LC PUBLISHING GROUP

MAG

141 · 04.05.2020

Scenari
LEGAL TECH:
EFFETTO CONTAGIO

L'intervista
CASTALDI: COSÌ INIZIA
LA NOSTRA FASE 2

L'esperto
GUENTHER DOBRAUZ:
IL FUTURO AL TEMPO
DELL'ISOLAMENTO

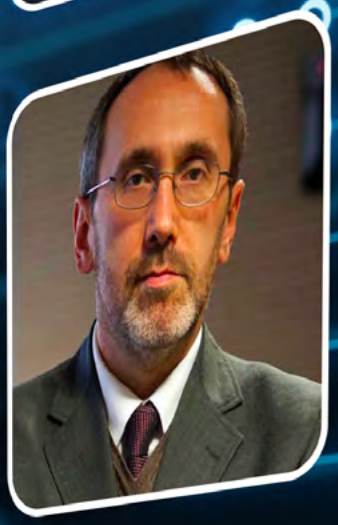
Family tech
SLIDINGLIFE, INNOVARE
SIGNIFICA RISOLVERE
PROBLEMI

Piccole legal tech crescono
COP ESCE DALLA FASE
BETA E LANCIA
TRE NUOVI SERVIZI

Corporate Leaders
GIANFILIPPO MANCINI,
LA CURA DELLE PERSONE

Sotto la lente
GREEN ARROW CAPITAL
GIOCA IN ATTACCO

In scia all'avvio della Fase 2 alcuni general counsel raccontano a MAG la ripartenza delle direzioni affari legali che dirigono, le sfide e il futuro



DOPO IL *LOCKDOWN:* COSÌ RIPARTONO I GENERAL COUNSEL

CALENDARIO EVENTI 2020

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

LEGALCOMMUNITY AWARDS

Sono gli awards che si riferiscono alla testata Legalcommunity ovvero che premiano i migliori avvocati di studi per settore industriale o di area di diritto. Sono 10 all'anno.

Energy Awards	Milano, 30/01
Finance Awards	Web Edition New Date, 05/05
Tax Awards	Web Edition New Date, 28/05
IP & TMT Awards	Web Edition New Date, 11/06
Corporate Awards	In riprogrammazione
Italian Awards	In riprogrammazione
Forty under 40 Awards - Italy	In riprogrammazione
Labour Awards	Milano, 17/09
Litigation Awards	Milano, 01/10
Marketing Awards	Milano, 26/10

LEGALCOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

La settimana internazionale di eventi per la Legal Business community a Milano

Legalcommunity Week	New Date Milano, 12-16/10

INHOUSECOMMUNITY AWARDS

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

Inhousecommunity Awards - Italia	Milano, 15/10
Gold Awards	Madrid, 05/11
Inhousecommunity Awards - Switzerland	Lugano, 12/11

FOODCOMMUNITY AWARDS

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

Foodcommunity Awards	Milano, 30/11

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

L' evento annuale globale per la Finance community

Financecommunity Week	Milano, 16-20/11

FINANCECOMMUNITY AWARDS

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

Financecommunity Awards	Milano, 19/11

LC PUBLISHING GROUP

Sono gli eventi trasversali del Gruppo ovvero che si rivolgono a tutte le nostre *communities:* legal, inhouse, finance e food.

Corporate Music Contest	New Date Milano, 14/10
Save the Brand	In riprogrammazione
Sustainability Awards	Milano, 14/12

Iberian Lawyer

Questi eventi si riferiscono alla testata Iberian Lawyer e premiano i migliori avvocati e professionisti del settore legal in Spagna e Portogallo.

Labour Awards - Spain	New Date, Madrid, 08/10
Forty under 40 Awards - Spain	New Date, Madrid, 29/10
Labour Awards - Portugal	New Date, Lisbona, 26/11
InspiraLaw	In riprogrammazione

The Latin American LAWYER

Si pongono l'obiettivo di far emergere i migliori avvocati di studi specializzati nel settore "Energy & Infrastructure" in America Latina.

Energy & Infrastructure Awards	Sao Paulo, 20/10

Avvocati 2020, L'IMPREVEDIBILE EVOLUZIONE della professione

di nicola di molfetta

Ve lo ricordate? Negli anni scorsi il 2020 era universalmente stato eletto ad anno simbolo. La sequenza di cifre, due zero due zero, aveva un potere evocativo del tutto particolare. Merito dell'assonanza con quel modo di dire diventato ormai sinonimo di novità e innovazione, quel due punto zero che sembrava essere la definizione di ogni evoluzione concettuale e organizzativa adatta a descrivere qualunque cosa proiettata al futuro. Inclusi il mercato dei servizi legali e la professione forense.

Immaginare il domani non è così semplice come sembra. Appena cinque anni fa, per esempio, erano davvero pochi coloro i quali avevano già una salda consapevolezza di quello che sarebbe stato il ruolo che la tecnologia avrebbe avuto in questo settore.
Lo studio legale 20-20 sarebbe stato organizzato come un'azienda? Probabilmente sì. Internazionalizzato? Certamente. Societarizzato e magari quotato in borsa? Forse.

LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com

INFORMAZIONE

EVENTI

CENTRO RICERCHE

PUBBLICAZIONI

LC Publishing Group fornisce informazione 100% digitale sul mondo legal, finance e food, il tutto in chiave "business". È 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

LEGALCOMMUNITYCH

FINANCECOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITYUS

FOODCOMMUNITY

FOODCOMMUNITYNEWS

Iberian Lawyer

The Latin American LAWYER

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

Grande assente negli affreschi italiani sull'avvocatura 20-20 era la tecnologia e soprattutto il concetto di innovazione e ampliamento dello scenario competitivo. Il tema era considerato argomento per discussioni esotiche su un domani che sembrava destinato a restare, per lo più, confinato entro le pagine di certa letteratura di settore.

Inutile dire che per molti si tratta ancora di concetti alquanto oscuri. Tuttavia, accade sempre più spesso che succedano delle cose che rendono evidente e palese ciò di cui si racconta in libri e saggi che, sembrerà strano, non sono soltanto favole della buona notte per avvocati inquieti.

Accade per esempio che una banca internazionale decida di dotarsi, per la prima volta, di un panel di alternative legal service provider: soggetti che abbiamo imparato a conoscere e appellare con la sigla Alsp.
Non sono studi legali ma aziende.
Non sono realtà popolate (solo) da avvocati, ma spesso sono costituite da ingegneri (informatici e gestionali) manager, esperti di marketing, di gestione delle risorse umane e chi più ne ha più ne metta.

La banca in questione è Barclays (che tra l'altro, come racconto in Lex Machine, nel 2018 ha persino pensato di dotarsi di un incubatore in cui ospitare alcune legal tech) e il progetto è stato anticipato in questi giorni dalla head of legal external engagement, Caroline Graham, sulle pagine del sito inglese *The Lawyer*. Di cosa si tratta? In sostanza l'istituto ha deciso di dotarsi anche di un panel di Alsp con cui gestire una serie di attività che ormai sono sempre meno appannaggio esclusivo degli studi legali tradizionali. Parliamo di servizi di project management, e-discovery, contracting e così via.
La direzione legale, questo è forse l'aspetto più interessante, considera con sempre maggiore interesse la possibilità di integrare l'offerta di servizi degli Alsp con le attività messe a disposizione dagli studi tradizionali e in questo modo rendere più efficiente ed efficace la capacità di gestione e soluzione delle questioni legali.

Questa integrazione di competenze e prodotti dovrebbe solleticare anche l'intraprendenza degli studi legali che, soprattutto in Italia, finora si sono limitati a fare da spettatori rispetto alla evoluzione del mercato e dei ruoli. Ovviamente, fatte le debite eccezioni (alcune delle quali sono anche raccontate in questo numero di *MAG*).

Tuttavia il punto è proprio questo: il cambiamento in corso, così come la domanda di efficienza dell'attività (si pensi alle esigenze di delivery al tempo del coronavirus) non possono limitarsi a produrre sporadiche iniziative all'interno del mercato dei servizi legali.
Le eccezioni dovrebbero progressivamente diventare la regola. E guidare il nuovo corso della professione verso il suo *next level* sul fronte della competitività.

QUESTA INTEGRAZIONE DI COMPETENZE E PRODOTTI DOVREBBE SOLLETICARE ANCHE L'INTRAPRENDENZA DEGLI STUDI LEGALI CHE, SOPRATTUTTO IN ITALIA, FINORA SI SONO LIMITATI A FARE DA SPETTATORI RISPETTO ALLA EVOLUZIONE DEL MERCATO E DEI RUOLI

LEGALCOMMUNITY
AWARDS

WEB EDITION

7^ EDIZIONE

FINANCE AWARDS

05.05.2020

LIVE POSTING SU in DALLE ORE 19.00

SPONSORS

Accuracy
in excellent company

ALANTRA

MORROW SODALI

LC Publishing Group supporta ASSOCIAZIONE CAF Centro Aiuto Minori e Famiglia

#LcFinanceAwards

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

LEGALCOMMUNITY AWARDS

FINANCE AWARDS WEB EDITION

GIURIA

Francesco Beccali
Firiance Director,
Terna

Giorgio Bertola
Director – Debt Advisory and Restructuring – M&A Infrastructure team,
Rothschild & Co

Federico Born
Head of Leveraged and Acquisition Finance Financial Sponsor,
Banco BPM

Roberto Calanca
Responsabile Servizio Retail-Direzione Credito Anomalo,
Gruppo BPER Banca

Dario Capone
Responsabile Project Finance – Area Finanziamenti Strutturati & Consulenza d'Impresa,
Iccrea BancaImpresa

Andrea Castaldi
Vice President,
Deutsche Bank

Andrea Colombo
Managing Director – Head of Investment Grade Finance Southern Europe, BeLux, France,
J.P. Morgan

Paola Colombo
General Counsel,
Credito Fondiario

Benedetta Corazza
Executive Director – Acquisition & Strategic Finance,
Natixis

Giampaolo Corea
Head of Proprietary Portfolios Operations,
Intrum

Emanuela Crippa
Head of Legal,
Intrum

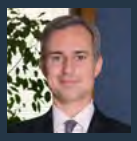
Simone Davini
Head of Legal & Corporate Affairs,
Crédit Agricole CIB

Vincenzo De Falco
Head of Investment Banking,
UBI Banca

Jean-Pierre Di Benedetto
Managing Director,
Argos Wityu

Federico Di Berardino
Vice Direttore Generale,
Hypo Alpe Adria Bank

Luca Falco
Head of Syndicate & Capital Markets,
UniCredit



Giuseppe Ferraro
Head of Corporate Finance, Retail and SME Banking Division,
Intesa Sanpaolo

Davide Fossati
Responsabile Territoriale Large Corporate,
Crédit Agricole

Claudia Ghiraldi
Responsabile Ufficio Legale e Contenzioso,
Credito Padano

Luca Giordano
Senior Transactor – Referente Equity Investment and LBO,
BNL Gruppo BNP Paribas

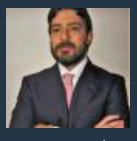
Elena Lodola
Head of Leveraged Finance Capital Markets Italy- Head of Domestic Debt Markets Italy,
BNP Paribas

Massimiliano Lovati
Responsabile Consulenza Legale,
Banco BPM

Alberto Lupi
Managing Director,
Kryalos SGR

Rossella Martino
Responsabile Legale,
Allianz Bank Financial Advisors e Investitori SGR

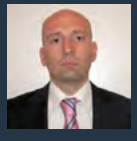
Cristiano Matonti
Group Head of Solutions & Assets Disposals,
Intesa Sanpaolo



Andrea Megale
Head of Legal and Compliance,
Industrial and Commercial Bank of China

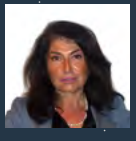
Diego Napolitano
CO-Head Structured Finance,
UBI Corporate & Investment Banking

Antonella Pagano
Managing Director,
Accenture



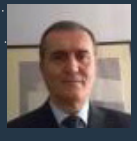
Gianluca Pagano
Responsabile Finanza Strutturata,
Crédit Agricole Italia

Massimo Pecorari
Head of Financing & Advisory Italy,
UniCredit



Francesca Peruch
Responsabile Consulenza e Perfezionamento Contratti,
Iccrea Bancaimpresa

Tommaso Poletto
Head of Financial Sponsor Group,
Equita SIM

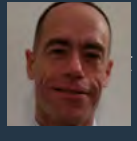


Daniele Quartieri
Head of Acquisition Finance and Corporate Lending,
UBI Banca

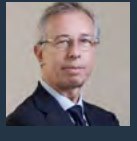
Alessandro Ragni
Chief Risk Officer,
Mediobanca International

Matteo Ricatti
Managing Director,
Clessidra SGR

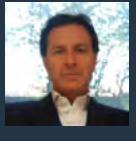
Simone Riviera
Head of Corporate M&A,
Equita SIM



Pietro Rizzuto
Head of Strategic Files Restructuring Department,
UniCredit



Stefano Rossi
CFO,
Alba Leasing



Giorgio Mario Tognazzi Cavalli
Business Director – Leveraged & Acquisition Finance,
Banca IMI

Giovanni Vasini
Director – Financial Sponsor Solutions Italy,
UniCredit Corporate & Investment Banking

SOMMARIO

42 SCENARI
LEGAL TECH: EFFETTO CONTAGIO

94 SCENARI
DOPO IL LOCKDOWN: COSÌ RIPARTONO I GENERAL COUNSEL

112 EVOLUZIONI
RANCILIO, LA TERZA DIMENSIONE DEL FAMILY OFFICE

136 FOOD BUSINES
FATTORE D, SPAZIO ALLE DARK KITCHEN

28 **L'intervista**
CASTALDI: COSÌ INIZIA LA NOSTRA FASE 2

34 **Zona rossa**
AVVOCATI MONOMANDATARI: SERVONO REGOLE

54 **Game changer**
LINKLATERS LANCIA UN SERVIZIO DI E-SIGNATURE SVILUPPATO CON DOCUSIGN

56 **L'intervista**
IMMAGINARE IL FUTURO NEL TEMPO DELL'ISOLAMENTO

68 **Riti online**
PROCESSO PENALE TELEMATICO, SOTTO LA LENTE

90 **Il profilo**
LA TORRE, ATTIVISTA PER VOCAZIONE

106 **Sotto la lente**
GREEN ARROW CAPITAL GIOCA IN ATTACCO

118 **Real estate**
NOVA RE, L'IMMOBILIARE SUPERERÀ LA PANDEMIA

›››

SEGUI I NOSTRI PODCAST

I COMMENTI
SULLE PRINCIPALI TEMATICHE
LEGATE ALLA GESTIONE
DEGLI STUDI LEGALI

UNA RACCOLTA
DI TUTTE LE INTERVISTE
E I COMMENTI DEI PROFESSIONISTI
DELLA FINANZA

STORIE
DEI PROTAGONISTI
DELLA COMMUNITY
DEL FOOD & BEVERAGE

LA RASSEGNA AUDIO
DELLE MAGGIORI NOTIZIE
PUBBLICATE
SUI SITI DEL GRUPPO

LE INTERVISTE
SULL'ATTUALITÀ
DEL MERCATO
DEI SERVIZI LEGALI

I TREND DELLE OPERAZIONI
STRAORDINARIE,
CON BANKERS
E AVVOCATI D'AFFARI

I DIALOGHI
CON I PROTAGONISTI
DELLA BUSINESS COMMUNITY,
TRA MERCATO E PASSIONI

PUBLISHING GROUP
LC

14 **Agorà**
NPLS: GIOVANNI BOSSI APRE UNO STUDIO LEGALE. NASCE CHERRY LEGAL

22 **Il barometro del mercato**
IL FONDO ANIA F2I RILEVA COMPAGNIA FERROVIARIA ITALIANA

72 **Piccole legal tech crescono**
COP ESCE DALLA FASE BETA E LANCIA TRE NUOVI SERVIZI

76 **Family tech**
INNOVARE? SIGNIFICA RISOLVERE PROBLEMI

80 **Sportello lavoro**
DIRIGENTI, ESCLUSIONE DALLA SOSPENSIONE DEI LICENZIAMENTI INDIVIDUALI PER TUTTE LE FIGURE

84 **Smart working**
SPAZIO LAVORO, IL FUTURO DOPO L'ALLARME COVID-19

88 **Diverso sarà lei**
GENERAL COUNSEL: SE SEI UOMO GUADAGNI DI PIÙ

100 **Corporate Leaders**
GIANFILIPPO MANCINI, LA CURA DELLE PERSONE

104 **Follow the money**
IL COVID-19 NON FERMA IL FUNDRAISING DEI PRIVATE EQUITY

122 **Finanza e diritto... a parole!**
ORDINAMENTO GIURIDICO, LO SPECCHIO DI VALORI E PRINCIPI

124 **Istruzioni per l'uso**
GESTIRE LE RICHIESTE DI OFFERTA CON METODOLOGIA SIX SIGMA

126 **Aaa... Cercasi**
LA RUBRICA LEGAL RECRUITMENT BY LEGALCOMMUNITY.IT

130 **Scenari gastronomici**
RISTORAZIONE, NON TUTTI I LOCKDOWN SONO UGUALI

140 **Calici e pandette**
HENRI CHAUVET CUVÉE NOIRE MILLÉSIME, BRINDIAMO ALLA LIBERTÀ

142 **Le tavole della legge (delivery)**
VIAGGIO IN GRECIA MA RESTO A MILANO

N.141 | 04.05.2020

Registrazione Tribunale di Milano n. 323 del 22 novembre 2017

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

Video Production
francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it

Centro ricerche
vito.varesano@lcpublishinggroup.it
vanessa.costa@lcpublishinggroup.it

Art direction
hicham@lcpublishinggroup.it • kreita.com
Design Team
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
Communication & BD Manager assistant
veronica.volpe@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
alessio foderi, barabino & partners legal, pasquale dui, paolo lanciani, gabriella ferraro, uomo senza loden

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

LEGALCOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

PATROCINIO
Comune di Milano

THE GLOBAL EVENT
FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

SAVE THE NEW DATE

12 - 16 October 2020 • Milan, Italy

Platinum Partners

BonelliErede · CARNELUTTI LAW FIRM · CHIOMENTI · Deloitte. Legal · DLA PIPER

Gold Partners

Accuracy · CastaldiPartners · 大成 DENTONS · Freshfields · Gatti Pavesi Bianchi · Gianni-Origoni Grippo-Cappelli Partners · GT GreenbergTraurig Santa Maria · Hogan Lovells · Legance Avvocati Associati · Nctm · Toffoletto De Luca Tamajo · T&P Trifirò & Partners avvocati

Supporters

Ordine degli Avvocati di Milano · ACC Association of Corporate Counsel Europe · AIGI · ANDAF · ASLA · Camera Arbitrale di Milano · ECLA · elsa The European Law Students' Association Italia · Fondazione dei Dottori Commercialisti di Milano · ISPRAMED

LC PUBLISHING GROUP SUPPORTS ASSOCIAZIONE CAF Centro Aiuto Minori e Famiglia

www.legalcommunityweek.com

Legalcommunity Week 2020 – Program (in progress)

CWP: *Conferences and working program*

SEP: *Social events program*

Open with registration

Invitation only

MONDAY ***12 OCTOBER***				*Partners*	*Address*
9:00 - 13:00		**CWP**	Opening conference: "Innovation and artificial intelligence" (*Lunch to follow*)	Deloitte. Legal	**Fondazione Stelline** Corso Magenta, 61 Milan
14:00 - 16:00		**CWP**	Roundtable: "New media"	LEGALCOMMUNITY	**Fondazione Stelline** Corso Magenta, 61 Milan
16:00 - 18:00		**CWP**	Roundtable	CastaldiPartners	**Fondazione Stelline** Corso Magenta, 61 Milan
From 18:30		**SEP**	Corporate Counsel Cocktail	Gatti Pavesi Bianchi	**Gatti Pavesi Bianchi** Piazza Borromeo, 8 Milan
TUESDAY ***13 OCTOBER***					
9:00 - 13:00		**CWP**	Conference: "Africa and the Middle East" (*Lunch to follow*)	BonelliErede Accuracy	**Fondazione Stelline** Corso Magenta, 61 Milan
14:00 - 16:00		**CWP**	Roundtable: "Cross border litigation"	GT GreenbergTraurig Santa Maria	**Fondazione Stelline** Corso Magenta, 61 Milan
16:00 - 18:00		**CWP**	Roundtable: "CSR & Sustainability: Business Ethics in Crisis Situations"	T&P Trifirò & Partners avvocati	**Fondazione Stelline** Corso Magenta, 61 Milan
18:00 - 20:00		**SEP**	Networking Roundtable	Hogan Lovells	**To be disclosed shortly**
From 19:00		**SEP**	Best PE Deal Makers Cocktail	Freshfields	**Freshfields Bruckhaus Deringer** Via dei Giardini, 7 Milan
WEDNESDAY ***14 OCTOBER***					
6:15 - 8:30		**SEP**	Corporate Run	LC Publishing Group	**Milan**
9:00 - 13:00		**CWP**	Conference: "LATAM" (*Lunch to follow*)	DLA PIPER	**Fondazione Stelline** Corso Magenta, 61 Milan
11:00 - 13:00		**CWP**	Roundtable	Nctm	**Fondazione Stelline** Corso Magenta, 61 Milan

Legalcommunity Week 2020 – Program (in progress)

CWP: *Conferences and working program*

SEP: *Social events program*

Open with registration

Invitation only

14:00 - 16:00		**CWP**	Roundtable on Arbitration	大成 DENTONS	**Fondazione Stelline** Corso Magenta, 61 Milan
18:00 - 20:00		**SEP**	Discussion and Cocktail	Legance AVVOCATI ASSOCIATI	**Legance** Via Broletto, 20 Milan
18:30 - 20:30		**SEP**	Talks & Cocktail	Jus Laboris Italy Global HR Lawyers Toffoletto De Luca Tamajo	**Toffoletto De Luca Tamajo** Via San Tomaso, 6 Milan
19:30 - 23:30		**SEP**	Corporate music contest	PUBLISHINGGROUP LC	**To disclosed shortly**
*THURSDAY **15 OCTOBER***					
9:00 - 13:00		**CWP**	Conference on Finance (*Lunch to follow*)	CHIOMENTI	**Fondazione Stelline** Corso Magenta, 61 Milan
19.15 - 23:30			Inhousecommunity Awards	INHOUSECOMMUNITY AWARDS	**Milan**
*FRIDAY **16 OCTOBER***					
18.00		**SEP**	International guest greetings	PUBLISHINGGROUP LC	**Milan**

SEE YOU FROM
12 TO 16 OCTOBER 2020

for information please send an email to : **helene.thiery@lcpublishinggroup.it** • **+39 02 84243870**

SCENARI

Npls: Giovanni Bossi apre uno studio legale. Nasce Cherry Legal

Cherry 106, intermediario finanziario attivo nell'acquisto, nella gestione e nell'incasso di crediti non-performing, partecipa alla costituzione di Cherry Legal S.r.l, una Società tra Avvocati. La nuova società – la terza nata in otto mesi ad opera del banchiere, manager ed imprenditore **Giovanni Bossi** dopo Cherry e Cherry 106 – svolgerà, soprattutto una volta passata la fase acuta dell'emergenza Covid-19, attività legali di recupero giudiziale dei crediti, assistenza in fase di due diligence per l'acquisto di portafogli di crediti non-performing ed eventuali attività legali di carattere stragiudiziale connesse al business model di Cherry 106.
Cherry Legal avrà sede legale a Milano e sede operativa a Padova.
Il coordinamento di Cherry Legal sarà affidato agli avvocati **Renata Castellan** e **Irene Pirelli Marti**, socie della nuova iniziativa, che potranno contare anche sulla solida struttura di Cherry 106 composta da legali, collaboratori e specialisti nella gestione del credito oltre che sulla rete di consulenti sul territorio nazionale.
Cherry Legal consentirà di unire l'esperienza nell'acquisto e nella gestione del credito del team di Cherry 106 con competenze verticali in termini di legal collection. L'obiettivo è quello di individuare soluzioni gestionali innovative, con un significativo aumento nell'efficienza dei processi e di riduzione dei tempi di esecuzione degli incarichi.
L'iniziativa segue di alcuni mesi quella a cui ha partecipato Unicredit dando vita a Uniqlegal (*leggi qui*).

IN AZIENDA

Sendabox: Valentina Pavan nuovo direttore generale

Sendabox, piattaforma online che integra soluzione di logistica con i servizi dei corrieri, rafforza il proprio management team con l'ingresso di **Valentina Pavan** in qualità di direttore generale.
Pavan arriva in Sendabox dopo un'esperienza di 15 anni maturata in Nexive, in cui ha ricoperto diversi ruoli, tra cui infine quello di chief commercial officer. La manager, prima di entrare in Nexive, ha maturato esperienza all'interno di aziende che operano in settori merceologici e in contesti di mercato diversificati (farmaceutico, cosmetico, servizi) ricoprendo ruoli di responsabilità crescente.

NOMINE

Il virus non ferma le promozioni: Bovo è partner in Linklaters, Alimandi in Cms

Seppur impegnate a fronteggiare l'emergenza coronavirus, le law firm internazionali non bloccano i processi di crescita interna per i propri professionisti. A confermarlo sono le recenti promozioni annunciate da due insegne di matrice anglosassone: Cms e Linklaters.
Prima, in ordine di tempo, è stata Cms che ha ufficializzato la nomina di 41 nuovi soci nelle sedi in giro per il mondo. Italia inclusa. Qui, è entrato a fare parte dei soci dello studio **Fabrizio Alimandi**, fiscalista, di base nella sede di Milano dello studio guidato in Italia da **Pietro Cavasola**.
In Cms dal 2007, Alimandi ha iniziato la carriera in uno studio tributario romano e consolidato la propria esperienza nel dipartimento di fiscalità internazionale di una big 4. Ha svolto per un periodo l'attività a Londra nello studio inglese di CMS.
Di queste ore, invece, è l'arrivo della nomina di **Loris Bovo** a partner di Linklaters, nell'ambito di un round che ha visto la promozione di 30 nuovi soci, nello studio guidato in Italia da **Andrea Arosio**. L'avvocato è un litigator specializzato nell'assistenza ai clienti in tutte le fasi del contenzioso, con particolare riferimento ai settori commerciale, bancario, assicurativo e fallimentare. Ha maturato una significativa esperienza anche in materia arbitrale sia a livello nazionale che internazionale e nel settore della ristrutturazione del debito. Con un passato in studi come Allen & Overy e Gianni Origoni, nel 2012 è entrato in Linklaters dove, nel 2018, era stato promosso counsel.
Guardando nell'insieme le scelte operate sia da Cms sia da Linklaters emerge chiaramente una forte attenzione delle law firm alla sede di Londra che, in entrambi i casi, ha ottenuto circa il 50% dei nuovi soci.

SIAMO SU TELEGRAM

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITY

@LEGALCOMMUNITY_IT

LCPUBLISHINGGROUP

FINANCECOMMUNITY

@FINANCECOMMUNITY_IT

LCPUBLISHINGGROUP

INHOUSECOMMUNITY

@INHOUSECOMMUNITY _IT

LCPUBLISHINGGROUP

FOODCOMMUNITY

@FOODCOMMUNITY _IT

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITY**CH**

@LEGALCOMMUNITYCH _CH

È DISPONIBILE

UN NUOVO CANALE

PER OGNI TESTATA

ISCRIVITI

PER RICEVERE LE NOTIZIE

E RIMANERE

SEMPRE

AGGIORNATO!

AL VERTICE

Banca Sella, Massimo Vigo nuovo amministratore delegato

L'assemblea degli azionisti di Banca Sella, riunita in videoconferenza, ha approvato il bilancio e ha nominato il consiglio d'amministrazione, che, subito dopo, ha indicato **Massimo Vigo** *(foto)*, attuale responsabile della rete, nuovo amministratore delegato e direttore generale della banca.
Vigo succede a **Claudio Musiari**, che, dopo 44 anni di lavoro nel gruppo, ha deciso di andare in pensione, lasciando il ruolo che ricopriva dal 2014.
Dopo una lunga esperienza nel settore bancario, Vigo ha iniziato a lavorare nel gruppo Sella nel 2007 e nel 2009 ha assunto la carica di responsabile del private banking della banca. A partire dal 2014 ha ricoperto l'incarico di responsabile della rete.
Contestualmente, l'assemblea ha approvato all'unanimità il bilancio 2019, che si è chiuso con un utile netto di 35,4 milioni di euro, in crescita del 39,5%. Il buon andamento della banca è evidenziato dalla crescita della raccolta globale (+9,2%), degli impieghi (+5%) e del margine di intermediazione complessivo (+ 3,9%).

MANAGEMENT

Lexant: Enrico Morello nuovo responsabile della divisione IT

Lexant, studio fondato da **Andrea Arnaldi** e **Anna Caimmi**, continua a crescere per linee interne promuovendo **Enrico Morello** a nuovo responsabile della divisione IT dello studio.
Nato in Veneto, Morello si è laureto in giurisprudenza con una tesi in Diritto penale dell'informatica. Nel 2011 ha iniziato in Lexant, allora Slacc, la pratica, diventando associate nel 2016 e da tre anni è project manager della divisione Banking & npl. Durante i primi anni di pratica ha collaborato anche con due diverse società di formazione in ambito tecnologico e giuridico, ed è da sempre il punto di riferimento per tutti gli aspetti IT dello studio: si è occupato dell'implementazione dei software adottati negli anni, del miglioramento dei processi e di tutte le soluzioni innovative prese da Lexant in termini di infrastruttura ICT. È inoltre il referente per ogni progetto con rilevanti profili IT, per esempio tutto ciò che concerne le piattaforme e i flussi informativi con le società partner per le attività di collection prelegale.

LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

#legalcommunityweek

SAVE THE NEW DATE

Wednesday

14

October

From

7,30

pm

IV EDITION

CORPORATE MUSIC CONTEST

LEGALCOMMUNITYWEEK

MILAN

LC Publishing Group supports ASSOCIAZIONE CAF Centro Aiuto Minori e Famiglia

#CorporateMusicContest

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

SUCCESSIONE

Equinox, Giorgio Mercogliano managing partner

Gli azionisti di Equinox Holding – rappresentati da Faber e dai partner del fondo di private equity – hanno designato all'unanimità **Giorgio Mercogliano** *(foto)* quale managing partner di Equinox, succedendo al fondatore del private equity, **Salvatore Mancuso**, scomparso lo scorso 18 aprile.
Mercogliano sarà cooptato nel board di Equinox Holding e avrà la responsabilità delle attività operative del gruppo.
Il manager, 48 anni, conta un'esperienza ultraventennale nel settore della finanza aziendale, maturata per la maggior parte nel settore del private equity. È entrato in Equinox sin dalla costituzione della società, lavorando al fianco di Mancuso.
Mancuso, che aveva 70 anni, è deceduto a Milano, a casa. Era stato il fondatore di Equinox — fondo nel quale avevano investito a inizio 2000, tra gli altri, Banca Intesa, il gruppo Pirelli, De Agostini e la holding besciana Hopa - e con questo veicolo era entrato come socio rilevante in diverse aziende italiane. Negli anni Equinox si è focalizzato sui settori dell'industria e ambiente, leisure e retail, trasporti e supply chain e sanità. Il fondo è entrato in aziende quali Alitalia, Church's, Citterio, Esaote e Manuli. Con l'ingresso di Equinox in Cai, la cordata che nel 2008 rilevò Alitalia, Mancuso è stato vicepresidente della compagnia aerea dal 2009 al 2013.

PROMOZIONI

Di Giò, nuovo counsel in Freshfields

I soci di Freshfields hanno annunciato la nomina a counsel di **Alessandro Di Giò** *(foto),* finora principal associate del gruppo "Antitrust, Competition and Trade", di base a Roma. Entrato in studio nel 2010, l'avvocato Di Giò ha sviluppato la propria carriera professionale concentrandosi sul diritto della concorrenza.
Per **Gian Luca Zampa**, socio a capo del gruppo antitrust in Italia, la promozione di Di Giò, «la seconda in due anni per il team antitrust, dimostra la nostra capacità di individuare e trattenere nel tempo i migliori talenti, favorendo un percorso di crescita e il rafforzamento dello studio attraverso la valorizzazione di energie interne, che sono fonte di ispirazione per il nostro team».
Con la nomina a counsel, Alessandro Di Giò entra a far parte del *management* del dipartimento, insieme a **Ermelinda Spinelli**, counsel, responsabile antitrust della sede di Milano, e **Giorgio Candeloro**, responsabile dell'area di *energy regulation*, nella gestione del gruppo antitrust di Freshfields che, in Italia e livello globale, è regolarmente in cima alle classifiche delle *directory* legali specializzate.

CAMBI DI POLTRONE

Michele Autuori nuovo partner di Watson Farley & Williams

Michele Autuori, già senior associate del dipartimento Shipping guidato da **Furio Samela**, entra a far parte della partnership di Watson Farley & Williams con effetto dal mese di maggio. Con l'avvocato Autuori sale a 7 il numero dei soci di Wfw in Italia e a 173 il numero complessivo dei soci Wfw a livello globale.
Specializzato in contratti di finanziamento navale, security package, ristrutturazioni, procedure concorsuali, operazioni di leasing in ambito yachting e compravendite di navi, l'avvocato Autuori ha maturato una consolidata esperienza anche nella gestione di controversie relative a qualsiasi tipo di charterparty, polizze di carico, controversie in materia assicurativa, sequestro di navi ed escussione di garanzie.
Affiancherà l'avvocato Samela nell'ulteriore sviluppo della practice di Shipping in Italia, già consolidata e riconosciuta sul mercato come una delle più prestigiose nel panorama legale italiano ed internazionale, e che oggi conta 6 professionisti tra cui **Antonella Barbarito**, **Beatrice D'Amato** e i recenti nuovi ingressi **Noemi D'Alessio** (da Holman Fenwick Willan) e **Sergio Napolitano** (da Cimmino Carnevale de Filippis).

NOMINE

Banca Euromobiliare, Zanon di Valgiurata presidente

Lucio Igino Zanon di Valgiurata *(foto)* è il nuovo presidente di Banca Euromobiliare, istituto del gruppo Credem specializzato nel private banking.
Zanon di Valgiurata è presidente della capogruppo Credem ed è nel consiglio di amministrazione dal 1985 ed è consigliere di Banca Euromobiliare dal 2002;
attualmente ricopre nel gruppo diversi incarichi: presidente di Euromobiliare
Advisory Sim e di Credemassicurazioni, vice presidente di Credemholding e di Credem Private Equity.
Banca Euromobiliare è guidata dal direttore generale **Matteo Benetti**; il vice presidente è **Stefano Pilastri**. Banca Euromobiliare gestisce e amministra masse per oltre 12 miliardi di euro (da fine 2019).

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

LEGALCOMMUNITYCH

FINANCECOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITYUS

FOODCOMMUNITY

FOODCOMMUNITYNEWS

Iberian Lawyer

The Latin American LAWYER

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

RENATO RAVANELLI

Il fondo Ania F2i rileva Compagnia Ferroviaria Italiana

E vengono definiti due deal in qualche modo storici: Esselunga passa interamente alla vedova di Bernardo Caprotti, Giuliana Albera, e alla figlia Marina; intanto, Gedi diventa interamente di Exor

Due settimane, quelle appena trascorse, ancora in pieno *lockdown* a causa del coronavirus, ma che hanno visto una certa resilienza del mercato corporate m&a. Da segnalare innanzitutto l'attivismo di F2i, che ha acquisito la società di trasporti Compagnia Ferroviaria Italiana rafforzandosi sul trasporto su treno. Nel frattempo, si completa il riassetto azionario del gruppo Esselunga, con le quote della società che passano interamente alla vedova del fondatore **Bernardo Caprotti**, **Giuliana Albera**, e alla figlia Marina, mentre Exor chiude l'acquisizione del gruppo Gedi, entrando nel mondo dell'editoria italiana.

IL FONDO ANIA F2I RILEVA COMPAGNIA FERROVIARIA ITALIANA

Giovannelli e associati ha assistito il fondo Ania F2i nell'acquisizione del 92,5% del capitale sociale di Compagnia Ferroviaria Italiana, il principale operatore indipendente in Italia nei servizi di trasporto merci ferroviari. L'operazione è la prima realizzata da Ania F2i, quarto fondo gestito da F2i sgr.

Alessandro Giovanelli e **Laura Bernardi** hanno guidato un team composto da **Raffaele de Ruvo**, of counsel, e dagli associate **Giulia Sannino**, **Lilia Montella** e **Matteo Bruni** per gli aspetti corporate. Gli aspetti fiscali dell'operazione sono stati coordinati da **Eugenio Romit**a, coadiuvato dagli associate **Antonello Lops**, **Dario Fedele** e **Gianluca Sica**, mentre gli aspetti labor dell'operazione sono stati seguiti da **Giuseppe Matarazzo**.

I venditori sono stati assistiti dallo studio legale Caporale & Associati di Roma, con un team composto dal managing partner **Antonio Caporale** e dall'avvocato **Nicola Vardaro**, mentre per gli aspetti fiscali dell'operazione sono stati assistiti da **Maurizio Bernardo**.

Il fondo Ania F2i ha acquisito il 92,5% del capitale della società. A vendere è stato **Giacomo Di Patrizi**, attuale socio fondatore della società, che manterrà la carica di amministratore delegato e il restante 7,5% del capitale. Nel deal gli azionisti di Compagnia Ferroviaria Italiana sono stati affiancati da Fante Group, che ha agito in qualità di financial advisor con un team composto da **Paolo Fassio** (founding partner), **Mattia Patti** (partner) e Dario **Alberti di Catenajo** (senior analyst).

Alessandro Giovannelli

Eugenio Romita

La practice
Corporate m&a

Il deal
Il fondo Ania F2i acquisisce il 92,5% di Compagnia Ferroviaria Italiana

Gli studi legali
Giovannelli e associati (Alessandro Giovanelli, Laura Bernardi, Raffaele de Ruvo, Giulia Sannino, Lilia Montella, Matteo Bruni, Eugenio Romita, Antonello Lops, Dario Fedele, Gianluca Sica, Giuseppe Matarazzo).
Caporale & Associati (Antonio Caporale, Nicola Vardaro, Maurizio Bernardo)

Gli advisor finanziari
Fante Group (Paolo Fassio, Mattia Patti, Dario Alberti di Catenajo)

Il valore
-

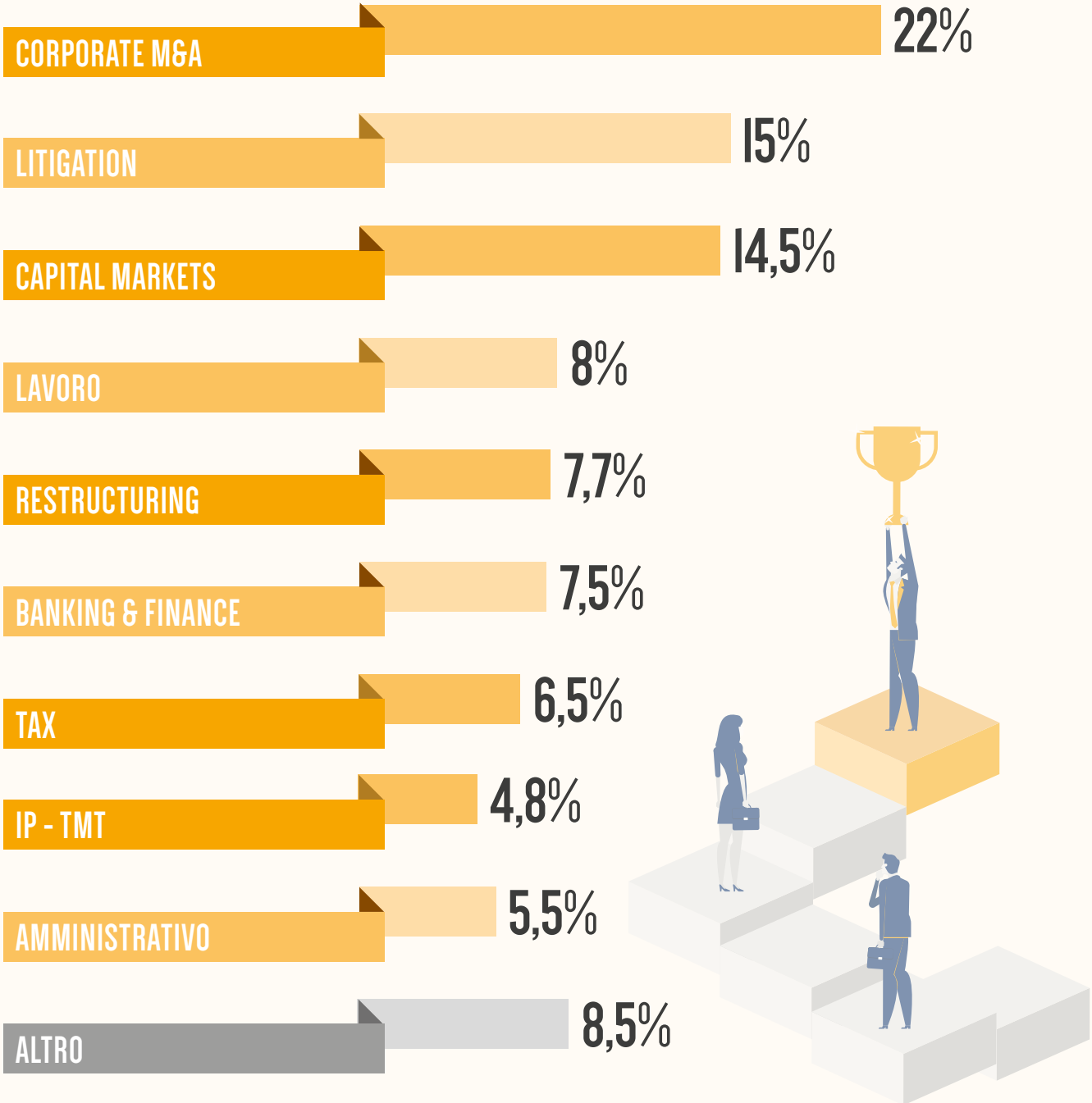
TUTTA ESSELUNGA A GIULIANA ALBERA E MARINA CAPROTTI

Chiuso il passaggio del 30% di Supermarkets Italiani da Giuseppe e Violetta Caprotti a Giuliana Albera e Marina Caprotti. Dopo la definizione del valore dell'azienda con l'arbitrato chiuso a fine marzo, la cessione delle quote da un ramo all'altro della famiglia Caprotti è andata liscia. Giuseppe e Violetta Caprotti hanno ceduto le partecipazioni (complessivamente il 30%) della holding Supermarkets Italiani alla società acquirente Superit Finco, controllata da Giuliana Albera e Marina Caprotti.

Al fianco di Giuliana Albera e della figlia Marina, secondo quanto appreso da Legalcommunity.it, hanno agito gli avvocati **Ferigo Foscari**, **Michael Immordino** e **Iacopo Canino** di White & Case, assieme a Francesco Gianni, di Gianni Origoni Grippo Cappelli.

I profili societari e fiscali sono stati seguiti da Pirola Pennuto Zei, con un team guidato dai partner **Stefano Tronconi** e **Roberta Pirola**

I SETTORI che tirano

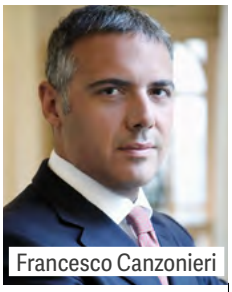


Periodo: 21 aprile 2020 - 04 maggio 2020 • Fonte: legalcommunity.it

e dall'associate partner **Cristiana Tironi**.
Roberto Casati, assieme a **Stefano De Dominicis** di Linklaters, ha rappresentato **Giuseppe Caprotti**, mentre **Violetta Caprotti** è stata assistita da **Sergio Erede**, socio fondatore di BonelliErede, assieme al partner **Gianpiero Succi**.
Il valore della transazione è pari a 1,84 miliardi, Violetta e Giuseppe incassano dunque oltre 915 milioni a testa. L'operazione è stata perfezionata nello studio notarile Marchetti.
L'operazione con la quale Marina Caprotti e la madre sono diventate azioniste uniche di Supermarkets Italiani, gruppo da oltre 8 miliardi di ricavi, è stata finanziata in parte (100 milioni) con mezzi propri, in parte con la cessione a UniCredit del 32,5% di La Villata Spa, società immobiliare che possiede gran parte degli immobili che ospitano i punti vendita Esselunga.
L'operazione prevede anche un finanziamento in pool messo a disposizione da Intesa Sanpaolo, UniCredit e Bnp Paribas.
White & Case ha seguito la finanza del deal Esselunga e si è anche occupato per conto della famiglia la dismissione di La Villata (un deal da 435 milioni). Questa operazione, sempre secondo quanto appreso da Legalcommunity.it, è seguita dai soci Foscari e Immordino.
Clifford Chance ha assistito il pool di banche coinvolte nell'operazione, con un team finance guidato dal partner **Giuseppe De Palma**, coadiuvato dal senior associate **David Neu**, dall'associate **Matteo Oliver Minuti** e dal trainee **Giuseppe Chiaula**. Sempre per Clifford Chance, un separato team corporate m&a, guidato dal partner **Alberta Figari**, con il senior associate **Jacopo Garonna** e l'associate **Vittorio Novelli**, ha assistito Unicredit con riferimento all'acquisizione di La Villata.

Ferigo Foscari

Francesco Gianni

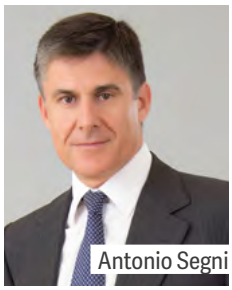

Francesco Canzonieri

Nell'operazione, Mediobanca ha assistito come financial advisor **Violetta Caprotti**, con un team composto da **Francesco Canzonieri**, **Francesca Anzeloni**, **Christian Basellini**, **Matteo Calegari** e **Luca Bollini**.
Giuseppe Caprotti è stato affiancato da **Marco Costaguta** di Long Term Partners e da **Marco Lippi**, ex banker di Morgan Stanley e Bnp Paribas, ora partner del fondo Pamplona.
Giuliana Albera e della figlia Marina, socie di maggioranza con il 70%, hanno arruolato come advisor i banchieri d'affari di Zaoui & Co e un team di Colombo & Associati.

La practice
Corporate m&a /real estate
Il deal
Giuliana Albera e Marina Caprotti acquisiscono il 30% di Supermarkets Italiani
Gli studi legali
White & Case (Ferigo Foscari, Michael Immordino, Iacopo Canino)
Gianni Origoni Grippo Cappelli (Francesco Gianni)
Pirola Pennuto Zei (Stefano Tronconi, Roberta Pirola, Cristiana Tironi)
Linklaters (Roberto Casati, Stefano De Dominicis)
BonelliErede (Sergio Erede, Gianpiero Succi)
Clifford Chance (Giuseppe De Palma, David Neu, Matteo Oliver Minuti, Giuseppe Chiaula, Alberta Figari, Jacopo Garonna, Vittorio Novelli).
Gli advisor finanziari
Mediobanca (Francesco Canzonieri, Francesca Anzeloni, Christian Basellini, Matteo Calegari, Luca Bollini)
Long Term Partners (Marco Costaguta)
Marco Lippi
Zaoui & Co
Colombo & Associati.
Il valore
1,84 miliardi

GEDI PASSA UFFICIALMENTE A EXOR

Si è perfezionato il passaggio del pacchetto di Gedi da Cir a Exor. Pedersoli Studio Legale ha assistito Exor nell'acquisizione della partecipazione di maggioranza in Gedi Gruppo Editoriale, editore di quotidiani in Italia con La Repubblica, La Stampa e tredici testate locali, editore di periodici (tra cui il settimanale L'Espresso) e leader per audience dell'informazione digitale, nonché uno dei principali gruppi nel settore radiofonico con tre emittenti nazionali, tra cui Radio Deejay.
Nel dettaglio, Giano Holding, società interamente posseduta da Exor, ha perfezionato l'acquisto del 43,78% di Gedi da Cir, assistita da Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners (Gop).
Giano Holding ha acquistato un ulteriore 5,06% del capitale del gruppo editoriale detenuto da Mercurio, che fa capo alla famiglia Perrone, assistita da Chiomenti, e ha stipulato un accordo con Sia Blu e Giacaranda Caracciolo, assistite dall'avvocato **Dario Trevisan**, per l'acquisto delle partecipazioni in Gedi, pari complessivamente al 6,07% del capitale.
Contestualmente sono stati stipulati un accordo di investimento, un patto parasociale e un accordo di put & call tra Cir, Exor e Giano Holding, nonché un accordo di investimento, un patto parasociale e un accordo di put & call tra Mercurio, Exor e Giano Holding concernenti l'acquisto da parte di Cir e di Mercurio di una partecipazione in Giano Holding ciascuna rappresentativa, in trasparenza, del 5% del capitale sociale di Gedi.


Antonio Segni

Carlo Re

Pedersoli ha agito con un team multidisciplinare, guidato dall'equity partner **Carlo Re** e composto dal senior associate **Fabrizio Grasso** e dall'associate **Alessia Castelli**. Gli aspetti capital markets relativi all'opa sono seguiti anche dall'equity partner **Marcello Magro**, con la partner **Marta Sassella** e l'associate **Vittoria Deregibus**, mentre gli aspetti regolamentari sono stati curati dall'equity partner **Davide Cacchioli**, con il partner **Alessandro Bardanzellu**.
Gop ha assistito Cir con un team guidato dal partner **Antonio Segni** e composto dal partner **Lidia Caldarola** e dall'associate **Davide De Franco**. I profili capital markets relativi all'opa sono stati seguiti anche dal partner **Andrea Aiello** e dall'of counsel **Giulia Staderini**, mentre i profili regolamentari sono stati seguiti dai partner **Francesco Salerno** e **Piero Fattori**.
Chiomenti ha assistito la famiglia Perrone con un team guidato dal partner **Italo De Santis** e formato dagli associate **Matteo Costantino** e **Francescav Ermice**.
Trevisan & Associati, al fianco di Giacaranda Caracciolo, ha agito con il managing partner Dario Trevisan.

La practice
Corporate m&a
Il deal
Exor acquisisce Gedi da Cir
Gli studi legali e fiscali
Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners (Antonio Segni, Lidia Caldarola, Davide De Franco, Andrea Aiello, Giulia Staderini, Francesco Salerno, Piero Fattori) Chiomenti (Italo De Santis, Matteo Costantino, Francesca Ermice) Trevisan & Associati (Dario Trevisan) Pedersoli (Carlo Re, Fabrizio Grasso, Alessia Castelli, Marcello Magro, Marta Sassella, Vittoria Deregibus, Davide Cacchioli, Alessandro Bardanzellu).
Il valore
102,4 milioni.

EVOLVE TO SUCCEED

Madeleine Horrocks, Partner del Dipartimento Finance di Orrick ed **Enrica Landolfi**, Head of ABS Origination for Continental Europe and Structured Finance for Italy presso HSBC, discutono dell'impatto immediato dell'epidemia di Covid-19 sul mercato della finanza strutturata, confrontando passato e presente per definire con quale approccio guardare al futuro.

MH: Hai già superato una crisi nella tua carriera: in che modo aveva condizionato il mercato?
EL: Nel 2007 sono cambiate le regole del gioco. Il crash fu causato da fattori endogeni al sistema finanziario e ha comportato un cambiamento professionale radicale per reinventare il mercato della finanza strutturata. Ci siamo ritrovati con nuova regolamentazione, nuove metodologie di rating e nuove regole di compliance. Abbiamo imparato ad approcciare le operazioni e il mercato diversamente. Si pensi ai rating ceiling delle giurisdizioni, alla comunicazione private/public side della banca o a quella con gli investitori nei road show.

MH: Come si "evolve per avere successo"?
EL: In una crisi, qualcosa rimane bloccato, qualcosa continua a muoversi. Devi capire come andare in questa direzione. Non avvilirsi, cambiare. La chiave è la capacità di pensare in modo diverso per identificare soluzioni adatte al contesto. In questa situazione, credo che l'evoluzione vincente sia la dimestichezza digitale e la previsione delle esigenze dell'economia reale.

MH: Quali sono gli impatti positivi della tecnologia sul tuo lavoro? E i limiti?
EL: Sfruttare la tecnologia per rendere efficiente il lavoro è una mia buona abitudine e mi ha permesso di operare con disagi ridotti. Ma la tecnologia rende difficile comprendere il linguaggio del corpo, e l'interazione umana è un fattore determinate nelle negoziazioni per i ruoli commerciali. Dovremo imparare la nuova etichetta digitale.

MH: È presto per fare previsioni, ma come ritieni che questa crisi impatterà sul nostro settore?
EL: Il grosso dell'impatto sarà correlato all'eventuale downgrading degli Stati e al deterioramento degli asset, alla base della finanza strutturata. L'uso della liquidità sarà diverso e, in termini di rischio, il COVID-19 diventerà un fattore da documentare. Cambierà il modo di lavorare, sfrutteremo il lavoro da remoto e avremo nuovi scenari di rating. Il lato positivo? I più reticenti si sono resi conto che il digitale conviene: può ridurre stress, traffico e inquinamento.

MH: Per ora, come stai vivendo questa crisi?
EL: Sono in un paesino isolato, ho dovuto ingegnarmi. Ho riparato mobili, spalato neve, cucinato, conosciuto ciò che mia figlia fa a scuola, aggiustato occhiali da vista con strumenti rudimentali! Conciliando tutto con il lavoro. È incredibile quanta energia abbiamo in noi, e l'approccio manageriale alle problematiche di tutti i giorni è stato fondamentale per gestire la complessità. E poi, da quando Gustavo il macellaio mi ha offerto il suo WIFI conosco i nomi di tutti i pezzi di carne. Gli intitolerò il mio prossimo progetto ABS!

Da sinistra:
Madeleine Horrocks, Partner del Dipartimento Finance, Orrick
Enrica Landolfi, Head of ABS Origination for Continental Europe and Structured Finance for Italy presso HSBC

CASTALDI: COSÌ INIZIA LA NOSTRA FASE 2

Il fondatore della boutique franco italiana CastaldiPartners racconta a *MAG* la gestione della crisi e la sua visione del futuro: «Prima regola prudenza, seconda audacia». Una partita «cruciale» per la professione

ENRICO CASTALDI

Sono giorni particolari. Di lavoro da remoto. E riflessioni sul futuro. Essere avvocati al tempo del coronavirus è una sfida che richiede prudenza nella gestione dell'emergenza e audacia nella costruzione del domani. *MAG* ha voluto discutere il momento con uno degli avvocati più sensibili al tema del cambiamento: **Enrico Castaldi**.
Il socio fondatore della boutique franco-italiana CastaldiPartners, dalla Toscana, racconta non solo come lui e i suoi colleghi stanno vivendo i giorni del *lockdown*, ma anche come sta affrontando l'emergenza in termini organizzativi e progettuali.
Lo studio ha istituito un fondo solidaristico «per rafforzare la situazione finanziaria». Intanto ha deciso di riprendere tutte le attività ordinarie: riunioni tra team di lavoro, per practice, incontri di via Savona... tutto in streaming. «È la nostra Fase 2».

Avvocato Castaldi, come sta vivendo questi giorni di *lockdown*?
Oggi (quando è stata fatta l'intervista, ndr) sono al giorno 44. Credo, a mia memoria, non mi fosse più capitato, da quando ero studente liceale (tanto tempo fa), di stare tutto questo tempo in uno stesso luogo. Ho sempre voluto "vivere" in più luoghi, un effetto pendolo tra Parigi e Milano con puntate in Toscana, a Roma e Venezia.... tutto dissolto nel giro di pochi giorni. Come lo vivo? Mi osservo e mi stupisco dell'adattabilità dell'essere umano, ovvero della mia.

> SE SI APRE LA "CORSA AGLI SCONTI" È VERAMENTE LA FINE DELL'AVVOCATURA D'AFFARI IN ITALIA

Tra Parigi, Milano e Livorno, dove ha deciso di trascorrerli?
Gli avvenimenti hanno deciso per me. Il 6 marzo decidevo di andare a passare il week end a casa all'Ardenza – Livorno; il giorno dopo era deciso il lockdown in Lombardia ... sono ancora qui.

Il lavoro da remoto è una condizione tipica per uno studio transnazionale come il suo. Eppure c'è molto di diverso nella situazione attuale, non crede?
Di diverso sicuramente c'è che non è una libera scelta. In tempi normali il lavoro da remoto si arricchiva con momenti di presenza negli uffici e non solo per necessità di coordinamento o per riunioni, ma anche per sviluppare socialità. Praticamente alla vigilia dell'arrivo della pandemia, noi avevamo ultimato la razionalizzazione dei nostri spazi di Parigi e Milano con l'obiettivo d'avere 50 postazioni di lavoro al servizio di una struttura prevista per 80 persone; un progetto di smart working accentuato. L'anno scorso avevamo ultimato la migrazione sul cloud dei nostri server e rivisto il parco informatico. Eravamo in ritardo con i sistemi di video conferenza e abbiamo dovuto recuperare. Anche sulla digitalizzazione della documentazione siamo oggettivamente indietro.

Quella che viviamo è una situazione inedita per tutti. Come la stanno vivendo i clienti?
Prescindendo dalle preoccupazioni per future recessioni aziendali o del mercato, mi sembra che la vivano con tanto impegno ed energia, ma soffrendo la mancanza di socialità.

E rispetto al rapporto con voi avvocati? State riscontrando richieste di sconti o di dilazioni dei tempi di pagamento?
A oggi non abbiamo avuto nessuna richiesta di sconti; forse è un caso, forse arriveranno tutte insieme. Potrebbe anche dipendere dal fatto che lavoriamo sempre su preventivi chiusi che sono stati a volte a lungo discussi. Su questo tema vorrei spendere due parole.

Dica...
Se si apre la "corsa agli sconti" è veramente la fine

> ABBIAMO ADOTTATO UN PIANO PER RAFFORZARE LA NOSTRA SITUAZIONE FINANZIARIA CON LA COSTITUZIONE DI UN FONDO SOLIDARISTICO

dell'avvocatura d'affari in Italia. Lo abbiamo sperimentato nel periodo 2008/2015 e sappiamo tutti quanto le marginalità si sono erose. Forse prima di Lehman erano eccessive; ma adesso non è più così. Se si tratta di "acquistare" con maggiore efficacia i "prodotti" che noi studi legali offriamo chiedendoci di fornire servizi più intelligenti e a maggior valore aggiunto, allora accetto la sfida. Se si tratta invece del "visto il momento, ci faccia lo sconto perché lo fanno tanti suoi colleghi", io dico: non ci sto.

Sarà una sfida per i prossimi mesi?
Secondo me questa sarà la partita cruciale per la nostra professione nei prossimi mesi (anni?). Altro è il discorso sui tempi di pagamento.

Le richieste di dilazione o riscadenziamento dei pagamenti?
Esatto, se ce lo chiedono, noi rispondiamo. Infondo, siamo un'azienda e la nostra tenuta finanziaria dipende da quella dei nostri assistiti. Ho sempre avuto reazioni franche e positive.

Navighiamo tutti a vista. Uno studio legale come può gestire il momento? Voi cosa state facendo? Che iniziative avete adottato?
Dal 24 febbraio l'ufficio milanese era in smart working volontario, poi il 9 marzo è stato chiuso. La settimana dopo è successo anche per Parigi e Lione. Il 27 marzo abbiamo adottato un piano per rafforzare la nostra situazione finanziaria con la costituzione di un fondo solidaristico al quale abbiamo destinato una frazione di stipendi, compensi ed anticipi soci, con ritenute che vanno dal 5% al 35%, applicando un principio di progressività. Quando non ce ne sarà più bisogno, ad emergenza finita, lo restituiremo ad ognuno di noi.

Fase 2?
Dal 20 aprile abbiamo iniziato la nostra Fase 2 che non vuol dire riaprire gli uffici, ma tornare ad una situazione di "normalità" riprendendo tutte le nostre attività ordinarie: riunioni tra team di lavoro, per practice, incontri di via Savona in streaming e così via.

Lei una volta mi ha detto: non possiamo "morire di finanza". Cosa intendeva?
Che anche uno studio legale può soccombere per stress finanziario. Nei prossimi mesi, almeno fino a luglio, la nostra fatturazione non dovrebbe subire un gran degrado, mi preoccupa invece un peggioramento dei termini di pagamento. Per metterci al riparo abbiamo rafforzato le linee di finanziamento bancario; le nostre banche hanno reagito positivamente e rapidamente. Abbiamo poi affrontato, per il momento solo in prospettiva, le opportunità degli aiuti governativi.

Quali?
Francia e Italia hanno varato due strumenti assai simili. Per l'Italia si tratta del credito assistito da garanzia del fondo centrale di garanzia delle Pmi e per la Francia dei prestiti di tesoreria erogati dal sistema bancario e garantiti dallo Stato

IN CIFRE

24
Gli anni di attività dello studio

40
Il numero dei professionisti

10
I partner

5
Le sedi: Parigi, Milano, Lione, Bruxelles, Londra

6/7
milioni di €
Il fatturato stimato (2019)

francese. Lato Francia, l'ordine di Parigi ci ha confermato che le strutture associate d'esercizio professionali devono poter utilizzare questo strumento finanziario, mentre in Italia non siamo ancora riusciti a chiarire questo punto. Sono mezzi finanziari importanti e potrebbero impedire di "morire di finanza". Sottotraccia emerge l'eterno dibattito se uno studio legale sia o meno un'impresa.

Questo momento mette a dura prova lo spirito imprenditoriale dei professionisti?
Direi che momenti di questo tipo esaltano le capacità d'impresa e deprimono lo spirito "*rentier*" di certi professionisti.

L'organizzazione in forma societaria sarebbe un aiuto a suo modo di vedere?
L'organizzazione societaria, in senso lato, potrebbe permettere la costituzione di riserve finanziarie con utili non distribuiti e quindi sottratti alla tassazione in capo ai soci: questo potrebbe aiutare.

Molti dicono che la professione verrà fuori da questa crisi profondamente cambiata. Lo pensa anche lei? In che senso?
Quanto noi usciremo cambiati da quest'esperienza? Quali mutamenti avranno i nostri quotidiani? Come sarà la nostra società alla fine di questa pandemia? Questi quesiti prescindono dalla fase di profonda recessione economica che si presenta per i prossimi mesi. Qualcosa ha coinvolto tutti noi, ci ha obbligato a modificare i nostri quotidiani, i nostri ritmi, le nostre modalità di relazionarci con gli altri. Sarà tutto archiviato in un ricordo collettivo da raccontare alle prossime generazioni? Una sorta di stop and go planetario? Oppure è un momento di snodo, che la storia indicherà come una sorte di tornante per l'abitante del pianeta Terra?

Che risposte si è dato?
Non sono un futurologo, posso solo offrire tre riflessioni.
La civiltà digitale oramai appartiene a tutti, anche a quelli nati prima del 2001 che ci convivevano soltanto. Abbiamo riscoperto il silenzio delle nostre città, l'aria tersa, le acque limpide. Ce ne dimenticheremo subito? Questo millennio è una lunga catena di paure: Twin towers, Lehman, riscaldamento globale, Daech, terrorismo, radicalismo religioso, migrazioni. Questa grande paura collettiva forse ci farà uscire da questo stato d'ansia latente che viviamo da vent'anni e potremo così affrontare il futuro con quella tranquilla determinazione e forza necessaria per migliorare il nostro pianeta smettendo di vivere sempre sull'orlo di una crisi di nervi (a proposito...viva il cinema, che non morirà mai!). Insomma, paradossalmente questa pandemia potrebbe essere un vaccino contro tante nostre ansie collettive.

E riguardo alla professione?
Per la professione potrebbe essere la stessa cosa. Più o meno da vent'anni, ma sicuramente da dopo il 2008, grandi cambiamenti sono in atto: digitalizzazione, rapporti con i clienti, criteri di valorizzazione economica delle nostre prestazioni, aspirazioni e necessità delle nuove generazioni dell'avvocatura. Un senso diffuso di perplessità, di timore è avvertito da tanti di noi,

> MOMENTI DI QUESTO TIPO ESALTANO LE CAPACITÀ D'IMPRESA E DEPRIMONO LO SPIRITO *"RENTIER"* DI CERTI PROFESSIONISTI

oscillando tra lo sguardo rivolto a un passato più facile e la messa a fuoco dei cambiamenti in atto. Ecco, forse, da oggi non dovremo più rischiare i torcicollo: avanti tutta.

Cosa cambierà sicuramente nel suo modo di organizzare lo studio?
"Prima regola prudenza, seconda audacia" ha scritto Alessandro Baricco qualche giorno fa. Questi sono i giorni della prudenza (si rafforzano le basi finanziarie); i giorni della coesione (si cerca di stare vicino ad ogni persona della nostra comunità) della franchezza (si lavora per i nostri clienti senza esitazioni o malcelate speranze di banali ritorni d'immagine). Ci sarà poi il momento dell'audacia e non sarà individuale, ma di tutta la nostra piccola comunità CastaldiPartners.

E cosa non cambierà mai?
Continuare ad avere con le imprese con cui lavoriamo, i nostri clienti, un rapporto basato sulla lealtà e la passione, per me elementi indispensabili per poter guardare avanti con un sorriso. (n.d.m.)

LEGALCOMMUNITY
AWARDS

WEB EDITION

7^ Edizione

Tax AWARDS

SCOPRI I **FINALISTI** QUI

28.05.2020

DALLE ORE 19.00

#LcTaxAwards

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

LEGALCOMMUNITY AWARDS

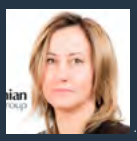
Tax AWARDS WEB EDITION

GIURIA

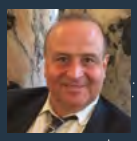
Giuseppe Abatista
Group Tax Director – Deputy Planning and Control Director,
Salvatore Ferragamo

Simona Alberini
Country Tax Manager Italy,
ABB

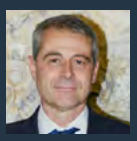
Fabio Aramini
Head of Transfer Pricing,
Kering



Laura Beretta
Group Tax Director,
Prysmian Group



Franco Biccari
Tax Litigation Manager,
Generali Group



Roberto Buccelli
Direttore Accounting and Tax,
Edison

Alessandro Bucchieri
Head of Tax Affairs,
Enel

Daniele Ciolfi
Country Tax Manager – Italy,
Unilever

Pierluigi Colombi
CFO,
Pernigotti

Marilena Di Battista
Tax Director,
Siemens

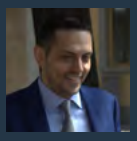
Francesca Fabbri
Responsabile Amministrazione, Bilancio e Fiscale,
Italo

Claudio Feliziani
Group Tax Director, *De Agostini*

Enrico Felter
Direttore Affari Legali,
Italmobiliare

Paolo Fietta
Direttore Generale Corporate e Group CFO,
Gruppo Sole 24 ORE

Laura Filippi
CEO,
ITW Italy Holding



Cristian Filocamo
Chief Financial Officer,
Mutti

Paola Flora
Responsabile Servizio Consulenza e Compliance Fiscale,
UBI Banca

Gaia Fraschetti
Tax Director,
Loro Piana

Claudio Frigerio
Head of Tax,
FCA bank

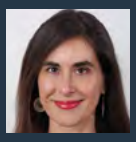
Filippo Gaggini
Managing Partner,
Progressio SGR

Letizia Gori
CFO,
Missoni

Laura Greco
Head of Tax,
Vodafone Italia

Fabio Grimaldi
Senior Vice President – Finance – Head of Group Tax Department,
Piaggio & C.

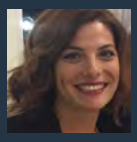
Massimo Guarnieri
VP Versace Global Tax,
Versace



Valentina Incolti
Senior Manager – International Tax,
Amazon Italia Services

Sara Lautieri
Tax Director,
Gruppo Reale Mutua Assicurazioni

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



Francesca Mazza
Head of Tax Compliance,
FinecoBank

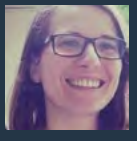
Valentina Montanari
CFO,
Gruppo FNM

Vito Orlando
Head of Tax,
Salini Impregilo

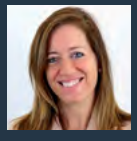
Andrea Papi
Head of Tax Affairs,
Generali Investments Holding

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

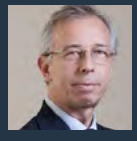
Giuseppe Peta
Tax Manager,
Ferrari



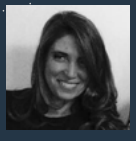
Federica Pitrone
Head of International Tax,
Intesa Sanpaolo



Silvia Roselli
Head of Fund Finance Italy,
Savills Investment Management



Stefano Rossi
CFO,
Alba Leasing



Valeria Sacco
Head of Tax Italy,
Crédit Agricole Corporate & Investment Bank

Carlo Sauve
Amministrazione Finanza e Controllo Fiscale,
Poste Italiane

Giacomo Soldani
Head of Tax,
EssilorLuxottica

Dario Taglioretti
Head of Tax,
Prometeon Tyre Group

Marco Tomei
Head of Finance & Tax,
Bayer

Roberto Trozzi
Controlling & Tax Manager,
Nissan Italia

#LcTaxAwards

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

ANTONIO DE ANGELIS

AVVOCATI MONOMANDATARI: SERVONO REGOLE

Parla Antonio De Angelis, presidente di Aiga. La crisi colpisce i giovani avvocati. Monomandatari senza tutele. «Ci stiamo preparando alla fase due. Bisogna ragionare in termini di prospettiva».

"C'

«C'è una generazione di avvocati a rischio». L'emergenza Covid-19, il rallentamento dell'economia, l'interruzione dell'attività dei tribunali sta avendo un impatto pesantissimo sulla classe forense e sulla parte più debole che la compone: i giovani avvocati. Nello scorso numero di *MAG* abbiamo ricordato che circa un professionista su due ha fatto domanda per essere ammesso al beneficio dei 600 euro messi a disposizione dal governo nell'ambito delle misure a sostegno dei redditi colpiti dalla crisi.
Buona parte dei richiedenti, come è facile immaginare, appartiene alla categoria dei giovani avvocati che nel frattempo, tramite Aiga, l'associazione che li rappresenta, sta cercando di far sì che davvero le iniziative prese in sede istituzionale per sostenere la classe forense riescano a dare un supporto ai giovani legali. Legalcommunity InterViews ha discusso la situazione con **Antonio De Angelis**, presidente nazionale dell'Associazione italiana dei giovani avvocati. Sul tavolo le questioni delicate delle udienze da remoto e del riconoscimento e tutela del ruolo degli avvocati "monomandatari", ossia impegnati a lavorare come collaboratori in studi di altri avvocati. «Quello che sta accadendo in questi giorni dice che una regolamentazione del fenomeno è assolutamente necessaria». Del resto, osserva l'avvocato, «le crisi costituiscono da sempre anche un momento in cui si presentano delle opportunità. Dalle crisi possono nascere opportunità di lavoro e può nascere la possibilità di avere un'avvocatura diversa».

Avvocato De Angelis, la crisi si è abbattuta pesantemente sui giovani avvocati. In che modo avete incassato il colpo, come vi siete mossi come associazione?
Abbiamo cercato di reagire da subito. A fine febbraio siamo stati tra i primi a chiedere che venissero sospese le udienze e i termini processuali, cosa che è avvenuta dopo quindici giorni circa. Nel frattempo abbiamo fatto in modo di restare costantemente sul pezzo, con continue istanze, richieste e proposte, rivolte al governo, al ministero della Giustizia, al Cnf e alla Cassa nazionale forense (si veda il box). Questo è stato il nostro lavoro nella prima fase. Ora ci stiamo preparando alla fase due, che sarà quella delle proposte, in cui bisognerà ragionare in termini di prospettiva.

MENTRE NOI AVVOCATI CONTINUEREMO A DISCUTERE DEL RISCHIO DI SMATERIALIZZAZIONE DEI PROCESSI, ARRIVERÀ L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE A TRAVOLGERE LA GIURISDIZIONE

Parla

ANTONIO DE ANGELIS

Clicca per ascoltare

Sospensione delle udienze, tutela della salute di tutti gli operatori del sistema giustizia e rinvio dei termini. Si è proceduto un po' in ordine sparso, all'inizio, ma adesso la situazione qual è?
Adesso la situazione è più uniforme. È intervenuto un decreto legge che ha chiarito quali udienze si sarebbero comunque dovute celebrare in tribunale o in modalità alternativa introducendo il tema affascinante delle udienze da remoto.

Voi che posizione avete?
Noi di Aiga abbiamo respinto qualsiasi approccio ideologico a questo tema. Purtroppo una parte dell'avvocatura ha reagito dicendo di "no" a tutte le udienze da remoto, di civile, di penale e di amministrativo, sostenendo

LA RICHIESTA

CONTRIBUTI PER GLI AFFITTI: TROPPI BUCHI

Un avvocato, uno studio legale? Il recente bando straordinario per l'assegnazione di contributi per canoni di locazione dello studio legale per conduttori "persone fisiche" indetto da Cassa Forense presenta delle criticità che Aiga ha voluto segnalare in una delle sue ultime iniziative a sostegno dei giovani avvocati alle prese con l'emergenza coronavirus. Scopo del bando è quello di sostenere l'esercizio dell'attività forense dalle gravissime ripercussioni economiche causate dall'attuale situazione epidemiologica da Covid-19, prevedendo la corresponsione di un contributo pari al 50% della spesa complessiva documentata per i canoni di locazione versati e relativi al periodo dal 1° febbraio al 30 aprile 2020, per un importo massimo di 1.200 euro al netto dell'IVA.
Il problema è che, per come è formulato, il bando esclude dal beneficio una serie di professionisti che pure avrebbero bisogno di questo sostegno. In particolare, rischiano di non poter accedere al contributo i titolari di un contratto di sub-locazione, quelli che hanno un contratto di concessione in uso e gli avvocati che condividono uno stesso contratto di locazione. L'idea che ogni avvocato abbia il "suo" studio legale non è ovviamente più così corretta. Declinare le iniziative di assistenza tenendo conto del nuovo assetto della popolazione forense aiuterà a non escludere chi ha davvero bisogno dal novero dei soggetti tutelati. (n.d.m.)

la tesi che i processi si celebrano in tribunale. Noi, come giovani avvocati, abbiamo sentito il dovere di andare oltre questo atteggiamento.

Ovvero?
La giovane avvocatura ritiene che le udienze penali siano difficili da svolgere in modalità da remoto. Questo perché ci sono una serie di garanzie che vanno rispettate e che possono avere una piena esplicazione solo nelle aule di tribunale. Detto questo ci sono comunque anche dei casi in cui anche alcune udienze penali possono essere svolte in modalità telematica. Per il civile e l'amministrativo il discorso è diverso. Qui abbiamo convenuto che non solo molte udienze potrebbero essere gestite per via telematica, ma che addirittura alcune potrebbero proprio non svolgersi ed essere sostituito per esempio dal deposito di memorie scritte. Poi è chiaro che anche nel civile, le udienze di audizione dei testi vanno svolte in tribunale dinanzi al giudice. Per l'amministrativo stesso discorso. Io sono un amministrativista e so bene che un buon 80% delle udienze potrebbero essere gestite in modalità alternativa.

Il cambiamento spaventa. Anche quando è necessario...
Questa fase di emergenza deve essere affrontata senza timori, approcciandola come fase sperimentale per capire se anche dopo si possa trarre il meglio da essa. Qualche giorno fa l'ho scritto anche su Facebook. Mentre noi avvocati continueremo a discutere del rischio di smaterializzazione dei processi, arriverà l'intelligenza artificiale a travolgere la giurisdizione. La storia insegna che è impossibile opporsi alle rivoluzioni tecnologie; l'unica cosa possibile è cercare di governarle, e l'avvocatura ha il dovere di farlo.

Altro fronte caldo è quello finanziario. Un avvocato su due ha chiesto il bonus straordinario da 600 euro. Voi avete chiesto (e ottenuto) che i neo iscritti siano ammessi al beneficio. Al di là del dato che ha lasciato in tanti senza parole, non crede che questo rifletta la necessità di ripensare la professione e svincolarla dalla sua unica o prevalente dimensione giudiziale?
L'ho detto chiaramente. Questa crisi rischia di far sparire una generazione di giovani avvocati. Chi inizia ora o chi l'ha iniziata da poco ovvero chi intende iniziarla e magari è alle prese con la pratica professionale o si sta laureando in giurisprudenza, potrebbe decidere di rinunciare alla professione magari cercando un futuro un po' più sicuro in qualche concorso pubblico. Il rischio è che noi, come nelle guerre, perderemo una generazione di neo avvocati.

Fa una certa impressione...
Detto questo io sono rimasto sorpreso dallo stupore suscitato dal numero delle richieste di ammissione al bonus arrivate dall'avvocatura. Sarebbe stato sufficiente andare a guardare l'ultimo rapporto Censis sull'avvocatura (o anche quelli precedenti) per rendersi conto che quelli sono i numeri e che oltre la metà degli iscritti avrebbe avuto diritto di fare domanda. È un dato che conferma il pessimo stato di salute della categoria. Vero è che questa crisi non farà altro che peggiorare la situazione. La crisi non colpirà solo gli avvocati con redditi bassi, ma anche i grandi studi che stanno iniziando ad allontanare tanti collaboratori.

ANTONIO DE ANGELIS

Ha fatto riferimento a studi che lasciano a casa i collaboratori, i cosiddetti monomandatari. Noi abbiamo visto, tra gli studi associati d'affari, un impegno a salvaguardare i professionisti intervenendo sui costi, autofinanziando la resistenza agli effetti della crisi (si veda il numero 140 di *MAG*). Ma evidentemente avete notizia anche di studi che stanno ricorrendo a tagli...
Quando parliamo di monomandatari non parliamo solo di avvocati che lavorano nei grandi studi d'affari. Anzi in queste strutture, i collaboratori sono anche in qualche modo contrattualizzati. Dal nostro osservatorio, però, riscontriamo che sono diversi i dominus che hanno anticipato ai loro collaboratori che non potranno tornare in studio una volta superata l'onda lunga della crisi. Nei grandi studi sono comunque state avviate misure di solidarietà interna che eviteranno il peggio per i collaboratori. Io sono preoccupato, però, per coloro che operano per strutture medie o mediopiccole, senza contratti che regolano il loro lavoro.

C'è bisogno di regole specifiche per una figura professionale destinata a essere sempre più diffusa?
Qui il dominus può decidere di mettere alla porta, senza preavviso particolare, il suo collaboratore. Per un titolare di studio è più facile mandar via un collaboratore che una segretaria che, invece, gode giustamente delle tutele di legge. Questo è un tema di assoluto rilievo. L'Aiga ha da sempre sostenuto questa battaglia. Nel 2018 abbiamo fatto approvare dal Congresso nazionale forense una mozione che impegnava tutti a offrire tutele ai monocommittenti, ad oggi non è stato fatto ancora nulla ma quello che sta accadendo in questi giorni dice che una regolamentazione di questo fenomeno è assolutamente necessaria. (*n.d.m.*)

PRATICANTI IN ATTESA DI GIUDIZIO

L'epidemia di coronavirus ha interrotto il processo di selezione ed esame degli aspiranti avvocati che aspettano di conoscere l'esito delle prove sostenute o la data di quelle prevista per il 2020: «Non chiediamo il 6 politico». Una petizione su change.org

di Comitato per l'esame d'avvocato

Nel mezzo di un'epidemia globale, le difficoltà emergono in ogni campo e l'incertezza sembra impossessarsi di ogni cosa. In questa fase, risultano "sospesi" anche i destini dei praticanti avvocato che hanno svolto la prova scritta dell'esame di Stato nel dicembre 2019 e di quelli che sono in attesa di poterla sostenere nel dicembre 2020, a cui addirittura si aggiungono coloro che hanno svolto la prova scritta nel 2018 e sono ancora in attesa della relativa prova orale.
Già in condizioni ordinarie, il sistema di abilitazione alla professione forense rappresenta un *unicum* nel panorama europeo che prevede, all'esito dei cinque anni del percorso di laurea e dopo il tirocinio della durata di minimo diciotto mesi, un esame della durata complessiva di circa un anno, di cui almeno sette mesi di attesa delle correzioni.
In questo percorso di abilitazione - del tutto anomalo - sono coinvolte, ogni anno, oltre 20.000 persone prossime ai trent'anni, che generalmente lavorano senza percepire alcun reddito (o quasi), ad eccezione di chi collabora nei grandi studi. In più, la riforma forense del 2012 ha eliminato la possibilità per i praticanti abilitati di ottenere mandati da propri clienti, risultando così per loro preclusa ogni possibilità di minima autonomia.

L'emergenza in corso rischia di dilatare ulteriormente i tempi del processo, costringendo chi ha sostenuto l'esame scritto nel 2019 – nell'attesa degli esiti - a sostenere nuovamente la prova scritta nel 2020. A tutto questo si aggiunge che, in assenza di soluzioni che permettano di evitare sovraffollamenti, la sessione scritta del 2020 non possa nemmeno avere luogo.
In questo contesto di totale incertezza, in cui dalle principali istituzioni competenti non è arrivato alcun cenno se non la sospensione della correzione delle prove scritte, un gruppo di praticanti milanesi (di "nascita" e di adozione) ha unito le forze, dando vita al gruppo *Facebook* "Comitato per l'Esame d'Avvocato". Nel giro di una settimana, oltre 2000 praticanti di tutta Italia si sono confrontati su questo gruppo, dando vita a idee e soluzioni per entrambe le sessioni, 2019/2020 e 2020/2021. Le proposte sono confluite in una lettera indirizzata al Ministero della Giustizia, ai Gruppi Parlamentari e al CNF, sottoscritta da oltre 3.800 persone

sulla piattaforma *change.org* (raggiungibile al link http://chng.it/ptbJbYkm).
Per il completamento dell'abilitazione iniziata nel 2019, i ragazzi del Comitato per l'Esame d'Avvocato hanno avanzato più idee, che vanno dalla correzione con modalità telematiche e potenziamento delle commissioni, all'abilitazione sulla base del superamento dei soli scritti oppure al passaggio al solo orale per tutti, da svolgere eventualmente in modalità telematica. Una ulteriore soluzione presente nella lettera indirizzata alle istituzioni prevede la correzione degli scritti con "congelamento" dell'eventuale esito positivo, così da evitare che chi risulti idoneo agli scritti 2019 debba, a titolo cautelativo, sostenere nuovamente lo scritto nel 2020.
Con riferimento all'esame 2020, si è invece ipotizzata la previsione del solo orale, da poter svolgere anche telematicamente oppure, secondariamente, lo svolgimento delle prove scritte in più poli di esame (utilizzando le sedi universitarie), così da ridurre il numero dei candidati nello stesso luogo. Da ultimo, nella lettera si avanza anche la proposta di due sessioni di esame (dicembre-giugno) per ridurre il numero dei candidati, e l'utilizzo di Pc, (come già avviene, ad esempio, per l'esame di Stato dei giornalisti professionisti) così da facilitare e velocizzare le successive correzioni.
La verità è che la situazione ha acuito ed evidenziato gli enormi problemi di un esame da riformare. E' del tutto anacronistico che, nel 2020, gli aspiranti avvocato si trovino a dover scrivere pareri ed atti a penna, che vengano testati solamente negli ambiti del diritto civile e penale, che non si richieda a chi svolge attività stragiudiziale di redigere un contratto, magari in lingua inglese.
Il paradossale meccanismo dell'esame prevede che migliaia di elaborati cartacei, da una determinata Corte d'Appello, viaggino poi per l'intera Penisola, per essere corretti presso la Corte d'Appello sorteggiata. Questa inutile e dispendiosa prassi prevede, oltre all'andata, anche il ritorno in sede per il solenne abbinamento delle buste ai nomi dei candidati e pubblicazione degli esiti. Oggi ogni settore fa uso quotidiano della tecnologia, ma l'esame di abilitazione è fermo al secolo scorso.
Piuttosto singolare è, inoltre, che per tutte le libere professioni, in Italia, sono previste due o più sessioni d'esame all'anno: per gli aspiranti avvocato la sessione è invece una sola, con la conseguenza che una bocciatura "blocca" il giovane professionista per almeno due anni. Ancora, se in Europa l'età media di accesso alla professione è di circa 26 anni, in Italia è di circa 30 anni e, se collo di bottiglia dev'essere, avrebbe più senso fosse prima dei 18 mesi di pratica.
Non si può poi nascondere che - per molte realtà professionali - il periodo di assenza dei praticanti dallo studio per diversi mesi, per consentire loro la preparazione agli esami scritti e poi orali, è un costo non recuperabile. Costo che aumenta col passare degli anni, specialmente se i giovani professionisti, pur inseriti a pieno titolo nell'organico dello studio e quindi a tutti gli effetti selezionati dal mercato, si trovano nella condizione di non superare per più volte l'esame.
Le criticità sono molteplici e note da tempo eppure, nel paese in cui ogni anno si cambia di qualche virgola, per esempio, l'esame di maturità, l'esame di abilitazione alla professione si presenta ancora come non meritocratico e dannoso per i candidati. Salvo il maldestro tentativo della riforma del 2012 e il fantasma della previsione di non consentire l'utilizzo dei codici commentati (che renderebbe questo esame ancora più anacronistico), nulla si muove e le cause di tutto questo rimangono pressoché oscure: forse il difetto di rappresentanza, forse la temporaneità della condizione di praticante.
Oggi i problemi sono solo esasperati dalla situazione contingente, e le preoccupazioni crescono per i silenzi e l'indifferenza percepita.
I praticanti non chiedono il 6 politico, ma risposte certe e rispetto per il loro futuro.
Il Comitato è nato per risposte per il breve periodo, ma l'ambizione è quella di non fermarsi, e anzi di offrirsi come seri e credibili interlocutori per ipotizzare una riforma strutturale delle modalità di accesso alla professione forense.

PRATICANTI IN ATTESA DI GIUDIZIO

Clicca per ascoltare

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITY

AWARDS

WEB EDITION

8^ EDIZIONE

IP&TMT AWARDS

11.06.2020

DALLE ORE 19.00

Sponsor

AGLATECH14
Language Service Provider

#LcIpTmtAwards

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

LEGALCOMMUNITY AWARDS

IP&TMT AWARDS WEB EDITION

GIURIA

Gianpaolo Accossato
Senior Vice President,
Marelli Group Associate General Counsel

Emiliano Berti
Presidente,
Nokia Italia – Head of Legal & Compliance, Nokia Europe

Andrea Bonante
Corporate Affairs & Global Compliance Director,
Moncler

Valerio Bruno
Director Legal Services – Contracting – ICEG,
Accenture

Marilù Capparelli
Director,
Legal Google – EMEA

Francesco Carducci
D.P.O & Senior Legal Manager IP,
Gruppo Lactalis Italia

Nadia Francesca Cipriano
Direttore Affari Legali,
Olivetti

Sara Citterio
Corporate Affairs – Legal and Compliance Manager,
Trussardi

Luigi Condorelli
Principal Counsel,
The Walt Disney Company Italia

Antonio Corda
Legal Affairs Director,
Vodafone Italia

Barnaba Costalonga
Senior Director Business & Legal Affairs,
ViacomCBS Networks Italia

Furio Curri
Head of Group General Legal Affairs,
Assicurazioni Generali

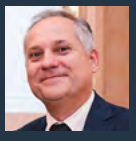
Carmen Di Marino
Legal & Compliance Counsel Europe,
Bellicum Pharmaceuticals

Marcello Dolores
Group Vicepresident,
Discovery Networks Sud Europa

Gian Maria Esposito
General Counsel,
Gruppo TeamSystem

Paolo Fabiani
Head of Legal and Corporate Affairs Dpt.,
Technogym

Chiara Gentile
General Counsel,
Gruppo De Cecco



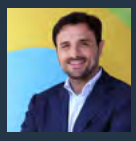
Stefano Iesurum
Head of Legal Affairs,
Diesel

Rita Izzo
Head of Group COO Legal,
UniCredit – General Counsel, UniCredit Services

Tanya Jaeger de Foras
Vice President – Deputy General Counsel & Acting Chief Compliance Officer,
Whirlpool Corporation

Antonello Lauro
General Counsel Jewellery Division,
KERING

Giacomo Leo
General Counsel,
Valentino



Fabrizio Manzi
Chief Legal Officer and General Counsel,
Italiaonline

Francesco Martiniello
Chief Compliance Officer – Anti-Money Laundering Officer – Group DPO,
illimity

Elena Mauri
Group Legal Affairs & IP Director,
Ermenegildo Zegna

Salvatore Mautone
Head of Legal & Compliance,
KIMBO

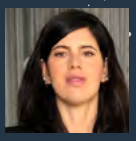
Sandra Mori
DPO Europe,
Coca-Cola

Ilaria Musco
Head of Legal and Regulatory Affair,
Dazn Italy

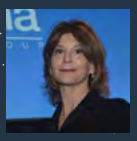
Simona Musso
Chief Legal Officer – General Counsel,
Lavazza

Monica Nannarelli
Direttore Ufficio Legale,
Morellato

Daniela Paletti
Head of Legal,
Edizioni Condé Nast

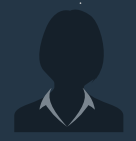


Rachele Perico
Head of Legal,
The Blonde Salad / Chiara Ferragni Collection



Gabriella Porcelli
General Counsel & WW IP, Ethics & Compliance, Director,
FENDI

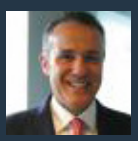
Valentina Ranno
Direttore Affari Legali e Societari,
L'Oréal Italia



Raffaella Romano
WW General Counsel & Compliance Officer,
Bottega Veneta

Valérie Ruotolo
Head of Legal,
HP Italy

Juna Shehu
General Counsel,
Poltrona Frau Group



Umberto Simonelli
General Counsel,
Brembo

Pierluigi Zaccaria
Responsabile Legal Affairs,
SEA Milano

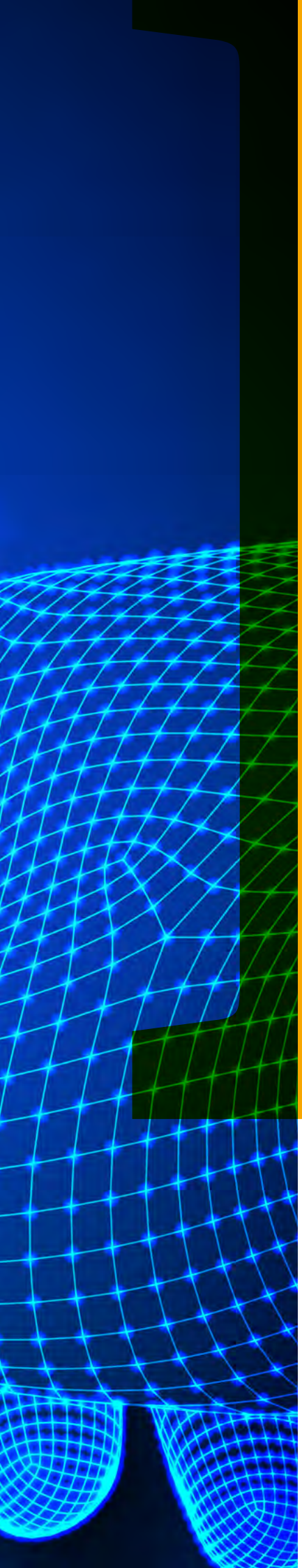
#LcIpTmtAwards

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

LEGAL TECH: EFFETTO CONTAGIO

Che impatto sta avendo il coronavirus sul settore delle tecnologie legali? Dopo due anni di investimenti ad alto ritmo, si rischia uno stop? In realtà l'emergenza sanitaria non farà che accelerare il trend registrato tra il 2018 e 2019 contribuendo a cambiare il volto della professione

di nicola di molfetta



Nulla sarà più come prima. Questa frase ritorna in continuazione nei commenti e nelle analisi degli analisti e degli osservatori dell'economia alle prese con i rebus sul futuro, ovvero nell'età che stiamo già imparando a chiamare post coronavirus.
Non fa eccezione chi si occupa di mercato dei servizi legali.
Qui, tra i tanti quesiti che circolano, uno dei più interessanti riguarda i processi di innovazione tecnologica. Che impatto avrà il Covid19 sugli investimenti degli operatori su questo fronte e più in generale sui processi di trasformazione della professione che tra il 2018 e 2019 hanno cominciato a essere evidenti a livello globale (sul punto, la lettura del libro *Lex Machine* può essere utile), Italia inclusa?

Il 2019 è stato un altro anno record per gli investimenti globali nel legal tech. Per il secondo esercizio consecutivo l'industria della tecnologia del diritto ha raccolto capitali per oltre un miliardo di dollari a livello globale. Un segnale importante. La conferma di un processo di trasformazione in corso all'interno del mercato dei servizi legali. Un trend in cui l'impatto della tecnologia si fa sempre più marcato, soprattutto nella gestione di alcune tipologie d'attività.
Una tendenza alimentata dalla crescente richiesta di efficienza da parte dei clienti che chiedono ai loro consulenti legali un'assistenza efficace a prezzi contenuti.

Dopo un 2018 chiuso con capitali raccolti per più di 1,5 miliardi di dollari, come dicevamo, anche l'anno appena trascorso ha fatto segnare, a livello mondiale, investimenti miliardari nel comparto legal tech. Secondo gli ultimi dati disponibili (si veda in proposito l'articolo *Legal tech broke investment record in 2019 as sector matures* pubblicato da Bloomberg Law) solo nei primi nove mesi dell'anno sono stati realizzati investimenti per più di 1,2 miliardi di dollari. E questa cifra, ovviamente, tiene conto delle sole operazioni di cui si conosce il valore in via ufficiale (il mega investimento del private equity Permira nella piattaforma di contract lawyering Axiom, per esempio, non è incluso).
Per capire l'importanza del *momentum*, basta considerare che 1,5 miliardi di dollari è la cifra raccolta dall'industria legal tech a livello globale nel periodo compreso tra il 2010 e il 2017. L'accelerazione registrata, quindi, non può passare inosservata.

IN ITALIA RESTANO ANCORA POCHE LE START UP LEGAL TECH CHE SONO RIUSCITE A INTERCETTARE OPERAZIONI DI FINANZIAMENTO PROVENIENTI DAL MONDO DEL PRIVATE EQUITY

GIOVANNI TOFFOLETTO

Le due operazioni più rilevanti del 2019 sono rappresentate dai 250 milioni di dollari ottenuti (in un round D sostenuto da Tcv e Jmi Equity) da Clio, società canadese che sviluppa software di law practice management e dai 200 milioni incassati dall'americana Onit, che si occupa di legal e contract management e automation, grazie all'investimento del private equity K1.

E il 2020? L'emergenza coronavirus sembra avere avuto un impatto sul mercato. Ma a ben guardare si tratta di un fenomeno dalle dimensioni ancora contenute e tutt'altro che capace di poter far preconizzare un anno di rallentamento del settore. È vero, se si guarda agli investimenti, in questo primo quadrimestre ce ne sono stati circa la

›››

THE LEGAL INNOVATION EVENT

Lexpo 2020

Europe's Leading Legal Innovation Event

September 14 - 15, Amsterdam

Reena SenGupta
Legal Strategy Consultant (RSG Consulting)

Anna Lozinsky
General Counsel (Loréal)

Wendy Butler Curtis
Chief Innovation Officer (Orrick, Herrington & Sutcliffe LLP)

Vincent Cordo
Central Legal Operations Officer (Shell International)

Chris Ryan
Managing Director (HBR Consulting)

Jeroen Plink
CEO (Clifford Chance Applied Solutions)

KEEP AN EYE ON

LEXPO.COM FOR NEW SPEAKERS

Mediapartner(s)

LC PUBLISHING GROUP LEGALCOMMUNITY

Iberian Lawyer

LEGALBUSINESSWORLD

CEE LEGAL MATTERS

metà (4) di quanti se ne erano registrati nello stesso periodo del 2019 (9) con una riduzione del valore dei capitali immessi in progetti legal tech del 42,3%. Tuttavia, se si confronta sempre il periodo gennaio-aprile 2020 con lo stesso del 2018 si nota che, a fronte di un calo del numero di investimenti registrati di un terzo, si è registrato un incremento dei capitali investiti nel periodo del 141%.

L'operazione più rilevante, al momento, si è avuta in Germania dove il tax app provider Taxfix ha chiuso un round di raccolta da 65 milioni (nel 2019 ne aveva raccolti altro 30) a cui hanno partecipato Index Ventures, Valar Ventures, Creandum e Redalpine.

Si tratta ancora di un'industria agli albori. E se questo è vero a livello globale, lo è ancora di più a livello locale.
In Italia il primo censimento dell'eco sistema legal tech nazionale è stato fatto a fine 2019 da Legal Tech Forum e Kopjra (si veda l'articolo *Legal tech italiane: ecco quante sono e quanto fatturano* pubblicato da legalcommunity.it). È nato così un osservatorio battezzato Legal Tech Network che ha contato, ad oggi, la presenza in Italia di circa una quarantina di start up legal tech.
Si tratta, nella stragrande maggioranza dei casi di iniziative imprenditoriali a livello embrionale. Il 46% di questo insieme di realtà è rappresentato da semplici progetti.
Le start up sono il 36%. Mentre le scale up sono l'8% del totale. Una su due di queste realtà è nata solo nell'ultimo triennio. Mentre il loro fatturato medio supera di poco i 500mila euro (la più grande fra queste registra ricavi pari a 2,4 milioni).

Le aree di attività in cui sono maggiormente concentrate queste micro aziende (il numero medio di dipendenti è pari a 9) sono trust services, reg tech, ip protection, legal management, gdpr, blockchain ecc.
La prima legal tech italiana (fondata nel 2009), come riportato in *Lex Machine*, è stata Iubenda. Il prodotto è quello che in gergo si chiama Saas (*software as a service*, un software in abbonamento) concepito per generare privacy e cookies policy in maniera semplice e a costi accessibili. In particolare, la start up è stata anche una delle prime (e ad oggi ancora poche) realtà a essere state in grado di attirare l'attenzione del venture capital nel nostro Paese: la società, infatti, è nel portfolio di Primomiglio Sgr.
Per venire ad anni più recenti e più precisamente al 2018, è Lexdo.it a chiudere un round di finanziamento da 850mila euro che, sommati ai 250mila messi assieme in fase di avvio, portano a un milione di euro le risorse a disposizione della piattaforma che genera contratti e documenti legali online. A sostenere il progetto creato da **Giovanni Toffoletto** ci sono una serie di business angel e il fondo di venture capital Boost Heroes, co-fondato da **Fabio Cannavale** (tra i creatori di eDreams, volagratis, lastminute.com e Destination Italia).
Nel 2019, invece, il progetto Cop (chiodiapaga.it, si veda l'intervista al fondatore, **Francesco Inguscio** nelle pagine seguenti di questo *MAG*) ottiene il sostegno del fondo di impact investing

STEFANO PREVITI

›››

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

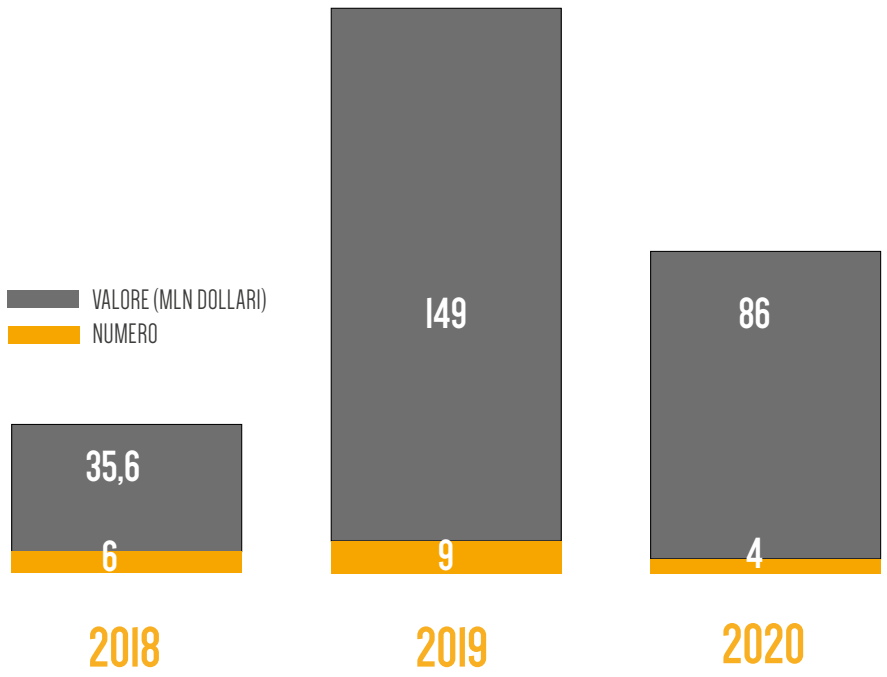
Lugano
Via Pioda 12
6900 Lugano (TI) Svizzera
tel +41 91.224.69.01
fax +41 91.910.63.37

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

L'andamento degli investimenti in legal tech: gennaio-aprile 2018-2020



Fonte: Elaborazioni MAG su dati Index.co. *dati al 26 aprile 2020

Oltre Venture in un primo round seed da 200mila euro. Il fondo, a maggio 2018, aveva già finanziato un altro progetto a forte contenuto legale, investendo (assieme all'imprenditore Giorgio Gandini e Sdg Group) 1,2 milioni di euro in KeyCrime, start up produttrice di un software anticrimine basato su sistemi di *predictive policing*.

Chi latita, tra i supporter delle prime legal tech italiane sono gli studi legali. Contrariamente a quanto si osserva all'estero e in particolare nel Regno Unito (dove ci sono diverse law firm, da Allen & Overy a Slaughter and May, che hanno dato vita a veri e propri incubatori), da noi sono ancora pochi gli avvocati che decidono di scommettere su questo tipo di progetti/prodotti.
Tra i casi noti va ricordato quello dell'avvocato **Stefano Previti** e dello studio Casalini Zambon che nel 2017 hanno investito 310mila euro in **Kopjra**, start up che ha realizzato una delle più interessanti piattaforme Saas che si occupano della protezione di prodotti tutelati da diritti d'autore. Tra le attività svolte più di recente, come riportato da un articolo del *Sole 24Ore* dello scorso 6 febbraio (*Il successo di «Tolo Tolo»: caccia preventiva ai pirati*) l'affiancamento del team di Mediaset che si occupa della tutela del copyright in occasione dell'uscita dell'ultimo film di Checco Zalone.

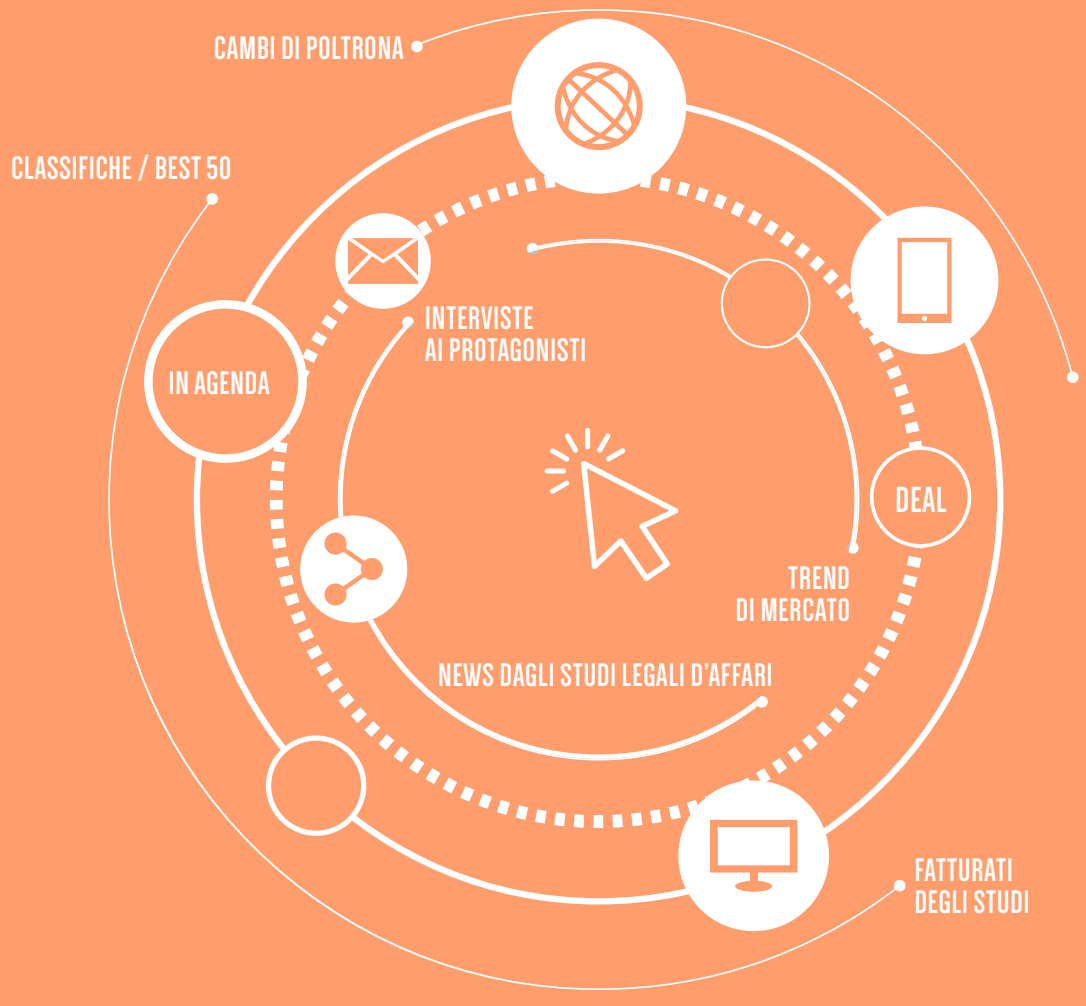
Tra gli altri casi di collaborazione tra start up innovative focalizzate nel settore dei servizi legali e studi professionali c'è quello di Deloitte legal che nel 2018 ha acquisito in2law dando vita a un vero e proprio caso di *open innovation* professionale trasferendo nella dimensione dello studio legale la logica tipica del mondo legal tech del

›››

LC PUBLISHING GROUP

LEGALCOMMUNITY

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



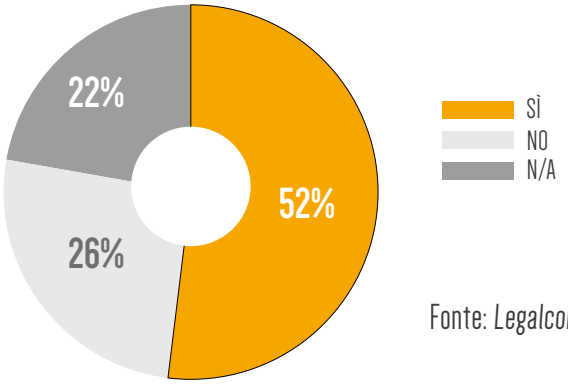
Seguici anche
sui nostri canali social

Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto

www.legalcommunity.it

Un budget in un caso su due

LO STUDIO HA UN BUDGET DEDICATO A INNOVAZIONE, RICERCA E SVILUPPO?



Fonte: *Legalcommunity*, Best 50 edizione 2020

Innovare? Sì. E ormai si tratta anche di un ministero con portafoglio. Secondo una ricerca svolta dalla redazione di legalcommunity per MAG, il 52% degli studi legali d'affari inclusi nella nuova edizione della Best 50 (la classifica dei primi cinquanta studi attivi in Italia per fatturato) ha un budget dedicato alle spese in innovazione, ricerca e sviluppo. E nel 40% dei casi si tratta anche di un budget definito in una percentuale specifica del giro d'affari dello studio legale in questione. Mediamente, questo budget si attesta attorno al 5%. Nella casistica rilevata, si va da strutture che dichiarano un budget dello 0,5% ad altre che indicano addirittura una spesa del 30%.
Tendenzialmente, la quota percentuale è più alta in studi boutique e più bassa in realtà di grandi dimensioni. Ma in termini di valore assoluto, però, la spesa destinata a investimenti in information technology, intelligenza artificiale e servizi connessi, è parecchio più alta nei secondi rispetto ai primi.
Tra i servizi che stanno registrando il maggiore impegno finanziario da parte degli studi legali d'affari presenti in Italia, ci sono anzitutto quelli di Advanced delivery (22%), seguiti da prodotti per l'automazione dei processi e dei documenti (20%). L'intelligenza artificiale è un asset che vede molte insegne impegnate a spendere, così come il knowledge management (14%) e lo smart working, ormai divenuto un asset essenziale per l'operatività di qualunque struttura.
Per concludere e aiutare la lettura del fenomeno è opportuna una precisazione. Oltre al 52% degli studi che ha risposto senza esitazione con un sì alla domanda se sia o meno dotato di un budget di spesa annuale per l'innovazione, c'è un 22% di insegne che ha laconicamente scelto di non fare disclosure. La quasi totalità di queste strutture, in realtà, ha un budget in questo settore, ma semplicemente (o meglio, incomprensibilmente) ha scelto di non far sapere quale sia.
Per cui, possiamo concludere senz'altri che negli studi legali d'affari, o almeno in quelli destinati ad avere certamente un futuro, l'innovazione è di casa.

software as a service e dando così vita al primo progetto italiano di "law as a service".

L'obiettivo di questa come di molte altre iniziative che avvicinano il più tradizionale mondo degli studi legali a quello della tecnologia del diritto è semplice: rispondere in maniera efficace alla richiesta di efficienza che arriva sempre più frequentemente da parte dei clienti.
L'età dell'innovazione corrisponde a una stagione di rivolgimento in cui è il mercato a guidare l'evoluzione del settore legale spingendo gli operatori a organizzarsi in modo nuovo; a declinare la propria attività in chiave di servizio e di prodotto; a esplorare nuove frontiere aprendosi alla tecnologia; e a innovare i

›››

PUBLISHING GROUP
LC

Disponibile il nuovo libro edito da
LC PUBLISHING GROUP:

LEX MACHINE

di Nicola Di Molfetta

INNOVAZIONE, TECNOLOGIA
E AVVOCATI:
COME CAMBIA IL MERCATO
E COSA BISOGNA SAPERE
PER FARCELA

Acquista la tua copia qui

o scopri l'elenco delle librerie in cui è disponibile!

Per informazioni

tel. 02 84243870 - info@lcpublishinggroup.it

modelli operativi più classici integrandoli con inedite linee di business. Tutto nel tentativo di dare vita a un processo all'interno del quale le idee vengono trasformate in soluzioni che creano valore per i clienti.
Una ricerca pubblicata da Mopi e Aigi nel 2019 e intitolata *Le nuove sfide per i giuristi d'impresa* chiarisce bene lo scenario. Nell'indicare le iniziative intraprese per aumentare l'efficienza della propria attività, i giuristi in house interpellati (general counsel e direttori affari legali) segnalano il maggiore uso di strumenti tecnologici di supporto al lavoro legale (33,6%).
I casi si moltiplicano. Intervistato a settembre 2019 da *MAG*, **Marco Pierettori**, chief legal officer di Investindustrial racconta come tutta una serie di attività, come la revisione preliminare di contratti standard come gli *nda* (non disclosure agreements) vengano ormai realizzate utilizzando software di intelligenza artificiale.

Essere in grado di ridisegnare la propria offerta di assistenza anche utilizzando strumenti come questi, sviluppati in tandem con una legal tech o in maniera autonoma, può essere determinante per uno studio legale al fine di non perdere grip sulla clientela più evoluta ovvero per immaginare assieme ai clienti un modo nuovo di declinare la propria attività di assistenza.
Il caso più interessante da questo punto di vista risale proprio all'inizio di quest'anno e più precisamente a quando, a gennaio 2020, Unicredit ha dato vita a uno studio legale, costituito in forma di società tra avvocati per azioni assieme agli studi La Scala e Nctm. Un progetto inedito, che si focalizza sulla gestione del contenzioso passivo bancario e della consulenza legale ricorrente e che si nutre di innovazione di processo e, neanche a dirlo, d'innovazione tecnologica (grazie all'implementazione dei servizi alla base del progetto Solve).

Inserito in questo contesto, l'impatto dell'emergenza coronavirus sembra destinata a non far altro che accelerare il trend registrato tra il 2018 e 2019 contribuendo, quindi, a cambiare il volto della professione.

OLTRE AGLI INVESTITORI ISTITUZIONALI, ALL'UNIVERSO LEGAL TECH SERVIREBBERO DEI PARTNER INDUSTRIALI. MA GLI STUDI LEGALI LATITANO ANCORA SU QUESTO FRONTE DOVE PURE SI POTREBBERO CREARE IMPORTANTI SINERGIE

MARCO PIERETTORI

LEGALCOMMUNITY
AWARDS

SAVE THE DATE

17.09.2020

ORE 19.15 • MILANO

9ª Edizione

Labour awards

Sponsor

SICURITALIA
INVESTIGAZIONI

#LcLabourAwards

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

LINKLATERS LANCIA UN SERVIZIO DI E-SIGNATURE SVILUPPATO CON DOCUSIGN

La law firm ha creato un sistema di firma elettronica qualificata. Ecco come funziona

ANDREA AROSIO

Linklaters procede nel suo ruolo di apripista, in Italia, sul fronte dell'innovazione (anche) tecnologica applicata al mondo dei servizi legali. È di questi giorni la notizia del lancio di un nuovo servizio di e-signature, sviluppato in collaborazione con DocuSign. Ne abbiamo parlato con il managing partner delle sedi italiane della law firm magic circle, **Andrea Arosio**.
In buona sostanza, «Linklaters è ora in grado di gestire i processi di firma, spesso dispendiosi in termini di tempo e risorse, interamente in modo digitale - spiega l'avvocato -. Più precisamente, nel contesto delle operazioni da noi seguite sarà possibile firmare la maggior parte della documentazione con una firma elettronica "qualificata" (e "digitale", per utilizzare una categoria propria solo dell'ordinamento italiano) con un processo completamente da remoto». Questo traguardo, come accennato, è stato raggiunto grazie all'accordo stretto con DocuSign Inc., società americana tra i maggiori player a livello globale nella realizzazione di soluzioni di firma elettronica.

Cosa distingue la firma elettronica "qualificata"?
La firma elettronica "qualificata" garantisce il più alto livello di sicurezza ed è equiparabile alla firma autografa in tutti gli stati dell'Unione Europea.
La sicurezza di questa soluzione deriva da una maggiore certezza circa l'identità del firmatario che deve infatti completare un breve processo di video-identificazione la prima volta che utilizza il sistema (e che non sarà più necessario per i due anni successivi) al fine di ottenere un certificato di firma elettronica qualificata.

Come funziona?
Possiamo identificare due casistiche: un firmatario che per la prima volta utilizza la firma qualificata con DocuSign ed uno che, invece, ha già firmato in precedenza e quindi ottenuto il certificato.
In entrambi i casi si riceve via *email* un *link* che collega a un ambiente Linklaters della piattaforma dove è possibile controllare i documenti prima di procedere. Successivamente, chi non ha mai utilizzato la piattaforma viene automaticamente reindirizzato a una video-identificazione di pochi minuti, in cui è richiesto di mostrare un documento d'identità (passaporto o carta di identità elettronica). Al termine si dovrà scegliere una *password* che consentirà di accedere alla propria firma anche le volte successive. A questo punto, dopo aver fatto *log-in* con le credenziali create, basta inserire un codice OTP ricevuto via SMS per completare la firma.

Quindi non servirà più vedersi o spostarsi "solo per qualche firma"?
Il processo è pensato per essere il più agile possibile e ogni firmatario per i due anni successivi potrà firmare comodamente dal proprio *pc, tablet* o *smartphone* semplicemente facendo *log-in* e inserendo il codice ricevuto di volta in volta via SMS.

Per quali attività sarà utilizzato?
L'intenzione è quella di diffondere l'utilizzo di questa soluzione per tutti i casi in cui è consentito dalla normativa. Considerata l'equiparazione della firma elettronica qualificata alla sottoscrizione autografa i casi esclusi sono piuttosto marginali, essendo l'unica eccezione di rilievo rappresentata dai documenti che richiedono la presenza del notaio.

Con che ritmo si immagina la diffusione del servizio?
Trattandosi di una novità l'adozione non potrà che essere graduale, andando di pari passo con la confidenza che il mercato prenderà con lo strumento. Riteniamo però che i tempi siano "maturi" e che la situazione emergenziale che stiamo vivendo abbia velocizzato la transizione verso il digitale anche per quei processi - come il cosiddetto "*signing*" - che sono rimasti ancorati al mondo analogico. Siamo convinti che, una volta provata questa soluzione, difficilmente avremo nostalgia delle centinaia di pagine da siglare e plichi cartacei da spedire e archiviare.

Quali saranno i benefici che porterà all'operatività dello studio e dei clienti?
Partendo dalla prospettiva del cliente, questa soluzione concilia le esigenze di sicurezza, tipiche delle operazioni in cui veniamo coinvolti, con un'agilità operativa senza precedenti. Si pensi anche solo alla complessità organizzativa che ruota attorno alla firma di accordi con molteplici parti coinvolte. Se nel caso di *signing* analogico fisico, oltre a dover conciliare data, orario e luogo in base alle agende dei partecipanti, la fase di preparazione delle copie cartacee, di apposizione di sigle e firma e di controllo finale che il processo sia correttamente completato può richiedere anche diverse ore; nel caso di *signing* analogico "per scambio di corrispondenza", l'onere di gestione della documentazione ricade interamente sul cliente, al quale è richiesto di stampare da sé il documento, apporre sigle e firme, scansionare il documento firmato per l'invio via email e trasmetterlo in originale alle controparti.

La soluzione alternativa messa a punto consente invece di evitare tutto questo?
Sì, eliminando qualunque documento cartaceo e consentendo alle parti di firmare con pochi passaggi anche dal proprio smartphone.
Questo potrà certamente avvenire anche durante un incontro fisico, magari necessario per sottoscrivere (solamente) i documenti notarili o, perché no, organizzato anche solo per celebrare tra tutte le parti coinvolte la chiusura dell'operazione.

Logistica a parte, ci sono atri vantaggi?
Vi sono benefici ulteriori. La piattaforma consente infatti un controllo del documento e del processo di firma altrimenti impensabile: tra le varie cose è possibile impostare un ordine specifico tra i firmatari, tenere traccia di ogni apertura e azione sul documento e impostare determinati campi (pensiamo ad informazioni mancanti) che possono essere completati solo da soggetti specifici. Il documento ricevuto per la firma è ovviamente immodificabile e, una volta firmato, contiene tutte le informazioni necessarie per dimostrare la valida sottoscrizione dello stesso.

Il vantaggio per lo studio?
Questi aspetti rappresentano certamente un grande vantaggio anche per lo studio. Si guadagna infatti in termini di efficienza, con processi più snelli e meno tempo speso in attività a basso valore aggiunto, allo stesso tempo assicurando al cliente un'esperienza di firma unica e decisamente innovativa.

Immaginare il futuro

NEL TEMPO dell'isolamento

Collaborazione, iper-evoluzione, flessibilità. Queste sono le tre chiavi per il domani secondo Guenther Dobrauz, partner di PwC Zurigo e leader Global Legal Tech di PwC Legal, che racconta a *MAG* la sua visione del mondo legale post-Covid

di alessio foderi

GUENTHER DOBRAUZ

Appassionato di tecnologia e *disruption*, **Guenther Dobrauz** è sicuramente la persona giusta nel momento giusto, se si vuole capire che direzione prenderà il mondo legale dopo la pandemia. Infatti, oltre ai suoi ruoli in Svizzera, è anche uno dei sette membri del Global Leadership Team di PwC e Leader Global Legal Tech di PwC Legal. Il Covid-19 è contemporaneamente un terreno di sfida e opportunità per capire come l'umano e il digitale interagiscono fra loro e come possono progredire

nel contesto legale. Se è vero che il passaggio allo smart working, la creazione di nuove abitudini sociali, la gestione degli spazi virtuali sono i principali cambiamenti di oggi, altre tecnologie di infrastruttura sono, però, proprio dietro l'angolo.

Dal punto di vista tecnologico, come vede lo scenario post-Covid?
Penso che anche quelli che non erano in origine entusiasti verso la tecnologia abbiano ora capito i suoi vantaggi. Questa è un'esperienza che consente a tutti di toccare con mano. C'è stato un passaggio collettivo alle video-chat e agli strumenti di collaborazione online. Prima, per esempio, c'era ancora qualcuno che ancora inviava le revisioni in pdf. Adesso molte persone stanno di fatto collaborando online e vedendo in tempo reale le modifiche fatte da ognuno all'interno dei documenti. Non è cosa da poco visto che, al momento, è necessario lavorare su un numero enorme di file. Penso che l'adozione, la familiarità e la fiducia nella tecnologia abbiano subito un enorme impulso. Le persone non torneranno indietro anche una volta finita questa esperienza.

Quali saranno quindi le soluzioni legal tech di domani?
(ride) Le domande sul futuro sono sempre difficili... Provo a condividere la mia prospettiva: direi che ci saranno delle tecnologie di infrastruttura che tutti pian piano useranno. Con questo intendo strumenti che ci consentono di collaborare e coinvolgerci. La collaborazione sarà fondamentale e l'uso della tecnologia è essenziale in quest'ottica. Inoltre, ci saranno strumenti più sofisticati, basati sull'intelligenza artificiale e altri che ci porteranno all'automazione dei documenti. Ecco, credo che questo genere di cose avrà un enorme incremento.

Qual è la sua definizione personale di *disruption*?
È una di quelle parole che piace a tutti, suona bene, ma il cui significato non è chiaro ai più. Nel campo legale non ci sarà *disruption* ma bensì un'evoluzione. Questo perché la miccia della *disruption* è la creazione di quello che si chiama nuovo design dominante. Ecco, nella sfera legale il design dominante non è la tecnologia. Sa, si possono avere i migliori computer o i migliori strumenti di intelligenza artificiale, ma se questi non possono essere ammessi in un'aula di tribunale... C'è tutta una regolamentazione che di fatto protegge gli intralci e in un ambiente come questo gli ostacoli hanno la meglio.

E quindi, cosa si può fare?
Personalmente penso che l'iper-evoluzione sia una cosa migliore: la tecnologia ci consentirà di fare molto di più e ancora meglio per i nostri clienti. Ma, come diceva mio nonno, capisci chi è un vero avvocato quando ti mette le braccia sulla spalla, ti guarda negli occhi e dice che andrà tutto bene. Molte attività svolte dagli studi legali non rientrano però in questa categoria e quindi i cambiamenti potrebbero comparire davvero rapidamente. Solo quando cambierà la regolamentazione ci sarà un vero elemento di

> SOLUZIONI DECENTRALIZZATE, SISTEMI DI RETE, BLOCKCHAIN. È QUESTO TIPO DI INNOVAZIONE CHE CREA RESILIENZA E LE PERSONE STANNO INIZIANDO A SPERIMENTARLO

disruption. Il fattore scatenante potrebbe essere l'accesso a considerazioni giuridiche.

Cioè?
Per esempio, nel momento in cui la normativa affermerà che per divorziare – in situazioni di accordo, mancanza di beni e nessuna necessità di prendersi cura dei bambini – non è più necessario coinvolgere un avvocato o addirittura un tribunale, ma è possibile procedere con il protocollo automatizzato online. In questo caso, BigTech o Tech start-up potrebbero prendersi questo spazio. Fino ad allora, però, ci sarà sempre bisogno di un avvocato, un tribunale, un giudice e le cose non cambieranno. Quindi, devono essere modificate le normative e, così facendo, cambierà anche il nostro modo di lavorare.

Questo potrebbe spaventare molti ...
Beh, è come internet. Mi ricordo che quando ho iniziato a lavorare come avvocato tirocinante c'era

> NEL BENE O NEL MALE TUTTI IMPARERANNO DA QUESTA ESPERIENZA. IN TEMPI ESTREMI, LE COSE ACCELERANO E LE PERSONE NON TORNERANNO INDIETRO

una grande discussione sul fatto di utilizzare o meno la posta elettronica. Oggi nessun avvocato può stare senza e-mail. Questo è il motivo per cui, riprendendo la domanda di prima, non credo che stiamo affrontando una *disruption*, ma piuttosto un'evoluzione alimentata dalla tecnologia esponenziale e dall'innovazione. Per una *disruption* totale avremmo prima bisogno di cambiare l'intero quadro normativo.

Ma i protagonisti del mondo legale come si posizionano verso la tecnologia?
Secondo me il mondo legale è molto diviso in questo momento. Un piccolo gruppo di player la adotta totalmente, alcuni sono più convinti e altri devono diventare più efficienti per ridurre i costi. Il resto, invece, si è seduto, in attesa, e osserva la situazione. Il che a mio parere è pur sempre un approccio giusto, in quanto non c'è ancora un design dominante. Naturalmente, avere un background tecnologico, come nel caso dei fornitori di servizi legali alternativi, aumenta anche la concorrenza. Tuttavia, per il mainstream penso ci sia bisogno di più soluzioni tecnologiche disponibili a prezzi più convenienti.

Quindi, la situazione dovuta al coronavirus sarà un vantaggio per i fornitori di servizi legali alternativi?
Penso che sia un vantaggio per tutti coloro che lavorano in un modo che calza il XXI secolo. In PwC Switzerland, ad esempio, siamo riusciti a passare alla modalità smart working nel giro di un giorno senza problemi: questo perché abbiamo una grande infrastruttura IT che consente a tutti di lavorare da casa in qualsiasi momento, anche simultaneamente, con pieno accesso a tutti i documenti e materiali PwC. Ad ogni modo, credo che nel bene o nel male tutti impareranno da questa esperienza. In tempi estremi, le cose accelerano e le persone non torneranno indietro. A parte questo, credo come sostiene il professore David Wilkins della Harvard Business School nel suo capitolo del mio ultimo libro «New Suits. Appetite for *disruption* in the legal world» che dovremmo smetterla di usare l'espressione 'fornitori di servizi legali alternativi' proprio perché questi fanno parte del new normal.

Una parola che sentiamo spesso in questo momento è resilienza. Come la collegherebbe all'innovazione?
Credo che la vera resilienza derivi principalmente dal processo di decentramento e dalla circolarità. Sin dalla

> IL MODO IN CUI LAVORIAMO CAMBIERÀ RADICALMENTE E IN MEGLIO, POICHÉ SAREMO IN GRADO DI SBLOCCARE IL NOSTRO POTENZIALE UMANO CREATIVO GRAZIE A UN CATALIZZATORE: LA TECNOLOGIA

prima rivoluzione industriale, abbiamo costruito un modello lineare con enormi rischi di concentrazione. Stiamo vedendo che adesso tutto sta precipitando: non possiamo nemmeno produrre prodotti di base, poiché ci mancano i componenti. Soluzioni decentralizzate, sistemi di rete, blockchain - È questo tipo di innovazione che crea resilienza e le persone stanno iniziando a sperimentarlo. Si spera che anche nell'economia reale vi sarà un passaggio all'economia circolare sia per fini sostenibili, il che è fondamentale, che per essere più resilienti.

Ha citato la blockchain, entro quando prevede la sua adozione?
La blockchain è una tecnologia di infrastruttura proprio come internet o l'illuminazione elettrica. Se internet ha cambiato il modo in cui interagiamo, la blockchain

›››

LEGALCOMMUNITY
AWARDS

6^ Edizione

corporate awards

EVENTO IN RIPROGRAMMAZIONE

MILANO

Sponsor

Accuracy in excellent company

SICURITALIA INVESTIGAZIONI

LC Publishing Group supporta

ASSOCIAZIONE CAF Centro Aiuto Minori e Famiglia

#LcCorporateAwards

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

cambierà il modo in cui si faranno le transazioni. Si arriverà al punto in cui le persone non si accorgeranno nemmeno di utilizzarla. Per tutti questi tipi di tecnologia di infrastruttura ci vuole tempo per espandersi. Onestamente, non ho idea di quanto tempo ci vorrà per l'adozione di massa, ma secondo diverse ricerche l'orizzonte temporale è fra cinque o sei anni a partire da adesso. Personalmente mi ci ritrovo. Sembra molto tempo ma in realtà non lo è. Il libro bianco sul bitcoin è stato pubblicato poco più di dieci anni fa. Poi, se ci si ricorda, il telefono ha impiegato 75 anni per raggiungere 50 milioni di utenti.

In questo lasso di tempo, quali sono però le principali sfide?
La sfida più grande è capire la blockchain. Oggi, quando dici questa parola, le persone la associano immediatamente a cripto valute, dark web e transazioni illecite. Questo mi ricorda l'inizio di Internet, quando la gente lo vedeva come un qualcosa di negativo ed era dubbiosa a riguardo. Quindi, nell'ottica di un'adozione deve esserci prima la fiducia nella tecnologia in questione. Ad ogni modo, penso che la blockchain farà le cose per noi come ha fatto Internet. Ha tutto il potenziale per essere un'altra tecnologia dirompente e, soprattutto, una vera trasformazione.

GUENTHER DOBRAUZ

Fra presente e futuro, quali sono le differenze tra questa e la prossima generazione di avvocati?
La prima sfida, direi, è anzitutto quella di avere una prossima generazione di avvocati. Ho una squadra giovane e ho il privilegio di lavorare con la Generazione Z e i Millennials. Senza generalizzare, ho notato che sono davvero concentrati su valori e scopi, nonché sull'equilibrio tra lavoro e vita privata. È fantastico. Vedo che si impegnano per la parte della giustizia della professione, per aiutare le persone e risolvere i loro problemi. Quindi, prima di tutto, penso che molti valori di un'azienda debbano cambiare o essere accentuati se vogliono attirare i migliori talenti in futuro. In secondo luogo, il modo in cui lavorano: guardano l'obiettivo e non le ore. Vogliono fare qualcosa di significativo ... Ancora una volta molti dovranno adattarsi per provvedere più chiaramente a ciò.

Sta dicendo che la flessibilità è sempre più importante ...
Esatto, cambieremo per qualcosa di più flessibile. Il che è positivo: perché quelle strutture che abbiamo, mi riferisco alle piramidi gerarchiche, sono di nuovo un retaggio della rivoluzione industriale, del pensiero lineare e dei modelli lineari. Personalmente, non ho ancora la soluzione. Nessuno ce l'ha. Ma siamo sulla strada del cambiamento e, di conseguenza, il modo in cui lavoriamo cambierà radicalmente e in meglio, poiché saremo in grado di sbloccare il nostro potenziale umano creativo grazie a un catalizzatore: la tecnologia.

GUENTHER DOBRAUZ

Imagining the future in times of isolation

a talk with Guenther Dobrauz

Collaboration, hyper-evolution, flexibility. These are the main pillars for the future of legal profession according to Guenther Dobrauz, Partner at PwC Zurich and Leader of PwC Legal Switzerland, that tells *MAG* how he foresees post-Covid legal scenario.

by alessio foderi

As one of seven members of PwC's Global Legal Leadership Team and PwC Legal's Global LegalTech Leader, Dobrauz is passionate about technology and disruption. He's the right person to talk with if you would like to get an idea of how legal firms of tomorrow will look like. That's why *MAG* decided to interview him. Particularly because, in this context, Covid-19 represents both a further challenge and an occasion to understand how human and digital worlds actually interact and can progress together in legal sphere. If it's true that switching to remote work, creating new social habits, coping with virtual spaces are the main nowadays changes, other infostructure technologies are just around the corner.

How do you foresee the post-Covid-19 scenario technologically speaking?
I think that even those who weren't originally positively disposed towards technology have now seen the benefits. This is a first-hand experience for everybody. We all switched to video chats and online collaborative tools. For example: Beforehand there were people still sending around mark-up documents in pdf format, now a lot of people are actually collaborating online and seeing each other's changes in documents in real-time. Not to forget that, at the moment, a huge number of documents have to be used or worked on. I think the adoption, the familiarity and the trust in technology has experienced a huge boost. The people won't go back coming out from this experience.

What will be the LegalTech solutions of tomorrow?
(laughs) Questions about the future are always difficult...

> "DECENTRALIZED SOLUTIONS, NETWORK SYSTEMS, BLOCKCHAIN AS A TECHNOLOGY LAYER - IT'S THAT KIND OF INNOVATION THAT CREATES RESILIENCE AND PEOPLE ARE STARTING TO EXPERIENCE THAT"

I'll give you my LegalTech perspective: I would say there will be infostructure technology that everybody will be using. By that I mean tools that allow us to collaborate and engage. Collaboration is key and the use of technology is essentially for that. Plus, there will be more sophisticated tools, AI-powered and leading towards automation on documents. I believe those kinds of things will get a huge boost.

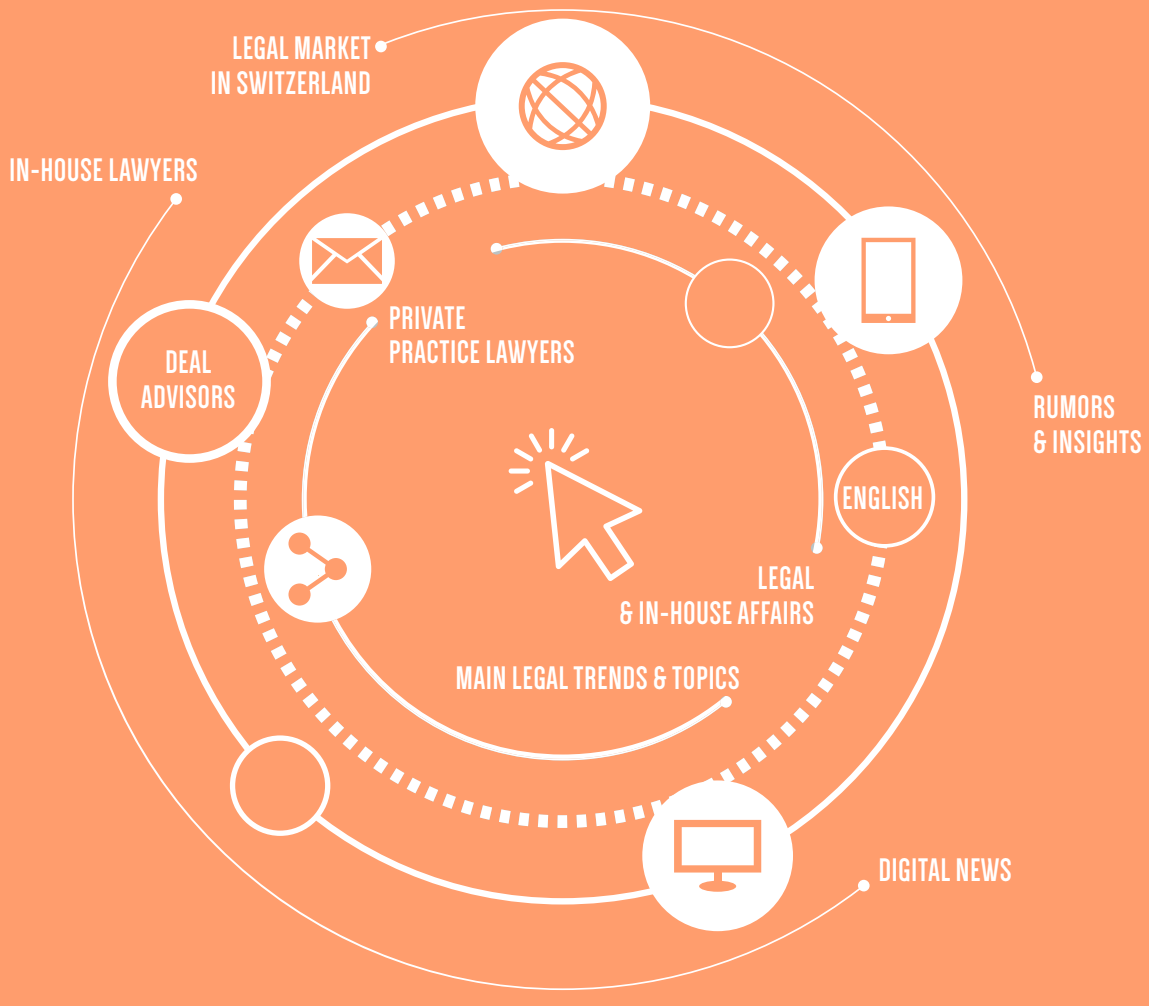
What's your personal definition of disruption?
It's one of those words which everybody likes, sounds cool and whose meaning multiple people don't understand. In the legal field we won't see disruption but evolution. This is because the trigger for disruption is the establishment of a new dominant design. In the legal sphere the dominant design is not technology. You know, you can have the best computers or

▸▸▸

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITYCH

The first digital information tool dedicated to the legal market in Switzerland



Follow us on

www.legalcommunity.ch

> I BELIEVE THAT EVERYBODY WHO GOES THROUGH THIS EXPERIENCE IN A POSITIVE OR NEGATIVE WAY WILL LEARN FROM IT. IN EXTREME TIMES, THINGS ACCELERATE AND PEOPLE WON'T GO BACK

AI tools but if they can't be admitted in a courtroom... You have regulation protecting the encumbrance and in such environment encumbrance wins.

And so, how to answer to this?
I personally think hyper evolution is a better thing: technology will just allow us to do much more for our clients and in a better way. But, as my grand-father used to say, you feel who a real lawyer is when she or he put her or his arms on your shoulder, looks you in the eyes and says that everything is going to be okay. Many tasks performed by law firms don't fall into this category and hence change could appear quickly in these areas. Only when the regulation changes there could be an element of disruption. The trigger for that could be access to justice considerations.

For example?
The moment when regulation says that, for doing divorces in situations of agreement, lack of assets and no need to regulate child care, you don't have to involve a lawyer or even court anymore, but you can proceed with automated protocol online. In this case it could be BigTech or Tech start-up's occupying this pace. Until then you need a lawyer, a court, a judge and things won't change. So, you have to change the regulations and through this the way we work.

This could scare many...
You know, it's like the Internet. I remembered when I started to work as a trainee lawyer there was a huge discussion about using e-mail or not. Today no lawyer wants to be without emails. That's why I don't believe we are facing disruption, but I believe we are facing hyper evolution powered by exponential technology and innovation. For real disruption we would need the change of the entire reglementary framework first.

How are players in the legal world positioning themselves towards technology?
In my opinion the world is very divided right now. A small group of players is totally embracing it, some are out of conviction and some need to become more efficient to cut costs. The rest is sitting, waiting and watching, which in my view is still the right approach as we don't have a dominant design yet. Of course, having a tech background – as it's the case for alternative legal service providers – levels up competition as well. However, for mainstream I think we need more tech solutions available at cheaper prices.

So, will Coronavirus be a boon for Alternative Legal Service Providers?
I think it's a boost for everybody who is working in a way representative of the 21st century. At PwC Switzerland, for instance, we managed to move to home office in one day without any problems: this is because we have a great IT infrastructure that allows all our staff to work from home at any time - even simultaneously - with full access to all PwC documents and materials. I believe that everybody who goes through this experience in a positive or negative way will learn from it. In extreme times, things accelerate and people won't go back. Other than that, I believe in line with Prof David Wilkins of Harvard Business School in his chapter in my latest book «New Suits. Appetite for Disruption in the Legal World» that we should get rid of the very term 'Alternative Legal Service Providers' as this is now simply part of the new normal.

A word we're hearing often is resilience. How would you link resilience to innovation?
I believe that real resilience chiefly results from decentralization and circularity. Since the first industrial revolution, we have

> THE WAY WE WORK WILL FUNDAMENTALLY CHANGE AND FOR THE BETTER AS WE WILL BE ABLE TO BETTER UNLOCK OUR TRUE CREATIVE HUMAN POTENTIAL AND TECHNOLOGY WILL BE A CATALYST FOR THIS

been building linear model with huge concentration risks. We're seeing now everything collapsing: now we can't even produce basic products, as we're lacking components. Decentralized solutions, network systems, blockchain as a technology layer - It's that kind of innovation that creates resilience and people are starting to experience that. Hopefully, also in the real economy there will be a move to circular economy for sustainability purposes, which is by far more important, and also for resilience purposes.

You mention blockchain, what timeline you foresee for its adoption?
Blockchain is an infrastructure technology just like the internet or electric light. As the internet has changed the way we interact, blockchain will change the way we transact. It will become buried in applications till the point that people don't even know it's there. For all this kind of infrastructure technology it takes time to come together and scale up. Honestly, I have no clue how long it will take for mass adoption, but according to different researches the time-horizon for mass adoption will be five or six years from now. I would personally agree with that. This seems like a long time away but actually it isn't if we remember how far we have already come given that the Bitcoin Whitepaper was only published just over 10 years ago. Remember that it has taken the telephone 75 years to reach 50 million users.

In this time-frame what are the main challenges, then?
The biggest challenge is to understand blockchain. Today, when you say this word people immediately associate it with cryptocurrencies, dark web and illicit transactions. This reminds me to when the internet started and people initially looked at it as something negative and dubious. So, the trust in technology has to arrive first for a later adoption. Anyway, I think that blockchain will do things for us as the internet did. It has all the potential to be another disruptive and more importantly a truly transformative technology.

What are the differences between this and next generation of lawyers?
The first challenge is to actually get the next generation to still become lawyers. I have a young team and I have the privilege to work with "GenZ" and Millennials. Without generalizing, I've noticed they're really focused on values and purposes as well as on work-life balance. That's great. I see they commit for the justice part of the profession, for helping people and solving problems. So, first of all, I think many a firm's values have to change or be accentuated if they want to attract top talents in the future. Secondly, the way they work: they want to work the job not the hours. They want to do something meaningful... Again, many will have to adapt to more clearly provide for this.

You mean flexibility is gaining huge importance...
Exactly, we'll change for something more flexible. Which is a good thing: because those structures we have, those pyramids, are again a legacy of industrial revolution of linear thinking and linear models. I don't have the solution, yet. Nobody has. But I think we are on the way and as a result the way we work will fundamentally change and for the better as we will be able to better unlock our true creative human potential and technology will be a catalyst for this.

LEGALCOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITY

Vi invitano a partecipare al

concorso letterario

i RACCONTI dell' ULTIMO BICCHIERE

Tema: "A ruota libera"
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: estate 2020.

Evento di premiazione: autunno 2020.

PUBLISHING GROUP LC

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

LEGALCOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITY

concorso letterario

i RACCONTI dell' ULTIMO BICCHIERE

la GIURIA

Presidente

Francesco Caringella Magistrato e Scrittore

Membri della Giuria

Wanya Carraro Vicepresidente Vicario *AIGI* e Senior Counsel *Publitalia '80*

Nicola Di Molfetta Direttore *MAG* e *Legalcommunity*, Group Editor-in-Chief *LC Publishing Group* e *Iberian Legal Group*

Federica Fantozzi Giornalista e Scrittrice

Massimiliano Mostardini Chairman *Bird & Bird*

Laura Pavese Senior Litigation Manager *Hewlett-Packard Italiana*

Umberto Simonelli General Counsel *Brembo*

Stefano Simontacchi Presidente *BonelliErede*

Con il supporto di AIGI

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

JEAN-PAULE CASTAGNO

NICOLA MENARDO

PROCESSO PENALE TELEMATICO, SOTTO LA LENTE

A partire dal 12 maggio e fino al 30 giugno si passa alla celebrazione telematica di udienze. Gli avvocati si dividono sui pro e contro di questa soluzione. *MAG* ne parla con Jean-Paule Castagno e Nicola Menardo

di giuseppe salemme

Alla lunga lista di fenomeni che hanno subìto una qualche forma di innovazione forzata durante questo periodo di emergenza potrebbe aggiungersi anche il processo penale. Una delle misure del decreto Cura Italia che più sta facendo discutere gli addetti ai lavori è infatti l'apertura, a partire dal 12 maggio e fino al 30 giugno, alla celebrazione telematica di udienze, camere di consiglio e indagini preliminari, attraverso videoconferenze e collegamenti da remoto.
La misura, che di base rappresenta un'estensione di

un modus operandi già consentito in specifiche circostanze (la cui ratio andava ricercata nella necessità di permettere a soggetti non in libertà di seguire i propri processi), ha suscitato, come prevedibile, parecchie opinioni critiche. In paricolare, l'Unione delle camere penali italiane (Ucpi) ha espresso preoccupazione per la possibilità che un'apertura a tali prassi, ritenute lesive dei principi di oralità, immediatezza e pubblicità posti a tutela del giusto processo in sede penale, possa progressivamente portare a una loro stabilizzazione anche a emergenza passata: «In Italia nulla è più definitivo del provvisorio», si legge nel documento emanato il 24 marzo dall'Osservatorio informatizzazione del processo penale dell'Ucpi.
A seguito delle osservazioni dell'Ucpi, anche il Garante per la protezione dei dati personali ha chiesto chiarimenti al ministro della Giustizia **Alfonso Bonafede** in merito ad alcune aree grigie delle nuove misure. In particolare, sotto indagine da parte dell'autorità ci sarebbero le piattaforme prescelte per lo svolgimento delle attività giudiziarie da remoto, Microsoft Teams e Skype for Business (entrambe proprietà di Microsoft), le quali non garantirebbero il massimo grado di riservatezza richiesto per lo *storage* di alcuni dati giudiziari sensibili. Tutto ciò, a valle di un disappunto generalizzato espresso dal presidente dell'Autorità **Antonello Soro** per non essere stato consultato preventivamente in sede di stesura dei provvedimenti governativi emergenziali.

C'È CHI DICE SÌ

Il fatto che la maggioranza degli avvocati giochi in difesa e tenga la linea dell'Ucpi non significa che non ci siano eccezioni. Un esempio è **Jean-Paule Castagno**, partner del dipartimento di penale d'impresa di Orrick, che, interpellata da *MAG*, si è mostrata aperta ad una svolta tech del processo penale: «Personalmente non condivido le prese di posizione nette e aprioristiche sul tema - spiega. – Certamente ci sono dei rischi, ma vanno individuati, mappati e analizzati nell'ottica di trovare le soluzioni migliori. La tecnologia entrerà prima o poi in tutte le componenti della nostra vita; quindi il problema non è tecnologia sì o tecnologia no, ma tecnologia come».
L'avvocato ha avuto un riscontro positivo dalle prime attività svolte da remoto: «Avevamo la necessità di condurre delle indagini e di sentire persone informate sui fatti con tutte le garanzie del caso. Così abbiamo predisposto una videoconferenza, accertando contestualmente l'identità della persona; redatto un verbale che tutte le parti coinvolte hanno potuto sottoscrivere con firma digitale e poi inviato la registrazione video per la trascrizione integrale alla cooperativa del tribunale. Tutto è andato bene: sia la comunicazione, sia la condivisione dei documenti con i diretti interessati sono state molto agevoli», sostiene. In effetti, sulla necessità di smaterializzare, o quanto meno di efficientare attraverso la tecnologia, tutta la componente "cartacea" dei processi penali è sostanzialmente d'accordo anche l'Ucpi.
Ma per quanto riguarda le udienze vere e proprie? Secondo Castagno ci sono margini di intervento della tecnologia anche lì: «Sicuramente ci sono momenti essenziali del processo in cui la presenza fisica è fondamentale e caratterizzante. Ma, una volta identificati questi ultimi, perché non dare la possibilità di rendere telematici e quindi più efficienti tutti gli altri?» si chiede. L'avvocato vorrebbe una categoria forense più ricettiva nei confronti dei cambiamenti: «Mi rendo conto che talvolta efficientare, e quindi ridurre i costi, per l'avvocato può voler dire ridurre la parcella. Ma è un aspetto che l'avvocatura, per quanto storicamente lenta nei cambiamenti, dovrà affrontare rivalorizzando e innovando la propria professionalità. La chiusura non serve: anzi, auspico l'apertura di un tavolo tecnico composto anche da tecnici informatici e di sicurezza, perché è evidente che Microsoft Teams non sia uno strumento adatto, e che servano più strume nti informatici diversi per gestire le numerose istanze processual-penalistiche».
Passando al merito della questione, la partner di Orrick lamenta, ad esempio, un'eccessiva macchinosità di udienze come quella "filtro" (o di smistamento): «Obbligare tutti i soggetti del processo ad essere in aula per un'udienza in cui si verifica il corretto espletamento delle notifiche è utile o necessario? Ci si potrebbe benissimo collegare da remoto, verificare tutto il necessario e disporre eventuali rinnovazioni», propone.
Non solo l'udienza-filtro potrebbe svolgersi in remoto: secondo Castagno anche le camere di consiglio e le udienze in cui si tratta di questioni preliminari (dove quindi non serve nemmeno l'imputato in quanto la difesa è di stampo tecnico) potrebbero essere informatizzate; con l'aggiunta di tutta la parte di processo relativa alla costituzione di parte civile. L'avvocato si mostra, inoltre, assolutamente aperta, sul lungo periodo, a valutare l'informatizzazione anche del dibattimento vero e

▸▸▸

SAVETHEBRAND TM

LCPUBLISHINGGROUP

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

EVENTO IN RIPROGRAMMAZIONE

MILANO

Partners

FOCUS ITALIAN LAW FIRM

LATHAM&WATKINS

#SaveTheBrand

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

proprio: «Tutti parlano di violazioni del principio di oralità, ma siamo sicuri che un collegamento audio/video rappresenti una violazione? E, in ogni caso, quando anche il processo necessitasse della sensibilità e delle sensazioni che possono nascere solo in aula, e quindi l'obiettivo della smaterializzazione non fosse raggiungibile già da adesso, rimane un obiettivo da porsi» sostiene. «Se anche gli Usa, culla della *cross examination*, si interrogano e sperimentano la *cross examination* da remoto, forse potremmo prendere esempio e quanto meno iniziare a pensarci» conclude.

LE RAGIONI DEL NO

Nicola Menardo, salary partner dello studio Grande Stevens, fa parte invece del nutrito schieramento di critici delle misure adottate in materia di processo penale dal decreto Cura Italia: «Per cominciare, risulta ingiustificata allo stato attuale l'estensione delle norme sul processo penale a distanza fino al 30 giugno, data di molto posteriore a ogni previsione di picco epidemiologico nonché assolutamente disallineata con le tempistiche delle altre misure di sicurezza, che si apprestano ad essere sollevate già nel mese di maggio». Secondo l'avvocato questo dato sull'estensione temporale, unito a quello relativo all'estensione "per materia" delle forme processuali telematiche, suscita l'impressione di una qualche volontà di una progressiva "normalizzazione" dell'eccezione, «specialmente se letto nel contesto delle proposte avanzate da due correnti di magistratura riguardo la possibilità di valutare l'adozione del processo a distanza come metodo alternativo standard per la celebrazione dei processi, ben oltre l'emergenza. Non sarebbe la prima volta, in Italia, che le eccezioni vengono prolungate fino a diventare la nuova regola; dopotutto, storicamente, l'insorgere di situazioni eccezionali ha sempre favorito iniziative volte a comprimere la libertà costituzionali, e bisogna quindi assolutamente evitare che proroghe oltre i modi e i tempi strettamente necessari», ha spiegato a *MAG*.

L'avvocato si dimostra tuttavia favorevole all'utilizzo della tecnologia nell'ambito di una smaterializzazione delle carte processuali: «Già da qualche tempo i giudici e i pm possono notificare i difensori per via telematica mentre noi dobbiamo sempre recarci fisicamente in tribunale per depositare gli atti. Quindi ben venga la rivoluzione digitale finché riguarda questo tipo di problematiche, ma no al processo a distanza e alla smaterializzazione delle udienze. E non c'entrano gli interessi corporativi della classe forense», ribadisce.
L'avvocato mette in rilievo due interessi principali, la cui piena realizzazione è possibile solo con un processo penale "fisico".
Da un lato, l'interesse delle parti ad essere effettivamente presenti nel luogo in cui si decide della loro responsabilità, che è parte essenziale della concezione di giusto processo. Dall'altro, un interesse collettivo ad evitare il più possibile di incorrere in errori giudiziari: «Oralità, immediatezza e pubblicità sono i capisaldi del processo, e secondo tutti i principali studi di politica criminale, riconosciuti anche dalle principali convenzioni internazionali (come la Cedu), sono i fattori che permettono di ridurre il più possibile gli errori sulla valutazione delle prove da parte dei giudici, e quindi gli errori giudiziari. Che, tra l'altro, sono già tanti col rito ordinario: non vedo la necessità di rischiare di incrementarli», spiega l'avvocato di Grande Stevens.
E per quanto riguarda le udienze che qualcuno identifica come "sacrificabili" nella loro forma tradizionale in favore di uno svolgimento da remoto (ad esempio, l'udienza-filtro)? Anche in questo caso l'avvocato motiva la sua contrarietà attraverso due rilevazioni, una teorica e una pratica: «Innanzitutto, se il principio fondamentale è che l'udienza non possa essere smaterializzata, non è accettabile alcuna azione di senso opposto, che rischierebbe solo di innestare un fenomeno di erosione progressiva delle udienze reali. Poi, da un punto di vista pratico, va obiettato che il processo penale non ha dei momenti in cui è possibile predeterminare il contenuto e la durata delle udienze con certezza tale da permettere di rinunciare alla presenza fisica a priori. Nell'udienza-filtro, ad esempio, possono talvolta essere presentate eccezioni estremamente rilevanti, che possono comportare quindi una necessità di approfondimento e un'interlocuzione, o anche questioni di legittimità costituzionale».
Menardo conclude tuttavia aprendo uno spiraglio ad una possibilità di efficientamento delle fasi introduttive del giudizio: «Tutt'al più si potrebbe valutare di rendere cartolare l'udienza filtro, e quindi gestire le eccezioni preliminari e le richieste di prova attraverso il deposito di memorie scritte».

FRANCESCO IGNUSCIO

GIUSEPPE VACIAGO

COP ESCE DALLA FASE BETA E LANCIA TRE NUOVI SERVIZI

La piattaforma che combatte l'odio online attiva una partnership tecnica con Kopjra e Giuffrè Francis Lefebvre. *MAG* incontra il ceo Francesco Inguscio e l'advisor Giuseppe Vaciago (Lt42)

Conclusa la fase di beta testing, in questi giorni Chi Odia Paga (Cop) rilascia la versione ufficiale della prima piattaforma legal tech italiana contro l'odio online, con una serie di nuovi servizi e partnership. *MAG* ha incontrato il ceo **Francesco Inguscio** e l'advisor **Giuseppe Vaciago** (avvocato e fondatore della legal tech Lt42) per farsi raccontare in che modo evolve il servizio e cosa serva al mercato legal tech per cominciare a correre... anche in Italia.
Intanto, il team ha visto l'ingresso del nuovo cto, **Francesco Grotta**.

Cop è uscito dalla fase beta. Prima di parlarne facciamo un riassunto delle puntate precedenti?
Francesco Inguscio (FI): Noi avevamo annunciato il progetto Chi odia paga (Cop) il 28 ottobre 2019, in coincidenza con il cinquantesimo compleanno di internet. Poi se vogliamo risalire alle orgini, arriviamo al 2017, quando l'abbiamo iniziato a sviluppare. Nel mentre l'azienda è stata anche finanziata da un fondo che fa impact investing. Da ottobre a gennaio abbiamo lavorato alla release del primo servizio che abbiamo annunciato in joint con il ministero dell'innovazione tecnologica, assieme alla ministro Paola Pisano, e che abbiamo rilasciato nel framework Repubblica digitale.

In cosa consiste questo primo servizio?
FI: Il primo servizio, che abbiamo offerto a tutti in maniera gratuita, è il feedback legale. Consiste nel dare un primo orientamento agli utenti che si ritengono vittime di odio online. In questo modo li aiutiamo a capire se quanto stanno subendo rappresenti o meno un reato, quali azioni intraprendere e se contattare il proprio avvocato di fiducia. Nel frattempo abbiamo continuato a sviluppare altri servizi.

Che sono quelli che avete presentato nei giorni scorsi. In cosa consistono?
FI: I servizi che abbiamo rilasciato, questa volta non gratuitamente ma comunque a costi irrisori anche per renderli accessibili a tutti, sono la legalizzazione delle prove da produrre eventualmente in giudizio, il servizio di take down e la generazione di diffide che possono essere utilizzate dalla vittima nei confronti dell'hater.

> LA SPERANZA È CHE IL SETTORE NON SUSCITI L'INTERESSE SOLO DI FONDI DEDICATI, MA ANCHE E SOPRATTUTTO DEI PLAYER INDUSTRIALI A COMINCIARE DAI GRANDI STUDI LEGALI
>
> Francesco Inguscio

I feedback legali come sono generati?
FI: I feedback vengono generati in tempo reale. Abbiamo una capacità di delivery di 100 feedback al secondo. I feedback sono generati in base alle risposte dell'utente e si possono scaricare e stampare su carta intestata in modo che la persona possa tenerlo da parte o mostrarlo a un professionista di fiducia. Il documento dà un primo orientamento sulle azioni che la vittima può adottare per difendersi. Noi, è bene ricordarlo, siamo uno strumento di difesa della parte più debole. Non a caso il nostro simbolo è uno scudo.

Quanto è stato usato il servizio nella fase beta?
FI: Abbiamo avuto circa seicento richieste ripartite così: 60% casi di diffamazione ed hate speech, 20% di stalking, 10% revenge e il resto cyber bullismo.

Cosa succede ora, con il rilascio dei nuovi servizi?
FI: Ora con questi nuovi servizi l'utente si può attivare per intraprendere le prime contromisure per difendersi. Noi forniamo un supporto tecnico e di tipo stragiudiziale. Noi non svolgiamo attività riservata.
E in tal senso sottolineo che c'è un forte dialogo con l'Ordine degli avvocati a Milano, che ci ha riconosciuto il patrocinio. Poi abbiamo avviato delle collaborazioni con Giuffrè Francis Lefebvre e Kopjra che ci danno supporto tecnico.

Questo può tradursi in una denuncia. E a quel punto?
FI: La vittima si rivolgerà al suo avvocato per procedere. Ma noi riteniamo che in molti casi, queste controversie si possano chiudere anche prima, senza andare in tribunale.

Sostanzialmente inducendo gli hater a interrompere le loro azioni...
FI: Il nostro obiettivo è avere una funzione di sensibilizzazione, educazione e dissuasione. Questi sono

›››

LC PUBLISHING GROUP

LEGALCOMMUNITY

ITALIAN AWARDS

3^ EDIZIONE

EVENTO IN RIPROGRAMMAZIONE

Per candidarsi: vito.varesano@lcpublishinggroup.it - 0284243870
Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it - 0284243870

#LcItalianAwards

Parlano

FRANCESCO IGNUSCIO E GIUSEPPE VACIAGO

Clicca per ascoltare

L'ordine di Milano ha bene accolto l'iniziativa. Come vi state rapportando alle istituzioni forensi più in generale?
Giuseppe Vaciago (GV): Ci stiamo rapportando con la massima trasparenza, perché è un'attività che potrebbe essere fraintesa e invece è un'attività prodromica a quella degli avvocati. Noi speriamo che presto si crei anche un albo specifico per i reati informatici perché è anche importante che il professionista a cui ci si rivolge abbia una effettiva competenza nella materia.

Cop sul suo sito non indica avvocati a cui rivolgersi?
GV: No, il sito non ha una sezione con gli avvocati consigliati. E a chi ci chiede a chi potrebbe rivolgersi non possiamo dare una risposta. Questo è un passaggio che potremo risolvere in tempi brevi e magari arriveremo a creare un raccordo per dare un servizio completo alle vittime di questa tipologia di reati.

Siete una delle poche start up legal tech che ha attirato capitali. Cosa pensate del fatto che il settore attiri ancora poco gli investitori?
FI: Noi siamo stati supportati come start up innovativa con impatto sociale da Oltre Venture. Hanno ritenuto il tipo di servizio ad alto valore sociale e quindi hanno deciso di sostenerci. Abbiamo avuto accesso anche a un finanziamento di Regione e Unioncamere Lombardia. Il mercato del capitale di rischio per il legal tech è effettivamente asfittico. È un mercato in partenza all'estero e in Italia praticamente non è ancora arrivato.

SERVIREBBE UN ALBO SPECIFICO PER I REATI INFORMATICI PERCHÉ È ANCHE IMPORTANTE CHE IL PROFESSIONISTA A CUI CI SI RIVOLGE ABBIA UNA EFFETTIVA COMPETENZA NELLA MATERIA
Giuseppe Vaciago

L'emergenza sanitaria che effetto avrà?
FI: La situazione che stiamo vivendo con l'emergenza coronavirus, aumenterà il ricorso alla tecnologia anche in ambito legale. E l'innovazione digitale riceverà più attenzione da parte di tutti. E non penso solo ai fondi.

Ovvero?
FI: La speranza è che il settore non susciti l'interesse solo dei fondi dedicati, ma anche e soprattutto da parte dei player industriali: dai grandi studi legali agli editori.

Siete ottimisti?
GV: Direi di sì. Non abbiamo i numeri di altri Paesi che investono di più, ma abbiamo l'ingegno. Abbiamo capacità, visione, idee. E spero che i giovani avvocati si formino per diventare legal tech lawyer e approcciare la professione con spirito imprenditoriale. Le idee non impongono la ricerca di grandissimi capitali. Poi è chiaro che c'è il tema della scalabilità dei progetti su cui bisogna interrogarsi e che richiede più fiducia da parte degli investitori.

Gli studi legali all'estero sono importanti investitori nel legal tech. Molti aprono le porte dei loro studi alle start up e si fanno beta client o veri e propri incubatori. In Italia bisogna ancora fare un salto...
GV: La curiosità c'è. Noi come Lt42 siamo partner del corso in legal tech organizzato dalla Statale di Milano e guidato dal professor Giovanni Ziccardi. Serve coraggio e poi credo che in questo momento storico saremo costretti a superare il digital divide che ha da sempre caratterizzato la professione. Questa situazione ha un po' sdoganato la figura del legal tech lawyer e una nuova cultura che potrebbe svilupparsi. (n.d.m.)

MASSIMILIANO ARENA

INNOVARE? SIGNIFICA RISOLVERE PROBLEMI

MAG racconta il caso del progetto Slidinglife, piattaforma creata dall'avvocato Massimiliano Arena e dedicata alla gestione di divorzi e vita post-coniugale. La separazione consensuale si gestisce online

Innovazione non è un concetto astratto. Spesso può sembrare tale, specie se si è abituati ad avere a che fare con un'infinità di realtà che si autoproclamano "innovative". Come se fosse una parola *passepartout*. È bene tuttavia ricordare, di tanto in tanto, che innovare spesso significa semplicemente risolvere problemi. Offrire soluzioni nuove atte a migliorare una determinata esperienza, uno specifico momento della vita di qualcuno o della propria.

E sembra essere esattamente questo l'approccio seguito da **Massimiliano Arena**, avvocato matrimonialista pugliese, ideatore di Slidinglife, una piattaforma legal tech mirata ad assistere gli utenti nel difficile momento del divorzio e in tutta la vita post-coniugale. In una chiacchierata con *MAG* l'avvocato ha fatto il punto sulla sua creatura, che lo scorso luglio ha vinto la Legaltech Global Competition italiana e che proprio in questi giorni si appresta ad uscire dalla fase di beta testing.
«L'idea di Slidinglife è nata da due esigenze. Quella della mia clientela, che aveva un crescente bisogno di risposte quotidiane e in real time: penso ai weekend e alle festività, nei quali spesso sorgono problemi nella gestione dei figli minori che richiedono risposte pronte. E poi da una necessità personale: ero arrivato al punto in cui, avendo dato il mio numero di cellulare a tutti i miei clienti, la situazione era divenuta ingestibile. Mia moglie scherzava dicendo che se non fosse cambiato qualcosa il prossimo divorzio sarebbe stato il nostro...» ride l'avvocato Arena. «Così, per "salvare il mio matrimonio", mi sono dato da fare per innovare il mio processo lavorativo in un modo che migliorasse allo stesso tempo la mia qualità di vita e la mia prestazione professionale, e che non lasciasse sola la mia clientela. E a quel punto è risultato logico aprire questa soluzione a tutti i potenziali utenti sul territorio nazionale e a tutti i professionisti desiderosi di trarne beneficio».

Quando è cominciato il progetto? In quanti ve ne occupate?
Nel novembre 2017. Inizialmente avevamo un budget limitatissimo e ci lavoravamo in tre: io, uno sviluppatore e un'addetta al social marketing. Un anno dopo c'è stato il primo aumento di capitale, che ci ha permesso di ingaggiare nuovi sviluppatori e addetti marketing. Oggi siamo in sette a lavorarci.

NEGLI ULTIMI TRE MESI, COMPLICI LE MISURE DI LOCKDOWN, **ABBIAMO REGISTRATO TREND DI AUMENTO DELLE ISCRIZIONI TRA GLI AVVOCATI (400%)**, E ORA SONO CIRCA 200 I PROFESSIONISTI CHE SI APPOGGIANO ALLA PIATTAFORMA

IL PROGETTO IN CIFRE

2017
ANNO DI FONDAZIONE

7
I DIPENDENTI

200
I PROFESSIONISTI IN PIATTAFORMA

5000
GLI UTENTI

Quindi l'applicazione è già accessibile...
Sì. Dal novembre 2018 ad oggi siamo stati in fase di beta testing: ogni nostro servizio era utilizzabile gratuitamente, con in cambio la richiesta di feedback sul loro utilizzo. Ora quella fase è conclusa e dal 4 maggio la piattaforma è a pieno regime, con un format che prevede un'iscrizione gratuita con la possibilità di acquistare vari servizi a pagamento.

Quali servizi offrite?
L'iscrizione gratuita permette innanzitutto all'utente di chattare gratuitamente con persone nella sua stessa posizione, come in una community di mutuo aiuto. In aggiunta, gli utenti possono prenotare a pagamento delle videoconsulenze con una serie di professionisti: avvocati e commercialisti ma anche coach, psicologi e investigatori privati. Offriamo

▸▸▸

Iberian Lawyer

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

poi l'acquisto di un servizio di Parenting integrato nell'applicazione, mirato ad agevolare, tra i due ex coniugi, la gestione di tutti gli adempimenti relativi ai figli: turni, spese, organizzazioni, decisioni. E, infine, abbiamo aggiunto proprio in questi giorni un servizio di separazione consensuale online, tramite il riempimento di un form sul nostro sito e il successivo reindirizzamento ad un avvocato.

I professionisti che ospitate sulla piattaforma si sono mostrati da subito interessati?
Diciamo che l'inizio non è stato facile. Mentre psicologi, investigatori e coach hanno risposto subito bene, da parte di avvocati e commercialisti c'è stata più resistenza. Ma anche loro stanno acquistando consapevolezza dell'opportunità di interfacciarsi con la clientela anche tramite sistemi virtuali. Negli ultimi tre mesi, complici le misure di lockdown, abbiamo registrato trend di aumento delle iscrizioni tra gli avvocati anche del 400%, e ora sono circa 200 i professionisti che si appoggiano alla nostra piattaforma.

Quali opportunità offre una legaltech come SlidingLife ad un avvocato?
Credo siano principalmente due. Innanzitutto, la possibilità di entrare in contatto anche virtualmente con clienti attuali o potenziali. E poi la possibilità di scavalcare le barriere territoriali ed allargare il proprio bacino di utenza. Noi avvocati usufruiamo già di tutta una serie di strumenti tech che servono a migliorare il lavoro all'interno dei nostri studi; sono pochi invece quelli che consentono di aumentare la clientela e il potenziale fatturato. Ed è su quello che noi puntiamo: se, ad esempio, ti occupi di diritto di famiglia, non ha molto senso buttare soldi per pubblicizzarsi genericamente su Google o simili; è molto più efficace mettersi "in vetrina" in uno studio legale diffuso, specializzato nella conflittualità familiare e quindi con un'utenza che rappresenta esattamente il tuo target.

MASSIMILIANO ARENA

PUNTIAMO A RILASCIARE ALTRI DUE SERVIZI: **UN ALGORITMO PER IL CALCOLO AUTOMATICO DELL'IMPORTO DELL'ASSEGNO DI MANTENIMENTO** E **UN SISTEMA DI GIUSTIZIA PREDITTIVA FUNZIONANTE** SU 60 TRIBUNALI ITALIANI

Cosa avete in programma per il futuro?
Attualmente contiamo già più di 5000 iscritti, e puntiamo a crescere ancora con la nuova piattaforma web disponibile già da ora. Puntiamo poi a rilasciare entro fine maggio altri due servizi gratuiti per i nostri utenti: un algoritmo per il calcolo automatico dell'importo dell'assegno di mantenimento e un sistema di giustizia predittiva funzionante su 60 tribunali italiani che permetterà all'utente, inserite le sue variabili, di prevedere come potrebbe concludersi la sua causa di separazione. Il prossimo novembre, inoltre, rappresenteremo l'Italia a Madrid in un contest internazionale di startup legaltech.

Crede che il legaltech possa rappresentare una fetta importante del mercato legale del futuro? Nota qualche apertura nella cultura dei professionisti italiani?
Noi sicuramente ci crediamo. Poi personalmente non mi pongo il problema della presenza o meno di una cultura: il legaltech si affermerà. Le uniche due chance sono continuare a lamentarsi del mercato della professione forense o innovarsi e imparare a cavalcare l'onda dell'innovazione. Chi lo farà svilupperà nuovi canali di business, mentre chi continuerà a lamentarsi rimarrà ai margini. Le resistenze ci sono ma lasciano il tempo che trovano, perché il progresso si fa strada da sé. E la chiave per sfruttarlo, in ambito legaltech, saranno le alleanze orizzontali e verticali tra studi professionali. (g.s.)

DIRIGENTI, ESCLUSIONE DALLA SOSPENSIONE DEI LICENZIAMENTI INDIVIDUALI PER TUTTE LE FIGURE

di pasquale dui**

La disciplina coronavirus di sospensione temporanea del potere datoriale di licenziamento, di cui all'art. 46 decreto cura Italia 18/2020, convertito in legge senza modificazioni sul punto specifico, non è applicabile ai dirigenti convenzionali, quelli cioè da ritenere tali alla stregua delle declaratorie del contratto collettivo applicabile, sia che si tratti di dirigenti apicali, che di dirigenti medi o dirigenti minori, ad eccezione degli pseudodirigenti, vale a dire di coloro i cui compiti non sono in alcun modo riconducibili alla declaratoria contrattuale del dirigente.

La definizione di dirigente è il risultato di una complessa interazione tra nozione legale, contrattuale e giurisprudenziale. La c.d. nozione legale ha una valenza prettamente negativa, nel senso di configurare una serie di discipline specifiche del lavoro subordinato non applicabili al dirigente, per incompatibilità; si ritiene che la definizione legale sia un minimo assoluto nel corredo economico, normativo e classificatorio del dirigente.

A questa nozione se ne affianca un'altra, di matrice contrattuale, idonea ad attribuire la qualifica, formale e non, nonché volta ad individuare il trattamento "contrattuale". In questo modo, ci si avvicina alla nozione del dirigente quale *alter ego* dell'imprenditore, pur con il limite che ne deriva, secondo la giurisprudenza consolidata, della configurazione di una *media* e *bassa* dirigenza. In realtà è proprio attraverso le declaratorie contrattuali che la nozione di dirigente può essere plasmata su modelli concreti di organizzazione e lavoro, adattati alla specifica realtà dei singoli comparti produttivi ed economici.

La disciplina limitativa del potere di licenziamento di cui alle L. n. 604 del 1966 e n. 300 del 1970 non è applicabile, ai sensi dell'art. 10 L. n. 604 del 1966, ai dirigenti convenzionali, quelli cioè da ritenere tali alla stregua delle declaratorie del contratto collettivo applicabile, sia che si tratti di dirigenti apicali, che di dirigenti medi o minori (c.d. mini-dirigente). Ne consegue che, ai fini dell'eventuale riconoscimento

dell'indennità supplementare prevista per la categoria dei dirigenti, occorre fare riferimento alla nozione contrattuale di giustificatezza che si discosta, sia nel piano soggettivo che su quello oggettivo, da quella di giustificato motivo ex art. 3, L. n. 604 del 1966, e di giusta causa ex art. 2119 c.c., trovando la sua ragione d'essere, da un lato, nel rapporto fiduciario che lega il dirigente al datore di lavoro in ragione delle mansioni affidate e, dall'altro lato, nello stesso sviluppo delle strategie di impresa che rendano nel tempo non pienamente adeguata la concreta posizione assegnata al dirigente nella articolazione della struttura direttiva dell'azienda.
Con la sentenza 30 marzo 2007, n. 7880, la Cassazione a sezioni unite ha affermato che non si può frammentare la categoria dei dirigenti, esimendo il datore di lavoro dall'osservanza dell'obbligo di contestazione degli addebiti nei confronti dei "dirigenti apicali" e ha dichiarato di "condividere la tesi favorevole ad estendere a tutti coloro che rivestono la qualifica di dirigenti in ragione della rilevanza dei compiti assegnati dal datore di lavoro - e quindi senza distinzione alcuna tra "top manager" ed altri (dirigenti cc.dd. medi o minori) appartenenti alla stessa categoria - l'iter procedimentale previsto dalla L. n. 300 del 1970, art. 7".
Ne consegue che, tenendo conto della possibile complessità delle strutture aziendali contemporanee, sono qualificabili come veri e propri dirigenti anche quelli c.d. medi o minori sempre che rientrino nella previsione e definizione della contrattazione collettiva, che ne può differenziare - nell'ambito dell'autonomia negoziale propria delle organizzazioni sindacali - pure la disciplina attraverso una modulazione delle tutele rescissorie sulla base del grado di rappresentatività, di autonomia e di responsabilità in concreto riconosciuto (così Cass. 17 gennaio 2011, n. 897; Cass. 13 dicembre 2010, n. 25145).
La dipendenza tra dirigenti deve essere molto attenuata, tale da consentire, cioè, ampia autonomia del dirigente sottordinato per la realizzazione degli obiettivi dell'impresa; infatti, gli attuali assetti organizzativi delle imprese, specie se di rilevanti dimensioni, sono caratterizzati da una pluralità di dirigenti, di diverso livello, nell'ambito di un diffuso decentramento dei poteri decisionali.
In questi precisi termini, non ha più ragione di essere il superato pseudo concetto della c.d. unitarietà della categoria dirigenziale, logicamente e strutturalmente articolato a modelli di organizzazione aziendale e di *management* non più attuali e disancorati dalla realtà d'impresa.

*** Studio Legale Dui*

* Rubrica a cura di
Aidp Gruppo Regionale Lombardia

LEGALCOMMUNITY
AWARDS

ITALY Forty UNDER 40

SCOPRI I FINALISTI

EVENTO IN RIPROGRAMMAZIONE

MILANO

#LcFortyUnder40

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

LEGALCOMMUNITY AWARDS

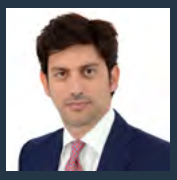
ITALY Forty UNDER 40

GIURIA

Elisabetta Bellomo
Senior Business Legal Counsel – Italy – Deutsche Post, *DHL*

Luna Bianchi
IP Counsel, *Ermenegildo Zegna*

Andrea Bonante
Corporate Affairs & Global Compliance Director, *Moncler*



Massimiliano Canelli
Responsabile Ufficio Investimenti Partecipativi, *Intesa Sanpaolo*

Alberto Carpani
Group General Counsel, *Polynt-Reichhold Group*

Letizia Gori
CFO, *Missoni*

Laura Lazzarini
Head of Corporate Leveraged & Structured Finance – Business Clients, *Deutsche Bank*

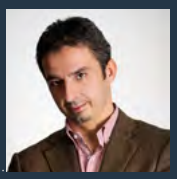
Giovanni Lombardi
General Counsel, *illimity Bank*

Tiziana Lombardo
Head of Legal and Corporate Affairs, *Quest Partners Italia*

Elena Mauri
Group Legal Affairs & IP Director, *Ermenegildo Zegna*

Dario Morelli
Head of Business & Legal Affairs, FremantleMedia Italia *The Apartment*

Jacques Moscianese
Responsabile Direzione Centrale Istitutional Affairs *Intesa Sanpaolo*



Pietro Pacchione
Head of Project Development and Asset Management, *Tages Capital SGR*

Gianfranco Pignatone
Direttore Strategia – Pianificazione e Sostenibilità, *Rete Ferroviaria Italiana – Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane*

Helena Ravasini
Italy Head of Legal & DEPUTY Compliance Manager, *Huawei Technologies Italia*

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

SPAZIO LAVORO, IL FUTURO DOPO L'ALLARME COVID-19

MAG ne parla con Luca Villani, head of corporate solutions di JLL

LUCA VILLANI

Il massivo e forzato passaggio allo smartworking delle ultime settimane ha stravolto, probabilmente con effetti permanenti, il concetto di "spazio di lavoro" di molti, in maniera trasversale: dipendenti e datori di lavoro, di tutti i livelli e in praticamente tutti i settori. E, con una "fase 2" che comincia, può essere utile, prima che molti tornino nei loro tradizionali luoghi di lavoro, fare il punto della situazione: dove siamo, da dove veniamo e soprattutto a cosa andiamo incontro nel nostro rapporto con i luoghi in cui, prima del lockdown, eravamo soliti trascorrere gran parte delle nostre giornate. *MAG* ha provato a chiarirlo in una chiacchierata con **Luca Villani**, head of corporate solutions dell'agenzia di consulenza immobiliare JLL Italia, che ha fornito la sua interpretazione di "*workplace strategy*" e chiarito come le misure anticontagio influiranno sui trend del settore, con ripercussioni su tutte le categorie abituate a relazionarsi con gli spazi di lavoro.

Cosa si intende per *workplace strategy*?
Per noi rappresenta una filosofia e un vero e proprio approccio al mondo del lavoro: occupandosi di spazi fisici di lavoro è impossibile esimersi dall'affrontare anche temi gestionali e organizzativi delle modalità con cui si lavora. E la nostra *vision*, in particolare, è spostare sempre più l'attenzione dal controllo alla valutazione dei risultati: favorire l'autonomia e l'*engagement* delle persone che lavorano, consentendo di svolgere parte delle attività al di fuori dell'ambiente lavorativo tradizionale, e al contempo migliorare quest'ultimo per renderlo il più produttivo possibile in quest'ottica.

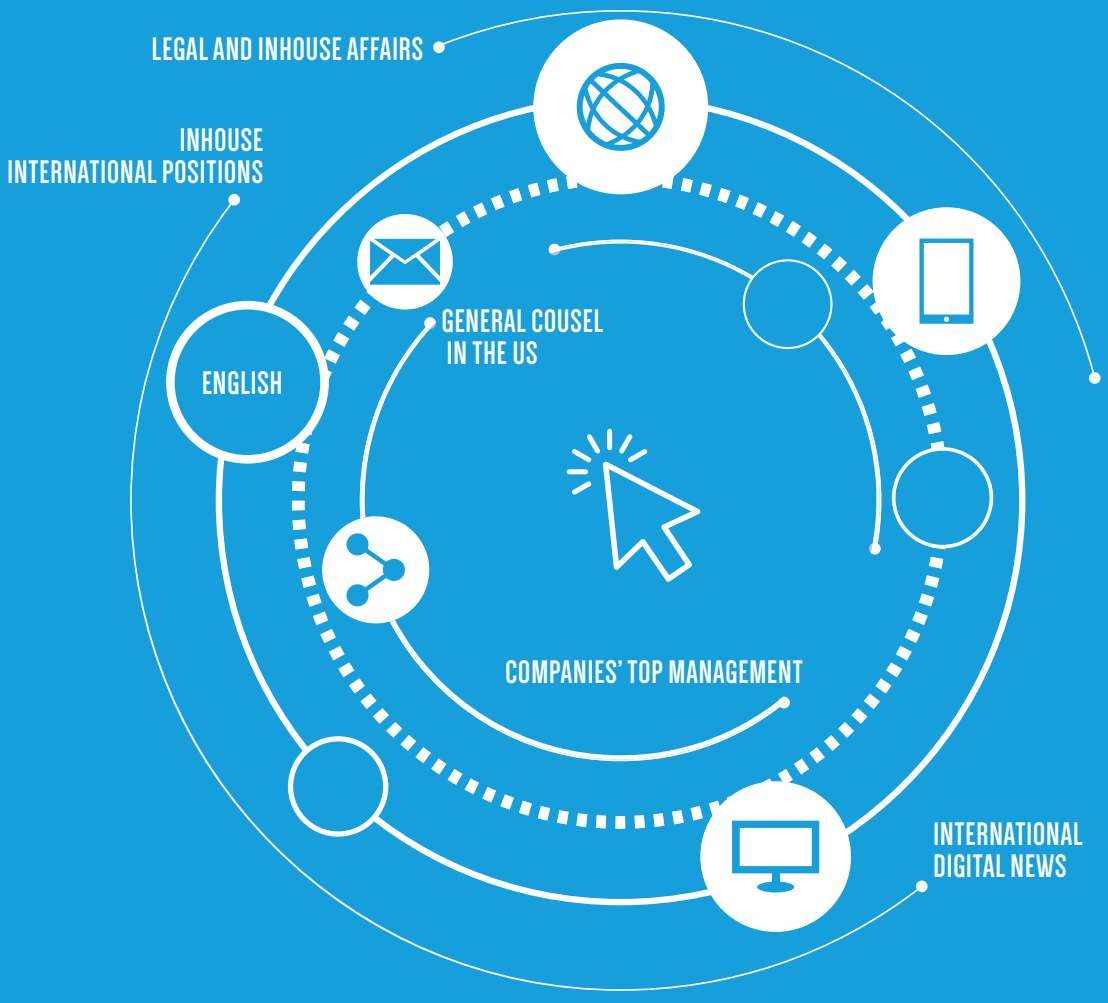
Le misure emergenziali avranno effetti sulle *workplace strategies* di lungo termine? Penso al ricorso all'open space, che sembrava la tendenza fino a qualche mese fa ma che ora potrebbe creare problemi di sicurezza...
Sicuramente il fatto che siamo stati spinti tutti a lavorare in maniera agile avrà delle ricadute. La prima di carattere psicologico: le persone stanno scoprendo sia i benefici, limiti e sfide che comporta il lavorare in un luogo diverso dall'ufficio; ed essendo ormai entrati in questa modalità potrà essere difficile uscirne. La seconda conseguenza, è che si dovranno organizzare dei veri e propri piani di rientro, focalizzati sulle esigenze delle persone e sulla sicurezza. Non si potrà quindi parlare davvero di ritorno alla normalità, quanto di passaggio ad un "nuovo normale": riorganizzare gli spazi per garantire delle maggiori distanze tra i lavoratori che li occupano, ma anche ripensare le modalità con cui ci essi si spostano tra i vari ambienti e li utilizzano. Tutte cose che finora davamo per scontate. E questo vale anche e soprattutto per l'open space, ambiente che per le sue caratteristiche è stato indicato come possibile fonte di contagio. Non ci aspettiamo un ritorno all'ufficio singolo: l'open space è gestibile, facendo attenzione alle modalità con cui se ne fruisce, in cui è conformato e allestito e dotando gli spazi di infrastrutture e tecnologie che ne consentano l'utilizzazione in sicurezza.

Spesso si ricollega ad un'adozione generalizzata di politiche di smart working la possibilità

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

per i datori di lavoro di risparmiare sugli ambienti di lavoro, ad esempio optando per metrature inferiori. È effettivamente così?
No. La nostra risposta su questo punto è sempre stata negativa, perché è solo un'illusione che serva meno spazio. Se hai meno persone in ufficio ma garantisci comunque la possibilità di accedervi, serviranno degli spazi nuovi, diversi rispetto a quelli degli uffici tradizionali, composti di solito da postazioni di lavoro, uffici privati, sale riunioni e aree break. L'ufficio del futuro è organizzato diversamente: diminuzione delle postazioni fisse, in favore di una distinzione tra aree di collaborazione e aree di concentrazione, aree dove è possibile avere privacy per telefonate e revisione di documenti confidenziali ed aree relax multifunzione, diverse dalla classica area break dove si beve solo il caffè. È lampante che tutto ciò richiede innanzitutto una diversa strutturazione degli spazi, ma soprattutto non permette un risparmio: i metri quadri semplicemente cambiano funzione. Anzi, con l'avanzata delle esigenze di *social distancing* la quantità di metri quadri di cui le aziende dovranno munirsi potrebbe addirittura aumentare.

Quali sono le principali domande che vi fanno i vostri clienti in questo periodo?
Noi assistiamo sia i proprietari degli immobili sia i loro utilizzatori. E, nonostante le differenze tra le due categorie, molte delle questioni che ci pongono sono comuni: di carattere gestionale (come gestire il rientro dei dipendenti, quali sono le procedure da mettere in atto o quali presidi fornire) o riguardanti la messa in sicurezza degli edifici e degli spazi comuni (quali tecnologie o servizi implementare per garantire la sicurezza). A titolo generale, i proprietari sono interessati a comprendere le aree di implementazione, i tempi e i costi, mentre gli utilizzatori si focalizzano sull'avere visibilità delle misure a cura dei proprietari, cosi da essere in grado di integrare le proprie procedure e implementare negli spazi fisici

Ritiene che ci saranno settori più intaccati di altri da questi cambiamenti?
No, stanno interessando tutti i settori in maniera trasversale. Se prima molte aziende, pur dicendosi teoricamente aperte allo smart working, erano restie ad implementarlo effettivamente per varie motivazioni specifiche, ora tutti hanno capito che il lavoro agile è assolutamente possibile e produttivo. Ci sono alcune complessità, certo, ma anche qui bisogna dire che molte delle difficoltà che stiamo trovando sono dovute non tanto allo smart working quanto all'impossibilità di svolgere altre attività a causa del lockdown: penso all'impossibilità di andare da un cliente, o in cantiere o in tribunale. Lo smart working qui non c'entra.

Che ruolo ha svolto maggiormente l'emergenza sanitaria in questo ambito? Ha invertito alcune tendenze o accelerato quelle già in atto?
C'è stata sicuramente un'accelerazione. Magari non tutte le pratiche con cui abbiamo imparato a confrontarci rimarranno anche dopo l'emergenza, ma la cosa importante è che siano state sperimentate da tutti: tutti hanno potuto apprezzare l'effetto della tecnologia sui loro processi organizzativi e potuto testare l'efficienza di questi ultimi in queste nuove condizioni. È una fase della *workplace strategy*. E, con il rientro, non potremo fare a meno di applicare tutto quello che abbiamo appreso di nuovo anche agli spazi lavorativi "reali". Noi non ci siederemo più al tavolo con realtà che non hanno esperienza di questo tipo, ma con realtà che dovranno completare un viaggio già iniziato, andando a mantenerne gli aspetti positivi, adattandoli sulla nuova normalità nella quale dovranno inserirsi. Nasceranno quindi formule nuove o ibride di utilizzazione degli spazi, che dovranno adattarsi a dinamiche di sicurezza e che potrebbero magari cambiare in maniera ciclica. (g.s.)

GENERAL COUNSEL: SE SEI UOMO guadagni di più

di ilaria iaquinta

Persiste il divario retributivo di genere tra i general counsel (gc) di tutto il mondo.

A rilevarlo è la "In-house counsel compensation survey 2020" pubblicata dallo studio legale Major Lindsey & Africa e condotta su 3900 giuristi d'impresa di diverso grado (dal chief legal counsel al counsel semplice) di ben 36 Paesi nel mondo.

Se scendendo nella scala di potere verso le posizioni meno senior il divario degli stipendi uomo-donna si restringe e, anzi, in alcuni casi addirittura favorisce le avvocate rispetto ai colleghi di sesso maschile, risalendo la piramide la disuguaglianza si fa sentire con più forza. A parità di ruolo e nonostante gli sforzi compiuti dalle aziende in materia di diversità e inclusione, le general counsel percepiscono a livello mondiale (nei 36 Paesi oggetto di analisi) uno stipendio base inferiore in media del 6% rispetto a quello dei pari livello uomo (301mila dollari contro 326mila). Ma le disparità maggiori si registrano più che sulla retribuzione fissa, su quella variabile: il differenziale per il bonus effettivo del 2018 è pari al 13%, mentre quello sul bonus per gli obiettivi del 2019 è del 23%. «La ragione di questo fenomeno non ci è nota, né siamo in grado di ipotizzarla in questo momento», si legge nel report.

Restringendo lo sguardo alla regione Emea (che considera Francia, Germania, Olanda, Svizzera e Regno Unito), il divario sugli stipendi effettivi sale al 18%, con i general counsel uomo che percepiscono in media un salario pari a oltre 356mila dollari e le donne pari a circa 289mila dollari. Sempre nell'area, il gap sul bonus 2018 è del 30% e quello per gli obiettivi del 2019 è del 10%.

Nemmeno negli Stati Uniti c'è garanzia di equal pay per le general counsel, che guadagnano circa il 14% in meno rispetto alle controparti uomo (quasi 456mila dollari contro più di 519mila dollari di stipendio base medio). Questo nonostante il Paese si riconfermi come il più remunerativo in assoluto per chi sceglie di dirigere una direzione legale in house. I general counsel a stelle e strisce, grazie anche a ruoli e responsabilità più ampie, guadagnano in media il 44% in più rispetto alle altre aree prese in considerazione. Sempre negli Usa dai dati emerge un altro fenomeno: il divario cresce proporzionalmente al fatturato dell'azienda. Nei gruppi più grandi, ovvero quelli con fatturato superiore a dieci miliardi di dollari i general counsel uomo guadagnano in media 1,1 milioni di dollari, mentre quelli donna percepiscono generalmente circa 739mila dollari (quasi il 49% in meno). Nelle società più piccole, quelle che fatturano 1-10 milioni di dollari, il gap di genere scende al 4%. Nelle microimprese con fatturato inferiore a un milione di dollari all'anno il differenziale si inverte: sono le general counsel donna a guadagnare il 10% in più dei colleghi maschi.

In controtendenza, più in generale e indipendentemente dalle dimensioni dell'azienda, è invece la regione Asia Pacifico. Qui le general counsel hanno un compenso medio di oltre 437mila dollari, contro i più di 385mila dei pari livello uomo (il 13% in più). Sempre nell'area, il gap sul bonus 2018 è dell'87% e quello per gli obiettivi del 2019 è del 40%. «Generalmente nella zona – si legge nel report – i compensi nelle multinazionali sono uguali per tutti. In Asia, molte famiglie hanno aiuti a casa per la cura dei bambini e le donne possono tornare al lavoro prima di quanto non facciano in altre parti del mondo. Le donne non hanno lunghe interruzioni nell'attività professionale e si trovano quindi su un piano di parità più equo con le controparti maschili rispetto alle donne nei Paesi occidentali».

LEGALCOMMUNITY INHOUSECOMMUNITY FINANCECOMMUNITY

in collaborazione con EY Building a better working world

WEBINAR

UGUAGLIANZA DI GENERE

A "RISCHIO ESTINZIONE" CAUSA COVID-19

GIOVEDÌ 14 MAGGIO
ORE 17:00

INTERVENGONO

Roberta Guaineri,
Assessore a Turismo, Sport e Qualità della vita, *Comune di Milano*

Sandra Mori,
DPO Europe, *Coca-Cola*

Alessia Mosca,
Promotrice legge Golfo-Mosca
e Vice-Presidente, *Associazione Fuori Quota*

Stefania Radoccia,
Managing Partner, *EY Tax and Law*

Marco Reggiani,
General Counsel, *Snam*

Annachiara Svelto,
Amministratore Indipendente, *Enel e Techedge*

Anna Tavano,
Head of global banking, *HSBC Italy*

MODERA

Ilaria Iaquinta,
Capo Servizio, *Inhousecommunity e MAG*

REGISTRATI

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

CATHY LA TORRE

LA TORRE, ATTIVISTA PER VOCAZIONE

L'avvocata e attivista per i diritti civili Cathy La Torre si racconta a *MAG*. «Il mio più grande sogno è l'accessibilità al diritto per chiunque». Con Silvia Gorini ha fondato lo studio Wild Side Human First

di ilaria iaquinta

Che l'attivismo sarebbe stato il destino sul quale, con fatica e determinazione, avrebbe costruito la propria carriera, l'avvocata **Cathy La Torre**, lo ha compreso quando aveva solo nove anni. Così racconta lei stessa a *MAG*, mentre con la sua auto è in viaggio per lavoro da Bologna, città nella quale risiede abitualmente, a Milano. «Con mamma americana e papà siculo sono cresciuta in un piccolo paese della Sicilia. Non c'erano cinema o librerie ma solo una cartolibreria. E allora, visto che ero una bambina con la passione per la lettura, ogni mattina compravo *La Repubblica* – ricorda – . Leggendo il giornale mi sono avvicinata alla comprensione del concetto di ingiustizia e ho capito che avrei voluto passare la vita a combatterla».

Del resto, l'ingiustizia colpisce proprio tutti. «Se metti nella stessa stanza persone diverse, da Bill Gates a un senza fissa dimora, e poi chiedi loro: "Chi di voi ha, almeno una volta nella vita, sentito o provato un'ingiustizia sulla propria pelle?", vedrai che alzeranno la mano tutti», sottolinea la professionista. A fine 2019 La Torre è stata insignita del premio "Miglior avvocato pro bono d'Europa" ai The Good Lobby Awards (i premi consegnati dall'organizzazione no-profit impegnata a rendere "più democratica, unita ed equa la società" di cui abbiamo parlato su *MAG 82*) per le sue costanti battaglie per i diritti civili, l'uguaglianza e la parità e per la lotta all'odio online, in particolare attraverso la campagna "Odiare Ti Costa" (vedi box dedicato).

SE METTI NELLA STESSA STANZA PERSONE DIVERSE, DA BILL GATES A UN SENZA FISSA DIMORA, E POI CHIEDI LORO: "CHI DI VOI HA, ALMENO UNA VOLTA NELLA VITA, SENTITO O PROVATO UN'INGIUSTIZIA SULLA PROPRIA PELLE?", VEDRAI CHE ALZERANNO LA MANO TUTTI

Nella sua carriera, La Torre ha sempre praticato quella parte dei diritti che lei chiama «dimenticata tra i dimenticati, perché poco battuta, come i diritti antidiscriminatori e della personalità, e considerata spesso secondaria rispetto a quella patrimoniale». Si è occupata di tematiche di valorizzazione delle diversità lavorando a diverse iniziative tra cui le fondazioni, in collaborazione con altri soggetti, del Centro Europeo di Studi sulla Discriminazione (Cesd), del primo sportello legale per i diritti delle persone LGBTQ+ in Italia e dell'associazione di professionisti per la tutela dei diritti delle persone gay, lesbiche, bisessuali e trans *GayLex* e la collaborazione con il Movimento Identità Transessuale (Mit). La Torre, che attualmente è anche consulente legale per la presidenza del Consiglio dei Ministri presso l'Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali è stata attiva anche in politica e tra il 2011 e il 2016 è stata consigliera comunale a Bologna.

IL PERCORSO

Ma andiamo per ordine. Classe 1980, La Torre si trasferisce dal Trapanese a Bologna a 19 anni per studiare giurisprudenza all'Alma Mater Studiorum con tenacia e forza di volontà. Figlia di un impiegato

NOMEN OMEN

NELLA ZONA SELVAGGIA DEI DIRITTI

Il nome dello studio co-fondato e amministrato da Cathy La Torre è Wild Side Human First. Wild Side sta a indicare che la struttura si occupa della parte "selvaggia" dei diritti: quelli non ancora riconosciuti o considerati di serie B. Human First significa che la cura del cliente viene prima del profitto perché l'avvocatura è una missione e non solo un lavoro.

ODIO ONLINE

IN CAMPO CON PENSARE SOCIALE

"Odiare ti costa" È la campagna sulla monetizzazione dell'odio co-fondata da Cathy La Torre insieme all'associazione Pensare Sociale che supporta le vittime di odio sul web. La campagna offre strumenti di educazione digitale e una lettura giuridicamente orientata di ogni questione sottoposta, suggerendo le possibilità di soluzione e le azioni perseguibili e, in casi di particolare rilievo, promuove azioni pilota per contrastare, anche in via giudiziaria, l'odio in rete. «Non agiamo per via penale, ma civile attraverso tecniche di acquisizione delle prove in digital forensic, per esempio attraverso meccanismi di profilazione degli haters», dichiara La Torre.

comunale in pensione e di un'ex casalinga poi divenuta precaria della pubblica amministrazione, riesce a finanziarsi gli studi grazie a una borsa di studio e lavorando. «Ho vissuto in uno studentato e ho fatto tanti lavori per mantenermi: la cameriera, la badante, la barista, la lavapiatti, la donna delle pulizie... quando ho finito l'Università, a 23 anni, ho iniziato subito la pratica. Ho cambiato tre studi perché all'epoca (primi anni Duemila, *ndr*) vigeva un vecchio modo di fare la professione, molto statico. Dovevi fare la gavetta che, nei primi mesi, significava girare per cancellerie e fare fotocopie. Io invece avevo grande smania di imparare. Finalmente dopo i primi due tentativi, sono approdata in uno studio che trattava di tutto, dal civile al penale all'amministrativo. Lì ho imparato tanto. Allora però nessuno pagava i giovani; quindi dalle otto del mattino alle otto di sera lavoravo in studio e appena uscivo andavo a fare la lavapiatti fino a mezzanotte», racconta la professionista. Poi a 27 anni La Torre fonda, insieme alla sua socia **Silvia Gorini**, Wild Side Human First, uno studio che oggi conta 16 professionisti operativi dalle sedi di Bologna, Milano e Roma e che si occupa di diritto di famiglia, civile e all'immagine, e di privacy e proprietà intellettuale. «Chiaramente per anni abbiamo fatto grandi sforzi per sopravvivere. Piano piano, grazie alla specializzazione, che ritengo sia la strada vincente per la nostra professione, e alla scelta di operare in una fetta di mercato poco presidiata da altri, lo studio si è fatto strada. Ci occupiamo di risk management, diritti musicali e d'autore, odio in rete e diversity & inclusion. Abbiamo come filo conduttore i diritti della persona e della personalità e la parità di trattamento, che applichiamo su diversi settori, dal digital all'impresa. Siamo particolarmente famosi perché ricorriamo pochissimo al contenzioso e abbiamo un tasso di successo in tribunale del 96%», aggiunge l'avvocata.

CATHY LA TORRE

I DOSSIER

Tra le centinaia di progetti seguiti negli anni, di cui una gran parte in forma pro-bono, La Torre ricorda con orgoglio alcuni in particolare. Il primo è una causa che per la prima volta ha concesso a una persona cieca di accedere al concorso magistrati «non era mai avvenuto in Italia, dove viene richiesta un'idoneità psicofisica. Il Consiglio superiore della magistratura aveva approcciato alle questioni che riguardavano le disabilità motorie, ma mai prima di allora alla cecità. È stata una causa pilota molto importante», ricorda la giurista. Il secondo è l'ottenimento per le persone transessuali, anche se non completamente operate, del riconoscimento del cambio del nome. «Era il 2015, c'erano circa 100mila persone con un nome maschile e una fisicità femminile... tra loro c'era chi non era mai andato a votare perché si vergognava del proprio documento o chi ogni volta che andava in banca o alle poste era soggetto ai controlli dei carabinieri per la verifica dell'identità. È stata una grande battaglia». La terza è stata la trascrizione di un atto di nascita che ha riconosciuto per la prima volta due mamme senza passare per le vie giudiziali in un comune della Toscana. «Ne vado orgogliosa non perché fossero due mamme e io faccio parte della comunità LGBT, ma perché, più in generale, mi piace quando si creano diritti che prima non c'erano», dichiara l'avvocata che, oggi, è particolarmente impegnata su dossier che riguardano l'odio in rete. In studio, La Torre sta infatti portando avanti centinaia di cause pilota per costituire giurisprudenza su questo fenomeno molto diffuso e "monetizzarlo", quantificando i danni. Lei stessa è vittima degli *haters* ed è stata più volte minacciata di morte. «Ho un particolare abbonamento alla Digos – scherza – . Anche stamattina (la redazione ha parlato con lei lunedì 20 aprile, *ndr*) ero a fare l'ennesima denuncia. Vengo minacciata quotidianamente», aggiunge.

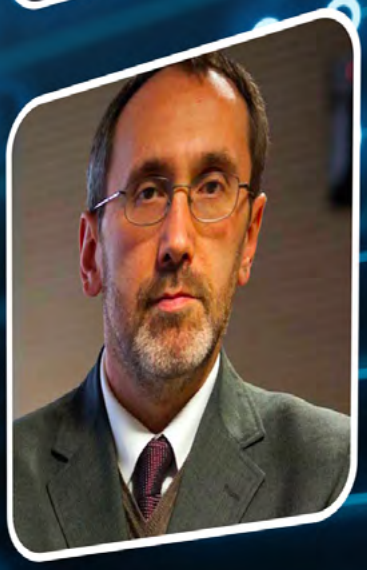
CATHY LA TORRE

MI SONO CHIESTA QUANTE PERSONE POSSO AIUTARE CONCRETAMENTE CON LA POLITICA E QUANTE INVECE ESERCITANDO COME AVVOCATO. GUARDANDO AI NUMERI HO DECISO DI LASCIARE LA POLITICA, ANCHE SE POI NON È DETTO CHE LO ABBIA FATTO PER SEMPRE

LA POLITICA E IL FUTURO

Alla domanda sul perché abbia lasciato la politica, La Torre risponde che «la politica non lavora abbastanza sul piano della concretezza, io invece ho un approccio più pragmatico. Mi sono chiesta quante persone posso aiutare concretamente con la politica e quante invece esercitando come avvocato. Guardando ai numeri ho deciso di lasciare la politica, anche se poi non è detto che lo abbia fatto per sempre».

Rispetto al suo progetto più grande per il futuro prossimo La Torre non ha dubbi: «Il mio più grande sogno – conclude – è l'accessibilità al diritto per chiunque, indipendentemente dalle capacità economiche e di alfabetizzazione sui diritti. Per questo sto lavorando a una legal tech che possa rendere i diritti più vicina ai cittadini».



DOPO IL *LOCKDOWN*: COSÌ RIPARTONO I GENERAL COUNSEL

di ilaria iaquinta

È ufficialmente iniziata la Fase 2. L'Italia esce in punta di piedi dal *lockdown*, proclamato l'8 marzo scorso, che ha frenato tutte le attività non essenziali lungo lo Stivale. Mentre per qualcuno la ripartenza è reale e per gradi, per chi, come i general counsel, non ha mai smesso di lavorare, è soprattutto simbolica.
Come ogni nuovo inizio, la Fase 2 rappresenta un'occasione per riprogettare il futuro prossimo, mettendo a frutto gli insegnamenti delle settimane più critiche e riorganizzando la direzione legale affinché possa fronteggiare al meglio le sfide dei prossimi mesi e oltre. Il coronavirus ha infatti lasciato il segno negli uffici legali almeno per due ragioni. La prima è strettamente operativa, dovuta principalmente al cambio della modalità di lavoro dal "fisico" al remoto. La seconda, invece, è propriamente legale, per via delle nuove tematiche che la pandemia ha sollevato. Dall'analisi di questi cambiamenti riparte il lavoro dei general counsel sulle proprie direzioni di competenza. *MAG* ne ha parlato con **Gianpaolo Alessandro** (general counsel di Unicredit), **Giulio Fazio** (direttore affari legali e societari di Enel) e **Marco Reggiani** (general counsel di Snam).

A livello organizzativo, intanto, la Fase 2 non si è tradotta per le direzioni affari legali di Unicredit, Enel e Snam in un rientro immediato in ufficio. Le squadre, raccontano i professionisti, hanno tenuto botta allo scoppio della crisi, lavorando a ritmi ancor più sostenuti di prima, seppure da remoto. In Enel, dichiara Fazio, il lavoro da remoto: «ha addirittura aumentato la produttività e tagliato le distanze tra i Paesi, rendendo i confronti tra nazioni più diretti e accelerando i tempi di interlocuzione». Non c'è motivo dunque per non proseguire con lo smart working.
Una modalità di lavoro che Snam aveva anche sperimentato da ben due anni prima dello scoppio dell'emergenza sanitaria Covid-19, lavorando da remoto due giorni a settimana, e sulla quale le direzioni legali di Enel e Unicredit, in scia al potenziamento degli strumenti tecnologici voluto dai gruppi, stanno investendo ulteriormente anche per il futuro.

LE SFIDE OPERATIVE

Alla sfida di tradurre in ordinarie le modalità di lavoro agile delle ultime settimane, secondo Fazio, si abbinerà quella della gestione dei rapporti con clienti e fornitori. Nei prossimi mesi, spiega il general counsel: «Sarà importante dialogare coi nostri interlocutori per capire le esigenze. Dovremo aiutarci e collaborare per ridurre gli impatti negativi della crisi e tornare rapidamente a standard di business accettabili. Non dobbiamo dimenticare che serve un percorso comune visto che siamo tutti molto interconnessi».

Per Alessandro, il futuro prossimo sarà una fase in cui il team legale si riscoprirà più generalista che specialista e adotterà un "assetto variabile". Infatti, a seguito dell'incremento della domanda di alcuni servizi legali rispetto ad altri e all'emergere di nuove tematiche legali (come ad esempio quelle sulle materie creditizie previste dai nuovi decreti del governo) – chiarisce il general counsel di Unicredit – la squadra ha dovuto rispondere a esigenze nuove, seguendo materie che non rientravano nella propria operatività ordinaria. «Questo esercizio di flessibilità professionale e personale proseguirà almeno fino alla fine dell'anno, poiché l'emergenza richiede dinamismo e fluidità. Sono caratteristiche di cui discuto da anni coi colleghi, perché l'organizzazione statica delle strutture classiche non sempre è efficiente. Coglieremo questa occasione per avere maggiore trasversalità, magari anche creando una parte della direzione che possa essere utilizzabile su terreni diversi a seconda delle esigenze in maniera molto più veloce».

GIANPAOLO ALESSANDRO

> PRIMA DEL CORONAVIRUS ANDAVAMO, GRAZIE ALL'INDUSTRIALIZZAZIONE DEI PROCESSI, VERSO UNA DIMINUZIONE DEL COSTO UNITARIO DEI SERVIZI, MA SE LA CRISI DOVESSE RIDURRE L'OFFERTA, I COSTI POTREBBERO ADDIRITTURA SALIRE
>
> Gianpaolo Alessandro

Tra le sfide da fronteggiare nei mesi a venire, Reggiani sottolinea in particolare per la direzione legale di Snam il supporto dell'azienda alla ripartenza del Paese. Oltre alle attività legali tradizionali, ci sarà quindi da sostenere, come già fatto nella fase più acuta della crisi, le attività del gruppo a sostegno del sistema sanitario e delle categorie più fragili, unitamente all'accelerazione degli investimenti per la ripresa.

›››

LC PUBLISHING GROUP

INHOUSECOMMUNITY AWARDS

Italy

5th Edition

SAVE THE DATE

15.10.2020

19,15 • MILAN

in collaboration with CHIOMENTI

Partner

CARNELUTTI LAWFIRM · CastaldiPartners 1996 · CLEARY GOTTLIEB · Deloitte. Legal · DLA PIPER · GT GreenbergTraurig Santa Maria

Hogan Lovells · LATHAM&WATKINS · Legance AVVOCATI ASSOCIATI · orrick · ORSINGHER ORTU avvocati associati · STUDIO LEGALE DIODÀ

#ihcommunityAwards

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

SERVIRANNO PROCESSI DECISIONALI INNOVATIVI E UNA MAGGIORE CELERITÀ NELLE SCELTE ANCHE DI CARATTERE LEGALE. TRASPARENZA, ETICA E INNOVAZIONE VERRANNO PRIMA DI TUTTO

Marco Reggiani

MARCO REGGIANI

LE SFIDE LEGALI

Tra le materie da presidiare nei prossimi mesi ci sono: il budget, la gestione di rischi e di potenziali frodi e contenziosi. «I budget verranno riorientati alla luce delle nuove sfide», conferma Reggiani.
Sebbene non siano ancora chiari gli impatti della crisi sul budget dell'ufficio legale di Unicredit – spiega Alessandro – le voci di spesa cambieranno. In particolare, caleranno le spese di viaggi e trasferte, mentre aumenteranno quelle per sistemi e infrastrutture IT. Per quanto riguarda le consulenze esterne, il general counsel prevede una compressione delle spese non essenziali «nell'ottica di ottimizzazione dei costi di sempre e senza grandi stravolgimenti legati al Covid-19 – continua – . Sarà interessante vedere come si riorganizzeranno come gli studi e se certi processi si invertiranno. Prima del coronavirus andavamo, grazie all'industrializzazione dei processi, verso una diminuzione del costo unitario dei servizi, ma se la crisi dovesse ridurre l'offerta, i costi potrebbero addirittura salire».
La priorità, per Fazio, più che il controllo della spesa, sarà garantire le attività del business, salvaguardando il lavoro delle unità operative, indipendentemente dai costi che questo comporterà. «È chiaro che bisognerà fare i conti col budget, ma l'assistenza degli studi sarà fondamentale anche in questo periodo. Così come lo sarà tenere in vita il mercato dei servizi legali per mantenere l'ecosistema che garantisce la qualità di cui abbiamo bisogno», sottolinea il giurista.

I rischi legali saranno "gli osservati speciali". Le nuove modalità operative, la revisione dei processi e le diverse interazioni con le parti terze potrebbero infatti esporre l'azienda a rischi non precedentemente mappati. «Qualunque struttura complessa che si trasforma senza avere il tempo di maturare consapevolezza su certi rischi per definizione ne fronteggia di inaspettati, e anzi, la trasformazione può portare anche a potenziali contestazioni o contenziosi», conferma Alessandro.
Per agire con decisione su questo fronte, «serviranno processi decisionali innovativi e una maggiore celerità nelle scelte anche di carattere legale – spiega Reggiani – . Trasparenza, etica e innovazione verranno prima di tutto». Servirà reattività, anche secondo Fazio. In particolare, si dovrà esercitare, sottolinea il direttore affari legali, la «capacità di osservazione e l'individuazione di kpi che ci aiutino a valutare costantemente cosa succede ed eventualmente a ritarare le azioni.
In sostanza cambierà il contesto, ma il metodo sarà lo stesso». Rispetto al contenzioso, aggiunge Fazio, che in alcuni casi sarà purtroppo inevitabile, sarà da preferire laddove possibile il dialogo e la

QUANDO L'ATTENZIONE ALL'AMBIENTE, ALLA SALUTE E ALLA SOSTENIBILITÀ DIVENTERÀ UN METODO ANCHE NEL NOSTRO MODO DI LAVORARE, SAREMO IN GRADO, ALLO SCOPPIO DI UNA NUOVA CRISI, DI REAGIRE CON UNA PROCEDURA, RECUPERANDO IN FRETTA

Giulio Fazio

tolleranza con le controparti, mentre ci sarà «intransigenza verso coloro i quali penseranno di frodarci, approfittando della situazione». La lotta alle frodi, evidenzia Alessandro, nei servizi bancari «non è una novità, ed è quindi uno dei rischi per cui siamo meglio "attrezzati". Tutta la nuova normativa in materia di garanzie statali e concessione del credito sicuramente richiederà la costruzione di nuovi processi, per cui dovremo aggiustare il presidio legale alle nuove modalità. In generale credo che però che l'attività sarà quella di sempre, anche se modellata su processi differenti».

GIULIO FAZIO

IL FUTURO

Quando l'emergenza Covid-19 sarà solo un brutto ricordo sarà «importante conservare quanto di buono questa esperienza ci ha lasciato: l'importanza dell'individuo, il ruolo delle aziende a supporto del sistema Paese e il coraggio di cambiare», dichiara Reggiani. Il comparto legale tornerà fare i conti, secondo il professionista, con le sfide che aveva individuato prima dello scoppio della crisi sanitaria. Dunque: «maggiore digitalizzazione, intelligenza artificiale e processi decisionali snelli e puntuali», dice Reggiani. Sfide che la direzione legale di Snam si prepara ad affrontare «lavorando da tempo su strumenti innovativi, in materia di due diligence, contrattuale e contenzioso e che d'ora in poi avranno ancora più impatto e forza, fermo restando il ruolo sempre più centrale delle nostre persone».
«L'emergenza ha solo accelerato la sfida del digitale, la smaterializzazione di alcune attività e la trasformazione dei servizi legali in un' ottica digitale», concorda Alessandro. Per questo motivo l'ufficio legale sta «progettando piattaforme informatiche per mettere a fattor comune il *know how* legale del gruppo e per una maggiore integrazione degli strumenti già in uso.
Più in generale, secondo Fazio, l'emergenza Covid-19 ha posto l'accento sulla sostenibilità. «Se verremmo fuori dalla crisi in modo sano, con la giusta pazienza e i giusti equilibri, creando reti virtuose e positive, vivremo in un mondo costruito su nuovi metodi e non più in uno che si crede invincibile come quello di prima. Quando l'attenzione all'ambiente, alla salute e alla sostenibilità diventerà un metodo anche nel nostro modo di lavorare, saremo in grado, allo scoppio di una nuova crisi, di reagire con una procedura, recuperando in fretta».

Gianfilippo Mancini, la cura delle persone

In corporate leaders incontreremo persone a capo di aziende e strutture organizzative per esplorarne il percorso formativo e evidenziarne le chiavi del successo. Insieme ripercorreremo i passaggi chiave della carriera, cercando di far emergere la cifra, lo stile, come leader e manager

di paolo lanciani*

Quella dell'intervista non è la prima occasione in cui incontro **Gianfilippo Mancini**. Il mio primo incontro con il ceo di Sorgenia risale a fine 2019, in occasione di una tavola rotonda sui temi della diversity & inclusion nella sede milanese. In quell'occasione mi colpì il fatto che non si limitò, da padrone di casa e sponsor dell'evento, a presentare l'azienda e i relativi importanti progetti sul team, ma partecipò a quello che, dopo averlo intervistato, posso dire essere il *modo suo*. Qual è il *suo modo*? Quello di una persona che non ha bisogno di stare sul palco per sentirsi riconosciuta, ma che, come mi spiega parlando del suo ruolo di leader in azienda, "crea il palco su cui far agire da protagoniste le proprie persone-manager". Ecco il profilo di un uomo in ascolto, desideroso di imparare qualcosa da ogni occasione, che chiude la chiacchierata curioso di leggere il profilo, non il suo, ma quello delle altre persone interviste per la rubrica Corporate Leaders. Quando gli chiedo di identificare alcune pietre miliari della sua carriera, sceglie di partire da un evento duro. Da diciassettenne, promettente sportivo, subisce un grave incidente sugli sci e, a valle di una decina d'interventi nei successivi tre anni, vede spegnersi il sogno di una carriera da atleta professionista. Dice molto dell'uomo quello che ha imparato da questa esperienza. Avrebbe potuto plausibilmente trarre la lezione che, per quanto tu investa, in un attimo, la vita ti può togliere tutto; tanto vale vivere l'attimo... Non lui; Gianfilippo mantiene tutta la disciplina e lo spirito di sacrificio dell'aspirante atleta e li usa per impostare

LA BIO

UNA CARRIERA IN AZIENDA

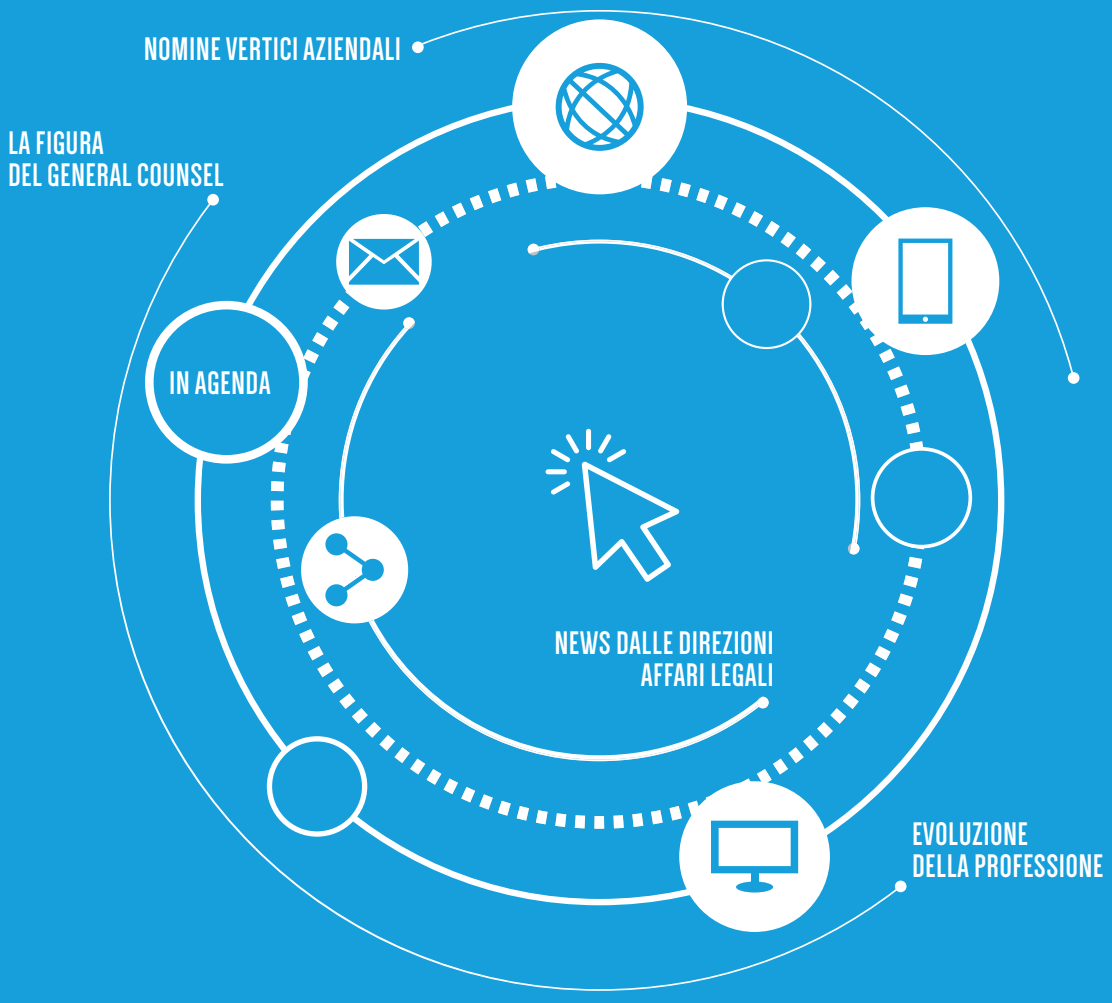
Gianfilippo Mancini è dal 2015 amministratore delegato di Sorgenia, la prima Digital Energy Company italiana che - facendo leva su innovazione, sostenibilità e condivisione – realizza sfidanti piani di sviluppo sia nell'offerta di soluzioni completamente digitali per famiglie e imprese, sia nella produzione di energia a basso impatto ambientale.
È inoltre Membro del cda e del comitato investimenti del fondo "Marguerite" (The 2020 European Fund for Energy, Climate Change and Infrastructure) e del cda del Fondo Italiano per l'Efficienza Energetica.
Dal 2007 al 2014 è stato Direttore della Divisione Generazione ed Energy Management (GEM) nonché della Divisione Mercato di Enel. In precedenza, ha ricoperto diversi ruoli di responsabilità manageriale in Enel e in Olivetti.

una nuova carriera. Lo fa con un mix di realismo, senso pratico e lungimiranza: "volevo prima imparare *un mestiere* per costruire una carriera mattoncino su mattoncino". E la lezione tratta dall'incidente? È "l'importanza di essere responsabili, in primis verso se stessi", per avere cura del proprio asset più prezioso e insostituibile, la propria persona. Se la vita da sportivo, da giocatore di rugby, pallanuoto e pallavolo, aveva messo le basi per lo spirito di squadra, l'esperienza in Olivetti gli ha mostrato una declinazione su scala organizzativa di quello stesso spirito. Ricorda come, "da giovane impiegato, incontrando il direttore HR, Pier Luigi Celli, in ascensore" si stupisse che gli chiedesse, dandogli del tu, cosa facesse e, soprattutto, cosa pensasse. Aver avuto modo di vivere "il canto del cigno" di quella visione, culturale prima che organizzativa, ha piantato un seme nel giovane Mancini: "l'informalità e l'umanità che testimoniavano la centralità della persona, il focus sull'espressione, business oriented, della creatività, ma anche il profondo legame con il territorio e tessuto sociale in cui si opera" sono oggi alla base del modello organizzativo da lui voluto per Sorgenia.
Un terzo passaggio chiave è stato quello che, durante la sua esperienza in Enel, l'ha visto spostarsi dal *finance al business*. I numeri, i *mattoncini* su cui ha voluto costruire la sua carriera, per Mancini non sono mai stati fine a se stessi. I numeri sono stati, prima, il modo per comprendere il funzionamento dell'azienda, poi, uno strumento per contribuire alla guida dell'azienda. Il passaggio al business è quindi stato una naturale evoluzione, dapprima desiderato e poi vissuto come l'ovvio next-step, o meglio, mattoncino. La capacità di cogliere e tenere conto della visione d'insieme non sorprende in un amministratore delegato, non è, tuttavia da confondere con un punto d'arrivo. Nel suo caso, la consapevolezza del quadro d'insieme è una caratteristica qualificante, una naturale inclinazione che fin da giovane lo ha spinto a interrogarsi sul significato profondo e sulle implicazioni più ampie e meno evidenti dei numeri che controllava.
Lo stile di leadership che incarna oggi il Mancini CEO è quello di "un coach che cerca l'equilibrio tra assunzione della piena responsabilità e capacità di condividere il potere e la capacità decisionale". Sono tre gli elementi che alimentano questo suo approccio. Il primo è una visione da cui dedurre dei criteri decisionali chiari e condivisi. Il secondo è la voglia, la passione, di continuare a fare qualcosa per raggiungere obiettivi importanti, migliorare costantemente, non da solo, ma condividendo la gioia di farlo con altre persone. Il terzo elemento è l'attenzione alla diversity e all'inclusion. E se la sua visione trae spunto dall'esperienza in Olivetti, la sua voglia di crescere e realizzare insieme ha chiare radici nel passato di sportivo, la sua apertura all'altro e al nuovo è figlia delle molte esperienze internazionali; da bambino, seguendo il padre in Africa, USA e Cina, e poi, da giovane asset e audit manager,

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

in giro per il mondo. Sempre mosso dalla curiosità e dal piacere di imparare qualcosa di nuovo, piuttosto che dal bisogno di affermarsi.

LESSONS LEARNED

1. Una delle due chiavi del successo di una persona, come mi avrete sentito dire spesso, è la capacità di apprendere; anche in questo caso, Gianfilippo Mancini dimostra di possedere questa abilità e di usarla come leva di crescita personale e professionale. In particolare colpisce la sua capacità di essere in costante dialogo col contesto, economico e socio-culturale, adeguandosi ad esso, non subendolo ma cavalcandolo come un onda.
2. Si parla tanto di leadership condivisa, *servant leadership, empowerment*... spesso però si riducono a elenchi di competenze e comportamenti, più o meno idealizzati, che risultano più teorici che concreti. Da questa intervista colgo invece un elemento chiave: la centralità dei criteri decisionali. Quando la visione e l'identità che si vuole incarnare sono chiare e la strategia è derivata coerentemente da esse, diventa possibile definire dei principi, dei criteri decisionali, che possono essere condivisi non solo con il management ma con tutte le persone dell'azienda, rendendo le persone più autonome nel prendere decisioni rispetto al proprio ambito. Se poi si imposta e tutela, cura, un clima di condivisione, si ha anche la certezza che sia possibile chiedere e ricevere feedback e supporto.
3. Non da ultimo, e forse a chiudere il cerchio, il *prendersi cura di se stessi*... Se non sorprende che un ex atleta abbia mantenuto il piacere di esprimersi fisicamente, oggi con sport individuali come tennis e bici, va sottolineato che l'idea di cura di sé di Gianfilippo è ben più ampia. Non solo abbraccia tutte le dimensioni della persona, quindi anche la dimensione intellettuale, culturale e relazionale, in particolare familiare, ma si riflette anche nella sua visione di azienda come luogo che abbia cura delle persone che la vivono e che serve.

GIANFILIPPO MANCINI

**psicologo del lavoro, executive coach e assessor*

Il Covid-19 non ferma il fundraising dei private equity

di laura morelli

Lo scoppio dell'epidemia di coronavirus a livello globale e il conseguente *lockdown* delle attività produttive in tanti Paesi del mondo sembrano non aver intaccato l'appeal del private equity per gli investitori.

Stando infatti ai dati di Preqin, i fondi di investimento a livello globale hanno raccolto la cifra record di 132,2 miliardi di dollari durante il trimestre appena concluso, ovvero circa l'11,5% in più rispetto ai 118,6 miliardi di dollari raccolti dal settore nello stesso periodo dello scorso anno. La raccolta è leggermente inferiore - 1,6% - di quella record a 134,4 miliardi di dollari del primo trimestre 2017, anno in cui la raccolta complessiva raggiunse la cifra *monstre* di 628 miliardi.

A spingere è stata l'attività dei grandi fondi. A marzo, per fare un esempio, Carlyle ha annunciato la raccolta di 258 miliardi di yen (2,3 miliardi di dollari) per il suo fondo più grande in Giappone mentre a gennaio Lexington Partners, fra i più grandi veicoli negli Stati Uniti dedicati ad acquisizioni sul secondario, ha annunciato il closing a 14 miliardi di dollari per il suo nono fondo, Lexington Capital Partners IX. Sempre a gennaio, il fondo nordamericano Energy Capital Partners ha raccolto 6,8 miliardi per il quarto fondo tra investimenti diretti e disponibilità a co-investimenti.

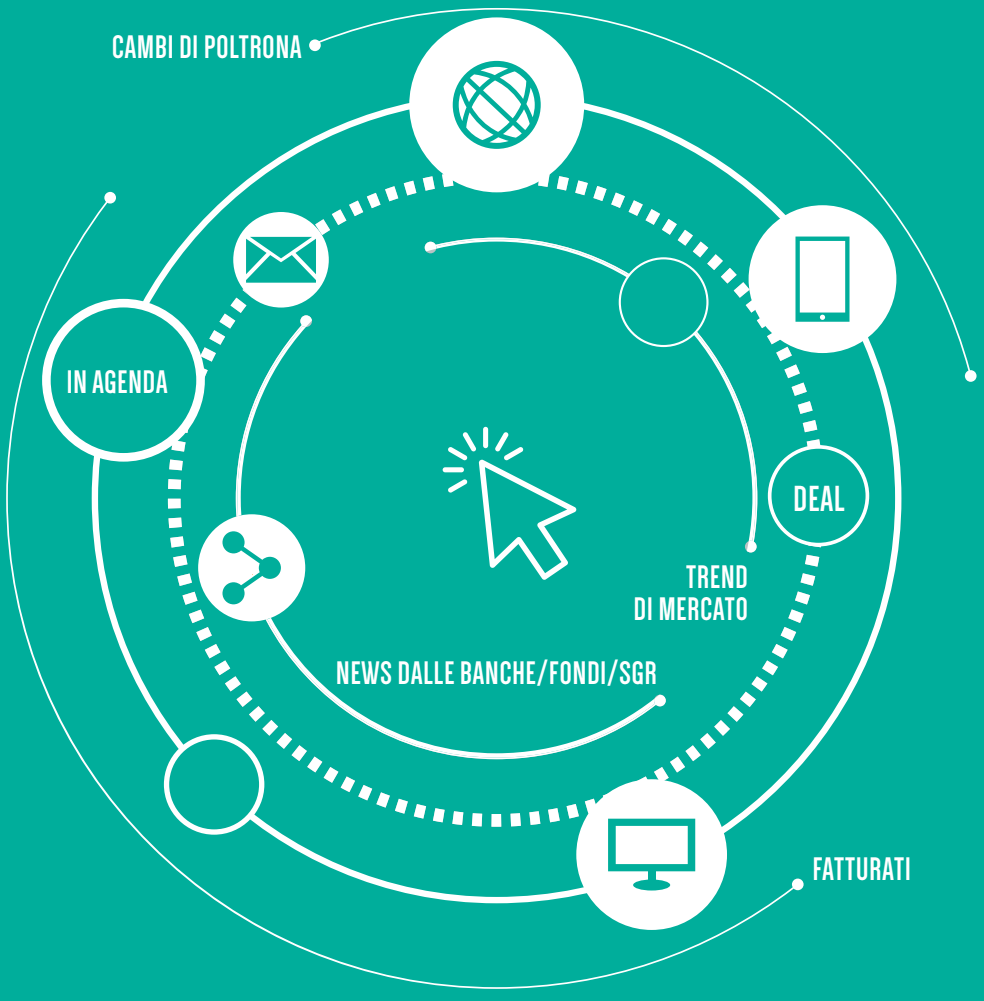
Nel complesso, il numero di closing è però sceso del 27% a 267 dai 366 chiusi nei primi tre mesi dello scorso anno. Nel primo trimestre del 2017, 543 fondi hanno concluso la raccolta fondi.

Ora resta da capire se nei prossimi mesi il fundrasing riuscirà a cavalcare il trend positivo o se, come si aspettano gli addetti ai lavori, anche la raccolta subirà un rallentamento. Il mese di aprile, intanto, sembra promettere bene. Per fare qualche esempio, il 13 aprile il private equity basato a New York, Insight Partners, ha annunciato il closing della raccolta a 9,5 miliardi per il suo growth equity fund, mentre Cvc lo scorso mese ha raccolto 4,5 miliardi per il suo quinto fondo sul mercato asiatico.

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

EUGENIO DE BLASIO

GREEN ARROW CAPITAL gioca in ATTACCO

Nuovo fondo dedicato alle infrastrutture e crescita di gruppo attraverso alleanze strategiche. Parla il fondatore Eugenio de Blasio. In cantiere un'altra operazione di rilievo dopo il deal Quercus

di laura morelli

L'epidemia di coronavirus e la crisi «non hanno fatto altro che accelerare trend e rendere evidenti delle esigenze che nel nostro Paese c'erano già prima, ad esempio la necessità di infrastrutture e reti in grado di sostenere un flusso digitale in aumento o di autonomia energetica da fonti rinnovabili: solo su questo fronte servirebbero 5 Gigawatt all'anno di produzione in più per arrivare agli obiettivi 2050, e cioè 5-10 miliardi di investimenti l'anno», spiega **Eugenio de Blasio**, numero uno del gruppo Green Arrow Capital, che in questa intervista a *MAG* racconta la sua view sull'attuale situazione economica e la strategia del gruppo attivo negli investimenti alternativi, con 1,7 miliardi di euro di asset in gestione tra private equity, debito e infrastrutture.

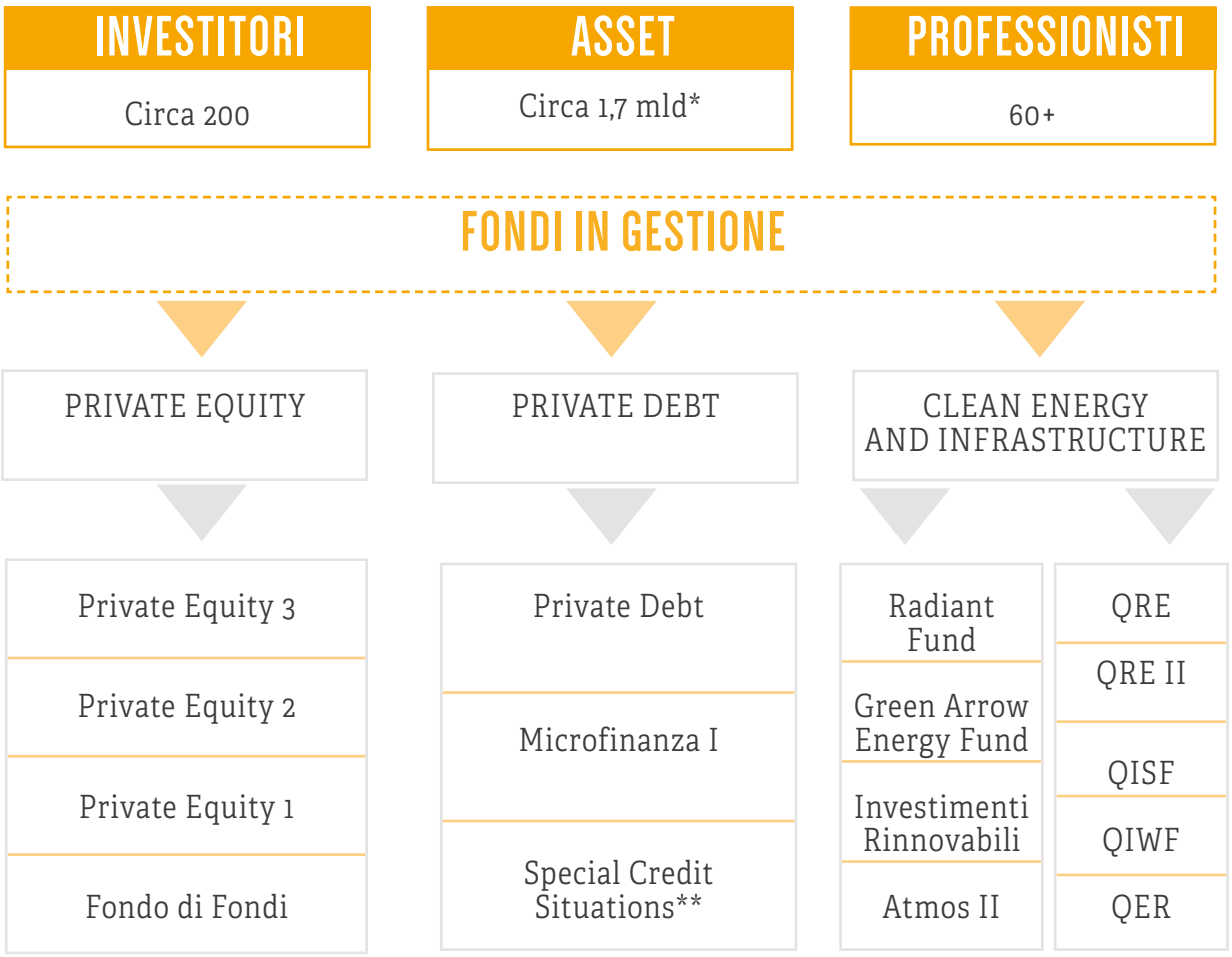
Green Arrow si prepara ad affrontare la "fase due" giocando d'attacco e intervenendo a colmare quelle lacune presenti in alcuni settori del Paese, come il credito o le infrastrutture appunto. Per farlo, il primo passo è stato il lancio ad aprile, in pieno lockdown causa Covid-19, di un nuovo fondo infrastrutturale chiamato "Infrastrutture per il Futuro" con un target di raccolta tra i 500 e i 700 milioni - il più alto mai lanciato dalla società - che investirà «in tutto ciò che serve in questo Paese per raggiungere obiettivi di autonomia energetica, e in particolare in sistemi di produzione e storage di energia proveniente da fonti rinnovabili» nonché in «parcheggi e servizi di ricarica per le auto elettriche». A questo, spiega de Blasio, si aggiungerà il lancio il prossimo anno di un secondo fondo di private debt, con target al momento fissato a 250 milioni e l'obiettivo di arrivare dove le banche, impegnate a soddisfare l'esigenza di liquidità delle imprese, faranno fatica. E se nel private equity Green Arrow Capital, che in portafoglio ha aziende come Invicta/Seven e Poplast, conta nei prossimi mesi di fare prevalentemente operazioni di aggregazione tramite le controllate, a livello di gruppo «stiamo lavorando per promuovere nel secondo semestre un'altra operazione importante dopo l'acquisizione di Quercus», spiega de Blasio.

PUNTIAMO AD ARRIVARE A 3 MILIARDI DI MASSE GESTITE IN CINQUE ANNI E DIVENTARE UNO DEI PRINCIPALI INTERLOCUTORI INDIPENDENTI DEGLI INVESTITORI ISTITUZIONALI

Quale?
Quello che posso dire è che per crescere non escludiamo alleanze strategiche con grandi reti di distribuzione per incrementare da un lato la capacità di raccolta e dall'altro la nostra percezione istituzionale.

Quale è il vostro obiettivo?
Per noi ora è importante incrementare in modo sano il nostro gruppo. Oggi gestiamo 1,7 miliardi di euro, abbiamo circa 200 investitori di cui 130 istituzionali. Puntiamo ad arrivare a 3 miliardi di masse gestite in cinque anni e diventare uno dei principali interlocutori indipendenti degli investitori istituzionali.

Dal vostro attivismo si percepisce dell'ottimismo per il futuro. Quale è la vostra valutazione della situazione attuale?
Essere ottimisti ora non è semplice ma siamo convinti che in qualche modo si ripartirà,



*di raccolta storica
**la commercializzazione è stata avviata nel mese di aprile 2019

lentamente ma si ripartirà perché alcune eccellenze italiane sono e restano leader di mercato, e con esse tutta la filiera. Dal punto di vista della produzione non vediamo dunque grandi problemi e anzi, per fare un esempio, le nostre aziende che hanno fabbriche in Cina si sono riprese in maniera notevole soprattutto grazie agli ordini provenienti soprattutto dal Medio Oriente. Il problema sarà nella domanda: le persone hanno paura e sono prudenti per il futuro e di conseguenza non consumano. È una questione di fiducia che durerà fin quando non si troverà una cura o un vaccino e ciò con cui dobbiamo già fare i conti.

Le aziende che avete nel portafoglio private equity come stanno affrontando questa crisi?
Il nostro portafoglio si è dimostrato resiliente alla crisi per due ragioni: il primo è la differenziazione merceologica delle nostre sei partecipate, delle quali solo due sono state particolarmente impattate dal Covid-19, il secondo è che le nostre imprese sono tutte sane.
Per fare qualche esempio, fra le imprese che più sono suscettibili alla situazione attuale c'è Invicta/Seven, che ha come core business tutto ciò che è legato alla scuola. Con questo anno scolastico a metà i genitori compreranno un nuovo zaino ai figli? Non lo sappiamo e questa incertezza avrà un impatto sul business, ma l'azienda è sana, grande e in grado di resistere anche a questo colpo. Fra le altre, Poplast realizza imballaggi per alimenti e nel primo trimestre è cresciuta del 20% rispetto all'anno precedente mentre Farmol, su cui avevamo avviato un processo di vendita poi rinviato, lavora nell'healthcare e sta andando

IL NUOVO FONDO È UN PROGETTO CHE PIACE AI NOSTRI INVESTITORI PERCHÉ DI LUNGO RESPIRO E IN UN COMPARTO IN CUI C'È UNA REALE ESIGENZA DI INVESTIMENTI

molto bene. Nel complesso il portafoglio è equilibrato e non ci lamentiamo.

Quali saranno le conseguenze di questa crisi sul mercato del private equity?
Sicuramente ci sarà un impatto sulla valutazione delle imprese: ora i benchmark dei multipli di settore sono completamente sfalzati e lo saranno anche il prossimo anno, fino ad allora sarà difficile far incontrare domanda e offerta. Quello che potrà succedere è invece un aumento degli add-on di aziende più piccole e vicine all'interno della filiera dove i valori saranno probabilmente più allineati. Dal canto nostro, rallenteremo la nostra fame di nuove iniziative e probabilmente continueremo a lavorare sulle filiere cercando le migliori opportunità per le nostre controllate.

Complice sarà anche l'esigenza di aggregazione che molti si attendono dalle pmi?
Sicuramente. Questa esigenza in realtà c'era anche prima ma adesso le imprese, costrette a contrarre più debiti, avranno la necessità di ricapitalizzare. I fondi, con la loro liquidità, possono essere un aiuto in questo senso. Diciamo che questa terribile crisi accelera per le aziende dei trend già in atto: le aggregazioni, l'online e il digitale, il delivery e il lavoro più flessibile.

Un altro ambito di attività è il private debt. Che ruolo potrà ritagliarsi il settore in questa crisi, secondo lei?
Il private debt ha molte potenzialità ma come altri sta vivendo un momento di stress e non credo riuscirà a porsi come canale alternativo di finanziamento per le imprese oltre alle banche perché i tassi di interesse sono diversi. Noi non possiamo avere un tasso allo 0,5% come le banche, abbiamo degli investitori, come fondi pensione, che ci hanno dato un mandato preciso di un ritorno del 4-5% netto e il nostro dovere è rispettarlo.

EUGENIO DE BLASIO

Cosa potrà fare il settore allora?
Con le banche impegnate a fornire liquidità alle imprese e a gestire questi crediti, è probabile che ci sarà spazio per gli operatori del private debt per finanziare operazioni più tonde di accompagnamento alle transazioni di lbo.
Non mi sorprenderebbe vedere una maggiore specializzazione: da un lato le banche dedicate a imprese e retail e dall'altro il private debt, così come già avviene ad esempio negli Usa. Come Green Arrow abbiamo intenzione di inserirci in questo spazio finanziando leveraged buy out, anche se questi sono destinati a rallentare, operazioni di filiera e anche qualche operazione legata a unlikely to pay dove riteniamo di avere le giuste competenze industriali, qualora volessimo prendere qualche rischio maggiore. Tutto ciò lo faremo con un nuovo fondo che contiamo di lanciare il prossimo anno.

Che caratteristiche avrà il fondo?
Il target di raccolta sarà di 250 milioni di euro per cogliere le occasioni che ci saranno. In questo momento tuttavia è difficile stabilire un rendimento e una strategia post Covid, aspetteremo di capire come andrà il prossimo anno.

LC PUBLISHING GROUP

FINANCECOMMUNITY AWARDS

6^ Edizione

SAVE THE DATE

19.11.2020

ORE 19.15 • MILANO

Partners

CARNELUTTI LAW FIRM
CHIOMENTI
CLEARY GOTTLIEB
DLA PIPER
Gatti Pavesi Bianchi
GIANNI·ORIGONI GRIPPO·CAPPELLI PARTNERS
GT GreenbergTraurig Santa Maria
HERBERT SMITH FREEHILLS
LATHAM&WATKINS
Legance AVVOCATI ASSOCIATI
orrick
simmons+simmons

Sponsor

Accuracy in excellent company
INTRALINKS

#FinancecommunityAwards

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

EUGENIO DE BLASIO

Il terzo vostro pilastro di attività è poi quello dedicato a energia e infrastrutture, come vi state muovendo su questo fronte?
È forse il settore più difensivo per noi. Siamo il secondo operatore in Italia dopo F2i, gestiamo nove fondi e da qualche settimana abbiamo lanciato un decimo fondo, sul quale lavoravamo da due anni, chiamato "Infrastrutture per il futuro", con un target tra i 500 e i 700 milioni e rendimento a 8-10% a 15 anni, che nasce dalla conoscenza dell'energia che abbiamo ma soprattutto consapevolezza che nel nostro Paese manchino tante infrastrutture necessarie per lo sviluppo.

In cosa investirete con il vostro nuovo fondo?
In tutto ciò che serve a questo Paese per raggiungere un'autonomia energetica il più possibile vicina agli obiettivi climatici 2050 dell'Unione europea. C'è ancora molta strada da fare: ci vogliono almeno 5 gigawatt di nuovi investimenti l'anno, che vuol dire tra i 5 e i 10 miliardi l'anno, solo per la produzione di energia.

A cosa guardate in particolare?
Nel dettaglio investiremo in sistemi di produzione energetica da fonti rinnovabili, in sistemi di accumulo, storage, a supporto delle reti sia delle utilities sia per accumulare energia da rilasciare quando serve in base alla domanda e infine nei parcheggi per le auto elettriche, di cui al momento il nostro Paese è carente. Inoltre, investiremo in fibra ottica e ripetitori 5G di cui saranno dotate tutte le nostre infrastrutture in modo che siano in linea con l'evoluzione tecnologica e in virtù della correlazione sempre più stretta che c'è tra digitale ed energia.

Saranno progetti nuovi o esistenti?
Nell'energia la maggior parte degli investimenti sarà in brown field, per consolidare un settore frammentato, ma una parte sarà anche green field in aree con grande potenzialità, ad esempio nel Sud del Paese, in particolare nel fotovoltaico e in misura minore nell'eolico. Per ciò che riguarda il digitale saranno soprattutto nuove iniziative, doteremo i nostri sitemi di impianti di digitalizzazione ex novo e poi affitteremo queste reti ai gestori tradizionali.

Solo in italia o anche all'estero?
In Italia per il 50-60% delle risorse e poi in Spagna, Portogallo e Francia, quindi il Sud Europa.

Perché avviare un nuovo fondo in un periodo come questo?
Siamo realisti, sappiamo che il lavoro subirà dei ritardi ma siamo altrettanto sicuri che questo settore, così come il provate equity e il debito, sono quelli del futuro. Il nuovo fondo, in particolare, è un progetto che piace ai nostri investitori perché di lungo respiro e in un comparto in cui c'è una reale esigenza di investimenti.

LUCA RANCILIO

RANCILIO LA TERZA DIMENSIONE DEL FAMILY OFFICE

Dalle macchine per caffè al digitale, da Parabiago alla Silicon Valley. Luca Rancilio ha appena lanciato Cube3, veicolo di investimento di private capital e punta su aziende e fondi innovativi

di massimo gaia

Innovazione, qualità, essenzialità. Tre parole accompagnano **Luca Rancilio** da tutta la vita. Un'ossessione positiva, per così dire. L'innovazione lo ha portato a inventare un modo tutto particolare, che prima non c'era, di fare investimenti di private capital. La qualità lo spinge a cercare un certo tipo di stile, non il lusso, in ogni cosa che fa, anche nella scelta della veste grafica del sito. E l'essenzialità è il faro che gli fa individuare le aziende su cui puntare, rispondendo a una domanda semplice ma cruciale: questo prodotto/servizio serve? C'è un'esigenza?
Nel febbraio scorso è nato Cube3.
Rancilio Cube, il family office della famiglia Rancilio, ha trasferito mediante scissione gli asset di investimento in venture capital internazionale collezionati in sei anni di attività, dando vita a un nuovo veicolo denominato Cube3, che ha successivamente deliberato un aumento di capitale di 11 milioni di euro, interamente sottoscritto da un ristretto pool di family office, per continuare e ampliare la strategia di investimento in fondi specializzati e imprese a differenti stage e in molteplici settori.
Il nuovo sodalizio annovera Ares (famiglia Cassina-Pezzoli), **Luigi** e **Tiziano Doppietti**, Nico Ventures (**Marco Nicosia**), Rancilio Farm (**Roberto Rancilio**), R301 (**Alessandro Rivetti**), Finn Holding (**Claudio Tavazzani**), Mlts (**Emilio Tommasi**), Vis Capital (**Giovanni Tremonti**) e CubOne.

Il consiglio di amministrazione e investment committee è composto da **Luca Rancilio, Alessandro Rivetti**, **Alessandro Piccioni**, **Giulia Pezzoli** ed **Emilio Tommasi**. **Marta Pradella** e **Massimo Ruffoni** completano il team operativo.
Advisor della società sono **Gilad Engel** (partner del fondo Target Global), **John Denniston** (ex partner del fondo americano Kleiner Perkins), **Irene Mastelli** (Phenix Capital), **Matteo Sarzana** (Deliveroo), **Riccardo Pozzoli** (Delirus

›››

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

SAVE THE DATE

16-20 NOVEMBER 2020

MILAN 2nd EDITION

Platinum Partner

CHIOMENTI

Gold Partner

Accuracy in excellent company

大成 DENTONS

INTRALINKS

Nctm

#financecommunityweek

For information: helene.thiery@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870

IL TEAM

Capital), **Patrick Elmer** (iGravity) e **Matteo Novelli** (Borletti Group).
Cube3 può contare su un attivo di circa 27 milioni di euro.
Rancilio Cube è stata assistita dallo studio Doppietti e dallo studio MM Advisor Maraschi e Marchesan per i profili fiscali e dallo studio legale Gattai, Minoli, Agostinelli & Partners per quelli legali.
Ha curato l'operazione lo studio notarile di **Filippo Zabban**, assistito da **Francesco Costantini**.

DA PARABIAGO ALLA SILICON VALLEY

Rancilio è un brand collegato alle macchine per il caffè. Per capire come una classica famiglia imprenditoriale della provincia italiana (Parabiago, tra Milano e Varese) sia arrivata a investire in Lyft al fianco di General Motors e Mubadala bisogna fare un passo indietro e tornare al 1991.

«Quell'anno - racconta Rancilio - scomparve mio padre, che aveva tenuto per vent'anni le redini dell'azienda di famiglia, creata da mio nonno nel 1927». Scomparsi precocemente anche gli altri membri adulti della famiglia, Rancilio è nelle mani di un gruppo di giovani in cui Luca, poco più che ventenne, ha il ruolo di guida. «È stato più che difficile», dice. È vero che Luca e tutta la famiglia avevano respirato imprenditoria fin dalla culla, ma farlo in prima persona è un altro paio di maniche. «Io, mia sorella e miei cugini siamo stati bravi a fare corpo unico - prosegue - a mettere il marchio davanti a tutto».
Il vento soffia nella direzione giusta, perché il settore delle macchine per il caffè tira, e, all'interno di un comparto che macina buoni risultati, Rancilio occupa una nicchia di eccellenza.
Rispetto alla gestione precedente, imperniata sull'imprenditore-factotum, i giovani Rancilio ci mettono «la voglia

di fare cose nuove, lanciare prodotti, aprire filiali all'estero, ingaggiare manager». Poi, nel 2006, l'apertura del capitale ad Alto Partners, che rileva una quota di minoranza. E l'acquisizione di un gruppo svizzero, Egro.
«Nel 2012, prima della finestra di uscita di Alto Partners, ho detto di voler fare un'altra cosa. Non sapevo esattamente cosa, ma sentivo di aver vinto il Triplete (paragone doloroso per un milanista, *ndr*) e volevo cambiare», spiega Rancilio. L'azienda viene messa sul mercato e viene acquisita da Ali Group, gruppo di Cernusco sul Naviglio da circa 2 miliardi di fatturato, con marchi come Carpigiani e Scotsman.

«La macchina per il caffè mi ha dato tutto - confessa Rancilio - ma non è l'unica palestra di gioco. Non sono un imprenditore verticale, sono angolare: per dire, non ho mai avuto un orologio e non ho l'auto. Mi piace fare cose diverse, la combinata e il decathlon».

La nuova palestra di Luca, della madre e dalla sorella Silvia prende la forma di una srl, un veicolo di cui inizialmente «non sapevo esattamente cosa fare». Rancilio prova a studiare finanza strutturata, ma nell'analisi tecnica «non vedevo valore». In questo periodo di studio, però, conosce persone e comincia a mettere insieme investimenti e imprenditorialità.
«Ho investito una piccola somma in Soundreef», piattaforma di diritti musicali alternativa alla Siae. Quindi, Rancilio va negli Stati Uniti per studiare i co-investimenti di venture capital. Da Parabiago alla Silicon Valley il viaggio può sembrare lunghissimo, ma – unica famiglia italiana – Rancilio mette piede in Lyft, il concorrente di Uber. «Investimmo 1 milione di dollari» al fianco di colossi che mettevano ticket da centinaia di milioni. L'exit da Lyft è avvenuta l'anno scorso, con un rendimento di 2,2 volte il capitale investito.

IL TEAM

Da allora, costruendo network e reputazione, il veicolo di investimento della famiglia, Rancilio Cube (il terzo livello, la terza dimensione), ha collezionato circa ottanta investimenti, di cui venti quote di fondi, tra cui alcuni fra i più ambiti a livello internazionale, club esclusivi a cui è praticamente impossibile accedere.

«Private equity? Venture capital? Boh - risponde Rancilio - non sono bravo con le categorie. Sono libero di testa. Il sottostante è l'innovazione, non solo digitale, e non solo in Italia».
L'attuale portafoglio di investimenti diretti comprende SpaceX, Airbnb, 23andme, Flexport, Capsule, Coursera, Toast, Omaze, Naadam, N26, Taboola, Heart Flow, Casavo, Treedom, Freeda, Supermercato24, Soundreef, SumUp, Tier, Lyst, Fraugster, Bnext, Prodigy Finance, Travelperk e Deliveroo.
Rancilio Cube ha investito nei fondi Firstmark V, DST VII, Jackson Square Venture III, GSquared IV (US), Speedinvest F e 3, Target Global Mobility ed Early Stage II, Oxford

Science Innovation e Triodos Organic Growth (EU).
Rancilio Cube riesce ad accedere ai migliori venture investors internazionali, come i tedeschi di Earlybird e gli austriaci di Speedinvest.
Ora, il livello successivo, la prossima dimensione. «Un annetto fa - racconta Rancilio, - mentre tornavo da Berlino, dissi a mia sorella che sentivo il bisogno del confronto. Vedevo un'opportunità di mercato, una nicchia in Europa. E ci siamo detti: 'Facciamo un *family and friends investment vehicle*'. Così è nato Cube3, dallo spin-off dei migliori investimenti di Rancilio Cube e da un aumento di capitale, partito da 5-6 milioni e arrivato a 11 milioni, per "fare cose più belle e più grandi".
Luca Rancilio, in sostanza, ha messo in piedi quello che chiama "un *clubdealone*", partendo «dal mio capitale investito, perché ci credo».
E ha chiesto ad altri family office di fare altrettanto. «Le banche d'affari dicono *skin in the game*; noi ci mettiamo *body in the game*, ci mettiamo noi stessi». Con la nuova configurazione «aumenta la pazienza degli investimenti, c'è maggiore confronto, cresce il network, ci sono più intelligence, più know-how e più persone, ma si va avanti a fare la stessa cosa, soltanto un po' più grandi di latitudine da ogni punto di vista».
Il network che ti porta a investire in Coursera, in Airbnb o in Deliveroo significa «cucire una tela tutti i giorni: è faticoso, ma bello».
Giusto poco dopo il lancio di Cube3 l'esplosione della pandemia di Covid-19. «Posto che sono addolorato per i morti - puntualizza Rancilio - sono abbastanza sereno perché il sottostante dei nostri investimenti è solido. E anche i fondi in cui abbiamo *commitment* in diversi casi sono poco o per nulla investiti».
E il futuro? Un occhio di riguardo sempre al digitale, ovviamente, dove risiede buona parte dell'innovazione, ma Rancilio aggiunge: «Voglio essere sostenibile, azzerare il superfluo».
Il manager confessa di essersi innamorato di Treedom, dove svolge il ruolo di lead investor. Il virus - l'autoisolamento e il distanziamento sociale - da questo punto di vista, «è una nebbia al contrario, ci fa scoprire nudi». Ecco, prendiamo gli aspetti positivi di questa tragedia: «Andiamo all'essenza delle cose».
Riuscire a sposare innovazione, qualità, sostenibilità, resilienza ed essenzialità potrebbe essere la chiave per le aziende che usciranno vincenti dalla bufera Covid-19.

LUCA RANCILIO

NOVA RE, L'IMMOBILIARE supererà la pandemia

Un aumento di capitale in corso da 60 milioni. E altri 40 milioni che verranno chiesti al mercato nel 2022. Un'utopia? L'amministratore delegato Stefano Cervone spiega perché il modello di business, basato su portafogli di immobili in affitto, non verrà messo in crisi dal Covid-19

di massimo gaia

STEFANO CERVONE

Il settore immobiliare non verrà stravolto dal Covid-19, ma ci sarà un'accelerazione di alcuni trend già in atto e un riprezzamento degli asset per effetto dello choc subìto dall'economia.
Stefano Cervone, amministratore delegato di Nova Re Siiq, è convinto che la pandemia in corso – con le conseguenze sociali: autoisolamento e distanziamento – non sconvolgerà nel lungo termine le abitudini delle persone. Semmai, ed è ciò che già sta accadendo, delle tendenze profonde registreranno una spinta ulteriore. Certo, le valutazioni non usciranno indenni dal blocco dell'attività produttiva.
Nova Re è una società di investimenti immobiliari specializzata in portafogli composti da asset prevalentemente locati. Modello molto sviluppato in altri Paesi, in Italia la Siiq non ha preso piede: di fatto,

MILANO

BARI

oltre a Nova Re (che faceva parte del gruppo Aedes ed è stata rilevata nel 2015 da alcuni fondi facenti capo a Sorgente Sgr), ci sono soltanto Coima Res, Igd, Beni Stabili e Covivio.
«Nel 2017 - racconta Cervone - è stato varato un primo aumento di capitale, con il conferimento di sei immobili e la raccolta di 23 milioni». In questo momento, il portafoglio è composto da sette immobili: tre building affittati a Ovs a Milano, un albergo di 115 stanze a Verona, due immobili a uso uffici a Roma (affittati al consolato del Canada e alla guardia di finanza) e l'ex sede di Telecom a Bari, che dall'anno scorso ospita il tribunale e la procura del capoluogo pugliese.
Dopo aver sistemato la situazione pregressa – riformulando i contratti di affitto per allungare la durata residua e adottare una forma consona a una Siiq, riqualificando gli asset e rivedendo la struttura finanziaria del gruppo -, il management ha cominciato a pensare al futuro.
«Con l'advisor finanziario **Houlihan Lokey** abbiamo predisposto un piano industriale (battezzato "Sailing Fast 2020-2024", *ndr*) che prevede due aumenti di capitale - dice Cervone - uno da 60 milioni da completare entro il 2020 e un secondo aumento da 40 milioni pensato per il 2022».
L'anno in corso, dunque, si era aperto con il "*sounding* del mercato" riguardo all'operazione. «Avevamo raccolto alcuni interessi», prosegue il manager. Poi, però, l'esplosione del Covid-19 ha cambiato il quadro. «La notizia buona è che gli interessi non si sono spenti, c'è stato solo un rallentamento». Banalmente, nota Cervone, «i potenziali investitori non possono andare a visitare gli immobili». Dunque, tutto rinviato a quando si tornerà alla normalità.
I potenziali investitori «sono domestici ed esteri», soggetti interessati «a fare da aggregatori in un

IN CIFRE

NEL 2024 VALORE DEL PORTAFOGLIO PARI A 335 MILIONI

L'attuale azionariato di Nova Re vede alcuni fondi immobiliari gestiti da Sorgente Sgr al 54,56%, il Fondo Pensione personale-Ex Banca di Roma al 16,75%, l'Associazione Nazionale di Previdenza Assistenza Ragionieri e Periti Commerciali al 5,51% e Hotel alla Salute al 5,76%. Il flottante è pari al 17,12%.

Al 30 giugno 2019 il gruppo vantava ricavi da locazione per 2,7 milioni, un ebitda negativo per 0,1 milioni, un utile netto di 0,3 milioni, un net asset value (Nav) di 67,9 milioni e un gross asset value (Gav) di 132,2 milioni. Il piano industriale prevede di arrivare al 2024 con i seguenti numeri: ricavi totali pari a circa 18 milioni (6,8 milioni nel 2018), un ebitda pari a circa 13 milioni (2,8 milioni nel 2018), dividendi per oltre 7 milioni (0,8 milioni nel 2018), un valore del portafoglio immobiliare pari a circa 335 milioni (111 milioni nel 2018) e un patrimonio netto pari a circa 195 milioni (67 milioni nel 2018).

settore, quello del real estate, che in Italia soffre di nanismo». Lo strumento della Siiq offre a questi investitori «l'opportunità di entrare nel nostro Paese» e, attorno a Nova Re, costruire un patrimonio immobiliare di dimensioni *internazionali*.
L'aumento di capitale, insomma, non è concepito come un'operazione di investimento, ma «ha le caratteristiche di un deal di m&a».
Un punto di riferimento, per Nova Re, potrebbe essere Coima Res, anche se, precisa Cervone, «non ci vogliamo paragonare, ogni società segue un percorso specifico». Allo stato, «ci sembra realistico pensare a un anchor investor, a un soggetto che crede nelle potenzialità del Paese e fa da propulsore»; poi, certo, «se di investitori ne arriveranno due o tre guadagneremo in contendibilità».
Il piano industriale prevede di raggiungere dimensioni di portafoglio che consentano economie di scala e di scopo tali da rendere Nova Re appetibile per i grandi investitori, ovvero fondi pensione, fondazioni bancarie, casse previdenziali e assicurazioni. «Dobbiamo fare un percorso, non si diventa grandi da zero. Dobbiamo crescere in maniera ordinata», dice l'ad.

LA CASA COME SERVIZIO, IL RETAIL INTEGRATO NEL CANALE DIGITALE

Il piano prevede una focalizzazione su quattro asset class: life-cycle living & hospitality, leisure & wellness, smart office space, omnichannel retail & distribution. Si potrebbe pensare che il Covid-19 sia destinato a mutare profondamente questi segmenti del real estate. Ma Cervone non la vede così: «La nostra visione non cambia. A valle della pandemia, gli indirizzi sono fortemente congruenti con l'evoluzione del settore. Non sconvolgerà nel lungo termine la vita delle persone. Ora sì, certo, la vita di ciascuno è sconvolta, ma è uno choc che avrà limiti temporali definiti e che tenderà a svanire nella memoria».
Secondo il numero uno di Nova Re, auspicabilmente dal coronavirus «avremo imparato a non farci più sorprendere da una cosa del genere», ma, per il resto, «si dovrebbe tornare alle condotte sociali pre-choc».
E, dunque, i trend che stanno cambiando in profondità il modo di vivere gli spazi (casa e ufficio) – e di cui abbiamo parlato ripetutamente nel lungo viaggio compiuto da Mag fra i progetti di sviluppo immobiliare che stanno cambiando il volto di Milano - riemergeranno, come fiumi carsici. Anzi, l'eredità del Covid-19 avrà reso questi fiumi ancora più impetuosi.
«I *millennials* - ricorda Cervone - concepiscono l'abitazione come un servizio, non più come l'investimento per la vita; pertanto, noi abbiamo pensato a tipologie di hospitality come short rent, case vacanze, co-living e student housing, formule che rispondano alle varie fasi della vita di una persona». Del resto, nota, «la famiglia tradizionale rappresenta meno del 25% della popolazione italiana».
Quanto meno nel breve termine, certo, il virus cambierà il modo di concepire la vacanza: «È ragionevole pensare a formule di hospitality distribuita, alberghi diffusi con camere distanziate,

MILANO

perché la condivisione di spazi comuni per un po' sarà vissuta con disagio».
Cervone non propende per l'idea che le abitazioni diverranno molto più spaziose, che si allargheranno orizzontalmente, perché «l'Italia è una penisola lunga e stretta, gli spazi sono limitati. Sì, forse le nuove costruzioni avranno metrature un po' più grandi e i prezzi al metro quadro scenderanno». Del resto, «ci sarà da pagare uno scotto in termini di riprezzamento degli asset. Mi pare difficile che dopo una paralisi totale dell'attività economica non interverrà una svalutazione dei valori immobiliari, come di ogni altro asset».
Il manager non crede nemmeno nella morte del retail fisico, negozio o centro commerciale che sia, ma «dovrà arricchire l'esperienza di un luogo in sinergia con il canale online». Lo spazio commerciale su strada, dunque, dovrà essere pensato come integrato al digitale, ovvero omnichannel. E anche la logistica verrà pensata in funzione della distribuzione online. «È un settore molto promettente, che sta nascendo adesso in Italia e che crescerà rapidamente - nota Cervone - si possono creare *layout* ad hoc».
Anche l'ufficio stava cambiando pelle prima che intervenisse il Covid-19, con l'ondata conseguente di smartworking (o remote working o lavoro agile). «Le multinazionali già progettavano le sedi per due terzi del personale, sapendo che un terzo avrebbe lavorato al di fuori - ricorda Cervone -. «L'ufficio come luogo fisico, di incontro, continuerà ad avere un ruolo, ma da questa esperienza avremo imparato che tante cose di possono fare a distanza».
La quarta gamba di business prevista dal piano di Nova Re è quella che, alla luce dell'attuale situazione, sembra destinare a zoppicare a lungo: leisure e *wealthness*. «Lo immaginiamo come luoghi al servizio delle persone. Certo - conclude Cervone, - ora è difficile pensarlo, ma torneremo a stare in spazi largamente condivisi, a divertirci in gruppo». Torneremo, insomma, ad essere animali sociali che amano condividere spazi ed esperienze. È la nostra natura.

ROMA

ORDINAMENTO GIURIDICO, lo specchio di valori e principi

a cura di Barabino & Partners Legal

C'era una volta, oltre le sette colline del tempo, un paese misterioso. Sono in pochi ad averlo visitato e qualcuno ne ha scritto qualcosa. Un tempo in quelle terre c'era distacco fra stato e società, fra potere politico e persone, fra un sistema di regole che calava dall'alto e si applicava alla comunità. E la società non aveva entusiasmo ma restava passiva e inerte, schiacciata sotto il peso delle regole e l'autorità di chi le emanava e si occupava di garantirne l'applicazione e il rispetto. Poi, certo non all'improvviso, il meccanismo si incrinò. Le persone riscoprirono loro stesse e il loro peso all'interno del sistema, in quanto singoli e in quanto gruppi, abbandonano l'immobilità e cominciano a muoversi, timidamente e nervosamente nello spazio lasciato dall'autorità, che rimaneva ancorata al passato. Comincia ad affermarsi, nei discorsi e nelle menti, che è ai fatti concreti che bisogna dar importanza, che bisogna organizzare, anche se non sono più incasellabili nei modelli autorevoli e generali cui hanno obbedito fino a quel momento.

Si poteva cogliere l'aria nuova solo guardando fuori dalla finestra: non c'erano più singoli individui che portavano sulle spalle il peso del sistema, ogni persona aveva trovato una nuova dimensione collettiva e così nuova forza e intraprendenza.

La società cominciava a prendere coscienza del suo ruolo e avanzava le proprie pretese. Rispetto alla concezione elitaria di un sistema superiore e distante unico produttore di regole, se ne profila un altro che ne ribalta la prospettiva.

Un giovane professore si appassionò a questo cambiamento ed elaborò una teoria che molto fece discutere e solo tempo dopo fu

unanimemente condivisa. Sosteneva che le regole non potessero più discendere dall'alto, incuranti della società, delle sue peculiarità e dei suoi movimenti. Sosteneva che le regole erano da ricercarsi nella società stessa, in un sostrato di valori diffuso e universalmente condiviso. Parlava di ordinamento giuridico: le regole avrebbero dovuto avere l'obiettivo di dare ordine all'intricata società e, in questo modo, salvarla dall'implodere. Ma solo e unicamente leggendo e rispettando gli interessi e i valori che la animano. Diceva che era dalla contemplazione di ciò che avviene in *basso* che si può conseguire un vero ordinamento. Non sono più i tempi per diritto di creazione del potere politico, che nasce dall'alto e dall'alto si proietta sui cittadini chiamati all'obbedienza. C'è bisogno di uno sguardo rivolto al basso e che in basso scopra, conosca e riconosca le esigenze della società e ne organizzi, per via di regole, il loro soddisfacimento. Diceva anche che in questo modo i consociati avrebbero osservato, e non semplicemente obbedito alle regole, percependo come l'interesse ultimo fosse non quello di schiacciarli ma di valorizzarli.

Certo, era una linea di pensiero che scuoteva le fondamenta di un sistema e che chiaramente dichiarava la fine di un'epoca. Come spesso avviene, le guerre intervennero a sconvolgere fisicamente quell'ordine intellettualmente già traballante. Le teorie del giovane professore si diffusero, si riunì un gruppo di studiosi che ebbe il compito di ricercare e dare forma organica ai valori e principi del paese, cioè della società.

Questo non significa che le voci discordi fossero del tutto scomparse, anzi. Erano ancora in molti a ritenere che i cittadini dovessero ancora solo una cieca obbedienza a regole che in alcun modo tenessero conto del divenire della realtà. Sia chiaro, non è semplice essere in grado di leggere, interpretare e agire in conseguenza di valori e credo appartenenti a gruppi di persone distanti dalle proprie abitudini, dalle proprie convinzioni. Ma saper individuare il motore di un gruppo, le sue esigenze e le sue difficoltà è la sola strada per poter mettere a punto delle regole che siano di ampio respiro e non rigidamente imposte. Soprattutto, regole che siano davvero adatte a risolvere un problema poiché ne affrontano la radice e, proprio per questo, vengono non obbedite ma osservate proattivamente.

Non sappiamo come sia andata, oltre le sette colline del tempo. Nessuno ci mette piede da almeno 70 anni. Ma ci piace pensare che l'ordinamento giuridico che hanno faticosamente creato li abbia preservati da ingiustizie e si sia rivelato lo strumento più adatto per affrontare cambiamenti ed emergenze.

GESTIRE LE RICHIESTE DI OFFERTA con metodologia SIX SIGMA

di gabriella ferraro*

Per aggiudicarsi dei mandati i professionisti si trovano sempre più spesso nella situazione di dover gestire delle richieste di offerta (Rdo) provenienti dai clienti (detti anche pitch o beauty contest). Questa pratica è ormai da diversi anni la più utilizzata dalle imprese per scegliere i propri consulenti legali esterni. A coordinare questi processi, che sono poi delle vere e proprie gare tra fornitori, sono molto spesso gli uffici legali interni delle aziende, altre volte l'ufficio acquisti.

Le Rdo possono essere più o meno complesse da gestire, non solo rispetto alle informazioni che è necessario raccogliere ed organizzare ma soprattutto in considerazione della variabile «tempo concesso allo Studio per elaborare ed inviare un'offerta», che spesso è davvero minimo. L'elaborazione delle risposte alle Rdo all'interno degli studi legali viene affrontata in modo non standardizzato ed a volte, anche all'interno di uno stesso dipartimento, il processo di gestione della risposta dell'offerta diviene più complesso dell'offerta stessa.

Vi siete mai chiesti:

- Quanto «costa» realmente gestire una Richiesta di Offerta in termini sia di tempo sia di costi economici?
- È possibile migliorare ed ottimizzare i processi interni di elaborazione delle risposte alle Rdo?

La risposta è si, ma come fare?
L'obiettivo di uno studio legale di medie e grandi dimensioni dovrebbe essere cercare una soluzione migliorativa dei propri processi interni di elaborazione delle risposte alle Rdo puntando a:

- ridurre i tempi di reperimento delle informazioni all'interno dello studio;
- salvaguardare la qualità delle informazioni date al potenziale cliente;
- individuare, gestire ed ottimizzare i costi di gestione che ogni singola Rdo genera;
- elaborare risposte pertinenti indagando anche i «bisogni oltre i bisogni».

Esistono strumenti collaudati per raggiungere simultaneamente tutti questi obiettivi?
Prendendo in prestito dal mondo delle aziende alcuni spunti una metodologia che può essere utile ai nostri fini è six sigma; un approccio che attenendosi a collaudati principi e tecniche per il miglioramento e la gestione della qualità in azienda ci aiuterà ad elaborare nuove linee guida per lo studio per migliorare produttività ed efficienza degli attori coinvolti nella gestione delle risposte alle Rdo e a

massimizzare il successo delle nostre offerte.
Six sigma si basa su un modello articolato in cinque fasi noto con l'acronimo dmaic (Define – Measure – Analyse – Improve – Control)
Per adottare un approccio six sigma è necessario rivolgersi a professionisti certificati in questa metodologia che sapientemente utilizzeranno tutti gli strumenti del dmaic per coinvolgere i diretti interessati in uno sforzo di ottimizzazione dei processi passo dopo passo, partendo dall'analisi delle informazioni dello Studio.
Tutti i progetti six sigma si concludono con la costruzione di un modello Pilot che, nel caso di gestione di risposte alle Richieste di Offerta, potrà contenere alcuni o tutti i seguenti elementi:

- Analisi AS-IS del processo di gestione delle RDO
- Tavola delle misurazioni di efficacia ed efficienza del processo
- Output dei *brainstorming* interni per individuare soluzioni condivise di miglioramento
- Processo "*to be*" comprendente:
  - Matrice delle responsabilità a tendere
  - GANTT della fase di introduzione dei miglioramenti proposti

Un'altro degli innumerevoli vantaggi della scelta di un approccio six sigma è anche quello che allo studio committente sarò sempre rilasciato uno strumento di analisi e controllo continuativo dei propri processi.

Quali possono essere le barriere interne da superare affinché un progetto six sigma abbia successo?
I progetti six sigma richiedono un elevato *engagement* delle risorse coinvolte e questo è possibile solo se esiste un forte *commitment* da parte dei soci dello Studio e la partecipazione di professionisti con seniority e specializzazione diverse.
Per il successo del progetto sarebbe poi sempre opportuno coinvolgere l'ufficio marketing ed il cfo o coo dello studio.
Siamo inoltre abituati a considerare la "standardizzazione" in una accezione generalizzata del tutto negativa, la colleghiamo a una relativa perdita di creatività e possibilità di improvvisazione. A pensarci bene in realtà è proprio il contrario; mappare e standardizzare attività a basso valore aggiunto avrà effetti dirompenti nell'elaborazione delle risposte alle nuove Rdo; ci sarà infatti da una parte più tempo per concentrarsi nel creare un reale valore aggiunto per i nostri potenziali clienti quando prepariamo le nostre offerte e dall'altra parte le ore risparmiate dai professionisti nel compilare i documenti di risposta potranno essere impiegate per attività di *business development* o ...semplicemente più *billable*.

***Marketing e business development - Iocap*

La rubrica Legal Recruitment by legalcommunity.it registra questa settimana **4** posizioni aperte, segnalata da **3** studi legali: Borghetti & Associati; Russo De Rosa Associati; Studio Legale Sutti.

I professionisti richiesti sono **6** tra avvocati con esperienza, associate, commercialisti.

Le practice di competenza comprendono: contenzioso commerciale, tributario e arbitrale, consulenza fiscale e societaria, contratti di impresa, contabilità, m&a, operazioni straordinarie.

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

LC PUBLISHING GROUP

MAG

IL QUINDICINALE DIGITALE GRATUITO

DEDICATO ALLA BUSINESS COMMUNITY

In ogni numero:

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

Seguici su

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

Cerca MAG su

Download on the App Store

GET IT ON Google Play

BORGHETTI & ASSOCIATI

Sede. Trento
Posizione aperta. 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 la propria 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 propria candidatura a *segreteria@borghettieassociati.it*

Sede. Trento
Posizione aperta. Avvocato abilitato da almeno 3 anni
Area di attività. Operazioni straordinarie, consulenza e contenzioso tributario e contratti di impresa
Numero di professionisti richiesti. 1
Breve descrizione. La risorsa sarà inserita in un team di professionisti e svolgerà la propria 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, esperienza in materia contrattuale. 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@borghettieassociati.it*

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Sede. Milano
Posizione aperta. Collaboratore commercialista abilitato
Area di attività. Societario, tributario, contabilità, M&A
Numero di professionisti richiesti. 2
Descrizione. Collaboratore con 3/7 anni di esperienza in primari Studi Professionali
Riferimento. *info@rdra.it*

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Sede. Milano
Posizione aperta. 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 ad intraprendere un percorso di crescita finalizzato ad un inserimento stabile nella practice contenziosa civile dello studio
Riferimenti. Per partecipare alla relativa selezione è necessario sottoporre preventivamente un curriculum vitae completo all'indirizzo *recruitment@sutti.com*, e, in caso un interesse di massima dello studio per il profilo dell'interessato venga confermato, partecipare a uno o due colloqui sempre presso gli uffici milanesi dello SLS.

LE TAVOLE DELLA LEGGE

SCENARI GASTRONOMICI
RISTORAZIONE, NON TUTTI
I LOCKDOWN SONO UGUALI

FOOD BUSINESS
FATTORE D, SPAZIO
ALLE DARK KITCHEN

CALICI E PANDETTE
HENRI CHAUVET CUVÉE NOIRE
MILLÉSIME, BRINDIAMO ALLA LIBERTÀ

LE TAVOLE DELLA LEGGE (DELIVERY)
VIAGGIO IN GRECIA
MA RESTO A MILANO

PANINO GIUSTO, LONDRA

RISTORAZIONE, non tutti i LOCKDOWN sono uguali

Chef e imprenditori italiani analizzano le misure adottate dai governi internazionali per aiutare il settore ad affrontare l'emergenza. Dall'efficienza svizzera alla ripresa del business negli Emirati Arabi e a Shanghai

di francesca corradi

In Italia per bar, ristoranti, pizzerie e catering si è prolungata la chiusura al pubblico fino all'1 giugno. Un' ulteriore scure che si abbatte su un settore che, secondo le stime di Fipe, già conta perdite per 34 miliardi di euro. Si ipotizza che oltre 50mila imprese moriranno e circa 350mila addetti perderanno il lavoro.
E se lo stop, causa Covid-19, da giorni si è trasformato in mesi, gli operatori del settore cominciano a fare bilanci e capire se e quando convenga riaprire i battenti. "Del doman non v'è certezza" direbbe Il Magnifico: chi lavora nella ristorazione sa per quanto tempo ancora tenere la serranda abbassata ma non quali misure, soprattutto di sicurezza, adottare per la ripartenza.
Tra i ristoratori italiani emergono sentimenti contrastanti, da una parte la paura e dall'altra la fiducia nel futuro. E se è vero che il virus ha colpito indistintamente tutto il mondo cambiano però le reazioni e le modalità dei governi nell'affrontare l'emergenza e prendere decisioni: dall'economia alla sicurezza. In un quadro generale di crisi ci sono stati Paesi più preparati ad affrontare pandemie, a indossare mascherine e adottare rigidi protocolli - come la Cina - e altri meno; quelli che già stanno vivendo un ritorno alla normalità e quelli invece impegnati a reagire alle ricadute, come ad Hong Kong, con un carico psicologico ben più pesante.

ENRICO CEREA

A chef e imprenditori italiani con business all'estero *MAG* ha chiesto di raccontare la ristorazione ai tempi del lockdown: analogie e differenze del settore nel mondo.

DA SHANGHAI UNA SPERANZA

Sono molti gli chef stellati che hanno deciso di interrompere consulenze o presenze all'estero in catene e hotel di lusso. Ma c'è anche chi, oltreconfine, ha investito direttamente e dovuto affrontare, in prima persona, chiusure e ripartenze, come nel caso della famiglia Cerea.
«Avendo un ristorante in Cina abbiamo vissuto, prima di altri, l'emergenza sanitaria quando ancora non era stata scoperta in Italia. Con l'insegna Da Vittorio Shanghai, siamo stati fortunati: con il primo lockdown siamo riusciti a far rientrare i ragazzi del team nei loro Paesi d'origine, compresi gli italiani», spiega lo chef **Enrico Cerea**.
A metà marzo, prima che

RAFFAELE ALAJMO

ENRICO BARTOLINI

© paolo chiodini

bloccassero i voli siamo riusciti a far ritornare tutto il personale in Cina che ha seguito la riapertura, ovviamente dopo la quarantena obbligatoria imposta dal Paese. «Con grande sorpresa abbiamo ripreso con il 65% del movimento. Un trend inaspettatamente positivo che mi fa ben sperare per l'Italia», commenta lo chef. **Enrico Guarneri**, generale manager di Da Vittorio Shanghai, conferma che la città è tornata quasi alla normalità.
Stesso Paese ma destino diverso per Macao dove i Cerea avevano in programma di aprire un nuovo ristorante. Nella città, riaperta l'1 aprile, si sono riaccesi i focolai di coronavirus che hanno fatto fare dietrofront. «Lì siamo fermi anche con i cantieri e l'apertura prevista a fine 2020 salterà - commenta lo chef tristellato che, quasi rassegnato, aggiunge - ho deciso di prendere nota di ciò che accade ma non programmare più. Per il momento come gruppo siamo attivi con il delivery, in tutta la Lombardia, per stare vicini alla clientela, e tenere in movimento la "macchina", seppur al minimo. Il nostro e-commerce con prodotti e regalistica sta andando molto bene».

ALL'ESTERO PIÙ TEMPESTIVI

I Paesi europei, ad eccezione di quelli più a Nord, sembrano vivere gli stessi problemi. «Parigi al momento è in lockdown e non abbiamo indicazioni rispetto a quali saranno le regole d'apertura - afferma **Raffaele Alajmo** -. Siamo molto curiosi in quanto i locali della città sono molto piccoli e con tavoli ravvicinati». Positivo il giudizio sull'operato del governo francese: «Sono stati molto bravi a darci la possibilità di chiudere tempestivamente Caffè in 24 ore e offrire un sito dove poter fare richiesta per la cassa integrazione. Mi è piaciuta anche la gestione francese della burocrazia e dei finanziamenti bancari». Lockdown anche a Marrakech, dove i fratelli Alajmo sono presenti all'interno del Royal Mansour. «Il re ha bloccato e isolato il Paese in maniera preventiva nonostante i pochi casi di contagio registrati. L'albergo, che ospita dei clienti tutto l'anno, sta costruendo un protocollo per sanificazione creando una barriera con l'esterno molto forte», rassicura Alajmo.

RISPETTO DELLE REGOLE E LOTTA PER DIRITTI

«Dobbiamo rispettare le regole e chi ci governa – afferma lo chef **Enrico Bartolini** –. Possiamo, però, continuare a esprimere il nostro parere e pretendere ascolto».

Lo chef tristellato commenta, invece, la situazione italiana e le risorse economiche messe sul piatto dal governo per lui poco accessibili e molto costose: «Servirebbe uno strumento a fondo perduto e qualche stimolo per ricominciare». Bartolini sottolinea la mancanza di rappresentan ti della ristorazione al governo: «Decidono per noi senza avere un esperto del settore con cui confrontarsi. Sottolineo che son certo che Fipe, Adg e le altre associazioni riusciranno a farsi ascoltare, ma meno che qualcuno ci aiuti davvero. Toccherà rimboccarsi le maniche». E sull'estero, «hanno problemi diversi dal nostro ma ce l'hanno comunque. Voglio essere orgoglioso di essere italiano anche grazie all'esempio che daremo», conclude lo chef.

LA RISTORAZIONE PROCEDE A DIVERSE VELOCITÀ

E quando le insegne all'estero sono più di un paio i problemi si moltiplicano. È il caso ad esempio delle catene di ristorazione. Prendiamo il caso di Panino Giusto, con otto punti vendita all'estero - tra cui Londra, Parigi, Ginevra, Tokyo, Hong Kong - e 27 in Italia.
«Il primo confronto da fare riguarda l'aspetto governativo: si è visto un diverso approccio degli Stati nel pieno dell'emergenza - commenta il ceo **Antonio Civita** -. Effettivamente alcuni Paesi si sono dimostrati più reattivi per via di strutture più snelle e un approccio culturale diverso. In Italia, non c'è niente da fare, essendoci la cultura del dubbio servono più garanzie». Il Paese che più ha colpito Civita per la prontezza di reazione è stato la Svizzera dove il brand ha da poco inaugurato, a Ginevra, un punto vendita. «Il venerdì il governo elvetico ci ha chiesto il fatturato dell'anno precedente e il lunedì successivo ci ha accreditato il 10% della somma sul conto».
Un altro aspetto da tenere in considerazione è quello imprenditoriale. «Mi sento poco dentro il sistema o la cultura di un Paese che non è l'Italia, una percezione alimentata anche dalla distanza fisica. In questo momento sento un dovere forte di preservare, innanzitutto, l'Italia - confessa il ceo, che aggiunge - questo però non vuol dire che abbandonerò l'estero».
L'Italia per Panino Giusto rappresenta ancora l'80% del business. «Avevamo un progetto di sviluppo e nuove aperture in tutti i Paesi ma è tutto bloccato: dal flagship a Malpensa a un locale nel quartiere milanese Tortona – Savona e poi, ancora, un nuovo format take away senza servizio al tavolo», racconta il ceo.
E sulle ipotetiche misure che i ristoranti dovranno adottare alla riapertura Civita commenta: «La ristorazione, bere un caffè, mangiare una pizza, è un'esperienza. In queste condizioni con plexiglass o barriere non apriamo. Se si esagera con questi elementi ci sarà un effetto contrario enorme che potrebbe portare a fare dei fatturati ancor più lontani da quelli stimati. Per me, quindi, ha senso aspettare ma offrire ai clienti un'esperienza "gioiosa".
Vediamo quali saranno le disposizioni finali previste per giugno ma per noi imprenditori riaprire sarà perdita certa e con una flessione di più della metà del fatturato», conclude Civita.

ANTONIO CIVITA

A DUBAI RIAPRONO I BATTENTI

Anche il format di ristorazione campano Fratelli La Bufala è presente direttamente a Londra, Dubai e Barcellona, oltre ai 31 punti vendita in Italia.
In questo momento alcuni ristoranti del gruppo sono aperti con servizio delivery: «È più un'operazione di comunicazione e di visibilità per mantenere il rapporto con il cliente che di sostanza", commenta l'amministratore delegato **Giovanni Galbiati** che conferma di essersi mosso in maniera diversa da Europa al Medio Oriente.
«Il nostro ristorante a Dubai durante l'emergenza è stato l'ultimo a chiudere e il primo a riaprire. Il governo ha già tolto i vincoli di chiusura, con orari diversi ora perché c'è il ramadan. Più che una strategia stiamo seguendo le disposizioni governative per ogni singolo Stato», racconta Galbiati.
E sulla riapertura l'ad commenta: «Preferisco aspettare e aprire tra un mese, con meno limitazioni e perdite, piuttosto che adesso. Penso che ci saranno comunque dei vincoli ma la gente si sarà più abituata a muoversi in un determinato modo».
E per il futuro la catena stima

›››

LC PUBLISHING GROUP

FOODCOMMUNITY AWARDS

4^ Edizione

SAVE THE DATE

30.11.2020

ORE 12.00 • MILANO

PARTNERS

大成 DENTONS

FOCUS ITALIAN LAW FIRM

#FoodcommunityAwards

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

GIOVANNI GALBIATI

un calo sostanziale del fatturato. «Si possono avere delle sensazioni più che dei giudizi. Le tre aperture in pipeline nel secondo semestre slitteranno nel 2021 più perché situate in centri commerciali o in strutture in costruzione che per altro. Sicuramente stiamo vivendo un cambiamento epocale», conclude Galbiati.

INTERVENTI SU TRIBUTI, PERSONALE, LOCAZIONI

VINCENZO FERRIERI

Un altro format di ristorazione made in Italy, molto presente all'estero con punti vendita sia diretti che in franchising all'estero, è Cioccolatitaliani. Riguardo alle misure adottate dalla ristorazione oltreconfine in lockdown il ceo **Vincenzo Ferrieri** racconta: «In Albania stanno utilizzando qualcosa di molto simile alla cassa integrazione ma non ci sono finanziamenti». Situazione diversa negli Emirati Arabi: «Il nostro partner a Dubai ha chiuso i punti vendita un paio di settimane dopo lo stop in Italia ma ha già ripreso le attività, anche nei centri commerciali. Il governo emiratino, inoltre, ha dato dei sussidi immediati agli imprenditori stanziando anche dei fondi per offrire la massima copertura delle perdite».
Come soluzione per tamponare la crisi della ristorazione in Italia, Ferrieri suggerisce di intervenire subito su tre aspetti fondamentali: tasse, personale e affitti.
«Il debito non è la soluzione: fin dall'università insegnano che gli investimenti si fanno per creare ricchezza e non per colmare un buco di fatturato. La cassa integrazione per il momento non è stata pagata e, comunque, dovrebbe essere prorogata. Il settore della ristorazione potrebbe generare un milione di disoccupati anche se, per il momento, vige il divieto di licenziamento. Non è stato fatto nulla, inoltre, sui canoni di locazione che andrebbero regolamentati in funzione del fatturato. Non è possibile che se incasso l'80% di fatturato in meno io continui a pagare lo stesso affitto - spiega il ceo -. E infine il governo dovrebbe cancellare alcune tasse, come l'occupazione del suolo pubblico».
Per Ferrieri la cosa più importante è frenare la crescita della disoccupazione: «Si può fare solo diminuendo il cuneo fiscale del costo del lavoro e introducendo sgravi fiscali sul delivery, togliendo ad esempio l'iva. Un'altra misura da adottare riguarda i finanziamenti a fondo perduto nel digitale per, finalmente, svecchiare il settore e non rischiare che muoia», conclude il ceo.

Il modello Amazon basato sull'efficienza condiziona anche la ristorazione che punta sulle cucine destinate solo al delivery, un business parallelo più snello e meno rischioso. Nasce così la prima catena di pizzerie fantasma. UberEats stima che in Europa, entro il 2025, il numero di queste attività supererà quota 5mila

di francesca corradi

FATTORE D, SPAZIO ALLE DARK KITCHEN

È ormai da qualche settimana che il termine *dark kitchen* è stato sdoganato ma in realtà queste cucine professionali - che non hanno sale, camerieri e vetrine, ma preparano il cibo per essere consegnato a domicilio - hanno fatto la loro comparsa nel mondo della ristorazione qualche anno fa.
Il ristorante fantasma è da molti considerato la nuova frontiera del food delivery e la nuova alternativa all'apertura di locali tradizionali. Il vantaggio, in questo caso, è la sensibile riduzione delle spese per il personale, per i locali e gli arredi. Si tratta di una soluzione molto usata anche per testare nuove aperture in città diverse da quella originale - un modo per limare i costi di avvio - o per ottimizzare il servizio di consegna a domicilio evitando la saturazione delle cucine dei ristoranti. In pratica siamo di fronte a una piattaforma di espansione a bassissimo rischio, che azzera i costi di locazione, delle attrezzature e delle spese operative.
In questa emergenza, in effetti, le stesse cucine di noti ristoranti sono diventate un po' ghost kitchen. Gli chef hanno chiuso le sale, rivisto menù e recapitato piatti, in confezioni da asporto, nelle case degli italiani, attraverso camerieri trasformati in fattorini. Ma si è trattato solo di un'esigenza. C'è infatti differenza tra un ristorante che sceglie di fare anche delivery e una dark kitchen che nasce già con l'obiettivo di fare esclusivamente consegne a domicilio e non predisporsi al servizio al tavolo.

PAROLA D'ORDINE EFFICIENZA

L'obiettivo principale delle dark kitchen è certamente quello dell'efficienza dettata dal "modello Amazon" ovvero ricevere a casa in pochissimo tempo i piatti ordinati online. È innegabile, poi, che il food delivery stia crescendo più velocemente del resto del mercato e proprio le cucine fantasma permettono di ridurre gli investimenti diretti, garantiscono l'eccellenza a livello operativo e una maggiore agilità nella gestione del prodotto.

›››

LORENZO FERRARI

GIACOMO RACUGNO

È il risultato di una vantaggiosa combinazione, dall'immobiliare agli algoritmi. Le cucine servono solo i clienti delle consegne, sfruttando proprietà immobiliari sottoutilizzate o periferiche, ottimizzando le spese generali e aumentando la produzione.
Già ben sviluppato all'estero - da Uber Eats in Europa a DoorDash negli Usa - anche in Italia qualche realtà ha scommesso sulle dark kitchen. Tra i primi citiamo Foorban (*vedi MAG 134*) - che fino all'inizio dell'emergenza si occupava di pranzi a domicilio, e, ora, con gli uffici chiusi, ha rivisto il business portando ancora piatti sani a casa ma anche cestini di frutta e verdura, latte, uova e altri beni di prima necessità - e Celero.it.
A Milano, a marzo, Glovo ha inaugurato la sua prima cook room in Italia: uno spazio riservato a chef e rider, che può ospitare fino a sei partner e a cui hanno già aderito, ad esempio, Pescaria e Bun Bugers. «Dopo una fase pilota in Spagna e in America Latina, abbiamo voluto portare l'innovazione anche in Italia, – ha dichiarato **Elisa Pagliarani**, general manager di Glovo Italia –. Offrire uno spazio in outsourcing a realtà del mondo della ristorazione ci consente di tenere insieme due aspetti fondamentali del delivery: l'opportunità di sviluppo ulteriore del business per i partner e il valore aggiunto per il consumatore finale».
La situazione d'emergenza di queste settimane non ha fatto altro che accelerare un processo di diffusione delle dark kitchen già in atto anche nel nostro Paese. Per i prossimi anni si prevede una costante crescita di queste piattaforme. UberEats stima che in Europa, entro il 2025, il numero di dark kitchen supererà quota 5mila.

Sul futuro roseo delle cucine fantasma grazie alla snellezza del business e la quasi assenza di costi fissi ne è convinto anche **Lorenzo Ferrari**, ad di RistoratoreTop. «È il modello più profittevole e intelligente per fare delivery. Quello che dovranno fare in futuro però sarà quello di staccarsi dai grandi aggregatori, dalle piattaforme, da usare solo come spinta iniziale, per non rischiare di non compensare i vantaggi del loro business con le provvigioni altissime. L'obiettivo sarà essere completamente indipendenti ovvero avere una flotta proprietaria così come un sistema di ordini gestito internamente».
«Le dark kitchen si declineranno in tre differenti modelli di business: il primo in cui viene messa a disposizione un' infrastruttura al servizio di più brand; il secondo in cui il marchio già noto vedendo nel delivery un'opportunità di vendita si avvale di loro in luoghi strategici per crescere; il terzo rappresenta la base per lo sviluppo di un virtual brand», afferma **Giacomo Racugno**, ceo di Augusto Contract. E la partita si giocherà sulla qualità.

ANTHONY PRADA

LA CATENA DI DARK KITCHEN. IL CASO 85.PIZZA

Nel mondo delle startup per la consegna a domicilio, negli anni, sono stati raccolti miliardi di euro ma nonostante questo quasi nessuno si è concentrato su come mantenere la qualità e il calore del cibo intatto durante il trasporto. Si è assistito, così, a un lento peggioramento dell'offerta: i piatti a domicilio sono diventati sempre più distanti da quelli serviti al ristorante. C'è però chi ne ha fatto una sfida e, dal 2016, ha deciso di investire tempo e denaro con l'obiettivo di settare un nuovo standard del food delivery nel mondo.

Un gruppo di ragazzi di Maranello - insieme a **Anthony Prada**, amministratore di Hotbox Food e presidente di 85.pizza - dopo aver ideato un forno professionale a forma di bauletto che permette la consegna di cibo a una temperatura costante di 85 gradi, mantenendo il piatto caldo e fragrante, ha realizzato una dark kitchen, con l'ambizione di diventare una catena, e un servizio di delivery premium chiavi in mano.

«Vogliamo porci come coloro che gestiscono l'intera filiera del delivery - afferma Prada -. 85.pizza è il nostro laboratorio di ricerca e sviluppo».

La dark kitchen, ideata e progettata ad agosto 2019 e avviata il 12 febbraio, è stata concepita per dimostrare che esistono soluzioni vincenti per perfezionare il servizio di consegna a domicilio. 85.pizza si basa su processi ingegnerizzati dove l'unico contatto con il cliente è via web e il pagamento via carta di credito.

«Il ristorante di food delivery del futuro, è performante non soltanto grazie alla tecnologia hotbox applicata ma anche alla qualità delle materie prime utilizzate, per questo abbiamo scelto di rifornirci da Deliveristo (*vedi MAG 124*)».

Parlando di costi poi, per una cucina di 70 mq e l'avvio del business di 85.pizza sono stati investiti circa 100mila euro, una somma di molto inferiore rispetto a quella richiesta per un ristorante tradizionale.

«Oggi stiamo facendo circa 200 pizze al giorno ma potenzialmente possiamo arrivare a produrre circa 150mila pizze l'anno e raggiungere un giro d'affari intorno a un milione di euro», spiega Prada.

La settimana prima del lockdown, Prada ha inoltre costituito una società di consegne che propone fattorino o delivery on demand. «Noi non siamo una delivery platform, perché non siamo un marketplace, mettiamo a disposizione la combinazione motorino, fattorino e hotbox chiavi in mano così che tu possa concentrarti sul produrre e vendere e noi facciamo le consegne», racconta Prada.

«Il mercato della ristorazione fra dieci anni sarà molto diverso e non ci saranno più locali che fanno tutto. Ci saranno due tipi di ristorazione: le realtà che si specializzeranno nell'esperienza in ristorante, mi viene in mente Old Wild West, e altri invece nell'esperienza a casa. Qualitativamente, diversamente da ora, non ci saranno più differenze tra i piatti mangiati a casa o al ristorante ed entro la fine dell'anno potenzialmente ci troveremo ad avere un migliaio di dark kitchen solo in Italia», conclude Prada.

Henri Chauvet Cuvée Noire Millésime, BRINDIAMO ALLA LIBERTÀ

di uomo senza loden*

"Andrà tutto bene": va bene essere ottimisti, ma trascorsi mesi (prendiamo come data di riferimento il 31 gennaio 2020, momento della dichiarazione dello stato di emergenza sanitaria in Italia), la negazione dell'evidenza mi sembra a dir poco avventata. E questo anche perché, come ho più volte scritto su queste pagine, sono convinto che la parola plasmi la realtà. Una realtà falsa, dunque, non mi interessa.

"La bellezza ci salverà". Magari! Allora cantiamo e danziamo sui balconi: a ben vedere, una differente articolazione del concetto "andrà tutto bene". Tralasciando l'influenza su balli e canti delle condizioni atmosferiche, sono sempre stato poco attratto dalle danze della pioggia. E poi ballare e cantare in un momento tragico mi sembra a dir poco di cattivo gusto. Nel frattempo, imprigioniamo i runners, vera piaga sociale

e calamità, chiaro esempio di egoismo e assenza di senso civico. Anche quando svolgono la loro deprecabile attività in luoghi isolati. D'altra parte un untore serve sempre. Più che ai Promessi Sposi, molto citati all'inizio dell'emergenza, occorrerebbe rifarsi a Brancaleone alle crociate (dove, per inciso, il lebbroso tutto era tranne che tale, con buona gioia, in quel caso, per gli occhi).
E la scuola? Forza, non perdiamo tempo! Sono decenni che la scuola viene depotenziata (salvo riemergere in caso di necessità di assunzione di precari).
Registriamo in proposito una assoluta coerenza rispetto al passato. Molto ma molto meglio concentrarsi su calcio. *Panem et circenses*: funziona sempre.
Libertà. Ne parliamo? La libertà può essere compressa nei momenti di emergenza? Molti i punti di vista di questi mesi e soprattutto settimane. La tendenza sembra essere quella del sostegno alla tesi affermativa: certo, la libertà può essere compressa. Non dobbiamo preoccuparci: c'è chi pensa per noi, seleziona le fake news e decide quale sia la linea di demarcazione tra quello che è legittimo e quello che non lo è. Non vorremo mica garanzie o inutili verifiche, inutili pastoie nell'era del web! Strano, però: avevo ricordi differenti sulla base dei miei studi di diritto costituzionale. Anche quei pochi ricordi della storia del XX secolo contribuiscono ad elevare il mio senso di disagio.
È anche vero che, storicamente, abbiamo sempre amato i proclami paternalistici dai balconi: oggi lo strumento tecnologico rende l'affaccio molto più semplice.
Liberté, Égalité, Fraternité.
Queste tre parole si insinuano, eversive, nei miei pensieri. Persino Montesquieu e la separazione dei poteri. Addirittura la nostra Costituzione, trattata ormai alla stregua di un elastico, evidente essendo il diritto di alcuni soltanto a farvi appello, con conseguente negazione per tutti gli altri del medesimo diritto.
Liberté, Égalité, Fraternité.
Ah, la Francia! In fondo ci ha insegnato molto: e oggi ancora ci insegna. Magari mostrandoci modi e toni non sempre da seguire: però con charme, non è così?
Libertà. Quando torneremo liberi (e non entro nello spinosissimo tema di quello che sarà la "nuova" libertà) certamente farò una cosa. E non sarò il solo. Brinderò: con gli amici, di persona, senza il triste filtro di uno schermo.
E con cosa brinderò? Dato che festeggerò la libertà, o quel che sarà rimasto, non potrò non darmi ad un gesto altamente simbolico: liberté, dunque Francia, dunque champagne.
Henri Chauvet Cuvée Noire Millésime 2014 Premier Cru trasmette eleganza e serenità già dalla grafica dell'etichetta. Perlage finissimo e persistente. Colore giallo paglierino con una nota quasi di nebbiolina ramata. Al naso, oltre al profumo, atteso, di crosta di pane chiarissima (l'assenza del lievito dagli scaffali dei supermercati mi avvicina ad un piacere quasi proibito), ritroviamo note di limone, mela cotta, sentori di pasticceria orientati verso una brioche ancora tiepida (e dàgli con il lievito!). E poi pesca, un'idea di uvaspina, forse qualche petalo gettato con indifferenza su un manto di foglie appena croccanti. Forse suggestioni distantissime di idrocarburo? Non saprei: chi ha più preso l'auto? In bocca, ovviamente fresco e con una salinità elevata che induce alla serenità (chissà poi perché....). Un vino complesso, elegante, intrigantemente lungo anche al palato.
In conclusione: santé! Alla libertà.

** 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*

VIAGGIO IN GRECIA MA RESTO A MILANO

di francesca corradi

DA SINISTRA: ELEONORA BARBONE, VASILIKI PIERRAKEA

Un po' come succede per la cucina italiana all'estero, ridotta spesso a un piatto di spaghetti o a una pizza margherita, la cucina greca nel nostro Paese è troppe volte associata solo a pita, tzatziki, insalata e moussakas. Fortunatamente ci sono alcune insegne che regalano un vero viaggio attraverso il cibo. Una di queste è Vasiliki Kouzina che, da qualche giorno, ha attivato il servizio delivery. Le protagoniste del ristorante milanese di via Clusone sono due donne: la proprietaria, **Vasiliki Pierrakea** e la chef, **Eleonora Barbone**.

Questa volta però il mio racconto non inizia con la descrizione dei piatti che ho assaggiato ma con ciò che più mi ha colpito in questa esperienza a domicilio ovvero il packaging. Niente alluminio o plastica, il cibo è stato recapitato in graziosi contenitori bianchi di carta. Ogni confezione riportava il nome della pietanza, anche in lingua originale, e il suggerimento su come consumarlo, ad esempio dopo un breve passaggio in forno. Il tutto era corredato da bigliettino, rigorosamente scritto a mano, e filo di lana rossa.

Ma dopo questa parentesi veniamo all'ottima cena di Vasiliki Kouzina che rivela una ricerca enogastronomica nelle molte regioni e isole elleniche. Il pasto è iniziato con un delizioso pane alle carrube, insieme a olive di Kalamata e dell'originale feta greca. A seguire ho mangiato delle polpette di zucchine alla menta e dei gustosi carciofi arrostiti con salsa di mandorle all'aglio. Ma il pezzo forte della serata è stato il morbido polpo al miele, cipolle caramellate, salicornia, uno dei signature dish del ristorante. Dulcis in fundo un tortino d'arancia tradizionale.

L'intera cena è stata accompagnata da un'azzeccata bottiglia di Santorini, del vitigno Assyrtiko dell'isola, che porta con sé non solo aromi di scorze di agrumi ma anche note iodate che ricordano le spiagge.

Esperienza a domicilio promossa a pieni voti sia per il servizio che per la qualità prezzo.

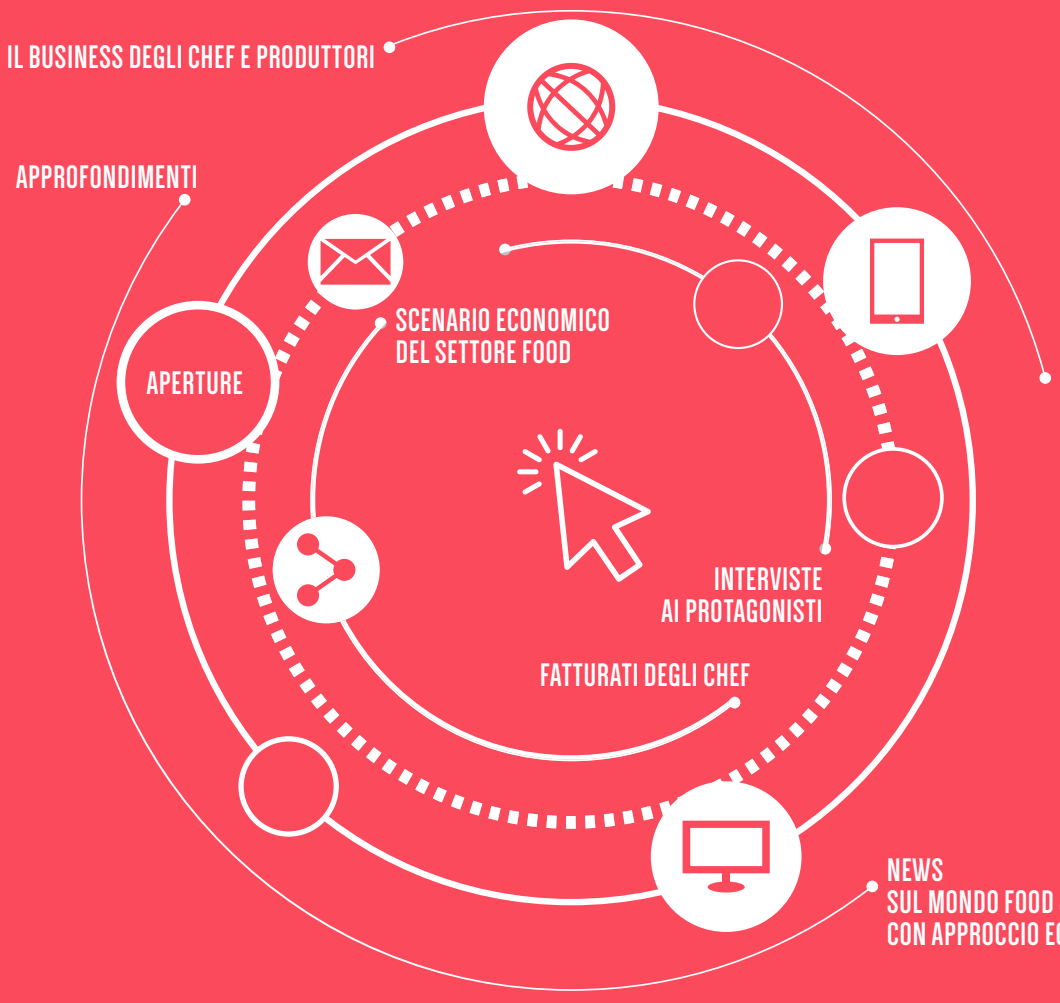
Prezzo: a partire da 28 euro.

PRENOTAZIONE: Telefono **02 94381405** - Whatsapp **338 3615018** - Mail *vasiliki@vasilikikouzina.com*

LC PUBLISHING GROUP

FOODCOMMUNITY

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



Seguici anche
sui nostri canali social

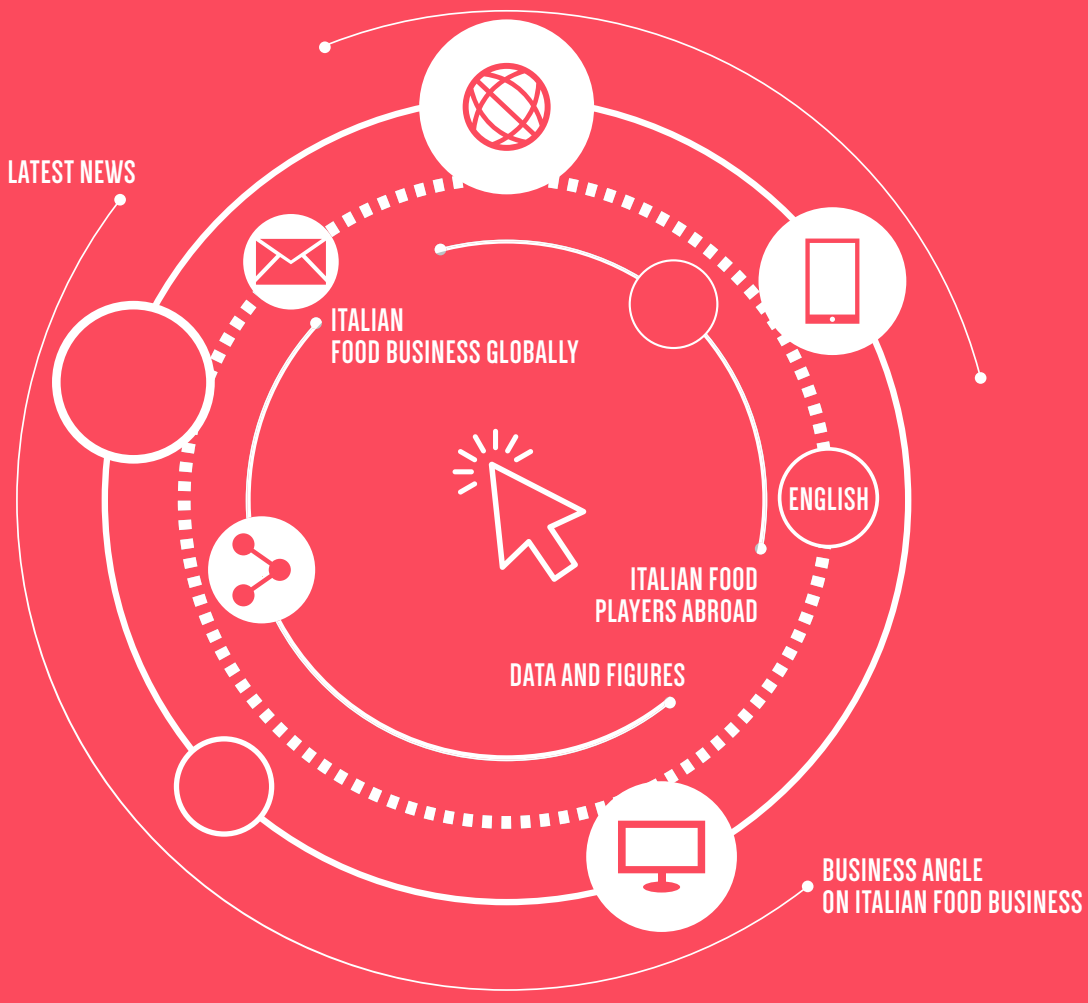
Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto

www.foodcommunity.it

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