normativa inglese, con possibilità di trasformazione successiva in tempo indeterminato. L'eccellente conoscenza della lingua inglese costituisce titolo preferenziale, così come la residenza o domicilio a Londra o zone immediatamente limitrofe

**Riferimenti.** <http://www.nctm.it/>

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 8.**

Neoavvocato  
**Area di attività.** Dipartimento labour

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Requisiti necessari: voto di laurea pari o superiore a 105, livello lingua inglese almeno C1, ampia disponibilità al lavoro in team  
**Riferimenti.** <http://www.nctm.it/>

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 9.** Avvocato  
**Area di attività.** Dipartimento corporate

**Numero di professionisti richiesti.** 1

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

**Riferimenti.** <http://www.nctm.it/>

**Sede.** Roma

**Posizione aperta 10.** Avvocato  
**Area di attività.** Dipartimento giudiziale

**Numero di professionisti richiesti.** 1

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

**Riferimenti.** <http://www.nctm.it/>

**Sede.** Genova

**Posizione aperta 11.** Avvocato  
**Area di attività.** Dipartimento shipping

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Requisiti necessari: esperienza in materia shipping e diritto portuale, 2/5 anni pqe, voto di laurea pari o superiore a 105,

livello lingua inglese almeno C1, ampia disponibilità al lavoro in team

**Riferimenti.** <http://www.nctm.it/>

**Sede.** Roma

**Posizione aperta 12.** Avvocato  
**Area di attività.** Dipartimento labour

**Numero di professionisti richiesti.** 1

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

**Riferimenti.** <http://www.nctm.it/>

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 13.** Neoavvocato  
**Area di attività.** Dipartimento banking

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Requisiti necessari: 1/2 anni pqe per area b&f, esperienza nell'area banking, voto di laurea pari o superiore a 105, ottima conoscenza della lingua inglese, ampia disponibilità al lavoro in team

**Riferimenti.** <http://www.nctm.it/>

## **RUSSO DE ROSA ASSOCIATI**

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Collaboratore commercialista abilitato

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

**Numero di professionisti richiesti.** 2

**Breve descrizione.**

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

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

## **SANTA MARIA STUDIO LEGALE**

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Avvocato  
**Area di attività.** Diritto bancario e finanziario, finanza strutturata, e regolamentare bancario

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Si ricerca un candidato che abbia conseguito il titolo di avvocato da non oltre otto anni con esperienza in ambito bancario e finanziario, con specifico riguardo al settore della finanza strutturata e delle cartolarizzazioni. Apprezzata possibile propensione anche per la materia regolamentare bancaria e apertura a lavorare in team in operazioni in ambito commerciale, societario. Età non superiore a 35 anni

**Riferimenti.** Inviare curriculum vitae all'indirizzo:

[santamaria@santalex.com](mailto:santamaria@santalex.com),

con Oggetto: Candidatura Legalcommunity

## **STUDIO LEGALE SUTTI**

**Sede.** Milano

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

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

**Numero di professionisti richiesti.** Indeterminato

**Breve descrizione.** Lo Studio Legale Sutti seleziona neolaureati, praticanti o giovani avvocati o commercialisti italiani, o con titoli equivalenti in paesi della UE, della CSI o dei Balcani, per un inserimento come Associates nel proprio Dipartimento di Diritto Commerciale e Diritto Pubblico dell'Economia, e neolaureati, praticanti o giovani avvocati o agenti brevettuali italiani per un inserimento come Associates nel proprio Dipartimento di Diritto Industriale, in particolare nelle sedi di Milano ma con

disponibilità a trasferimenti temporanei in Italia e all'estero secondo necessità

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

## STUDIO LEGALE VERZELLI

**Sede.** Bologna

**Posizione aperta 1.**

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. 1**

**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](mailto:recruitment@castiglione47.com)



unbuonavvocato.it

Il primo marketplace  
di domanda e offerta  
di servizi legali consumer



LAVORI E INCASSI

SCARICA L'APP SU





VARESE

«La diversità è  
**LA MIA FORZA**»

Nomi e numeri  
DELL'ALCHIMIA  
DI TASINATO

**Josephus Mayr,**  
**CABERNET**  
e libertà

**MAUI, IL POKE**  
dalle **HAWAII**  
a **PIAZZA AFFARI**

Viviana Varese



# VARESE

«La diversità è  
**LA MIA FORZA**»

MAG ha incontrato la chef patronne di Alice: «Siamo una famiglia di 54. È donna il 90% dello staff di sala, il 100% dell'ufficio e otto dei 24 cuochi della brigata, senza nessuna "quota rosa"»



a chef patronne del ristorante Alice, **Viviana Varese**, ci ha raccontato la sua esperienza di “diversità”. Vittima di bullismo, ha vissuto l'emarginazione, prima perché meridionale, poi per la sua obesità e infine per la sua omosessualità. Gli anni difficili dell'infanzia e adolescenza hanno forgiato il suo carattere, il suo desiderio di rivalsa non si è fatto attendere: a 13 anni era già una pizzaiola provetta, a 19 imprenditrice e oggi è una stella Michelin alla guida di una squadra di 54 persone.

Cresciuta in una famiglia di ristoratori, la passione per la cucina le scorre nelle vene. Classe 1974, all'età di sette anni si trasferisce da Salerno in Lombardia. Dopo lo stage da **Gualtiero Marchesi**, nel 1999 apre il suo primo ristorante mentre nel 2007 è la volta di Alice con cui, dopo quattro anni, entra nell'olimpo degli chef. Dal 2014 si sposta al secondo piano di Eataly Milano Smeraldo. Viviana, con il suo braccio destro **Sandra Ciciriello**, ha conosciuto la popolarità anche grazie “La Chef e la Boss”, il docu-reality show di Real Time, che è stato per mesi la lente d'ingrandimento della sua vita.



Lo scorso 5 luglio ha partecipato a una tavola rotonda durante gli LC Diversity Awards, appuntamento dedicato alla valorizzazione della diversità e alla garanzia dei diritti. È da questo suo intervento che parte la nostra chiacchierata sul concetto di diversity, dentro e fuori alle cucine.

### **Che cos'è la diversità?**

Per me diversità vuol dire unicità e crescita. È solo accettando le differenze che possiamo crescere culturalmente e connetterci con il mondo.

Per me è un valore aggiunto, io sono per l'inclusione. Il mio staff è composto da persone provenienti da tutto il mondo, un



Viviana Varese

microcosmo in cui convivono diverse razze, culture e orientamenti sessuali, questo ci offre una splendida contaminazione che si percepisce anche nei piatti.

### **Ti sei mai sentita diversa?**

Il diverso è il pensiero del collettivo, sono gli altri che mi hanno fatto sentire a disagio e "non conforme", quindi un soggetto da prendere di mira.

### **A che punto siamo in Italia?**

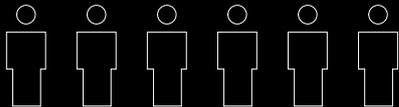
Sono molto preoccupata perché ultimamente nel nostro Paese si sta verificando un'involuzione dei diritti civili con una conseguente diffusione e ostentazione di odio, razzismo, misoginia e omofobia. Sembra di essere tornata indietro a vent'anni fa, sono sconcertata nel vedere che certe persone che si sentano in diritto di mostrare la loro parte, passami il termine, fascista. Mi sento fortunata e privilegiata a vivere in una città come Milano, aperta e cosmopolita, dove faccio un lavoro che mi piace ma soprattutto dove riesco a vivere liberamente. Non riuscirei ad abitare tranquillamente in un'altra città è per questo che credo sia necessario fare subito qualcosa da questo punto di vista.

---

«Sono molto preoccupata perché ultimamente nel nostro Paese si sta verificando un'involuzione dei diritti civili con una conseguente diffusione e ostentazione di odio, razzismo, misoginia e omofobia...»

---

**SAVE THE DATE**

**foodcommunity**  
 **Awards**

**LUNEDÌ 29/10/2018 | ORE 11,15**

**TEATRO NUOVO**

Piazza San Babila 3, Milano

**#FoodcommunityAwards**

**MAIN PARTNER**



**PARTNER TECNICO**



**PER INFORMAZIONI:** [martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it](mailto:martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it) • +39 02.8424.3870



### **E nelle cucine com'è la situazione?**

Non è diversa dagli altri luoghi di lavoro. Ho conosciuto molti ragazzi, alcuni ora nella mia brigata, che sono stati discriminati dai miei colleghi e hanno ricevuto decine di porte in faccia. Quando seleziono una figura da inserire nel mio staff tengo conto dell'esperienza, del potenziale ma soprattutto del lato umano, non mi interessa né il loro credo né il loro sesso.

### **Il tuo ristorante Alice è un'isola felice...**

Siamo una famiglia di 54 persone tra gastronomia e ristorante. È donna il 90% dello staff di sala, il 100% dell'ufficio e otto dei 24 cuochi della mia brigata, senza nessuna "quota rosa" o preferenza di genere. Penso di essere l'unica chef ad avere come executive sous chef una donna, il mio alterego si chiama Ida Brenna e ci lavoro da più di sette anni: dopo aver studiato all'Alma è approdata da noi e non ci ha più lasciato.

### **Cosa si può fare per una maggiore inclusione?**

Ho combattuto per me stessa e oggi ho deciso di farlo anche per gli altri. Faccio parte dell'associazione no profit Parabere Forum che raccoglie 400 donne di tutto il mondo e dà loro una voce nel mondo dell'enogastronomia affinché siano conosciute e apprezzate ma soprattutto non emarginate o considerate di serie b. Purtroppo ancora solo il 4% degli chef a livello mondiale è donna, fortunatamente le cose vanno un pochino meglio in Italia.



Ida Brenna



Cheese checca

---

«Uno dei miei obiettivi a breve termine è aumentare il benessere del mio staff dandogli mezza giornata di riposo in più: ora hanno già due giorni liberi a settimana a turno, cosa che non succede molto spesso nel mondo della ristorazione»

---

#### **E per chi volesse fare il tuo lavoro...**

Per fare questo lavoro ci vuole passione, talento e spirito di sacrificio. Il mestiere del cuoco è una “missione” e nonostante sia ora molto gettonato, complice le varie trasmissioni televisive sul tema, rimane un lavoro umile. Consiglio di iniziare questa professione il prima possibile perché è tra i 20 e i 40 anni che ci si gioca tutto: c'è una fase per stare dietro ai fornelli e una per diventare coordinatore. È una professione estremamente dura che richiede molta forza fisica, mentale ma soprattutto sacrificio.

#### **C'è differenza tra uomo e donna in cucina?**

Assolutamente no, sorrido quando mi dicono che dal piatto si riconosce la mano di una “donna”.

#### **Quali sono i tuoi prossimi progetti? Anche tu andrai all'estero?**

Ho delle novità in serbo che non posso ancora svelare ma riguarderanno

l'Italia, non ho intenzione andarmene, non riuscirei a vivere troppo tempo lontano dall'Italia. Uno dei miei obiettivi a breve termine è aumentare il benessere del mio staff dandogli mezza giornata di riposo in più: ora hanno già due giorni liberi a settimana a turno, cosa che non succede molto spesso nel mondo della ristorazione.

#### **Chi ti ha ispirato per la tua carriera?**

In primis Massimo Bottura, che mi piacerebbe mi aiutasse a parlare di diversità e inclusione a livello globale, lui ha un forte ascendente soprattutto all'estero e sarebbe una potente cassa di risonanza. Poi ovviamente c'è Gualtiero Marchesi, da cui ho fatto il primo stage, Moreno Cedroni e i fratelli Roca - Joan, Josep e Jordi. Al “El Celler de Can Roca” ho imparato tantissimo, i cuochi spagnoli sono “generosi” e rivelano tutti i segreti di un piatto, diversamente dagli chef italiani che sono molto “gelosi” delle loro ricette.

#### **Qual è il piatto che più ti rappresenta?**

Non ho una sola ricetta, diciamo che il mio piatto più “copiato” è Già rotta - Meringa con spuma di zabaglione, vellutata di mandorla, mandorle croccanti, sorbetto al caffè e cioccolato amaro e pepe Timut. Il piatto più difficile da eseguire è senz'altro il super spaghettino, con una lavorazione della pasta nel brodo, che richiede solo 2 minuti e 15 di cottura. 🍴

#### **La Nota**

Secondo quanto riportato dal *Sole 24 Ore* (26 marzo 2018) le donne chef nel mondo sono 141 di cui 45 italiane su oltre 3.300 ristoranti in 28 nazioni, ossia solo il 3%. Il nostro Paese ha il primato nel numero di chef stellate al mondo: il 31%. 🍴

MDBA ■

# FOODLAW: LA PROPRIETÀ INTELLETTUALE ENTRA IN CUCINA

“FoodLaw” è un termine coniato in tempi recenti per distinguere le attività legali riguardanti il tema della cucina e del mondo dei ristoranti e degli chef rispetto a quello, consolidato all’interno del nostro ordinamento, del diritto alimentare, che riguarda la disciplina del trattamento, dell’importazione, della distribuzione, della conservazione e del commercio degli alimenti.

Non esistono, almeno per ora, in Italia, fonti normative specifiche che attengano al FoodLaw e, di conseguenza, l’attività dell’operatore giuridico consiste in primo luogo nel confrontarsi con le previsioni esistenti e verificare quali possano essere applicabili alle tematiche affrontate dai professionisti della ristorazione.

Uno dei temi più sensibili sino ad ora emersi è quello, sino al decennio scorso sostanzialmente sconosciuto nel nostro Paese, del rapporto tra la creazione di uno chef (o di un pasticciere, o di un barman, etc...) e la possibile protezione garantita dalla disciplina in materia di proprietà intellettuale.

Ritenere che una ricetta potesse essere considerata opera dell’ingegno, o ipotizzare di brevettare una procedura per la realizzazione di un piatto, o estendere la tutela del diritto di autore ad una tecnica di disposizione del cibo o alla presentazione di un preparato, era sino a pochi anni fa un argomento nemmeno ipotizzabile. L’evoluzione delle tecniche di cottura e preparazione da parte degli chef (le cui lezioni nei master spesso sono frutto di anni di ricerca), la diversa considerazione da parte del pubblico dell’alta cucina e, più in genere, della figura dello chef che ora è finalmente visto anche come artigiano ed artista, ha quindi portato ad una riflessione in merito alla natura delle sue creazioni come opere dell’ingegno vere e proprie.

Non c’è, dal punto di vista giuridico, alcuna ragione per sottrarre alla protezione data dalle leggi in materia di proprietà intellettuale le creazioni, i metodi, le ricette, a patto ovviamente che esse dispongano dei requisiti per ottenere tale protezione.



*Avv. Dante De Benedetti, socio, MDBA*

Nell’affrontare questo tema, però, va anche tenuto presente un elemento che è stato fondamentale nello sviluppo della cucina moderna: lo scambio continuo di idee, tecniche e risultati tra gli chef. Ciò, ovviamente, mal si concilia con il concetto di privativa che sta alla base dell’intero diritto della proprietà intellettuale.

L’operatore giuridico specializzato in FoodLaw ha, quindi, come primo compito, quello di riuscire di volta in volta a contemperare due esigenze, entrambe fondamentali per garantire continuità allo sviluppo del settore della gastronomia moderna.

Da un lato l’aspettativa di uno chef di vedersi riconosciuta, anche a livello internazionale, la paternità morale ed economica dei risultati delle sue ricerche e, dall’altro, l’importanza di fare sì che la tutela dei professionisti non comporti un rallentamento dei flussi di idee che sono state la linfa per portare la gastronomia nella considerazione che attualmente riveste dopo anni di anonimato.

# Nomi e numeri DELL'ALCHIMIA DI TASINATO



Alberto Tasinato

MAG ha incontrato il restaurant manager che assieme a tre soci ha dato vita al suo primo progetto indipendente. «Berton e Guida hanno maggiormente influenzato la mia carriera e la mia forma mentis»

# C

on un passato "stellato" il frontman **Alberto Tasinato**, tra i più talentuosi restaurant manager d'Italia, ha accettato di raccontare la sua nuova sfida imprenditoriale nei panni di direttore e patron de L'Alchimia, a pochi mesi dalla sua inaugurazione nella piazza milanese. Aperto sette giorni su sette, dalla tarda mattinata al dopo cena, il suo desiderio è quello di trasformare l'indirizzo di viale Premuda 34 in un vero e proprio luogo di ritrovo, durante tutta la giornata.

Piemontese, classe 1985, lascia presto la sua regione per intraprendere una fortunata carriera in Italia e all'estero al fianco di personalità del calibro di Andrea Berton, Antonio

Guida e Matteo Torretta. La sua ultima esperienza è al ristorante Seta, all'interno del Mandarin Oriental Hotel, che grazie al suo meticoloso lavoro si aggiudica il premio come miglior servizio di sala in albergo per la guida di Milano 2018 del Gambero Rosso. Nell'estate 2017 decide di abbandonare l'olimpico degli chef per investire in un suo progetto di ristorazione con altri tre soci: a destra il ristorante, con 50 coperti, e a sinistra il cocktail bar. La prima impressione è quella che conta e in un ristorante la sala è importante quanto la cucina, Tasinato lo sa bene e si occupa personalmente dell'accoglienza e del servizio con il dream team composto dallo chef romano Davide Puleio e il responsabile del lounge bar e del ristorante Valerio Trentani.

### **Qual è la tua idea di ristorazione?**

La parola d'ordine è accessibilità. Io e buona parte del mio staff veniamo da esperienze in stellati e l'errore più grande che potremmo fare è quello di ostentare. Non voglio essere un bistrot ma neanche un ristorante proibitivo, l'obiettivo è mettere a disposizione la nostra conoscenza per far star a proprio agio il cliente e offrirgli un'esperienza "su misura", ma al contempo accessibile.

### **Non sei da solo in questa avventura...**

Siamo quattro soci: Patrizia Riccardi, la proprietaria delle mura, Samuele Serra, presidente di Milano Restaurant

Group nonché proprietario di sette ristoranti in città ed Edoardo Veronoli, che si è occupato di tutto il cantiere e degli spazi del locale. Io sono l'amministratore e l'unico socio operativo, accanto a me non ho una ma ben due bracci destri: Davide Puleio dietro ai fornelli e Valerio Trentani, dietro al bancone.

### **Perché l'hai chiamato Alchimia?**

L'alchimia è sia quella chimica che si crea tra le persone, in questo caso tra i camerieri e il cliente, sia quel concetto che in passato simboleggiava la trasformazione di qualcosa di grezzo in qualcosa di sublime, noi con le materie prime cerchiamo di fare lo stesso sia in cucina che al bar.

### **Parliamo d'investimento economico...**

L'entità dell'investimento è cresciuto in fase di sviluppo del progetto. Da un'idea di partenza di 450 mila euro abbiamo raggiunto circa il 30% in più: lo spazio dove prima sorgeva la storica enoteca Gaboardi e Pogliani è stato

completamente sventrato e al suo posto abbiamo creato un ambiente con due anime. È stato impegnativo ma sono molto contento del risultato.

### **Com'è il riscontro?**

La risposta è stata buona fin dai primi giorni. Il ristorante ha goduto immediatamente di riscontri positivi, oggi la vera sfida è per noi rappresentata dal lounge bar, progetto nel quale crediamo moltissimo. Non avendo un giorno di chiusura, colleghi di sala e cucina vengono spesso a trovarmi e mangiano qui. Il lunedì ad esempio stiamo lavorando tantissimo.

### **Cosa vuol dire oggi gestire una sala?**

Ci vuole impegno,



concentrazione ed empatia. A chi vuole fare questo mestiere consiglio di leggere ogni giorno un quotidiano. L'attualità è fondamentale per interagire con i clienti: una battuta sull'economia, lo sport o la cronaca spesso serve per rompere il ghiaccio e creare una interazione che può andare oltre all'aggiungere una salsa, versare un brodo, tagliare una carne.

#### **Da restaurant manager a proprietario, cos'è cambiato?**

Il mio nuovo ruolo in parte coincide con ciò di cui mi occupavo al Mandarin: food cost and beverage cost, gestione del personale e accoglienza dei clienti...a L'Alchimia a questi compiti si aggiungono altre mansioni di natura imprenditoriale. L'esperienza in una struttura come quella di un grande albergo, con alti standard, è stata per me una grande palestra: interfacciarsi con tutti i reparti - risorse umane, marketing, comunicazione - impone ordine e regole che oggi mi tornano utili nel destreggiarmi in questa mia nuova veste.

#### **Chi sono stati i tuoi maestri?**

Claudio Romanini, maitre dell'hotel Capo d'Orso, è il maestro che porto nel cuore, colui che mi ha insegnato i primi passi. Un'altra persona fondamentale per me è Gianni Alocci de Il Pellicano Relais &Châteaux Hotel a Porto Ercole (Grosseto). Ma sono Andrea Berton e Antonio Guida le persone che hanno maggiormente influenzato la mia carriera e la mia forma mentis.

#### **Aperto sette giorni su sette e 365 giorni l'anno. Quando trovi il tempo, dove adori mangiare e bere?**

Vado da Wicky's Wicuisine e da Sikélaia - uno dei migliori binomi tra sala e cucina - e alla Terrazza Triennale - con la sommelier tra le più brave sulla piazza.

#### **Ritorniamo al tuo ristorante, cosa si mangia a L'Alchimia?**

Il menu è stato costruito in modo che il cliente possa pensare "ho l'imbarazzo della scelta" e "vorrei assaggiare tutto" ma soprattutto vuole essere immediato. È fondamentale esaudire i desideri gastronomici degli ospiti e il

## **IN CUCINA: DAVIDE PULEIO**

Il 28enne romano,  **Davide Puleio**, ex sous chef di  **Luciano Monosilio** da Piperò Roma, ha un passato gastronomico di tutto rispetto, dal Noma di Copenaghen all'Agnar Sverrisson a Londra, nella Capitale da Troiani e a Milano da Luigi Taglienti. Ora è al comando della brigata di cucina de L'Alchimia. I suoi piatti sono un giusto mix tra tradizione e contemporaneità. Dal risotto allo zafferano con la coda alla vaccinara al raviolo ripieno di parmigiano reggiano 30 mesi, brodo di manzo speziato e foie gras. La sua cucina è ricerca e contaminazione: una cucina contemporanea, che combina elementi della tradizione milanese, romana e piemontese.



#### **Da romano come ti trovi a Milano?**

È una grande metropoli dove s'impara cosa vuol dire "fare ristorazione", è un giusto luogo dove far carriera, è una grande scuola. O sei forte o la città ti risucchia, la trovo molto simile a Copenaghen. Le persone qui sono più esigenti e vanno di fretta perciò è necessario aumentare il ritmo ed essere veloce. I piatti devono essere pragmatici, né troppo elaborati né troppo semplici, eleganti e creativi. Ai milanesi piacciono i sapori rassicuranti, piatti dove c'è poco margine d'errore in cui c'è tecnica e consapevolezza ma poco azzardo, come per esempio la costoletta.

#### **Qual è il piatto che ti rappresenta?**

Il "peperone come manzo" è il mio signature dish, è un piatto che può essere sia vegetariano che vegano, che abbraccia e vuole stupire; lo studio da tempo e lo porterò con me per tutta la vita perché ne vado molto fiero. Si tratta di straccetti di peperone, dove il vegetale sembra, sia come consistenza sia alla vista, carne.

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



nostro compito sta proprio nel trovare la chiave giusta per intercettare i loro gusti e soddisfarli. C'è un grande investimento nella materia prima, in carta ci sono sia piatti tradizionali, come potrebbe essere una cotoletta o un risotto, sia piatti più originali che si dividono in quattro antipasti, quattro primi, sei secondi tra pesce e carne e cinque dolci. Si aggiungono i menu degustazione di cinque portate a

60 euro o sette portate a 80 euro e qualche fuori lista giornaliero.

### **C'è la possibilità di fare business lunch?**

Per il pranzo il cliente ha due possibilità: mangiare alla carta al ristorante oppure optare per l'alternativa più economica al bar: con 12 euro si può mangiare un piatto a scelta con 20 euro due, tra le opzioni che cambiano settimanalmente si possono trovare due antipasti, due primi e due secondi, tra cui mezze maniche con ragù di mare o il galletto.

## **AL BANCONE: VALERIO TRENTANI**



Non solo ristorante, L'Alchimia gode di un plus non indifferente ovvero il lounge bar curato da **Valerio Trentani**, abile manager di sala con la passione per la mixologia. Il 32enne milanese, autore della carta dei cocktail, è un istriano dietro al bancone e anche lui può vantare importanti esperienze nel settore: ex maitre del Seta, con Tasinato, si è formato nelle sale stellate de La Teraza del Casino di Madrid e da Marcus Wareing, a Knightsbridge a Londra.

### **Qual è il valore aggiunto del lounge bar?**

Oltre a cocktail c'è anche una narrazione che la accompagna – racconta Valerio mentre ci mostra una sua “opera” –. Mi piace sperimentare e ai grandi classici affianco nuovi drink come “L'Alchimia - Effetto Farfalla” a base di vodka infusa con il butterfly pea tea, una variante malesiana che cambia colore a contatto con gli acidi degli agrumi, e una punta di rum, uno sciroppo di zucchero, soda, limone e acqua di cedro. Questo è ciò che intendiamo con alchimia. Una delle nostre peculiarità è la valorizzazione dei prodotti della tradizione italiana attraverso un'ampia selezione di vermouth, grappe, bitter e amari.

### **Quali sono le novità?**

Da settembre prevediamo di incrementare le finiture di diversi piatti al tavolo, per aumentare l'interazione e rendere ancora più memorabile l'esperienza a L'Alchimia.

### **Qui il vino è di casa...**

I vini hanno una parte importante nella vita di L'Alchimia, non poteva essere altrimenti in un posto che prima ospitava un'enoteca. Abbiamo una cantina al piano interrato con volte a botte e mattoni a vista dove vengono conservate seicento etichette con un moderato ricarico. Non mancano le bollicine, sia francesi che italiane, e sono ben rappresentate tutte le regioni del panorama enologico. Con le mie proposte al calice, dai 5 euro ai 90, sono in grado di accontentare tutti. Poi c'è anche una chicca: il “vino della casa” si chiama Alchimé, una piccola presa in giro per i francesi, ed è un'etichetta speciale creata da Giacolino proprietario dell'azienda Gillardi, enologo in forza a una grande azienda albese come Ceretto. Nella bottiglia c'è un blend di 50 Nebbiolo, 25 Merlot e 25 Cabernet, perfetto per chi ama i vini piemontesi che osano un po'. (f.c.)



# Josephus Mayr, CABERNET e libertà

**E** così, anche questo nuovo anno ha inizio.

Non ho perso il senso del tempo. Semplicemente, sono convinto che il vero inizio d'anno sia la fine – scusate il bisticcio - delle (sempre più brevi) vacanze estive.

Riprendere la routine non è semplice: è un fatto di libertà. Al rientro, la nostra libertà si screpola e finisce sgualcita, maltrattata, compressa e sgretolata da orari, impegni, scadenze, urgenze (o almeno tali percepite, spesso a torto, dai clienti), treni, aerei, *time-sheet*, conference call, seminari, fatturazioni, email, il tutto con una velocità di propagazione superiore a quella del virus dell'influenza.

E cosa dire dell'esercito di estremisti, salutisti e dirigisti mascherati da idealisti, da informati del web, da altruisti, da saggi, da illuminati, i quali cercano di incidere anche sulla nostra vita quotidiana, sulle piccole soddisfazioni, sui piaceri leciti, quindi anche su cibo e bevande, tentando di colpevolizzare ogni nostro atto? C'è sempre qualcuno che critica un certo cibo, animale o vegetale che sia: e sin qui ci abbiamo fatto un po' il callo, dato che non riesco proprio a pentirmi dinnanzi alla prospettiva di una bistecca, di un uovo o di un buon pecorino. Per carità: tutti liberi – questo è un articolo in difesa della libertà - di darsi alle diete vegetariane, vegane, crudiste, fruttaiole o altro (un po' meno tollerante sono verso chi pretende di applicarle al gatto o, ovviamente peggio, al neonato): anche se l'aspetto tra il comico e il grottesco è che se mettiamo insieme i proclami (non mi sembra il caso di parlare di insegnamenti) di costoro siamo costretti a concludere che qualunque alimento nuoccia alla nostra salute, oltre ad essere (come non pensarci?) immorale. Forse potremmo darci all'erba, purché brucata (e non fumata) nei parchi o ai bordi delle strade: il che risolverebbe egregiamente il problema delle pietose condizioni del verde pubblico di molte nostre città senza bisogno di scomodare pecore, capre e altri erbivori, il cui impiego, oltre che porre problemi di logistica e igiene ai quali i difensori di questo sistema di falciatura non hanno minimamente pensato, susciterebbe le ire di un certamente esistente movimento di chissà quale ispirazione.

Pur nella chiara consapevolezza della necessità, parlando di cibo e ancor più di vino, della misura, confesso di avere superato la fase di fastidio verso questi talebani per giungere a un sentimento di quasi (enfattizzo il quasi) tenerezza: che vita triste devono condurre costoro! Spero che almeno in tema di castità siano più rilassati.

Adesso - è recente uno studio ripreso da molti autorevoli quotidiani - anche il vino è nel mirino: e noi seguaci di Bacco, pur condividendo il richiamo alla cautela perché siamo consapevoli che l'alcool è potenzialmente dannoso, non possiamo non restare fermi nella nostra vinicola convinzione, nella nostra scelta di libertà, nella nostra ambizione a un piccolo piacere, i cui danni sono certamente compensati dall'immenso piacere e buon umore che il vino, nel rito che ne accompagna la degustazione, nella storia dell'umanità di cui è testimonianza, nella bellezza della coltivazione della vite, genera. E poi: vogliamo tacere dei benefici degli antociani? E ancora: sperando di non attirarmi le inimicizie dei produttori di bevande gassate, possiamo sostenere che brindare a gazzosa o a champagne pari siano? O che nulla cambi nel festeggiare un anno con la vostra compagna o compagno stappando chinotto in luogo di un barolo?

Inizio pertanto questo nuovo anno inneggiando alla libertà, elemento cardine al quale ci stiamo disabituando, alzando dunque il calice alle piacevolezze della vita.

Proprio alla libertà mi ha fatto pensare Tenuta Unterganzner Alto Adige Cabernet Riserva 2015, Josephus Mayr: un vino importante e libero al contempo. Colore rosso granato quasi violaceo, gradazione dichiarata 13,5° (anche se nel bicchiere sembra pretendere una presenza alcolica leggermente superiore). Naso complesso, non ortodosso per un cabernet sauvignon (ecco perché ho pensato alla libertà), con nota erbacea in sottotono, marasca e confettura di frutta rossa matura in elegante evidenza, sentori quasi mentolati. Ribes in ripresa, speziato verso il pepe nero, tabacco blando, suggestione di cannella al tramonto, prugna. Il legno ancora si sente, ma in maniera suadente: qualche anno ancora e anche questo verrà assimilato dalla sinfonia complessa e misteriosa che il bouquet di questo vino ci regala.

In bocca elegante, persistente, complesso, morbido, con tannini fini ed eleganti, sapidità equilibrata.

E libertà sia negli abbinamenti! Buon anno a tutti!

*\* 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*





Credits @Akotovision

## MAUI POKE

via San Vittore al Teatro 3  
Milano

02 9157 2898

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

# MAUI, IL POKE dalle **HAWAII** a **PIAZZA AFFARI**

**A** due passi del Palazzo della Borsa milanese ha da poco aperto i battenti Maui Poke. Entrare nel locale è come fare un viaggio, almeno con la mente, nel Pacifico scivolando sulle onde a bordo di una tavola da surf, come quelle appese alle pareti su carta da parati con hibiscus e foglie tropicali.

La vista è senz'altro appagata ma anche il gusto non scherza.

Qui il piatto principale è il poke - si pronuncia "po-kay"- che nella lingua madre significa "tagliato a pezzi grossi". Altro non è che pesce fresco, salmone, branzino o - come vuole la tradizione - tonno, marinato al momento in un mix di spezie esotiche e servito crudo in maxi ciotole, dopo esser stato combinato con altri ingredienti come ad esempio riso, alghe, edamame e avocado.

Molto più di una moda culinaria, questo piatto esotico ha conquistato anche i businessmen che frequentano il locale in pausa pranzo, per bersi un buon cocktail di frutta fresca o prendere al volo qualche specialità da consumare dopo il lavoro o la palestra, da accompagnare con una birra hawaiana.

Ma, come si sa, c'è bowl e bowl e da Maui la sanno proprio cucinare bene. I proprietari italiani infatti sono andati nell'arcipelago del Pacifico per carpire segreti e tecniche di questo piatto.

Oltre il poke - quello con cubetti di salmone marinato in salsa di soia, olio di sesamo, lime, zenzero, è davvero buono - la cucina propone un taco hawaiano con straccetti di baccalà e guacamole davvero niente male e un pollo alla piastra con salsa al latte di cocco perfetto per chi non ama il pesce. Non manca qualche piatto vegetariano e vegano e un paio di fuori lista giornalieri ma la menzione speciale va alla ceviche, fatta con salmone, polpo e baccalà in marinata di lime. Per chiudere in bellezza il pasto, consiglio di prendere un buon dolce, come la crostata con marmellata ai mirtili, una chicca da non perdere.

Prezzo: 25-30 euro. 🍷

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



APERTO 7 GIORNI SU 7  
DALLE 10 ALLE 20



ONLINE SHOP  
BARBERINOSWORLD.COM



**A**

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

BARBERINO'S - CLASSIC ITALIAN BARBER  
MILANO

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



# LA RIVISTA GRATUITA DA PORTARE SEMPRE CON TE



Cerca **MAG** su



e seguici su



Per abbonarsi alla versione cartacea scrivere a  
[info@lcpublishinggroup.it](mailto:info@lcpublishinggroup.it)