LC PUBLISHING GROUP

MAG

126 · 16.09.2019

Empire State of Law
I GIURISTI DI BT? LIBERI DAL LAVORO QUOTIDIANO

Inchiesta
LOTTA DI CLASS (ACTION)

Sotto i riflettori
UNA LEGAL COUNSEL PER IL BUSINESS TARGATO FERRAGNI

Vive la différence!
LEADER «PER CASO»

Esclusiva
GATTAI RILANCIA SUL CONTENZIOSO

In ascesa
EY TAX AND LAW: OBIETTIVO LEADERSHIP

Food business
GORDINI: «MILANO CAPITALE (DEL CIBO E DEL VINO). LA RIVOLUZIONE È IN MANO AI TRENTENNI»

Il chief legal officer Marco Pierettori racconta a *MAG* come la tecnologia ha cambiato il dipartimento legale. Il beneficio «si traduce in un risparmio del 30-40% di tempo e conseguentemente di denaro»

INVESTINDUSTRIAL L'UFFICIO LEGALE È TECH

PUBLISHINGGROUP

LC

LC Publishing Group

lcpublishinggroup.it

INFORMAZIONE

EVENTI

CENTRO RICERCHE

PUBBLICAZIONI

LC Publishing Group fornisce informazione 100% digitale sul mondo legal, finance e food, il tutto in chiave "business". E' il più grande editore legal in Sud Europa e America Latina con l'acquisizione della quota di maggioranza in Iberian Legal Group.

LC Publishing Group ha uffici a Milano, Madrid e New York.

MAG

LEGALCOMMUNITY

FINANCECOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITY

FOODCOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITYUS

FOODCOMMUNITYNEWS

Iberian Lawyer

The Latin American LAWYER

LC srl | Via Morimondo 26 | 20143 Milano | Tel. + 39 02 84243870

STUDI LEGALI, **COMPETITIVITÀ** A RISCHIO CON LA FINANZIARIZZAZIONE DEL BUSINESS

di nicola di molfetta

Più volte ci è capitato di discutere di quale sia, oggi come oggi, la forma (giuridica) più adatta per condurre in modo efficace uno studio legale. Spesso, in queste discussioni, ci siamo concentrati sulla governance dell'organizzazione di turno e sulla necessità di dare un input di efficienza al funzionamento della struttura.

Gli eventi di questi ultimi giorni, però, ci spingono ad aggiungere un ulteriore elemento di riflessione al dibattito sulla opportunità di trasformare lo studio in azienda.

Nei giorni scorsi il mercato internazionale è stato scosso da una breaking news proveniente dagli Stati Uniti. Il colosso del private equity Permira ha deciso di investire una somma «significativa» in Axiom. Cosa è Axiom? Si tratta di una piattaforma che fornisce servizi legali in modalità alternativa.
Axiom non è uno studio legale (date un'occhiata alla prima voce del suo disclaimer). È invece prima di tutto un brand attraverso cui una società, Axiom Global, Inc, promuove la vendita di servizi legali mettendo a disposizione dei clienti (aziende e law firm) le competenze di avvocati on demand, che hanno deciso di operare sotto l'insegna di questa realtà.

Gli avvocati Axiom sono indipendenti. Di volta in volta, però, vengono organizzati e messi a disposizione dei clienti che ne fanno richiesta sulla base delle esigenze e delle necessità che questi si trovano a dover gestire.

LEGALCOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITY

Vi invitano a partecipare al

concorso letterario

i RACCONTI dell'ULTIMO BICCHIERE

Tema: "A ruota libera"
Raccolta racconti: entro il 15/12/2019
Partecipazione: gratuita

Con il supporto di

AIGI
ASSOCIAZIONE ITALIANA GIURISTI DI IMPRESA

Nato da un'idea di Umberto Simonelli, il concorso letterario è organizzato da LC Publishing Group con le testate Legalcommunity.it e Inhousecommunity.it e si rivolge a tutti i professionisti del diritto in Italia che abbiano già affrontato la scrittura o che coltivino il sogno di esprimere la propria creatività attraverso la scrittura.

Caratteristiche del racconto: lunghezza di massimo 7.000 battute (spazi inclusi), inedito e che non abbia già partecipato ad altri concorsi letterari. L'autore dovrà garantire che il racconto non violi alcun diritto d'autore di terzi.

Chi può partecipare: tutti i professionisti del diritto in Italia: Magistrati, Avvocati, Notai, Giuristi d'Impresa, Praticanti, Stagisti, Laureati in Giurisprudenza.

Valutazione e selezioni: Marzo 2020.
I racconti verranno valutati da una giuria attualmente in corso di completamento.

Evento di premiazione:
Primavera 2020 (mese da definirsi).

PUBLISHINGGROUP LC

Per invio racconti e/o informazioni: stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it | 02 84243870

Il popolo legale di Axiom è formato da professionisti con esperienza (parliamo di un bacino che conta oltre 2mila persone nel mondo) che a un certo punto della carriera hanno deciso di lasciare uno studio legale tradizionale ovvero l'ufficio legale di un'azienda per cominciare a lavorare in proprio.

L'idea (geniale) alla base del progetto imprenditoriale, che in questi anni è arrivato a fatturare circa 350 milioni di dollari con una presenza in tre continenti, è stata quella di rappresentare da un lato uno strumento di diffusione delle competenze di tanti professionisti di talento tornati indipendenti (la selezione è fortissima, solo il 5% di chi ne fa richiesta viene ammesso in Axiom) e dall'altro di costituire una soluzione credibile e di qualità per le aziende interessate a gestire in modo alternativo le esigenze legali, dove per alternativo si intende con costi più bassi (fino al 50-70%) rispetto a quelli di una law firm e senza avere la necessità di assumere delle risorse a tempo indeterminato.

Il modello, come dicevamo all'inizio, ha attirato l'interesse della finanza che ha deciso di mettere a disposizione del gruppo risorse fondamentali per proseguire sulla strada degli investimenti, dell'espansione territoriale e in generale dell'ampliamento del business che già, nel corso di questi anni, ha allargato il raggio d'azione dall'attività di «piattaforma di talenti», alla negoziazione contrattuale e alla gestione delle operations in ambito privacy.

La possibilità di accedere alla finanza attraverso l'apertura del capitale è una delle maggiori differenze che passano tra una "law company" e una law firm tradizionalmente intesa. Tra lo studio azienda e l'associazione professionale.
E questo, nel breve-medio periodo, potrebbe rappresentare un fattore rilevante per la competitività degli studi legali *old school* che, un pezzetto alla volta, si trovano a cedere terreno ai nuovi operatori del mercato.

Questo, come abbiamo visto, accade all'estero. Ma anche in Italia il tema potrebbe presto imporsi all'attenzione degli operatori del settore visto che, nella Penisola, la presenza di provider alternativi, ovvero di legal business non gestiti da avvocati organizzati in forma "tradizionale", comincia a essere più che percepibile.

Dare agli studi, e in particolare a quelli che hanno una struttura articolata e un'organizzazione complessa, la possibilità di passare dalla vecchia forma associativa a un più efficiente assetto societario significherebbe creare le condizioni perché la partita con i nuovi player del settore si giochi ad armi pari. Qualcosa, come è noto, è stato fatto. Si pensi alla prima (e finora unica) legge sulla concorrenza.
Tuttavia, stando a quello che dicono tanti degli interessati, al momento le norme presentano ancora troppe zone grigie e questo pesante margine di indefinitezza frena le iniziative di chi sente l'esigenza di percorrere questa strada per dotarsi di una governance adeguata e magari delle risorse finanziare necessarie allo sviluppo del proprio progetto professionale.

LA POSSIBILITÀ DI ACCEDERE ALLA FINANZA ATTRAVERSO L'APERTURA DEL CAPITALE È UNA DELLE MAGGIORI DIFFERENZE CHE PASSANO TRA UNA "LAW COMPANY" E UNA LAW FIRM TRADIZIONALMENTE INTESA

SOMMARIO

44 IN ASCESA
EY TAX AND LAW: OBIETTIVO LEADERSHIP

62 IN HOUSE
INVESTINDUSTRIAL: L'UFFICIO LEGALE È TECH

110 SOTTO LA LENTE
INVESTITORI ISTITUZIONALI, NON CHIAMATELI MINORANZE

138 FOOD BUSINESS
GORDINI: «MILANO CAPITALE (DEL CIBO E DEL VINO). LA RIVOLUZIONE È IN MANO AI TRENTENNI»

28 **Inchiesta**
Lotta di class (action)

40 **Inchiesta**
Rotta verso l'America già tracciata

42 **Esclusiva**
Gattai rilancia sul contenzioso

86 **Sotto i riflettori**
Una legal counsel per il business targato Ferragni

92 **Case history**
La boutique degli influencer

104 **Trend**
Banche e law firm, corsa al "coin" digitale

132 **Kitchen confidential**
Il cameriere: manager e "psicologo" della ristorazione

›››

Esperienza sul campo,
Multidisciplinarietà,
Pensiero laterale:
la perfetta alchimia per il successo
dei nostri Clienti.

BC& Studio di Consulenza Societaria Tributaria Legale, grazie ai suoi Professionisti, ha la capacità di cogliere e interpretare le esigenze del Cliente, coniugando le proprie diverse *expertise,* così da poter affrontare, gestire e risolvere al meglio ogni necessità, sempre individuando soluzioni personalizzate e altamente innovative.

Studio di Consulenza Societaria Tributaria Legale

Via M. Camperio, 14 • 20123 Milano
Tel. +39 02 72.09.37.17 • info@bcand.it • www.bcand.it

10 **Agorà**
Nuovo codice della crisi d'impresa: 22 studi chiedono un confronto

20 **Il barometro del mercato**
La lunga estate calda degli affari

52 **Focus lavoro**
Contratto di appalto e outsourcing: melius cavere quam pavere

56 **Gruppi d'interesse**
Il lobbying? Potrebbe migliorare il processo legislativo

58 **Non solo business**
Giovani avvocati in campo per la sostenibilità

68 **Algoritmi per i giuristi**
Una frontiera tech per la professione

72 **Empire State of Law**
I giuristi di Bt? Liberi dal lavoro quotidiano

80 **Diverso sarà lei**
L'effetto negativo del #metoo

82 **Vive la différence!**
Leader «per caso»

118 **Finanza e diritto... a parole**
Club deal, fare business in cordata

122 **Istruzioni per...**
Legal project management e millennial lawyers

124 **Aaa... cercasi**
La rubrica registra questa settimana ventitrè posizioni aperte, segnalate da dieci studi

146 **Startup**
Un radiologo nell'aranceto

148 **Calici e pandette**
Brindo a voi, AbbaziaAle!

150 **Le tavole della legge**
Un inno al Brunello e alla cotoletta

NI26 | 16.09.2019

Registrazione Tribunale di Milano n. 323 del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile
nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.it
con la collaborazione di
laura.morelli@lcpublishinggroup.it
ilaria.iaquinta@lcpublishinggroup.it
francesca.corradi@lcpublishinggroup.it
massimo.gaia@lcpublishinggroup.it
vito.varesano@lcpublishinggroup.it
anthony.paonita@inhousecommunityus.com (da New York)

Video Production
francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it

Centro ricerche
alessandra.benozzo@lcpublishinggroup.it
vito.varesano@lcpublishinggroup.it

Art direction
hicham@lcpublishinggroup.it • kreita.com
Graphic designer
samantha.pietrovito@lcpublishinggroup.it
con la collaborazione di
roberta.mazzoleni@lcpublishinggroup.it

Managing director
aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

Coo
emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

General Manager
stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

Communication & BD Manager
helene.thiery@lcpublishinggroup.it

Digital marketing Manager
fulvia.rulli@lcpublishinggroup.it

Events Manager
francesca.daleo@lcpublishinggroup.it
Events coordinator
giulia.vella@lcpublishinggroup.it

Group sales director
diana.rio@lcpublishinggroup.it
Sales manager
alice.passarello@lcpublishinggroup.it
Sales account
carlos.montagnini@lcpublishinggroup.it

Amministrazione
lucia.gnesi@lcpublishinggroup.it
Accounting department
marco.sciacchitano@lcpublishinggroup.it

Per informazioni
info@lcpublishinggroup.it

Hanno collaborato
filippo capurro, odile robotti, Barabino & Partners Legal, roberta de matteo, uomo senza loden

Editore
LC S.r.l. Via Morimondo, 26 • 20143 Milano
Tel. 02.84.24.38.70 • www.lcpublishinggroup.it

elexia
avvocati &
commercialisti

Contratti di prossimità: il Tribunale di Firenze chiarisce i requisiti di validità

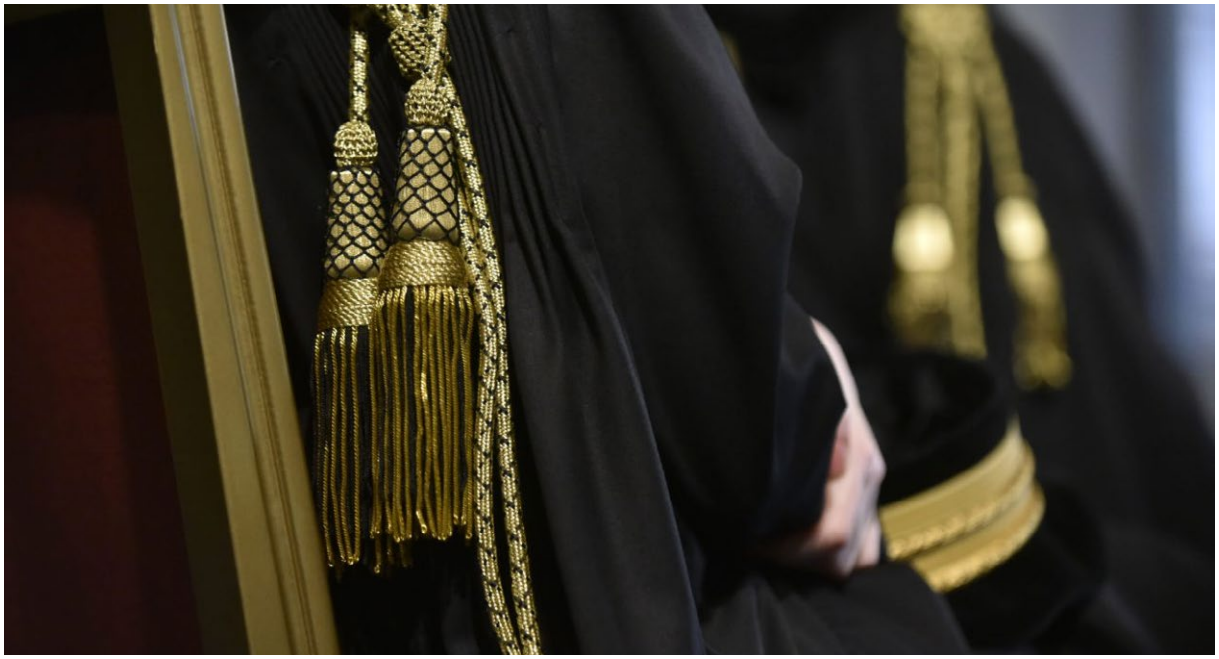
Una recentissima pronuncia del Tribunale di Firenze (n. 528 del 4 giugno 2019) si inserisce nel dibattito sui cosiddetti contratti di prossimità, ricordando come tale strumento possa essere utilizzato solo nelle *«ipotesi di stretta interpretazione»* previste dalla legge. Si tratta di un'indicazione importante per gli operatori della materia che, soprattutto dopo l'entrata in vigore del Decreto Dignità e dei nuovi vincoli in materia di assunzioni a termine, hanno mostrato sempre maggiore interesse per lo strumento giuridico in questione.

I contratti di prossimità sono quei *«contratti collettivi di lavoro sottoscritti a livello aziendale o territoriale»* che *«operano anche in deroga alle disposizioni di legge … ed alle relative regolamentazioni contenute nei contratti collettivi nazionali di lavoro»* e che possono anche avere efficacia erga omnes, e non solo nei confronti dei lavoratori iscritti alle sigle firmatarie, purché approvati *«sulla base di un criterio maggioritario relativo alle … rappresentanze sindacali»* (art. 8 co. 2 bis D.L. 138/2011).

In generale, un valido contratto di prossimità, per avere l'effetto derogatorio previsto, deve rispettare alcuni requisiti tassativamente individuati e, tra l'altro, deve essere ispirato a precise finalità.

La sentenza citata interviene proprio su questo punto, affermando che il nesso di causalità tra il perseguimento della finalità (nel caso di specie, la *«maggiore occupazione»*) e la disciplina derogatoria (nel caso di specie, il sotto-inquadramento iniziale dei lavoratori) non può essere oggetto di una mera affermazione di principio, ma deve essere reale e documentabile, anche nel corso di un eventuale giudizio. In caso di contestazione da parte dei lavoratori, infatti, il datore ha l'onere di *«indicare specificamente le ragioni di fatto»* che correlano la disciplina derogatoria e le finalità dichiarate nell'accordo. In generale, grava interamente sul datore l'onere della prova in merito alla sussistenza dei requisiti previsti dall'art. 8 del D.L. 138/2011 e, qualora non venga assolto, il contratto di prossimità non può essere ritenuto valido.

Avv. Gianluca Crespi,
partner di Elexia avvocati & commercialisti
e Avv. Federico Trombetta,
senior associate di Elexia avvocati & commercialisti.



SCENARI

Nuovo codice della crisi d'impresa: 22 studi chiedono un confronto al governo

Ventidue law firm nazionali e internazionali hanno unito le forze e creato un tavolo di lavoro congiunto con l'obiettivo di mettere a disposizione del legislatore l'esperienza maturata nel settore della crisi d'impresa e sottoporre a livello istituzionale una proposta condivisa di modifica del nuovo codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza. Nel dettaglio, gli studi sono: Allen & Overy, Ashurst, BonelliErede, Chiomenti, Cleary Gottlieb, Clifford Chance, Dentons, DLA Piper, EY, Freshfields, Gattai Minoli Agostinelli, Gianni Origoni GrippoCappelli, Greenberg Traurig Santa Maria, Hogan Lovells, Iannaccone e Associati, Legance, Linklaters, Orrick, Paul Hastings, Portolano Cavallo, RCCD e White & Case.
Gli avvocati, professionisti nel diritto fallimentare e delle ristrutturazioni d'impresa, hanno evidenziato diverse aree di intervento nella nuova cornice normativa per eliminare alcune criticità. L'obiettivo è di rendere il contesto economico-giuridico maggiormente efficiente e competitivo nel complesso, stimolando, in particolare, l'apporto di capitali provenienti anche dai mercati finanziari internazionali in aziende in crisi e la crescita nonché lo sviluppo del mercato dei non performing assets.

FINANCE

Sesa approva il bilancio. Berretti (Tip) entra nel cda

L'assemblea dei soci di Sesa, gruppo toscano attivo nel settore It, approva il bilancio chiuso al 30 aprile con un utile netto di 33,4 milioni di euro e il pagamento del dividendo di 0,63 euro per azione dal prossimo 25 settembre. Nel cda entra come consigliere non esecutivo **Claudio Berretti**, direttore generale e consigliere esecutivo di Tamburi Investments Partners (Tip), l'investment bank che il mese scorso ha acquistato il 14,95% – con un'opzione per salire fino al 15,75% – di Ith, la controllante del gruppo Sesa.

NUOVI LEADER

Linde: Cristina Della Moretta è la nuova gc

Cristina Della Moretta (*foto*) è la nuova general counsel e responsabile compliance e privacy di Linde, società che fa parte del gruppo tedesco Kion Group, quotato alla borsa di Francoforte. In questo ruolo, la giurista avrà la *mission* di creare ufficio legale interno e occuparsi degli affari legali per la sede di Linde MH IT e delle filiali che si trovano nel nostro Paese. Della Moretta riporterà direttamente all'ad e al cfo e avrà dei rapporti di confronto e scambio reciproco – in particolare in materia di compliance, Gdpr, antitrust e contrattualistica – con l'ufficio legale interno di Kion, basato a Francoforte. La giurista proviene da Maire Tecnimont dove lavorava come legal counsel dal luglio 2017. In precedenza ha lavorato nell'ufficio legale di ABB (dove, in qualità di legal counsel, si occupata di international contracts, corporate law, ip e compliance 231) e in Sofinter.

INTERNATIONAL

Dc Advisory arriva in Italia sotto la guida di Alberto Vigo

Dc Advisory (Dc) arriva in Italia. L'investment bank giapponese specializzata nel mid-cap, che conta 500 professionisti in America, Asia ed Europa, ha annunciato l'apertura dell'ufficio a Milano. A guidarlo sarà, in qualità di ceo, **Alberto Vigo** (*foto*), ex Mediobanca. In Italia DC Advisory punta a conquistare uno spazio nel segmento mid-market, sia nell'm&a sia nel debito e nel restructuring, area in cui il gruppo giapponese ha già seguito alcune operazioni fra le quali l'acquisizione da parte di Mitsubishi Electric di DeLclima, la vendita di Clivet a Midea e quella di Marelli Motori agendo al fianco di Carlyle. Il team, stando a quanto riferito da *Financecommunity.it*, conta già circa dieci persone, di cui quattro senior, e l'obiettivo della società sarebbe raddoppiare il numero di persone entro i prossimi 18-24 mesi.

FASHION

Armanni a capo degli affari legali di Stella McCartney per l'Italia

Giorgia Armanni (*foto*) è la nuova legal director Italy di Stella McCartney, la maison che fa parte del gruppo LVMH.
Curerà gli affari legali e societari della casa di moda nel nostro Paese occupandosi, tra e alte cose, della contrattualistica delle vare aree e degli aspetti legal legati alla produzione e alla distribuzione. Tra i suoi obiettivi c'è quello di rafforzare la funzione legale. Armanni riporterà alla general counsel **Nana Sarian**. La giurista proviene da Furla, dove dal gennaio 2012 ricopriva il ruolo di general counsel. In precedenza ha lavorato, dopo un breve periodo in Clifford Chance, in Technogym e in Geox, in qualità di in house counsel.

GENERAL COUNSEL

Giacomo Leo nuovo GC di Valentino. Romano in Bottega Veneta

Come anticipato da *Inhousecommunity.it* **Giacomo Leo** è il nuovo general counsel di Valentino. Nella maison il professionista curerà gli affari legali e societari raccogliendo il testimone da **Antonella Andrioli** – che era alla guida del dipartimento in house dal febbraio 2006 – e guiderà un team composto da oltre 10 professionisti specializzati in ambito ip, societario e commerciale è stato vincitore nell'edizione 2018 degli Inhousecommunity Awards del premio *In House Team dell'Anno Moda, Lusso, Design*. Nel suo ruolo risponderà al ceo di gruppo. Leo proviene da Bottega Veneta, dove dal giugno 2015 lavorava in qualità di general counsel. Al suo posto, nella casa di moda è arrivata **Raffaella Romano**, ex responsabile affari legali di Brioni, nominata WW general counsel and compliance officer. Leo ha una lunga esperienza come legale d'impresa. Ha lavorato come general counsel in Poltrone Frau. Prima ancora è stato legal affairs specialist e poi head of corporate affairs in Prysmian Group. Dal 2004 al 2005 Leo ha lavorato come legal affairs specialist di Pirelli. E prima ancora ha trascorso diversi anni all'interno del gruppo Barilla.

CAMBIO DI POLTRONE

Novarese e Storchi passano a White & Case

Doppio lateral hire per la sede italiana di White & Case. La law firm di matrice americana apre le porte a due nuovi partner. Si tratta, come anticipato da *Legalcommunity.it*, di **Andrea Novarese** e **Maria Cristina Storchi**, entrambi ex Latham & Watkins. Per White & Case si tratta di un'operazione che dà ulteriore forza alle practice di banking & finance e di corporate m&a dello studio. Prima del loro ingresso in Latham & Watkins, Novarese e Storchi sono stati partner di BonelliErede. Assieme a **Fabio Coppola**, **Tommaso Amirante** e **Simone Monesi**, furono i protagonisti di quello che poi è passato alla storia del mercato legale come il primo spin off subito dallo studio fondato da **Sergio Erede**, **Franco Bonelli** e **Aurelio Pappalardo.** A oggi, i due avvocati erano gli ultimi due partner di quell'operazione rimasti in Latham & Watkins. In ogni caso, anche con la loro uscita, la partnership italiana di Latham & Watkins, saldamente guidata da **Antonio Coletti**, continua a contare nove soci (l'ultimo ingresso è stato quello di **Cataldo Piccarreta** nel 2017) e cinque counsel, oltre ai relativi associate.

›››

LEGALCOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITY

CARNELUTTI LAWFIRM

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

CONTRATTAZIONE AZIENDALE
E OPPORTUNITÀ PER LE IMPRESE

19 SETTEMBRE 2019 · ORE 17,30 · CARNELUTTI STUDIO LEGALE ASSOCIATO

Via Principe Amedeo, 3 • Milano

INTRODUZIONE A CURA DI

On. Prof. Maurizio Sacconi

INTERVENGONO

Maurizio Avagnale HR Vice President *Trelleborg Coated Systems*

Marco Crotti HR Manager *OPIS*

Ruggero Dadamo Direttore Risorse Umane e Organizzazione *SISAL*

Alessandra De Carlo Head of HR *Inspired Group*

Stefano Passerini Responsabile Area Sindacale *ASSOLOMBARDA*

MODERA

Giuseppe Bulgarini d'Elci Partner *Carnelutti Studio Legale Associato*

Con il patrocinio di labor.b PEOPLE ADVISOR

Al termine dell'incontro seguirà un light cocktail

PER INFORMAZIONI francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • 02 84243870

IN CRESCITA

Alpeggiani apre a nuovi quattro equity partner

Lo studio Alpeggiani ha intrapreso un forte processo di crescita che porta la compagine degli equity partner da cinque a nove componenti con l'ingresso degli avvocati **Elena Felici** e **Christian Caserini** che, dopo un lungo trascorso, lasciano Pavia e Ansaldo insieme a **Luca Montolivo** (quest'ultimo in entrata come salary partner), e degli avvocati **Pietro Giorgetti** e **Laura Fiordelisi**, entrambi provenienti dallo studio Laways, già co-fondato dall'avvocato Fiordelisi dopo una pluriennale esperienza in Lombardi Molinari Segni. I nuovi soci hanno competenze complementari con background nei diversi rami del diritto societario e commerciale, nelle operazioni straordinarie di m&a, private equity e venture capital e nel contenzioso relativo.

IP

Legance cresce nell'Ip. Entra Monica Riva

Nuovo lateral per Legance. Come anticipato da *Legalcommunity.it* **Monica Riva** entra nello studio in qualità di senior counsel e co-head della practice di intellectual property insieme al partner **Paolo Marzano**. Allieva del professor **Adriano Vanzetti**, nel cui studio ha iniziato la carriera nel 1998, ha trascorso gli ultimi 18 anni in Clifford Chance dove, dal 2014, ha ricoperto il ruolo di counsel e responsabile del team Ip. Nel corso del ventennale percorso professionale si è occupata di operazioni e casi giudiziari di alto profilo in tutti i settori dell'Ip e It. Vanta inoltre un'esperienza negli arbitrati, anche internazionali, con profili IP-IT che scaturiscono da contratti di licenza, nonché in materia di contenzioso civile e commerciale.

DIRITTO INTERNAZIONALE

SZA rafforza la presenza in ambito internazionale e societario con Cociancich

Lo studio legale SZA rafforza la presenza in ambito internazionale e societario. Un percorso inaugurato negli scorsi anni che vede oggi un ulteriore consolidamento con l'ingresso di **Roberto Cociancich** (*foto*), avvocato esperto in diritto internazionale e societario con una storia importante di relazioni internazionali, impegno politico e associazionismo. Cociancich, già presidente e fondatore dello studio CREA Avvocati Associati, è stato Senatore della Repubblica e consulente di Palazzo Chigi per le politiche europee occupandosi inoltre dei temi legati alla cooperazione internazionale e allo sviluppo sostenibile. SZA, con un team di circa 50 persone, dal 1991 offre consulenza legale multidisciplinare a oltre 300 clienti che operano nei più diversi mercati nazionali e internazionali. Tra i primi progetti sul tavolo ci sarà il consolidamento della vocazione dello studio legale SZA per i temi dello sviluppo sostenibile e i relativi nuovi modelli di governance.

›››

LIMATOLA
AVVOCATI

Distribuzione selettiva e divieto di vendere prodotti di lusso su piattaforme di e-commerce non autorizzate

La distribuzione selettiva in rete mira a controllare la corretta distribuzione del prodotto limitando la facoltà di distributori e partner esterni di vendere attraverso canali diversi da quelli individuati al fine ultimo di tutelare il "prodotto di lusso", che non deve essere necessariamente molto costoso, ma certamente di alto livello qualitativo e tecnologico (*fashion, cosmetics, hi-tech*).

Un "*luxury good*" è tale non solo per le qualità intrinseche dei materiali utilizzati, ma anche per altri elementi tra cui lo stile e l'immagine di prestigio che gli attribuiscono la cosiddetta "aura di lusso", elemento questo essenziale affinché sia indentificato e tenuto distinto dall'utente finale rispetto ad altri prodotti simili.

In tale ambito è intervenuto il Tribunale di Milano che, con ordinanza cautelare del 3.07.2019, ponendosi nel solco già tracciato dalla giurisprudenza comunitaria (sentenza Coty Germany) è tornato a pronunciarsi sul tema della legittimità del sistema di "distribuzione selettiva"- confermandone la tenuta - ed ha inibito alla più importante piattaforma online al mondo di commercializzare e promuovere sul territorio italiano i prodotti cosmetici di un'azienda francese del "lusso" con modalità lesive del prestigio e dell'immagine dei prodotti di lusso e del marchio.

Il Tribunale di Milano ha ritenuto che le attività di commercializzazione di tali prodotti cosmetici di lusso da parte della piattaforma, adottate mediante l'accostamento a prodotti di gran lunga meno prestigiosi non appartenenti alla sfera del lusso nella stessa pagina internet, configurassero atti lesivi del prestigio e dell'immagine dei prodotti stessi e del loro marchio e che fossero, in ultima analisi, tali da comprometterne l'aura di esclusività che li contraddistingue ponendoli sul gradino più alto del mercato dei cosmetici.

Tale pregiudizio è la ragione giustificatrice della legittimità allo stop alla commercializzazione indiscriminata dei prodotti di lusso.

La pronuncia del Tribunale di Milano rappresenta un buon punto di partenza nel panorama italiano, fornendo ai protagonisti del settore del lusso ampi spunti per tutelare il prestigio dei propri prodotti di marca, anche nel contesto dell'e-commerce.

Al tempo dell'omnicanalità, quale quello attuale, caratterizzato da sistema organizzativo di distribuzione in grado di affrontare tutti i canali (online e offline), l'industria del lusso necessita contemporaneamente di un sistema maggiormente restrittivo che permetta di salvaguardare, tramite specifiche previsioni contrattuali, il prestigio e l'esclusività dei brand.

Avv. Alessandro Limatola

LATERAL HIRE

Sagramoso è partner in Ughi e Nunziante

Ughi e Nunziante annuncia un nuovo lateral, con l'ingresso di **Giovanni Sagramoso** in qualità di partner nella sede di Milano. Con lui fanno ingresso nello studio **Luisella Barbero** e **Alberto Anelli**, senior associate. Sagramoso proviene dallo studio legale Picciau|Sagramoso e Associati (da lui co-fondato). Ha iniziato la carriera in Gianni Origoni nelle sedi di Milano e di New York, sviluppando una significativa esperienza internazionale. Successivamente è stato partner di Annunziata e Associati. Esperto di diritto commerciale, societario, finanziario e immobiliare, ha assistito in giudizio e prestato consulenza a società quotate, banche e intermediari finanziari anche nell'ambito di operazioni straordinarie. Vanta inoltre esperienze rilevanti nel settore delle energie alternative, in particolare in operazioni di acquisizione e di realizzazione di impianti in Italia e all'estero.

IN HOUSE

Tosetti Dardanelli passa alla guida del legale e societario di Banca Profilo

Come anticipato da *Inhousecommunity.it* **Giorgio Tosetti Dardanelli** è il nuovo responsabile della funzione legale e societario di Banca Profilo. Guiderà un team di tre professionisti, con la responsabilità delle tematiche legali e societarie per la banca e per le società del gruppo, collaborando attivamente anche con Tinaba, la fintech italiana fondata da **Matteo Arpe**. Il giurista proviene da Diners Club Italia, dove ha ricoperto il ruolo di responsabile legale e compliance. Ha esperienza in ambito legale, regolamentare e societario del settore bancario, finanziario e dei pagamenti. Ha iniziato la carriera professionale nello studio Ferreri e Associati di Torino, assistendo prevalentemente BIM – Banca Intermobiliare. Prima di passare in house, ha collaborato a lungo con importanti studi legali internazionali, tra i quali DLA Piper e BonelliErede, anche con periodi di distacco in primari istituti bancari (in particolare Barclays Bank a Londra e Milano) occupandosi di tematiche legali, di governance societaria, di compliance e di antiriciclaggio.

CAMBIO DI POLTRONA

Grassi entra come equity partner in Pedersoli

L'avvocata **Manuela Maria Grassi** (*foto*) approda in Pedersoli studio legale quale equity partner. La professionista proviene da Ichino – Brugnatelli e Associati, in cui, in qualità di senior partner, era a capo del dipartimento di diritto bancario e commerciale. Ha una consolidata competenza nel contenzioso giudiziale e arbitrale, con particolare riguardo all'ambito bancario e finanziario, oltre che esperienza nelle varie materie del diritto civile e commerciale. Con Manuela Grassi arrivano nello studio **Luca Szegö** e **Andrea Zoccali**, entrambi in qualità di senior associate, oltre a **Luca Traficante**, in qualità di associate.

ASSICURAZIONI

Zurich Italia: Allegretti è general counsel

Zurich Italia ha rafforzato l'executive team con l'ingresso di **Diana Allegretti** (*foto*) in qualità di general counsel. Allegretti proviene da DeA Capital Group, società quotata al segmento Star di Borsa Italiana attiva nell'alternative investment, dove ha ricoperto il ruolo di head of corporate affairs and secretary of the board of directors. In oltre vent'anni di carriera, Allegretti ha maturato una consolidata esperienza nel settore legale lavorando in prestigiose realtà nazionali e internazionali, tra cui Baker & McKenzie e Linklaters. Nel percorso professionale si è dedicata ad ambiti quali capital markets e corporate/m&a, con un particolare focus su operazioni di quotazione in Borsa, fusioni e acquisizioni, private equity e riorganizzazioni aziendali.

IN BANCA

Martinoli alla guida del legal di Ifis

Lucia Martinoli è la nuova responsabile direzione affari legali e societario di Banca Ifis. Ha iniziato la carriera in Banca Popolare di Intra. Nel 2012 è stata nominata responsabile dell'organizzazione del gruppo Banca Intermobiliare di Investimenti e Gestioni e successivamente responsabile della segreteria e affari legali della stessa banca. Nel 2016 ha assunto l'incarico di chief compliance officer del gruppo Veneto Banca a cui è seguita un'esperienza nella compliance di Intesa Sanpaolo come responsabile compliance di Banca Apulia e nella direzione affari e consulenza societaria della capogruppo. La nomina si inserisce nell'ambito di una nuova fase di sviluppo della banca che ha previsto il rafforzamento della struttura organizzativa con l'ingresso di nuovi manager che affiancheranno l'amministratore delegato, **Luciano Colombini**, e il direttore generale, **Alberto Staccione**. **Rosalba Benedetto** è il nuovo direttore comunicazione, marketing e relazioni esterne. A **Saverio Bonavita**, ex chief financial officer di Unipol Banca, è stata affidata la direzione centrale capital markets. **Angelo Ferracchiati** è direttore dell'internal audit, mentre **Paolo Formigoni** è stato nominato responsabile direzione governo piano industriale, pianificazione e controllo di gestione. Sul fronte commerciale entra **Gian Franco Marco Forner**, a cui è affidato il ruolo di responsabile progetto sviluppo banca corporate. Infine **Riccardo Sigaudo** ha assunto il ruolo di head of transaction. **Francesco De Marco** è il nuovo responsabile del workout management nella partecipata Ifis Npl.

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITY

AWARDS

LABOUR2019

SCOPRI QUI I FINALISTI

30 settembre 2019

Spirit de Milan

Via Bovisasca, 57/59 • Milano

Sponsor

AXERTA®
INDAGA. DOCUMENTA. ACCERTA.

wyser
Your Search, Our Work.
a GI GROUP company

Partner

AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE
Lombardia

#LcLabourAwards

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

GIURIA LABOUR 2019

30 settembre 2019

LEGALCOMMUNITY AWARDS

DANIELE AMATI
Country HR Italy, NOKIA

GIOVANNI BALDELLI
Human Resources Manager, Mipharm

GUIDO BALLARINI
Legal Office Manager, Thun

GIOVANNI BARONE
Direttore Affari Legali, Coca-Cola HBC Italia

PAOLO BOTTICELLI
Human Resources Director, Unieuro

VALENTINA BRESCIANI
Senior Recruiter Talent Acquisition & Employer Branding, ENGIE Italia

LAURA BRUNO
HR Head Italy and Malta, SANOFI

SERGIO BUSATO
Chief Global Solutions Officer, Snam

DOMENICO BUTERA
AIDP Gruppo Regionale Lombardia

PAOLA CACCIA DOMINIONI
Head of HR, One Works

SILVIO CANETTOLI
Partner and Managing Director, Gate Gourmet Italia

FRANCESCO CARIONE
Direttore Generale, La Gazzetta dello Sport

LARA CARRESE
Group Human Resources and Organization Director CHRO, Prelios

ELEONORA CASAROTTI
Responsabile Direzione Nord-Ovest, Axerta

ELENA CIVARDI
Responsabile Reparto Contratti Legale ed Assicurativo, Jungheinrich Italiana

FABIO COMBA
Human Resources Director, KPMG Advisory

LILIANA COZZI
Regional HR Director – South West EMEA, Parker Hannifin Manufacturing

GIOVANNI DE SANTIS
Responsabile Divisione Politiche e Gestione Personale, Gruppo Bancario Credito Valtellinese

ILARIA DE SOSSI
People & Culture Manager, Nordex Italia

DANIELE DEMARTINI
CFO & HR Director, Universal Music Group Italy

ANDREA DI PAOLO
Head of Legal & Regulatory Affairs South Europe, British American Tobacco

PAOLO FABIANI
Legal and Corporate Affairs Director, Technogym

GIOIA FERRARIO
HR Director, The Boston Consulting Group

PAOLO FIETTA
Direttore Generale Corporate & Group CFO, Il Sole 24 Ore

CRISTIAN FILOCAMO
Chief Financial Officer, Mutti

ANTONELLA FLORIO
Responsabile Formazione e Sviluppo Personale, Vittoria Assicurazioni

MARINO FORCHIN
HR Director, CEME

AGATA FRIGERIO
Human Resources, Organization & Compliance Director, AC Milan

GIOVANNI FRUGIUELE
Senior Legal Business Partner, Accenture

ENRICO GAMBARDELLA
People Lead, Aviva

PAOLA GARAVELLO
Country HRBP and Country HR Operations Leader, PPG

DANIELA GARREFFA
Responsabile Diritto del Lavoro Direzione Risorse Umane, Almaviva

MIRKO GIURI
Senior Legal Counsel, PRADA

MONICA GIUGLIANO
Direttore Affari Societari – Legali e Regolatori, FNM

GIORGIO LA VALLE
HR Director, Arriva Italia

ANTONIO LABATE
Director, Human Resources, Sony Music Italy

NICOLA LADISA
Group HR & Organization Director, De Agostini Editore

MASSIMO LUKSCH
Human Resources Director, Volvo Trucks Italia

GIOIA MANETTI
Vice President International, Autoscout24 – CEO Southern Europe, Scout24

ALESSANDRO MAGRINI
HR Director, Fujitsu Italia

GIANNI MOSCATELLI
Global HR & Organization Director, Benetton Group

MONICA NANNARELLI
Direttore Ufficio Legale, Morellato

CINZIA NAPOLETANO
HR Manager, General Logistics Systems Italy

TANIA NEBBIA
Team Leader Tax & Legal, Wyser Italia

LAURA NURRA
Employee & Labour Relations Manager, Italy American Express

ITALO NUZZOLO
Senior Director HR Industrial Operations, Gianni Versace

LAURA PAVESE
Senior Litigation Manager, Hewlett Packard Enterprise

PAOLO PERRELLA
Corporate Director, Yard

CLEMENTE PERRONE
Chief People & Organization Officer, Sirti

FERNANDA PETERSON
Head of Development Italy, FIABILIS Consulting Group Italia

PAOLA PETRONE
Direttore General, Aamps Amministratore Indipendente, Italgas

GIUSEPPE PIACENTINI
Head of Industrial Relation and Labour Legislation, Fastweb

LAVINIA PUPELLI
Direttore Risorse Umane e Organizzazione, Snaitech

PATRIZIA RADICE
Chief Human Resources Officer, Saras Group

PIERO RICCI
Direttore Generale, Nomura

ANDREA RUBE
Direttore Risorse Umane e Organizzazione, Synlab Italia

MARCO RUSSOMANDO
Head of Human Resources, illimity Bank

ERIKA SALVATORE
Legal Director & Compliance Officer, Clear Channel Italia

SIMONA SMALDONE
Legal Manager – HR Direction, Decathlon Italia

CLAUDIO SOLDÀ
CSR & Public Affairs Director, Adecco Italia Holding S.P.

MARCO MARIA TAJANA
Legal Regional Senior Director, Dalmine

ANNA TORRI
Senior HR Manager, Starbucks Italy

MARCO VISIGALLI
Direttore Amministrativo & Risorse Umane, Alès Groupe Italia

LA LUNGA ESTATE CALDA DEGLI AFFARI

Il corporate non si ferma neanche sotto l'ombrellone. Infrastrutture e immobiliare sotto i rilfettori. Parte Progetto Italia, mentre Invimit assegna i mandati per la creazione dei fondi

Iniziative istituzionali, società pubbliche e grandi corporate hanno animato queste settimane di agosto con operazioni e annunci. Il primo, più grande, è Progetto Italia, l'inziativa di Salini Impregilo, partecipata da Cassa depositi e prestiti, che punta a creare un polo delle costruzioni partendo dal salvataggio di Astaldi. Poi c'è Invimit, la società incaricata di gestire la cessione degli immobili pubblici , che ha scelto gli advisor. E nel frattempo l'italiana New Guards Group passa al gruppo Farfetch.

AL VIA IL PROGETTO ITALIA: TUTTI GLI ADVISOR COINVOLTI

Via libera al Progetto Italia. Salini Impregilo a inizio agosto ha annunciato l'avvio del progetto volto a rafforzare il settore nazionale delle grandi opere e delle costruzioni, che farà parte del più ampio piano industriale della società relativo al triennio 2019-2021, il cui primo passo è il salvataggio di Astaldi. La società ha sottoscritto due accordi di investimento: il primo con l'azionista di controllo Salini Costruttori e con Cdp Equity; il secondo con tre delle principali istituzioni finanziarie italiane.

Nell'operazione, BonelliErede e Giliberti Triscornia e Associati hanno assistito Salini Impregilo e Salini Costruttori, mentre Chiomenti ha assistito Cdp Equity.

BonelliErede ha agito con un team multidisciplinare coordinato dal partner **Roberto Cera** per tutte le aree di attività e composto dai partner **Silvia Romanelli** e **Gianpiero Succi**, dal managing associate **Riccardo Salerno**, dall'associate **Edoardo Fratini** e da **Isidoro Pietro Livia** per i profili corporate, di m&a e di equity capital market. Il partner **Marco Arato** e il managing associate **Filippo Chiodini** hanno seguito gli aspetti di diritto fallimentare. Per i profili di banking hanno agito il partner **Emanuela Da Rin**, il managing associate **Alfonso Stanzione** e il senior associate **Giovanni Battaglia**; **Francesco Anglani**, partner, **Omar Diaz**, managing associate, e **Giorgio Bitonto**, senior associate, hanno seguito gli aspetti antitrust.

Per Giliberti Triscornia e Associati hanno operato **Alessandro Triscornia**, che ha coordinato il team nelle diverse aree di attività, **Ilaria Zingali** con focus particolare sui profili concordatari e di equity investment delle banche, con l'assistenza dei senior associate **Camilla Peri** ed **Emilio Bettaglio**, **Federico Fischer** e **Carmine Oncia** per gli accordi con gli istituti finanziatori e **Giuseppe Cadel** per gli aspetti corporate.

Shearman & Sterling ha assistito Salini Impregilo, con un team composto dal partner **Tobia Croff**, il counsel **Emanuele Trucco** e l'associate **Marco Barbi** in relazione alla stipula dell'accordo con alcuni istituti finanziari in qualità di joint global coordinators per l'impegno a procedere alla sottoscrizione delle azioni di nuova emissione eventualmente rimaste non allocate nel contesto dell'aumento di capitale.
Chiomenti ha agito con un team anch'esso cross-dipartimentale coordinato dal senior partner **Francesco Tedeschini** e composto dal partner **Andrea Sacco Ginevri**, dalla senior associate **Francesca Villa** e dall'associate **Marco Reale** per i profili corporate e m&a e dal partner **Federico Amoroso** con la senior associate **Marica Falconeper** i profili di equity capital markets. L'of counsel **Giulio Napolitano** e il counsel **Emilio Cucchiara** hanno seguito, rispettivamente, i profili di diritto amministrativo e pubblico e i profili antitrust.

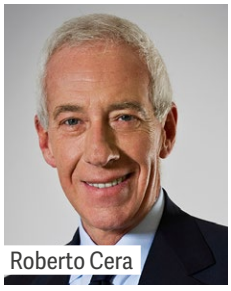
Linklaters ha assistito gli istituti finanziatori per i profili banking con un team composto dal partner **Francesco Faldi**, dalla managing associate **Valentina Armaroli**, dall'associate **Ilaria Bertolazzi** e dalla junior associate **Sara Astrologo** e per i profili equity capital market dall'associate **Francesca Cirillo**.

Legance, con un team guidato dal senior partner **Andrea Giannelli** coadiuvato dal partner **Vittorio Pozzi** e dall'associate **Giorgia Foddis**, ha assistito Natixis e Intesa Sanpaolo nel ruolo di banche finanziatrici di Salini Costruttori nell'ambito della partecipazione al progetto.

Il team di White & Case, che ha assistito Intesa Sanpaolo nell'ambito della partecipazione al Progetto Italia, è stato guidato dai partner **Andrea Novarese** e **Maria Cristina Storchi**.

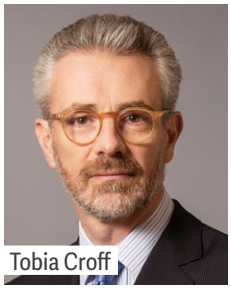
Sul fronte finanziario è a lavoro Lazard, con un team guidato dal deputy ceo **Igino Beverini**, Intermonte e Bcg per Cdp; Vitale & Co, con **Orlando Barucci**, e BofA-Merrill Lynch, con **Antonino Mattarella**, per Salini Impregilo.

Houlihan Lokey – con un team composto da **Matteo Manfredi** (managing director), **Pietro Braicovich** (managing director), **Chris Foley** (managing director), **Cristiano Cirulli** (director), **Matteo dalla Montà** (vice president), **Marco Mezzadri** (associate) ed **Emanuele Fabbri** (analyst) – e Alvarez & Marsal, con un team guidato da **Adriano Bianchi**, agiscono al fianco delle banche.


Roberto Cera

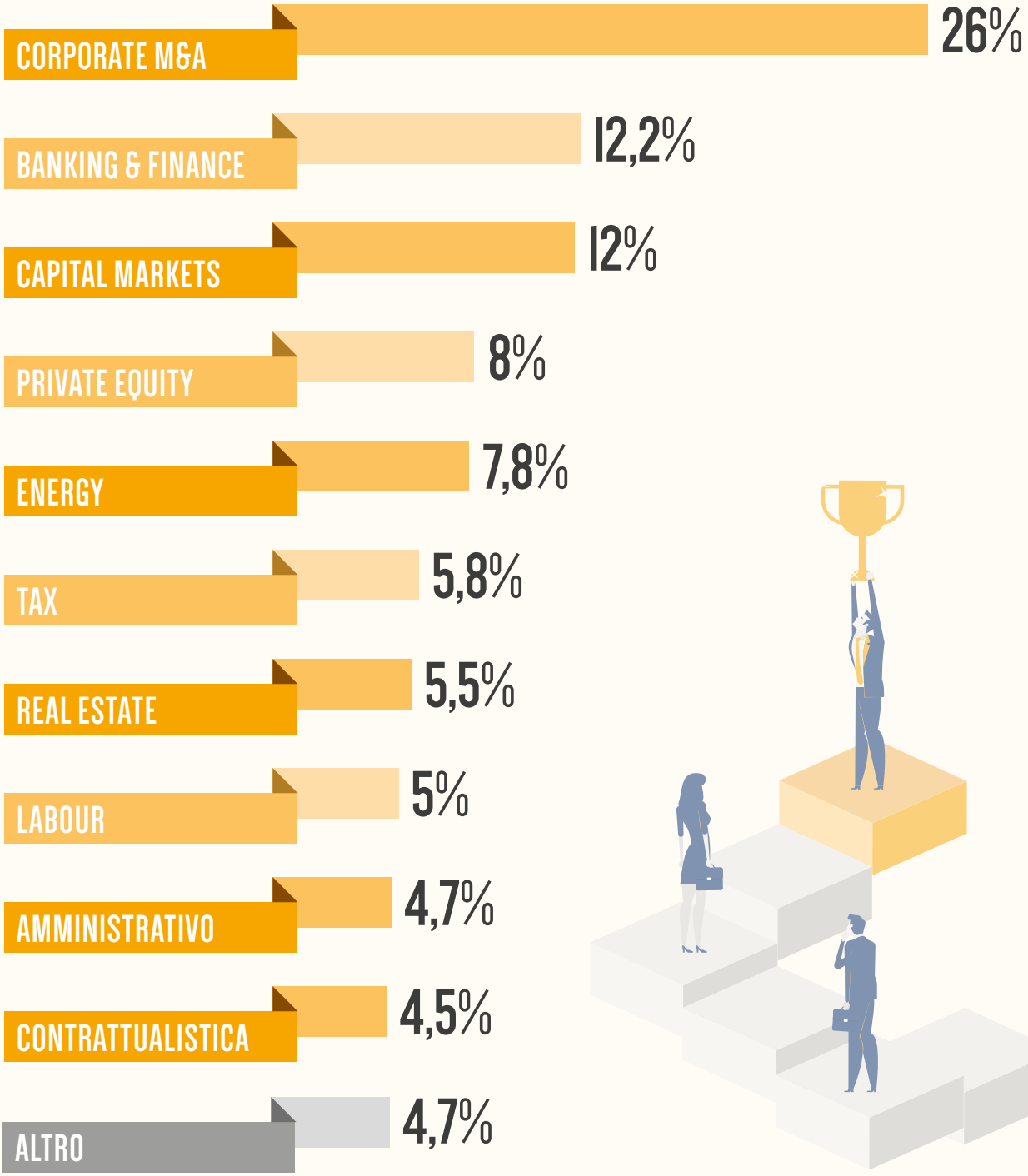
Francesco Tedeschini

Alessandro Triscornia

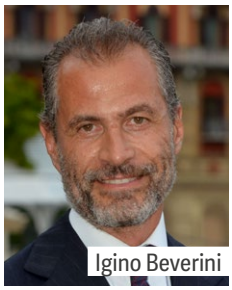

Tobia Croff

Andrea Novarese

I SETTORI che tirano



Periodo: 23 luglio 2019 - 16 settembre 2019 • Fonte: legalcommunity.it


Igino Beverini

Orlando Barucci

Adriano Bianchi

Rothschild & Co. – con un team composto da **Alessio De Comite** (partner), **Lucia Pascucci** (director), **Vieri Betti Guaraldi** (director), **Douglas Banfi** (assistant director) e **Mattia Lombardo** (analyst) – affianca infine Astaldi.

La practice
Corporate m&a
Il deal
Progetto Italia
Gli studi
BonelliErede, Chiomenti, Giliberti Triscornia e Associati, Legance, Linklaters, Shearman & Sterling, White & Case
Gli avvocati
Roberto Cera, Silvia Romanelli, Gianpiero Succi, Marco Arato, Emanuela Da Rin, Emanuela Da Rin *(BonelliErede)*; Francesco Tedeschini, Andrea Sacco Ginevri, Federico Amoroso *(Chiomenti)*; Alessandro Triscornia *(Giliberti Triscornia e Associati)*; Andrea Giannelli, Vittorio Pozzi *(Legance)*; Francesco Faldi *(Linklaters)*; Tobia Croff *(Shearman & Sterling)*; Andrea Novarese, Maria Cristina Storchi *(White & Case)*
Gli advisor finanziari
Lazard *(Igino Beverini)*; Intermonte; Bcg; Vitale & Co. *(Orlando Barucci)*; BofA-Merrill Lynch *(Antonino Mattarella)*; Houlihan Lokey *(Matteo Manfredi, Pietro Braicovich, Chris Foley)*; Alvarez & Marsal *(Adriano Bianchi)*; Rothschild & Co. *(Alessio De Comite)*
Il valore
-

FARFETCH ACQUISISCE L'ITALIANA NEW GUARDS GROUP

Farfetch ha acquisito l'italiana New Guards Group per 675 milioni di dollari, pagati 50% cash e per il resto in titoli.

Sul fronte finanziario, il deal è stato seguito da **Federico Floriani** di CC e Soci per New Guards Group. JP Morgan Securities ha garantito il bridge financing, pari a 300 milioni.

Gatti Pavesi Bianchi, Freshfields e Legance hanno assistito, rispettivamente, i venditori **Davide De Giglio**, **Claudio Antonioli** e **Marcelo Burlon** mentre Latam Watkins ha assistito l'acquirente Farfetch.

Latham & Watkins ha agito con un team cross-border guidato da **Stefano Sciolla**, con il supporto di **Giovanni Spedicato**, **Silvia Milanese**, **Chiara Venditti**, **Marta Vella** e **Lorenzo Pistoresi**, per gli aspetti di diritto societario italiano, **Marcello Bragliani** ed **Erika Brini Raimondi**, per gli aspetti finance italiani, **Cesare Milani** e **Virginia List**, per gli aspetti regolamentari, **Edward Barnett**, **Samantha Peacock**, **Drishi Beeharry**, **Hendrik Smit** e **Haya Aftab**, con riferimento agli aspetti di diritto inglese, e un team statunitense, guidato da **Joshua Kiernan** e **Ian Schuman**, con il supporto di **Adam Gelardi** e **Jennifer Gascoyne**, per gli aspetti statunitensi.

Gatti Pavesi Bianchi ha assistito **Davide De Giglio** (uno dei co-fondatori di New Guards Group), che ricoprirà il ruolo di presidente e amministratore delegato di New Guards Group, e **Andrea Grilli**, che entrerà a far parte del consiglio di amministrazione della società, con un team guidato da **Andrea Giardino** con il supporto di **Giuseppe Toia** e **Filippo Sola**, per gli aspetti di diritto societario italiano, e **Pietro Scianna**, per gli aspetti di diritto del lavoro. Sheppard Mullin Richter & Hampton ha agito quale consulente legale per gli aspetti statunitensi.
Freshfields Bruckhaus Deringer ha assistito **Claudio Antonioli** (uno dei co-fondatori di New Guards Group) con un team guidato da **Nicola Asti**, con il supporto di **Luca Sponziello**, e **Gaia Massari**.
Studiotribleg ha assistito Claudio Antonioli con il partner **Yuri Nadelreich**.

Nicola Asti

Andrea Giardino

Legance ha assistito Marcelo Burlon (uno dei co-fondatori) con un team cross – border guidato da **Andrea Tortora** della corte, e supervisionato da **Gabriele Capecchi**, con il supporto di **Francesca Iannò**, **Marianna Consiglio**, **Giorgio Colombo** e **Gianmarco Ronzo** per gli aspetti di diritto italiano e da Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom, con un team guidato da **Andrea Spadacini**, per gli aspetti di diritto americano.

Gpav – Dottori Commercialisti Associati, con un team guidato dai partner **Alessandro Galli** e **Maurizio Altini** e con il supporto di **Luca Mazzola**, ha assistito New Guards Group relativamente agli aspetti fiscali dell'operazione e nella predisposizione delle situazioni patrimoniali consolidate delle società partecipate.

Infine, Maisto e Associati, con un team coordinato dai soci **Mauro Messi** e **Cesare Silvani**, ha assistito De Giglio in relazione agli aspetti fiscali italiani. Fondata da **Davide De Giglio** nel 2005 e basata a Milano, New Guards Group è una piattaforma che ha lanciato numerosi marchi di lusso, quali Marcelo Burlon County of Milan, Off White, Palm Angels, Ben Taverniti, Unravel Project, Heron Preston, Alanui e Kirin Peggy Gou.

New Guards Group ha archiviato i dodici mesi al 30 aprile scorso con un fatturato pari a 345 milioni di dollari.

La practice
Corporate m&a
Il deal
Farfetch ha acquisito l'italiana New Guards Group
Gli studi
Freshfields Bruckhaus Deringer, Gatti Pavesi Bianchi, Gpav, Latham & Watkins, Legance, Maisto e Associati, Sheppard Mullin Richter & Hampton, Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom, Studiotribleg
Gli avvocati
Nicola Asti *(Freshfields Bruckhaus Deringer)*;
Andrea Giardino *(Gatti Pavesi Bianchi)*;
Alessandro Galli, Maurizio Altini *(Gpav)*;
Stefano Sciolla *(Latham & Watkins)*;
Andrea Tortora della Corte *(Legance)*;
Mauro Messi, Cesare Silvani *(Maisto e Associati)*;
Andrea Spadacini *(Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom)*
Gli advisor finanziari
CC e Soci
Le banche
Jp Morgan
Il valore
675 milioni di dollari

DLA PIPER SI AGGIUDICA LA GARA INVIMIT PER L'ADVISORY LEGALE E FISCALE

Senza dubbio si è trattato di una delle gare più rilevanti di quest'anno. L'assegnazione dell'appalto Invimit a un consulente legale per la consulenza relativa a uno o più fondi comuni d'investimento immobiliare.

L'attività di Invimit per la quale si è richiesta la consulenza rientra nel piano straordinario di dismissioni immobiliari 2019-2021 deciso dal ministero dell'Economia. Nell'ambito di questo piano, Invimit Sgr, società partecipata al 100% dal Mef e guidata da **Giovanna Della Posta**, gestirà la dismissione di immobili di provenienza pubblica conferiti ai fondi immobiliari gestiti, per un importo stimato complessivamente in 610 milioni di euro, di cui 500 milioni attraverso la cessione di quote dei fondi e 110 milioni attraverso la vendita diretta di immobili con un'innovativa procedura di asta.

La procedura prescelta da Invimit per l'affidamento del servizio è stata quella di gara aperta, mentre il criterio di aggiudicazione previsto dal bando di gara quello dell'offerta economicamente più vantaggiosa. L'importo complessivo a base d'asta era di 820mila euro. Lo studio che si è aggiudicato l'incarico è Dla Piper mentre sul fronte finanziario advisor sono Deloitte Financial Advisory e Axia.Re.

Alla gara avevano anche partecipato un raggruppamento formato da Di Tanno, Zabban Notari Rampolla ed Errelegal, un raggruppamento costituito da Galante, Macchi di Cellere Gangemi e Lipani Catricalà e gli studi Gop, Chiomenti, BonelliErede, Orrick e Baker McKenzie.

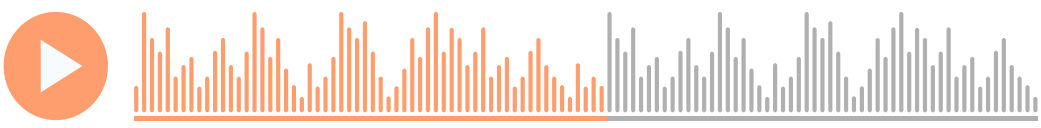
Ora il prossimo passo per quanto riguarda la dismissione è la presentazione delle offerte di acquisto per la prima selezione di circa 200 tra abitazioni, negozi e uffici in otto delle maggiori città italiane: Roma, Firenze, Palermo, Bologna, Pisa, Firenze, Trieste e Sabaudia. La vendita è dedicata ai privati cittadini e alle imprese e la scadenza per presentare le offerte è fissata al 20 settembre.

La practice
Real estate
Il deal
Advisory di Invimit per la cessione di immobili
Gli studi
Dla Piper
Gli advisor
Deloitte Financial Advisory, Axia.Re
Il valore
-

LCPUBLISHINGGROUP
LEGALCOMMUNITY

#complex, l'avvocatura oltre la superficie

Il podcast di Nicola Di Molfetta



Ogni giovedì un nuovo episodio su **legalcommunity.it**

Iberian Lawyer Awards

Forty UNDER 40

For more information please visit **www.iberianlawyer.com**
or email **awards@iberianlegalgroup.com**

FINALISTS

26th September 2019
Espacio Harley
Calle de Alcalá 182, 28028 Madrid

Sponsor

F&B CONSULTORES EXECUTIVE SEARCH

Communication Partner

Edelman

Follow us on

#IBLFortyUnder40

Alberto Martín
General Counsel and Secretary of the Board,
CELISTICS

Amparo de Villar Membrillo
Gerente de auditoría interna y compliance,
RENFE

Ana Bayó Busta
Director Legal & Compliance - Spain & Latin America,
Grupo Menarini

Ana de Nárdiz
Legal Director & Local Compliance Officer & Data Protection Coordinator,
ZEISS Sales & Service Company Iberia

Ana Martí Jarne
General Counsel & IP,
Medichem, S.A.

Ana Valdivieso
Vice President & Associate General Counsel, Southern Europe & France,
Hewlett-Packard Española

Ariadna Grañena
Iberia Legal and Tax Director ,
Reckitt Benckiser

Arturo Lucas Esteban
Director Legal Department,
Laboratorios Servier, S.L.

Asier Crespo
Head of Legal,
Microsoft

Beatriz Gutiérrez Palomar
Head of Legal Spain and Portugal. Corporate Counsel Southern Europe,
Johnson Controls

Carlos Balmisa García-Serrano
Internal Control Director,
CNMC

Carlos Ulecia Palacios
Secretary of the Board,
NH Hotels

Carlota Cortizo Guisasola
Senior Legal Counsel, *ING Bank Spain & Portugal*

Charo Fernández Ramos
General Counsel,
Generali

Clara Cerdán Molina
General Counsel and Secretary of the Board,
Ferroglobe

Clara Vega
Head of Legal and Secretary of the Board,
TIREA

Diana Kraft
General Counsel,
Amadeus IT Group

Duarte Gomez Pereira
Head of Legal and Compliance, *Banco Credibom (Credit Agricole Group)*

Eduardo Muñoz
General Counsel,
Grupo Supersol

Eduardo Pérez
Head of Legal y compliance,
MAKRO Autoservicio Mayorista, S.A.

Eric Maciá
Global Legal Mid-Senior Manager,
Minsait

Esteban Buldu
Deputy General Counsel,
CAMPER

Eva Argilés
General Counsel,
Applus+

Germán González Avecilla
Chief Ethics and compliance officer and Chief DPO,
Siemens Gamesa

Inés Núñez de la Parte
Company Secretary & General Counsel,
Tubos Reunidos, S.A.

Iñigo Cisneros
General Counsel,
MEDIAPRO

Isaac Millán Fernández
General Counsel and compliance,
Grupo Hospitalario Quirón

Isabel Charraz
Country Legal Counsel
Citibank Europe Plc, Sucursal em Portugal

Jaime Tarrero
Board's Deputy Secretary & Corporate Affairs Director AmRest Holdings, *SE*

Javier Cabezudo Pueyo
General Counsel South Europe & Africa and Lead Counsel for M&A,
Gamesa Corporación Tecnológica, S.A.

Javier Folguera
Vicesecretario & General Counsel,
HISPASAT

Javier Serrada Quiza
Legal Department Director,
Acciona Windpower S.A.

Joaquin Aguirre González
Head of corporate legal services,
Naturgy

Joaquín Amaya Galván
Head of Legal,
GRUPO PRASA

Joaquin Guallar López
Head of Legal,
Grupo Catalana Occidente

Jorge Velasco Fernández
Legal Manager,
Axpo Iberia SLU

José Hidalgo
Head of Legal,
DOMTAR

José Carlos Tejada
General Counsel Spain & Portugal,
NATIXIS Sucursal España

Juan Venegas
Corporate General Counsel,
Adveo

Juan Velázquez Saiz
Europe General Counsel,
Orange Spain

Julia García Navarro
Secretary of the Board,
Transfesa

Luis Elias
General Counsel,
Grupo Planeta de Agostini

Maica Crespo
Head of Legal,
Cobega SA

Mar Oña
General Counsel & Secretary of the Board,
Tendam

Mark Erik Kavelaars
Partner & Founder,
Swanlaab Venture Capital

Marina Bugallal
EMEA General Counsel,
NEC

Mario de la Fuente Téllez
Head of Governance, Risk & Compliance,
TIREA

María Cermeño Rodríguez
Head of Legal Services,
Telefónica España

Mª Luz Caparroso Arroyo
Head of Legal and compliance,
Fonditel (Grupo Telefónica)

Marta De la Fuente Chiscano
General Counsel,
Dentsu Aegis Network

Marta García
Head of Legal,
Campofrío Food Group

Miguel Garrido de las Heras
Head of Legal and corporate department,
Telxius

Mireia Castro Román
Head of Legal,
Novartis Oncology Spain

Mónica López-Monís
Group Chief Compliance Officer,
Banco Santander

Moises Ramírez
General Counsel,
GSK

Natalia Bodalo Lozano
Head of Legal exploration & Production,
CEPSA

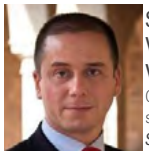
Oliver Ribera Gil
Head of Legal,
Desigual

Patricia Miranda Villar
Head of the Corporate Legal Department,
Cintra

Pablo Bolinchesi
General Counsel Spain & Portugal and Secretary of the Board of Directors,
FCA Group

Paula Fuentes Bueso
Legal Head Hunter, Managing Director
F&B Consultores Executive Search

Pilar Marchán
Chief Counsel Western Europe,
Mondelez International



Sergio Velázquez Vioque
General Counsel and secretary of the board ,
Sepides (Grupo Sepi)

Silvia Madrid
Head of Legal & Compliance,
Unicredit

Silvia Pérez-Navarro
Legal&Compliance Head Hunter, Managing Partner,
Iterlegis

Teresa González Ercoreca
CCDO Legal Services | Head of Multinationals,
Telefonica

LOTTA DI CLASS (ACTION)

La legge 31, fortemente voluta dai Cinquestelle, promette di rivoluzionare il rapporto tra aziende o enti e cittadini. Associazioni di consumatori e avvocati sono pronti a dare battaglia

di massimo gaia

Consumatori e utenti stanno affilando le armi. Al loro fianco, si apprestano a scendere sul campo di battaglia eserciti di avvocati. La nuova normativa sull'azione di classe (o **class action**) promette di rivoluzionare le relazioni tra aziende o enti e cittadini. All'orizzonte si profila un rovesciamento dei rapporti di forza, radicale (quanto meno nelle premesse), tra le parti in causa. E c'è chi prevede massacri economico-finanziari. Ma, in realtà, tutto ciò potrebbe rivelarsi una grande bolla di sapone, un'architettura legislativa fine a sé stessa e sostanzialmente inutile.

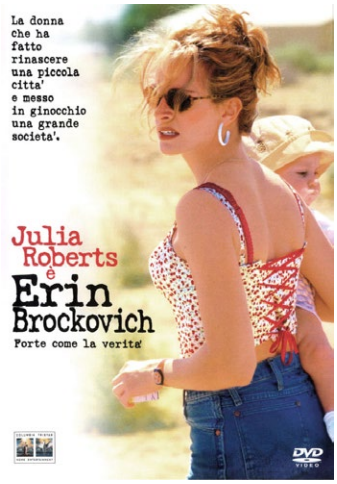
La **legge 31 del 12 aprile 2019** ha introdotto nel codice di procedura civile il nuovo titolo VIII-bis *Dei procedimenti collettivi*, che disciplina due distinte azioni: l'azione di classe (articoli 840-bis e 840-quinquiesdecies) e quella inibitoria (articolo 840-sexiesdecies).

Preceduta da un dibattito politico a tratti aspro, la nuova normativa entrerà in vigore dodici mesi dopo la pubblicazione in Gazzetta ufficiale, ovvero il 18 aprile 2020. Sino ad allora non dovrebbe accadere nulla dal punto di vista del legislatore, sempre che, ovviamente, non ci siano cambiamenti nel quadro politico e conseguenti interventi sulla norma. Ciò che si attende, prima dell'entrata in vigore, è un decreto del ministero della Giustizia – che forse verrà firmato anche dal Ministero dello sviluppo economico (Mise) – per fissare i criteri che porteranno a stilare l'elenco delle associazioni che si occuperanno concretamente di promuovere le class action. La norma consente a chiunque di farlo, ma, di fatto, saranno le strutture organizzate a occuparsene. L'elenco, pur considerato strumento di trasparenza, non è gradito dalle associazioni dei consumatori, che ritengono sufficiente la registrazione al Mise, già in vigore. Da verificare se il nuovo governo, sostenuto da M5S e PD, procederà con l'emanazione del decreto.

Alessandro Mostaccio, segretario generale del Movimento Consumatori, sostiene che il decreto sia più di una semplice formalità: «Il regolamento attuativo deve garantire l'operatività della legge. Serve un portale, tenuto dal Ministero della giustizia, oppure non si può partire. Senza, pur entrando in vigore formalmente, rischia di restare lettera morta». Il portale servirà per dare pubblicità a ogni causa collettiva. Data la complessità delle azioni di classe, che potenzialmente coinvolgono migliaia di soggetti, l'utilizzo degli strumenti telematici sarà fondamentale per promotori, avvocati e giudici. Senza le tecnologie adeguate, paventano gli interlocutori di MAG, la legge resterà senza effetti per l'impossibilità di superare gli ostacoli organizzativi.

NORMA A CINQUESTELLE

Il conto alla rovescia è partito da settimane. Associazioni di consumatori e avvocati stanno scaldando i motori. La cinematografia hollywoodiana ci ha riempito gli occhi di legali alla **Erin Brockovich** e di personaggi come **Jeffrey Wigand**, il protagonista del film *Insider*, tratto da una storia vera su una causa contro l'industria del tabacco.
Vedremo anche in Italia cause miliardarie contro le multinazionali e contro lo Stato che lucrano su vizi e dipendenze (gioco d'azzardo, fumo, alcool)? I casi di inquinamento ambientale arriveranno nelle aule dei tribunali? I disservizi sulle utenze (telefonia, luce, gas, acqua) finiranno nel mirino della giustizia? E chi eroga un servizio non conforme al contratto (nel trasporto ferroviario o aereo, per esempio) rischierà di vedersi trascinato in Tribunale da centinaia di clienti imbufaliti?
La risposta degli interlocutori sentiti da MAG è, in sintesi, «teoricamente sì, in pratica staremo a vedere; anzi, probabilmente no».
Massimiliano Dona, avvocato e presidente dell'Unione Nazionale Consumatori, argomenta: «La verità è che le sentenze, da quando l'azione è stata introdotta nel nostro ordinamento, si contano sulle dita di una mano. Così come era congeniato, infatti, lo strumento di tutela collettiva non funzionava a dovere: il ridotto numero di azioni promosse, la macchinosità della procedura, l'impossibilità pratica di arrivare a un vero risarcimento, rendevano ogni giorno più necessaria una riforma della class action» (*vedi box sui casi precedenti*).



MASSIMILIANO DONA

ALFONSO BONAFEDE

Con il primo governo guidato da **Giuseppe Conte**, dunque, la riforma tanto attesa è arrivata. A promuoverla è stato soprattutto il Movimento Cinque Stelle, storicamente vicino alle associazioni dei consumatori. E la legge sembra andare nella direzione auspicata da questa categoria. Mostaccio, tuttavia, non la pensa così: «Con la

LA LEGGE 31 PREVEDE DELLE FINESTRE DI ADESIONE

1 GIUDIZIO DI AMMISSIBILITÀ

2 DECISIONE DELLA CAUSA NEL MERITO

3 FASE DI LIQUIDAZIONE

legittimazione di tutti a promuovere una causa, anche gli imprenditori danneggiati dai cartelli potranno usufruirne. Lo strumento potrà essere utilizzato anche dalle associazioni di imprese, dalla Confindustria o dall'Abi, contro imprenditori e manager che commettono illeciti. Soprattutto, le aziende devono interpretare la legge come uno strumento che favorisce la concorrenza».
Intervenendo a un convegno organizzato da Movimento Consumatori e Federconsumatori, il 5 luglio scorso, il ministro della Giustizia, **Alfonso Bonafede**, ha spiegato le motivazioni politiche alla base della legge 31: «È per me motivo di orgoglio l'approvazione in dieci mesi di una legge che aspettavamo da venti anni. Una legge che si deve anche al dialogo con tutte le forze politiche e con le associazioni dei consumatori, che hanno collaborato attivamente alla definizione di questo testo». La class action, per il ministro, «è una conquista di civiltà, grazie alla quale i cittadini possono unirsi per far valere un diritto che singolarmente non avrebbero potuto rivendicare, nei confronti di soggetti economicamente più forti».
Ivano Giacomelli, avvocato e segretario nazionale dell'Associazione Codici, è più cauto rispetto alla presunta portata rivoluzionaria della norma: «Ci stiamo attrezzando per farci trovare pronti al cambio del quadro normativo, ma riteniamo che non ci sarà un'impennata nelle cause. I costi da affrontare per una class action, infatti, sono molto alti e rappresentano un freno non indifferente rispetto all'avvio di un'iniziativa del genere».
Anche **Emilio Viafora**, presidente di Federconsumatori, non prevede un balzo delle cause per effetto della nuova norma. Innanzitutto, «perché non vengono riconosciute, anche in caso di vittoria, le spese legali». In secondo luogo, perché, a detta di Viafora, ci sono diverse contraddizioni che rischiano di rendere farraginosa la procedura: per esempio, nonostante sia previsto un elenco apposito, «non c'è nessuna via che assegna un regime particolare alle associazioni organizzate di consumatori». Inoltre, l'azione di classe esce dal codice dei consumatori ed entra nel codice civile, ma contestualmente, nota il presidente di Federconsumatori, in modo contradditorio, il giudizio di ammissibilità viene affidato al tribunale delle imprese invece che a un giudice ordinario.
Giudizio complessivamente positivo, invece, da Confconsumatori. Il presidente dell'associazione, l'avvocato **Umberto Fantigrossi**, ritiene che si siano «fatti dei passi in avanti rispetto alla normativa precedente, che ha prodotto pochissime decisioni favorevoli: era sostanzialmente impossibile far valere la tutela collettiva dei consumatori. Una riforma era necessaria. Sicuramente è positivo l'ampliamento della possibilità di utilizzare lo strumento da parte delle associazioni e l'allargamento della tutela dei diritti individuali omogenei».

PAOLO MARTINELLO

La posizione più critica, dal fronte dei consumatori, viene espressa da Altroconsumo. Ed è significativo, dato che si tratta dell'associazione con maggiore esperienza in materia, nonché del soggetto che ha riportato il successo più eclatante nella causa contro Trenord (*vedi box*).
Paolo Martinello, avvocato e presidente di Altroconsumo, è *tranchant*: «La nuova legge non ci entusiasma per niente. Le intenzioni erano buone. Ma l'unico aspetto veramente positivo è l'allargamento dei soggetti e dei settori, a tutti i casi in cui ci sono diritti omogenei». Poi, però, arrivano gli aspetti negativi. «Purtroppo», argomenta Martinello, «come in altri casi, questo governo parla bene e razzola male. La legge 31 è un rimaneggiamento della vecchia, fatto malamente. Si è voluto rifare tutto da zero ed è stato cambiato anche quello che non andava cambiato». Risultato: secondo il presidente di Altroconsumo, la nuova norma «è un passo indietro. La vecchia legge andava migliorata, ma così si rischia di appesantire l'iter».

AVVOCATI PERPLESSI

Di certo la legge – che, è bene ricordarlo, riguarderà eventuali comportamenti lesivi successivi all'aprile 2020 e non sarà applicabile al passato – è andata molto oltre lo spirito di una raccomandazione dell'Unione europea datata 2013. **Aldo Sacchi**, senior partner dello studio legale Galbiati Sacchi e Associati, ritiene che «sarebbe stato più opportuno tenere conto della raccomandazione. Gli obiettivi erano garantire maggiore economia della giustizia ed efficienza dello strumento collettivo rispetto all'azione individuale. A livello europeo non c'era volontà di alterare gli strumenti di giustizia processuale, non si voleva creare disparità, mentre per certi aspetti, nella legge italiana si finisce per toccare l'equità processuale tra le parti». La raccomandazione Ue «non voleva certo incentivare il contenzioso, magari anche strumentale», sottolinea Sacchi, facendo intendere che la norma italiana corre questi rischi.

La legge 31 si allontana dalla raccomandazione Ue quando estende l'applicazione del cosiddetto *opt-in*, ovvero viene data la possibilità ai cittadini di aderire all'azione collettiva dopo una sentenza di primo grado (*vedi glossario*).
Così facendo, dicono gli avvocati interpellati da MAG, non si consente all'azienda o all'ente

ALDO SACCHI

di quantificare la platea dei ricorrenti e, di conseguenza, di valutare la convenienza o meno di un accordo transattivo. «Una delle intenzioni della raccomandazione europea era mettere il convenuto nella condizione di venire a conoscenza della classe e del numero dei richiedenti. Ora», dice Sacchi, «potenzialmente nella prima fase non si avrà mai idea della *size* del fenomeno, dal punto di vista economico, quindi non si potrà allora valutare se ricorrere alla via di accordi transattivi che definiscano la vicenda».
Anche Viafora di Federconsumatori lamenta l'indeterminatezza della platea potenziale di beneficiari delle cause: «È difficile, in sede di proposizione dell'azione di classe, stabilire qual è il costo complessivo».
Martinello di Altroconsumo stronca il meccanismo di *opt-in*: «È di una complessità e burocraticità enormi, un procedimento borbonico: siamo perplessi e per niente convinti. Prendiamo la vicenda Trenord, che nel suo piccolo è stata un successo: con la nuova legge saremmo ancora lontani da un risultato, si sarebbe aperto un procedimento lunghissimo». Sarebbe stato preferibile, secondo Martinello, adottare *l'opt-out* in linea di principio e fare come nei Paesi scandinavi, «lasciando al giudice di decidere caso per caso se autorizzarlo o privilegiare *l'opt-in*».
La pensa diversamente Fantigrossi di Confconsumatori: «Siamo favorevoli al fatto che ci sia una doppia finestra di adesione, perché favorisce il consumatore, che avrà la possibilità di vedere l'esito del primo grado, attendere che la causa sia ritenuta fondata».
Un'altra peculiarità della legge 31, in questo senso allineata alla tradizione americana, sono i premi per rappresentanti comuni e legali che vincono le cause.

GLOSSARIO

OPT-OUT E OPT-IN

Il modello statunitense si basa sul meccanismo dell'obbligatoria confluenza di tutte le pretese individuali nell'azione di classe e prevede a monte la cosiddetta *certification:* un singolo componente della classe, di regola sostenuto finanziariamente da associazioni di categoria e da un *pool* di avvocati, può adire individualmente il tribunale, chiedendo di essere riconosciuto quale idoneo rappresentante organico della classe dei soggetti titolari dei diritti omogenei destinati ad essere dedotti in giudizio in modo aggregato. I singoli componenti della classe, dopo la *certification*, non potranno attivare un giudizio individuale in relazione a quel determinato credito omogeneo e sono destinati ad essere vincolati dal giudicato. L'unica possibilità di sottrarsi all'aggregazione è quella dell'espressa dichiarazione di *opt-out*, che fa perdere a chi *si chiama fuori* i benefici dell'azione di classe e lo mette su di un binario diverso rispetto a quello della *class action*.
Nel modello italiano si è scelto di privilegiare *l'opt-in*: i consumatori o utenti che fanno parte del processo non sono necessariamente tutti i titolari dei diritti omogenei, salvo espressa rinuncia, come avviene negli Stati Uniti, bensì solo coloro che siano prontamente attivati per godere dei benefici del giudicato dell'azione di classe. Ai sensi dell'articolo 840-quinques, primo comma, «con l'ordinanza che dichiara ammissibile l'azione di classe, il tribunale fissa un termine (tra 60 e 150 giorni) per l'adesione all'azione, individuando i caratteri dei diritti individuali omogenei e i requisiti per l'inclusione nella classe», spiega l'avvocato **Paolo Fiorio**, che collabora con il Movimento Consumatori. «Analogo provvedimento connota la sentenza di accoglimento dell'azione di classe che, ai sensi dell'articolo 840-sexies, primo comma, lettera e) dichiara aperta la procedura, fissando un nuovo termine non inferiore a 60 giorni e non superiore a 150 per l'adesione».

PAOLO FIORIO

«Con il decreto che accoglie le domande di adesione», nota l'avvocato **Paolo Fiorio**, che collabora con il Movimento Consumatori, «il giudice delegato condanna il resistente a corrispondere uno specifico compenso dovuto al rappresentante comune degli aderenti, calcolato sulla base di scaglioni suddivisi per il numero degli aderenti, con l'applicazione di una percentuale progressivamente decrescente (dal 9% allo 0,5%), calcolata sull'importo complessivo dovuto». Inoltre, è previsto che il giudice delegato, con il decreto con il quale accoglie le domande di adesione, condanni «il resistente al pagamento a favore del difensore del ricorrente originario, e di quelli che abbiano successivamente avviato identiche azioni riunite, di un compenso premiale determinato con le stesse modalità previste per la remunerazione del rappresentante comune degli aderenti».
L'avvocato Sacchi paventa il rischio che il sistema delle percentuali sui risarcimenti porti a «fenomeni di proliferazione: creerà una sorta di corsa e concorrenza per assumere ruoli premianti».
Di certo le practice di litigation/contenzioso degli studi legali sono pronte a scendere in campo. Potenzialmente, se la class action all'italiana dovesse assumere le proporzioni che ha negli Usa, bisognerà predisporre team corposi e multidisciplinari.
È possibile che singoli avvocati o interi studi si specializzino nel settore? Difficile dirlo, dipenderà dall'evoluzione nella pratica.
Micael Montinari, partner dello studio Portolano Cavallo, non esclude che la legge 31 «incentivi lo sviluppo del cosiddetto *third party funding*», ovvero soggetti sul mercato che si fanno carico di tutti i costi relativi a una causa (avvocati, spese di causa, arbitri, periti) in cambio di una parte dei proventi eventualmente recuperati. Il fenomeno si è affacciato in Italia su arbitrati e litigation, e, riferisce Montinari, diversi soggetti esteri stanno guardando con interesse alla norma sulla class action.

›››

Valletta Relazioni Pubbliche, la comunicazione
e le relazioni pubbliche per il settore legale e finanziario.

Valletta
RELAZIONI PUBBLICHE

Via G. Compagnoni, 4
20129 Milano

+39 02 3673 5626

info@mariannavalletta.com
www.mariannavalletta.com

IMPRESE PREOCCUPATE

Non è stato adottato, invece, il cosiddetto danno punitivo, uno strumento tipico del sistema giudiziario a stelle e strisce. Di conseguenza, non si dovrebbero vedere cause con risarcimenti a tantissimi zeri, quelle, per intenderci, che fanno scrivere le sceneggiature hollywoodiane. Ma le aziende – che, per bocca di **Confindustria** e di **Assonime**, hanno criticato la legge in fase di elaborazione e dopo il via libera parlamentare – sono ugualmente preoccupate dalle conseguenze potenziali.
Con la circolare numero 17 del 29 luglio scorso, Assonime definisce la nuova disciplina «un buco nero per le imprese. Alcuni profili sono punitivi e rischiano di mettere le aziende in seria difficoltà». Particolarmente critica Assonime sulla doppia finestra di adesione, che «impedisce una stima delle conseguenze dell'azione, le quali possono lievitare nel secondo tempo della procedura». Bocciati anche i meccanismi premiali: secondo l'associazione delle società quotate, infatti, incentivano la litigiosità e rischiano di gonfiare i costi. Assonime descrive una situazione di grave incertezza per l'impresa resistente, che in corso di causa non è in grado di effettuare una stima puntuale degli importi che potrebbe essere tenuta a corrispondere a titolo di risarcimento. Inoltre, la possibilità di adesione post-sentenza può incidere in modo negativo sulla disponibilità delle parti a concludere accordi transattivi.

RISCHIO REPUTAZIONALE

Montinari di Portolano Cavallo solleva un tema legato alle class action, apparentemente laterale ma in effetti *core*: tutti i soggetti in campo rischiano di essere travolti dagli effetti devastanti della tempesta mediatica che potrebbe scatenarsi attorno alle cause. «Bisogna assicurare grande compattezza dei soggetti coinvolti e curare gli aspetti comunicativi. Le multinazionali sono attrezzate, hanno procedure definite; ma altre realtà più piccole non sono pronte». La mente va al disastro mediatico di Atlantia dopo la caduta del ponte Morandi, a Genova, il 14 agosto 2018. E ad altri casi di crisi o scivoloni nella comunicazione (vedi, per esempio, la pubblicità in Cina di Dolce & Gabbana).
Le aziende italiane, in genere, non sembrano attrezzate a comunicare con efficacia e trasparenza quando scoppia un putiferio social mediatico o come lo chiamano, molto prosaicamente gli americani, una *shit storm*.
Ed è realistico prevedere che le class action scateneranno bufere mediatiche senza eguali.
«Deve esserci un flusso di comunicazione tra azienda, comunicatori (strutture interne e agenzie esterne) e studio legale», prosegue Montinari. «Da questo punto di vista, gli avvocati che hanno lavorato a casi *sensitive* sono avvantaggiati».
Clemente Perrone Da Zara, of counsel di Portolano Cavallo, fa eco al collega: «Deve esserci la consapevolezza che le riflessioni sul tema reputazionale vanno fatte immediatamente. Bisogna creare team formati da comunicatori e avvocati per gestire le informazioni».
Il rischio reputazionale non riguarda soltanto le aziende: anche gli studi legali devono badare a come gestire le class action per evitare autogol. «Nel processo vanno curati i dettagli», spiega Montinari, «perché una posizione, sebbene corretta sul piano giuridico, può risultare dannosa dal punto di vista dell'immagine ed essere un boomerang mediatico».
Dato che l'Italia è praticamente vergine in materia di class action gli esempi latitano. Ci si può riferire ai casi di risparmiatori ingannati o truffati (Cirio, Parmalat, banche del centro e venete, investimento in diamanti), che hanno evidenziato la delicatezza della gestione dei flussi di comunicazione. È chiaro che, allorché dovesse esserci in gioco la salute dei cittadini, a maggior ragione in casi con vittime, la magnitudo del danno reputazionale potenziale crescerebbe in modo esponenziale.

CLEMENTE PERRONE DE ZARA

TELEFONIA, FINANZA E GIOCO D'AZZARDO NEL MIRINO

I settori che potrebbero venire maggiormente toccati dalle class action sono servizi in concessione, trasporti, finanza e telefonia. Secondo Giacomelli di Codici, «il settore relativo al danno consumeristico è stato, è e continuerà a essere quello più *caldo*. Probabilmente potrebbe essere oggetto di azioni collettive anche il danno ambientale e prevediamo iniziative anche in ambito previdenziale, quindi di natura sindacale».
Mostaccio vede i riflettori puntati soprattutto su quei settori, vedi la telefonia, dove «la concorrenza è basata solo sul prezzo, e per strapparsi clienti si va avanti a suon di pratiche commerciali scorrette».
Attenzione, poi, ai danni provocati alla salute. Per esempio, secondo il segretario del Movimento Consumatori, «se il rapporto di causa-effetto tra elettromagnetismo e tumori verrà dimostrato scientificamente», assisteremo a cause con richieste di risarcimento miliardarie.
Martinello di Altroconsumo argomenta che, «in astratto, possiamo pensare ai danni ambientali e alla salute. Ma in pratica per i danni alla salute raramente anche negli Usa viene ammessa la class action, perché è difficile che siano omogenei. Forse potrebbero esserci casi nei servizi finanziari (banche, assicurazioni, credito)». Qui, infatti, la nuova legge consente a categorie omogenee (imprese, commercianti, professionisti) di costituirsi in classe.
Fantigrossi di Confconsumatori indica «i servizi di pubblica utilità» come un ambito di potenziale interesse, perché «c'è una debolezza strutturale degli utenti. Penso al trasporto ferroviario e alla gestione dei rifiuti». E poi, aggiunge, c'è il macro-tema dei danni alla salute provocati dalla «chiara elusione delle politiche europee» in materia di inquinamento.
Un fronte di battaglia potrebbe aprirsi sul gioco d'azzardo. Ne è convinto **Massimiliano Arena**, partner dell'omonimo studio legale di Foggia.
Arena collabora con l'associazione Azzardo e Nuove Dipendenze (And). Secondo And – che ha illustrato questi dati nel corso di un convegno del maggio scorso, a Gallarate (Varese), i giocatori patologici o problematici sono quasi tre milioni. Basandosi su uno studio in Svizzera, peraltro risalente a diversi anni or sono, And stima in circa 2,5 miliardi il costo annuo per il sistema socio-sanitario del gioco d'azzardo patologico. A ciò vanno aggiunti i costi derivanti dall'impatto su familiari e altri terzi, che

MASSIMILIANO ARENA

And (associazione guidata da **Daniela Capitanucci**) stima in ben 17 miliardi. In pratica, posto che si tratta di proiezioni e basate perlopiù su studi esteri, dal punto di vista pubblico, considerato l'impatto economico-sociale dei danni da dipendenza, il bilancio dei giochi è in grave perdita. Infatti, nel 2017 (ultimo dato disponibile comunicato dall'agenzia dei monopoli) l'erario ha incassato 10,3 miliardi, a fronte di una raccolta di 101,8 miliardi.
È chiaro che le dinamiche implicite nel gioco d'azzardo si espongono a cause collettive. Sebbene le concessionarie non l'ammetteranno mai, stando a quanto riferito da diversi soggetti attivi nel settore, i business plan degli operatori si basano sugli incassi garantiti dai giocatori abituali (e purtroppo da quelli patologici): i ricavi dal gioco occasionale e diradato sono troppo incerti e fluttuanti per sostenere un modello di business. Ed è evidente che costruire un'azienda su un vizio (come la dipendenza da nicotina) o su una patologia apre le porte alle class action. Con la chiamata in correità del concedente, lo Stato.
L'avvocato Arena sostiene che sul gioco d'azzardo, «in linea di massima, ci sono gli estremi per una class action, sulla falsariga di quelle portate avanti nel mondo del tabacco. È una dipendenza, modifica l'equilibrio psicofisico. E mette a repentaglio anche la vita dei familiari. Si può valutare una class action dei prossimi congiunti, per esempio i figli, che vedono diminuire in modo significativo l'aspettativa di benessere. Come ex giudice del tribunale dei minori ho visto persone, soprattutto nei ceti inferiori, giocarsi metà o tutto lo stipendio».
Arena si spinge oltre: «Si potrebbe pensare a class action sulla dipendenza da videogioco, per esempio. Bisogna mettere una moratoria alle major del gioco. L'impianto normativo lo rende possibile. Ho lanciato

›››

BLOCKCHAIN E SMART CONTRACTS

Corso di Alta Specializzazione

Padova

15.11 - 29.11 - 13.12 / 2019

Orari: 9.30 - 18.00

click here for info!!!

con il patrocinio di

800 1222-2022 ANNI — Università degli Studi di Padova

AIGI Associazione Italiana Giuristi di Impresa

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziar

in collaborazione con

BonelliErede

CBA

DE GASPARI | OSGNACH INTELLECTUAL PROPERTY

Bcademy

Job Campus Ospitiamo futuro

media partner

LEGALCOMMUNITY

GLOSSARIO

DISCOVERY

È la fase del procedimento, tipico degli Stati Uniti, volta ad assumere tutte le prove che le parti intendono produrre nel corso del successivo dibattimento.
Nell'ambito delle class action si procede alla *disclosure* in due momenti: prima della *certification*, al fine di dimostrare la necessità della trattazione della causa come collettiva e la sussistenza di tutti gli elementi richiesti dalla rule 23; dopo la *certification*, al fine di assicurarsi tutti gli elementi di prova necessari alla trattazione del merito della lite. Caratteristica peculiare del sistema statunitense è che le parti sono tenute a fornire all'avversario tutte le informazioni richieste, tanto che siano favorevoli alla sua linea difensiva quanto contrarie.
La *discovery* si svolge in due fasi successive: la prima regolata dalla rule 26 viene genericamente indicata come *disclosure* e consiste nello scambio, obbligatorio, di quelle informazioni; una volta completata la *disclosure*, può iniziare la vera e propria fase di *discovery*: ciascuna parte chiede all'altra le informazioni che ritiene utili alla difesa. Accanto alla testimonianza orale il sistema della *discovery* americana prevede anche la deposizione basata su domande scritte. Ciascuna parte può presentare all'avversario la richiesta di produrre in giudizio, ispezionare e copiare documenti, e di prendere visione copiare, esaminare e sottoporre a test qualsiasi cosa materiale. L'effettività del sistema di *discovery* è garantita dalle sanzioni che le corti possono infliggere a chi non ottempera all'obbligo, o utilizza la *disclosure* come mezzo volto a mettere in difficoltà l'avversario, ad esempio attraverso richieste inutili e pretestuose.

l'idea di un pool di esperti che, una volta entrata in vigore la legge, studi la fattibilità delle azioni collettive».

PERICOLO INTASAMENTO PER TRIBUNALI DELLE IMPRESE

Questi sono solo alcuni dei potenziali campi di battaglia. Il carattere innovativo della legge 31 è tale che di fronte ci si trova una terra vergine, inesplorata. Molto dipenderà dalle letture da parte dei giudici. «Il giudice è libero nell'interpretazione della norma», sottolinea l'avvocato Arena, «non c'è certezza assoluta che la magistratura risponda all'unisono. L'unica controprova saranno i primi casi pilota».
Viafora di Federconsumatori ritiene che le class action si focalizzeranno sul macro-tema della gestione delle informazioni e dei dati sensibili. Nel mirino finiranno «i grandi possessori delle piattaforme, le aziende che in maniera anche occulta strappano il consenso delle persone a fornire dati sensibili».
Per quanto complessivamente soddisfatte dalla legge, le associazioni dei consumatori lanciano un allarme: la rivoluzione introdotta dalla nuova norma rischia di provocare sbandamenti nell'ordinamento. Da qui la duplice esigenza: da un lato, prevedere una fase di studio, per correggere eventuali storture; dall'altro, contemplare procedure di formazione per tutti i soggetti coinvolti (magistrati, avvocati, rappresentanti dei consumatori, aziende). È vero che la legge confina le class action ai tribunali delle imprese, che si suppone siano preparati ad affrontare cause riguardanti questioni economico-finanziarie, ma la materia è talmente innovativa che è lecito attendersi oscillazioni nell'interpretazione dei magistrati.
Perrone De Zara di Portolano Cavallo avverte: «Le sezioni specializzate nelle imprese dei tribunali hanno già tanto da fare. Il codice della crisi d'impresa (decreto legislativo del 12 gennaio scorso) porterà altro lavoro. E con le class action potrebbe arrivare una mole impressionante di pratiche».
Certo, meglio affidare una materia così delicata a chi ha già le competenze piuttosto che a un giudice ordinario, che dovrebbe presumibilmente studiare, rivolgersi a consulenti, dotarsi di strumenti informatici, capire come organizzare il procedimento. Sorge il dubbio che - tra carenza di competenze, strutture dei tribunali insufficienti, differenze culturali rispetto alla tradizione americana, assenza di strumenti come la *discovery* e l'*opt-out (vedi glossario)*,

›››

ELIBRATI.
Elibrati con tecnologia, efficienza e innovazione. Elibrati con un sistema gestionale che va oltre. Elbrati con un nuovo knowledge management e con un innovativo controllo di gestione. Elibrati con una contabilità industriale, per una business intelligence senza precedenti. Elibrati con **Elibra**, il rivoluzionario sistema per lo studio legale che c'è, e vuole essere sempre più avanti. **www.elibra.eu**
Elibra
Legal innovation manager.

difficoltà a gestire le informazioni - la legge 31 possa alla fine tradursi in una pratica inutile o, peggio, dannosa.
Sul punto, però, gli interlocutori, anche i più critici, in media non la pensano così: comunque sia, lo strumento della class action è utile.
Si fa molto affidamento sull'effetto deterrente della norma: le aziende, si crede o si spera, saranno indotte a *comportarsi bene*, pena la minaccia di cause devastanti, sul piano finanziario e reputazionale. Una sorta di antipasto del potenziale deterrente delle azioni di classe è incarnato dalle decisioni delle autorità di vigilanza, in particolare del garante della concorrenza e del mercato (Agcm). Montinari di Portolano Cavallo sottolinea che l'autorità «ha scritto pagine importanti» in materia di pratiche commerciali scorrette. Emblematico è il caso della fatturazione a 28 giorni da parte dei gestori telefonici. Tra l'altro, le decisioni dell'Agcm potrebbero portare all'avvio e influenzare il corso delle class action.

Perrone De Zara di Portolano Cavallo, sebbene lo studio legale lavori soprattutto con le aziende, non ha dubbi: «È molto importante dare un'arma efficace ai cittadini (o consumatori o utenti) per difendersi».
Le associazioni dei consumatori, per quanto critiche su alcuni aspetti, comprensibilmente, sono sulla stessa linea dell'avvocato. Mostaccio del Movimento Consumatori ritiene che «la legge possa fungere da deterrente», indurre le imprese a non guardare solo al profitto. Fantigrossi di Confconsumatori nota che «all'estero c'è un ambiente favorevole, in Italia va costruito. Bisognerà diffondere i valori positivi di questa legislazione. Le cause si potrebbero bloccare su formalismi giuridici. Anche la dottrina è indietro: non si può che fare meglio rispetto al passato». Fantigrossi parla di «barriere culturali molto forti», testimoniate dalle critiche dal fronte delle associazioni imprenditoriali. «Le aziende», conclude il presidente di Confconsumatori, «devono preoccuparsi innanzitutto di evitare comportamenti che inducano i cittadini a fare causa».

ROTTA verso l'America GIÀ TRACCIATA

Dal 2010 a oggi le class action risarcitorie sono state solo 48 e quasi la metà sono state dichiarate inammissibili

Le class action non sono del tutto nuove nel nostro ordinamento. «L'azione collettiva risarcitoria è stata introdotta nel codice del consumo, limitatamente ad alcuni specifici illeciti nei rapporti tra imprese e consumatori nel 2007 e modificata nel 2009», sottolinea l'avvocato **Paolo Fiorio**, che collabora con il Movimento Consumatori. «Le azioni collettive inibitorie sono state introdotte da una serie di disposizioni speciali settoriali».
Di fatto, le class action risarcitorie in Italia sono state poche e di scarso successo. Dal 2010 a oggi se ne contano 48, di cui 23 sono state dichiarate inammissibili. Le azioni inibitorie, invece, sono sostanzialmente impossibili da quantificare. L'interpretazione della nuova legge da parte dei tribunali probabilmente porterà a un *fine tuning* delle norme. Una porta alla *class action all'americana* in salsa italiana l'aveva aperta il Tribunale di Milano nel maggio 2018, con la sentenza 10773, che ha riconosciuto l'effettività nell'ordinamento italiano di un accordo transattivo relativo a una class action negli Stati Uniti su questioni antitrust. Si trattava di un caso risalente al 2010, allorché l'Ue aveva condannato alcune compagnie aeree per pratiche anticoncorrenziali. Il tribunale di Milano ha considerato valida in Italia una sentenza della corte distrettuale di New York che prendeva le mosse dalla decisione della Commissione Ue. Dato che la legge 31 rende l'ordinamento italiano più simile a quello statunitense in materia di class action (eccetto che per il meccanismo dell'*opt-out*) è lecito attendersi un processo di convergenza del diritto internazionale privato, quanto meno relativamente all'asse Washington-Roma.
Del resto, il processo di avvicinamento dell'ordinamento italiano al sistema americano, in materia di class action, lo si era già visto con l'ammissione, nel marzo 2017, da parte del Tribunale di Milano, di una causa nei confronti di Samsung Electronics Italia, accusata di pratiche commerciali scorrette per aver dichiarato su alcuni apparecchi una memoria sostanzialmente più ampia di quella effettiva. La causa è stata promossa da Altroconsumo, in rappresentanza di circa 2.300 consumatori.
In precedenza, tornando alla carenza di class action con l'impianto normativo pre-legge 31, c'erano state sentenze sporadiche che avevano riconosciuto parzialmente la natura collettiva dei diritti lesi. Nel 2011, per esempio, Intesa Sanpaolo era stata condannata a risarcire sei clienti per dei costi applicati. C'era stata una sentenza favorevole ai clienti di Wecantur per la cancellazione di una vacanza. Sempre Altroconsumo, nel 2015, aveva promosso un'azione contro Fiat sulla falsificazione

dei test sulle emissioni di gas; e l'associazione ha ottenuto anche una sentenza favorevole della corte d'appello di Venezia sull'ammissibilità di una causa contro Volkswagen per lo stesso motivo.
Nell'ottobre 2017 Altroconsumo ha ottenuto quella che certamente sinora è la principale vittoria dei consumatori in una causa collettiva. La corte d'appello di Milano ha condannato **Trenord** a un risarcimento di 300mila euro per i disagi subiti dai pendolari nel dicembre del 2012. Alla class action avevano aderito 3.018 persone, che hanno ottenuto un risarcimento di 100 euro a testa, in aggiunta agli indennizzi automatici già versati dalla compagnia ferroviaria.
La vicenda risaliva al dicembre 2012, quando, a causa di problemi nel sistema informatico, i pendolari lombardi (700mila persone) conobbero quindici giorni da incubo, segnati da treni cancellati, sovraffollati, corse dirottate, ritardi, mancanza di informazioni. In quei giorni, i pendolari uscivano di casa il mattino e dai posti di lavoro la sera e, in sostanza, non sapevano se e quando sarebbero arrivati a Milano e se e quando sarebbero tornati a casa. L'azione collettiva era stata ammessa dal tribunale nel marzo 2014.
Codacons ha promosso una class action contro American British Tobacco Italia per i livelli di nicotina presenti nelle sigarette, unico caso sinora in Italia di causa contro una major del tabacco, bersaglio preferito, invece, negli Usa. Ma il tribunale di Roma ha sentenziato che, nel caso specifico, non era possibile individuare dei diritti omogenei, dato che ogni fumatore ha una storia diversa; di conseguenza, la causa è stata dichiarata inammissibile.
Infine, di nuovo Altroconsumo sta portando avanti una causa contro Facebook, assieme alle associazioni di consumatori di Belgio, Spagna e Portogallo, «per chiedere che i consumatori europei vengano risarciti, che vengano correttamente informati sull'uso che viene fatto dei loro dati e che possano scegliere consapevolmente in qualsiasi momento quali di questi condividere», si legge sul sito dell'associazione. Tenendo conto dei benefici commerciali che Facebook ha ottenuto violando la protezione dei dati e le normative a tutela dei consumatori, Altroconsumo chiede un risarcimento di 285 euro per ogni anno di iscrizione al social (tra valore economico dei dati e danni morali). L'autorità garante della concorrenza e del mercato (Agcm), nel dicembre scorso, ha condannato il social network a pagare 10 milioni di euro per presunte violazioni del codice del consumo. L'Agcm ha accertato che Facebook induce ingannevolmente gli utenti consumatori a registrarsi nella piattaforma, non informandoli adeguatamente e immediatamente, in fase di attivazione dell'account, dell'attività di raccolta, con intento commerciale, dei dati forniti, e, più in generale, delle finalità remunerative che sottendono la fornitura del servizio di social network, enfatizzandone la sola gratuità. La causa verrà discussa dal tribunale di Milano a ottobre. «L'azione è stata incardinata», spiega **Paolo Martinello**, presidente di Altroconsumo. «Ma c'è in corso un iter giudiziario a seguito della condanna e ciò comporta il rischio che la class action venga sospesa in attesa dell'esito dei ricorsi amministrativi».
Ovviamente, dato che la legge 31 riguarderà solo e unicamente i casi successivi all'entrata in vigore, le cause ancora aperte proseguiranno sulla base della normativa precedente. (m.g.)

IL FENOMENO IN CIFRE

48 Le class action risarcitorie in Italia dal 2010 a oggi

23 Le class action dichiarate inammissibili

Le azioni inibitorie sono impossibili da quantificare

300.000

Gli euro di risarcimento ottenuti dai pendolari Trenord (100 euro a testa)

LUCA MINOLI

GATTAI RILANCIA SUL CONTENZIOSO

Minoli alla guida del dipartimento in cui entra il socio Filippo Rossi assieme a Matteo Pandimiglio. Mentre Ferrero viene promosso counsel. La squadra adesso conta in tutto 15 professionisti

di nicola di molfetta

Bruno Gattai lo ha sempre detto. Il litigation doveva essere il terzo pilastro sul quale il progetto Gattai Minoli Agostinelli avrebbe dovuto reggersi. Ma trovare la formula giusta per realizzare l'obiettivo non è stato banale. Accantonata l'idea iniziale di portare a casa il lateral di un big del settore a cui affidare il compito di completare l'iniziativa, il managing partner della superboutique ha deciso di costruire la corazzata un pezzo alla volta. Investendo di volta in volta su giovani in ascesa, professionisti dal profilo accademico e completando, infine, l'opera con l'assegnazione della regia del tutto a uno dei soci più senior.
Secondo quanto *MAG* è in grado di rivelare, è così che si presenta il dipartimento di contenzioso dello studio che da questo momento sarà guidato dal name partner **Luca Minoli**. Classe 1961, l'avvocato si è formato nelle stanze dello studio Ardito, di cui è diventato socio nel 1991. Successivamente è stato socio di Casella Minoli fino a quando ha deciso di affiancare Gattai nel progetto Dewey Ballantine (successivamente diventato Dewey & LeBoef). Minoli ha giocato un ruolo fondamentale nei giorni che hanno preceduto la nascita di Gattai Minoli Agostinelli. E adesso è chiamato a gestire in prima persona lo sviluppo della linea di business che assieme a corporate e finance è chiamata a fungere da propulsore per la crescita futura del progetto.

Minoli è un avvocato a tutto tondo. Esperto delle questioni d'impresa e profondo conoscitore della procedura. Vecchia scuola. Anche nello stile che si riflette nell'assoluta devozione al basso profilo. L'uomo giusto al posto giusto, secondo i soci, per guidare un dipartimento che da oggi conta in tutto quindici professionisti.
Gli ultimi arrivi sono notizia di questi giorni. Si tratta di **Filippo Rossi** e **Matteo Pandimiglio**. Entrambi arrivano da Lombardi & Associati. Inizialmente dati all'interno del gruppo di 70 professionisti che prima dell'estate ha deciso di seguire **Giuseppe Lombardi** in BonelliErede, i due avvocati hanno deciso di sposare il progetto messo a punto da Gattai Minoli Agostinelli (scelta simile a quella fatta da **Carla Mambretti**, *si veda il numero 121 di MAG*) deciso a incidere nel mercato

LO STUDIO IN CIFRE

97
Il numero dei professionisti in Italia

25
I partner

15
I professionisti del team litigation

32 mln €
Il fatturato dello studio nel 2018

+2,6%
La percentuale di crescita dei ricavi nel 2018

del contenzioso dove, senza dubbio, gli sviluppi degli ultimi mesi hanno creato degli interessanti spazi di manovra. Rossi entra in squadra con la qualifica di socio. Pandimiglio, invece, farà parte del gruppo di avvocati più concentrati sul fronte del litigation societario/commerciale tra i quali troviamo anche alcuni dei professionisti che sono entrati a far parte dello studio assieme ai professori **Alberto Mazzoni** (purtroppo recentemente scomparso) e **Duccio Regoli**.
Come accennato, il dipartimento guidato da Minoli conta attualmente quindici avvocati in tutto. Tre i soci: Minoli, il neo acquisto Rossi e **Sergio Fulco**, sempre più punto di riferimento per le attività legate a procedure fallimentari e prefallimentari, di cui si occupa assieme al counsel **Matteo Mengoni**. Solo per restare alle notizie di pubblico dominio, Fulco ha guidato i team che di recente hanno ottenuto l'omologazione del concordato di Sila e il via libera al concordato preventivo per Nardi. Tra le procedure su cui il team è attualmente impegnato, poi, possiamo citare, tra le altre, quelle di Cavalli, Galimberti (Euronics), Bolis e Goldplast.

Oltre Mengoni, il team di litigation di Gattai Minoli Agostinelli conterà presto anche su un secondo counsel. Si tratta di **Stefano Ferrero** che, dal prossimo gennaio 2020, verrà promosso al nuovo "grado". Da segnalare anche il fatto che il team potrà contare anche sull'apporto di competenza tecnica ed esperienza dell'of counsel **Marco Ventoruzzo**, particolarmente attivo sul fronte arbitrale e del contenzioso societario.
Sul piano strategico, oltre a integrarsi con i dipartimenti Ip, labour e antitrust (caratterizzati da un'attività contenziosa tipica), il team dei 15 contenziosisti della superboutique svolge un lavoro assiduo di affiancamento ai colleghi che si occupano di m&a nella gestione in sede pre-contenziosa e contenziosa dei claim che nascono nell'ambito delle operazioni fusione e acquisizione.
Nel corso degli ultimi anni, questa è stata una parte importante dell'attività dei litigator di Gattai Minoli Agostinelli che, in sinergia con i colleghi attivi sul fronte m&a, hanno gestito pre-contenziosi (che spesso non sono sfociati nel giudiziale) per centinaia di milioni di euro all'anno.

SERGIO FULCO

FILIPPO ROSSI

MARCO VENTUROZZO

EY TAX AND LAW: OBIETTIVO LEADERSHIP

Lateral hire, offerta multidisciplinare, tecnologia. Il braccio legale e tributario del colosso della consulenza punta al vertice del mercato. MAG ne parla con la managing partner Stefania Radoccia

di nicola di molfetta

STEFANIA RADOCCIA

eadership e vision. Per la prima volta nella storia del mercato dei servizi legali in Italia, una professionista diventa "il capo" di un'organizzazione di cui non è stata fondatrice e che ha dimensioni da media impresa. **Stefania Radoccia**, 49 anni, giuslavorista di formazione, manager per vocazione, negli ultimi tre anni ha portato avanti un percorso di crescita personale e professionale culminato con la nomina, lo scorso mese di luglio, a managing partner di EY tax and law in Italia: 640 professionisti, di cui 63 tra partner e associate partner e un fatturato che nell'ultimo esercizio si è attestato a 104 milioni di euro (*qui la notizia anticipata da legalcommunity*).
E adesso? «Dobbiamo diventare uno dei primi studi legali in Italia», dice a MAG. Anche se a ben guardare, il compito sembrerebbe già assolto. Lo studio è tra i primi dieci attivi nel mercato italiano. «Vogliamo diventare uno dei primi cinque – sorride – e poi, magari, dei primi tre. Non possiamo certo ragionare al ribasso, non crede?».

La nomina di Radoccia alla guida dello studio legale e tributario di EY è arrivata dopo tre anni in cui l'avvocata ha diretto il braccio legale della struttura, portando a casa risultati notevoli. Il numero di avvocati è praticamente raddoppiato, passando da 84 a 164. Mentre il fatturato (legal) è aumentato addirittura di tre volte passando dai 7-8 milioni del 2016 a ben oltre i 20 milioni di oggi.

LO **STUDIO** IN CIFRE

640

Il numero dei professionisti in Italia

63

Il numero di partner e associate partner

104

I milioni fatturati dal tax and law nell'ultimo anno

20+

I milioni fatturati dal legal

164

Il numero degli avvocati nello studio

Nel frattempo, Radoccia ha studiato. Letteralmente. Ha frequentato un corso di leadership & management alla Kellogg's School of Management della Northwestern University mentre alla business school di Harvard ha approfondito le competenze in tema di strategy.

Al momento dell'investitura come managing partner di EY, ha presentato un piano quinquennale (il mandato ha una durata di quattro anni più quattro) dando forma alla sua visione del mercato e mettendo in evidenza le opportunità di crescita per lo studio.
La parola che in qualche modo riassume il tutto è multidisciplinarietà: offerta integrata di competenze e servizi «cross service line». EY è un mondo dove, ormai, ogni unità di business non vive più separata dalle altre, ma interagisce e crea sinergie con il resto della struttura avendo come principale obiettivo l'utilità per i clienti.

> IL NOSTRO APPROCCIO È DIVERSO. SI INTEGRANO I SERVIZI IN MANIERA OSMOTICA. SI SVILUPPANO INSIEME DELLE OFFERTE CROSS SERVICE LINE

«L'integrazione – spiega Radoccia – non si riduce semplicemente alla formuletta per cui l'advisory vende per il fiscale, il fiscale per il legale e così via. Il nostro approccio è diverso. Si integrano i servizi in maniera osmotica. Si sviluppano insieme delle offerte cross service line. E questo porta ad avere una strategia di mercato condivisa e non più onnivora».
Il che, sottolinea l'avvocata, si riflette anche sulla politica di investimenti dello studio che oggi si presenta in maniera molto diversa da come è stata gestita nella precedente stagione di espansione per il comparto, vale a dire negli anni Novanta.
«All'epoca – racconta la managing partner di EY tax and law in Italia – le big four, anzi five (visto che c'era ancora la

›››

NPL&UTP

6° CONGRESSO NAZIONALE DI GIURIMETRIA, BANCA E FINANZA

MODELS | DEALS | FORECASTS | OPPORTUNITIES

LUNEDÌ 14 E MARTEDÌ 15 OTTOBRE 2019

VERONA | PALAZZO DELLA GRAN GUARDIA | PIAZZA BRA, 1

RICHIEDI L'ISCRIZIONE

Evento ideato da:

almaiura
A VIA PER VIA

Sponsor e Sostenitori:

Media Partners:

Patrocini:

*La lista di Patrocini, Sponsor e Sostenitori è aggiornata al momento della pubblicazione del magazine. Qui la lista aggiornata

A sostegno di:

Congresso accreditato dal Consiglio dell'Ordine degli Avvocati di Verona con **6 CREDITI FORMATIVI**

Videointerviste dell'evento a cura di Mariangela Pira, conduttrice di SkyTg24

CONTATTI SEGRETERIA ORGANIZZATIVA

nplutp@almaiura.events

045/80.33.707 - 045/80.07.014

www.almaiura.events/nplutp/

#NPLUTP

Arthur Andersen) puntarono soprattutto ad aggregare studi, professionisti e ovviamente fatturato sul territorio nazionale». Un approccio che, come ha insegnato la storia, non ha portato grandi risultati. «Adesso, invece, si acquisiscono competenze per integrarle all'interno della struttura e per portare avanti un'attività di mercato organizzata per market segment».
Questa, dice Radoccia, è l'unica strada per intercettare lavoro "premium price": «Individuiamo l'industry d'interesse e costruiamo un'offerta che include non solo le competenze tecnico giuridiche tipiche di uno studio legale e tributario, ma anche quelle di strategy e transaction support, caratteristiche di una grande società di consulenza». Le competenze di base, sottolinea la managing partner, non sono più vendibili. «Oggi le informazioni sono tutte a disposizione di chiunque sia dotato di un collegamento internet. I clienti vogliono idee, non la produzione seriale di documenti».

Ovviamente, lo spazio per l'improvvisazione è zero. E la tecnologia è un alleato fondamentale. In particolare per gestire e analizzare i dati. Sono questi il "petrolio" di questa nuova stagione del settore. «Ce lo dicono i clienti – conferma Radoccia – "voi avete i dati, voi avete la conoscenza del mondo all'interno della vostra organizzazione"». È una questione di quantità: migliaia di clienti, attivi in centinaia di settori e basati in decine di giurisdizioni diverse. EY sta lavorando proprio sull'estrazione e l'impiego di questa materia prima, «producendo dei tool di predictive». Si tratta di macchine «che raccolgono dati a livello globale, per esempio su come si muovono le transazioni. Sotto la lente finiscono le tendenze nei vari market segment. E il risultato sono una serie di informazioni utili a definire con grande

precisione e puntualità le strategie più competitive».

A proposito di "strumenti" ovvero, software e robot, EY ha da poco inaugurato a Bari un competence center in collaborazione con il Politecnico. Questo hub per l'innovazione, tra le altre cose, «si occupa di customizzare dei tool che abbiamo a livello globale ma che ci servono anche a livello locale. A Bari abbiamo ingegneri che lavoreranno "contaminati" da avvocati, advisor, fiscalisti e revisori per tutta la firm (non parliamo del solo studio legale e tributario, *ndr*) cross service line. Creeranno tool e robot sia per ottimizzare la nostra delivery sia per mettere a punto prodotti a uso dei clienti».

Radoccia, negli ultimi tre anni, ha lavorato per mettere assieme un team legale che fosse capace e pronto a cogliere tutte queste opportunità integrandosi in una struttura caratterizzata da profonde differenze rispetto agli studi legali tradizionali. «Il primo anno ho fatto un solo lateral. Ho lavorato più sul reshaping dell'esistente» ricorda l'avvocata. «I cv che ricevevo erano di professionisti che non avevano un profilo coincidente con quello che stavo cercando. Far passare chiaramente il concetto di studio legale che stavamo costruendo non era banale. E non mi interessava fare semplicemente shopping di fatturato: cercavo avvocati con un business case proprio, certo, ma anche capaci e integrarsi con il resto della firm. Essere riconosciuti dalla struttura, qui, dà un boost enorme». Radoccia cita l'esempio del dipartimento di labour, una storia che conosce bene: «Partito con 3-400mila euro di fatturato, oggi muove 3,2 milioni di ricavi». Tornando alla sua strategia alla guida del legale di EY, la managing partner afferma che «l'obiettivo era dare vita a uno studio legale importante, stand alone, perfettamente inserito all'interno di un'organizzazione ancora più importante. Io volevo una forte riconoscibilità del legale, perché se hai un legale forte sei attrattivo anche per le altre service line».

IL CURRICULUM

- **Luglio 2008 – OGGI**
  Studio Legale Tributario EY
  Italian Law Leader, Tax & Law
  Med Talent leader, EY Tax & Law
  Managing Partner (dal 2019)
- **2006 – 2008**
  Studio Spagnuolo Vigorita
- **Luglio 2002 – 2006**
  Studio Legale Tributario EY
  Senior Manager
- **Dicembre 1998 – Luglio 2002**
  Tax & Law firm – Andersen Legal
  Head of the Department of Labour Law dal 2001
- **Aprile 1997 – Novembre 1998**
  Studio Toffoletto e Soci
  Associato Labour Law Department
- **Aprile 1995 – Marzo 1996**
  Studio Breccia Fratadocchi
  Associato Labour Law Department
- **Ottobre 1993 – Febbraio 1995**
  Studio Liberatore - Pescara
  Praticante

I lateral sul fronte legal di EY sono cominciati a essere più consistenti dal secondo anno della gestione Radoccia. Tra partner e associate partner, EY tax & law ha visto arrivare una dozzina di professionisti oltre ai vari collaboratori. Tra i colpi di mercato più recenti, possiamo ricordare l'integrazione del team di Ip dello studio Crea guidato dal socio **Daniele Caneva**: una squadra di 16 professionisti, tra cui spicca il nome di **Elena Carpani**, entrata in EY come associate partner. Altro lateral di gruppo è stato quello che ha portato nello studio legale di EY **Giorgio Calesella** e **Aldo Brielli**, corporate lawyers ex Carnelutti con una competenza riconosciuta nel

›››

Associazione Professionisti d'Affari

CONVEGNO Martedì 1 ottobre 2019

Hotel Sina de la Ville - via Hoepli 6, Milano

dalle 9:30 alle 17:30

MODELLI ORGANIZZATIVI A CONFRONTO: sistemi di gestione aziendale integrati

N. 3 crediti formativi ORDINE AVVOCATI MILANO e N. 6 crediti formativi ORDINE COMMERCIALISTI MILANO

OBIETTIVO

Il convegno, partendo dall'analisi dei principali modelli organizzativi che un'azienda può implementare, si propone l'ambizioso obiettivo di metterli a confronto, con il prezioso contributo di affermati professionisti della materia, evidenziando, tra l'altro, l'importanza di realizzare modelli organizzativi aziendali interdisciplinari che interagiscano tra loro.

Nel corso della giornata formativa verrà altresì considerata l'esigenza delle aziende di essere supportate da consulenti qualificati nel processo di integrazione dei sistemi di gestione aziendali, con l'intento di razionalizzare i processi interni rendendoli più efficienti, attraverso tecniche di compliance che rappresenteranno per l'imprenditore un vantaggio competitivo nel mercato di riferimento.

PROGRAMMA

9.30-9.45	**INTRODUZIONE**	Avv. Andrea Maria Mazzaro	Vice Presidente APA, si occupa di diritto d'autore, data protection e data governance, modelli organizzativi.
9.45-10.15	**Il Modello di organizzazione e gestione i sensi del D. Lgs. 8 giugno 2001 n. 231**	Avv. Matilde Sansalone	Si occupa di Diritto Penale di impresa, nazionale ed internazionale, in particolare di responsabilità degli enti ai sensi del D. Lgs 231/01.
10.15-10.45	**Il Modello organizzativo in materia di protezione dei dati personali ai sensi del Regolamento UE 2016/679**	Avv. Giuseppe Perdicaro UNIDPO	Avvocato specializzato in diritto civile e diritto del lavoro; consulente e referente per la Lombardia dell'Associazione UNIDPO, della quale è altresì socio fondatore.
10.45-11.15	**COFFEE BREAK**		
11.15-11.45	**D. Lgs. 11 maggio 2018 n. 63 sulla protezione del know-how**	- Avv. Giangiacomo Olivi - Avv. Saverio Cavalcanti	- Partner di Dentons Europe e consigliere di U.G.I., Unione Giuristi per l'impresa - Senior Counsel di Dentons Europe
11.45-12.15	**I sistemi di gestione anti-corruzione ISO 37001 e la loro integrazione con i Modelli 231**	Ing. Ciro Alessio Strazzeri ASSO231/GIACC Italy	Presidente di Asso231, Associazione degli stakeholders del D.Lgs. 231/2001, e Presidente di GIACC Italy (no-profit in ambito di misure anti-corruzione)
12.15-12.45	**Il modello di sicurezza dei dati ISO 27001**	Ing. Luca Savoia Mazars Italia SpA	E' partner di Mazars Italia SpA con più di 18 anni di esperienza nella fornitura di servizi IT Audit, attestato IT e IT Risk & Compliance.
12.45-14.00	**PAUSA PRANZO**		
14.00-14.30	**Il Modello di organizzazione e gestione ai sensi dell'art. 30 del D. Lgs. 81/2008**	Avv. Corrado Sanvito	Avvocato penalista in Milano, cultore di diritto processuale penale Dipartimento Scienze Giuridiche Università Statale di Milano.
14.30-15.00	**L'incidenza dei nuovi obblighi di legge di cui al nuovo Codice della crisi d'impresa: il punto di vista societario**	Avv. Mario Paccoia Studio legale Vassalli	Avvocato in Milano e Professore a contratto di Diritto Privato presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca, facoltà di Economia, si occupa di diritto industriale, civile e commerciale.
15.00-15.30	**L'incidenza dei nuovi obblighi di legge di cui al nuovo Codice della crisi d'impresa: il punto di vista concorsuale**	Avv. Marco Locati Studio legale Locati&Partners	Avvocato in Monza e Professore a contratto di Tecniche di redazione dei contratti di impresa presso l'Università degli Studi di Milano, si occupa di concorsuale, societario e contrattualistica.
15.30-16.00	**Compliance Management e norma ISO 19600:2014**	Dott. Alessandro Cerboni AssoCompliance	Vice Presidente di ASSOCOMPLIANCE, associazione nazionale che riunisce professionisti e aziende che operano nel mondo della Compliance.
16.00-16.30	**Anticorruzione: riflessioni sul sistema organizzativo tra contratti, trasparenza e pubblicità**	Prof. Avv. Dario Scarpa	Docente di ruolo di Diritto Commerciale presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca.
16.30-17.00	**Whistleblowing: impatti operativi**	Dott. Marcello Fumagalli BDO Italia SpA	Partner BDO Italia con ventennale esperienza nel settore dell'advisory, risk & compliance. Già responsabile di società della funzione di internal audit, compliance, DPO nonché membro di O.d.V. 231/2001
17.00-17.30	**TAVOLA ROTONDA**		

ISCRIZIONE

Quota di iscrizione evento: Soci APA e convenzionati in regola con iscrizione 2019: 50 € - Non Soci APA: 150 €

Per i non soci, è possibile iscriversi sia al convegno che ad APA (per l'anno 2020) versando 150 €

Versamento a mezzo bonifico bancario ed invio e-mail di conferma con allegato copia del bonifico a info@assopa.org

Coordinate bancarie: **IBAN IT12T0569610000000002352X14**

CHI SIAMO

APA è un ente associativo, senza scopo di lucro, che intende fornire un significativo contributo all'evoluzione e all'approfondimento della consulenza legale, amministrativa, contabile, gestionale e fiscale rivolta all'impresa, promuovendo la condivisione e l'integrazione delle esperienze e delle conoscenze maturate in tali ambiti dai singoli professionisti nello svolgimento delle proprie attività.

INFORMAZIONI E ISCRIZIONI:

Associazione Professionisti d'Affari

Via Visconti di Modrone n. 21 20121 Milano

Cell. 366.3589673 www.assopa.org - info@assopa.org

LCPUBLISHINGGROUP LEGALCOMMUNITY

Media partner

settore health care e life sciences. Sempre in area corporate m&a, c'è stato il lateral hire di **Luca Ridolfi** da Gatti Pavesi Bianchi e il recentissimo ingresso di **Dario Pozzi**, proveniente da Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, studio da cui sono arrivati in EY anche **Alessia Pastori** (responsabile del China Desk), **Oriana Granato**, rapidamente diventata un punto di riferimento per il settore energy e infrastrutture e **Mattia Petrillo**. Mentre sul fronte finance lo studio ha preso **Franco Grilli Cicilioni** e **Massimiliano Bianchi**, entrambi con un passato in Clifford Chance.

Una campagna acquisti intensa che, anticipa Radoccia a MAG, è destinata a proseguire. «Investiremo in particolare nell'area legal, dove abbiamo i margini di crescita maggiori considerato che nel tax abbiamo già un posizionamento di primissimo livello». La managing partner indica alcune delle aree e dei settori d'interesse. A cominciare dal real estate e dal private equity. «Inoltre ci interessa sviluppare la nostra offerta anche nel mid market e in settori come retail, consumer product, food e life science. Stiamo investendo molto nel family business e wealth management. Ci apprestiamo a lanciare un servizio che si chiama PCS (private client services). E poi ancora puntiamo su energy e infrastrutture, un settore che sarà sicuramente trainante nei prossimi anni, così come quello del credito e in particolare dei cosiddetti Utp, unlikely to pay».

STEFANIA RADOCCIA

> SUL MERCATO SI VEDE GRANDE RICORSO ALL'OUTSOURCING. CHI, MEGLIO DI UNA BIG FOUR, PUÒ ESSERE IN GRADO DI INTERCETTARE QUEST'ONDA DI ESTERNALIZZAZIONI?»

Infine, conclude Radoccia, EY ha la possibilità di giocare da protagonista anche in quella fetta di mercato fatta di servizi massivi, che possono essere raggruppati sotto l'insegna della compliance. Del resto, non bisogna dimenticare che lo studio opera non solo nel legale e fiscale ma anche nell'accounting e payroll. «Sul mercato si vede grande ricorso all'outsourcing. Compliance tax o compliance legal, così come pay roll e accounting, sono aree che sempre più aziende spostano all'esterno. E chi meglio di una big four può essere in grado di intercettare quest'onda di esternalizzazioni. Se robotizzi le attività e utilizzi dei software per mantenere i margini, entri in un business capace di generare numeri interessanti», aggiungendo un altro tassello al progetto di crescita.

CONTRATTO DI APPALTO E OUTSOURCING: *MELIUS CAVERE QUAM PAVERE*

di filippo capurro**

La progressiva concentrazione sul *core business* e le esigenze di flessibilità inducono le imprese a sempre più spinte politiche di *outsourcing*, volte a procurarsi all'esterno numerosi servizi, spesso strategici, piuttosto che svolgerli direttamente all'interno. Lo strumento utilizzato è principalmente il contratto di appalto di servizi. Il legislatore tende a sollecitare la scelta degli appaltatori più affidabili, prevedendo che il committente, entro certi limiti, sia corresponsabile della corretta gestione contrattuale dei lavoratori impiegati nell'esecuzione dell'appalto. L'art. 29, comma 2, d.lgs. 276/2003, prevede che, in caso di appalto di opere o di servizi, il committente sia obbligato in solido con l'appaltatore, nonché con ciascuno degli eventuali subappaltatori, entro il limite di due anni dalla cessazione dell'appalto, a corrispondere ai lavoratori, anche se autonomi, i trattamenti retributivi, comprese le quote di trattamento di fine rapporto, nonché i contributi previdenziali e i premi assicurativi dovuti in relazione al periodo di esecuzione dell'appalto. Il committente che ha eseguito il pagamento è tenuto inoltre ad assolvere gli eventuali obblighi del sostituto d'imposta. La norma citata non opera se il committente è una persona fisica che non eserciti attività di impresa o professionale, né per gli appalti pubblici, nei quali esistono altre forme di tutela del credito dei lavoratori. Un regime particolare è previsto per il contratto di trasporto. La responsabilità solidale tra

appaltante e appaltatore non ha limiti di importo e riguarda le obbligazioni retributive, contributive e assicurative, sorte nel periodo di esecuzione del contratto di appalto, con esclusione delle obbligazioni risarcitorie e delle sanzioni civili. Tra le obbligazioni retributive rientrano, ad esempio, lo stipendio, i Rol, il Trf maturato in corso di appalto, mentre sono escluse le somme non aventi natura retributiva e comunque quelle non direttamente maturate in relazione all'esecuzione dell'appalto. Questa forma di garanzia deve essere azionata dai lavoratori nel termine di decadenza biennale dalla cessazione dell'appalto. Detto termine, secondo recente giurisprudenza, non è applicabile ai crediti di Inps e Inail - pur coperti dalla solidarietà - per i quali cui opereranno solo i normali termini di prescrizione. Il committente che abbia pagato potrà agire in regresso nei confronti dell'appaltatore. La responsabilità solidale è derogabile solamente dai contratti di prossimità, nei limiti e nei modi di cui all'art. 8, D.L. 138/2011. Il menzionato regime di solidarietà, lungi da costituire una remora all'utilizzo dell'appalto, deve stimolare l'imprenditore committente a minimizzarne, se non addirittura a eliminare, i rischi, e ciò, specialmente, in presenza di appalti *labour intensive*, in cui i costi del lavoro sono una componente rilevante. Per tali appalti, infatti, le violazioni dell'appaltatore possono comportare l'insorgere per il committente di *contingent liabilities* anche molto elevate. Anzitutto è necessaria che il contratto di appalto preveda il diritto del committente a ricevere la documentazione attestante il periodico assolvimento da parte dell'appaltatore delle obbligazioni retributive, contributive e assicurative. È inoltre necessaria l'introduzione di una clausola che autorizzi il committente a sospendere i pagamenti dei corrispettivi dell'appalto, in caso di mancata consegna di detta documentazione o di violazione delle obbligazioni coperte dalla solidarietà. Per i menzionati inadempimenti è inoltre opportuna la previsione di una clausola penale, di una clausola risolutiva espressa del contratto e di una previsione che consenta la compensazione degli importi pagati dal committente ai lavoratori dell'appaltante con gli importi dallo stesso dovuti all'appaltatore. Il committente dovrà verificare costantemente la menzionata documentazione, intervenendo tempestivamente in caso di violazioni. Segnalo infine due ulteriori forme di tutela del credito dei lavoratori utilizzati negli appalti. Quella prevista dall'art. 1676 cod. civ., che concede ai lavoratori subordinati dell'appaltatore, un'azione nei confronti del committente per conseguire quanto è loro dovuto, fino a concorrenza del debito verso l'appaltatore al tempo della domanda; azione non soggetta a termini di decadenza e operante anche per gli appalti pubblici. In materia di infortuni, invece, l'art. 26, comma 4, d.lgs. 81/2008 prevede che l'imprenditore committente risponda in solido con l'appaltatore e con i subbapaltatori, dei danni, non indennizzati dall'Inail, subiti dai lavoratori, con esclusione di quelli conseguenza di rischi specifici.

***Socio dello Studio Legale Associato Beccaria e Capurro*

* Rubrica a cura di
Aidp Gruppo Regionale Lombardia

The Latin American LAWYER Awards

ENERGY & INFRASTRUCTURE

For more information please visit **www.thelatinamericanlawyer.com**
or email **awards@iberianlegalgroup.com**

SAVE THE DATE

24th October 2019
Mexico City

Follow us on

#TheLatamLawyerAwards

ENERGY & INFRASTRUCTURE

JURY

Aarón R Vilchis
Legal Responsible
Cox Energy, Mexico

Alejandro Fernández
Head of Legal
Cotemar, Mexico

César Alejandro Villegas Ávila
General Counsel Mexico
ACCIONA Energía

Cristobal Mariscal
Compliance Director
Peñoles, Mexico

Daniel Muñoz
General Counsel Mexico and Central America -Legal and Corporate Affairs
Enel Green Power

Flavio Marqueti
Executive Board Member
Romagnole Produtos Elétricos S.A, Brazil

Francisco Puebla
Contract Manager
ENGIE Solar, Mexico

Jaime Coutiño
Gerente Legal de Infraestructura
GIA+A, Mexico

Jorge Sierra Galindo
Legal Advisor
PEMEX, Mexico

Juan Ignacio Saura
Country Manager Mexico
Técnicas Reunidas

Juan Pablo Garcia
Gerente Legal
Aspiros SAS, Colombia

Katiuska Gámez Arenas
In Country Counsel - Director of business Affairs
Mexico Petroleum Company, Mexico City

Ligia González
Senior Attorney
Cargill de Nicaragua, S.A.

Luis Alberto Cárdenas Diaz
Director Jurídico Negocio
Banco Sabadell, Mexico

Marcela Borella
Associate General Counsel
Embraer S.A, Brazil

Moisés Hernandez
Senior Legal Counsel
TransCanada, Mexico

Óscar Montes
Executive Legal Vice-President, Chief Legal Officer, General Counsel & Chief Compliance Officer
Integra Capital Group, Nicaragua

Renzo Salazar Vallejo
Board member
Peruvian Committee World Energy Council

Rogelio Valles
General Counsel
Enel Green Power, Mexico

Sarah Alvarez
Deputy General Counsel
Banco Mercantil del Norte, Mexico

FRANCESCO SCHLITZER

IL LOBBYING? POTREBBE MIGLIORARE IL PROCESSO LEGISLATIVO

Parla Francesco Schlitzer, fondatore di Vera. La sparizione dei partiti ha reso quasi impossibile l'interlocuzione istituzionale

Far dialogare le istituzioni con i mezzi di comunicazione. La missione che si è data Vera è facile a dirsi e difficile – ma non impossibile – a farsi. Nato nel 2008, lo studio di consulenza specializzato in comunicazione strategica è stato fondato da **Francesco Schlitzer**, che attualmente ricopre il ruolo di managing director. Con Schlitzer, ex capo delle relazioni istituzionali e dei rapporti con gli stakeholder del gruppo Autostrade, *MAG* prosegue il viaggio nel mondo dell'attività di lobbying cominciato nel *numero 124 dello scorso 8 luglio*. E lo fa con uno dei padri della comunicazione strategica in Italia: Schlitzer, infatti, era socio di **Fabio Bistoncini** in FB & Associati, la prima società di consulenza in Italia specializzata in relazioni istituzionali. Poi, dal 2005 al 2007, l'esperienza in Autostrade.
Vera, spiega il managing director, «è nata certamente con l'obiettivo di fare relazioni istituzionali e lobbying, ma volevo far dialogare le lobby con le istituzioni e con i media». L'idea è «fare consulenza a 360 gradi», perché la sola attività di lobbying, nel contesto attuale, rischia di risultare sterile e fondamentalmente inutile. «Non basta più la lobby tradizionale, devi avere un plot diffuso, che ti consenta di far arrivare posizioni e dati sui mezzi d'informazione, anche attraverso canali diversi», puntualizza.

Per quest'attività ad ampio raggio Vera conta su un team di dodici persone, tra Roma e Milano. E ha raggiunto un fatturato di oltre 1 milione (ma il gruppo preferisce non comunicare numeri più puntuali). La squadra vede in prima fila i partner **Gaia Frascella**, responsabile dell'area public affairs, e **Roberto Nido**, responsabile della comunicazione e delle strategie e relazioni con la stampa per i clienti.

I clienti di Vera variano: settore bancario e finanziario, energia, copyright, turismo e società specializzate nella corporate governance.

La sfida del lobbista, spiega Schlitzer, «è trasferire ai decisori le informazioni e posizioni che reputi valide». E si può fare advocacy in tanti modi, «anche attraverso un tweet». Posto che «non c'è un paese al mondo dove si parli bene del lobbying», in Italia «abbiamo un problema in più, culturale e di carenza normativa. Abbiamo fatto progressi sulla trasparenza, ma si potrebbe fare molto di più, senza demagogia».

Il punto è spazzare via il pregiudizio, figlio della cultura cattocomunista, che «gli interessi economici sono di per sé meno nobili».

Per fortuna, «la democrazia lascia spazio a tutti», il contributo al processo decisionale «deve essere aperto a tutti gli interessati». Schlitzer cita l'esempio dell'avvocato napoletano, che, vedendo passare il presidente del Consiglio, **Giuseppe Conte**, si è affacciato al balcone, in mutande, per promuovere l'approvazione di un provvedimento: «Anche quello è a modo suo un lobbista...». È un dato di fatto che «il baricentro decisionale è tutto spostato sul governo», istituzione meno trasparente, con processi di produzione delle norme piuttosto oscuri. Il risultato? «La qualità della legislazione è molto peggiorata. Il lobbista professionale potrebbe dare un contributo a migliorare il processo». Ma, nota il fondatore di Vera, la sparizione dei partiti politici ha reso quasi impossibile l'interlocuzione istituzionale. E così vengono prodotte norme che non sono state discusse prima con i gruppi d'interesse.

AL LAVORO SU UN'INIZIATIVA PER SENSIBILIZZARE LE ISTITUZIONI ALL'ADOZIONE DI LINGUAGGI NORMATIVI COMPRENSIBILI A TUTTI

In questo contesto, gli elenchi dei lobbisti finiscono per essere «una pezza all'interno di un processo che andrebbe rivisto nel complesso», un simulacro di trasparenza perché «il palazzo del potere è aperto a tutti i cittadini: in teoria non dovrebbe esserci un registro», perché non c'è bisogno di controllo se tutto è pubblico, né tantomeno godere di un privilegio.

La realtà, conclude Schlitzer, è che «sono le istituzioni a non volere la trasparenza», come testimoniano le novelle, ovvero i rimandi legislativi, che «non vengono compresi dal cittadino medio», e rendono il processo legislativo comprensibile solo ai burocrati. E come testimonia il fatto che i decisori non vogliono mettere in streaming tutte le riunioni delle commissioni parlamentari. Il fondatore di Vera sta lavorando alla costituzione di un gruppo di lavoro *Leggi in chiaro* per sensibilizzare le istituzioni all'adozione di linguaggi normativi comprensibili a tutti. (m.g.).

DA SINISTRA: GAIA FRASCELLA, ROBERTO NIDO E FRANCESCO SCHLITZER

XAVIER COSTA ARNAU

MANUELA CAVALLO

GIOVANI AVVOCATI

in campo per la sostenibilità

MAG ha partecipato al 57esimo congresso internazionale di Aija. Xavier Costa Arnau: «È un tema che dovrebbe riguardarci tutti». Manuela Cavallo: «E diverrà sempre più importante anche nella selezione degli studi da parte dei clienti»

Ottocento professionisti provenienti da sessanta Paesi del mondo: Aija, l'associazione internazionale dei giovani avvocati, ha riunito a Roma gli iscritti per il 57 congresso internazionale. Un appuntamento dedicato al tema della sostenibilità. Avvocati in campo per il progresso sociale, la protezione dell'ambiente e il rispetto dei diritti umani. MAG ne ha parlato con **Xavier Costa Arnau**, presidente dell'associazione, e **Manuela Cavallo**, partner di Portolano Cavallo e a capo del comitato organizzativo del 57° Congresso AIJA.

Perché Aija ha deciso di dedicare il 57esimo congresso al tema della sostenibilità?
Xavier Costa Arnau (XC) : Molte delle attuali sfide a livello globale possono essere risolte garantendo uno sviluppo sostenibile – che comprende crescita economica, progresso sociale, protezione dell'ambiente e rispetto dei diritti umani.

L'ASSOCIAZIONE IN CIFRE

4.000
Gli iscritti in tutto il mondo

90
I Paesi in cui è presente

45
L'età massima per essere iscritti

57
Le edizioni del Congresso internazionale organizzate ad oggi

Il buon governo e lo stato di diritto sono di vitale importanza per raggiungere questi obiettivi e possono aiutare a guidare gli Stati, i soggetti privati e tutti noi verso abitudini più sostenibili.

L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite ha riconosciuto la tutela giuridica e lo stato di diritto come elementi che rendono possibile lo sviluppo sostenibile...
XC: Per questo motivo, gli avvocati di tutto il mondo hanno il dovere di sostenere la crescita sociale, economica e ambientale.
Come giovani avvocati internazionali dobbiamo sentirci responsabili e giocare un ruolo importante nel promuovere un futuro sostenibile. Lo dobbiamo alle persone, al nostro pianeta e alle generazioni future. Con il 57° International Young Lawyers' Congress, AIJA vuole accrescere la conoscenza e la consapevolezza su questo tema, oltre a ispirare gli avvocati a essere veicolo di un cambiamento positivo.

La questione della sostenibilità è un tema generazionale?
XC: Le preoccupazioni riguardo alla sostenibilità della nostra economia e del pianeta sono maggiormente sentite tra le giovani generazioni. Tuttavia, il tema della sostenibilità dovrebbe riguardarci tutti. Dobbiamo assicurarci che i bisogni di oggi siano perseguiti senza compromettere il futuro delle prossime generazioni.

I giovani avvocati sposano la "causa", ma in che modo possono incidere nel processo di cambiamento?
XC: Stiamo assistendo a una crescente richiesta di avvocati che siano in grado di offrire consulenza sia sulla compliance legale sia sulle opportunità che la sostenibilità può offrire ai soggetti privati o ai governi. Questo trend deriva dal crescente numero di aziende che decidono di integrare la sostenibilità nelle strategie di business. Che si tratti di pratiche ambientali, norme sul lavoro, cybersecurity, salute e sicurezza, immigrazione, diritti umani, tasse o altro, sempre più clienti chiedono agli avvocati assistenza su tematiche connesse alla sostenibilità.

Quindi servono avvocati "nuovi"...
XC: Essere solo un avvocato ben preparato non è più sufficiente. Per guidare il cambiamento, gli avvocati devono evolversi, investire nell'innovazione e sviluppare una maggiore resilienza ai cambiamenti della società. Inoltre, a volte è pratica comune per studi legali e associazioni di avvocati avviare *think-tank* o comitati dedicati al futuro della professione legale e al modo in cui questa può evolvere.
Questo tipo di iniziative può aiutare a guidare il cambiamento.

Quella per la sostenibilità è una battaglia che si vince solo se si coinvolgono tutti, anche i colleghi più anziani, magari i senior di studio. Un compito non semplice...
Manuela Cavallo (MC): In studio non abbiamo riscontrato serie difficoltà in questo: non c'è un vero e proprio gap generazionale, infatti l'età media è di 35 anni e i nostri professionisti più "anziani" hanno poco più di 50 anni. Tutti siamo ben consapevoli del tema ambiente e cerchiamo di dare il nostro contributo nella quotidianità.

L'impulso che arriva dal mercato, in particolare dai clienti, è molto importante. Quello al "Go green" è un impegno sempre più diffuso...
MC: Senz'altro i clienti hanno un'attenzione crescente verso questi temi, e forse la sostenibilità diverrà sempre più importante anche nella selezione degli studi. Ciò detto, il nostro impegno per la sostenibilità nasce esclusivamente dai nostri valori e dalla nostra cultura, non da esigenze di marketing o per adeguarsi a una moda del momento.

Si può parlare di Effetto Greta?
MC: Greta Thunberg ha puntato un faro sulla necessità di agire per un futuro più sostenibile. È un buon esempio di come una singola voce possa coinvolgere soggetti pubblici e privati in un progetto comune, quello di un futuro più sostenibile per il pianeta e le persone.

›››

PUBLISHINGGROUP

LC

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

Iberian Lawyer

The Latin American LAWYER

MAG

LEGALCOMMUNITY

FINANCECOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITY

FOODCOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITYUS

FOODCOMMUNITYNEWS

Iberian Lawyer

The Latin American LAWYER

LC srl | Via Morimondo 26 | 20143 Milan | Tel. +39 02 84243870

In che modo gli studi legali possono fare la differenza?
MC: Nel nostro studio siamo più di 50 persone, anni fa ci siamo resi conto che utilizzavamo ogni giorno alcune centinaia di bicchieri di plastica per bere e per i caffè. Ci rendemmo conto che questo era uno spreco enorme e, oserei dire, anche immorale; quindi da allora abbiamo deciso di impegnarci per un utilizzo responsabile delle risorse.

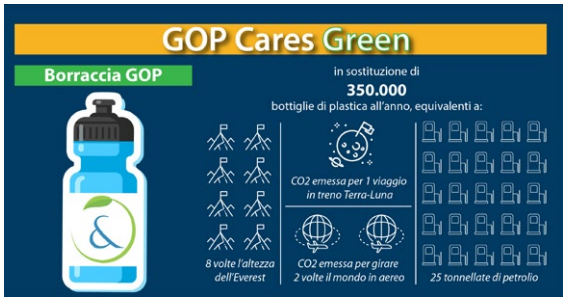
Come?
MC: Abbiamo bandito quasi del tutto la plastica, abbiamo installato distributori di acqua corrente depurata per bere invece delle bottigliette, tutti hanno a disposizione tazze, bicchieri, posate e piatti riutilizzabili. Stiamo cercando di essere ecosostenibili anche per quanto riguarda i materiali promozionali (brochure, matite, shopper). Limitiamo allo stretto indispensabile l'uso di carta, per esempio digitalizzando i nostri archivi.

C'è chi pensa che il tutto si riduca a grandi campagne di marketing, fatte di gadget o poco più...
MC: La sostenibilità è molto più di un gadget fatto con materiali riciclati: è attenzione al sociale, inclusione, diversity, attenzione ai diritti umani. È evitare lo spreco alimentare donando il cibo in avanzo ai meno fortunati, come stiamo facendo per il congresso AIJA. Le campagne di marketing possono aiutare a sviluppare azioni per la sostenibilità, e per questo sono meglio di niente e sono benvenute.

Dopo il congresso quale sarà l'impegno di Aija su questo fronte?
XC: Guardando al futuro, l'associazione continuerà a interessarsi sempre di più al rispetto dell'ambiente. Cercheremo di integrare nei nostri eventi anche altri temi fondamentali, come la diversity. Ad esempio, nel 2020 AIJA organizzerà il 58° congresso annuale proprio su questo tema. Scegliere la diversity come argomento principale del prossimo congresso, che si terrà a Rio de Janeiro, evidenzia l'impegno di AIJA nel promuovere il principio dell'uguaglianza, nel riflettere sulla natura complessa e multidimensionale della nostra società e nel lavorare insieme ai membri per sostenere una professione dinamica e trasversale.

La curiosità

Il senso di "big law" per l'ambiente



Sempre più attenti all'ambiente e a quella che in senso ampio possiamo chiamare la sostenibilità e la responsabilità sociale. Gli studi legali, anche in Italia, danno vita a molteplici iniziative su questo fronte, scegliendo di essere non solo cattedrali del diritto ma anche avamposti dei diritti.

Tra le iniziative più recenti, segnaliamo i progetti Gop cares e We care lanciati a luglio scorso rispettivamente da Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners e da Chiomenti.

Il primo ha annunciato l'avvio di Gop cares green, un percorso per la riduzione dell'impatto ambientale che coinvolge professionisti, dipendenti e stakeholder dello studio. L'iniziativa fa parte di un più ampio progetto di sostenibilità, Gop cares, ispirato ai principi Esg (Environmental, Social, Governance) e che riunisce in un unico piano una serie di attività: a favore dell'ambiente (Gop cares green), delle persone (Gop cares social), della governance (Gop cares work).

PRESENTAZIONE CHIOMENTI LEGAMBIENTE

Anche per Chiomenti l'impegno per l'ambiente rientra in più ampio piano di sostenibilità: un progetto che nei prossimi mesi coinvolgerà tutte le persone di Chiomenti per incentivare uno sviluppo sempre più sostenibile e responsabile nei confronti delle persone e delle comunità in cui opera lo studio. Sul fronte environment, lo studio ha redatto insieme a Legambiente delle linee guida per ridurre l'impatto sull'ambiente delle più semplici azioni quotidiane.

MARCO PIERETTORI

INVESTINDUSTRIAL: L'UFFICIO LEGALE È TECH

Il chief legal officer Marco Pierettori racconta a MAG come la tecnologia ha cambiato il dipartimento legale. Il beneficio «si traduce in un risparmio del 30-40% di tempo e conseguentemente di denaro»

di ilaria iaquinta

hi pensa che le *legal tech* siano territorio esclusivo degli avvocati delle grandi *law firm* si ricreda. Quando si parla di innovazione, anche i general counsel non amano rimanere a guardare. E infatti ci sono uffici legali interni che impiegano regolarmente la tecnologia per assolvere a diverse funzioni. Tra questi, ad esempio, c'è quello di Investindustrial. Durante l'estate il fondo di private equity ha annunciato l'accordo preso con il fornitore di servizi legali alternativi LawGeek per affidare parte della mitigazione del rischio a un algoritmo. In pratica, i giuristi del gruppo rivedono preliminarmente i contratti standard, tra cui gli *nda (non discosure agreements)*, utilizzando un software di intelligenza artificiale.
La macchina raffronta automaticamente le proposte delle controparti coi modelli contrattuali accettati dell'investitore, esamina le singole clausole in pochi minuti e porta all'attenzione dei legali le eventuali criticità.

Tutte attività che, in precedenza, venivano fatte "manualmente" dai giuristi d'impresa – racconta a *MAG* il chief legal officer **Marco Pierettori** – e per le quali, utilizzando uno strumento tecnologico, si riesce a risparmiare il 30-50% del tempo. Di conseguenza, i legali guadagnano ore da dedicare al lavoro più qualitativo e, inoltre, si azzerano i rischi connessi alla meccanicità con cui vengono portate avanti alcune attività.
«I grandi volumi di accordi da rivedere, come quelli di riservatezza, e l'urgenza con la quale il più delle volte si devono firmare possono indurre in errore anche i professionisti più esperti. Il rischio è che per stanchezza o ripetitività vengano date per scontate alcune cose e che possa venire meno la qualità del prodotto finale. L'aiuto della macchina offre un ulteriore livello di controllo, un paio di occhi aggiuntivi (artificiali)», spiega il giurista. Ma il beneficio non finisce qui. L'uso dell'*AI* impone al team di aggiornare costantemente gli standard contrattuali di gruppo. «Quelli che una volta chiamavamo manuali operativi o dei precedenti sono oggi dei documenti attivi, riadeguati continuamente dall'intelligenza artificiale o su suggerimento della stessa», aggiunge il professionista.

> PER ATTIVITÀ DI SUPPORTO, STRUTTURALI E ROUTINARIE, CI AFFIDIAMO AI FORNITORI DI SERVIZI LEGALI ALTERNATIVI INDICATIVAMENTE NEL 30-40% DEI CASI

IN CIFRE

6,8 mld €

Il capitale raccolto

21

Le società attualmente partecipate

8 mld €

Il fatturato generato nel 2018 dalle partecipate

1,1 mld €

Il margine operativo lordo generato nel 2018 dalle partecipate

100+

I professionisti che lavorano in Investindutrial

LE LEGAL TECH IN UFFICIO

L'intesa con LawGeek, racconta Pierettori, si iscrive in un quadro più ampio. Investindustrial sta perseguendo da anni l'innovazione digitale e tecnologica su tutti i fronti. E questa è solo una fra le altre che riguardano più da vicino il dipartimento legale.

Sempre sul fronte contrattuale, infatti, l'ufficio sta conducendo un altro esperimento pilota, impiegando le tecnologie di Luminance per analizzare, raccogliere e catalogare le clausole più ricorrenti negli accordi di vendita o di acquisto stipulati dalla costituzione del fondo a oggi. Un'attività che consente – riferisce il giurista – non solo di trovare i *pattern* più efficienti, ma anche di creare un *know-how* profondo e trasversale da mettere a disposizione delle nuove risorse da formare e, ancor più importante, di abituare i leader del futuro a lavorare a stretto contatto con la tecnologia.

L'intelligenza artificiale viene impiegata dai legali interni anche per la gestione delle richieste più ricorrenti di investitori e controparti. In particolare, la squadra usa, insieme ai colleghi delle investor relations, una tecnologia della casa di software americana RFPIO che – conservando in un data base intelligente una serie di domande e risposte ricorrenti, anche molto tecniche e complesse – estrae in automatico le migliori risposte a ciascun quesito. «L'algoritmo è in grado di comprendere variazioni di una stessa domanda; fa risparmiare tempo dando risposte immediate e assicura consistenza nell'approccio e nelle risposte», sottolinea Pierettori.

Tra le tecnologie che il team legale prevede invece di implementare nel medio termine ci sono un software sviluppato internamente per la gestione della segreteria societaria e del monitoring e un altro per la conduzione di due diligence su più piattaforme allo stesso tempo. Quest'ultimo, in particolare, dovrebbe essere sviluppato direttamente in house, assieme ai colleghi dei dipartimenti finanza

MARCO PIERETTORI

> L'AIUTO DELLA MACCHINA OFFRE UN ULTERIORE LIVELLO DI CONTROLLO, UN PAIO DI OCCHI AGGIUNTIVI (ARTIFICIALI)

e monitoring, e servirà a scovare schemi ricorrenti all'interno di documenti importanti ai fini delle due diligence per rilevare gli eventuali elementi negativi all'interno di grandi quantità di documenti.

I VANTAGGI

Sul fronte economico è difficile calcolare in maniera puntuale il vantaggio dell'impiego della tecnologia, che a seconda dei casi è ancora in fase più o meno sperimentale. Sostanzialmente, spiega Pierettori, il beneficio «si traduce in un risparmio del 30-40 % di tempo e conseguentemente di denaro, nell'efficientamento del lavoro, e nel miglioramento del controllo e della tracciabilità di alcune attività». Una valutazione più precisa è stata elaborata da Investindustrial rispetto all'uso, da parte delle diverse funzioni dell'azienda, di Docusign, un software per firmare i documenti in maniera digitale. «Abbiamo calcolato che l'utilizzo di questo specifico strumento ha consentito un risparmio (soprattutto ecologico) pari a 20mila pagine stampate l'anno, oltre che a centinaia di ore. Tra l'altro, firmare i documenti elettronicamente è più sicuro: ci permette di rintracciare qualsiasi accordo e migliora il controllo della catena di audit», racconta il giurista.

Questi strumenti «non sostituiscono lo studio legale o gli avvocati interni, ma di fatto rafforzano il presidio di alcune funzioni, migliorando le prestazioni», precisa Pierettori. Il professionista sottolinea di non credere nella sostituzione completa dell'uomo con il robot, ma vede un futuro in cui i vertici aziendali aumenteranno il budget di spesa in tecnologia anche per le funzioni di supporto, come quella legale – cosa già accaduta in Investidustrial – e che cambieranno anche le caratteristiche dei candidati che ricercheranno. «Se fossi un giovane giurista che si affaccia sul mondo del lavoro studierei per aggiungere al mio *curriculum vitae* delle abilità tecnologiche. Non è necessario diventare dei programmatori provetti, ma credo che in futuro ci sarà sempre una maggiore interazione tra la tecnologia e avvocati, commercialisti e risk manager», confessa Pierettori.
Già adesso l'introduzione di questi sistemi ha cambiato il lavoro dei giuristi d'impresa. «Prima che di rivoluzione, si dovrebbe parlare di evoluzione.
La tecnologia ha già da molto tempo modificato la nostra quotidianità in ufficio, e purtroppo non sempre in meglio: siamo sempre connessi e bombardati da e-mail e informazioni. L'obiettivo ora è lavorare per strutturare meglio i dati, fare delle ricerche più intelligenti e risparmiare tempo da dedicare attività qualitativamente migliori», aggiunge l'avvocato.

›››

VOTA QUI IL TUO PREFERITO

Giovedì **17 ottobre 2019** • **Milano**

MegaWatt Court - Via Giacomo Watt, 15

LC PUBLISHING GROUP

INHOUSECOMMUNITY AWARDS

#ihcommunityAwards

Partners

BN [&] P Boursier Niutta [&] Partners Studio Legale Associato

CARNELUTTI LAW FIRM

CastaldiPartners 1996

CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIEB

Deloitte. Legal

大成 DENTONS

DLA PIPER

GEBBIA BORTOLOTTO PENALISTI ASSOCIATI

GRIMALDI STUDIO LEGALE

Hogan Lovells

LATHAM & WATKINS

LIMATOLA AVVOCATI

MAISTO E ASSOCIATI

Nctm

ORSINGHER ORTU avvocati associati

Sponsor

AGLATECH 14 Language Service Provider

DiliTrust Secure Governance Solutions

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

Quanto all'investimento in legal tech, Investindustrial ha istituito un budget *ad hoc* per l'innovazione digitale, che viene delineato dall'Innovation and Technology Committee (creato tre anni fa) insieme ai vari dipartimenti in base alle esigenze e alla capacità complessiva di spesa di ciascuno. «La tecnologia si può applicare un po' per tutte le esigenze, chiaramente bisogna selezionare le priorità, anche perché sperimentare questi strumenti richiede l'impiego di risorse», spiega Pierettori.

FORNITORI DI SERVIZI LEGALI ALTERNATIVI VS LAW FIRM

Concentrandosi sul dipartimento legale, per ogni euro speso in consulenze esterne "semplici", trenta-quaranta centesimi vanno ai fornitori di servizi legali alternativi. «C'è da fare un distinguo importantissimo – sottolinea il giurista – tra le operazioni di acquisto e vendita di società, che sono escluse da questa stima, perché seguite dalle singole società di investimento con il supporto esclusivamente dello studio legale insieme alla nostra supervisione, e i mandati che vengono affidati ai legali per attività di supporto, strutturali e routinarie. Solo per queste ultime ci affidiamo ai fornitori di servizi legali alternativi indicativamente nel 30-40% dei casi».
Solo in questa fetta dell'area consulenziale, ci sono attività per cui la tecnologia può sostituire per un grado molto elevato ricerche prima affidate interamente allo studio legale, secondo l'avvocato. Per esempio, «ci sono dei software che controllano se un individuo o una società parte delle black list soggette a sanzioni o se dei collegamenti con persone sotto sanzioni. Si tratta di strumenti molto utili, soprattutto nelle geografie a rischio, che usano anche alcuni studi legali e che quindi tanto vale utilizzare direttamente», spiega il professionista.

«Ci sono già degli ottimi prodotti nati in seno alle law firm e sviluppati da incubatori», fa notare infine Pierettori, secondo il quale un trend del prossimo futuro sarà quello che vede le insegne continuare a organizzarsi per offrire anche strumenti tecnologici.
«Ma di base dagli studi legali si va per le attività a più alto valore aggiunto. La loro qualità sta nel *deliverable* basato sull'esperienza e il *know-how* dell'essere umano».

LEGAL & COMPLIANCE

Il dipartimento è composto da cinque avvocati ammessi ai consigli dell'ordine degli avvocati di New York (Stati Uniti), Inghilterra (Regno Unito), Italia e Lussemburgo. Il dipartimento ha sede a Londra ed è guidato dall'avvocato **Marco Pierettori**.

> SE FOSSI UN GIOVANE GIURISTA CHE SI AFFACCIA AL MONDO DEL LAVORO STUDIEREI PER AGGIUNGERE AL MIO *CURRICULUM VITAE* DELLE ABILITÀ TECNOLOGICHE

TECHNOLOGY AND INNOVATION COMMITTEE

È un comitato informale composto dai rappresentanti di ciascuna funzione (legal, investor relations, Esg, compliance, risk management, finance, operations & change management).
Il gruppo si riunisce mensilmente per esaminare e valutare progetti che possano migliorare o rendere più efficienti le attività aziendali grazie all'adozione di nuove tecnologie, con particolare riferimento alle specifiche applicazioni di intelligenza artificiale o ai software che permettono di sfruttare *raw data*.
I progetti che vengono approvati vengono implementati e monitorati da un pool di tre risorse interne con profili che uniscono familiarità con tecnologia, coding, risk management e data management interamente dedicate all'innovation e alla digital transformation.

UNA FRONTIERA TECH PER LA PROFESSIONE

Dalla gestione dei big data alla giustizia predittiva. L'intelligenza artificiale ha molteplici ambiti di intervento nel mondo del diritto. Malinconico (Ocf): «Gli avvocati che non saranno al passo con i tempi saranno penalizzati»

Stati Uniti, 2016. Il signor Eric L. Loomis, reo confesso, viene condannato dalla Corte Suprema del Wisconsin a sei anni di reclusione con l'accusa di non essersi prestato al controllo della polizia.
Niente di particolare, si potrà pensare, se non fosse che nel determinare la pena i giudici non si sono basati solo sul fatto in sé e sulla fedina penale di Loomis ma anche sul punteggio assegnato all'imputato da un software che si chiama Compas di proprietà di un'azienda di nome Equivant (in precedenza Northpointe), che ha identificato Loomis quale soggetto ad alto rischio di recidiva.
Il software di Compas – acronimo di *Correctional offender management profiling for alternative sanctions* - funziona attraverso un algoritmo che utilizza oltre al fascicolo dell'imputato anche le risposte date a un questionario di 137 domande (riguardanti età, lavoro, vita sociale e relazionale, grado di istruzione, uso di droga, opinioni personali e percorso criminale), elabora tutte le informazioni e fornisce una previsione sul rischio di recidiva, assegnando un "voto" a ciascun caso, su una scala da 1 a 10.

Sempre negli Stati Uniti, sempre nel 2016. Nello studio legale americano BakerHostetler è al suo primo giorno di lavoro un nuovo avvocato. Si chiama Ross ed è specializzato in casi di bancarotta. È un legale diverso dagli altri. Non indossa giacca e cravatta. A

NORME

PROCESSO AUTOMATIZZATO: LE REGOLE EUROPEE

La sentenza Loomis, come era prevedibile, ha aperto un dibattito sull'eticità della giustizia predittiva, soprattutto per ciò che riguarda la tutela e la garanzia dell'individuo e le discriminazioni. L'algoritmo usato nel caso specifico è in grado di prevedere il rischio che un soggetto commetta nuovamente un reato, quindi Loomis è stato accusato non solo per ciò che ha fatto – recidiva – ma anche per ciò che avrebbe potuto fare di nuovo (come nel film di **Steven Spielberg** del 2002 *Minority Repor*t tratto dall'omonimo racconto di fantascienza di **Philip K. Dick** *Rapporto di minoranza*).
È evidente quanto il tema etico e sociale sia forte. Ma come si sta comportando l'Europa? Nel Vecchio Continente non esistono ancora casi concreti, ma, nel frattempo, le istituzioni comunitarie hanno pensato di regolamentare questo tipo di situazioni attraverso il Regolamento generale sulla protezione dei dati, (GDPR). L'articolo 22 afferma che "l'interessato ha il diritto di non essere sottoposto a una decisione basata unicamente sul trattamento automatizzato, compresa la profilazione, che produca effetti giuridici che lo riguardano o che incida in modo analogo significativamente sulla sua persona". Il parere umano è sempre dunque necessario per l'Ue. Gli articoli 13 – 14 – 15 poi si pongono a tutela dell'interessato che ha il diritto di ricevere informazioni sull'esistenza di un processo decisionale automatizzato, sul suo funzionamento e sulla logica utilizzata, nonché sulle conseguenze di tale trattamento. Benché dunque il soggetto non possa avere accesso alla formula matematica che sta alla base dell'algoritmo – per questioni di tutela della proprietà industriale – può e deve avere accesso a un formato comprensibile dell'algoritmo in modo da comprenderne il funzionamento. Anche il Parlamento europeo nel report del gennaio 2019 su "AI and Robotics" sottolinea la necessità dell'intelligibility of decisions, oltre che il diritto dell'interessato a essere informato circa la logica del trattamento automatizzato e la garanzia dell'intervento umano. (l.m.)

dirla tutta non è nemmeno una persona, bensì un software. La tecnologia di Ross è basata su quella di "Watson" (il nome del primo computer cognitivo realizzato da Ibm): "Gli poni le domande in inglese semplice, come faresti con un collega, e poi Ross passa in rassegna l'intero corpus legale e ti dà una risposta contenente una citazione e letture a tema a partire dalle leggi, dai precedenti legali e dalle fonti secondarie per metterti velocemente in moto", spiega Ibm sul suo sito. "Inoltre monitora la sfera legale senza interruzioni per notificarti eventuali nuovi verdetti che possono interessare il tuo caso".

Il caso Loomis, al di là dei dubbi sulla bontà e sulla legittimità di una condanna inflitta sulla base (anche) di un algoritmo, e quello di Ross sono esempi di come l'intelligenza artificiale può essere applicata all'interno della giustizia, quindi nei processi, e più in generale nel mondo del diritto. Si tratta di esempi *distruptive*. E non sono gli unici.

TRE AMBITI DI INTERVENTO

A livello generale, spiega a *MAG* **Giovanni Malinconico**, coordinatore dell'Organismo Congressuale Forense che ha organizzato a Milano un incontro a tema dal titolo "Riforme processuali, algoritmi e accesso alla Giustizia: problemi e prospettive", «ci sono almeno tre modi in cui l'intelligenza artificiale può essere utilizzata nell'attività dei giuristi». Oltre al già citato caso del processo - «di cui ancora non ci sono molti esempi», evidenzia Malinconico – l'Ai può essere usata anche più semplicemente per la raccolta e la gestione dei dati e per la loro profilazione, cioè l'insieme delle attività di raccolta ed elaborazione dei dati da cui estrapolare informazioni aggregate.

GIOVANNI MALINCONICO

Sapere quanti e quali studi utilizzano in Italia questa tecnologia non è ancora possibile. Per Malinconico, nel caso dell'Ai come sistema per profilare i big data, «l'utilizzo dell'intelligenza artificiale non è ancora molto diffuso, lo fa qualche studio legale, per lo più studi d'impresa, in operazioni ad esempio di m&a quando c'è da valutare una grande mole di dati e dai quali occorre estrarre delle costanti, ad esempio la validità di contratti che fanno parte del patrimonio di una determinata società. Negli uffici giudiziari invece i software sono usati poco, se non per fare statistiche».

Per ciò che riguarda la gestione del dato, questa tecnologia intelligente può essere davvero di grande aiuto: si pensi alla quantità di documenti prodotti durante una trattativa o in un processo, gli algoritmi (come vedremo più avanti) possono trovare in un attimo una voce che interessa o estrapolare determinate informazioni. «L'uso di simili strumenti è sempre più diffuso, anche

CICERONE IN STUDIO

A conferma di quanto l'intelligenza artificiale sia ormai una realtà nelle attività legali arriva una notizia, recentissima, che riguarda lo studio Martelli & Partners. La firm guidata da **Giovanni Battista Martelli** ha infatti lanciato ***Cicerone***, un'applicazione che sfruttando l'Ai è in grado di generare autonomamente atti giudiziari di ogni tipo tra cui comparse di costituzione, memorie e atti monitori e decreti ingiuntivi.
Il sistema compie una scansione del documento e una lettura semantica, individuando automaticamente degli elementi e delle eccezioni processuali. Poi propone all'avvocato un questionario sull'atto e alla fine crea automaticamente un modello di documento pre-compilato soggetto solo a procedura di revisione da parte dell'avvocato.

ANDREA MELEGARI

se spesso in maniera superficiale e con poca consapevolezza dei meccanismi», sottolinea l'avvocato.

ALGORITMO SEMANTICO

Restando nell'ambito della gestione del dato, come funziona un algoritmo e come può concretamente essere utilizzato? Un esempio in circolazione è Cogito, un algoritmo semantico per la text analytics e il cognitive computing realizzato dalla società Expert Systems. Come spiega **Andrea Melegari**, senior executive vice president della società, «gli algoritmi semantici sono nati già da parecchio tempo. Uno dei primi è stato il controllo ortografico che noi tutti utilizziamo nei documenti di testo del computer e che segnala eventuali errori grammaticali. Era il 1994. Oggi questi sistemi si sono evoluti e sono in grado di leggere e di capire un testo esattamente come fa un essere umano». In pratica «il software, attraverso un'analisi semantica, può comprendere il testo con qualità e precisione ed è quindi in grado di svolgere una serie di attività fra le quali categorizzare e classificare i dati e cercare semanticamente – quindi non soltanto attraverso parole chiave ma anche considerando il contesto e il significato dei vari termini – parole o frasi».
Il software «viene usato ad esempio per categorizzare, secondo una tassonomia che si chiama EuroVoc, tutto ciò che passa all'interno della Camera dei Deputati, dalle interrogazioni parlamentari ai provvedimenti di legge, nonché dal Consiglio superiore della magistratura come motore di ricerca di determinate sentenze, esaminando in pochissimo tempo centinaia di pagine», aggiunge Melegari. È evidente che i vantaggi sono molteplici: «La tecnologia – sottolinea - se ben contestualizzata può anche fare comparazioni tra testi ed evidenziare elementi di discrepanza tra compliance». Il tutto in modo rapido e veloce: «Il sistema vede i documenti, estrae ciò che ti interessa, evidenzia correlazioni e discrepanze e fornisce anche suggerimenti. Il punto è risparmiare tempo, velocizzare i processi e agire tempestivamente quando necessario. I campi di applicazione nel diritto sono innumerevoli e per il momento a usarlo sono soprattutto le imprese: Zurich ad esempio ha dichiarato che con questo sistema ha risparmiato solo nel 2017 circa 39mila ore di lavoro», afferma Melegari.

IL NODO DELLA CONOSCENZA

Anche per l'esperto ciò che manca tra i giuristi è la «consapevolezza: 'l'ha detto il computer' non basta, gli avvocati e tutti i fruitori della tecnologia devono conoscere il funzionamento e le modalità che la regolano».
La strada d'altronde è già tracciata. «In Italia – sottolinea Malinconico - abbiamo un grande problema di efficientamento del sistema, di conseguenza tutto ciò che è gestione e profilazione del dato è positivo e ci aspettiamo una grandissima accelerazione. Tuttavia, questo processo va governato, gli avvocati devono conoscere ad esempio le modalità con cui il dato viene acquisito, gestito e profilato, deve essere stabilito chi lo debba detenere e in generale bisognerebbe conoscere come funziona l'algoritmo».
Tutto questo «impatterà anche sulla stessa professione forense, perché gli avvocati che non saranno al passo con i tempi saranno penalizzati». Ciò vale ancora di più nel caso della giustizia predittiva: «Se io avvocato non sono in grado di dire la mia al momento della decisione su quali sistemi di acquisizione e gestione del dato adottare o quando bisogna decidere quale sia la legge che regola il sistema, e non conosco l'algoritmo che sta dietro, come faccio a difendere il mio assistito?», si chiede Malinconico, per il quale «la tecnologia di per sé non buona o cattiva, giusta o sbagliata ma va governata stabilendo come priorità la funzione della giurisdizione e i principi costituzionali». (l.m.)

NEIL WILSON

I GIURISTI DI BT?
Liberi dal lavoro quotidiano

Neil Wilson racconta a MAG come la telco sta rivedendo il sistema di assistenza legale esterna. E a proposito degli studi legali dice: «Dovranno progredire in termini di tecnologia, processi e struttura»

di anthony paonita

HE WANTS TO SET BT'S LAWYERS FREE TO THINK

Neil Wilson tells MAG how the telecom is reordering how it chooses outside legal help

Alcuni dipartimenti legali sono reattivi: gestiscono il contenzioso e le varie esigenze legali per cui vengono contattati. Altri ripensano costantemente a come funzionano. Per questi ultimi è una rivoluzione continua. L'ufficio legale di BT rientra in questa categoria. I giuristi d'impresa della telco valutano costantemente il proprio modus operandi e l'interazione coi clienti e i fornitori esterni di servizi legali.

Un impulso, questo, che è stato rafforzato dall'ingresso, lo scorso anno, di **Sabine Chalmers** in qualità di group general counsel. Tra i cambiamenti c'è stata la selezione di **Neil Wilson**, con il ruolo di head of legal vendor management. In sostanza, è il responsabile del sistema di affidamento dei mandati esterni da parte del legal di BT, agli studi legali tradizionali e agli ibridi noti come Lpo (legal process outsourcing) o ai fornitori di servizi tecnologici. Sotto la sua guida, gli avvocati di BT hanno esternalizzato due funzioni interne, claims litigation e real estate, affidandole allo studio legale DWF, un cambiamento che ha interessato circa 40 avvocati in house.

Durante il prossimo autunno, il professionista inizierà un lavoro sul panel di BT, composto oggi da oltre 40 firm, un numero che ritiene doppio rispetto a quello ottimale. Lo scopo di questa valutazione, afferma Wilson, è liberare il team legale interno di BT dal lavoro più quotidiano e dargli la possibilità di svolgere il lavoro di fascia alta per cui è stato creato.

MAG ha parlato con Wilson di questo processo e dello stato di salute del mercato dei servizi legali.

EN Some legal departments are reactive—they handle litigation and the various legal matters that come into the inbox. Others are constantly rethinking how they work—for them, it's constant revolution. BT plc's legal department falls into this category. Its lawyers are constantly evaluating how they work internally and how they interact with both their clients and their legal services providers.

That impulse was bolstered last year by the hire of **Sabine Chalmers** as group general counsel. Among the changes under her watch was the hiring of **Neil Wilson**, who carries the lofty title of Head of Legal Vendor Management. To put it simply, he's in charge of how BT Legal hires outside help, whether it's from classic law firms, that peculiar hybrid we know as an LPO (legal process outsourcing), or a tech service provider. Under his guidance, BT's lawyers outsourced two in-house functions, claims litigation and real estate to the law firm DWF, which affected some 40 in-house lawyers.

And this autumn, he'll begin to review BT's panel of 40+ firms, which he believes is twice the optimal number. The aim of Wilson's needs assessment, he says, is to free BT's in-house legal team to do the high-end work they were hired to do. MAG spoke to Wilson about the process and what he thinks about the state of legal services today.

È a capo del legal procurement di BT da circa un anno, subito dopo l'arrivo di Sabine Chalmers?
Corretto.

Ha una squadra o lavora in autonomia?
Ho un paio di persone che rispondono a me. C'è anche un project manager per il legale e un PMO legale.

VOGLIAMO UNA BUONA CONSULENZA LEGALE DAGLI STUDI TRADIZIONALI, MA DESIDERIAMO ANCHE AVERE DEI PROCESSI EFFICIENTI

È arrivato in BT per mettere ordine nei rapporti tra il dipartimento e i fornitori esterni, corretto?
Sì.

Qual è la sua opinione? Cosa ne pensa degli studi legali tradizionali rispetto ai fornitori alternativi?
Partiamo dall'esternalizzazione a DWF di due pezzi del lavoro in house, i team real estate e claims litigation. Prima di farlo, abbiamo incontrato 26 firm sul mercato, tra cui studi tradizionali, LPO e fornitori di servizi legali alternativi per vedere cosa offrisse il mercato. E per vedere a che punto sta ognuno di loro. Ci è servito a farci un'idea, nel mercato c'è questa propensione verso i servizi gestiti. Prendiamo, ad esempio, UnitedLex, Dan Reed ha scelto un LPO regolato. Non si possono fornire servizi oltre a un certo punto se non si è un LPO regolamentato e sostituirsi a uno studio legale.

Cos'altro sta succedendo?
L'altro lato della medaglia è che sullo stesso cammino arrivano viaggiatori provenienti da luoghi diversi. Alcuni studi legali stanno cercando di creare all'interno il modello tipo LPO. Hanno capito che i clienti vogliono ripartire in modo corretto il lavoro rispettando le giuste expertise. Lo fanno nella prospettiva di efficientamento dei costi. È un cerchio con un nucleo al centro. Il nucleo sono i servizi gestiti. Ai confini ci sono tutti i fornitori di servizi e cercano di centrare bene il nucleo. Alcuni sono più avanti rispetto ad altri. Abbiamo cercato di vedere a che punto fosse il mercato. Ci sono diversi

You are head of legal procurement of BT. You've been there for about a year, right after Sabine Chalmers came in?
That's right.

Do you have a team, or are you working by yourself?
I've got a couple of people reporting to me day to day. I've got a legal project manager and a legal PMO as well.

You were brought in to reorder the department's relationship with outside providers, whether they're law firms or not. Is that correct?
Exactly right.

A lot of futurists and these new-age legal providers say that they're the future. What's your opinion? What do you think of traditional law firms vs. providers for specific jobs?
The best place to start is our outsourcing to DWF of two pieces of in-house legal, property and our claims litigation team. Before we did that, we met with 26 firms in the market, which included law firms, LPOs and alternative service providers to determine where the market was. And to see where everybody sits in comparison to each other. That gave us an idea, there's a move in the market to managed services. If you took UnitedLex, for instance, Dan Reed had the right idea of having a regulated LPO [legal process outsourcing] as opposed to unregulated LPO. You can't provide services beyond a point without being a regulated LPO ¬and eat a law firm's dinner.

YOU WANT THE DECENT LEGAL ADVICE YOU GET FROM A TRADITIONAL LAW FIRM, BUT YOU ALSO WANT A PROCESS THAT DRIVES EFFICIENCY

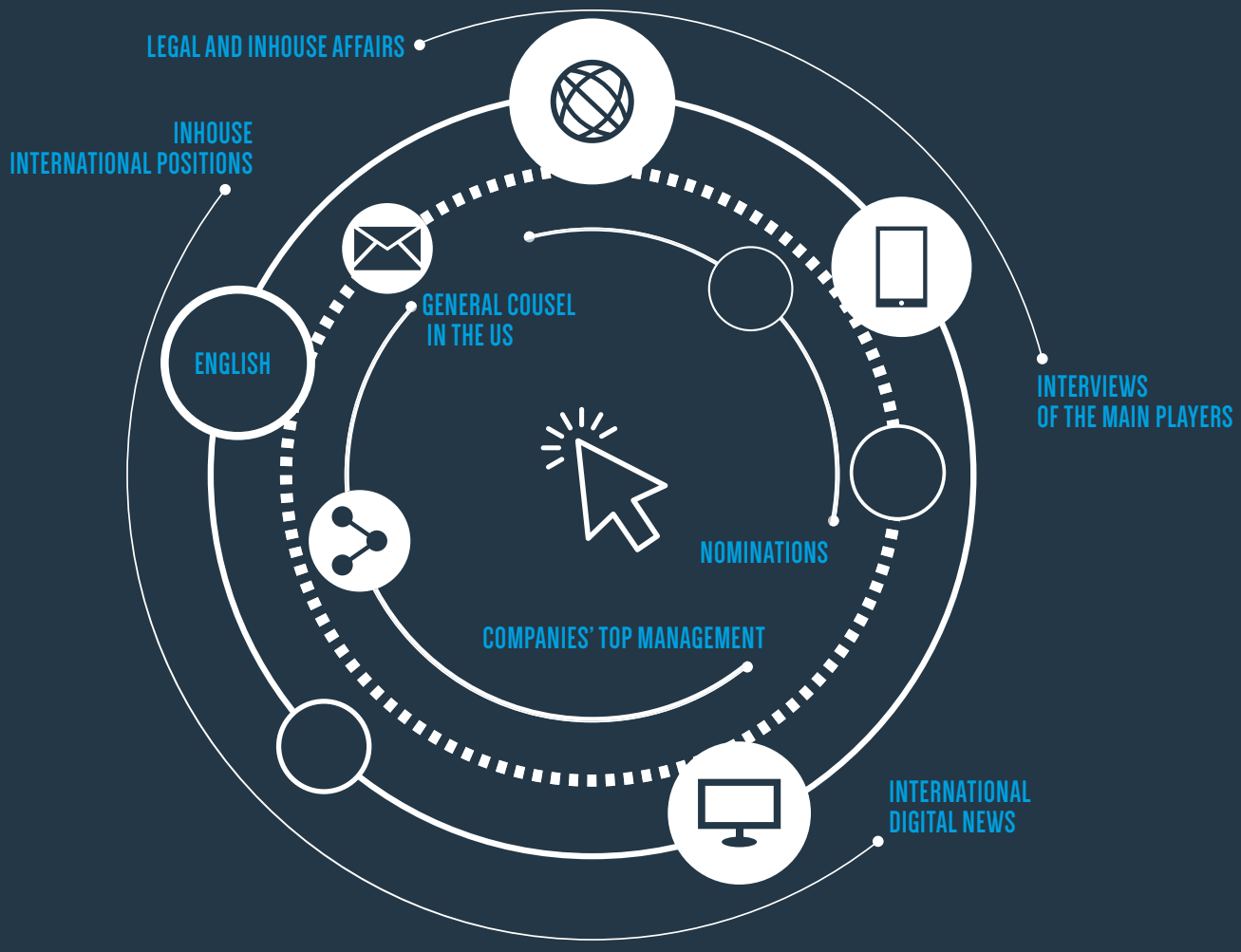
What else is happening?
The other side of the coin is that you get people on the same journey coming from different places. Some law firms are trying to create the LPO type model within their own firm. They get that clients are looking to put work in the right place and have the work at the right grade. They want it from an efficient cost perspective. I think it's a circle with a dot in the middle. And that dot is true managed services. All of these people are at the edge of the

›››

LC PUBLISHING GROUP

INHOUSECOMMUNITYUS

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



Follow us on

www.inhousecommunityus.com

fornitori e occupano posizioni molto differenti; alcuni hanno appena intrapreso il cammino, altri sono più avanti. Tra questi ultimi ci è sembrato fosse anche DWF.

Se dovesse creare un mix perfetto di fornitori esterni, che percentuale darebbe agli studi tradizionali e quale agli LPO?
Penso che gli LPO si stiano concentrando sulla tecnologia e i processi. Quello che gli manca è la profondità della consulenza legale. Quindi, i lati della medaglia sono due, l'ideale è metterli insieme. Quello vogliamo fare è dire ai nostri partner, "stiamo provando a farlo, e in materia di claims litigation, per noi i processi e la tecnologia sono estremamente importanti visto che i volumi sono alti. Vogliamo una buona consulenza legale dagli studi tradizionali, ma desideriamo anche avere dei processi efficienti. Quando i volumi sono elevati è necessario che al timone ci sia la persona giusta e che non costi un occhio della testa.

IL LEGAL DOVREBBE ESSERE UN BUSINESS PARTNER LEGALE. DOVREBBE CONCENTRARSI SULLE QUESTIONI STRATEGICHE PER L'AZIENDA, NON SUI VOLUMI ELEVATI O SUI LAVORI MENO DETERMINANTI. È UNA QUESTIONE DI FOCUS

Mi verrebbe da dire che dovrebbero lavorare assieme. Possono funzionare bene insieme? A voi può interessare oppure quello che conta è solo che il lavoro che vi serve venga fatto bene?
Ci sono studi lungimiranti e studi meno lungimiranti. Alcuni usano servizi LPO o provano a farlo internamente. Il problema di uno studio che cerca di organizzare questo servizio internamente è quello di cambiare l'atteggiamento dei partner e lavorare con un LPO o un gruppo interno. Ci sono molti soci che non vogliono cambiare.

Quali sono gli studi che considera più lungimiranti?
DWF, motivo per cui abbiamo fatto l'accordo con loro. Non si può parlare del mercato legale senza menzionare le Big 4. Hanno fatto un cammino diverso. Hanno la tecnologia e i processi e li sfruttano.

circle and they're trying to get that dot in the middle. Some are further along that journey than others. We tried to see where the market was. There are a lot of people in very different places; some are just starting some are farther along. With DWF, we felt they were further along the journey.

If you had to have a perfect mix of outside providers, what percentages would you give to traditional firms and which to LPOs?
I think that an LPO is thinking about technology and process. And what's lacking is the depth of legal advisory. So, there's both sides of the coin here, and the ideal is to put them together. What you want to do is say to a partner, 'we're trying to do x, and in our claims litigation, it's process and technology are extremely important. It's high volume.' You want the decent legal advice you get from a traditional law firm, but you also want a process that drives efficiency. If this is high volume, you need it to be dealt with by the right person and it shouldn't be costing you the earth.

I was going to say it sounds like they need to work together. Do they work together well? Is there tension or do you say, 'I don't care how you do it; this is what I need'?
There are more forward-thinking law firms and less forward-thinking law firms. And we see firms that use LPOs or try to do it in-house. The problem of a firm that's trying to build it in-house is actually trying to change the attitude of the partners in the law firm and to working with an LPO or an internal group. There are a lot of partners who don't want to change.

Which firms do you think are forward thinking?
DWF, which is why we did the deal with them. One cannot talk in the current market without mentioning the Big 4. They're coming from a different place. They get the technology and process stuff and relate to it.

Let's talk about outsourcing. How long after starting there did you start?
It was a long process. I didn't want to jump in right away. I thought that the market was immature, which is why we met with a large number of firms. And that we ended up getting down to work areas that worked with DWF.

›››

SAVE THE DATE

Giovedì **21 novembre 2019** • **Lugano**

LAC Lugano Arte e Cultura - Piazza Bernardino Luini, 6

LC PUBLISHING GROUP

INHOUSECOMMUNITY

AWARDS SWITZERLAND

#ihcommunityAwardsCH

Partner

LABLAW
STUDIO LEGALE
FAILLA ROTONDI & PARTNERS

In collaboration with

ACC Association of Corporate Counsel

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

Parliamo di esternalizzazione. Quanto tempo dopo il suo ingresso in BT ha iniziato a occuparsene?
È stato un lungo processo. Non volevo inziare subito. Ho pensato che il mercato non fosse maturo, motivo per cui abbiamo incontrato un gran numero di studi e per cui alla fine ci siamo dedicati alle aree di lavoro che funzionavano con DWF.

Una domanda di base: qual è il vantaggio dell'outsourcing?
Permette al team in house di concentrarsi sulle cose giuste. Nel mercato sentiamo parlare di business partner. Le risorse umane hanno dei business partner... Così vanno le cose. Il legal dovrebbe essere un business partner legale. Dovrebbe concentrarsi sulle questioni strategiche per l'azienda, non sui volumi elevati o sui lavori meno determinanti. È una questione di focus.
Se ci si occupa anche delle questioni meno importanti in house, si rischia poi di perdere il controllo su determinate aree. Negli studi legali ci sono team molto grandi che possono occuparsi di queste cose. In termini di tecnologia, non abbiamo il budget per investire in una corretta gestione dei reclami. Lo studio legale ha un netto vantaggio su queste attività, ha le dimensioni per occuparsene.

Una domanda più generale sull'outsourcing. Negli Stati Uniti, ad esempio, c'è un dibattito sull'invio dei più alti volumi di lavoro all'estero. Succede ancora? Come si mantiene la qualità?
Il mercato sta maturando. Ci sono player come Axiom, UnitedLex ed EY. Adesso riescono a offrire più profondità, visto che lavorano da un po'. È difficile trovare il giusto equilibrio. Ad esempio, abbiamo un contratto con Axiom. Abbiamo una squadra in Polonia e una a Belfast. Ma in termini di spostamento della catena del valore, bisogna avere un mix di offshore e onshore e di avvocati qualificati per i lavori più complessi.

Quest'anno rivedrà il panel di studi. Quante firm dovrebbe avere un panel? Come sarà il processo?
Ad oggi abbiamo 43 studi nel panel, escludendo parte del lavoro internazionale.

Here's a basic question: what is the advantage of outsourcing?
It allows the inhouse team to concentrate on the right things. In the market we hear about business partners. HR has business partners... That's where things are headed. Legal should be a legal business partner. It should concentrate on strategic business issues, not high volume, low density work. It's about focus.
If you handle the scale in-house you're missing out on certain areas. In the law firm you have very very large teams that can do that stuff. In terms of technology, we don't have the budget to invest in the scale that you need in doing claims. There's a definite advantage, where the law firm has the scale.

LEGAL SHOULD BE A LEGAL BUSINESS PARTNER. IT SHOULD CONCENTRATE ON STRATEGIC BUSINESS ISSUES, NOT HIGH VOLUME, LOW DENSITY WORK

A more general outsourcing question. In the U.S. for example, there is a debate about sending high volume work overseas. Is that still in fashion? How do you maintain quality?
The market is maturing. You've got players like Axiom and UnitedLex and EY. There's more depth now. They've been doing it for awhile. It's a tricky question to get the balance right. For instance, we've got a contract with Axiom. We have a team in Poland and one in Belfast. But in terms of moving the value chain again, you have to have a mix of offshore and onshore, and you have to have a mix of qualified lawyers if you want to take on the complex work. Dan Reed at UnitedLex saw that early on, that they need to be regulated.

This year, you're going to be looking at your legal panel. How many firms do you think are ideal for a panel? What's the process going to be like?
We've got 43 firms on the panel today and that excludes some of the international work. We've got too many. As to what is the ideal number, we've got to let the process play out. I'd certainly be more comfortable with 20 firms than 43. And we have to

Ne abbiamo troppi. Per quanto riguarda il numero ideale, dobbiamo avviare il processo e vedere come si sviluppa. Sarei sicuramente più a mio agio con 20 studi invece che con 43. E dobbiamo coprire il lavoro di nicchia, l'intellectual property e altre aree. Avremo sempre bisogno di avvocati specializzati. Allo stesso tempo, non si può diluire troppo la spesa. E si devono anche offrire abbastanza soldi agli studi per far sì che anche loro siano a bordo. Ci vuole equilibrio.

IN PASSATO ABBIAMO AVUTO PROBLEMI, STUDI CHE AVEVANO DIFFICOLTÀ DI COMUNICAZIONE. QUESTO PORTA ALLA ROTTURA DELLA RELAZIONE

Cosa servirebbe?
Che gli studi avessero una procedura per la gestione delle offerte. È un punto banale, ma a volte la qualità delle offerte è piuttosto scarsa. La seconda cosa è l'esperienza nella gestione degli account. Di nuovo, sembra un punto fondamentale ma in passato abbiamo avuto problemi, studi che avevano difficoltà di comunicazione. Questo porta alla rottura della relazione. E ancora, un altro aspetto semplice, la buona gestione dei clienti. Terzo, l'intero approccio dello studio. È molto facile guardare al mercato e trovare singoli esperti. La cosa più difficile è trovare una realtà che offra un buon servizio, coerente su tutta la linea.

Tra dieci anni secondo lei i grandi studi legali saranno ancora profittevoli? O pensa che il loro modello sia obsoleto?
Penso che gli studi debbano decidere. Ci sarà sempre un ruolo per le boutique di nicchia che forniscono consulenza di alto livello in settori specifici. Ma le grandi realtà dovranno progredire in termini di tecnologia, processi e struttura. Se si vogliono fare soldi, è su questo che bisogna investire.

cover the niche work, we have to have enough to cover IP and other areas. We will always need specialist lawyers.
But equally, you don't want to dilute the spend too much. You want at least enough money going to those firms so that they're on board, as well. And that they're performing for you and it's worthwhile being on your panel. It's a balance.

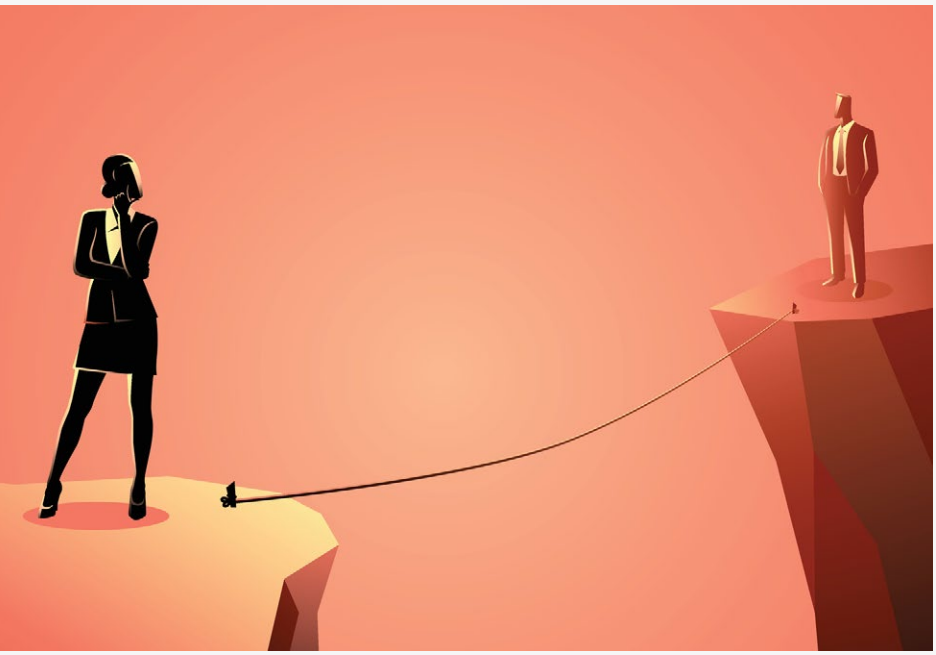
What are you looking for?
They've got to have a bid process, have some form of bid management. It's a silly point, but when you're marking these responses sometimes the quality of these bids can be quite poor. And even if the firm is a big firm, if their bid is poor and you have to mark them accordingly, they won't do very well
The second thing is you want to see that they have account management expertise, that they can manage the account well. And again, it seems like a basic point but we've had issues with firms in the past where communication has been very poor. And that leads to relationship breakdown. And so again, a simple point but we'll be looking to see that firms can manage their clients well.
Third, is about the whole firm approach. It's very easy to look at the market and find individual experts. What's more difficult is to find a firm that offers you good service, consistent service across the board. Those firms that have processes in place that can manage the client across the firm.

WE'VE HAD ISSUES WITH FIRMS IN THE PAST WHERE COMMUNICATION HAS BEEN VERY POOR. AND THAT LEADS TO RELATIONSHIP BREAKDOWN

Do you think, looking down the road 10 years from now, big law firms will be as profitable? Or do you think their model is obsolete?
I think firms have to decide. There will always be a role for niche firms that provide high-end advice in specific areas. But with big firms the technology, process, and firm structure will need to move on. If you want to make money, that's where the progression needs to happen.

L'effetto negativo del #MeToo

di ilaria iaquinta



Esattamente un paio di anni fa, nell'autunno 2017, scoppiava il terremoto del #MeToo. In questo lasso di tempo i media non hanno smesso di parlare di un fenomeno che sembrava, agli albori, circoscritto al solo mondo dello spettacolo e che invece col passare dei mesi ha dato prova di interessare tutti i settori (imprese e studi legali inclusi). Il polverone sollevato dal #MeToo è senz'altro servito a portare alla luce una serie di problematiche sommerse, ma ha avuto anche dei contraccolpi negativi?

A porsi questa domanda è stata l'Università di Houston che, come riporta la Harvard Business Review, ha condotto una ricerca nel 2018, su iniziativa della professoressa **Leanne Atwater**, sul fenomeno e sulle conseguenze avverse che lo stesso ha portato alle donne. A questo proposito, un team di studiosi guidato da Atwater ha messo a punto due questionari – uno per le donne e uno per gli uomini – da sottoporre a un gruppo di lavoratori di diversi settori industriali.

L'11% degli uomini e il 16% delle donne hanno ammesso di essere meno disposti rispetto a prima ad assumere donne attraenti. Il 22% degli uomini e il 44% delle donne hanno riferito di essere meno propensi a coinvolgere le colleghe nelle occasioni di interazione sociale extra lavorative, tra cui ad esempio i cocktail dopo il lavoro. Quasi un uomo su tre si è detto più restio agli incontri tête-à-tête con le donne. E ancora, il 56% delle donne crede che gli uomini continueranno a perpetrare molestie semplicemente prendendo più precauzioni per evitare di essere scoperti. Di contro, il 58% degli uomini ritiene che sia aumentato, nella popolazione maschile, il timore di essere ingiustamente accusati.

A inizio 2019 gli esperti hanno ripetuto la survey, su un campione diverso, per verificare le eventuali differenze nelle risposte a maggiore distanza di tempo dallo scoppio dello scandalo. Ma, stando ai dati, il lascito negativo del #MeToo sembra essersi allargato. Il 19% degli uomini ha rivelato di essere meno disposto ad assumere donne attraenti, il 21% lo è se il lavoro per cui sta cercando una risorsa richiede viaggi o relazioni interpersonali strette con uomini. Più in generale il 27% degli uomini ha confessato di aver evitato le riunioni one-to-one con delle colleghe.

Sono dati sorprendenti? Senz'altro, sono deludenti. Un'assunzione negata, così come anche una trasferta all'estero negata, è un passo indietro nel cammino che porta all'inclusione e alle pari opportunità sul posto di lavoro.

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITY

AWARDS

MARKETING2019

SAVE THE DATE

Martedì 29 ottobre

Four Seasons Hotel
Via Gesù 6/8
Milano

Con il patrocinio di

MOPI
MARKETING E ORGANIZZAZIONE DELLE PROFESSIONI

Supporter

FOUR SEASONS HOTEL MILANO

#LcMarketingAwards

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

LEADER «PER CASO»

Paule Ansoleaga Abascal (Rothschild & Co Asset Management Europe): «Se la finanza fosse stata a maggiore gradiente"femminile" non avremmo sofferto la crisi finanziaria del 2008 almeno non in quelle dimensioni»

di odile robotti *

PAULE ANSOLEAGA ABASCAL

Paule Ansoleaga Abascal, ingegnere convertita alla finanza dopo un MBA, è head of wholesale and institutional business per Italia e Spagna di Rothschild & Co Asset Management Europe.
Multi-culturale, a suo agio con tutti e ovunque, fluente in varie lingue, rigorosa nelle analisi ma dotata di grande carica umana, Paule non ha fatto fatica a farsi apprezzare e a conquistare spazio in un mondo ancora molto maschile.
Non si è però dimenticata delle altre donne: è co-fondatrice di MWE, iniziativa con la mission di promuovere una cultura più equa e inclusiva nella finanza italiana e BCCI Inclusive Finance, il gruppo di lavoro nato dalla partnership tra MWE e la British Chamber of Commerce for Italy. Paule vive a Milano col marito Andrea e le due figlie.

Come sei arrivata dove sei oggi?
Per caso! Dopo la laurea in ingegneria ho trovato lavoro in una grande società di consulenza, dove mi hanno messo davanti a un computer sedici ore al giorno, senza grande interazione con altre persone. Allora ho capito che un lavoro "puramente tecnico" non era il mio *cup of tea* e sono scappata a Parigi, a fare un MBA con la speranza di poter lavorare con delle persone e non soltanto con delle macchine.

Poi cosa è successo?
Da lì mi sono trasferita nella mia cara Londra, città che conoscevo molto bene e che mi ha offerto un lavoro in poche settimane. In un *trading floor* dove cercavano un ingegnere per lavorare con i derivati. Così, per caso e per necessità, nel 2006 inizia il mio percorso nella finanza a Londra. Poi Lugano e da ultimo Milano, dove nel 2014 Rothschild & Co mi offre il lavoro attuale – nella divisione di Asset Management – per sviluppare il business wholesale e istituzionale nel sud dell'Europa.

Cosa significa per te leadership femminile?
Significa una leadership empatica, collaborativa e inclusiva. Una leadership umana e sensibile ai temi sociali e ambientali, attenta al presente ma con un forte impegno per il mondo futuro.
Una leadership che utilizza l'intuizione per guidare, motivare ed estrarre il meglio dagli altri. Una leadership che non conosce alcun timore di mostrare il lato umano, di esprimere emozioni genuine e di sviluppare relazioni di fiducia.

Perché è importante?
Sono assolutamente convinta che se la finanza fosse stata a maggiore gradiente "femminile", soprattutto al vertice - soltanto il 6% di amministratori delegati sono donne nel settore! - non avremmo sofferto la crisi finanziaria del 2008, almeno non in quelle dimensioni.
Gli studi scientifici dimostrano che le donne sono caratterizzate per una maggiore prudenza e senso di avversione al rischio. Uno studio dell'FMI rileva che una maggiore inclusione delle donne, come regolatrici, fornitrici e utenti di servizi finanziari, avrebbe vantaggi ben oltre la chiusura del *gender gap*, favorendo una maggiore stabilità nel sistema bancario e migliorando la crescita economica.
La posta in gioco è alta perché la finanza è il motore dell'industria. Abbiamo bisogno di sistemi finanziari solidi per costruire economie solide e abbiamo bisogno del progresso delle donne per costruire sistemi finanziari solidi. Insomma, abbiamo bisogno di azzerare il *gender gap* per costruire un futuro più giusto, più inclusivo e più sostenibile, per tutti.

ABBIAMO BISOGNO DI **AZZERARE IL GENDER GAP PER COSTRUIRE UN FUTURO PIÙ GIUSTO**, PIÙ INCLUSIVO E PIÙ SOSTENIBILE, PER TUTTI

È una leadership diversa da quella maschile? In cosa?
C'è stata tanta ricerca e letteratura sull'argomento e i risultati dimostrano che le differenze ci sono. Ad esempio,

PAULE ANSOLEAGA ABASCAL

la neuroscienza spiega che, a parità di quoziente intellettivo, esistono differenze morfologiche tra il cervello maschile e femminile. Ad esempio, l'uomo ha una maggiore memoria spaziale mentre la donna ha una maggiore fluidità verbale e percezione dell'aspetto emozionale.
Ovviamente, queste capacità diverse possono portare a stili di leadership diversi, più assertiva nell'uomo, più empatica ed emotiva nella donna.

Ma...
Bisogna stare sempre attenti a non creare degli stereotipi rigidi a cui le persone debbano aderire in maniera dogmatica. Ognuno deve essere in grado di costruire il proprio stile di leadership conoscendo le proprie capacità, i punti di forza e vedendo come mettere il tutto al servizio dei bisogni aziendali e della squadra.

Di cosa sei orgogliosa?
Dei valori che mi hanno trasmesso i genitori, che mi hanno insegnato a ricercare l'integrità, l'onestà e la curiosità intellettuale nelle persone, e non status sociali o beni materiali.
Gli stessi genitori che hanno costruito un'immagine molto positiva della diversità culturale, promuovendo occasioni di confronto con realtà diverse dalla nostra e incentivando la mia curiosità verso altre lingue e culture.
Coloro che, oltre alla mia felicità, non avevano nessuna pretesa per me... che al posto di farmi lottare per arrivare qua o là, mi hanno incoraggiato a pensare al contributo che potevo dare sviluppando il mio genio interiore... senza ansia, lasciandomi libera di diventare me stessa, persino rinunciando ad avermi vicina.

Come ti hanno aiutato questi valori nella tua vita?
Sono questi valori, questa curiosità e questo atteggiamento aperto verso gli altri che mi hanno permesso di vivere in sei Paesi diversi e di reinventarmi varie volte nella vita. Gli stessi valori che mi hanno spinto a lanciare MWE, iniziativa nata a Milano nel 2015 con la *mission* di promuovere una cultura più equa e inclusiva nella finanza italiana e BCCI Inclusive Finance, il gruppo di lavoro nato dalla partnership tra MWE e la British Chamber of Commerce for Italy. Insieme, oltre a promuovere diversità e inclusione, contribuiamo a ridisegnare il ruolo del capitale nella società costruendo un futuro in cui la finanza abbia un ruolo fondamentale nel progresso sociale e ambientale. Siamo convinti che il mondo in cui vogliamo vivere, il mondo che vogliamo lasciare ai nostri figli, arriverà per scelta e non per caso e vogliamo sostenere questo cambiamento positivo. Ovviamente sono altrettanto orgogliosa di queste iniziative.

Cosa ti ha permesso di avere successo?
Per me il successo significa poter fare ciò che mi appassiona e avere uno scopo profondo. Avere la fortuna di lavorare con determinazione e passione nella direzione dei miei sogni, apprezzando ogni passaggio... vivendo il presente e sognando un futuro migliore, fedele alla mia visione e ai miei valori.
In questo senso, mi ritengo una donna in marcia nella strada giusta, senza essere ancora arrivata. Sarò arrivata quando dedicherò il 100% del mio tempo lavorativo alla finanza di impatto sociale e ambientale o "impact finance", ovvero a canalizzare capitali privati verso aziende o progetti che abbiano come obiettivo, oltre al ritorno finanziario, un impatto sociale o ambientale positivo e misurabile.

Si tratta di investire nella prosperità per le persone e/o per il pianeta.

Un obiettivo "alto"...
Purtroppo, le risorse di governi, filantropia e banche di sviluppo sono insufficienti per il raggiungimento di obiettivi globali, come l'accordo di Parigi e gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite. Il *funding gap* – fino al 2030 – è stimato intorno ai 2.500 miliardi di dollari all'anno.
Invece, nei capitali privati esistono risorse in abbondanza, nell'ordine di oltre 200mila miliardi di dollari. Per questo motivo, sono convinta che l'*impact investing* possa avere un ruolo fondamentale nell'allocazione di capitali privati verso il raggiungimento di questi obiettivi, per risolvere le sfide globali più impellenti, e costruire un mondo migliore, per tutti.
Ciò che mi ha permesso di arrivare dove sono adesso è sicuramente lavoro duro, determinazione e passione di cui sopra.

Un consiglio che daresti a te stessa da giovane?
Direi alla Paule di quindici anni fa: combatti il tuo "critico interiore". Quella voce che dice: "non sei capace di fare questo o quello, sei inadeguata...". Quella voce che appare di fronte a situazioni nuove o sfidanti. Ho conosciuto una persona che lo chiamava Gremlin, un nome che rende l'idea.
Bisogna lavorare su noi stessi per riconoscere il nostro Gremlin ogni volta che appare, contrastare le sue idee con parole fiduciose e incoraggianti, ma anche con realismo, razionalità e onestà, allontanarlo quando ci rendiamo conto che ci sta imponendo dei limiti che non esistono e che non ci permettono di raggiungere gli obiettivi.

SUCCESSO SIGNIFICA POTER FARE CIÒ CHE MI APPASSIONA E AVERE UNO SCOPO PROFONDO. **AVERE LA FORTUNA DI LAVORARE CON DETERMINAZIONE E PASSIONE NELLA DIREZIONE DEI MIEI SOGNI**, APPREZZANDO OGNI PASSAGGIO...

Un errore che le donne devono evitare?
Direi due. Il primo, non sottovalutare l'importanza del network professionale.
Quando si tratta di fare carriera, noi donne spesso crediamo che le competenze, la professionalità, la performance e il lavoro duro ci porteranno lontano. Spesso, ci dedichiamo anima e corpo a raggiungere i risultati trascurando la rete di contatti che, invece, sta diventando sempre più importante per l'avanzamento di carriera. Nessuno verrà a proporci delle nuove sfide soltanto perché siamo brave o perché abbiamo raggiunto determinati risultati; dobbiamo creare relazioni di fiducia e imparare ad auto-promuoverci. Il che mi porta al secondo errore da evitare: credere che i risultati raggiunti, da soli, ci portino dove vogliamo. Dobbiamo comunicare i nostri successi. Se non li comunichiamo come si deve, corriamo il serio rischio di vanificare i nostri sforzi: il nostro "pubblico" ha impegni quotidiani, ed è molto facile che non si renda conto di quello che facciamo.

Un consiglio alle giovani donne?
Cercate una persona che vi faccia da *mentor*. Un buon mentore può fare davvero un'enorme differenza nella vostra vita, a livello personale e professionale. Quando avete degli obiettivi chiari da raggiungere, cercate anche degli *sponsor* che vi possano dare una mano. Nella mia modesta esperienza la figura dello *sponsor* si è rivelata complementare a quella del *mentor* ed è opportuno disporre di entrambe: la prima parlerà di voi ai vari *decision-makers*, mentre la seconda vi ascolterà e parlerà con voi, fornendo consigli preziosi.
Siate curiose, studiate e imparate senza sosta, siate sempre aggiornate a livello tecnologico. Imparate a chiedere, sviluppate l'arte dell'ascolto, del confronto, sempre con argomenti oggettivi e mai soggettivi.
Per ultimo, non imponetevi mai dei limiti che non esistono, non tiratevi indietro quando si presentano delle opportunità, anche se non avete tutte le competenze necessarie per affrontare la nuova sfida: le potete acquisire. Siate coraggiose, abbiate fiducia in voi stesse, nulla è impossibile. Come diceva Seneca, non è perché le cose sono difficili che non osiamo, è perché non osiamo che sono difficili.

** Amministratore Unico Learning Edge*

RACHELE PERICO

Una LEGAL COUNSEL per il business targato FERRAGNI

MAG incontra Rachele Perico, in house di TBS Crew – The Blonde Salad. «Molti sostengono che in questa materia non ci siano regole, soprattutto a proposito di trasparenza dei messaggi pubblicitari. E invece la norma c'è (il Codice del Consumo) e c'è sempre stata, basta rifarsi a quella trovando le giuste analogie»

Cosa vuol dire essere l'avvocato di un influencer? È la prima domanda che segna l'inizio di una lunga conversazione tra MAG e **Rachele Perico**, legal counsel di TBS Crew – The Blonde Salad. Il suo ruolo, in quanto giurista in house al servizio dell'azienda guidata dalla fashion blogger **Chiara Ferragni**, è unico sul territorio italiano. Non ci sono altri legali che come lei lavorano all'interno di realtà nate attorno a queste personalità in ascesa.

Classe 1982, la giurista, che ha dedicato i primi dieci anni della sua carriera alla proprietà industriale e intellettuale lavorando negli studi SIB (oggi Spheriens), Rapisardi & Ginevra Avvocati Associati, Vanzetti & Associati e Orsingher Ortu, è arrivata in TBS Crew nel maggio 2016 per curare i diritti d'immagine di Chiara Ferragni e degli altri influencer rappresentati dall'azienda (le sorelle **Valentina** e **Francesca Ferragni**, la madre **Marina Di Guardo** e il truccatore **Manuele Mameli**).

«Mi occupo di tutti i tipi di contratti, da quelli per i post pubblicitari a quelli per la promozione di nuovi progetti e format come le classi di trucco "Beauty Bites", di pareri e valutazioni di rischio, dell'e-commerce e sono di supporto in tutto quello che occorre. Non mi annoio mai. Lavorare in una società che si occupa di influencer marketing vuol dire avere a che fare con problemi continuamente nuovi, visto che l'attività è varia e perennemente in evoluzione», racconta Perico.

ANDAF
Associazione Nazionale
Direttori Amministrativi e Finanziari

IAFEI
INTERNATIONAL ASSOCIATION OF FINANCIAL EXECUTIVES INSTITUTES
The Premier Global Society of Financial Executives

XLII CONGRESSO NAZIONALE ANDAF
49th IAFEI WORLD CONGRESS

Per trasformare le imprese di *Oggi* in imprese del *Domani*

How to successfully evolve from the *Today* Enterprise to the one of *Tomorrow*

La **cultura**, valore per l'**economia** e guida nell'evoluzione dei modelli organizzativi e di sviluppo

Una visione olistica dell'impresa in un mondo che cambia

Cultural heritage, basic value and forward guidance for the change in business and growth models

An holistic view of the Enterprise in a changing world

Auditorium R. Gervasio, Matera

25-26/10/2019

Con il Patrocinio della Città di Matera

In collaborazione con

MATERA 2019
OPEN FUTURE

Borsa Italiana · ELITE · GRUPPO 24 ORE

Online Media Partner

INHOUSECOMMUNITY

La peculiarità del suo lavoro sta nella tipologia del business dell'azienda che, dal punto di vista legale, muove i suoi passi su un terreno con pochi precedenti. «È un ambito nuovo, ma sarebbe scorretto parlare di vuoto normativo. Molti sostengono che in questa materia non ci siano regole, soprattutto a proposito di trasparenza dei messaggi pubblicitari. E invece la norma c'è (il Codice del Consumo) e c'è sempre stata, semplicemente è stata dettata per altre fattispecie, basta rifarsi a quella trovando le giuste analogie per questo specifico settore», spiega Perico. Inoltre, aggiunge la professionista, molta chiarezza è stata fatta negli ultimi anni attraverso l'emanazione degli strumenti interpretativi per adattare la legge alle attività degli influencer, come la Digital Chart dell'Istituto dell'Autodisciplina Pubblicitaria (IAP), le comunicazioni emanate dall'AGCM in Italia, e quelle delle autorità locali nei vari Paesi, tra cui le linee guida della Federal Trade Commission in America e quelle dell'Advertising Standard Authority in Inghilterra.
«Oggi siamo usciti da quella bolla che tra il 2013 e il 2015 faceva pensare che i social media fossero un regno dove tutto è permesso. Esistono delle regole precise e se non le si rispetta poi si deve fare i conti con le conseguenze negative, che si traducono in sanzioni ingenti e danni reputazionali», chiarisce Perico.

Nel quotidiano, per tutte le tematiche legali, oltre che seguire le regole «è essenziale fare affidamento su contratti ben fatti, che non lascino spazio a interpretazioni oscure, spiega la professionista. Per questo motivo, in questi anni ho cercato di mettere a punto dei format contrattuali chiari, tuttora soggetti a continui aggiornamenti, e che definiscono con precisione l'oggetto degli impegni presi», dichiara. Per farlo, Perico ha attinto a varie tipologie contrattuali preesistenti, come quelle relative allo sfruttamento dei diritti della personalità, ai contratti di testimonial, di sponsorizzazione e per attività di advertising. «Niente che si sia inventato negli ultimi due anni», sottolinea la giurista.

Un buon contratto, spiega ad esempio la professionista, è in grado di tutelare la casa di moda contro il rischio di messaggi pubblicitari non riconoscibili come tali e di garantirle l'esercizio di un controllo editoriale sui contenuti pubblicitari "esternalizzati" agli influencer. Anche se su quest'ultimo aspetto, chiarisce, «è vero che – rispetto all'advertising tradizionale, in cui un brand compra

CHIARA FERRAGNI

«SIAMO USCITI DA QUELLA BOLLA CHE TRA IL 2013 E IL 2015 FACEVA PENSARE CHE I SOCIAL MEDIA FOSSERO UN REGNO DOVE TUTTO È PERMESSO. ESISTONO DELLE REGOLE PRECISE E SE NON LE SI RISPETTA POI SI DEVE FARE I CONTI CON LE CONSEGUENZE NEGATIVE, CHE SI TRADUCONO IN SANZIONI INGENTI E DANNI REPUTAZIONALI»

3rd Edition

Gold Awards

by Inhousecommunity

The Gold Awards by Inhousecommunity recognises the excellence of in house legal and compliance professionals and teams in Spain & Portugal

For more information please visit **www.iberianlawyer.com**
or email **awards@iberianlegalgroup.com**

SAVE THE DATE

7th November 2019
Espacio Harley
Calle de Alcalá 182, 28028 Madrid

Main Partner Abreu advogados

Sponsors ITERLEGIS LEGAL STAFFING SOLUTIONS lexsoft systems

Communication Partner Edelman

#IBLGoldAwards

Follow us on

«È VERO CHE NELL'INFLUENCER MARKETING SI PERDE IN PARTE LA POSSIBILITÀ DI UN TOTALE CONTROLLO EDITORIALE, CON RISCHIO DI PREGIUDIZIO PER UN VALORE ESSENZIALE COME LA BRAND REPUTATION. QUESTO RISCHIO PUÒ ESSERE ARGINATO E MINIMIZZATO GRAZIE ALLO STRUMENTO CONTRATTUALE»

RACHELE PERICO

uno spazio pubblicitario e decide direttamente ogni aspetto del contenuto della comunicazione che lo riguarda – nell'influencer marketing si perde in parte la possibilità di un totale controllo editoriale, con conseguente rischio di pregiudizio per un valore essenziale come la brand reputation. Questo rischio può essere arginato e minimizzato grazie allo strumento contrattuale, senza tuttavia snaturare la discrezionalità della comunicazione affidata all'influencer, e questo, insieme agli utilizzi che di un certo contenuto vengono licenziati al brand, è uno dei temi su cui spesso si aprono le discussioni maggiori».

Ma se sul fronte in house l'esperienza di Perico è unica nel suo genere, fa notare la giurista, il mercato della consulenza legale si sta organizzando per prestare assistenza a chi ha fatto dei social media un mestiere. Dal 2017 esiste una boutique dedicata all'attività degli influencer Otis (si veda l'articolo dedicato) e tutti gli studi più grossi hanno all'interno del dipartimento IP una figura o comunque un expertise anche nel campo dei social media, dell'influencer marketing e dell'adv tramite Instagram. «È un mercato florido, nell'occhio del ciclone già da tre-quattro anni e che a tendere, probabilmente, si svilupperà ancora... le law firm si stanno attrezzando per non rimanere indietro», commenta Perico. Per quelli che definisce "i contratti più delicati" collabora con Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, e in particolare con l'avvocato **Nino Di Bella**.

Secondo la professionista, non c'è al momento alcun servizio che gli studi non siano in grado di offrire. Il dialogo tra l'avvocato in house e il professionista esterno è costruttivo, e a suo avviso, serve a muoversi in sicurezza in questo business relativamente nuovo e con tempi di evoluzione rapida. «Purtroppo, c'è ancora una netta separazione tra il legale di studio e quello di azienda, una separazione che non ha ragione d'essere. Le due figure a mio avviso hanno molti più punti di contatto che distinzioni. Questa barriera andrebbe abbattuta. Mantenere in piedi certe divisioni è rassicurante perché consente a ciascuno di circoscrivere i rispettivi business ma è arrivato il momento di riconoscere che c'è una maggiore fluidità dei due ruoli. Non avrei mai potuto fare il mio mestiere senza la conoscenza dello strumento legale che ho acquisito nei vari anni trascorsi in studio», conclude Perico. *(i.i.)*

ALBERTA ANTONUCCI

LA BOUTIQUE DEGLI INFLUENCER

Parla Alberta Antonucci, fondatrice di Otis. «Questi personaggi vengono additati come degli improvvisati e invece sono degli imprenditori digitali»

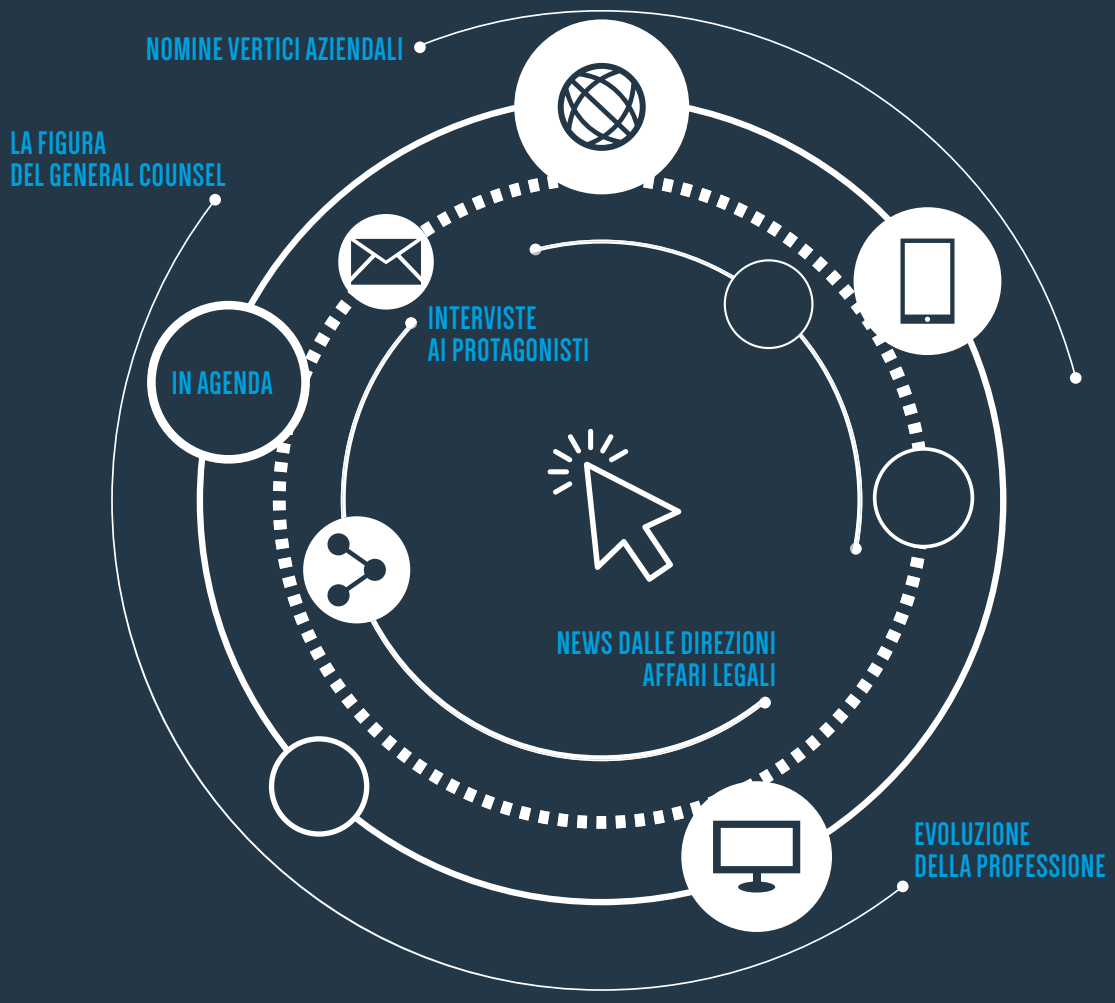
Stare dalla parte degli influencer. È la mission dello studio legale Otis. Un mandato reso esplicito già dal nome stesso dell'insegna. L'acronimo sta infatti per "on the influencer side".
I clienti della struttura – fondata e guidata dall'avvocata **Alberta Antonucci** – sono queste personalità con un ampio seguito di pubblico sui social media e che influenzano i comportamenti di acquisto dei seguaci. «Spesso questi personaggi vengono additati come degli improvvisati che guadagnano semplicemente pubblicando delle foto e invece sono degli imprenditori digitali, dei liberi professionisti con una dignità professionale», dice a MAG Antonucci.
Il core business dello studio diretto dall'avvocata è legato allo sviluppo della tutela legale su tutti i fronti di queste figure emergenti, che si muovono in un settore non ancora consolidato e per il quale mancano tuttora delle regole *ad hoc*. In questo spazio legale bianco, tutto da scrivere, si inserisce la boutique che ha focalizzato l'assistenza interamente su questo tipo di attività.

Nato nel 2017, lo studio ha registrato ufficialmente il marchio Otis l'anno successivo proprio per essere ancora più riconoscibile dalla clientela interamente social e a luglio scorso ha inaugurato la nuova sede milanese. I nuovi uffici si trovano sempre in via Colonnetta 5, ma non occupano più la cupola dello storico palazzo scelto all'inizio dell'avventura professionale, bensì un locale più ampio e spazioso. L'ambizione, adesso, è quella di popolarlo da qui ai prossimi cinque anni. «Attualmente siamo in cinque, tutti giovani professionisti. Il nostro fatturato sta crescendo a doppia cifra dalla fondazione a oggi, nel solo ultimo anno abbiamo segnato un più 30%. Pensiamo di "allargarci" ancora, unendo competenze sinergiche, anche perché le problematiche da seguire per assistere tout court i nostri clienti stanno aumentando e la nostra area di specializzazione si sta consolidando», spiega l'avvocata. Il target è ora fissato a 10 professionisti specializzati entro il 2024 e al raddoppio del giro d'affari della boutique. Ad oggi i clienti "fissi", con contratto annuale e assistenza continuativa, sono una cinquantina. A questi vanno poi aggiunti quelli che si rivolgono a Otis per delle

LC PUBLISHING GROUP

INHOUSECOMMUNITY

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



Seguici anche
sui nostri canali social

Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto

www.inhousecommunity.it

ALBERTA ANTONUCCI

esigenze specifiche, una richiesta di chiarimento o un singolo parere.

Tra i progetti futuri dello studio Otis, sul fronte dei contenuti, c'è un contributo fattivo alla regolamentazione della professione dell'influencer, che non è ancora avvenuta. «Auspico che possa nascere a breve un'associazione di categoria, l'Associazione Imprenditori Digitali Italiani (Aidi), e che si affermi un codice etico. C'è bisogno di fare lobby per dare un peso e un riconoscimento maggiore agli influencer, la cui figura oggi si ritrova a essere ricollocata nelle matrici giuridiche esistenti», aggiunge Antonucci. Servirebbe, ad esempio, sul fronte fiscale un codice Ateco (il codice identificativo alfanumerico che indica la categoria di pertinenza dell'attività economica a fini fiscali e statistici, *ndr*) specifico per gli influencer che oggi vengono ricondotti sotto le categorie di marketing, dell'estetica o dei servizi catering in base alla specialità del caso».

Quello che lo studio offre oggi agli influencer è l'assistenza nello sviluppo della figura professionale, nella negoziazione dei contratti con le multinazionali e nell'esercizio quotidiano della professione oltre all'assistenza in giudizio. «Spesso gli influencer sono ragazzi giovani alla prima esperienza lavorativa e non hanno contezza di cosa sia un'esclusiva, cosa implichi lo sfruttamento dell'immagine e la cessione di diritti personalissimi. I contratti che le aziende gli sottopongono sono molto tecnici e definiscono nel dettaglio, quasi come si fa in un copione, le attività da condividere sui social (quanti post, quante storie, da quali luoghi e in che modi, e anche che terminologia deve essere utilizzata)», spiega Antonucci.
L'uso delle parole giuste è fondamentale per queste figure. Soprattutto da quando, ad aprile scorso, la Digital Chart – prodotta dall'Istituto Autodisciplina Pubblicitaria (Iap) nel 2016 per fornire dei suggerimenti operativi – è stata inserita nel Codice IAP per consentire, da un lato, agli utenti di riconoscere sempre i messaggi promozionali e, dall'altro, agli operatori di realizzare contenuti trasparenti e corretti per non incorrere in ingenti sanzioni (che vanno dai 5mila ai 500mila euro).
«Oggi che la pubblicità si è spostata dalla tv ai social, a pubblicizzare i prodotti non sono più i testimonial ma gli influencer. Si pensa che il messaggio passato da questi personaggi sia più credibile e che possa sembrare *super partes*, quasi come il consiglio un amico. Ma in un post o in una storia promozionale bisogna sempre riportare l'hashtag "adv" o "sponsorizzazione" così da rendere facilmente riconoscibile il fine pubblicitario del contenuto. Così come deve anche essere messo in chiaro quando un prodotto è stato ricevuto in regalo», precisa Antonucci.

Un tema chiave che si pone per gli influencer – continua la professionista – è la tutela dei diritti

LO STUDIO IN CIFRE

1
Sede

2017
Anno di fondazione

2018
Anno di registrazione del marchio Otis

2019
Anno di inaugurazione della nuova sede

10
Professionisti specializzati il target entro il 2024

50+
Clienti "fissi", con contratto annuale e assistenza continuativa

ANDAF
Associazione Nazionale
Direttori Amministrativi e Finanziari

Accuracy
in excellent company

in collaborazione con

Borsa Italiana

ELITE

CFO AWARD 2019

dedicato a Romano Guelmani

→ INVIA LA CANDIDATURA O CANDIDA UN CFO

entro il 31 ottobre 2019

la premiazione si terrà il

13 NOVEMBRE 2019

ORE 18.00

Palazzo Mezzanotte, Borsa Italiana
Piazza degli Affari 6 Milano

media partner

LC PUBLISHING GROUP
INHOUSECOMMUNITY

→ ISCRIVITI ALL'EVENTO

Il Premio è aperto a tutti coloro che svolgono compiti di responsabilità nelle funzioni amministrazione, finanza, controllo di gestione, pianificazione e internal auditing di aziende italiane, e che rispettino i requisiti di indipendenza, onestà e trasparenza.
E' suddiviso in 4 categorie, CFO di società non quotate, CFO di società quotate sul mercato AIM di Borsa Italiana, CFO di società quotate sul mercato MTA di Borsa Italiana e CFO di società ELITE.

di sfruttamento dell'immagine e dei marchi che vengono associati al proprio nome. «Mi è capitato di gestire situazioni nelle quali aziende straniere avevano copiato e utilizzato delle immagini postate dai miei clienti allacciandole a concetti promozionali senza permesso. Oppure ancora ho dovuto rescindere dei contratti siglati per pubblicizzare prodotti che avrebbero creato danni all'immagine dei clienti in quanto non era stato vagliato correttamente l'articolo che si stava per offrire al pubblico», racconta Antonucci. Quando si pubblicizzano i prodotti dietetici o alimentari, ad esempio, bisogna verificare che abbiano ottenuto l'autorizzazione ministeriale e che quindi non siano dannosi.

Un altro grande problema per gli influencer è l'odio da social che si traduce nella proliferazione di commenti diffamatori e offensivi. Per questo aspetto, secondo Antonucci, sarebbe utile costituire un "codice deontologico del web" che imponga determinate condotte agli utenti, ricordando loro che internet non è una zona franca all'interno della quale si può fare tutto ciò che si vuole. «Il diritto di critica è sacrosanto, ma non deve sfociare nell'offesa, nel commento lesivo o nella pagina social creata per screditare il soggetto». Si pensi all'utilizzo dei meme, consentito a fini satirici dalla riforma del copyright approvata a marzo 2019, che ha un confine molto labile e spesso può sfociare nella derisione. *(i.i.)*

ALBERTA ANTONUCCI

Quanto vale l'influencer marketing

Quello dell'influencer marketing è un mercato che cresce costantemente ed esponenzialmente. Parliamo di un giro di investimenti che nel 2019 si è attestato a circa 5,6 miliardi di dollari e che nel 2020 è destinato a raggiungere 16 miliardi stando alle previsioni della Branded Content Marketing Association (Bcma).

In Italia, secondo una survey condotta da Publicis Media, l'investimento complessivo in attività di influencer marketing registrato nel 2018 è di 180 milioni (pari al 7% della spesa totale in digital advertising e in crescita rispetto ai 104 milioni del 2017), mentre a fine 2019 si stima raggiunga 241 milioni di euro.

Il punto sulla guerra commerciale USA-CINA

di laura morelli

Sono ormai passati oltre 14 mesi da quando il presidente degli Stati Uniti **Donald Trump** ha deciso di intraprendere i primi provvedimenti di chiusura commerciale, con l'obiettivo, chiaro e limpido, di ridurre il disavanzo commerciale con la Cina. È il 6 luglio 2018 infatti quando gli Usa varano le prime tariffe del 25% sui semiconduttori su 34 miliardi di import. Da allora sono stati imposti dazi aggiuntivi su almeno 750 miliardi di dollari di prodotti made in China, cioè due prodotti su tre tra quelli che da Pechino arrivano nei negozi statunitensi: dalle motociclette ai telefoni cellulari, dal cibo all'abbigliamento.
A ogni azione è corrisposta, neanche a dirlo, un'azione più o meno uguale e contraria da parte di Pechino, che nell'ultimo anno e mezzo ha imposto un rialzo dei dazi su almeno 300 miliardi di prodotti Usa.

A che punto siamo? Il prossimo round di questa guerra a colpi di annunci, aumenti di tariffe e tweet è previsto per ottobre, mese in cui sono programmati nuovi colloqui tra Cina e Stati Uniti a Washington. E nel frattempo il protezionismo inizia a dare i suoi effetti, soprattutto sull'economia cinese. Ad agosto 2019, l'import di Pechino di merci statunitensi è diminuito del 22% rispetto all'anno precedente, a quota 10,3 miliardi di dollari, mentre l'export verso gli Usa, il più grande mercato per il Paese orientale, è affondato del 16% a 44,4 miliardi di dollari. A livello generale le esportazioni cinesi sono scese dell'1% rispetto all'anno scorso in agosto (contro le previsioni di un +3%). Anche l'avanzo commerciale della Cina è sceso bruscamente in agosto a 34,83 miliardi di dollari, dai 44,58 miliardi di dollari del mese precedente, mentre le importazioni hanno continuato a scendere per quattro mesi al 5,6% su base annua, in linea con luglio.

Per cercare di arginare questa emorragia, la scorsa settimana la banca centrale di Pechino ha annunciato di voler ridurre i requisiti di riserva di deposito per le banche.
La misura consentirebbe di liberare circa 126 miliardi di dollari di prestiti aggiuntivi alle imprese che si trovano ad affrontare un rallentamento economico.
La crescita del Pil cinese è stata del 6,2% su base annua nel secondo trimestre, il tasso più basso degli ultimi tre decenni.
Cosa succederà a ottobre è presto per dirlo. Gli osservatori più attenti sono scettici sull'efficacia di questi nuovi negoziati.

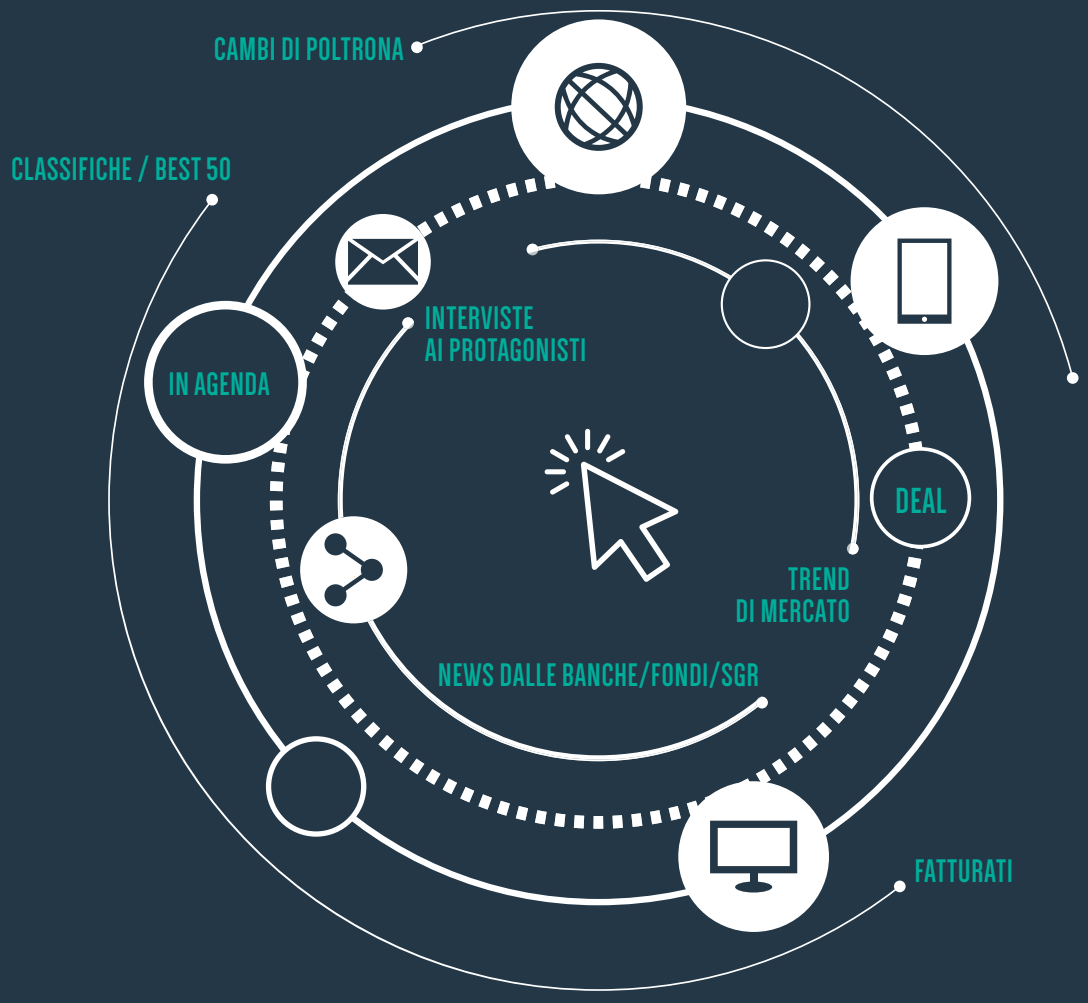
Nel frattempo, ecco una timeline con le tappe principali di questa guerra che non sembra essere vicina alla fine.

›››

LC PUBLISHING GROUP

FINANCECOMMUNITY

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



Seguici anche
sui nostri canali social

Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto

www.financecommunity.it

2018

6 LUGLIO

Gli Usa varano le prime tariffe del 25% su 34 miliardi di import, riviste dopo l'annuncio del 15 giugno; la Cina risponde con un 25% su 34 miliardi di beni

23 AGOSTO

Usa e Cina attuano un secondo round di dazi (16 miliardi di beni ciascuno)

7 SETTEMBRE

Trump minaccia nuovi dazi fino a coprire ben 517 miliardi, l'intero export cinese verso gli Usa

12 SETTEMBRE

Gli Usa invitano a riaprire il negoziato

17 SETTEMBRE

Gli Usa finalizzano la lista da 200 miliardi

18 SETTEMBRE

La Cina annuncia la risposta di 60 miliardi

22 SETTEMBRE

Saltano i colloqui a causa dei dazi in arrivo

24 SETTEMBRE

Usa e Cina implementano un terzo round di dazi mettendo nel mirino, rispettivamente, 200 miliardi e 60 miliardi di beni importati

2 DICEMBRE

La tregua di 90 giorni sui dazi a margine del G20 in Argentina tra Trump e Xi Jinping, con uno stop formale dei rialzi

14 DICEMBRE

Le due parti si impegnano a mantenere i contatti. La Cina taglia i dazi sulle auto Usa e riprende le importazioni di soia

2019

7-9 GENNAIO

Va in scena una tre giorni negoziale a Pechino, il primo round di trattative dopo la tregua sui dazi di Buenos Aires tra Xi e Trump

22 GENNAIO

Gli Usa cancellano i colloqui preparatori per la divergenza sulla tutela della proprietà intellettuale

30-31 GENNAIO

Due giorni di negoziati a Washington. La Cina offre l'acquisto di 5 milioni di tonnellate di soia Usa. Trump annuncia che vedrà a febbraio Xi di persona

11-24 FEBBRAIO

Usa e China si incontrano a Pechino prima e a Washington poi. Trump estende la scadenza della tregua ed esprime ottimismo

3-5 APRILE

Le parti si vedono a Washington, dopo un secondo incontro a Pechino. Trump incontra il capo negoziatore Liu He, vicepremier e inviato speciale di Xi, e parla di quattro settimane per verificare un accordo

30 APRILE-1 MAGGIO

Cina e Usa hanno colloqui a Pechino. Il segretario al Tesoro Steven Mnuchin li definisce "produttivi"

5 MAGGIO

Fumata nera per le trattative, Trump minaccia il rialzo dei dazi dal 10% al 25% su 200 miliardi di made in China, poi ratificati venerdì 10 maggio. C'è l'ipotesi di un altro 25% su ulteriori 325 miliardi di beni che va contro il tentativo cinese, accusa il tycoon, di rinegoziare

1 GIUGNO

La Cina risponde e alza le tariffe su prodotti Usa per un valore di 60 miliardi

18 GIUGNO

In un colloquio telefonico, Trump e Xi decidono di programmare un nuovo incontro prima del G20 di Osaka

1 AGOSTO

Dopo due giorni di negoziati, che producono scarsi risultati, Trump annuncia un ulteriore innalzamento delle tariffe al 10% su 300 miliardi di prodotti cinesi, oltre ai dazi già attivi del 25% su beni per 250 miliardi

5 AGOSTO

Il ministro del commercio cinese risponde alle tariffe Usa imponendo alle aziende uno stop all'acquisto dei prodotti agricoli statunitensi (un mercato da 20 miliardi di dollari)

23 AGOSTO

Trump ordina "ufficialmente" via Twitter alle aziende americane di cercare alternative alla Cina, annunciando nuove tariffe a partire da settembre e dicembre

2 SETTEMBRE

Scatta il primo round di ulteriori dazi americani al 15% su 112 miliardi di export cinese. A partire dal 15 dicembre, poi, verranno tassati tutti i prodotti cinesi esportati negli Usa, compresi smarthpone, pc, altoparlanti bluetooth e videogiochi, per un totale di 300 miliardi di valore. A sua volta, Xi impone controdazi per 75 miliardi di dollari alzando le tariffe dal 5 al 10% su oltre 5mila prodotti statunitensi a partire da dicembre

OTTOBRE

Previsto un nuovo incontro tra Xi e Trump

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

NOVEMBER 12-14 2019 MILAN

SAVE THE DATE

#financecommunityweek

Partners of the Week

Accuracy in excellent company

CREDITO FONDIARIO

UNIONE FIDUCIARIA S.p.A.

Sponsor of the Week

Morpurgo e Associati

Supporters of the Week

AIFI Italian Private Equity, Venture Capital and Private Debt Association

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

Media Partner

FINANCECOMMUNITY

For information: Helene.Thiery@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

Follow us on

MARTEDÌ **12 NOVEMBRE**

9:00 – 13:00 Conferenza di apertura

"Programma d'azione finanza per il paese"

17:00 – 19:00 Tavola Rotonda

"Sviluppo urbano: il modello di Milano e l'evoluzione al 2026 "

Interverranno*

Mario Abbadessa – *Senior Managing Director Hines*

Paolo Bottelli – *CEO Kryalos*

Pierre Marin – *CEO JLL*

(*in corso di completamento)

MERCOLEDÌ **13 NOVEMBRE**

11:00 – 13:00 Tavola Rotonda - *seguita da cocktail*

"Family Office"

18:00 – 19:30 Tavola Rotonda

"Serve del catch up: istituzionali alla prova del private capital"

Marco Barlafante – *General Manager PrevAer Fondo Pensione*

Gabriele Casati – *Founding Partner of Antares AZ I at Azimut Libera Impresa SGR*

Anna Gervasoni – *Chief Executive AIFI - Italian Private Equity, venture Capital & Debt Association*

(*in corso di completamento)

Per informazioni: helene.thiery@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870

Partners of the week **Sponsor of the week** **Supporters of the week**

www.financecommunityweek.com

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

Follow us on

GIOVEDÌ **14 NOVEMBRE**

9:00 – 13:00 *Conferenza - seguita da pranzo*

"Il Mercato degli UTP"

19:15 Financecommunity Awards
Megawatt Court - Via Watt 15 Milan

Per informazioni: helene.thiery@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870

Partners of the week **Sponsor of the week** **Supporters of the week**

www.financecommunityweek.com

BANCHE E LAW FIRM, corsa al "COIN" DIGITALE

Per sensibilizzare i dipendenti o favorire le transazioni. I player del business internazionali studiano il lancio delle loro criptovalute. Ci sono anche Jp Morgan e lo studio Gómez – Acebo & Pombo

di laura morelli

La gara allo sviluppo di monete digitali ha raggiunto un nuovo livello da quando Facebook ha annunciato i piani per la sua criptovaluta, Libra. Finora infatti l'attenzione era concentrata solo sul Bitcoin, la prima valuta digitale nota alle cronache soprattutto per la volatilità che tanto piace ai trader. Tuttavia, Bitcoin e Libra sono solo due delle oltre 1.600 criptovalute esistenti al mondo (si possono trovare *elencate qui*). Ci sono anche Ethereum, Ripple e Tether, solo per citarne qualcuna.
Anche Telegram, la app di instant messaging rivale di Whatsapp, sta lavorando alla sua Gram, così come la catena di supermercati Walmart.
E se è difficile stabilire quante persone le utilizzano per le transazioni (per il sito Statista.com il numero di persone che

usano la blockchain è lievitato da 3,18 a 26 milioni dal 2015 al 2019), sappiamo che sono 40 milioni i wallet, cioè i portafogli digitali esistenti. Insomma, pagare online con monete alternative o scambiarsi valore attraverso token digitali non è più solo una possibilità ma una certezza. E, a quanto pare, se ne sta accorgendo anche il mondo della finanza e degli affari. In primis le banche, pubbliche e private, si stanno muovendo per non farsi sopraffare dal crescente rischio di disintermediazione. E persino gli studi legali stanno esplorando le potenzialità di questa tecnologia. Le law firm non solo si stanno preparando per assistere i clienti in questa rivoluzione ma stanno anche "coniando" i loro token da riservare agli usi più svariati.

JP MORGAN E LE ALTRE

Era solo un anno fa quando **Jamie Dimon**, il ceo di una delle banche statunitensi più importanti al mondo, Jp Morgan, aveva definito il Bitcoin una bolla. Evidentemente in un anno la sua opinione è cambiata, se non altro quella sulle criptovalute in generale. La stessa banca è infatti la prima al mondo ad aver annunciato, a febbraio di quest'anno, la creazione e la sperimentazione di una moneta digitale di proprietà. Il nome è semplice: JPM Coin. Sarà usata in attività quali pagamenti internazionali fra grandi clienti corporate: dalle transazioni per i titoli azionari e bond (ad aprile, Jp Morgan ha testato l'emissione di debito sulla blockchain creando una simulazione di un certificato di deposito da 150 milioni di dollari), ai pagamenti che oggi avvengono invece tramite bonifici bancari su reti come Swift, fino alla ricollocazione dei depositi delle grandi società e delle relative sussidiarie sparse per il mondo.
Tecnicamente, spiega a MAG **Alessandro Dall'Orto**, presidente a Milano dell'International Blockchain Real Estate Association, «il JPM Coin, così come Libra, sono ciò che viene chiamato stabilecoin, o dollari sintetici, e cioè valute digitali ancorate al dollaro statunitense. Per cui un coin vale un dollaro». Al contrario di ciò che accade con i Bitcoin, ad esempio, il possesso di un JPM Coin non è redditivo o meno di per sé: il suo valore è infatti identico a quello del dollaro. Tuttavia, spiega Dall'Orto, «per le banche l'uso di questa tecnologia è importante per abbattere i costi e ottenere transazioni molto più rapide ma anche per iniziare a costruirsi un ruolo all'interno di queste tecnologie che consentono lo scambio disintermediato di valore».

JP MORGAN HA CREATO I JPM COIN, DA UTILIZZARE PER OPERAZIONI COME I PAGAMENTI INTERNAZIONALI FRA GRANDI CLIENTI CORPORATE

Umar Farooq, head of digital treasury services e blockchain di Jp Morgan, ha spiegato a *Bloomberg* che «per le transazioni di bond, JPM Coin consente agli operatori di consegnare all'istante i titoli in cambio di contanti». In pratica l'acquirente acquista anticipatamente i JPM Coin, inserendoli nel conto di deposito Jp Morgan, mentre le obbligazioni del venditore sono già rappresentate tokenizzate.
La transazione, cioè l'acquisito di obbligazioni in JPM Coin, avviene in modo istantaneo attraverso la piattaforma blockchain della banca, per un risparmio di tempo notevole rispetto alle almeno 48 ore attuali per ottenere cash dalla cessione di un titolo, ad esempio in Giappone. La banca, ha detto Farooq, inizierà i test pilota con alcuni clienti probabilmente entro la fine dell'anno – previa approvazione delle autorità regolamentari - e già ci sarebbe interesse da parte di alcuni di loro in Usa, Europa e Giappone.

Dopo Jp Morgan, altre 14 tra le maggiori banche - fra le quali UBS, Banco Santander, Bank of New York Mellon, State Street, Credit Suisse, Barclays, Hsbc e Deutsche Bank – hanno stanziato 63,2 milioni di dollari per l'avvio di un progetto, Fnality International (il nome non è stato scelto a caso: in una blockchain la cosiddetta finality è la conferma che tutti i blocchi ben formati resteranno parte della catena). Precedentemente noto come Utility Settlement Coin (Usc), il consorzio, guidato dall'ex dirigente di Deutsche Bank, **Rhomaios Ram**, sta sviluppando versioni blockchain delle cinque principali valute legali: il dollaro Usa, quello

Appuntamento con l'innovazione

Con **ING Challenge Everyday Green**, sosteniamo **le startup e le idee** più innovative!

Vuoi saperne di più?

Segui #INGChallenge sui nostri canali social

ING

Messaggio pubblicitario.

canadese, la sterlina britannica, lo yen giapponese e l'euro, con lo scopo di favorire alcuni tipi di transazioni (ad esempio settlement o clearing) attraverso un sistema blockchain.
Lo sviluppo della piattaforma si avvale della collaborazione di Clearmatics, una startup di Londra che ha sviluppato una versione derivata della piattaforma Ethereum, adattandola alle esigenze dei mercati finanziari. Lo scopo è realizzare un'infrastruttura finanziaria decentralizzata e peer-to-peer in modo da velocizzare gli scambi e recuperare valore. Non si tratta dunque di creare una vera e propria moneta, ma di una "tokenizzazione" generale di valute esistenti che vengono in questo modo trasposte in un mercato finanziario digitale.
Diverso è invece l'obiettivo di Union Bank of the Philippines, una delle più grandi banche del Paese del Sudest asiatico. A luglio l'istituto ha infatti annunciato il lancio di una stablecoin legata al peso filippino, Phx, per collegare le banche rurali con il sistema finanziario nazionale e internazionale attraverso la piattaforma blockchain i2i, più veloce, efficiente e inclusiva. A oggi tre banche locali hanno già utilizzato la piattaforma per attività di pagamento o rimessa.

LAW FIRM IN AFRICA E SPAGNA

Anche qualche studio legale sta valutando il lancio di una criptovaluta proprietaria. Due in particolare sono quelli intercettati da MAG.
Il primo è lo studio Gómez – Acebo & Pombo (GA-P). Come riportato anche da *Iberianlawyer.com*, la law firm presente in Spagna e Portogallo ha annunciato a luglio lo sviluppo di una criptovaluta, in collaborazione con la startup Blockchain Work Labs, chiamata *pombo*, che per il momento sarà usata solo per finanziare i progetti di accesso alla giustizia portati avanti dalla Fernando Pombo Foundation.
Come spiega a MAG, **Carlos Alvarez Lopez**, chief digital officer di Ga_p, «i pombos sono in sostanza una tokenizzazione delle ore pro bono dello studio che sono poi destinate a finanziare i progetti sociali della fondazione».
Per metà ottobre è previsa un'emissione, rivolta ai soli clienti della firm, di 350 pombos che saranno venduti in pacchetti di 35 unità a un prezzo di mille euro ciascuno.
L'emissione ha una durata annuale e a luglio 2020 i token, scambiati su Stellar, una sorta di borsa dedicata alle criptovalute, dovrebbero essere tutti ammortizzati.

TRA GLI STUDI LEGALI, IN SPAGNA, GÓMEZ – ACEBO & POMBO HA LANCIATO I POMBOS PER FINANZIARE ALCUNE ATTIVITÀ PRO BONO

Lo scopo, sottolinea Lopez, è quello di «favorire la trasparenza e il coinvolgimento dei donatori: quando infatti un cliente compra dei token può accedere al portale della fondazione e scegliere a quale progetto donare questi coin. Una volta chiusa la campagna, i clienti donatori potranno anche vedere come queste ore tokenizzate e donate sono state utilizzate nel progetto».
I pombos non nascono dunque per il pagamento dei nostri servizi legali e per il momento, spiega Lopez, «non stiamo lavorando a questo, anche perché spesso è difficile stabilire il quantitativo di ore-lavoro necessarie al dossier di un determinato cliente». Al contrario, «pensiamo che questo sistema possa essere scalabile e in futuro potrà includere anche altri studi legali e fondazioni».
Al momento però non ci sono altri progetti in vista. «Tutto dipenderà da come andrà l'emissione», conclude il cdo. Un aspetto interessante è stata la valutazione della Comisión Nacional del Mercado de Valores (Cnmv), la Consob spagnola, che ha stabilito che la valuta, presentata all'organo dallo studio, riguarda più un'utilità, vale a dire un servizio, e non un valore negoziabile che porta redditività, motivo per cui l'eventuale emissione è esente dalla supervisione dell'autorità di regolamentazione.

Diversa è invece la finalità della criptovaluta lanciata da Bowmans, studio legale con sede a Sandton, Johannesburg, in Sudafrica, e fra le "big five" law firm del Paese.
Nel giugno 2017 lo studio ha lanciato BowMoney, valuta digitale, basata su tecnologia blockchain, usata come strumento di remunerazione e riconoscimento del lavoro per tutti i dipendenti.
In sostanza, i dipendenti possono usare i BowMoney

THE UNIVERSITY OF CHICAGO
Alumni Club of Italy

KPMG

Simmons & Simmons

Banking & Restructuring Dinner & Conference

Date	Tuesday 15 October 2019
Time	19:00 Welcome drinks & networking 20:00 Panel begins 21:00 Dinner
Location	Palazzo Parigi Hotel - Corso di Porta Nuova, 1, Milan
Panel Topic	**“Unlikely to Pay: New Frontiers”**
Moderator	**Laura Morelli**, Journalist, Financecommunity
Panelist	Giovanni Gilli, Chairman, Intrum Italy Riccardo Serrini, CEO, Gruppo Prelios Fabrizio Viola, CEO, DEPObank S.p.A.
RSVP	eventi@simmons-simmons.com T +39 02 7250 5547

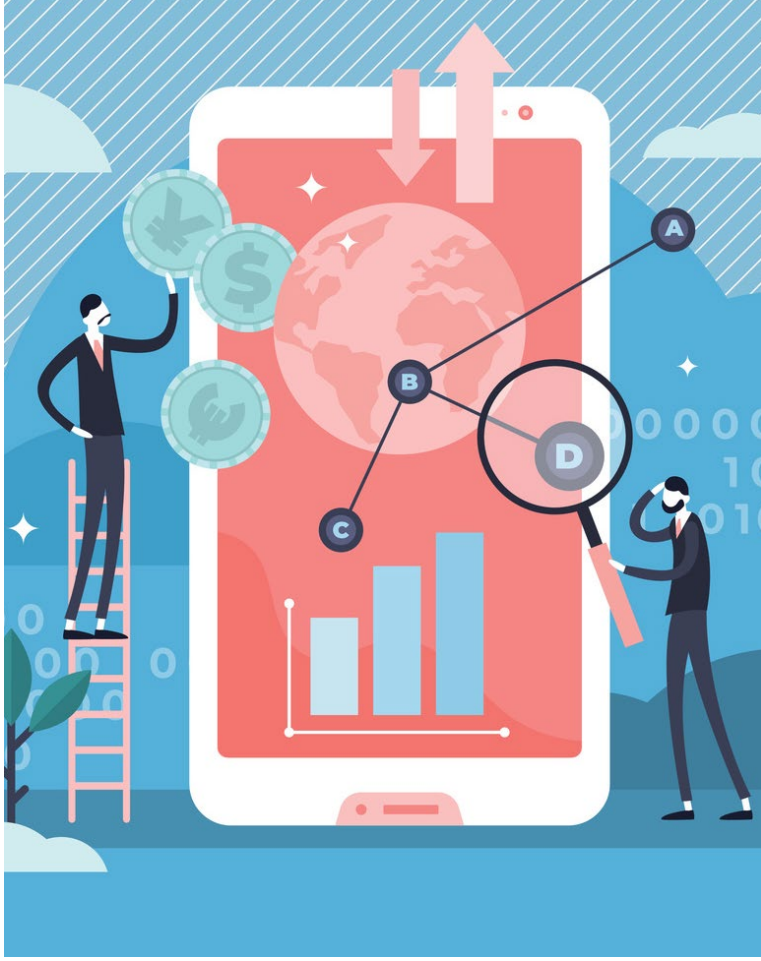
RSVP is required for all attendees.
Due to limited seats available, applications will be accepted on a “first come first served” basis.

Media partner: FINANCECOMMUNITY

Sponsor: la Collina dei Ciliegi

per dare un premio ai collaboratori trasferendoli da un dipendente all'altro attraverso un programma dall'interfaccia semplice.
Nella transazione, la persona che trasferisce questi BowMoney deve scegliere che valore dare alla valuta e dovrà anche spiegare perché viene data a quel determinato dipendente, quale è cioè il suo merito.
La transazione – con le relative motivazioni – va poi a finire su un tabellone digitale presente all'interno del sito che ripoterà dunque tutte le transazioni e i valori aggiudicati ai vari BowMoney.
Questa classifica viene rivista ogni trimestre e ai migliori nominati vengono assegnati dei premi (nel comunicato non è specificato di che tipo). Per quanto possa sembrare un sistema forse furbo per non remunerare lo staff, **Daren Mudaly**, head of Innovation di Bowmans, ha spiegato che l'iniziativa rientra nel progetto più ampio dello studio di «diffondere all'interno una maggiore cultura sulla tecnologia blockchain, con lo scopo di studiare nuove applicazioni di questa tecnologia per la stessa firm e per i suoi clienti».
Il sistema di "nomina" dei bravi dipendenti funziona infatti come tutte le altre criptovalute: c'è un registro pubblico su cui vengono scritte le transazioni e da questa blockchain è possibile dare vita e transare questi token.
Per il managing partner dello studio, **Alan Keep**, «soluzioni interattive come questa aiutano l'integrazione e la consapevolezza dei dipendenti verso le nuove tecnologie e ci consentono di creare e implementare nuove soluzioni legali per i nostri clienti. Lavorando con questi strumenti, i nostri avvocati possono maturare una conoscenza più profonda dei rischi e delle questioni legali connesse».

LA SVEZIA STA LAVORANDO DA PIÙ DI DUE ANNI A UN PROGETTO DI E-KRONA, PER FORNIRE UN SOSTITUTO DIGITALE DEL CONTANTE, GARANTITO DALLO STATO



LE BANCHE CENTRALI

Non dimentichiamo poi i progetti pubblici. Stando al report della Banca dei regolamenti internazionali pubblicato a inizio anno, il 70% delle 63 banche centrali intervistate hanno in corso progetti legati a valute digitali.
Un esempio su tutti è quello cinese. A inizio agosto la People's Bank of China (Pboc) ha annunciato di essere «quasi pronta» con l'emissione di una stablecoin sovrana da utilizzare per le transazioni online. Da quel che se ne sa, la moneta si baserà su un sistema operativo a due livelli (quindi non una sola blockchain) per andare incontro alla complessa economia, al vasto territorio e alla numerosa popolazione del Paese: la Pboc controllerà il primo livello, mentre le banche commerciali quello secondario. Un sistema dunque che appare decisamente centralizzato, differentemente dal resto delle criptovalute, ma coerente con gli interessi di Pechino: facilitare le transazioni online (mantenendone il controllo) e aiutare le banche a recuperare terreno nei confronti di intermediari come Ant Financial e WeChat che hanno in mano il 90% dei pagamenti mobili.
Anche la Svezia sta lavorando da più di due anni a un progetto di e-krona, per fornire un sostituto digitale del contante, garantito dallo Stato, così come Lituania ed Estonia, Emirati Arabi Uniti, Arabia Saudita e Iran fra gli altri.

INVESTITORI ISTITUZIONALI, NON CHIAMATELI MINORANZE

Dalla remunerazione alla sostenibilità, ecco cosa guardano – e giudicano – i grandi investitori in assemblea. La ricerca di Morrow Sodali

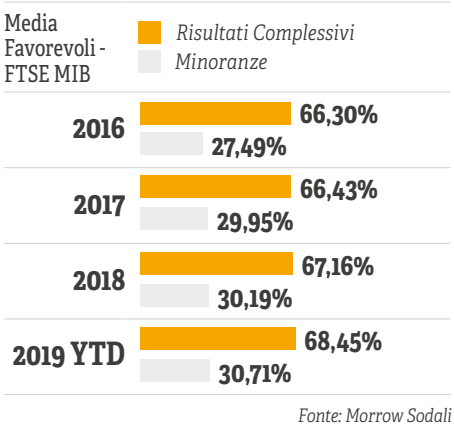
di laura morelli

M

inoranze sì, ma solo di nome. Perché se è vero che da un punto di vista prettamente percentuale gli investitori istituzionali rappresentano solo una piccola parte dell'azionariato di un'impresa, da quello qualitativo questi soggetti hanno iniziato da qualche tempo a far valere le proprie ragioni in consiglio di amministrazione, andando, se necessario, contro le scelte della maggioranza.
In particolare, come evidenzia la ricerca Istitutional Investor Suvery 2019 di Morrow Sodali (tra i principali player di consulenza specializzata in servizi per azionisti e obbligazionisti, di corporate governance, di proxy advisory) sono tre gli ambiti che destano maggiormente l'attenzione degli istituzionali: le remunerazioni, la composizione del board e naturalmente i criteri Esg (environmental, social, governance).
La survey è stata condotta su un campione di 46 investitori istituzionali che

detengono 33mila miliardi di dollari di masse gestite. Ebbene, alla domanda su quali sono i temi in cui sono più coinvolti durante le assemblee annuali, il 67% degli investitori ha risposto la remunerazione, seguito da cambiamento climatico ed Esg, rispettivamente per il 26% e il 22% dei rispondenti, e la composizione del board per il 45%.
Il filo conduttore è il risultato: gli investitori istituzionali stanno diventando più attenti alla performance aziendale, che si traduce in un atteggiamento più "severo", per così dire, quando si tratta di approvare o meno ciò che la maggioranza presenta al board, con il rischio implicito di uno stallo o di uno scontro.
Si tratta di trend globali, destinati a cambiare le dinamiche di governance delle grandi aziende, e che riguardano, seppur in misura ancora ridotta, anche l'Italia. Nel nostro Paese dal 2016 a oggi, sempre secondo le rilevazioni di Morrow Sodali, la media di voti favorevoli in assemblea è diminuita sensibilmente, ad esempio per ciò che riguarda le politiche di remunerazione. Di contro, il quorum è in aumento.

QUORUM



Fonte: Morrow Sodali

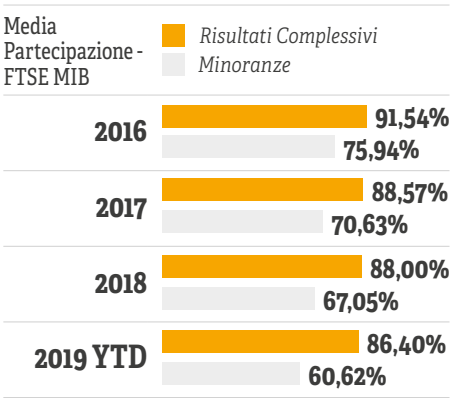
PAY FOR PERFORMANCE

Il tema principale è dunque la remunerazione. «Gli investitori» spiega **Andrea Di Segni**, managing director e tra i fondatori di Morrow Sodali «hanno iniziato ad agire secondo politiche pay-for-performance, legando cioè sempre di più la remunerazione dei manager sulla base dei risultati della società».
Lo evidenzia anche la ricerca: il 65% degli investitori ritiene essenziale la pay-for-performance quale elemento di valutazione della remunerazione degli executive.

ANDREA DI SEGNI

Il 56% pensa che lo sia la diligenza nel raggiungimento dei target e il 41% l'inclusione di target di performance a lungo termine con sistemi di incentivazione.
Solo il 30% ritiene il *pay quantum* un elemento di valutazione. Questa maggiore volontà si riflette nel voto in assemblea.
In Italia, dal 2016 a oggi, i voti delle minoranze favorevoli alle politiche di remunerazione nelle società del Ftse Mib sono diminuiti dl 75,9% al 60,62%. Con essi scende anche la media generale di voti favorevoli, dal 91,54% all'86,4%.
Tuttavia, sottolinea Di Segni, «non è sempre facile valutare gli aspetti di performance e spesso gli investitori hanno poca possibilità di intervento.
È necessario dunque che le società si adeguino per capire e gestire il livello di rischio di stallo in assemblea».
Per fare qualche esempio, quest'anno sono stati numerosi i casi in cui le minoranze hanno votato contro riguardo alle politiche di remunerazione, da Atlantia a Salvatore Ferragamo. In un caso, Telecom Italia, il voto complessivo è stato contro.
Questa maggiore intraprendenza, allo stesso tempo, «sta portando a un calo del peso dei proxy advisor», sottolinea Di Segni.

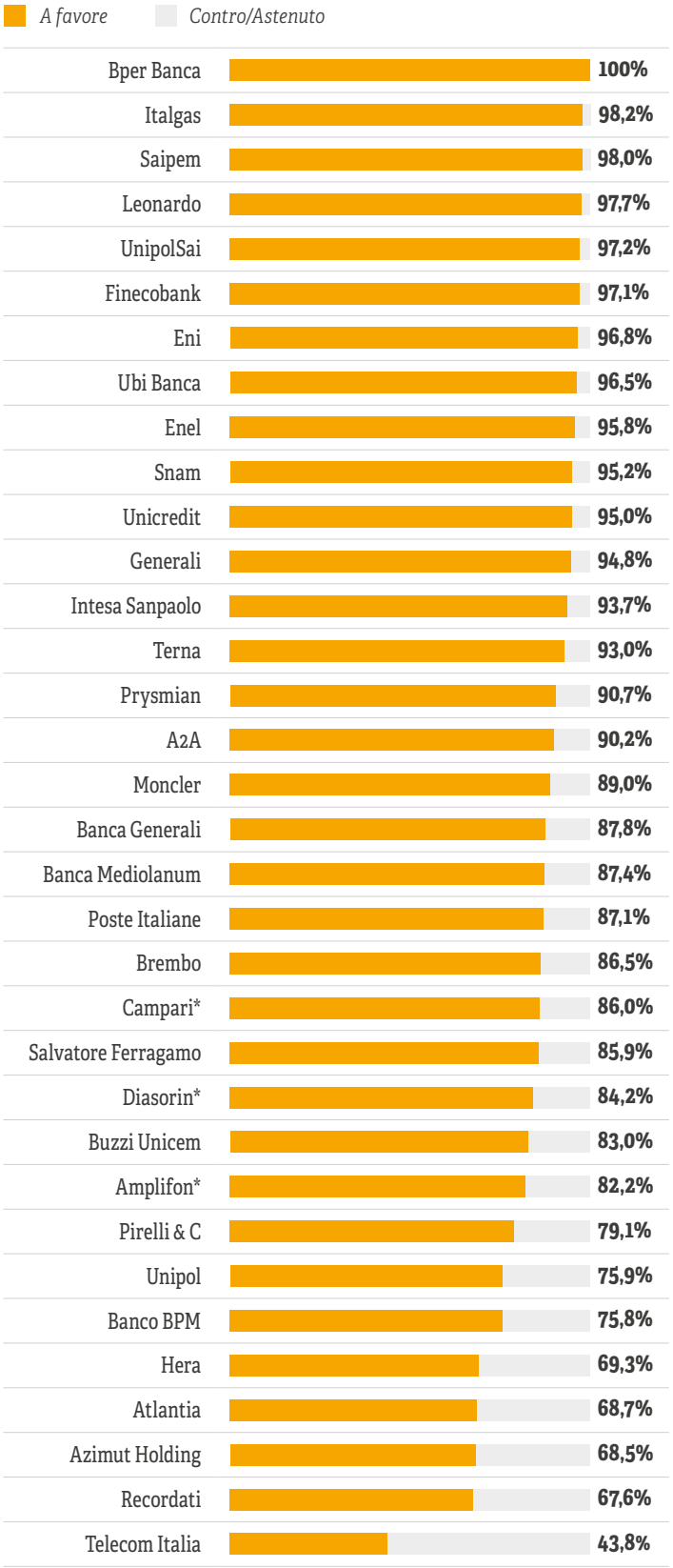
POLITICHE DI REMUNERAZIONE



**I risultati non tengono in considerazione la categoria «non votanti»*

Fonte: Morrow Sodali

Politiche di remunerazione | VOTO COMPLESSIVO



VOTA QUI IL TUO PREFERITO

Thursday **14 November 2019** • **Milan** • **ITALY**

MegaWatt Court - Via Giacomo Watt, 15

LC PUBLISHING GROUP

FINANCECOMMUNITY AWARDS

#FinancecommunityAwards

Partners

CARNELUTTI LAWFIRM · CHIOMENTI · CLEARY GOTTLIEB · Deloitte. Legal · 大成 DENTONS

DLA PIPER · GATTAI, MINOLI, AGOSTINELLI, PARTNERS STUDIO LEGALE · Gatti Pavesi Bianchi · GIANNI · ORIGONI GRIPPO · CAPPELLI PARTNERS · GRIMALDI STUDIO LEGALE

K&L GATES · LATHAM & WATCHINS · Legance AVVOCATI ASSOCIATI · LOCONTE & PARTNERS · MAISTO E ASSOCIATI

Morpurgo e Associati Studio Legale · Nctm · orrick · PEDERSOLI STUDIO LEGALE · Simmons & Simmons

Sponsors

Accuracy in excellent company · INTRA LINKS · Tirreno Power

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

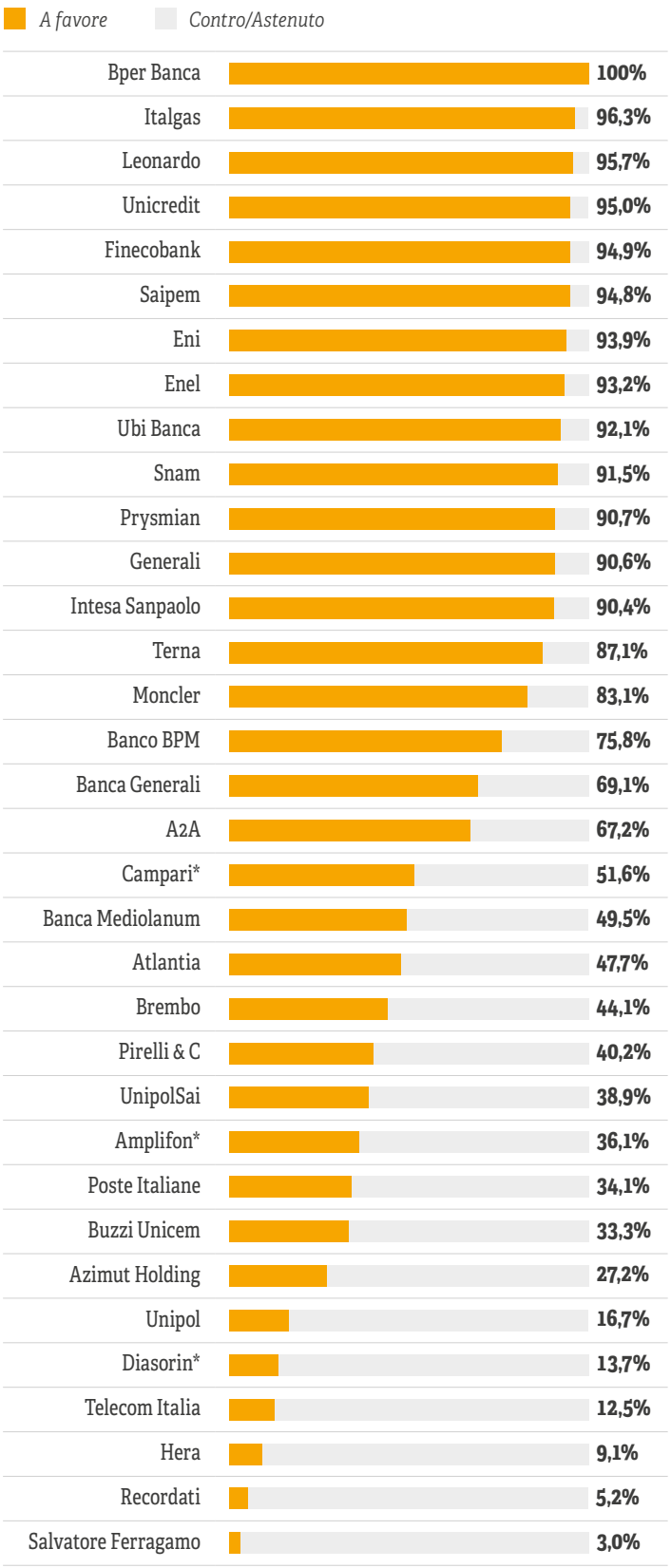
COMPETENZE INDUSTRIALI

Altro aspetto importante è l'attenzione alla figura dei manager. Cosa guardano gli investitori? Le skills (70%) e l'indipendenza (67%), innanzitutto, ma anche l'esperienza in una determinata industry (41%). Questi fattori sono essenziali, per gli investitori, anche in ottica di diversificazione. Il genere è sì un elemento da valutare con attenzione (per il 35% dei rispondenti) ma contano di più la varietà di skills e qualificazioni (per l'89% degli investitori) ma anche di esperienza professionale (72%).
«È un aspetto interessante, specialmente nel mondo della finanza» osserva Di Segni. «La Bce ha espressamente richiesto la presenza di competenze professionali specifiche e ora anche per gli investitori questo è un elemento fondamentale. Ciò anche in ottica di diversità». Ugualmente importante è la questione della lista del cda. «Quest'ultima – sottolinea il managing director - porta maggiore trasparenza nei processi interni in cui i comitati nomine; dopo aver analizzato obiettivi, diversità e carattere del board; danno un incarico a un head hunter di trovare un candidato che viene presentato al comitato».
Per gli investitori «questo è un processo positivo anche se dipende dalla composizione del board: è poco amata dalle minoranze se esiste un azionista di riferimento con una grande quota». Nel nostro Paese ci sono stati degli esempi, uno su tutti Unicredit, e in generale «la lista del cda è un sistema avanzato, purché questo renda il processo di selezione solido e non rappresenti solo una sorta di "esterovestizione" di una lista del socio di maggioranza», commenta.

SOSTENIBILITÀ E AMBIENTE

Infine, i criteri Esg (environmental, social and corporate governance). Guardando i dati della ricerca, ai fini del voto in assemblea, la sostenibilità è fondamentale per il 54% degli

Politiche di remunerazione | **VOTO MINORANZE**



FINANCECOMMUNITY**WEEK**

LCPUBLISHINGGROUP

TAVOLA ROTONDA

SVILUPPO URBANO: IL MODELLO DI MILANO E L'EVOLUZIONE AL 2026

12 NOVEMBRE 2019

17.00 - 19.00

Interverranno*

Mario Abbadessa Senior Managing Director *Hines*

Paolo Bottelli CEO *Kryalos*

Pierre Martin CEO *JLL*

*panel in corso di completamento

#financecommunityweek

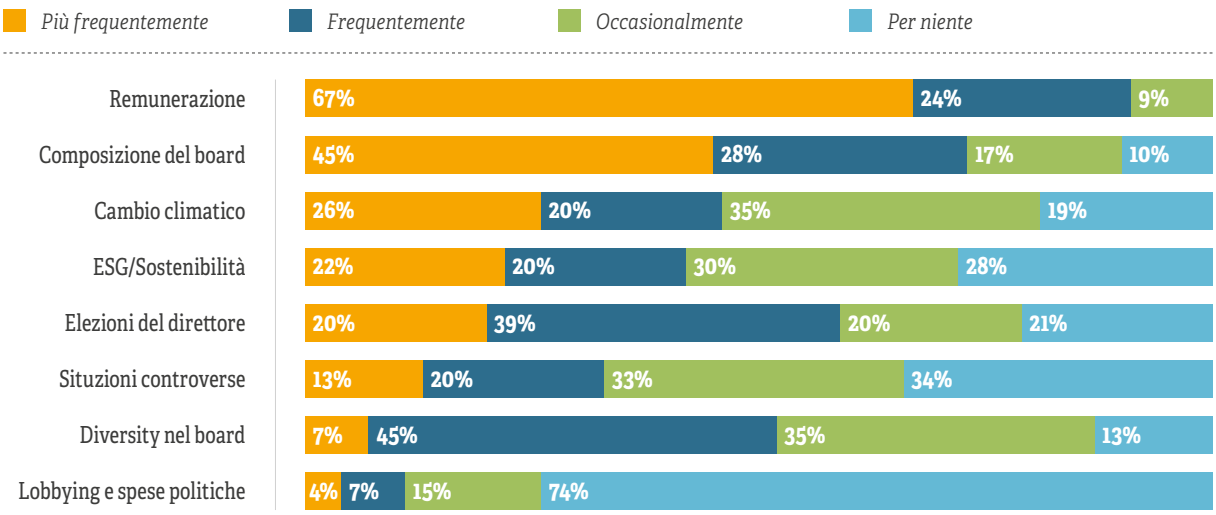
Per informazioni: **helene.thiery@lcpublishinggroup.it** • +39 02 84243870

Quali sono i temi in cui sei più frequentemente coinvolto durante le assemblee annuali delle società in portafoglio?

1° RISULTATO PIÙ IMPORTANTE
67% **Remunerazione**

2° RISULTATO PIÙ IMPORTANTE
26% **Cambio climatico**
22% **ESG/Sostenibilità**

3° RISULTATO PIÙ IMPORTANTE
45% **Composizione del board**



investitori mentre le performance finanziarie contano per il 48%. Le società, in futuro, dovranno dunque concentrarsi sulla gestione dei parametri Esg in termini di strategia aziendale e obiettivi di performance, il che implica la realizzazione di un sistema di reporting aziendale più snello per presentare agli investitori una storia coerente. Gli investitori chiedono «una narrazione integrata che spieghi le pratiche ambientali, sociali e di governance in termini di rischio aziendale e di performance finanziaria sostenibile», spiega Di Segni.

Per fare un esempio, nei mesi scorsi una coalizione di azionisti ha consegnato a BlackRock, il più grande gestore patrimoniale al mondo, una petizione con 129mila firme per sensibilizzare la società a supportare decisioni pro-ambiente. BlackRock, infatti, detiene partecipazioni rilevanti in Amazon, ExxonMobil, Ford, General Motors e altre importanti società che presto dovranno esprimersi su alcune scelte che rendano più sostenibile il business.

Oltre a BlackRock, la stessa petizione è stata rivolta a Vanguard, colosso dei fondi a gestione passiva, e a Fidelity.

In Italia, «dal punto di vista degli investitori il tema è meno appealing in quanto nel nostro Paese non è possibile emettere delibere su questi aspetti, ma solo report integrati. Non possono dunque dare un segnale tangibile in assemblea». Tuttavia, su questo fronte Di Segni è convinto che una spinta arriverà dai clienti di questi investitori, i risparmiatori ad esempio, che hanno il potere di influenzare i grandi asset manager su questi temi: «Più le persone sceglieranno di investire ad esempio in fondi etici o veicoli specifici, più i fondi andranno in quella direzione».

CLUB DEAL, FARE BUSINESS IN CORDATA

a cura di Barabino & Partners Legal

L'unione fa la forza, si dice. La parte complicata dell'unione è la gestione delle individualità coinvolte, ognuna con le proprie specificità, i propri interessi, i propri bisogni. Eppure è vero, come diceva un noto imprenditore del settore ittico, che per *menare il remo bisogna che le cinque dita s'aiutino l'un l'altra*. Nonostante la "provvidenza" non gli abbia particolarmente sorriso, è innegabile che la modalità di gestione individuata dal saggio pescatore cogliesse nel segno. La metafora, oltre a sottolineare la necessità che le parti coinvolte lavorino al raggiungimento di un condiviso obiettivo, fornisce una chiara immagine dell'eterogeneità degli attori coinvolti. Una mano, infatti, non è composta da cinque indici, ma da cinque dita diverse per forma, forza e capacità d'azione. Infine, dettaglio non trascurabile, il numero limitato di "dita" coinvolte nel *menare il remo* rende l'interazione più semplice, anzi le individualità si fondono nell'insieme che è la mano.

Nel mondo degli investimenti c'è anche da stringere e menare il remo, che poi sarebbe cogliere e valorizzare un'opportunità di business, realizzando un guadagno. Per carità, volendo sarebbe possibile remare anche usando i piedi o stringendo il remo fra i denti, ma indubbiamente una mano, così come sopra rappresentata, risulta di gran lunga più efficace.
Un club deal è pressappoco questo: una mano

›››

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

SAVE THE DATE

TAVOLA ROTONDA

"SERVE DEL CATCH UP: ISTITUZIONALI ALLA PROVA DEL PRIVATE CAPITAL"

13 NOVEMBRE 2019

18.00 - 19.30 • MILANO

Interverranno*

Marco Barlafante Direttore Generale *PrevAer Fondo Pensione*

Gabriele Casati Founding Partner *Antares AZ I Azimut Libera Impresa SGR*

Anna Gervasoni Direttore Generale *AIFI Associazione Italiana del Private Equity, Venture Capital e Private Debt*

* In corso di completamento

#financecommunityweek

Supporters of the Week

AIFI Italian Private Equity, Venture Capital and Private Debt Association

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

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

salda che mena il remo. Uno strumento particolare di private equity che raggruppa un numero ristretto di investitori al fine di realizzare investimenti che sostengano sviluppo o internazionalizzazione della società target, startup ma anche imprese del settore immobiliare. L'investimento può concretizzarsi sotto forma di prestito, acquisizione di quote di capitale sociale ma anche nel diretto acquisto di beni immobili.

Come nella mano le dita sono limitate, così, come anche il nome stesso suggerisce, i membri di un club deal sono in pochi, di solito famiglie facoltose o Hnwi (High Net Worth Individuals). Questo differenzia il club deal dalle società di gestione del risparmio, nonostante lo schema di attività sia a grandi linee analogo, che sono invece aperte ad investimenti da parte di una collettività indefinita.

Come la mano afferra un singolo remo, così gli investitori investiranno non in fondi, quindi in numerosi titoli differenti seppur della stessa tipologia, ma in singole società di volta in volta individuate dai manager del club deal, secondo preferenze e interessi.

È indubbio che un pollice, da solo, non potrebbe *menare il remo* così come le altre quattro dita senza di esso. In questo senso, il club deal ben rappresenta il detto l'unione fa la forza: garantisce a degli investitori, che altrimenti non avrebbero potuto permettersi un certo investimento, di riuscire comunque a inserirsi con una quota rispettosa della propria capacità d'investimento nonché di quanto credono nel progetto. Oltre a questa difficoltà, diciamo, endogena, i club deal offrono un'ottima soluzione alle difficoltà esogene di inserimento di singoli individui all'interno dei processi decisionali delle aziende target.

Ogni dito ha specificità, così come ogni investitore. Lo strumento del club deal è in grado di valorizzarle. L'investitore può infatti costruirsi un portafoglio che rispecchi le preferenze e, se socio, può mettere expertise a servizio della società target, contribuendo alla gestione nei campi in cui dispone di competenze e network. Il management del club deal svolge l'importante funzione di semplificazione dell'interlocuzione con la società target: rappresenta l'anello di congiunzione fra investitori e società. Questi alcuni degli aspetti che hanno reso i club deal strumenti di investimento sempre più utilizzati. In particolare, hanno contributo al rilancio del settore del real estate, grazie alla loro flessibilità e capacità di raccogliere investimenti quantitativamente importanti. C'è chi dice che rappresentano il presente e il futuro del private equity. Senza dubbio Padron 'Ntoni sarebbe fiero di vedere ancora attuale una delle sue immagini preferite per spiegare il presente e futuro dell'attività.

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

CREDITO FONDIARIO

SAVE THE DATE

CONFERENZA

"IL MERCATO DEGLI UTP"

14 NOVEMBRE 2019

09.00 - 13.00 • MILANO

BUFFET LUNCH A SEGUIRE

#financecommunityweek

Supporters of the Week

AIFI Italian Private Equity, Venture Capital and Private Debt Association

ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO

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

LEGAL PROJECT MANAGEMENT E MILLENNIAL LAWYERS

di roberta de matteo*

Chi sono i millennial? La definizione da manuale ci dice che si tratta dei nati tra gli anni '80 del Novecento e l'inizio del XXI secolo. Sono gli echo boomers, ovvero gli esponenti della cosiddetta generazione Y. Sono anche definiti "generazione delle tre C": connessi alla rete e al mondo (connected), aperti al cambiamento (open to change) e hanno molta fiducia in se stessi, voglia di avere visibilità e di emergere (confident).

Ci sono molte cose che distinguono questa "stirpe" dalle precedenti e in particolare da quella della generazione X, cioè dei nati tra il 1965 e il 1980. Forse, quella più eclatante è rappresentata dal diverso approccio al concetto di carriera. Prendiamo gli avvocati. Siamo sicuri che, come i predecessori, questi nuovi professionisti vivano l'estrema e primaria necessità di diventare soci di uno studio legale? Che per loro questo traguardo sia in cima alla lista dei desideri?

Riuscire a contenere il turnover dei giovani professionisti è un'esigenza sempre più diffusa nel mercato. Un millennial lawyer è riconosciuto per l'abilità di lavorare in team, per

essere multitasking, utilizzare la tecnologia e soprattutto comunicare. Ma quale può essere la strategia vincente per non perdere per strada delle risorse così preziose?

Una risposta può arrivare dal Legal Project Management (Lpm) e dal nuovo approccio alla considerazione del ruolo e della funzione di ogni soggetto coinvolto nella gestione di un'attività legale: sia essa una ricerca, la stesura di un parere, la preparazione della documentazione per un deal.

Il Lpm è un metodo utilizzato per implementare l'efficienza e la profittabilità dei progetti attraverso una gestione proattiva delle attività.

L'approccio del Lpm mostra che il contributo dell'attività di ogni professionista è significativo. Non è un segreto che un giovane avvocato non venga sempre reso pienamente partecipe delle dinamiche complesse che risiedono dietro l'attività di assistenza legale. Il Lpm fornisce una serie di dettagli e informazioni riguardanti la strategia del cliente in modo che possa essere ben identificabile il quadro di insieme. Il nucleo più profondo del Lpm risiede nella pianificazione delle attività tramite la quale tutte le parti coinvolte comprendono in maniera inequivocabile il proprio ruolo e le tempistiche da rispettare. Conoscere il ruolo di ciascun giocatore della partita aiuta i millennial a sapere dove andare e fare goal in porta.

Jamie Gutfreund, chief strategy officer di Intelligence Group afferma che da uno studio condotto nel 2018, l'88% dei millennial preferiscono un ambiente di lavoro collaborativo rispetto a uno competitivo. La collaborazione è uno dei principali elementi distintivi del Lpm e l'efficienza è più elevata quando ciascun membro di un progetto è in grado di supportare l'altro rispettandone la funzione.

Il Lpm è in grado di mostrare ai millennials l'impatto sull'intero progetto di ciò che stanno producendo e attribuisce significato agli sforzi compiuti rendendoli facilmente consci della posizione e importanza nel quadro di insieme. Inoltre il Lpm condivide anche gli aspetti più legati al budget, evidenzia l'importanza di un corretto utilizzo dei compiti assegnati, nonché dei processi di comunicazione, mettendo in risalto quanto tutto ciò sia di estremo valore per il cliente.

Quindi, lontano dall'essere un problema, il millennial lawyer potrebbe essere esattamente ciò che il mercato legale sta cercando e che tenderà a reclutare nei prossimi anni.

A differenza dei "baby boomer lawyers", che hanno trascorso buona parte della vita professionale lavorando con una mentalità individualista, i millennial vogliono raggiungere gli stessi obiettivi della generazione precedente, semplicemente in maniera differente. Se partiamo dall'assunto che 86 milioni di millennials entro il 2020 avranno un impiego, rappresentando il 40% della popolazione mondiale di lavoratori, e che i millennial lawyer fanno parte della generazione che costituirà la futura leadership degli studi legali, dobbiamo pensare a fornire loro tutti gli strumenti per creare una relazione duratura con i clienti, costruita sulla fiducia e focalizzata sulle skills della comunicazione nell'era della tecnologia.

** BD & Communications Senior Country Manager, Orrick e Vice Presidente, MOPI*

La rubrica Legal Recruitment by legalcommunity.it registra questa settimana 23 posizioni aperte, segnalate da 10 studi legali: Allen & Overy; Borghetti & Associati; Dentons; Hogan Lovells; La Scala Società tra Avvocati; Morri Rossetti e Associati; Russo De Rosa Associati; Studio Legale Sutti; Todarello & Partners; Watson Farley & Williams.

I professionisti richiesti sono 27 tra praticanti, associate, commercialisti, segretari/e.

Le practice di competenza comprendono: antitrust, consulenza fiscale e societaria, contabilità, segreteria legale, m&a, dispute resolution, business restructuring & insolvency, IT, financial institution, corporate, NPLs, esecuzioni immobiliari, real estate, transfer pricing, contenzioso, project finance

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

ALLEN & OVERY

Sede. Milano
Posizione aperta 1. Junior associate
Area di attività. Antitrust
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. Il nostro team di esperti Antitrust cerca un brillante e ambizioso avvocato, abilitato alla professione forense da 1/2 anni, per la sede di Milano.
Il settore Antitrust riveste un'importanza strategica sia per gli uffici italiani sia per lo studio Allen & Overy a livello globale.
Le principali aree di attività sono: (i) cause civili in materia antitrust / altre controversie
di natura commerciale dinanzi ai Tribunali italiani e (ii) istruttorie avanti la Commissione Europea/ Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato.
Il candidato ideale deve avere:

- eccellenti risultati accademici (da 107/110)
- ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e orale)
- 2 o 3 anni di esperienza nella gestione di controversie in materia antitrust/concorrenza sleale

Il candidato prescelto dovrà anche:

- possedere eccellenti capacità analitiche e organizzative
- essere altamente motivato, flessibile e avere attitudine al lavoro di squadra

Riferimenti. Monica Avincola (*monica.avincola@allenovery.com*)

BORGHETTI & ASSOCIATI

Sede. Trento
Posizione aperta 1. Segreteria legale
Area di attività. Segreteria legale
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. La risorsa si occuperà principalmente di: supporto alle attività dei legali, redazione e revisione di documenti, collazione di fascicoli, gestione appuntamenti e organizzazione di riunioni. Richiesta bella presenza, buona conoscenza della lingua inglese, conoscenza degli applicativi informatici.
Completano il profilo ottime capacità organizzative, grande precisione, affidabilità e massima serietà e riservatezza
Riferimenti. Se interessati alla posizione si prega di inviare la candidatura a *segreteria@studio-borghetti.it*

Sede. Trento
Posizione aperta 2. Praticante dottore commercialista
Area di attività. Consulenza fiscale e societaria ordinaria
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. La risorsa sarà inserita in un team di professionisti e svolgerà l'attività a stretto contatto con il responsabile del dipartimento. Si richiedono: laurea magistrale con valutazione di almeno 100/110 e tesi di laurea in diritto tributario o in diritto societario o in economia aziendale, ottima conoscenza dei principi contabili nazionali, buona conoscenza scritta e parlata della lingua inglese e conoscenza di Microsoft Excel e PowerPoint.
La risorsa sarà coinvolta nell'attività di consulenza tributaria e societaria ordinaria.
Completano il profilo serietà, puntualità, un approccio al lavoro accurato e proattivo, unitamente a doti di pianificazione e capacità di lavorare in team
Riferimenti. Se interessati alla posizione si prega di inviare la candidatura a *segreteria@studio-borghetti.it*

Sede. Trento
Posizione aperta 3. Dottore commercialista o avvocato abilitato da almeno 2 anni
Area di attività. Consulenza fiscale e societaria ordinaria, m&a
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. La risorsa sarà inserita in un team di professionisti e svolgerà l'attività a stretto contatto con il responsabile del dipartimento.
Si richiede: laurea magistrale con valutazione di almeno 100/110 e tesi di laurea in diritto tributario o in diritto societario o in economia aziendale, ottima conoscenza dei principi contabili nazionali ed esperienza in materia di M&A.
Completano il profilo serietà, puntualità, un approccio al lavoro accurato e proattivo, unitamente a doti di pianificazione e capacità di lavorare in team
Riferimenti. Se interessati alla posizione si prega di inviare la propria candidatura a *segreteria@studio-borghetti.it*

DENTONS

Sede. Milano
Posizione aperta 1. Avvocato 1-2 anni pq
Area di attività. Real estate
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. Il candidato deve avere maturato esperienza all'interno di uno studio internazionale o di un primario studio italiano in ambito real estate. È necessaria la conoscenza fluente della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale
Riferimenti. *recruitment.milan@dentons.com*

Sede. Milano
Posizione aperta 2. Praticante
Area di attività. Real estate
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. Il candidato deve avere maturato una breve esperienza all'interno di uno studio internazionale o di un primario studio italiano in ambito real estate. È necessaria la conoscenza fluente della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il proprio cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale
Riferimenti. *recruitment.milan@dentons.com*

Sede. Milano
Posizione aperta 3. Praticante
Area di attività. Restructuring, insolvency and bankruptcy
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. Il candidato deve avere maturato una breve esperienza all'interno di uno studio internazionale o di un primario studio italiano in ambito RIB. È necessaria la conoscenza fluente della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale
Riferimenti. *recruitment.milan@dentons.com*

Sede. Milano
Posizione aperta 4. Senior accountant
Area di attività. Finance
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. Il candidato ha consolidato 6-8 anni di esperienza nel ruolo, idealmente in studi legali internazionali. È necessaria la conoscenza fluente della lingua inglese e un ottimo utilizzo delle principali applicazioni informatiche (Excel livello avanzato). Si pregano i candidati di inviare il cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale
Riferimenti. *recruitment.milan@dentons.com*

Sede. Milano
Posizione aperta 5. Junior IT assistant
Area di attività. Information technlogy
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. Il candidato ideale è in possesso di un diploma o laurea in informatica, e ha un'ottima conoscenza delle principali applicazioni informatiche: Windows10, Office (livello avanzato Word ed Excel) e Outlook. La ricerca è rivolta principalmente ai candidati che si affacciano per la prima volta al mondo del lavoro, ma può costituire un vantaggio essere in possesso di una breve esperienza in un settore analogo. Si pregano i candidati di inviare il cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale
Riferimenti. *recruitment.milan@dentons.com*

Sede. Milano
Posizione aperta 6. Secretary
Area di attività. Office support
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. La risorsa ha maturato almeno 2 anni di esperienza nel ruolo all'interno di uno studio internazionale o di un primario studio italiano È necessaria la conoscenza fluente della lingua inglese e un ottimo utilizzo delle principali applicazioni informatiche. Si pregano i candidati di inviare il cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale
Riferimenti. *recruitment.milan@dentons.com*

HOGAN LOVELLS

Sede. Roma
Posizione aperta 1. Stagiaire
Area di attività. Dispute resolution
Numero di professionisti richiesti. 2
Breve descrizione. Siamo alla ricerca di due giovani professioniste/i per ampliare il nostro team di Litigation.
La/il candidata/o ideale è:

- una/un laureanda/o oppure neolaureata/o con votazione minima 105/110 e uno spiccato interesse per l'ambito del contenzioso societario, assicurativo e arbitrati;
- una/un praticante che abbia maturato da tre

›››

PROGECT
Facility Management

UN'UNICA AZIENDA, INNUMEREVOLI SOLUZIONI PER TUTTI.

All'avanguardia nel Facility Management per aziende e privati.

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

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

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

Progect SA - Facility Management

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

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

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

info@progect.ch
www.progect.ch

ai sei mesi di esperienza effettiva, nell'ambito del contenzioso societario e/o assicurativo in boutique specializzate o primari studi legali internazionali, e con uno spiccato interesse per il settore;

L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale
Riferimenti. Per candidarsi si prega di inviare il CV corredato di elenco degli esami sostenuti e votazioni conseguite all'indirizzo *Careers.Italy@hoganlovells.com* includendo specifico riferimento all'annuncio (LIT_RM)

Sede. Roma
Posizione aperta 2. Associate NQ
Area di attività. Financial institutions
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. Il/la candidato/a ideale è: un/a avvocato/a appena abilitato con 2/3 anni di esperienza effettiva (incluso il periodo di pratica forense) nel settore dei mercati finanziari in studi legali internazionali e/o studi boutique. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale
Riferimenti. È possibile candidarsi inviando un'email all'indirizzo *Careers.Italy@hoganlovells.com* e allegando lettera motivazionale e curriculum vitae includendo specifico riferimento all'annuncio (FIG_RM)

Sede. Milano
Posizione aperta 3. Associate NQ – 3PQE
Area di attività. Business restructuring & insolvency
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. Siamo alla ricerca di un/una associate per il nostro team di Business Restructuring& Insolvency, sede di Milano. Il/la candidato/a ideale è un professionista che abbia conseguito l'abilitazione da avvocato da massimo tre anni e che abbia una comprovata esperienza in diritto fallimentare, restructuring e composizione della crisi di impresa, maturata in studi legali italiani o studi legali internazionali. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito indispensabile
Riferimenti. È possibile candidarsi inviando un'email all'indirizzo *Careers.Italy@hoganlovells.com* e allegando lettera motivazionale e curriculum vitae includendo specifico riferimento all'annuncio (BRI_MI)
Sede. Milano
Posizione aperta 4. Associate NQ
Area di attività. Corporate
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. La risorsa ideale è un avvocato neo-abilitato o con un anno di esperienza post-qualifica, che abbia maturato almeno 4 anni di esperienza nel settore (incluso il periodo di pratica forense) e che possieda specifiche competenze nel campo del diritto societario e commerciale. In particolare, si richiede esperienza maturata in primari studi legali in ambito di contrattualistica nazionale e internazionale, fusioni e acquisizioni domestiche e cross-border, riorganizzazioni societarie, e, più in generale, in tutte le principali tipologie di operazioni societarie straordinarie. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale
Riferimenti. È possibile candidarsi inviando un'email all'indirizzo *Careers.Italy@hoganlovells.com* e allegando lettera motivazionale e curriculum vitae includendo specifico riferimento all'annuncio (CORP_MI)

LA SCALA SOCIETA' TRA AVVOCATI

Sede. Milano
Posizione aperta 1. Collaboratore
Area di attività. Team NPLs
Numero di professionisti richiesti. 2
Breve descrizione. La Scala Società tra Avvocati cerca, per la sede di Milano, un giovane avvocato o un praticante abilitato per un inserimento nel team "Gestione crediti NPLs". La risorsa avrà la responsabilità di gestire il processo di recupero del credito relativo ai portafogli assegnati – prevalentemente crediti deteriorati di provenienza bancaria quali mutui fondiari e crediti ipotecari e chirografari, attraverso le seguenti attività:

- analisi delle posizioni e definizione delle strategie di recupero;
- gestione delle fasi legali, in particolare recupero stragiudiziale e giudiziale;
- predisposizione degli incarichi ai legali per l'azione giudiziale e monitoraggio della stessa;
- elaborazione di piani di rientro su posizioni rilevanti e business plan;
- interfaccia con legali esterni

Il candidato ideale ha maturato una buona esperienza nelle aree del recupero crediti e delle esecuzioni forzate in ambito bancario.
Costituiscono titolo preferenziale la conoscenza del gestionale interno delle banche (come Epc e laweb) e l'aver svolto in precedenza attività di due diligence su

portafogli di crediti bancari. Sono inoltre richieste la padronanza del pacchetto Office, flessibilità e serietà, autonomia e predisposizione al lavoro in team
Riferimenti. I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti sono invitati ad inviare un CV dettagliato e una breve lettera di presentazione a *recruitment@lascalaw.com* compilando il form seguente, citando come riferimento "Collaboratore team NPLs"

Sede. Milano
Posizione aperta 2. Associate
Area di attività. Team esecuzioni immobiliari
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. La Scala Cerved cerca un avvocato che abbia maturato una buona esperienza nelle aree del recupero crediti e delle esecuzioni immobiliari in ambito bancario.
Sono inoltre richieste padronanza del pacchetto Office, flessibilità e serietà, autonomia e capacità di lavorare in team. Costituisce titolo preferenziale la conoscenza del gestionale Epc (ex parte creditoris) o di altri software utilizzati da istituti di credito.
L'inserimento avverrà nel team "Esecuzioni Immobiliari" della sede di Milano
Riferimenti. *recruitment@lascalaw.com*

Sede. Milano
Posizione aperta 3. Trainee
Area di attività. Legal collection
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. La Scala cerca per il dipartimento di Legal Recovery, area stragiudiziale, un praticante da inserire nel team "Legal Collection" nella sede di Milano.
La risorsa si occuperà della gestione del recupero crediti telefonico in inbound e outbound di grandi gruppi bancari/finanziari intrattenendo rapporti non solo con le controparti ma anche con i rispettivi legali e/o consulenti. In particolare, gestirà trattative riguardanti prodotti large tickets.
Il candidato ideale è un neolaureato o un praticante con circa 6 mesi di esperienza maturati in ambito recupero crediti. Sono inoltre richieste eccellenti capacità comunicative, di lavorare in team, di ascolto e di negoziazione e un forte orientamento al risultato
Riferimenti. Se in possesso dei requisiti richiesti, si prega di inviare la candidatura a *recruitment@lascalaw.com* ompilando il form seguente, indicando come riferimento:
Trainee – Legal Collection

MORRI ROSSETTI E ASSOCIATI

Sede. Milano
Posizione aperta 1. Associate
Area di attività. Transfer pricing
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. *Morri Rossetti* è alla ricerca di una risorsa da inserire nel dipartimento Transfer Pricing.
La risorsa, che lavorerà in un ambiente dinamico con un continuo confronto professionale, avrà la possibilità di dare supporto nelle fasi di analisi, gestione dei progetti, redazione della documentazione e interfaccia con i clienti, ricoprendo ruoli e responsabilità crescenti sulla base dei risultati ottenuti. Il ruolo prevede prevalentemente lo svolgimento delle seguenti attività:

- Analisi dei modelli di business e delle value chain dei gruppi multinazionali clienti e redazione di report di prodotto, settore, mercato.
- Raccolta di informazioni quantitative e qualitative sulle transazioni intercompany.
- Svolgimento di analisi di benchmark con l'utilizzo di banche dati specialistiche.
- Partecipazione a riunioni e colloqui con i clienti e raccolta e organizzazione delle informazioni e dei dati acquisiti.
- Assistenza nella preparazione e aggiornamento della documentazione nazionale e dei master file.
- Assistenza nelle procedure di patent box.
- Analisi a supporto delle attività contenziose e pre-contenziose in materia di Transfer Pricing.

Il candidato ideale possiede i seguenti requisiti: Laurea quinquennale in disciplineeconomico-aziendali con voto di laurea minimo di 100/110; esperienza di 1-3 anni in ruolo analogo maturata in primarie società di consulenza o di revisione contabile; ottima conoscenza della lingua inglese; totale padronanza del pacchetto Ms Office e delle banche dati specialistiche. Soft skills: Capacità di lavoro in team; dinamismo e attitudine al problem solving
Riferimenti. Se interessati alla posizione si prega di inviare la candidatura a *Job@MorriRossetti.it* [codice posizione: TP0919]

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Sede. Milano
Posizione aperta 1. Collaboratore commercialista abilitato
Area di attività. Societario, tributario, contabilità, m&a
Numero di professionisti richiesti. 2
Breve descrizione. Collaboratore con 3/7 anni di esperienza in primari studi professionali
Riferimenti. *info@rdra.it*

STUDIO LEGALE SUTTI

Sede. Milano
Posizione aperta 1. Associate
Area di attività. Contenzioso, commerciale e arbitrale
Numero di professionisti richiesti. 2
Breve descrizione. L'ufficio milanese dello studio legale Sutti seleziona neolaureati in giurisprudenza in Italia fortemente motivati a intraprendere un percorso di crescita finalizzato a un inserimento stabile nella practice contenziosa civile dello studio
Riferimenti. Per partecipare alla relativa selezione è necessario sottoporre preventivamente un curriculum vitae completo all'indirizzo *recruitment@sutti.com*, e, in caso un interesse di massima dello studio per il profilo dell'interessato venga confermato, partecipare a uno o due colloqui sempre negli uffici milanesi dello SLS

TODARELLO & PARTNERS

Sede. Milano
Posizione aperta 1. Giovane avvocato commercialista abilitato
Area di attività. Civile/contenzioso/commerciale/ m&a/real estate
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. Si ricerca un giovane avvocato da inserire nel dipartimento di diritto civile con specifiche competenze nell'ambito della contrattualistica commerciale e immobiliare, due diligence societarie, operazioni straordinarie d'impresa. Esperienza di almeno 5 anni. L'ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata è requisito essenziale
Riferimenti. Inviare la candidatura completa di CV aggiornato all'indirizzo.
info@tplex.eu

WATSON FARLEY & WILLIAMS

Sede. Milano
Posizione aperta 1. Associate
Area di attività. Banking & finance / project finance
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. Per la nostra sede di Milano siamo alla ricerca di un junior/mid-level associate in Banking & Finance / Project Finance. Requisiti: esperienza di 2/3 anni in ambito Banking & Finance, e in particolare project finance. Imprescindibile ottima conoscenza della lingua inglese, scritta e parlata
Riferimenti. I candidati in possesso dei requisiti sopra indicati possono inviare il CV a *infoitaly@wfw.com* indicando nell'oggetto della mail "Rif. Banking & Finance Associate – Milano"

Sede. Milano
Posizione aperta 2. Associate
Area di attività. Corporate
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. Per la nostra sede di Milano siamo alla ricerca di un junior/mid-level associate da inserire nel nostro dipartimento Corporate. Requisiti: esperienza di almeno 2/3 anni in ambito corporate e m&a. Imprescindibile ottima conoscenza della lingua inglese, scritta e parlata
Riferimenti. I candidati in possesso dei requisiti sopra indicati possono inviare il CV a *infoitaly@wfw.com* indicando nell'oggetto della mail "Rif. Corporate Associate – Milano"

LE TAVOLE DELLA LEGGE

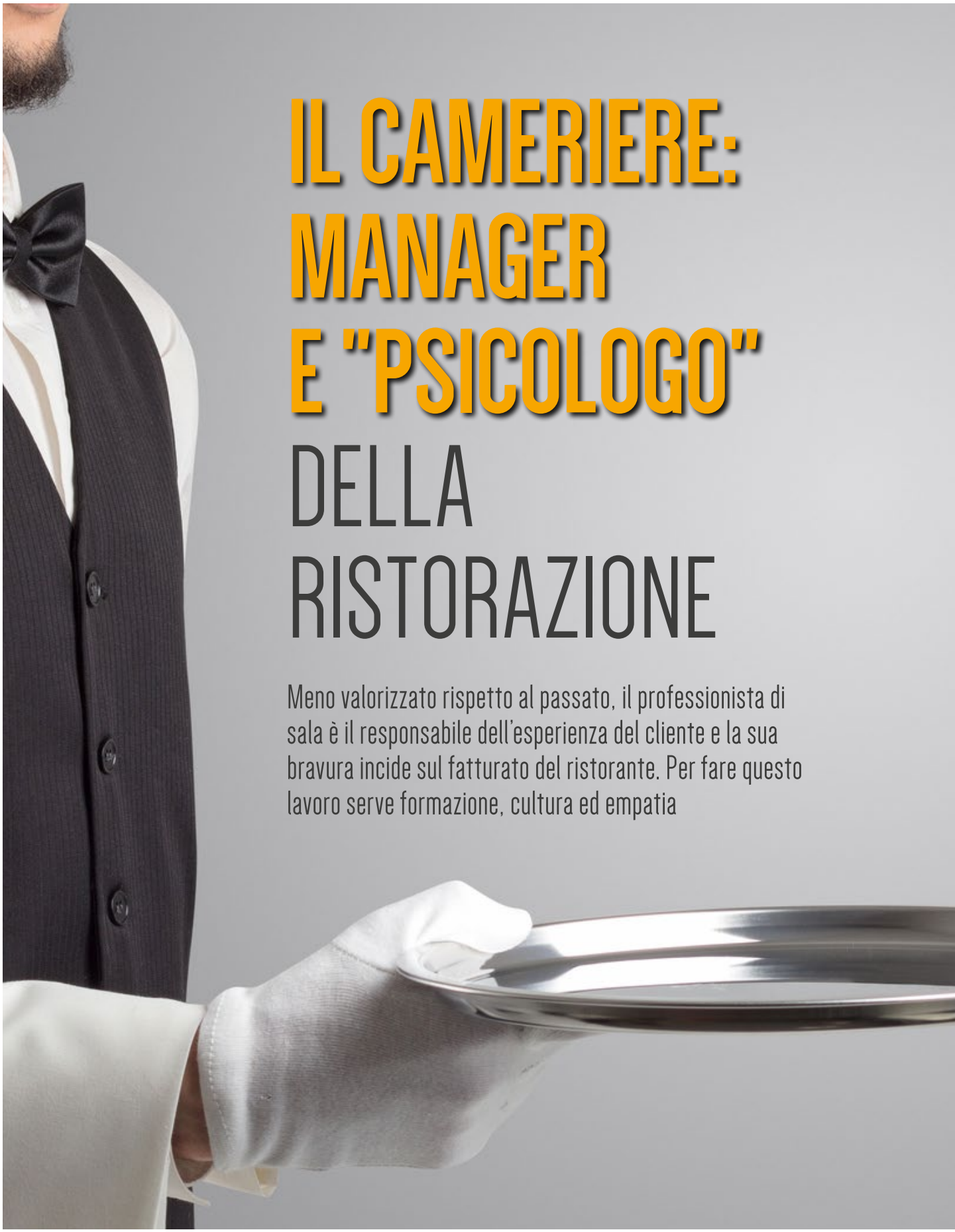
IL CAMERIERE: MANAGER E "PSICOLOGO" della ristorazione

GORDINI: «Milano capitale (del cibo e del vino). LA RIVOLUZIONE è in mano ai trentenni»

UN RADIOLOGO nell' ARANCETO

Brindo a voi, AbbaziaAle!

Un inno al BRUNELLO e alla COTOLETTA



IL CAMERIERE: MANAGER E "PSICOLOGO" DELLA RISTORAZIONE

Meno valorizzato rispetto al passato, il professionista di sala è il responsabile dell'esperienza del cliente e la sua bravura incide sul fatturato del ristorante. Per fare questo lavoro serve formazione, cultura ed empatia

Negli ultimi anni lavorare nel mondo della ristorazione è diventato appealing. A sdoganare il lavoro del cuoco, come è noto, ci hanno pensato le trasmissioni televisive che hanno prodotto un boom di iscrizioni negli istituti alberghieri: tutti di corsa dietro ai fornelli per diventare il nuovo **Carlo Cracco** o **Antonino Cannavacciuolo**.
Il mestiere del cameriere invece sembra non godere di altrettanta popolarità e, considerato spesso come un lavoro che non necessita di particolare formazione, è stato relegato a un impiego di serie B. Niente di più sbagliato! Perché se la stella o comunque il nome e il talento di uno chef è la ragione per andare in un ristorante, la qualità del servizio e dell'accoglienza – in una parola l'atmosfera – sono il motivo per tornarci. «La cucina non è nulla senza sala e i meriti di un ristorante eccellente vanno divisi equamente tra i due comparti», diceva **Gualtiero Marchesi**.

Quante volte, ad esempio, vi è capitato di andare al ristorante, mangiare bene, ma di restare delusi per la mancanza di un servizio adeguato alla qualità del cibo?
L'impressione è che ultimamente ci sia un forte investimento in chef e pizzaioli, quotati e con nomi altisonanti, i cui costi sono compensati con una sala, spesso la parte più "debole" dei locali, composta da stagisti o persone che fanno il cameriere per ripiego o pro tempore.

«Il personale di sala è fondamentale per il successo di un ristorante, molto di più di quello di cucina – sostiene **Luciano Sbraga**, responsabile dell'ufficio studi di FIPE-Confcommercio –. Da essi dipende tra il 70% e l'80% della buona riuscita della serata dal punto di vista dell'incasso e da quello della soddisfazione della clientela. Nonostante ciò sono sempre meno le persone che ambiscono a fare i camerieri. Nelle stesse scuole di formazione su 100 iscritti meno del 30% sceglie di fare sala. Vogliono tutti fare i cuochi».
MAG ha raccolto le voci dei professionisti del settore, maître, imprenditori e chef.

LE QUALITÀ INDISPENSABILI

I camerieri sono i veri manager dei ristoranti, responsabili del progetto di cucina di uno chef, e per farlo è necessario un certo carattere.
«Se rinasco voglio fare il maître: sono affascinato dall'arte del ricevere», dice **Filippo La Mantia**, patron di Filippo La Mantia Oste e Cuoco. «Per fare il cameriere ci vuole umiltà, prima di tutto, e poi doti da leader» continua La Mantia. «I camerieri sono la protesi della cucina e bisogna motivarli ed esserne in simbiosi».

Ma 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,

›››

LUCIANO SBRAGA

FILIPPO LA MANTIA

ALBERTO TASINATO

LCPUBLISHINGGROUP

FOODCOMMUNITY AWARDS

Lunedì **9/12/2019** ore **12,15**

TEATRO NUOVO Piazza San Babila 3, Milano

ORE 12,15
Registrazione
e welcome cocktail

ORE 13,00
Premiazioni

ORE 14,15
Lunch

PER INFORMAZIONI:
francesca.daleo@lcpublishinggroup.it
+39 02.8424.3870

PARTNER LOCONTE & PARTNERS

#FoodcommunityAwards

NICOLA DELL'AGNOLO

ANTONIO CASILLO

ENRICO BARTOLINI

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», afferma **Alberto Tasinato**, proprietario de L'Alchimia ed ex food and beverage manager di Mandarin Oriental Milano.
Non deve mancare l'attenzione: «Uno dei pregi della sala è l'eleganza. Un errore in cucina si maschera mentre in sala no: è davanti gli occhi di tutti», afferma **Nicola Dell'Agnolo**, maître de Il Luogo di Aimo e Nadia.

«È importante far sentire ogni cliente unico e di ognuno dobbiamo ricordare gusti e preferenze», sostiene **Antonio Casillo**, maître di sala de I Tigli in Theoria. « 'esperienza all'estero è d'obbligo, il servizio infatti cambia oltreconfine. Noi italiani abbiamo nel dna l'accoglienza e la disponibilità, quindi partiamo in vantaggio. Alla Disney di Orlando» aggiunge Casillo «ho imparato l'organizzazione e la gestione dei grandi numeri».
E, a proposito di formazione, non è un lavoro che si può pensare d'improvvisare: «Il cameriere ad alti livelli deve parlare correttamente cinque lingue e avere una cultura», afferma lo chef stellato **Enrico Bartolini**.

I CURRICULUM SCARSEGGIANO

Interfaccia tra la cucina e il cliente e con il compito di far "emozionare" il commensale, i camerieri hanno un ruolo chiave nella ristorazione, sono tra le figure più ricercate – dai format agli stellati fino agli hotel di lusso – ma anche difficilissimi da trovare.
«Su dieci cv che oggi arrivano al ristorante, un curriculum è di gente che vorrebbe lavorare in sala mentre nove di candidati per la cucina», sottolinea La Mantia. E anche **Nico Grammauta**, direttore generale di Pizzium, conferma questa tendenza: «Facciamo difficoltà a trovare personale di sala ma la notorietà del brand aiuta nella selezione qualitativa dei candidati».

«In tutta Italia si fa fatica a reclutare personale», conferma Sbraga. «Nei ristoranti lavorano circa 250 mila camerieri in media all'anno ma d'estate c'è bisogno di rinforzi. Un 15-18% in più, ma spesso la ricerca non dà frutti. Su cento richieste almeno un quarto si fa fatica a trovarlo, ovvero tra il 20-25%».

Un ristorante ha mediamente tre persone che si occupano del servizio di sala e se questo dato viene moltiplicato per il numero di ristoranti vuol dire che oggi i camerieri in Italia sono circa 300mila, secondo Fipe. «Ogni anno i ristoranti sono alla ricerca di almeno 50mila camerieri e hanno difficoltà nel 14% dei casi. Mancano almeno 7mila camerieri. Le ragioni sono sempre le solite: carenza di candidati e profilo del candidato non adeguato», osserva Sbraga.

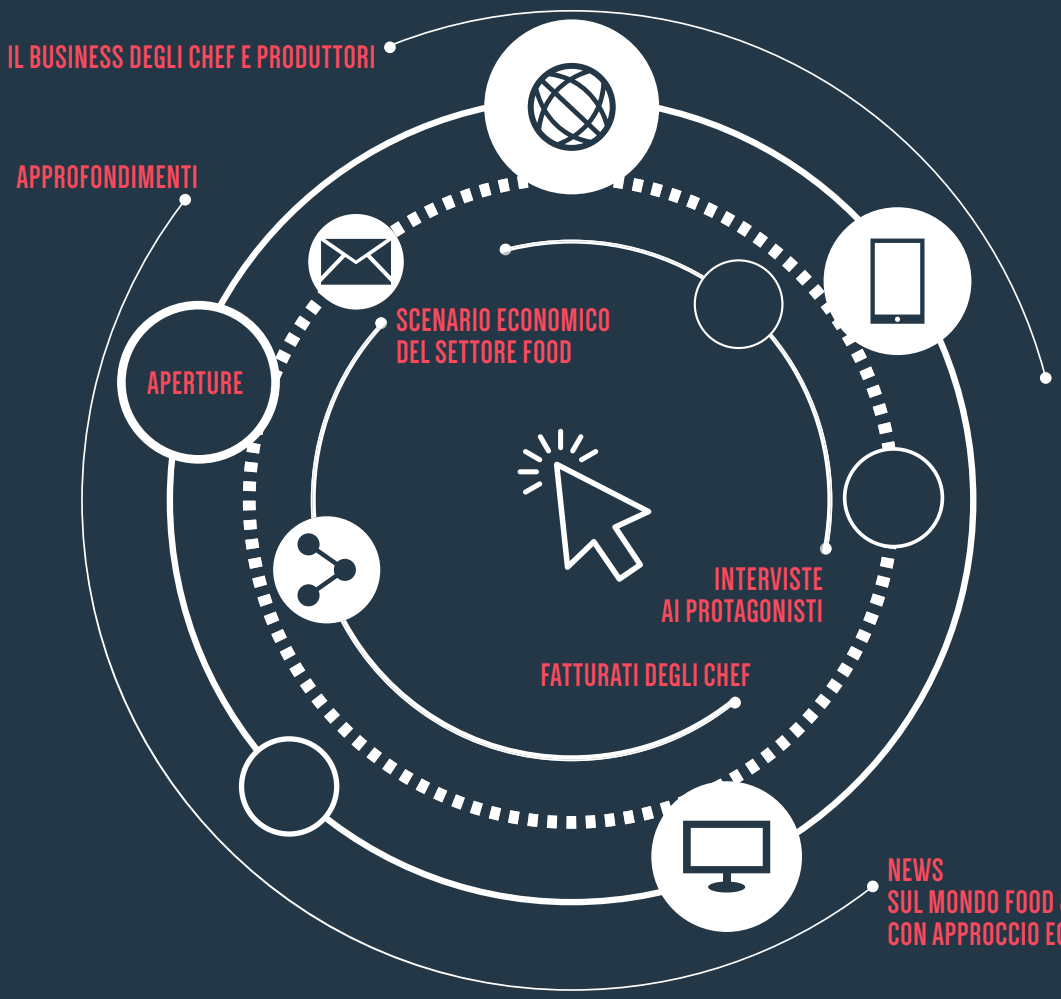
Il friulano Nicola Dell'Agnolo, dal 2005 a Il Luogo di Aimo e Nadia, ha vissuto il cambio generazionale del ruolo della sala: «Quando ho iniziato a fare questo lavoro il cliente arrivava e chiedeva del direttore di sala, che rappresentava il perno del ristorante. Ora, invece, gli chef hanno preso possesso del ristorante diventando, spesso, delle star. Non è il mio caso, per fortuna» specifica Dell'Agnolo «da Aimo e Nadia i camerieri hanno sempre avuto un ruolo

›››

LC PUBLISHING GROUP

FOODCOMMUNITY

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



Seguici anche
sui nostri canali social

Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto

www.foodcommunity.it

NICO GRAMMAUTA

importante e dialogano sinergicamente con la cucina. Ora – aggiunge il maître – noto che qualcosa sta cambiando: c'è un ritorno alle preparazioni in sala, abbandonate negli ultimi anni per un discorso di spazi, tempi e formazione, quindi un maggior rilievo della figura del cameriere».

UN PROPULSORE PER IL FATTURATO DEL RISTORANTE

Un bravo cameriere deve saper vendere. «Nella ristorazione, oggi, la partita si gioca su tre livelli esperienziali: la location, la sala e il prodotto» afferma Grammauta. «La figura del cameriere non è importante, oserei dire fondamentale. La partita sul fatturato dipende dagli operatori di sala, come li chiamiamo in Pizzium, che sono dei rappresentanti del menù. Il cliente deve essere sedotto e orientato nella scelta in base alle sue attese, per questo in Pizzium scegliamo il cameriere anche in base alle capacità di vendita».

MA QUANTO SI GUADAGNA?

«Un cameriere parte da 1.300 euro e può arrivarne a guadagnarne 2mila. Se poi è un maître d'esperienza, con la responsabilità di organizzare turni, riesce a raggiungere anche i 2500 euro», afferma La Mantia.

E non si tratta solo di ristoranti di alto livello. «Per un format i camerieri sono la forza di vendita di un ristorante come per un direttore commerciale – afferma Grammauta –. Uno store manager, da Pizzium, può arrivare a guadagnare 1.800 euro, con prospettive di crescita». Come già avviene all'estero, dagli Stati Uniti a Londra, pagare un cameriere come un venditore qualsiasi, ovvero con un fisso più una mancia istituzionalizzata o una percentuale sui ricavi, potrebbe essere un incentivo. Lo conferma anche Casillo: «All'estero si può diventare manager di sala a 24 anni e lo stipendio è maggiore anche grazie alla politica delle mance: in Usa, ad esempio, è del 18%, che diventa 20% se un cliente si è trovato particolarmente bene».

E c'è anche chi, dopo una lunga esperienza di sala a fianco di chef del calibro di **Andrea Berton** e **Antonio Guida** o preziosi riconoscimenti, ha deciso di investire in un ristorante, è il caso di Alberto Tasinato, patron de L'Alchimia. «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. 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».

L'iniziativa

Un'associazione per il rilancio della categoria

Per nobilitare il mestiere di cameriere sono nate anche delle associazioni, una di queste è Noi di Sala, fondata nel 2012 perché «I camerieri di oggi non sono più quelli di 50 anni fa», ha affermato il sommelier de Il Pagliaccio di Roma **Matteo Zappile**, durante la quindicesima edizione di Identità Golose Milano.
L'obiettivo è quello di valorizzare un ruolo che per troppo tempo i ristoratori si sono dimenticati di comunicare nel modo più opportuno. L'idea è raccontare ai giovani che lavorare in sala garantisce molte soddisfazioni personali e opportunità di crescita professionale. Fare il cameriere non si esaurisce semplicemente nell'essere cameriere e in Italia ci sono ottimi esempi di come questa professione possa essere onorata con serietà.
Nicola Dell'Agnolo, uno dei promotori e oggi referente per la Lombardia di Noi di Sala, afferma: «L'associazione è nata per far parlare di sala, per insegnare ai ragazzi e portare avanti un messaggio. Tra poco uscirà anche una guida che si distingue dalle altre perché focalizzata sulla persona di sala, dei vari ristoranti, e non sullo chef».

©Luca Bianchi

FEDERICO GORDINI

L'imprenditore è stato uno dei primi a investire in quella che definisce metropoli tascabile. La città ora detta le tendenze internazionali anche per il food&wine ed è "the place to invest" per i millennials protagonisti di una nuova economia

GORDINI: «Milano capitale (del cibo e del vino). LA RIVOLUZIONE è in mano ai trentenni»

di francesca corradi

l 38enne **Federico Gordini** è considerato il guru degli eventi milanesi. Un passato nella comunicazione e un presente nell'imprenditoria lo hanno portato a puntare sul food ben prima che si potesse cominciare a parlare di "effetto Expo".
Ora, con il format Milano Wine Week, seconda manifestazione di vino d'Italia, in programma dal 6 al 13 ottobre prossimi, vuol fare del capoluogo lombardo un grande palcoscenico internazionale per il mondo del vino, come è accaduto per la moda e il design.
A *MAG* Gordini ha raccontato il ruolo chiave di Milano per l'economia del Paese e anticipato come le generazioni degli anni Ottanta e Novanta cambieranno il volto dell'Italia investendo sulle relazioni e la condivisione di progetti e idee.

Quanto è importante Milano in questo momento?
È una città che è diventata una capitale che detta le tendenze a livello nazionale e internazionale. È il posto in cui vivere e investire.

Arrivare prima di altri è il suo leitmotiv. Sul capoluogo lombardo oggi scommettono in tanti. Facile farlo adesso, ma dieci anni fa lei è stato uno dei primi...
Sì, e non avevo ancora compiuto trent'anni. Vedo Milano come una piccola Manhattan: una città strategica e una metropoli tascabile che è collegata con il mondo e al tempo stesso con una grandiosa rete di infrastrutture interne che sta crescendo. Milano funziona perché è una piattaforma, ha un'awareness molto importante e in più dispone di una serie di luoghi dedicati agli eventi, spazi messi a reddito dedicati alla nostra industry che è difficile trovare altrove. È la palestra ideale per testare i nuovi format anche per la reattività della popolazione residente, i suoi cittadini, che per natura sono curiosi e aperti alle novità. Negli ultimi anni, soprattutto dal 2015 in poi, è diventata un grande palcoscenico internazionale grazie all'aumento esponenziale del turismo.

La città è diventata capitale italiana del food, com'è successo?
Prima dell'Expo il modello a cui rifarsi era quello di città come Barcellona, con i Giochi Olimpici del 1992, che ci hanno fatto comprendere come appuntamenti mondiali come questi, se ben organizzati, danno una scossa pazzesca alla città. Oggi possiamo dire di avere un modello Milano costruito da molti imprenditori che hanno scommesso sulla città. Una gran parte di questi imprenditori ha deciso di farlo investendo sul food e sulla ristorazione, contribuendo a rafforzare, insieme alla crescita della industry degli di settore, la nuova scena del food milanese.

E anche la Milano Food Week ha dato un contributo...
L'idea del format si ispira al successo del Fuori Salone che è riuscito a mettere in evidenza la grande capacità della città di sapere fare sistema e creare una forte sinergia tra le parti in gioco. Siamo riusciti nel tempo a coinvolgere quartieri che neppure esistevano, come ad esempio City Life. In dieci anni abbiamo condiviso il progetto con tantissimi interlocutori e siamo diventati un termometro della crescita del mondo del food e della cucina milanese e nazionale.

›››

28.11.2019 MILANO

FOURS SEASONS HOTEL • VIA GESÙ, 6/8

SAVETHEBRAND TM

LCPUBLISHINGGROUP

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

FFF

Main partners

CLA Consulting – Ceppellini Lugano & Associati

EY – Building a better working world

Foglia & Partners Tax • Legal

Latham & Watkins

Lexellent

L&P – Loconte & Partners

P&A – Poggi & Associati

#SaveTheBrand

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

Quanto contano politica e relazioni nel suo lavoro?
Un tempo molte manifestazioni dipendevano in maniera essenziale dai contributi che provenivano dagli enti locali. Oggi la situazione è molto cambiata. Le manifestazioni dipendono dalla capacità di autofinanziarsi con il coinvolgimento di partner e investitori privati. Il rapporto con le istituzioni è ormai legato a dei rapporti di condivisione delle linee guida delle manifestazioni in modo di renderle funzionali agli obiettivi macro delle istituzioni stesse.

Cosa dovrebbero fare le istituzioni oggi?
Garantire un supporto e agevolare dal punto di vista burocratico le strutture private che realizzano eventi di grande impatto pubblico. A tale proposito siamo al corrente del fatto che il Comune di Milano sta costituendo un'agenzia che gestirà il brand "Milano" e i rapporti con i principali stakeholder del mondo della comunicazione e degli eventi sul modello della omologa agenzia di Londra.

Sala ha recentemente presentato il palinsesto degli eventi milanesi del 2020...
Attraverso Yes Milano, il Comune di Milano ha comunicato alcune manifestazioni che riguarderanno la città, la maggior parte di queste organizzate da privati, come fa Lievita: appuntamenti che si tengono soprattutto in strada, nei parchi, nei giardini. Stiamo dialogando col Comune per fare in modo che anche la Milano Wine Week entri a pieno titolo nel palinsesto di Yes Milano.

Quale sarà l'impatto di Milano-Cortina 2026 sul business?
È un'enorme opportunità, che ci dà la possibilità di allungare ulteriormente l'onda lunga di Expo. Non dobbiamo però attendere il 2026 per iniziare a sfruttare le potenzialità di business del progetto: basti pensare alle opportunità turistiche date, ad esempio, dalla valorizzazione del percorso enogastronomico che si snoda tra Milano e Cortina coinvolgendo ben nove consorzi di tutela vinicola e luoghi di straordinario interesse storico, artistico e culturale.

Esiste una chiave per rimettere in moto il Paese?
Bisogna ripartire dalle persone e dal coraggio che deve caratterizzare la nostra generazione di investire nella valorizzazione dell'immenso patrimonio enogastronomico storico, artistico e culturale del nostro Paese.

Ritornando agli eventi, il suo ultimo format è dedicato al vino...
La Milano Wine Week è nata lo scorso anno con un'elaborazione molto rapida, ma già quest'anno diviene, per numero di eventi e coinvolgimento di aziende e consorzi, la seconda manifestazione italiana del settore che vuole rendere Milano un grande palcoscenico internazionale per il mondo del vino, come già avvenuto per altre eccellenze italiane, come la moda e il design.

> MILANO HA LE CARTE IN REGOLA PER DIVENTARE LA CAPITALE DELLA COMUNICAZIONE E DELL'INNOVAZIONE DEL SETTORE

L'identikit

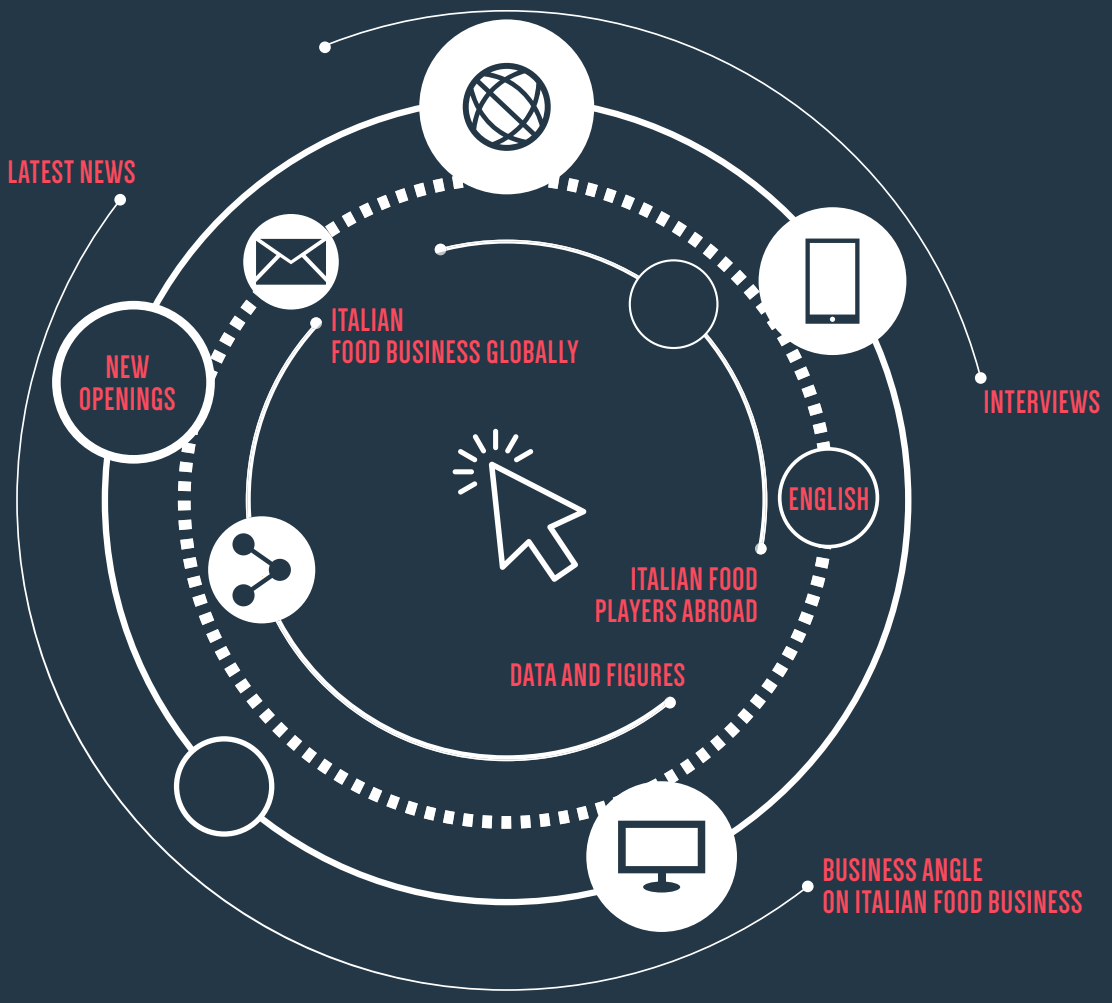
L'imprenditore è fondatore di Blend e socio di Lievita, format house controllata da Sg Company. Classe 1981, realizza format in ambito food & beverage. Nel 2009 ha ideato la Milano Food Week, festival culinario, a cui si è aggiunto, nel 2012, Bottiglie Aperte e, nel 2018, la Milano Wine Week. Nel 2013 è stato nominato vice presidente del Gruppo Giovani Imprenditori Confcommercio Milano, Lodi, Monza e Brianza, ruolo in cui è stato appena riconfermato, e da novembre 2018 è anche presidente dei Giovani Imprenditori Confcommercio Lombardia.

FEDERICO GORDINI

LC PUBLISHING GROUP

FOOD COMMUNITY NEWS

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



Follow us on

www.foodcommunitynews.com

C'è rivalità con Vinitaly?
Assolutamente no. Verona è e resterà per sempre la capitale fieristica del vino italiano. Milano ha le carte in regola per diventare la capitale della comunicazione e dell'innovazione del settore.

A che punto è la cultura enologica in Italia?
Ci sono ancora molte zone con grande potenziale sconosciute o non valorizzate, spesso mal collegate. Da Milano, ad esempio, c'è un autobus che porta all'Outlet di Serravalle o della Franciacorta e non uno che ti porta alle cantine delle due aree vitivinicole. Dobbiamo comprendere che la valorizzazione dell'enoturismo è una chiave essenziale per l'aumento della cultura vinicola dei consumatori.

Un settore che sta vivendo un cambio generazionale...
Al punto che abbiamo deciso di costruire una nuova iniziativa nel corso di Wine Week, si tratta del Wine Generation Forum. Un momento di incontro tra produttori, manager, consulenti, tecnici e somministratori appartenenti alla nuova generazione che lavora e porta un nuovo approccio nel mondo del vino. I partecipanti saranno tutte persone nate negli anni '80 e '90. Facendo un'analisi ci siamo resi conto che tantissime realtà vedono già come protagonisti assoluti ragazzi che appartengono a questa nuova generazione. Da questo appuntamento nascerà la base del manifesto della Wine Generation.

Cosa succederà durante la manifestazione in programma dal 6 al 13 ottobre?
Saranno otto giorni con oltre 300 appuntamenti in calendario, suddivisi in tantissime location della città, con un grande coinvolgimento di ristoranti, wine bar e locali di somministrazione.

Saranno inoltre protagoniste le nuove generazioni e le donne...
Il mondo del vino si tinge sempre più di rosa e noi siamo felici quest'anno di avere coinvolto tra i partner l'associazione delle Donne del Vino, con cui abbiamo organizzato una serie di progetti, tra cui

> TANTISSIME REALTÀ VEDONO GIÀ COME PROTAGONISTI ASSOLUTI RAGAZZI CHE APPARTENGONO A QUESTA NUOVA GENERAZIONE. DA QUESTO APPUNTAMENTO NASCERÀ LA BASE DEL MANIFESTO DELLA WINE GENERATION

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

non tutte le pause caffè sono uguali.

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

- SOLO PREGIATE MISCELE ESPRESSO E I PIÙ SELEZIONATI SPECIALTY COFFEE.
- LE MIGLIORI MACCHINE ESPRESSO IN COMODATO GRATUITO.
- SERVIZIO PERIODICO DI ASSISTENZA E MANUTENZIONE INCLUSO.

SCOPRI DI PIÙ

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

02 36561122 **info@7gr.it**

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

7Gr. For espresso lovers only.

> MANIFESTAZIONI DI SISTEMA COME WINE WEEK E FOOD WEEK TROVANO IN MILANO UNA CORNICE PERFETTA

quello che chiuderà la manifestazione, con il coinvolgimento di 40 aziende italiane aderenti all'associazione e posizionate sulla direttrice Milano-Cortina, che faranno degustare i vini in 40 negozi di Corso Buenos Aires, devolvendo il ricavato dell'operazione in beneficenza.

Cosa c'entra Milano con questo settore?
La città ha una posizione strategica e dista meno di due ore da numerosi siti vitivinicoli di grande prestigio. Per la prima volta, inoltre, contestualmente all'evento, saranno predisposti degli itinerari che collegheranno alcuni dei territori vinicoli situati a un raggio di 90 minuti dalla città. È in progetto l'istituzione di una fondazione... Vista la natura culturale alla base del progetto riteniamo sia fondamentale costruire un'istituzione riconosciuta che si occupi della cultura della comunicazione e dell'innovazione nel settore vinicolo.

Ha mai pensato di esportare i suoi format all'estero?
Assolutamente. Ovviamente manifestazioni di sistema come Wine Week e Food Week trovano in Milano una cornice perfetta per i fattori fondamentali che caratterizzano la città. Ma credo possano essere esportate molto agilmente alcune delle iniziative più importanti che sono presenti nei nostri calendari. Ci stiamo lavorando... il tema è parte del nostro piano di sviluppo.

Progetti per il futuro?
Sono nato imprenditore e voglio portare avanti questo percorso. Ritengo ci siano grandi opportunità nel mondo del food & beverage e dei settori attigui. L'obiettivo è quello di continuare a pensare, costruire e realizzare nuovi progetti sempre più coinvolgenti e sistemici per il settore.

E Milano?
Avrà un ruolo sempre più centrale. Deve rafforzare la posizione di hub turistico per settori come quello enogastronomico, procedendo lungo la linea ideale tracciata da Expo nel 2015 e rinnovata da Milano-Cortina 2026, lavorando per aumentare la contaminazione tra i vari settori di eccellenza.

UN RADIOLOGO NELL'ARANCETO

Dall'albero alla tavola, la startup Scorzamara, ideata da Carlo Aranzulla, coltiva e spedisce gli agrumi biologici siciliani in tutta la penisola

CARLO ARANZULLA

Scorzamara nasce dall'evoluzione dell'idea di **Carlo Aranzulla**, classe 1992, che dall'età di 19 anni porta avanti un progetto agricolo dividendosi tra l'attività di medico specializzando in radiologia al Policlinico di Palermo e quella di imprenditore.

L'avventura inizia quando il giovane, nel 2012, recupera terreni di famiglia abbandonati trasformandoli in aranceti. E l'intuizione sembra quella giusta: dai cinque ettari di terra coltivata raggiunge quota 35 con diverse varietà di agrumi certificate bio e igp, la maggior parte a pigmentazione rossa, e con un periodo di raccolta che va da novembre a fine marzo.

A gennaio 2019, dopo sette anni di commercializzazione attraverso la grande distribuzione, Aranzulla avvia un nuovo canale di vendita autofinanziato, Scorzamara, con cui vendere le arance rosse e i mandarini di Sicilia direttamente e senza intermediari, in modo più capillare e a un prezzo inferiore rispetto alla gdo.

«I nostri prodotti vengono raccolti a mano uno per uno, spazzolati per rimuovere tracce di terriccio e foglie e preparati per essere spediti in 48 ore senza esser conservate, come da politica aziendale, in celle frigorifere».

E il giro d'affari? «Ancora non abbiamo dati precisi sul fatturato, ma abbiamo avuto in tre mesi quasi 500 ordini – spiega Aranzulla –. L'obiettivo per i prossimi cinque anni è quello di vendere almeno il 50% del prodotto raccolto attraverso l'e-commerce».

Per il futuro la startup ha già in mente di diversificare il business e creare dei nuovi prodotti, tra cui marmellate, succhi e amari naturali. Non è escluso il ricorso al crowdfunding per accelerare i processi.
Scorzamara sta inoltre collaborando con una casa di moda per realizzare tessuti con le bucce d'arancia.

«Spero che molti altri giovani siciliani possano scegliere la via dell'agricoltura e credere nel settore primario, che con innovazione, qualità e un pizzico di coraggio può far cogliere delle bellissime soddisfazioni», conclude Aranzulla. (*f.c.*)

Scorzamara

SOCI

Carlo Aranzulla, amministratore unico

FINANZIATORI

Autofinanziamento

RISORSE FINANZIARIE RACCOLTE E INVESTITE

30mila euro per l'avviamento della piattaforma e dei canali di comunicazione

FUTURO

Trasformare le arance in prodotti quali marmellate, amari e succhi. Collaborazione con azienda di moda per la realizzazione di tessuti con le bucce d'arancia

Brindo a voi, AbbaziaAle!

di uomo senza loden*

Foglio (elettronico) bianco. Note e appunti, rigorosamente vergati a stilografica su carta, mi osservano dal tavolo. Ricordi aromatici, tratti di colore, suggestioni laterali, paragoni arditi, ironia ispirata dalla luna piena sul mare o dal riflesso della luce sulle vette. A ben vedere, si tratta di ombre. Di compiti delle vacanze. Confronto questi disorganizzati scritti con alcuni ritagli di riviste che l'estate mi ha convinto a conservare e a leggere. Cerco conforto e ispirazione nelle parole dei sacri mostri. Mostri, appunto. Freddi e fintamente alla mano. Oppure retorici alla ricerca di espressioni figlie di un'erudizione priva di base culturale.
Ne traggo una conclusione. La mia analisi di un vino non è, innanzi tutto, un'analisi. Non adagio bottiglie sul freddo

tavolo dell'anatomo-patologo, né guardo le etichette come se fossero il paginone centrale di una rivista ormai un po' fuori moda. Utili le autopsie, esteticamente impeccabili le curve del paginone, ma entrambe fredde e distanti... certo, con i dovuti distinguo a favore del paginone centrale. Quanto alle sbrodolature di alcuni maestri (chissà quante capriole **Mario Soldati** è costretto a compiere per causa di costoro) non mi pronuncio.

Getto allora nel bidone della carta gli appunti estivi, lancio nel non riciclabile i ritagli dei soloni, conservo in un cassetto mentale i paginoni e rifletto. Anzi no: mi rilasso. In fondo la serata è gradevole: aria frizzante ma non fredda, profumi di fiori, cielo blu intenso strappato da pennellate bianche illuminate dalla luna. La mente è ancora in vacanza.
Mi alzo, apro il frigorifero, stappo una birra.

Birrificio della Granda AbbaziAle (dubbel) è il giusto ponte tra la leggerezza dell'estate e il desiderio di primo autunno. Un vero toccasana in vista delle banalità linguistiche delle nostre giornate. Quel che serve per eliminare pigrizie estive e incrostazioni alle quali, proprio per pigrizia aggravata da inerzia, ho guardato – per un breve attimo – nella tristissima ricerca di una comfort zone.

AbbaziAle, dicevamo. Colore ovviamente ambrato, eppure sorprendentemente scuro. Schiuma elegante (confesso di non amare la schiuma della birra: dunque, banalmente, inclino il bicchiere e verso lentamente) dal colore avorio e che nella nostra selezione di fine estate mi riporta ai brividi di possibili evoluzioni di ipotetici paginoni centrali. Al naso, l'allegria della frutta tostata insegue il senso talvolta cupo del frutto di bosco. Spezie e aromi si alternano come portati da una lieve brezza di bosco estivo. Qualche elemento appena pungente, a mo' di punta di ghiaccio, gioca con le nostre narici. E poi molti fiori, appena maturi, a chiudere questa tavolozza tardo estiva. Nella spirale dei profumi si insinua infine un senso di pesca al forno con cioccolato e amaretto. Birra di struttura, dunque, ma senza eccessi, barocchismi o pappagallismi. Al palato AbbaziAle sorprende: lunga e vellutata, con note di miele quasi tattili e mai stucchevoli. Praticamente assenti le deviazioni amarognole. Non aspettatevi (o meglio: non temete) quel senso di pesantezza che accompagna spesso le rosse e quasi sempre le stout.

Ci aspetta un nuovo anno: di avventure, di ironia, di eversione, di divertimento. Ora vi lascio e brindo a voi e con voi.

** l'autore è un avvocato abbastanza giovane per poter bere e mangiare ancora con entusiasmo, ma già sufficientemente maturo per capire quando è ora di fermarsi*

Un inno al BRUNELLO e alla COTOLETTA

di francesca corradi

TUNDE PECSVARI

L'Osteria Brunello gode della vetrina di Brera e, più precisamente, Corso Garibaldi: una delle arterie milanesi sempre più ritrovo della movida cittadina. Il contesto già fa intuire che ci troviamo di fronte a un ristorante che unisce tradizione e contemporaneità e non a un'osteria vecchio stampo.

Accogliente e informale, è il classico indirizzo che si presta un po' a tutte le occasioni: da un veloce pranzo di lavoro a una conviviale cena tra amici fino a una serata a lume di candela.

Anche se il nome dedicato alla dop toscana può ingannare, come in ogni osteria moderna meneghina che si rispetti è presente il classico risotto allo zafferano. A dire il vero però la regina della casa è "la vera cotoletta alla milanese", circa 230 grammi di carne di vitello panata con l'osso: non a caso, il piatto si è aggiudicato numerosi riconoscimenti di critica e pubblico. In carta ci sono anche i golosi ravioli di parmigiana di melanzana, che nella versione invernale s'ispirano ai pizzoccheri, ma anche uno scenografico polpo croccante e un tenero petto di anatra rosa. Non mancano i piatti modaioli (passatemi il termine), dalle alici marinate allo spaghetto con tartare di gambero, tutti cucinati dallo chef **Marco Amasi** e dalla sua giovane brigata. Le porzioni così come il prezzo si avvicinano più alla logica del ristorante che a quello della trattoria di quartiere e il servizio è cordiale e attento.

L'Osteria Brunello è uno di quei posti dove è d'obbligo sfogliare la carta dei vini: oltre duecento etichette selezionate da **Tunde Pecsvari**, sommelier nonché titolare del ristorante, con grandi nomi e piccoli produttori italiani insieme, da Nord a Sud. La Toscana, con le numerose pagine dedicate al Brunello e al Rosso di Montalcino, la fa da padrona. La particolarità del locale è che è sempre aperto, 365 giorni l'anno.

Prezzi. A partire da 45 euro (bevande escluse).

OSTERIA BRUNELLO. Corso Garibaldi 117, Milano - +39 02 6592973 - *www.osteriabrunello.it*

unbuonavvocato.it

LAVORI E INCASSI

IL PRIMO MARKETPLACE DI DOMANDA E OFFERTA DI SERVIZI LEGALI CONSUMER

SCARICA L'APP SU Download on the App Store GET IT ON Google Play **SEGUICI** SU

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

THE DIGITAL AND FREE MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY

Every issue includes:

- Interviews to lawyers, in-house counsel, tax experts
- Business sector studies
- Post-awards reports
- Video interviews

Follow us on

For information:
info@iberianlegalgroup.com

Search for Iberian Lawyer or IBL Library on

Download on the App Store

GET IT ON Google Play