

SALUTARE, BIO,
ma anche "PORN"
food is the new fashion

VIII DECUMANO,
primitivo SENZA
CRISI D'IDENTITÀ

AL **CANTEEN**
L'ESTATE
NON FINISCE

AIMO E NADIA

SPECIALE
LABOUR
AWARDS
2017

IERI, OGGI E DOMANI:
l'unione fa la forza

Il difficile passaggio
generazionale.
Il nuovo corso. E i progetti
futuri raccontati a *MAG*
da Stefania Moroni
con gli chef Pisani e Negrini

2017 save the brand

Fashion · Food · Furniture

by [legalcommunity.it](#) [financecommunity.it](#) [inhousecommunity.it](#) [foodcommunity.it](#)

Martedì 28 novembre 2017 • Milano

In partnership con
ICM Advisors

Sponsor



Main Partner



CEPELLINI LUGANO & ASSOCIATI

LATHAM & WATKINS



Partner tecnico



Edelman

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

IL DENARO NON DORME MAI, MA GLI AVVOCATI GRADIREBBERO

di nicola di molfetta

G

ome si misura il successo e la realizzazione professionale di un business lawyer? Nel recente passato, l'affermazione di un avvocato d'affari era considerata direttamente proporzionale ai suoi guadagni e al suo status.

Reddito a sei o sette cifre, mostrine da partner sulla carta intestata dello studio o addirittura nome in ditta. Chi poteva vantare almeno due di queste "doti" andava senz'altro iscritto al club di quelli che contano nel giro.

Questo traguardo, in tempi di espansione economica e crescita non stop dei mercati era sentito alla portata di chiunque avesse voglia di mettersi in gioco e "rinunciare" a

una decina d'anni della propria vita per dedicarsi senza sosta al proprio percorso di carriera.

Tra avvocati agli esordi e studio legale c'era una sorta di patto non scritto: "Se vali e lo dimostri, denaro e partnership arriveranno". Uno schema di crescita che aveva un prezzo alto ma che valeva la pena pagare considerata l'importanza del ritorno.

Chi decideva di stare al gioco, all'epoca, era cresciuto negli anni '80. Aveva vissuto il mito di Wall Street, conosceva il senso di concetti come il rampantismo.

La grande crisi post 2008, però, ha cambiato radicalmente lo scenario.

Il cinema racconta la generazione 1.000 euro. L'unica certezza che c'è nel mondo del lavoro, incluso quello dorato degli studi legali d'affari, è che non c'è nessuna certezza.

Anche perché, con la recessione e la contrazione dei mercati, la necessità di proteggere il valore dell'equity in queste grandi organizzazioni implica uno straordinario restringimento degli spazi e delle possibilità di accesso alla partnership.

Nascono nuove forme d'inquadramento. Si diventa sempre più diversamente soci. «Alla fine è la stessa cosa», dicono in tanti. Il che, per molti aspetti è vero, ma ciò non toglie che l'esercito dei salary partner e dei counsel che fa capolino nella pianta organica degli studi, assieme alle 50 sfumature di associate, diventa sempre più vasto, mentre i soci "veri" sono sempre più dei panda.

Calati in questo contesto, gli avvocati millennial appaiono tendenzialmente portati a riconsiderare dal profondo i criteri con cui misurare la propria realizzazione professionale. E si rivelano sempre meno pronti a sacrificare la loro vita privata sull'altare della carriera che (forse) verrà.

Del resto, sul piano economico continuano a essere dei privilegiati. Sul punto, chi se lo fosse perso può riprendere il servizio pubblicato sul [numero 78 di MAG](#) e intitolato *Avvocati d'affari: ecco quanto si guadagna*. Un collaboratore "anziano" (ovvero con otto anni di militanza) di uno studio d'affari vanta un reddito che la media dei colleghi italiani raggiunge, sì e no, tra i 65 e i 69 anni d'età.

Con questa consapevolezza, la misura del privilegio del proprio status diventa un'altra. Non si pesa più al chilo, ma si lega alla qualità della vita che i nuovi professionisti riescono ad avere.

Il cambio di paradigma, per chi guida queste law firm ha rappresentato una vera e propria rivoluzione.

La gestione dei talenti ha cominciato a rispondere a criteri totalmente diversi.

La capacità di attrarre o trattenere risorse ha richiesto l'adozione di nuove forme organizzative e il ricorso a modelli che vent'anni fa nessuno avrebbe mai osato proporre.

Si parla di smart working, lavoro part time, welfare.

La variabile tempo diventa la vera moneta di scambio. La libertà, il valore percepito nella collaborazione tra avvocati e studio d'appartenenza.

La cover story di questo numero di *MAG*, firmata da Rosalinda laquinta, fotografa questo mutamento dei tempi. Illustra tutti gli sforzi che gli studi d'affari stanno compiendo per far crescere nei loro avvocati la percezione dell'attenzione che ad essi è rivolta da queste strutture e che si traduce nella restituzione di spazio e tempo alla dimensione privata della loro vita.

"Il denaro non dorme mai"? I nuovi avvocati d'affari, invece, di tanto in tanto gradirebbero. 🙏

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it



30

ORGANIZZATO, EFFICIENTE, INNOVATIVO: LO STUDIO LEGALE 4.0 SECONDO SIMONTACCHI

Come cambiano gli studi legali d'affari chiamati a fronteggiare l'evoluzione dei mercati? *MAG* ne ha parlato con il co-managing partner di BonelliErede

10

Agorà
Inzaghi entra
in Belvedere

23

**Il barometro
del mercato**
L'aceto balsamico
di Modena parla
inglese

I-VII

Focus
PENALE LABOUR



38

SMILE YOU'RE A BUSINESS LAWYER

Il benessere dei collaboratori diventa una priorità negli studi legali d'affari. *MAG* ha curiosato tra le misure più innovative adottate dalle insegne attive in Italia per motivare i propri professionisti

47

Il caso
Una magna carta
per il benessere

QUAINI: «LA MIA SCOMESSA SI CHIAMA ALITALIA»

Il general counsel dell'ex compagnia di bandiera italiana ha aperto le porte dell'ufficio legale a *MAG*



67 | **Follow the money**
Bitcoin
contro tutti

53 | **Qui Padova**
Sat, law firm
a misura di territorio

63 | **Scenari giurisprudenziali**
Quel cliente è mio
concorrenza sleale tra avvocati

68 | **Frontiere**
Da Banca Valsabbina a Credimi,
il fintech incontra il factoring



76 | **ELLIOTT, L'HEDGE COMPRA ITALIA**

Dal Milan ad Alitalia, passando per gli hotel Bauer e Manutencoop. Il fondo specializzato in special opportunities fiuta il business tricolore

82 | **Diverso sarà lei**
Da valore d un manifesto
per l'occupazione
femminile



84 | **LEGALCOMMUNITY LABOUR AWARDS 2017**



106

AIMO E NADIA IERI, OGGI E DOMANI: L'UNIONE FA LA FORZA

Il difficile passaggio generazionale. Il nuovo corso. E i progetti futuri raccontati a *MAG* da Stefania Moroni con gli chef Pisani e Negrini

100 | **Food&business**
Salutare, bio, ma anche "porn":
food is the new fashion

112 | **Calici e pandette**
VIII Decumano, primitivo
senza crisi d'identità

115 | **Le tavole della legge**
Al Canteen
l'estate non finisce

116 | **Istruzioni per l'uso**
Avvocati in società,
ecco come

122 | **L'intervento**
Un mondo
di dati condivisi

126 | **Aaa cercasi**
21 posizioni aperte,
segnalate da 10 studi legali



MAG è una newsletter di legalcommunity.it

Direttore

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

con la collaborazione di

laura.morelli@financecommunity.it

gabriele.perrone@foodcommunity.it

rosailaria.iaquinta@inhousecommunity.it

Centro ricerche

alessandra.benozzo@lcpublishinggroup.it

tania.meyer@lcpublishinggroup.it

Art direction: kreita.com

hicham@lcpublishinggroup.it

con la collaborazione di

samantha.petrovito@lcpublishinggroup.it

LC S.r.l. - Via Morimondo, 26 · 20143 Milano
Tel. 02.84.24.38.70 - www.legalcommunity.it

Managing director

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

General manager

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

Coo

emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

International business development

and communication manager

helene.thiery@lcpublishinggroup.it

Eventi e comunicazione

francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

martina.greconaccarato@lcpublishinggroup.it

eventi@lcpublishinggroup.it

Sales manager

marcello.recordati@lcpublishinggroup.it

Legal sales manager

diana.rio@lcpublishinggroup.it

Amministrazione

amministrazione@lcpublishinggroup.it

Per informazioni e pubblicità

info@legalcommunity.it

Hanno collaborato

mario alberto catarozzo, giacomo mazzanti

uomo senza loden, giovanna r. stumpo

francesco rampone

La comparazione di diverse discipline giuslavoristiche nel mondo?



*Law Maps™
(Basta un click).*

**Il diritto del lavoro sempre al lavoro.
Dal 1925.**



Ius Laboris Italy Global HR Lawyers

Toffoletto De Luca Tamajo

MILANO • NAPOLI • ROMA • BERGAMO

A conference organized by

STUDIO LEGALE LAURO **SL**

SHIPPING and the LAW

Naples 12-13 October 2017
The Royal Palace

#ShippingLauro • Facebook Shipping and the Law
Twitter @ShippingLauro Instagram ShippingLauro

SHIP
PING
AND
THE LAW

8th edition

UNDER THE PATRONAGE OF



MEDIA PARTNERS

SHIP2SHORE



PORTO
& diporto

Primo Magazine

legalcommunity

inhousecommunity

INFO
t +39 081 580 01 99
info@studiolegalelauro.it
press@studiolegalelauro.it

Il Comitato Collaborazione Medica - CCM è una Organizzazione non governativa e Onlus fondata nel 1968. Promuove e assicura il diritto alla salute per tutti, in Africa e in Italia.

Attraverso la campagna *Sorrisi di madri africane* raggiunge donne e bambini delle zone più povere dell'Africa, e grazie alla formazione di medici, infermieri e operatori locali agisce per promuovere un cambiamento duraturo.

www.ccm-italia.org



**SORRISI
DI MADRI
AFRICANE**

**FORMIAMO OPERATORI SANITARI
PROTEGGIAMO MAMME E BAMBINI**

Entro il 2020 *Sorrisi di madri africane* vuole garantire la **formazione** di 2.700 operatori sanitari locali, **l'assistenza** a 170.000 donne durante la gravidanza e il parto, **cure e vaccinazioni** a 780.000 bambini in Burundi, Etiopia, Kenya, Somalia e Sud Sudan.

Sostieni le attività del CCM
con una donazione on line su
sostieni.ccm-italia.org
con bonifico c\o Banca Etica
IBAN IT851050180100000000199848

Firma la petizione
per la salute di mamme e bambini su
sostieni.ccm-italia.org

Il tuo 5 x mille
al Comitato Collaborazione Medica - CCM
C.F. 97504230018



Nomine
**NUOVE NOMINE
IN POSTE VITA**

Due nuove nomine in Poste Vita. Si tratta di **Massimo Molinari** (foto) che è il nuovo chief financial officer, e **Antonio Colombi** che è invece il nuovo chief investment officer della società assicurativa del gruppo Poste Italiane.

Molinari entra nel gruppo guidato da **Matteo Del Fante** dopo 16 anni trascorsi in Banca Mps e sostituisce **Tommaso Di Russo** che a luglio era passato a Banca Generali.

Colombi proviene da Terna, dove era il responsabile delle investor relations, quando a capo della rete di trasmissione elettrica c'era sempre Del Fante.

Cambio di poltrona

Raffaini passa a Neulift

Secondo quanto risulta a *inhousecommunity.it*

Maurizio Raffaini (foto) avrebbe lasciato la direzione legale di Nexive per entrare in Neulift, società del gruppo Kone, con la carica di direttore legale.

In precedenza Raffaini è stato group legal counsel per Manuli Rubber Industries.

Kone è una multinazionale attiva nel settore ascensori e scale mobili che conta quasi 50mila dipendenti. Nel 2015 ha registrato vendite per 8,6 miliardi.



«PAROLE», «MONITI» e «SILENZI». IL DIALOGO TRA CORTI SUL CASO TARICCO.

Quali le sorti (prescrizionali) delle ipotesi di grave, reiterata e fraudolenta evasione IVA

«**P**arole». La Corte di Lussemburgo con la pronuncia C-105/14 ha affermato che la normativa nazionale italiana in materia di prescrizione impedisce di applicare sanzioni effettive e dissuasive in caso di frode grave che pregiudica gli interessi finanziari U.E. ex art. 325 TFUE. Di conseguenza, il giudice nazionale è tenuto a dare piena efficacia alla suddetta norma, disapplicando le disposizioni nazionali che impediscono il rispetto degli obblighi imposti dall'art. 325 TFUE.

«**Moniti**». Dopo un primo momento in cui le corti nazionali hanno pedissequamente seguito le indicazioni eurounitarie è intervenuta la Corte costituzionale. L'ordinanza n. 24/2017 ha rimesso in via pregiudiziale la questione alla Corte di Giustizia rivolgendole un ultimatum: o rivisita la regola iuris affermata con la sentenza Taricco, rendendola non incompatibile con i principi supremi dell'ordinamento nazionale, oppure la Consulta dichiarerà l'illegittimità della legge di esecuzione del TFUE per il contrasto con il principio di legalità in

materia penale di cui all'art. 25.2 (assunto quale contro limite).

«**Silenzi**». La Corte costituzionale tace su di un dato preliminare e di fondamentale rilievo. Nell'ordinamento costituzionale italiano la normazione in materia penale è riservata soltanto alla legge nazionale, senza che il diritto dell'Unione europea possa giocare alcun ruolo integratore di tale disciplina, eventualmente con effetti in malam partem per il destinatario della norma.

Resta aperto l'interrogativo sul significato del silenzio su tale essenziale profilo: e dunque su che cosa potrà accadere laddove i giudici europei, rispondendo con una sentenza Taricco II,

dovessero porre rimedio ai due deficit evidenziati espressamente dalla Consulta, circoscrivendo l'obbligo di disapplicazione della vigente disciplina della prescrizione ai fatti commessi dopo la sentenza Taricco I e meglio precisando i presupposti di tale obbligo.

La "partita" potrebbe non essere conclusa. Un "terzo tempo" si profila all'orizzonte.



Prof. Avv. Pellegrini

Eventi

LA GALLERIA DI MILANO FESTEGGIA 150 ANNI, CENA FIRMATA CRACCO



Il salotto di Milano, la Galleria Vittorio Emanuele II, ha festeggiato i suoi 150 anni con una cena di gala a scopo benefico. «La Galleria unisce tutti, è di tutti», con queste parole il sindaco **Beppe Sala** ha aperto la serata che ha visto la partecipazione di oltre 900 ospiti, ognuno dei quali ha pagato 500 euro. I ricavi, 300mila euro (depurati dalle spese), andranno alla Caritas che li trasformerà in 60mila buoni pasto da 5 euro per i più bisognosi.

Il menù è stato curato dallo chef stellato **Carlo Cracco**, che presto aprirà il suo nuovo ristorante proprio nel salotto di Milano.

Oltre al sindaco Sala, accompagnato da **Chiara Bazoli**, tra gli ospiti c'erano personalità come **Davide Oldani**, **Linus**, **Javier Zanetti**, **Bedy Moratti**, **Demetrio Albertini**, **Philippe Daverio**, **Ernst Knam**, **Ornella Vanoni**, **Bruno Vespa**, **Diana Bracco**, **Carlo Bonomi**, **Umberto Ambrosoli**, **Ernesto Mauri**.

L'aceto balsamico di Modena



Gatti Pavesi Bianchi e Allen & Overy nel passaggio di Acetum ad Associated British Foods

e operazioni di private equity hanno lasciato il segno tra quelle intercettate dal barometro di *legalcommunity.it* nelle ultime due settimane. Rispetto al periodo precedente (8%), la practice è salita al 12% grazie soprattutto al passaggio di Acetum dal fondo Clessidra ad Associated British Foods e all'acquisto di Comelz da parte di Nb Renaissance. In calo le operazioni di corporate m&a (-4%) mentre quelle di capital markets sono aumentate del 2%.

Gattai e BonelliErede per il passaggio del 75% di Imc a Mittel

Gattai Minoli Agostinelli & Partners ha assistito la società finanziaria di investimento Mittel nella sottoscrizione di un accordo vincolante per l'acquisizione di una partecipazione di controllo pari al 75% in Imc Industria Metallurgica Carmagnolese, azienda operante nel settore della componentistica automotive.

Imc, fondata nel 1962 a Carmagnola (To), è fornitore Tier 1 dei principali produttori europei del settore automotive e ha realizzato nell'esercizio 2016 ricavi superiori ai 40 milioni, di cui circa il 90% all'estero.

Per Gattai Minoli Agostinelli & Partners ha agito un team composto dai partner **Bruno Gattai** e **Lorenzo Verneti**, dai senior associate **Federico Bal** e **Andrea Taurozzi** e dall'associate **Diletta Camicia**.

BonelliErede ha assistito il venditore Roblafin Holding con un team composto dal partner **Gianfranco Veneziano**, dalla managing associate **Francesca Di Carpegna Brivio** e dall'associate **Dario Ficchi Nastasi**.



Federico Bal



Gianfranco Veneziano

La practice

Corporate m&a

Il deal

Passaggio del 75% di Imc a Mittel

Gli studi

Gattai Minoli Agostinelli & Partners, BonelliErede

Gli avvocati

Bruno Gattai, Lorenzo Verneti, Federico Bal, Andrea Taurozzi, Diletta Camicia (*Gattai Minoli Agostinelli & Partners*);
Gianfranco Veneziano, Francesca Di Carpegna Brivio, Dario Ficchi Nastasi (*BonelliErede*)

Il valore

-

Gatti Pavesi Bianchi e Allen & Overy nella compravendita di Acetum

Lo studio Gatti Pavesi Bianchi ha assistito Clessidra Sgr nella cessione di Acetum ad Associated British Foods (Abf), gruppo internazionale quotato al London Stock Exchange.

Acetum è il principale produttore e distributore italiano di Aceto balsamico di Modena, eccellenza alimentare italiana tra le più famose e apprezzate a livello mondiale.

Clessidra aveva acquisito una

quota di partecipazione pari all'80% di Acetum nel 2015, con il restante 20% rimasto ai due soci fondatori **Cesare Mazzetti** e **Marco Bombarda**, che resteranno presidente e direttore del business.

Clessidra è stata affiancata da Goldman Sachs in qualità di advisor finanziario, dallo studio Gatti Pavesi Bianchi per gli aspetti legali, da **Alonzo Committeri** and Partners per gli aspetti fiscali, da Kpmg per gli aspetti contabili e da Mn Tax & Legal per gli aspetti di diritto societario.

Per Gatti Pavesi Bianchi ha agito un team guidato dall'equity partner **Carlo Pavesi** e composto dal junior partner **Giampaolo Scandone** e dalla senior associate **Flaminia Fossati**.

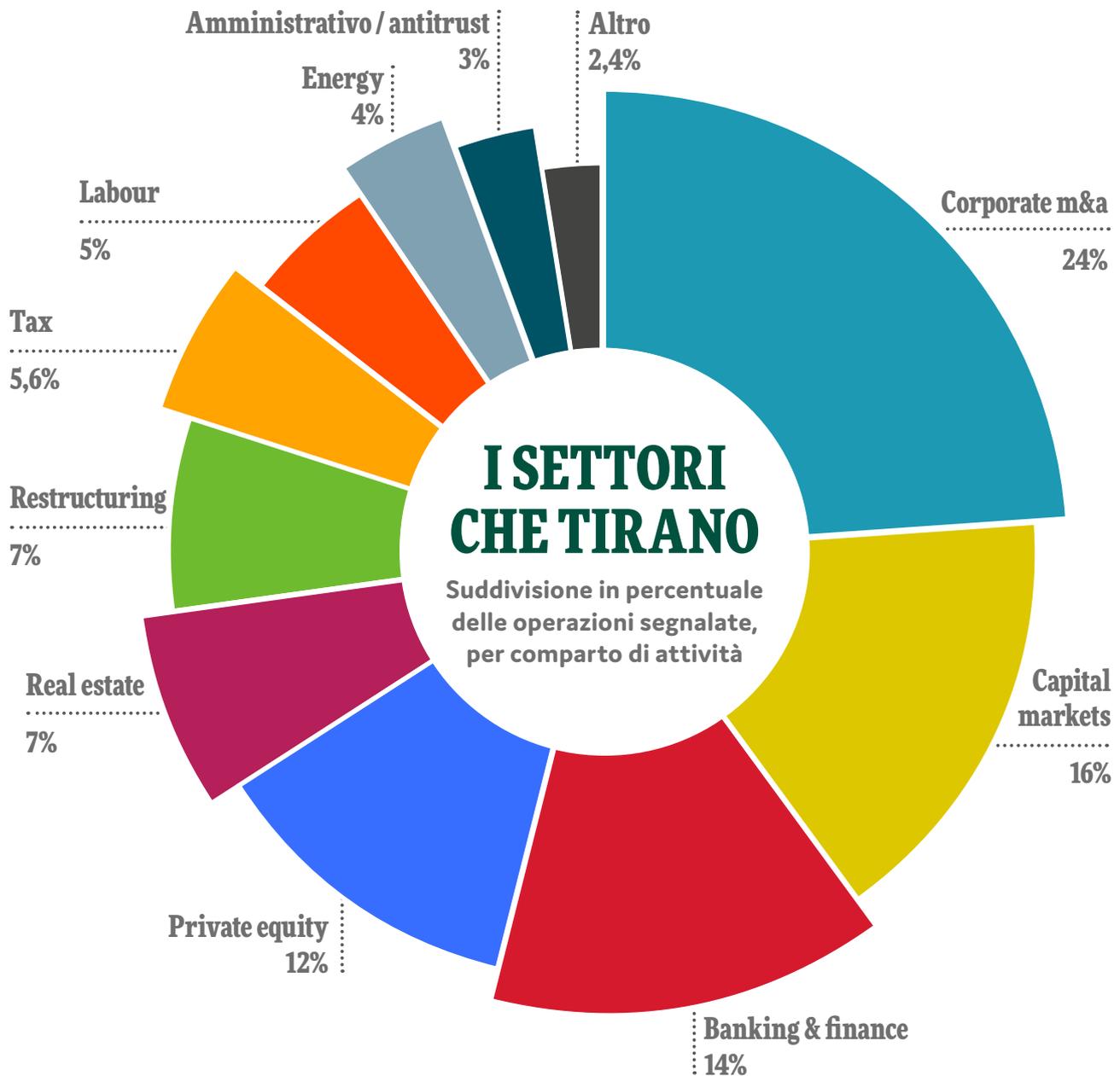
Abf è stata assistita da Allen & Overy con un team guidato dal partner **Giovanni Gazzaniga**, coadiuvato per gli aspetti corporate dal senior associate **Paolo Nastasi** e dall'associate



Carlo Pavesi



Giovanni Gazzaniga



Periodo: 20 luglio 2017 - 8 settembre 2017
Fonte: legalcommunity.it

Gill Mazzoleni. Il counsel **Livio Bossotto** ha curato gli aspetti di diritto del lavoro, mentre il counsel **Emilio De Giorgi** ha invece prestato assistenza sugli aspetti

antitrust. La senior associate **Carmen Castellano** ha seguito i profili di diritto della proprietà intellettuale e il partner **Francesco Guelfi** quelli fiscali dell'operazione.

La practice

Corporate m&a/Private equity

Il deal

Compravendita di Acetum

Gli studi

**Gatti Pavesi Bianchi,
Allen & Overy**

Gli avvocati

**Carlo Pavesi, Giampaolo Scandone,
Flaminia Fossati
(Gatti Pavesi Bianchi);
Giovanni Gazzaniga, Paolo
Nastasi, Gill Mazzoleni, Livio
Bossotto (Allen & Overy)**

Il valore

-

**Nb Renaissance
compra Comelz:
gli studi in campo**

Pedersoli Studio Legale ha assistito Nb Renaissance Partners - attività di Neuberger Berman dedicata agli investimenti di private equity in Italia - nell'acquisizione dalla famiglia Zorzolo di una quota di maggioranza in Comelz, azienda attiva nella produzione di macchine da taglio per l'industria calzaturiera e della pelletteria. Per Pedersoli Studio Legale ha agito un team guidato dall'equity partner **Antonio Pedersoli** e dal partner **Luca Saraceni** e composto

dalla senior associate **Olivia Fiorenza,**



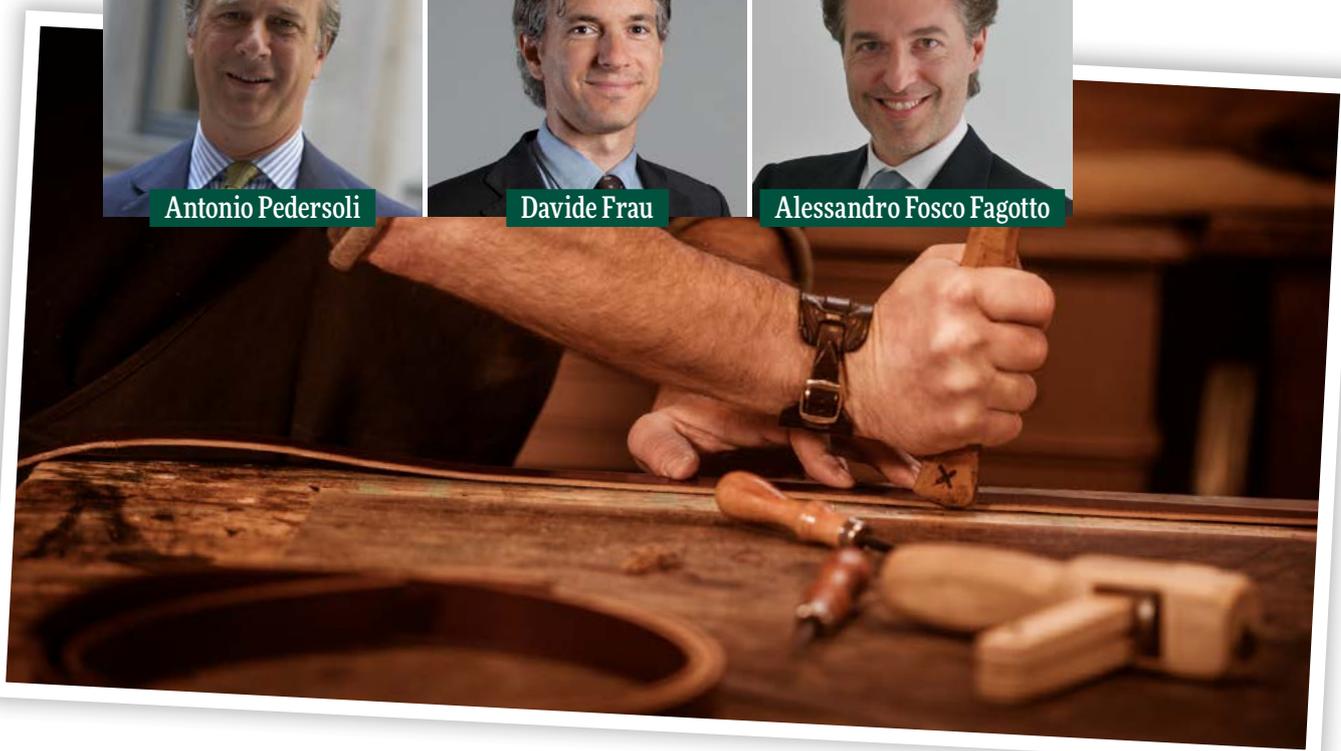
Antonio Pedersoli



Davide Frau



Alessandro Fosco Fagotto



dall'equity partner **Maura Magioncalda**, dalla partner **Consuelo Citterio** e da **Nicola Nocerino** per gli aspetti relativi al finanziamento.

I venditori sono stati assistiti da PwC Legal con un team composto dagli avvocati **Davide Frau** e **Riccardo Perlasca** con il coordinamento del partner **Filippo Zucchinelli**.

L'operazione di acquisizione è stata finanziata da un pool di istituti di credito composto da Unicredit, Banca Popolare di Milano, Interbanca e Mps Capital Services Banca per le Imprese, in qualità di banche finanziatrici, e UniCredit AG – Milan Branch, in qualità di banca agente, assistite da Dentons con un team composto dal partner **Alessandro**

Fosco Fagotto e dal senior associate **Edoardo Galeotti**. 

La practice

Private equity

Il deal

Acquisizione di Comelz da parte di Nb Renaissance

Gli studi

Pedersoli Studio Legale,
PwC Legal, Dentons

Gli avvocati

Antonio Pedersoli, Luca Saraceni,
Olivia Fiorenza
(*Pedersoli Studio Legale*);
Davide Frau, Riccardo Perlasca,
Filippo Zucchinelli (*PwC Legal*);
Alessandro Fosco Fagotto, Edoardo Galeotti (*Dentons*)

Il valore

-



foodcommunity 



RIFORMA del DIRITTO DEL LAVORO

In data 11 luglio 2017 è stata approvata la riforma del Diritto del Lavoro che entrerà in vigore l'11 novembre 2017.

Oggetto di critiche ed elogi detta riforma introduce aggiornamenti nella legislazione locale vigente sin dagli anni '40.

È possibile affermare che il tratto innovatore della riforma risiede nel profondo cambiamento dello spirito della legislazione di riferimento, che prevede una maggiore rilevanza alla negoziazione tra le parti del rapporto di lavoro.

La novella introduce un elenco di aspetti che possono essere negoziati tra il dipendente ed il datore di lavoro, attraverso accordi o negoziazioni individuali o collettive, che prevarranno sulla stessa normativa. Tra questi la durata della giornata di lavoro e la compensazione delle ore di lavoro/riposo.

Al fine di frenare l'abuso dei ricorsi alla giustizia del lavoro, che caratterizza le relazioni locali tra datori di lavoro e lavoratori, è stata introdotta la necessità del pagamento delle spese processuali da parte del ricorrente, la possibilità di condanna alle spese a suo carico, nonché la previsione di omologazione giudiziale di accordi in via stragiudiziale.

Inoltre, è stata disciplinata la modalità del lavoro intermittente, con garanzia dei relativi diritti in proporzione (ferie, tredicesima, riposo settimanale remunerato, pa-

gamento del TFR e INPS) nonché l'home office, con previsione espressa di accordi tra le parti sulla sua esecuzione e le rispettive responsabilità in merito alle spese ed uso del materiale utilizzato per il lavoro.

È stata altresì regolamentata la possibilità di formalizzare il licenziamento per mutuo consenso, con riduzione delle indennità di fine rapporto e dell'uso quasi integrale del TFR. Sulla base della nostra pluriennale esperienza in Brasile riteniamo che tale riforma sia di rilevante interesse per gli imprenditori che operano in Brasile e la nostra équipe giuslavorista è a disposizione per i chiarimenti sulle modifiche introdotte.



L'Avv. Giacomo Guarnera



**ORGANIZZATO,
EFFICIENTE,
INNOVATIVO:**
lo studio legale 4.0
secondo Simontacchi

Stefano Simontacchi

Come cambiano
gli studi legali d'affari
chiamati a fronteggiare
l'evoluzione dei mercati?
MAG ne ha parlato con
il co-managing partner
di BonelliErede

a un lato
le limitate
dimensioni
del mercato
domestico.
Dall'altra la
necessità
di adeguare
l'offerta alle
effettive
esigenze
dei clienti.
Sono questi,
in sintesi, i
fattori che

stanno guidando il processo evolutivo del mercato dei servizi legali in Italia e di conseguenza la mutazione genetica dei market leader chiamati a interpretare il ruolo dei pionieri in questo contesto.

Si parla di industria 4.0. E gli studi legali non possono essere da meno. Ma quali sono le caratteristiche di un'organizzazione che voglia essere davvero al passo con l'evoluzione in corso? *MAG* ne ha voluto parlare con alcuni dei protagonisti del settore. Per primo, il co-managing partner di BonelliErede, **Stefano Simontacchi**, che nel corso dell'ultimo anno ha portato il brand in Africa, ha ampliato la partnership con profili internazionali e ha gettato le basi di un nuovo modello organizzativo capace di ampliare le fonti di business per lo studio.

Partiamo dall'organizzazione: esiste un limite alla crescita dimensionale per uno studio professionale?

Il limite alla crescita è rappresentato dalla dimensione del mercato servito, dall'asprezza della pressione competitiva e dalle scelte dei market leader.

Ma a suo parere, la crescita deve rappresentare un obiettivo strategico per uno studio? Perché?

La crescita è un driver importante per il consolidamento del portafoglio clienti o l'accesso a una nuova e più grande clientela, ma anche per un'offerta più completa e per aprirsi ai mercati internazionali.



148,5

I milioni fatturati
da BonelliErede
nel 2016

Valore aggiunto: dove e come si crea per sé e per il cliente?

Soprattutto a livello internazionale sta emergendo con forza la crescente necessità da parte del cliente di una figura di riferimento e raccordo per le attività di consulenza legale/fiscale e di diversa natura, come quelle del project management.

Insomma, non ci si può più limitare a fare "solo" i giuristi?

Una nostra recente analisi di mercato conferma l'interesse verso servizi integrativi che implicano una profonda conoscenza dei settori di riferimento, sessioni di aggiornamento, assessment gratuiti e attenzione particolare alle dinamiche di pricing. Questi desiderata dei clienti comportano di conseguenza un valore aggiunto per quegli studi che decidono di implementare nuovi progetti, con nuovi inserimenti e specializzazioni che generano inoltre maggiore efficienza.

Ha fatto riferimento alle dinamiche di pricing: come va gestita questa leva? Cedere o resistere alla pressione sulle tariffe?

La pressione sulle tariffe esiste per i servizi più standardizzati.



MILAN
CHAMBER OF
ARBITRATION



8TH CAM ANNUAL CONFERENCE

Milan

24 November 2017

ARBITRATION AND INTELLECTUAL PROPERTY DISPUTES

The most relevant CAM international event.

A standing appointment with the arbitration world.

Info and subscriptions at www.camera-arbitrale.it

Sponsored by



LOMBARDI SEGNI E ASSOCIATI
STUDIO LEGALE

PAVIA e ANSALDO
STUDIO LEGALE



Conference Sponsors



Media Partners



Quelli, per intenderci, dove è più difficile definire la differenza di valore esistente tra un fornitore e l'altro. In questi casi, il mercato è alla ricerca di meccanismi di pricing volti a ridurre la spesa e il rischio di budget per chi acquista. Gli studi legali, dal canto loro, devono - per questi servizi - generare massima efficienza anche attraverso l'adozione di tecnologie innovative.

Ma la pressione non vale per tutti i servizi...

Esiste, invece, un'altra fascia di servizi ad altissimo valore aggiunto per i quali la differenza tra una law firm e l'altra o anche tra un professionista e l'altro è determinante. In questi casi, il meccanismo tariffario è molto meno rilevante rispetto all'aspettativa di valore del cliente e, tipicamente, la conversazione non è sul prezzo, ma sul team che segue il mandato e sulle soluzioni, spesso innovative, alla risoluzione di problemi legali o fiscali complessi, che hanno un impatto diretto sul business del cliente.

«Una nostra recente analisi di mercato conferma l'interesse verso servizi integrativi»

Ha detto che la crescita può diventare un driver per l'apertura ai mercati internazionali. Andare all'estero, a suo parere, è un passo obbligato?

La risposta non può che essere soggettiva. BonelliErede ha sposato una visione: l'Italia come hub per gli investimenti internazionali in Africa. Questo comporta per la nostra

organizzazione proiettarsi come law firm di riferimento nel bacino del Mediterraneo e Est Africa. Implica, infatti, investire in loco, aprire uffici, chiedere alle nostre persone di trasferirsi, avviare e consolidare rapporti di collaborazione con i migliori professionisti, le università e i governi locali. Lavoriamo con convinzione alla realizzazione di questo disegno anche avendo ben chiare le ricadute positive per il nostro Paese a molteplici livelli.



Stefano Simontacchi

Nuove aree di business: vanno cercate entro i confini della professione legale o anche al di fuori (servizi, financial advisory ecc)?

La complessità crescente del nostro business ci presenta delle sfide uniche e non c'è limite alle soluzioni che il pensiero innovativo può trovare.

La nostra professione che, già a differenza di qualche decennio fa, è divenuta un'integrazione di consulenza legale e fiscale, ha ancora al suo interno potenzialità inesprese.

Per esempio?

Ad esempio, la consulenza *premium* in aree di nicchia all'avanguardia, oltre all'introduzione delle nuove tecnologie, possono non solo rendere i servizi più efficienti, ma rappresentano anche la possibilità di offrirne di nuovi, che



prima necessitavano di grandi masse di professionisti.

La voglia di continuare a essere consulenti privilegiati dei nostri clienti, i loro consiglieri, ci spinge poi a guardare con attenzione alle loro sempre più complesse esigenze e a rispondere pensando anche al di là dei confini della professione come l'abbiamo sempre intesa.



400

I professionisti
dello studio
a fine 2016

Cosa avete in mente?

L'evoluzione del ruolo del professionista in cui alle tradizionali competenze tecniche di avvocato/commercialista, si affianca l'approfondita conoscenza delle dinamiche che governano il business del cliente (specificità settoriale, storia aziendale, compagine manageriale).

«Tecnologia e intelligenza artificiale
sono un'opportunità
economica e sociale

Tecnologia e intelligenza artificiale: le vede come una minaccia o un'opportunità?

Sono un'opportunità economica e sociale. Come altri cambiamenti, l'intelligenza artificiale può diventare una minaccia solo se lasciata a se stessa. In particolare, ricadute negative - nel mercato del lavoro, nella privacy e libertà delle

persone e nell'assetto concorrenziale dei mercati - potrebbero manifestarsi in una prima fase se non venissero adottate misure normative adeguate.

Si stanno prendendo le giuste precauzioni a suo modo di vedere?

L'Ue e l'Italia si stanno muovendo in questo senso (da ultimo con l'indagine conoscitiva congiunta di Agcom, Agcm e Garante della Privacy avviata il 30 maggio 2017).

Qual è in sintesi la vostra definizione di studio 4.0?

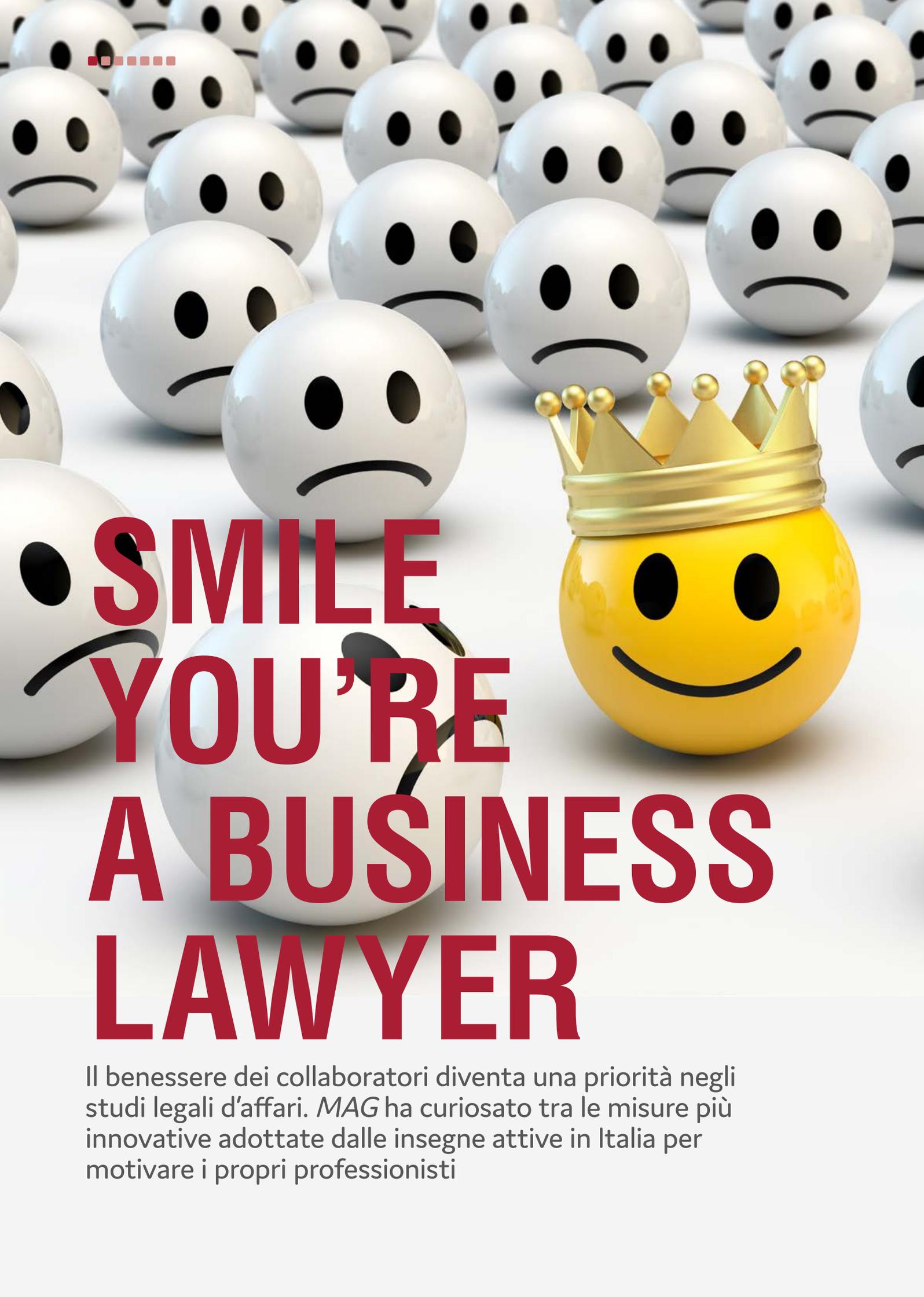
Innanzitutto guardare a noi come a un'impresa, del tutto simile - in termini organizzativi - ai nostri clienti.

Un'organizzazione sempre più efficiente grazie a una nuova gestione del lavoro e all'introduzione della tecnologia a supporto degli interni, ma anche degli esterni.



Cosa significa maggiore efficienza?

Maggior efficienza significa anche un sempre maggior orientamento al cliente, ad esempio con meccanismi di controllo della commessa continuativi e in tempo reale, ma anche maggior flessibilità attraverso l'integrazione di competenze differenti da quelle legali per un servizio più completo al cliente, in una logica di project management. Infine, un'organizzazione più innovativa e al passo coi tempi è un'organizzazione sempre più in grado di coinvolgere gli stessi clienti, ad esempio con progetti speciali. 🌐



SMILE YOU'RE A BUSINESS LAWYER

Il benessere dei collaboratori diventa una priorità negli studi legali d'affari. *MAG* ha curiosato tra le misure più innovative adottate dalle insegne attive in Italia per motivare i propri professionisti



soldi, si sa, non fanno la felicità. Per sentirsi bene a lavoro non basta più avere una buona retribuzione o delle certezze sul proprio percorso di carriera. I parametri per giudicare la qualità della vita sono cambiati insieme alle generazioni di professionisti. Le nuove esigenze sono l'equilibrio tra vita privata e lavorativa, la tutela della individualità, il rispetto del proprio tempo libero. In una parola: il benessere.

È per questo che gli studi legali hanno iniziato a rendersi conto che ai benefit materiali vanno affiancati quelli ambientali ed esistenziali. Oltre a essere un valore aggiunto per i collaboratori, il benessere sta diventando un tema di gestione strategica.

Serve a trattenere le risorse, motivarle e, di conseguenza, a produrre risultati migliori e soddisfacenti. Del resto, è dimostrato dagli studi di psicologia del lavoro che nei contesti in cui si sta bene si lavora meglio.

Per scoprire cosa stanno facendo le law firm italiane in questo senso, *MAG* ha lavorato a un focus, contattando le prime 50 insegne legali attive in Italia per fatturato ricevendo



risposte da 15 di esse, il 30%. Ancora una piccola fetta, ma che dimostra una sensibilità interessante in termini di spunti e iniziative intraprese.

Nascono i
comitati welfare
per tradurre in
proposte concrete
le idee raccolte
tra i propri
collaboratori

Tre studi tra i 15 che hanno risposto alla survey – ovvero BonelliErede, Dla Piper e Lca – hanno ideato dei comitati welfare per tradurre in proposte concrete le idee raccolte attraverso sondaggi condotti tra i propri collaboratori. E ben due insegne – La Scala e Linklaters (per quest'ultima si veda il prossimo articolo) – si sono avvalse del supporto rispettivamente di una società specializzata nel settore (Eudaimon) e di una psicologa delle organizzazioni per strutturare l'offerta del benessere da cucire su misura dei propri professionisti.

Tra le iniziative più interessanti spiccano i servizi di assistenza alla persona, estendibili ai familiari, garantiti da Clifford Chance e Latham & Watkins, che offrono supporto professionale in caso di problematiche personali di natura psicologica, familiare, finanziaria





Philip Kotler
MARKETING
FORUM

ITALY

IULM
Università di Lingue
e Comunicazione
Milano

6-7 Ottobre 2017
REvolution
marketing

An initiative by

nexo
corporation
All languages, All markets



UNICA DATA IN ITALIA

www.pkmf-italy.com



IULM

International University of Languages and Media
Libera Università di Lingue e Comunicazione

Media partner

financecommunity
.it

legalcommunity
.it

e legale. Più nel dettaglio, chi lavora da Clifford può avvalersi ad esempio, oltre che di questo tipo di consulenza, di un servizio telefonico di supporto gratuito, riservato, disponibile 24 ore al giorno e 7 giorni su 7. Latham ha inoltre lanciato una charity indipendente basata su donazioni volontarie destinate a chi si trova ad affrontare un disagio grave e improvviso, quale un disastro naturale, un lutto familiare o una malattia e che non hanno accesso ad altre fonti di sostegno.

Più in generale, le misure su cui le firm stanno puntando sono simili. Prima fra tutte lo smart working. Il 60% degli studi che ha partecipato all'indagine ha adottato politiche di lavoro agile o, comunque, ha

Il 60% degli studi che ha partecipato all'indagine ha adottato politiche di lavoro agile

messo a disposizione dei propri collaboratori strumenti di lavoro digitali che consentono loro di lavorare da remoto o da qualsiasi altro luogo diverso dall'ufficio in assoluta flessibilità. Questa è anche una caratteristica della carriera dei giovani avvocati di Latham & Watkins per cui lo studio ha istituito un programma specifico di orientamento, che consente loro di rotare fra i dipartimenti per un periodo e seguire attività di formazione e *mentoring*, nel percorso verso la scoperta dell'attività più affine ai propri interessi e alle aspirazioni personali.

Non meno attenzione viene destinata alle attività di formazione e di sport e salute a cui pensano nove studi su 15. Quanto al primo punto, ad esempio, Rödl & Partner ha istituito un Campus che permette ai collaboratori di accedere a corsi di gratuiti, finalizzati alla crescita personale, oltre che professionale. Mentre i professionisti di Dla Piper hanno a disposizione una Career Academy, accessibile in ogni momento della loro carriera, che consente di prepararsi al meglio e sviluppare le proprie abilità. Particolarmente attento alla salute dei suoi collaboratori è ad esempio Linklaters, che organizza per loro degli incontri coi nutrizionisti.

LA SCALA PORTA IL WELFARE IN STUDIO



A fine 2016, lo studio legale La Scala ha avviato un piano di welfare aziendale per migliorare il work/life balance dei propri componenti: sia staff che avvocati. Ciò significa che a beneficiare di questo progetto sono un totale di 190 persone.

Il piano, che va ad aggiungersi ai bonus di risultato senza sostituirli, è stato strutturato con il supporto della società specializzata in welfare aziendale Eudaimon e prevede 3 tipologie di benefici: il Bonus welfare, il Bonus scuola e il Bonus bebè.

Il Bonus welfare, esteso a tutti i componenti dello studio, è flessibile e spendibile in iniziative legate alla salute, al tempo libero e alla famiglia. Comprende la possibilità di prenotare esami e visite presso strutture convenzionate, adoperare servizi di baby sitting, accedere a palestre o centri wellness o optare per attività legate all'intrattenimento. Come, tra le altre, l'acquisto di libri e riviste, elettronica e corsi.

Il Bonus scuola è rivolto ai componenti dello Studio con figli in età scolare, dai 6 ai 19 anni. È spendibile per le rette scolastiche, i corsi di formazione, le vacanze studio all'estero e il rimborso dei libri scolastici.

Il Bonus bebè è un bonus una tantum erogato al momento della nascita, valido per ogni bambino nato dal 1° gennaio 2014 a oggi. Lo Studio investe così fino a 3.600 euro per l'istruzione e la cura di ciascun figlio dei componenti dello studio che utilizzano i bonus bebè e scuola. Il budget stanziato per il programma di welfare è pari a circa 50mila euro, che corrisponde allo 0,3% del fatturato annuo dello studio nel 2015. Il piano ha per ora una durata biennale. Ma lo studio vorrebbe renderlo permanente. 🎁



Prevenzione è una parola chiave per Lca che, in collaborazione con la Lega italiana per la lotta contro i tumori, programma delle visite da parte di medici specializzati presso i propri uffici e ne sostiene i costi.

Quanto allo sport Hogan Lovells per un periodo ha tenuto direttamente in studio lezioni di pilates a Roma e di yoga a Milano. Sessioni di “yoga for executives” durante la pausa pranzo sono organizzate anche da Rödl & Partner e di pilates da Lca. Nctm, invece, ha dato vita al progetto Corporate Run che ha coinvolto professionisti e manager nella preparazione atletica della corsa Salomon Running dello scorso 17 settembre a Milano.

Le attività sportive sono anche delle ottime occasioni per fare *team building*, iniziativa indispensabile secondo sei dei 15 studi intervistati. Puri Bracco Lenzi e associati, ad esempio, organizza ogni anno dei viaggi, tra cui un weekend in una località sciistica, per tutti i suoi collaboratori.

La Scala, in un’ottica di team building e di crescita culturale interna, tiene ogni mese una rassegna cinematografica nel proprio auditorium. Il forte impegno culturale della firm ha portato alla fondazione della Toogood Society, un’organizzazione che segue i progetti di formazione destinati





inhousecommunity 



Dai viaggi in montagna alle rassegne cinematografiche: le iniziative per fare gruppo. E in alcuni studi entra anche lo yoga

a tutti i componenti dello studio e realizzati attraverso una serie di dibattiti letterali e culturali.

Segue l'attenzione alla diversity. Per il 53% degli studi che hanno risposto alla survey è un valore aggiunto che permette ai collaboratori di sentirsi inclusi indipendentemente dalle loro differenze. È così che sono state messe in campo policy specifiche per la maternità e la paternità che assicurano un trattamento di maggior favore rispetto a quanto garantito dagli enti previdenziali ([ne abbiamo parlato nel numero 82 di MAG](#)).

Quanto alle differenze di orientamento sessuale, Clifford Chance ad esempio ha creato per i suoi collaboratori in Italia "Arcus LGBT and Friends", una rete interna che, attraverso la valorizzazione delle differenze, incoraggia una cultura più inclusiva. Passando invece alla diversità di genere, comitati e gruppi specifici di

attenzione allo sviluppo professionale delle donne sono presenti in Clifford Chance, DLA Piper, Latham & Watkins, e Linklaters.

Il luogo di lavoro, inteso nel senso fisico degli uffici, è considerato un elemento che favorisce il benessere per ben sei studi dei 15 intervenuti. Linklaters offre ai suoi professionisti la palestra e un'annessa relax room. Lo studio Sutti prevede dei servizi di sleep-in facilities per i professionisti attivi presso un altro ufficio che si trovino a passare la notte a Milano per qualsiasi ragione. Hogan Lovells ha previsto bagni con docce nel caso in cui i professionisti vogliano fare sport prima di arrivare in studio.

Chiudono la lista una serie di convenzioni e benefit garantiti dal 40% degli intervistati. Tra le misure la copertura assicurativa, il commercialista o alcuni esercizi commerciali a tariffe agevolate. (r.i.) 



In Linklaters, soci e collaboratori hanno codificato i valori dello studio e li hanno elencati in un documento aperto. Un percorso durato tre anni e che *MAG* racconta in esclusiva

Tra gli studi legali più attenti al tema del benessere spicca Linklaters. L'insegna ha messo a punto un programma *ad hoc* per garantire la soddisfazione dei propri collaboratori, partendo dall'osservazione degli investimenti delle più grandi aziende al mondo e prendendo spunto dai modelli della psicologia del lavoro secondo cui in un contesto organizzativo dove si sta bene si lavora meglio.

«Il mondo è cambiato, così come la carriera degli avvocati degli studi legali. I giovani hanno una aspettativa diversa rispetto a quella che avevamo noi 20 anni fa. E più in generale, anche al di fuori degli studi, è aumentata l'attenzione alla qualità della vita e all'equilibrio tra lavoro e tempo libero», spiega a *MAG* **Andrea Arosio** managing partner della firm in Italia.

È da queste considerazioni che nel 2014 i soci dello studio hanno avviato il progetto "Magna Carta", in collaborazione con una psicologa delle organizzazioni, **Annalisa Palmieri**, che oggi fa parte di Linklaters e che, in alcuni casi, supporta i professionisti in prima persona. «Su loro richiesta, seguo con i collaboratori percorsi più o meno lunghi di lavoro su di sé. Per affrontare questioni che vanno dal miglioramento di una relazione, di una dinamica di team, o di un'abilità specifica, come la capacità di delega o di gestione del conflitto», racconta Palmieri.

L'iniziativa, avviata tre anni fa, prevedeva la definizione di una "carta dei valori" – la Magna Carta appunto – che



«Per noi è un disvalore e lo abbiamo scritto a chiare lettere: chi impone il presenzialismo ne risponderà davanti al socio in fase di valutazione»

Andrea Arosio

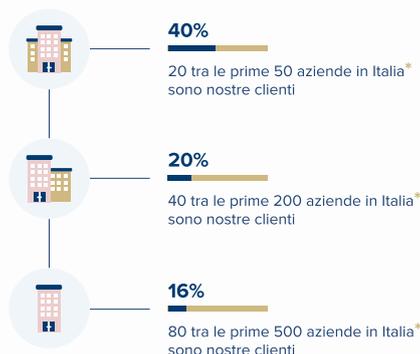
La consapevolezza che **semplifica** le nuove complessità

Axerta, azienda leader in Italia nel settore investigativo, dal 1963 opera con competenza legale per la tutela dei diritti di aziende e istituzioni, come referente diretto o a supporto di studi legali e consulenti aziendali.

Tra i nostri ambiti d'intervento, la difesa della proprietà intellettuale e la tutela dei beni aziendali, il licenziamento per giusta causa, l'utilizzo illecito permessi L.104, la sicurezza delle comunicazioni, il background check, la lotta alla concorrenza sleale, il vulnerability assessment, il forensic accounting e molto altro.

Indaga. Documenta. Accerta.

Seguiamo alcune tra le maggiori aziende in Italia



* Fonte: 2015 Bureau van Dijk Italia



raccogliesse, oltre alle regole di funzionamento dello studio, tutte le misure studiate per favorire il benessere dei collaboratori. Un documento su cui oggi si continua a lavorare, apportando integrazioni e modifiche all'emergere di nuovi bisogni.

«È stato un bel lavoro perché l'abbiamo scritta insieme», racconta Palmieri. Per dare voce a tutti i collaboratori sono stati creati gruppi di discussione che coinvolgessero tutti i livelli di seniority, utilizzando come mezzi interviste, focus group e workshop. Una volta emerse le esigenze più stringenti, i soci hanno deciso quali iniziative portare avanti "democraticamente", insieme ai propri collaboratori. «Abbiamo passato i dati raccolti ai più giovani e abbiamo chiesto loro che cosa avrebbero fatto se fossero stati nei panni dei soci» rivela Palmieri. Il confronto e la condivisione hanno consentito di superare gli ostacoli e i pregiudizi legati alla differenza di posizione, età e genere.

La Magna Carta ha consentito di fare chiarezza sulle policy, quali ad esempio le linee guida per quando ci si assenta o per l'utilizzo del bene comune (tra cui la palestra con annessa relax room), ma anche di rendere più trasparenti i percorsi

di carriera. Questo, secondo Arosio e Palmieri, è stato proprio uno dei suoi maggiori benefici. Sono stati formalizzati nuovi processi e previste modalità di valutazione annuali più approfondite, seguite da diversi follow up durante l'anno, centrate su obiettivi specifici di sviluppo e crescita. Durante questi momenti è possibile discutere del futuro e confrontarsi sulle possibilità di crescita del singolo professionista. Nei casi in cui gli obiettivi non combacino, è lo studio stesso a offrire supporto al collaboratore nella ricerca di un lavoro più affine alle proprie aspirazioni, ad esempio all'interno di una direzione legale di un'azienda.

Questo lavoro di raccolta di principi e valori ha consentito anche di affrontare questioni controverse come il presenzialismo. Una frenesia solitamente taciuta, se non negata. «È un male degli studi legali da quando io ho i calzoncini corti. Per noi è un disvalore e lo abbiamo scritto a chiare lettere: chi impone il presenzialismo ne risponderà davanti al socio in fase di valutazione», dichiara Arosio.

La Magna Carta contiene inoltre le indicazioni sul *flexible working*, per cui tutti i collaboratori hanno diritto di lavorare da casa mezza giornata alla settimana. «Questa è la misura, poi ciascuno decide se fare

un giorno intero ogni due settimane, oppure fare un pomeriggio ogni tanto, due giorni di fila al mese, o uscire prima ogni giorno», chiarisce Arosio, sottolineando come la libera scelta sull'organizzazione del lavoro rimanga in tutti i casi in mano ai singoli.

Un altro aspetto su cui lo studio ha lavorato è la formazione. L'offerta formativa viene definita dai soci insieme a un comitato interno, rappresentativo di tutti i dipartimenti e di tutte le seniority che si riunisce mensilmente e raccoglie le richieste di argomenti da approfondire. «Al programma di training tradizionale, l'anno scorso abbiamo aggiunto un programma di *soft skills* che verteva su leadership, comunicazione, lavoro di squadra, progettualità, creatività, gestione dello stress e del conflitto. Quest'anno abbiamo aggiunto anche degli incontri su *health and nutrition*», racconta Arosio. «Parlando di gestione dello stress, ci siamo resi conto che in queste circostanze alcune persone adottano condotte alimentari scorrette e allora abbiamo deciso di proporre degli incontri con un nutrizionista», motiva Palmieri. Per i professionisti più senior, sono previsti dei percorsi di *counselling* e *coaching* realizzati su misura, sulla base delle singole esigenze di sviluppo.



«L'obiettivo iniziale è stato raggiunto: siamo riusciti a innescare un cambiamento culturale»

Annalisa Palmieri



Relax room

Per avvicinare le famiglie allo studio sono state riviste le policy sulla maternità e paternità. Tra le iniziative che hanno avuto più successo la rete specializzata nel supporto alla genitorialità "Parents and children Friendly" che, attraverso incontri periodici e un blog dedicato, consente la condivisione di esperienze, consigli e informazioni utili a conciliare l'attività professionale con quella familiare. È stata inoltre creata la "smart room", una stanza dove, su prenotazione, i professionisti possono portare i figli a giocare o fare i compiti e dove le neo-mamme allattano i bebè. Sempre per conciliare la vita privata e quella lavorativa due iniziative di *team building* annuali sono state aperte alle famiglie: la festa di Natale per i bambini e la "grigliata in cascina", una giornata da passare insieme ai cari e agli animali domestici all'aria aperta.

La Magna Carta raccoglie infine le politiche ambientali, di diversità e inclusione e *corporate social*

responsibility, le iniziative di comunicazione, gli strumenti per aggiornarsi, i benefit e le agevolazioni, tra cui un'assicurazione medica estendibile anche al proprio nucleo familiare, un'assicurazione di viaggio e il supporto del commercialista.

Il progetto ha consentito un miglioramento oggettivo del clima dello studio. Un'evidenza misurabile dai sondaggi condotti ogni anno dalla firm tra i suoi professionisti. Nel 2015 l'indice di soddisfazione generale ha segnato una crescita dell'11% rispetto all'anno precedente. Gli effetti positivi non si sono arrestati nemmeno nel 2016, anno in cui più del 90% dei collaboratori si è dichiarato "orgoglioso di dire che lavora da Linklaters".

«Si può sempre fare meglio. Però l'obiettivo iniziale è stato raggiunto: siamo riusciti a innescare un cambiamento culturale», conclude con orgoglio Palmieri. (r.i.) 🍷

Focus

PENALE LABOUR



A cura di





Le declinazioni del **penale**

Lo Studio legale Giovanni Paolo Accini e Associati è stato fondato sul finire del 1998, per iniziativa dell'Avv. Giovanni Paolo Accini. Successivamente, assieme agli avvocati Sarah Bignazzi e Fabio Testa che collaboravano con lui da più di quindici anni, viene creata l'attuale associazione professionale e il nome dello studio si arricchisce della denominazione "Associati". Una scelta che nasce dalla convinzione, come spiega lo stesso Avv. Accini, che è "la squadra che vince". Attualmente, infatti, lo Studio legale si compone di 10 professionisti. "Siamo in numero adeguato per rispondere a tutte le esigenze dei clienti, senza però perdere di vista la formazione e la crescita professionale dei singoli professionisti". Un rischio che, secondo lui, si corre invece negli studi legali molto grandi dove "si creano diseconomie sia in termini di possibili incompatibilità, sia dal punto di vista

delle tensioni interne. Inoltre negli studi di grandi dimensioni è più difficile garantire a ogni avvocato quel percorso e quella visibilità che dovrebbero invece avere i meritevoli e che è di stimolo alla professione". Una professione che presso lo Studio legale Giovanni Paolo Accini e Associati si svolge coniugando l'attività di difesa giudiziale con quella stragiudiziale. "La caratteristica principale dello studio - spiega, infatti, l'Avv. Accini - è quella di coniugare l'approfondimento scientifico con l'attività di difesa e con quella di consulenza". Solo in questo modo, a suo parere, si riesce a garantire una seria assistenza legale in un settore, come quello dei "crimini dei colletti bianchi", che oggi ha molte più articolazioni rispetto al passato. "Il cosiddetto penale bianco, era costituito, un tempo, dai soli reati fallimentari e societari a cui si aggiunsero quelli tributari.

Oggi invece – precisa l'Avv. Accinni - quando parliamo di questo ramo del diritto penale, facciamo riferimento anche ai reati ambientali, a problemi legati alla proprietà intellettuale e a nuovi tipi di reati, simili alla truffa, collegati all'uso improprio dei crescenti strumenti finanziari presenti sul mercato". Per questo motivo lo Studio legale Giovanni Paolo Accinni e Associati offre ai propri clienti assistenza tanto nelle aree più tradizionali del diritto penale societario, commerciale, fallimentare e tributario, quanto in ambiti più specialistici tra cui spiccano: il diritto penale bancario; il diritto penale in materia ambientale, edilizia e antinfortunistica; il diritto penale in materia di Pubblica Amministrazione, diffamazione e reati contro il patrimonio; il diritto penale di Internet e i reati informatici; la tutela della proprietà intellettuale e del patrimonio culturale; la responsabilità amministrativa da reato e i modelli organizzativi. Proprio in quest'ultimo settore lo Studio ha predisposto – e tutt'ora implementa – i modelli organizzativi di alcune delle più importanti banche (tra cui Unicredit), società quotate (tra cui Edison) e fondazioni (Fondazione CRT di Torino) del Paese, operanti in diversi settori. Un'attività che si affianca a quella di predisposizione e organizzazione di procure, deleghe e assetti di governance. Lo Studio legale – sempre in ambito penale labour - offre anche la propria assistenza in sede giudiziale alle persone giuridiche indagate o imputate ai

sensi del D.lgs. 231/2001, in materia di infortuni sul lavoro e in processi per ipotesi di omicidio e lesioni.

Il nome dello Studio legale Giovanni Paolo Accinni e Associati è inoltre legato ad alcuni dei principali processi della storia giudiziaria del nostro Paese come quello Cirio, Parmalat, l'Opa BNL, la vicenda Brontos (come difensore di Alessandro Profumo), o ancora il processo del petrolchimico di Porto Marghera. L'Avv. Accinni ha inoltre lavorato al processo Cusani e alla vicenda Enimont. "Si tratta di un bagaglio di esperienza – conclude Accinni - che oggi consente al nostro Studio di offrire ai clienti un livello di eccellenza tale da meritare la fiducia sia degli assistiti, sia della magistratura che ci riconosce come professionisti seri e affidabili".

CONTATTI

Residenza Litta
Corso Magenta 24/A · 20123 Milano
T.+39 02 89011543
F. +39 02 89015453
www.studioaccini.com/





Nuove identità per **i penalisti**

ondato a Milano nel 2014 per volontà dagli avvocati Alberto Crivelli, Michele Giofrè, Tommaso Ferrario e Gian Filippo Schiaffino, lo studio legale AMTF Avvocati si è distinto in poco tempo sul mercato per la capacità di offrire ai propri clienti assistenza in numerose specializzazioni. Lo studio si occupa, infatti, di diritto commerciale, diritto fallimentare e societario, diritto amministrativo, diritto immobiliare e anche di diritto penale, con un focus particolare in ambito labour. Un'area di attività che nel corso degli ultimi anni ha conosciuto una grande impennata in ragione delle novità normative che l'hanno profondamente trasformata. A occuparsi di questa practice presso lo studio AMTF Avvocati è l'avvocato Gian Filippo Schiaffino che spiega così questo mutamento: "il diritto penale in generale, e quello in ambito laburistico in particolare,

sono interessati da un continuo aggiornamento legislativo, anche in ragione della necessità di recepire negli ordinamenti nazionali le molte norme prodotte a livello europeo. Norme che molto spesso hanno importanti riflessi anche in altre branche del diritto". Imprese e studi legali sono quindi chiamate a fare i conti con leggi sempre più complesse e frammentate che rendono necessaria, anche all'interno degli studi multidisciplinari, la presenza di un professionista specializzato nel settore penale. Una figura su cui AMTF Avvocati ha deciso di puntare con decisione fin dall'inizio così da poter offrire ai propri clienti consulenze puntuali e tempestive. "Se, infatti, - spiega Schiaffino - fino a una decina di dieci anni fa la figura del penalista veniva percepita solo in un'ottica processuale, oggi invece tra il 60 e il 70% degli incarichi che riceviamo riguardano richieste di

consulenza da parte di società interessate a capire quali sono i rischi legati a questa o quella decisione". Aziende nazionali e straniere, ma anche singoli imprenditori e liberi professionisti si rivolgono, quindi, sempre più spesso allo studio legale in un'ottica di prevenzione, chiedendo una serie di servizi che vanno dalla consulenza in materia di 231, alla predisposizione di misure di sicurezza in ambito antinfortunistico, fino al tema della delega di funzione. "Quest'ultimo ambito, per esempio, pur essendo collegato al diritto societario, è talmente specialistico che necessita dell'esperienza e delle conoscenze di un avvocato specializzato, pena il fatto di mettere in piedi un'organizzazione societaria esposta a pesanti rischi legali", precisa Schiaffino. Una problematica che diventa ancora più pesante nel caso delle aziende straniere che, provenendo da altri ordinamenti giuridici, faticano a comprendere il nostro e hanno quindi ancora più bisogno di un'assistenza legale che, come quella offerta da AMTF Avvocati, riesca a unire diritto societarie e diritto penale. Lo studio legale ha, per esempio, curato tutta la parte che riguarda la sicurezza sul lavoro per European Energy, multinazionale danese che si occupa di energia. Ma, più in generale, si occupa dell'assistenza legale di primarie imprese - quotate e non - attive in molteplici settori tra i quali: telecomunicazioni, infrastrutture, real estate, energy, farmaceutico, automotive, media, banking, fashion, design e sport.

CONTATTI

Via Arrigo Boito 8 · 20121 Milano

T. +39 02 89 09 65 18

F. +39 02 89 00 396

www.amtfavvocati.it



A tutte queste imprese, oltre alla consulenza, AMTF Avvocati offre anche la più tradizionale assistenza in relazione alle implicazioni di carattere penale connesse all'attività d'impresa. Lo studio si occupa, infatti, di rappresentare liberi professionisti, imprenditori e società che si trovano ad affrontare questioni giuridiche, sostanziali e processuali. Nello specifico lo studio è attivo in procedimenti penali in materia reati contro il patrimonio e contro la pubblica amministrazione, infortuni e tutela della sicurezza sui luoghi di lavoro, reati societari e fallimentari, contraffazione e tutela penale della proprietà intellettuale, reati tributari, reati ambientali e violazioni edilizie. "A tutti questi servizi - conclude Schiaffino - uniamo anche la capacità di fornire pareri e consulenze in tempi brevi e un sistema di fees calibrate al singolo cliente e alle sue necessità".



Focus sulle malattie professionali

Lo Studio Gebbia Bortolotto Penalisti Associati, nasce sei anni fa dal progetto degli avvocati Mario Gebbia e Maurizio Bortolotto. Un progetto che punta a portare sul mercato una nuova visione del diritto penale d'impresa e soprattutto di quello in ambito laboristico. A ispirare i fondatori è la consapevolezza che nel mercato attuale non è più sufficiente offrire assistenza per la risoluzione dei problemi processuali, ma c'è bisogno di qualcosa di più. "Le aziende, comprese le Pmi, hanno ormai compreso che non è più possibile ricorrere all'avvocato quando il danno è ormai stato fatto, ma c'è bisogno di un dialogo costante volto a fornire loro gli strumenti conoscitivi e organizzativi affinché il rischio di incriminazione possa essere sensibilmente ridotto se non addirittura eliminato", spiega l'avvocato Maurizio Bortolotto. Per questo

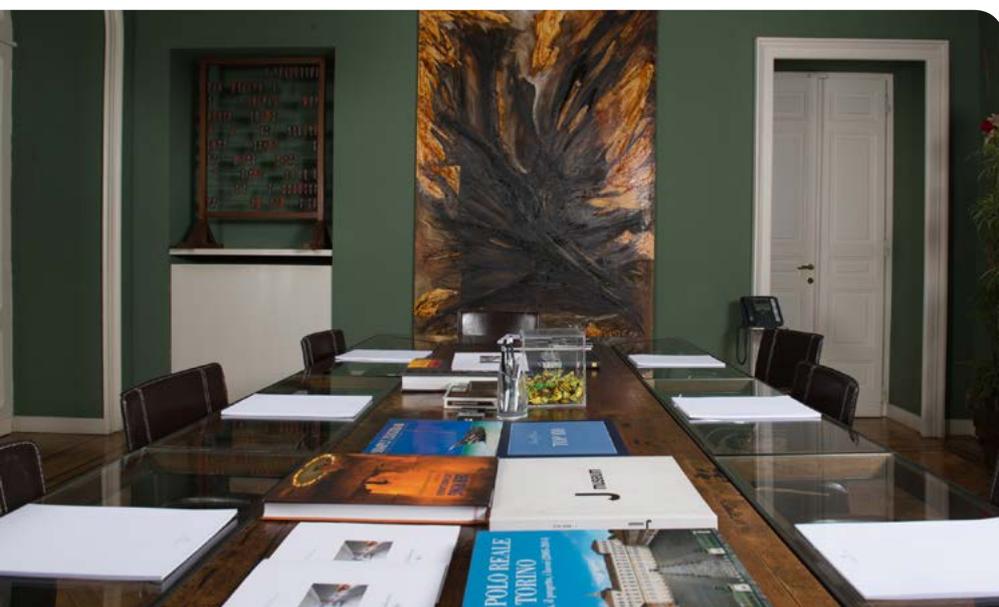
motivo lo Studio legale offre ai propri clienti, oltre a un'attenta assistenza processuale, anche un'attività di consulenza in materia di diritto dell'ambiente, responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, corporate governance e in tema di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Un tema, quest'ultimo, su cui lo Studio Gebbia Bortolotto Penalisti Associati ha maturato una grande esperienza occupandosi di numerosi processi in tema di malattie professionali dovute soprattutto all'amianto. "Si tratta di un tipo di malattia lavorativa che, in sede processuale, coinvolge quasi sempre il consiglio di amministrazione e chiama quindi in causa anche il tema della struttura della governance su cui bisognerebbe però intervenire in via preventiva", precisa Bortolotto. Ma l'attività dello Studio non si limita alle malattie professionali o alle problematiche

di sicurezza più note. Quello della sicurezza sul lavoro è infatti un aspetto che Gebbia Bortolotto Penalisti Associati ha affrontato e indagato in maniera quasi pionieristica occupandosi di molti casi di malattie e infortuni che potremmo definire “di nuova generazione” e che si collegano al cambiamento avvenuto nel tessuto economico del Paese intorno agli anni 2000. “Con l'avvento della crisi industriale – chiarisce Bortolotto - sono cambiati i consumi delle persone, gli strumenti di lavoro e anche la struttura produttiva del Paese che è passata, in poco tempo, dalla filiera delle fabbriche a quella delle aziende di servizi”. Ed è proprio a queste aziende, tra cui spiccano società finanziarie e banche, che oggi lo studio legale Gebbia Bortolotto Penalisti Associati offre la propria consulenza. “Ci occupiamo soprattutto – prosegue Bortolotto - di adattare una normativa che era nata per le fabbriche, alle moderne società di servizi e di strutturare dei sistemi di sicurezza che riescano a prevedere e calcolare i rischi insiti

CONTATTI

Corso Vittorio Emanuele II, 64
10121 Torino (TO)
Tel. +39 011 4546389
Fax +39 011 5620622
www.gbpenalisti.it/

in lavori e mansioni nei quali, fino a poco tempo fa, nessuno avrebbe visto alcun rischio”. Non solo: lo Studio si occupa anche di assistere clienti, persone fisiche e aziende, di matrice straniera che, avendo una struttura societaria localizzata in più Paesi, hanno bisogno di affrontare e conciliare contesti normativi diversi. “Non bisogna dimenticare, inoltre, che il tema della sicurezza riguarda anche il settore degli appalti in cui oggi la figura del committente non sempre coincide con chi ha materialmente realizzato l'opera, ma piuttosto con la società finanziaria che l'ha finanziata. Una situazione che apre nuovi dubbi e complessità giuridiche che spetta ai penalisti dipanare”, precisa l'avvocato. A completare il progetto degli avvocati Mario Gebbia e Maurizio Bortolotto, c'è infine l'aspirazione ad aiutare i clienti comprendere fino in fondo la novità normativa e le conseguenze penali per le proprie aziende. “Molte imprese, per esempio, continuano a gestire la normativa 231 come se fosse una semplice certificazione, ma non è così. Si tratta – sottolinea Bortolotto - di un corpo di norme che ha profondamente cambiato lo scenario del diritto penale d'impresa con il risultato che oggi a giudizio non vanno più i singoli, ma tutta la società e le sue procedure. Spetta quindi a noi avvocati spiegare al cliente che la realtà processuale è molto diversa da come se la immaginano e accompagnarli verso strade decisamente più sicure”.



THE BEST IN ITALY

LABOUR REPORT 2017



legalcommunity.it

In collaborazione con **unbuonavvocato.it**

**DA MERCOLEDÌ ONLINE
NELLA NOSTRA LIBRARY**

legalcommunity.it

financecommunity.it

inhousecommunity.it

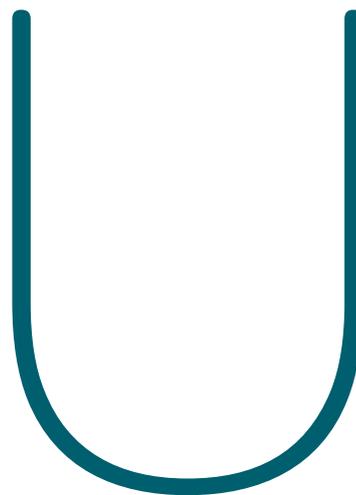
foodcommunity.it





SAT, LAW FIRM A MISURA DI TERRITORIO

Capacità multidisciplinare, attenzione all'impresa. I fondatori dell'associazione nordestina spiegano a *MAG* come è nato questo progetto e come pensano di farlo crescere



ndici anni fa (nel 2006) tre amici – **Alvise Spinazzi**, **Mario Azzarita** ed **Emiliano Troi** – accomunati dall'amore per la libera professione decidono di fondare uno studio legale

tutto loro. «Eravamo in quella fase in cui si è maturata abbastanza anzianità per prendere delle decisioni in autonomia ma non avevamo ancora famiglia o mutui. Quindi potevamo



Mario Azzarita



Emiliano Troi



7

Soci

ALVISE
SPINAZZI

MARIO
AZZARITA

EMILIANO
TROI

SILVIO
GENITO

SILVIA
GAGNO

COSTANZA
SEMENZATO

MATTEO
VERNIZZI

ancora permetterci qualche rischio calcolato», ricorda così quell'ottobre del 2006 il managing partner Alvisè Spinazzi. L'autunno della costituzione dello studio legale Sat, un'insegna che voleva offrire al mercato imprenditoriale nordestino servizi legali sofisticati, pari a quelli delle grandi *law firm* milanesi. Ma con un approccio diverso, quello di un "ufficio legale interno esternalizzato". «Siamo dei professionisti dentro l'azienda. A Milano gli studi hanno per tradizione un approccio diverso dal nostro, anche perché meno abituati a confrontarsi con il tipico imprenditore del Nord-est. In Veneto non è l'imprenditore a muoversi, ma il consulente. Le nostre sale riunioni sono intatte», sorride l'avvocato insistendo sull'importanza di conoscere le dinamiche interne dell'azienda per riuscire davvero a dare valore aggiunto.

La scelta della piazza da cui operare ricade su Padova, il centro di un'area che vanta un fitto tessuto imprenditoriale che si estende fino all'Emilia Romagna. Da lì parte l'offerta di Sat: Troi segue l'amministrativo; Spinazzi il diritto societario; e Azzarita il contenzioso.

Ed è proprio il contenzioso che consente allo studio di trasformare la crisi del 2008 in un'opportunità. Infatti, Azzarita scende in campo per recuperare sei milioni di obbligazioni che il comune di Padova aveva comprato dalla Lehman Brothers

unbuonavvocato.it

SEI UNBUONAVVOCATO?

VUOI ENTRARE A FAR PARTE DELLA NOSTRA LEGAL COMMUNITY?

Iscriviti scegliendo il tuo piano preferito:

- PLATINO
- ORO
- ARGENTO
- BASE

Sarai raggiungibile da milioni di clienti.



LAVORI E INCASSI

PER REGISTRARTI
CLICCA QUI



SCARICA
L'APP SU





Enrico Barraco



Luca Giove

Holding e che avevano perso ogni valore. Sat affianca con successo la partecipata del comune Finanziaria A.P.S. in un'azione ai danni del Consorzio Pattichiani e della Cassa di Risparmio del Veneto per aver fornito valutazioni errate sulla rischiosità dell'investimento nella banca statunitense. La vittoria funge anche da apripista per un folto gruppo di risparmiatori privati che avevano perso parte dei loro risparmi in titoli poi svalutati.

TIMELINE : STUDIO SAT





«Da lì ci sono stati affidati una serie di contenziosi bancari. L'ultimo filone è quello delle banche Venete, per cui assistiamo un pool di azionisti che ha chiesto alla Popolare di Vicenza l'annullamento o la risoluzione degli acquisti di alcune azioni che hanno perso valore», racconta Spinazzi.



Il 2008 è anche l'anno in cui lo studio inizia a collaborare con **Enrico Barraco**, giuslavorista e **Luca Giove**, specializzato in proprietà intellettuale. Avvocati che non vengono di fatto incorporati nella realtà Sat, ma che lavorano in maniera integrata con l'insegna, come of counsel indipendenti. La crescita delle risorse interne avviene invece negli anni, «un po' alla volta» come dice Spinazzi, con l'arrivo di professionisti in grado di coprire diverse aree. L'ultimo sviluppo è quello del 2016. L'anno dell'apertura al tax con l'ingresso del partner **Silvio Genito**, socio fondatore di Zulli Tabanelli & Associati, insieme a due collaboratori. «Il tax è stato l'unico innesto – precisa Spinazzi – in genere prediligiamo la crescita interna. Il nostro studio è un progetto aperto, che dà opportunità ai giovani. **Matteo Vernizzi**, il primo praticante, è diventato socio quest'anno», racconta Spinazzi.



Luca Giove

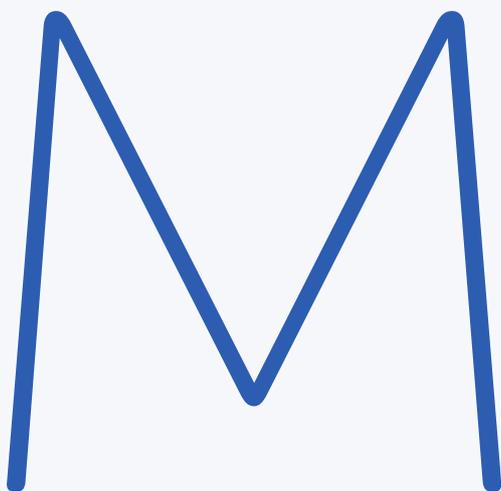
Lo studio oggi conta 22 professionisti ed è spesso corteggiato dalle grandi *law firm*. «Ogni tanto ci fanno delle proposte. Al momento un'integrazione non è in discussione, ma per forma mentale valutiamo qualunque opportunità. Non ci piace escludere le cose a priori», conclude Spinazzi. (r.i)

The Alitalia logo is displayed in a large, white, sans-serif font. The letter 'A' is stylized with a red triangle pointing upwards from its left side.A portrait of Paolo Quaini, a middle-aged man with dark hair, wearing a dark suit, white shirt, and a blue and white striped tie. He is looking directly at the camera with a slight smile.

QUAINI: «La mia scommessa si chiama **ALITALIA**»

Il general counsel dell'ex compagnia di bandiera italiana ha aperto le porte dell'ufficio legale a *MAG*

di rosailaria iaquinta

A large, stylized outline of the letter 'M' in a vibrant blue color, positioned on the left side of the page.

eno sette. Il conto alla rovescia si avvicina al giorno zero: il 2 di ottobre, data in cui scade la possibilità di presentare un'offerta vincolante per Alitalia. Una volta scoperte le carte del mazzo partirà la fase di "negoziazione e/o miglioramento delle offerte vincolanti presentate" che si chiuderà entro il 5 novembre. Poi i commissari decideranno qual è la via migliore, oltre che la più percorribile per il futuro dell'ex compagnia di bandiera italiana.

Gli ultimi mesi, quelli dell'amministrazione straordinaria del gruppo, hanno visto passare l'ufficio legale della società sotto la guida del group general counsel **Paolo Quaini**, salito al comando a luglio scorso. Classe 1970, Quaini ha alle spalle oltre 20 anni di carriera trascorsi alla guida di team legali di aziende di un certo calibro tra cui, in ordine temporale, Techint, Cementir Holding, Parmalat e OTB. «Ho avuto la fortuna di partecipare al risanamento di Parmalat, che è stato il secondo crac al mondo per dimensioni, da lì ho sviluppato sensibilità e interesse verso le missioni complicate. Mi piace misurarmi con le sfide. Il risanamento di Parmalat è stata una storia di successo, spero possa essere lo stesso per Alitalia». Così Quaini motiva a *MAG* la sua scelta di entrare nella squadra guidata dai commissari **Luigi Gubitosi**, **Enrico Laghi** e **Stefano Paleari** che sta lavorando a una soluzione per salvare la società.

Avvocato Quaini, nella pratica quotidiana cosa significa lavorare per un'azienda che si trova in una situazione di crisi?

Dal punto di vista del business l'attività non cambia molto nella misura in cui, come nel caso di Alitalia, durante l'amministrazione

straordinaria l'esercizio dell'attività di impresa venga proseguito in continuità. La vera differenza è che, trovandosi l'azienda in una procedura concorsuale, ci si muove in un contesto estremamente regolamentato che vede coinvolti anche dei soggetti esterni: in primis i commissari e il comitato di sorveglianza, poi il tribunale fallimentare, e infine il ministero dello Sviluppo economico. Tutto questo fa sì che ci siano regole e iter formali da rispettare, istanze da formulare e autorizzazioni da richiedere.

Com'è articolato il suo ruolo in questo contesto?

Conduco il mio lavoro fondamentalmente su tre direzioni. La prima è quella di supporto legale all'attività ordinaria di business della società. La seconda è l'assistenza legale nelle attività legate all'amministrazione straordinaria. La terza è l'intervento legale nell'ambito della procedura di gara, che si chiuderà appena verrà stabilito quale sarà il futuro del gruppo.

Lei ha già lavorato per un'azienda in fase di ristrutturazione, cioè Parmalat, quali sono gli elementi determinanti per riuscire a lavorare bene anche in questi contesti?

Nelle situazioni di criticità è cruciale

fare quadrato, imparare a lavorare insieme. Già normalmente se si lavora da battitori liberi non si arriva al risultato migliore. Ancor di più in situazioni di urgenza è fondamentale trovare la sintonia con le persone perché il tempo per pensare spesso è poco e quindi l'affiatamento è fondamentale.

In Alitalia lei però è alla guida di un ufficio legale già collaudato. Come si fa a costruire questa sintonia con un team totalmente nuovo?

Certamente all'inizio e un po' più macchinoso. Però è solo una fase iniziale, in cui si creano il rapporto, le regole del gioco e i flussi della collaborazione. Quando c'è la professionalità, come in questo ufficio, è solo questione di tempo e poi si va avanti benissimo.

Ci sono delle competenze indispensabili per affrontare la crisi secondo lei?

Gli elementi vincenti a mio avviso sono la flessibilità e la poliedricità. In questi contesti il focus dell'ufficio legale non è più incentrato solamente sull'attività canonica di supporto al management nella gestione del business, ma deve per necessità estendersi anche alle attività legate all'amministrazione straordinaria, un

«Nelle situazioni di criticità è cruciale fare quadrato, imparare a lavorare insieme»

meccanismo articolato che complica notevolmente l'operatività di una società. Il raggio di azione si amplia notevolmente. Bisogna, ad esempio, saper spaziare dalle aree del diritto fallimentare e amministrativo a quelle del diritto aeronautico, dei trasporti, dei consumatori. Occorre essere veramente versatili e multidisciplinari.

Tornando all'ufficio legale interno, come funziona?

L'ufficio è composto da una ventina di persone, divise in varie funzioni. C'è una prima area, votata specificamente alla contrattualistica. C'è poi una squadra che si occupa del contenzioso, incluso quello di natura giuslavoristica. C'è una funzione che si occupa della parte governance e corporate affairs, e che adesso segue principalmente gli aspetti procedurali dell'amministrazione straordinaria, visto che al momento non disponiamo né di un consiglio di amministrazione né di un collegio sindacale. Poi c'è un'ulteriore funzione

VOTA IL TUO PREFERITO

inhouse community Awards

12 OTTOBRE 2017 • ORE 18,00 • MILANO

Main Partner

**Baker
McKenzie.**

CARNELUTTI LAW FIRM

CASTALDI PARTNERS
1996

cdra | COMANDÈ
DI NOLA
RESTUCCIA
AVVOCATI

STUDIO LEGALE

**DRAMIS AMMIRATI
E ASSOCIATI**

AVVOCATI DEL LAVORO

FAVA&ASSOCIATI
STUDIO LEGALE

**GATTI, MINOLI, AGOSTINELLI,
PARTNERS**
STUDIO LEGALE

Gatti Pavesi Bianchi


GEBBI BORTOLOTTO
PENALISTI ASSOCIATI

LATHAM & WATKINS


LIMATOLA
AVVOCATI

**PORTOLANO
CAVALLO**


**stufano gigantino
cavallaro**
e associati
studio legale e fiscale

Sponsor


Accuracy


ArKadia
INVESTIGATION CONSULTING

AXERTA
INVESTIGATION CONSULTING

**Laurence
Simons**

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

«Questa è sicuramente una fase critica dell'azienda, ma ho trovato persone motivate, serene e fiduciose che si riuscirà a uscire da questa situazione pur non facile»

che si occupa della compliance normativa, sia a livello trasversale che di settore, degli affari regolamentari e delle tematiche di intellectual property. Infine, c'è un'ultima area che è dedicata al settore m&a nonché alle alleanze e agli accordi cooperazione legati al nostro business.

Un'organizzazione ben strutturata...

La complessità della struttura legale è legata a quella del business. Ci sono pochi altri settori così articolati e regolamentati come quello in cui opera una compagnia aerea. A questo riguardo, ad esempio, non solo ci troviamo ad affrontare le tematiche legate al rapporto con i consumatori, ma operando in diversi Paesi abbiamo a che fare quotidianamente con le regolamentazioni e le autorità più diverse.

Che morale ha trovato nel gruppo?

Il morale è più alto di quanto mi sarei aspettato prima di arrivare. Questa è sicuramente una fase critica

dell'azienda, ma ho trovato persone motivate, serene e fiduciose che si riuscirà a uscire da questa situazione pur non facile.

Cosa sta seguendo l'ufficio interno senza il supporto di advisor legali?

Il nostro ufficio è più attrezzato e autonomo sulle parti di supporto al business e sulla normativa di settore. Per queste c'è un alto livello di autonomia e autosufficienza. Ci avvaliamo del supporto esterno per le questioni che riguardano invece l'amministrazione straordinaria, oltre che naturalmente per l'attività contenziosa.

Come vede il futuro di Alitalia?

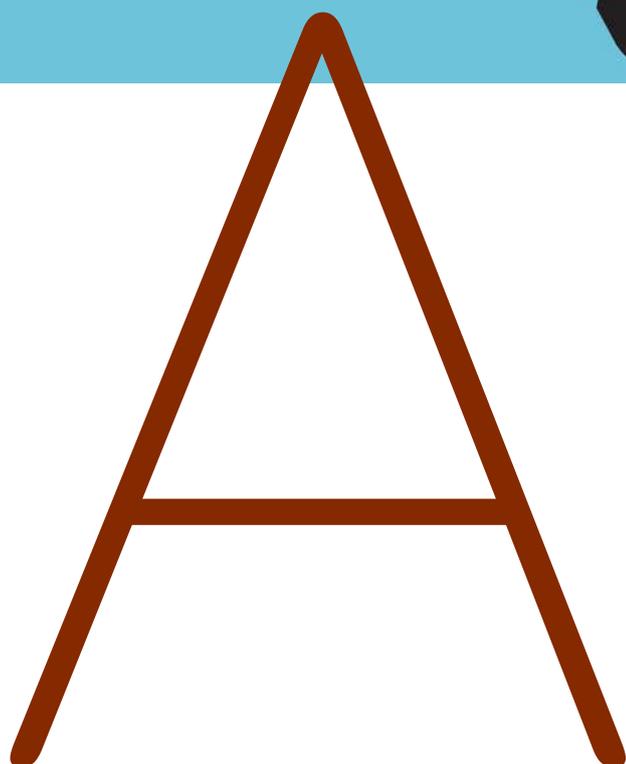
Mi auguro che sia luminoso e solido, e di poter contribuire, come ufficio legale, al raggiungimento di questo risultato. Siamo tutti concentrati per far sì che questo gruppo si salvi e torni a essere una storia di successo; poi, in che forme ciò potrà avvenire, lo dirà il tempo. 🍷

QUEL CLIENTE È MIO



CONCORRENZA SLEALE TRA AVVOCATI

di francesco rampone*



poche settimane dalla sentenza penale che ha visto condannato a sei mesi l'avvocato S.G. per "accesso abusivo a sistema informatico e trattamento illecito di dati personali", arriva la sentenza civile del Tribunale di Milano che, per gli stessi fatti, lo condanna per atti di concorrenza sleale al pagamento di oltre 130mila euro a favore dello studio legale Agnoli e Giuggioli (A&G).

I FATTI

Ad aprile 2012 l'avvocato, esperto di diritto tedesco, interrompeva la collaborazione

con gli avvocati Agnoli e Giuggioli abbandonando il progetto di german desk avviato presso il loro studio quattro anni prima. Insospettiti dalla condotta dell'ex collega, gli avvocati Agnoli e Giuggioli ottenevano descrizione e sequestro di documenti rinvenuti presso in nuovo studio dell'avvocato S.G. e presso la sua abitazione i quali, unitamente alla CTU, confermavano l'intrusione illecita nel sistema informatico dello studio Agnoli e Giuggioli e l'indebita appropriazione di oltre 33mila documenti. Oltre alla denuncia querela per i reati di cui agli artt. 615-ter e 167 c.p., in relazione agli artt. 4 e 23 del d.lgs. n. 196/2003, seguiva l'azione civile di atti di concorrenza sleale, anche in relazione al fatto che il convenuto (S.G.), già prima di "mettersi in proprio", aveva compiuto azioni volte allo storno di clienti e dipendenti/ collaboratori dello studio legale degli attori. Come accennato, la vicenda si è conclusa con la soccombenza di S.G. e sua condanna in solido con il collaboratore stornato al pagamento di circa 132mila euro per danni e spese di lite (oltre accessori) e 3mila euro di CTU.

I PRINCIPI DI DIRITTO APPLICATI

La sentenza in commento è degna di nota per tre massime. Innanzitutto, con ampia e pregevole motivazione, ha recepito sull'onda della recente evoluzione giurisprudenziale l'applicabilità della disciplina della concorrenza sleale anche a soggetti non imprenditori. In secondo luogo, ammesso pure che la qualifica di imprenditore sia elemento soggettivo necessario per l'applicazione della disciplina della concorrenza sleale, il giudice ha ritenuto che a un avvocato (tanto più a uno studio associato) non possa in radice negarsi tale status. Infine, ha riconosciuto che il mandato rilasciato a un professionista di uno studio legale associato possa in realtà nascondere un mandato rilasciato allo studio in sé, con la conseguenza dell'attribuzione della clientela a quest'ultimo nel suo insieme e non al singolo professionista.

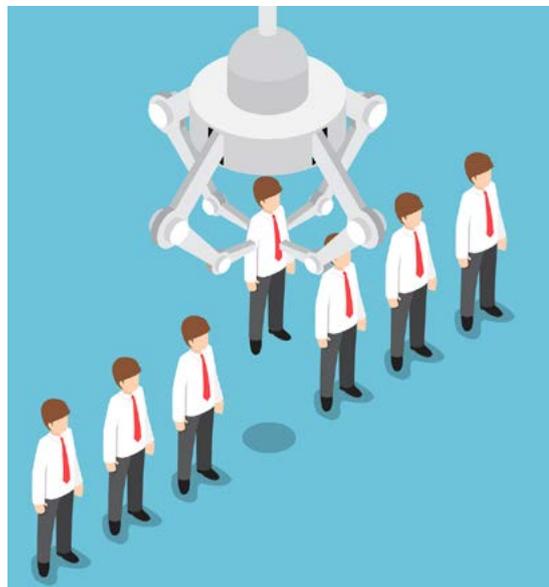
LA TUTELA DELLA CONCORRENZA SLEALE

Con pregevole esposizione la sentenza in commento compie un'estesa critica alla tesi tradizionale

che vuole l'art. 2598 c.c. applicabile solo ai rapporti tra imprenditori, intesi in senso stretto.

Il giudice, innanzitutto, ha indagato la genesi storica della norma per concludere che l'introduzione della disciplina speciale della concorrenza sleale, a differenza della già esistente responsabilità generale aquiliana alla quale essa veniva in origine ricondotta, ha voluto rispondere all'esigenza avvertita già nei primi anni del secolo scorso di porre al centro della tutela non già il soggetto passivo della condotta illecita, ma il mercato, garantendo così il suo fisiologico funzionamento secondo i dettami del liberismo economico che vede nel regime di concorrenza la migliore garanzia del raggiungimento dei livelli ottimali di crescita e sviluppo della società, da cui dovrebbe naturalmente conseguire la promozione dell'interesse comune.

In tale prospettiva, è possibile affermare che ciò che rileva ai fini dell'accesso alla tutela della concorrenza sleale non è tanto che un certo soggetto sia imprenditore o meno, quanto piuttosto che operi in un contesto entro il quale può vantare il diritto a concorrere e competere con gli altri in modo leale. Tutela oggettiva del libero mercato, quindi, e non della mera libertà dell'operatore economico.



L'AVVOCATO È IMPRENDITORE?

Se si guarda alla *ratio* della disciplina della concorrenza sleale come sopra delineata, non pare sussistere alcun argomento idoneo a impedire un'interpretazione estensiva della stessa all'attività dei liberi professionisti, indipendentemente dalla dimensione dei mezzi da loro impiegati.

Anche nell'esercizio della libera professione è insito infatti lo scopo del raggiungimento di un plusvalore rispetto al mero scambio, che costituisce anche investimento e fattore di moltiplicazione della ricchezza del singolo e, quindi, della collettività.

Sul punto anche la Corte di Giustizia si è espressa in modo chiaro per cui: «Essi [gli avvocati, n.d.r.] svolgono

dunque un'attività economica e, pertanto, costituiscono imprese ai sensi degli artt. 85, 86 e 90 del Trattato, senza che la natura complessa e tecnica dei servizi da loro forniti e la circostanza che l'esercizio della loro professione sia regolamentato influiscano su tale valutazione» (Corte Giustizia CE, 19.2.2002 in causa C-309/99).
 Ciò è tanto vero se si considera che proprio la direttiva n. 98/5/CE (attuata con d.lgs. n. 96/2001) consente di esercitare la professione forense in forma collettiva, costituendo lo specifico tipo di società (commerciale) per l'esercizio associato delle professioni (la c.d. società tra professionisti).
 Anche la legge professionale sembra non dare importanza alla qualifica dell'avvocato come imprenditore laddove all'art. 3 dispone: «La professione forense deve essere esercitata [...] rispettando i principi della corretta e leale concorrenza».

DI CHI È LA CLIENTELA?

Veniamo quindi all'ultimo punto. Ammesso che anche agli avvocati possa applicarsi la disciplina della concorrenza sleale, il Giudice indaga la *subspecie* sviamento

della clientela e, accogliendo la tesi proposta dallo studio A&G, ha distinto il conferimento della procura in sé, necessariamente rilasciata ad un singolo professionista, dall'incarico fiduciario di assistenza legale in determinate circostanze, può ben ritenersi conferito ad uno studio professionale nel suo insieme in ragione della fiducia riposta dal cliente nella competenza e capacità di un team di persone.

«Quindi non è detto che l'avvocato che collabori con altri professionisti in uno studio professionale associato possa rivendicare come propri i clienti che egli rappresenta in forza della procura ad litem in ipotesi ricevuta, stante la necessità di indagare la complessità dei rapporti tra le parti, ben potendo essere che un cliente si rivolga a realtà strutturate e complesse quali gli Studi Associati con più dipartimenti (ciascuno specializzato in una determinata branca del diritto), in forza non della presenza, in quello studio, di un determinato avvocato, bensì del know how vantato dallo stesso nel suo insieme» (p. 18 della sentenza - Tribunale di Milano, 6 giugno 2017, n. 6359). 

*La Scala – frampon@lascalaw.com
 Articolo tratto da lusletter.com.





BITCOIN contro tutti

FOLLOW THE MONEY

di laura morelli



Non sembra esserci pace per il Bitcoin. Negli ultimi tempi la più famosa delle monete digitali sembra essere stata diverse volte sul punto di implodere per una serie di problematiche interne ed esterne. Ma la criptovaluta sembra resistere e il suo valore resta stabilmente volatile: dopo aver toccato a inizio settembre il record di 5 mila dollari, a metà mese era sceso e risalito a 4.700 dollari, sceso di nuovo a 4 mila e poi nuovamente quota 4.200 a metà mese. Un anno fa il bitcoin valeva 600 dollari.

A minacciare il valore della moneta negli ultimi tempi c'è stata per prima, tra luglio e agosto, la secessione di un gruppo di minatori e sviluppatori che delusi dal Bitcoin e dai suoi limiti, in particolare in termini di sicurezza, hanno dato vita a una seconda versione del conio, il Bitcoin Cash. Questa valuta virtuale completamente decentralizzata, definita BCH, non risponde a una banca centrale e non ha bisogno di terze parti di fiducia per operare. E inoltre è più sicura: se il Bitcoin originale supporta blocchi – ossia quella parte della blockchain che contiene le transazioni da confermare - fino a 1MB o 3 transazioni al secondo, il nuovo conio arriva a 8MB.

La nascita di una "forchetta" non è un fatto del tutto inaspettato all'interno della comunità bitcoiners, ma di certo rischia di influenzare l'andamento futuro della moneta soprattutto se a questo si aggiungono gli stop dei regolatori, come ad esempio quelli cinesi. La scorsa settimana la Cina, in accordo con gli organismi finanziari del Paese tra cui la People's Bank of China, ha scelto la linea dura della chiusura degli exchange di monete virtuali, le piattaforme per la conversione delle criptovalute. Il problema? Troppa volatilità e rischio instabilità del Paese. Il valore della moneta è prima crollato, poi è risalito di nuovo, in ogni caso il Bitcoin è ora ostacolato nella regione in cui sono concentrati circa un quarto delle transazioni (il mercato totale vale circa 150 miliardi di dollari).

Come se non bastasse, il 13 settembre scorso **Jamie Dimon**, ceo di Jp Morgan, ha definito il Bitcoin «una frode» che presto «salterà in aria». Parole dure che hanno provocato un crollo dell'11% nelle quotazioni della criptovaluta, scivolata a 3.953 dollari. In attesa della prossima risalita? 🤖

DA BANCA VALSABBINA A CREDIMI, IL FINTECH INCONTRA IL FACTORING

Da un lato la banca e un veicolo ad hoc, dall'altro le imprese. In mezzo una piattaforma, frutto delle modifiche alla 130/99, che consente la cartolarizzazione dei crediti. Ecco come funziona

di laura morelli



N

on solo per velocizzare i processi o migliorare i prodotti, la tecnologia nel settore finanziario viene usata anche per risolvere problemi, come quello del ritardo dei pagamenti da parte della pubblica amministrazione. In Italia a fine 2016 la mole degli arretrati che la pa doveva alle imprese valeva 64 miliardi di euro, secondo



le stime di Bankitalia. E ancora nel 2017 più della metà, il 62% degli enti pubblici (206 su 333, mentre di altri 16 l'indicatore non è disponibile) paga ancora strutturalmente in ritardo rispetto alla scadenza scritta nella fattura, alimentando la massa di debiti.

Se il problema non ha ancora trovato soluzione a livello sistemico, alcune

banche hanno invece pensato di offrire una possibilità in più ai loro clienti applicando il fintech alla finanza strutturata. È il caso di Banca Valsabbina e Banca Progetto, che tra il 2016 e il 2017 hanno concluso delle operazioni di "factoring 2.0" consentendo alle imprese di riprendere il proprio credito in tempi rapidi. Ma anche di Credimi, piattaforma digitale nata proprio per il pagamento istantaneo delle fatture (si vedano i box).

La scintilla che ha portato alla nascita di questi veicoli fintech è arrivata dalle modifiche del 2016 alla legge 130/99 sulle cartolarizzazioni, che agevolano questo tipo di operazioni e aumentano le possibilità operative dei veicoli dedicati consentendo loro di concedere nuova finanza direttamente ai debitori.

Nello specifico, la Legge 130 contempla la possibilità di effettuare la cessione di crediti commerciali, ossia quelli delle imprese, a una società di cartolarizzazione anche non in blocco ma con l'opportunità di determinare il portafoglio da cedere/cartolarizzare mentre nel caso in cui il portafoglio oggetto della cartolarizzazione dovesse includere anche crediti vantati verso enti pubblici, la cessione di tali crediti alla società di cartolarizzazione potrebbe essere effettuata senza



Corrado Fiscale

dover adempiere alle formalità specifiche previste per la vendita di questi crediti, come ad esempio la stipula di un atto di cessione notarile, la notifica della cessione e, in alcuni casi, l'adesione o l'accettazione della pa alla cessione.

«Si tratta di un'evoluzione, sia dal punto di vista del pagamento delle fatture sia nell'attività di finanziamento alle imprese», commenta **Corrado Fiscale**, partner di Hogan Lovells e consulente legale in questi deal. Finora «la cartolarizzazione è stato uno strumento a servizio

prevalentemente di banche o società finanziarie – spiega – nell'ultimo anno invece, con il fintech, abbiamo assistito a diverse operazioni in cui la cartolarizzazione è andata direttamente a beneficio delle imprese». È uno strumento che ha «grandi potenzialità, in particolare per le pmi che hanno rapporti di fornitura commerciale con le pubbliche amministrazioni», osserva l'avvocato, aggiungendo che con lo studio «siamo a lavoro su almeno altre due operazioni di questo tipo».

LA STRUTTURA

Nel dettaglio, le operazioni avvengono su una piattaforma specifica promossa dal ministero dell'Economia e delle Finanze. L'iter, spiega **Odda Bertorelli**, senior structurer di Finint, «inizia con la realizzazione di una società veicolo apposita, ad esempio Valsabbina Investimenti nel caso di Banca Valsabbina, che viene finanziata dalla banca di riferimento». Questa acquisterà poi i crediti vantati verso gli enti pubblici che sono «certificati sulla relativa "piattaforma" del Mef ai sensi della legge 130/99». Rispetto ai deal di cartolarizzazione classica, in cui il vantaggio del mutuatario era «indiretto», aggiunge Fiscale, «ora le imprese cedono le fatture direttamente attraverso questa



THE UNIVERSITY OF
CHICAGO
Alumni Club of Italy

Banking & Restructuring Dinner

Palazzo Parigi, Milano

2 OTTOBRE 2017

PARTNERS



Simmons & Simmons

TRANSEARCH
YOUR WORLD PARTNER IN EXECUTIVE SEARCH

SPONSORS

Santa Margherita
GRUPPO VINICOLO

RATTIFLORA

MEDIA PARTNER

financecommunity
.it

Per maggiori informazioni potete contattare: sebastiano.distefano@simmons-simmons.com

piattaforma e a titolo definitivo (pro soluto). Inoltre le condizioni sono vantaggiose e i tempi rapidi».

Si tratta dunque di una forma di alternative lending in cui le risorse finiscono direttamente nelle tasche delle pmi. Fine dell'intermediazione bancaria, dunque? Non proprio. Come osserva Bertorelli, «gli istituti di credito hanno un doppio ruolo. In primis, quello dell'investitore che attraverso la società veicolo compra i crediti e si finanzia attraverso emissioni di titoli obbligazionari (asset back securities, abs) collocati presso investitori che sono le banche stesse, e quello di veicolo di cartolarizzazione». Inoltre, rassicura Fiscale, «le banche possono usufruire di questo tipo di piattaforme per dare un servizio aggiuntivo ai propri clienti,

I DEAL

Banca Valsabbina acquista crediti per oltre 640 mln

Banca Valsabbina ha varato un programma triennale, per 500 milioni di euro complessivi, di acquisto "pro soluto" di crediti commerciali vantati dalle imprese verso le pubbliche amministrazioni. Gli acquisti avverranno ai sensi della legge 130/99 sulla cartolarizzazione dei crediti, tramite un'innovativa struttura ideata dall'istituto bresciano Valsabbina con il supporto di Fisg, società appartenente al Gruppo Finanziaria Internazionale, che è intervenuta nell'operazione in qualità di arranger, e dello studio legale Hogan Lovells. Lo studio ha assistito Banca Valsabbina con il team di debt capital markets guidato dal socio **Corrado Fiscale** coadiuvato dal counsel **Giulia Arenaccio** e dai trainee **Roberto Trionte** e **Matteo Scuriatti** e per gli aspetti di diritto fiscale dal dipartimento di tax guidato dal socio **Fulvia Astolfi** e dalla senior associate **Maria Cristina Conte**. Per Finint l'operazione è stata strutturata da **Odda Bertorelli** e da **Fabio Povoledo**, mentre per Securitisation Services, intervenuta come master servicer, rappresentante degli obbligazionisti, calculation agent e corporate servicer, hanno agito **Alessandra Satta** e **Gianluca Bubola**. 🌐



acquisire nuova clientela o avviare l'attività di factoring».

I VANTAGGI

Questi strumenti «consentono di investire in titoli obbligazionari in tempi rapidi senza la classica

struttura bancaria ma attraverso piattaforme più esili a livello di organizzazione», precisa Bertorelli, «ma con gli stessi presidi di controllo per la cartolarizzazione classica». Oltre alla tempistica, i vantaggi di questo tipo di operazioni stanno anche nella possibilità di investire in

IDEAL

Banca Progetto punta sul factoring

Lo scorso marzo Banca Progetto, la ex Banca Popolare Lecchese poi acquisita dal fondo americano Oaktree Capital Management, ha avviato un'azione di rilancio commerciale e un processo di sostanziale trasformazione che, secondo le previsioni del piano strategico, porterà l'istituto a diventare un operatore specializzato su specifici segmenti di business quali la cessione del quinto dello stipendio e della pensione, finanziamenti alle piccole e medie imprese e factoring dei crediti, in particolare verso la pubblica amministrazione. A questo proposito il gruppo ha condotto una prima operazione di factoring di crediti verso la pubblica amministrazione tramite il veicolo di cartolarizzazione Lake Securitization. L'operazione è stata strutturata da Banca Finint, con **Odda Bertorelli** e **Fabio Povoledo**, mentre per securitisation services, intervenuta come master servicer, rappresentante degli obbligazionisti, calculation agent e corporate servicer, hanno agito **Alessandra Satta** e **Gianluca Bubola**. Il volume complessivo dei crediti verso la clientela del gruppo era pari a circa 89,1 milioni a fine 2016, per la prima volta in crescita dopo gli ultimi anni di trend negativi e in aumento del 44,8% (pari a circa 27,6 milioni di euro) rispetto alla fine dell'anno precedente. 📊



asset poco rischiosi secondo modalità tagliate sul profilo e sulla propensione al rischio dell'investitore. Per quanto riguarda le pmi, invece, queste possono ricevere la liquidazione dai crediti vantanti alla pa senza attese e in maniera disintermediata dal canale bancario.

Inoltre la piattaforma contente di avere agevolazioni da un punto di vista legale, ad esempio elimina la revocatoria fallimentare se l'impresa cedente fallisce e il credito viene certificato, quindi viene stabilita una data certa per il pagamento, sulla base delle indicazioni della pa che riconosce il debito. «In questo modo il credito diventa più certo, liquidato ed esigibile. E l'impresa ha più certezze», aggiunge la professionista. Che sviluppi si

I DEAL

Credimi cede fatture commerciali per 47,5 milioni

Lo scorso dicembre Credimi, piattaforma digitale per il finanziamento istantaneo delle fatture fondata dal ceo **Ignazio Rocco di Torrepadula**, ha ceduto alcuni portafogli di crediti commerciali su base revolving, per un valore di 47,5 milioni di euro, a Merlino Securitisation, un veicolo per la cartolarizzazione di crediti di cui è master servicer Securitisation Services (gruppo Finint). Per finanziare l'acquisto dei vari portafogli Merlino ha emesso – in forma partially paid – cinque classi di titoli, pari passu e pro-rata tra loro, sottoscritti rispettivamente da Anima Sgr, Anthilia Sgr, BF Fund management Luxembourg S.A. e Tikehau Capital nonché dalla stessa Credimi.



La società è stata assistita nella strutturazione dell'intera operazione di cartolarizzazione da **Matteo Pigaiani** e **Fabiano Zanon** di Banca Finint come arranger. Lo studio Gattai, Minoli, Agostinelli & Partners, con un team composto dal responsabile del dipartimento di finanza strutturata **Emanuela Campari Bernacchi** e dall'associate **Salvatore Graziadei**, ha assistito, dal punto di vista legale agendo come transactional counsel, Credimi nella prima operazione di cartolarizzazione sul mercato italiano in ambito Fintech. 🏛️



Odda Bertorelli

prospettano? Per Bertorelli è necessario prima vedere «come si delimita questo processo. Il fintech in questo contesto è pensato come una piattaforma, un market place di scambio di crediti ma comunque un controllo esiste ugualmente perché sono presenti intermediari finanziari e soggetti vigilati». In generale, aggiunge, «credo che la legge 130 possa aiutare a fare altre operazioni di finanza straordinaria in maniera alternativa anche per altri tipi di crediti, ad esempio i non performing loans, e coinvolgendo altri investitori». Nella speranza che, almeno in una piccola misura, si possa sbloccare l'impasse esistente tra imprese e pa. (l.m.) 🏛️

finance community 

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti del mercato finanziario



ELLIOTT

L'HEDGE COMPRA ITALIA



Paul Elliott Singer

Dal Milan ad Alitalia, passando per gli hotel Bauer e Manutencoop. Il fondo specializzato in special opportunities fiuta il business tricolore. E punta solo a ritorni a doppia cifra

G

li ultimi rumor lo vogliono tra gli shortlisted per acquisire il lotto "aviation" di Alitalia, assieme ad altri tre operatori - Lufthansa,

Ryanair, EasyJet - e i fondi americani Cerberus e Greybull. Ma sarebbe solo la più recente di una lunga serie di operazioni che il fondo statunitense Elliott Management ha valutato o ha concluso in Italia negli ultimi tempi.

D'altronde il nostro Paese è un terreno molto fertile per un hedge fund come quello fondato da **Paul Elliott Singer** nel 1977, che ha un focus sulle cosiddette special opportunities ossia le situazioni complesse come i riassetti o le crisi aziendali, ma anche i debiti sovrani di Paesi in crisi.

A questo proposito, per via della vicenda sui bond argentini Elliott si è guadagnato il soprannome di "avvoltoio" (copyright l'ex presidente argentina **Cristina Kirchner**) ed è stato accusato del secondo default del Paese sudamericano.

Alla fine del secolo scorso, infatti, Elliott aveva comprato per oltre 180 milioni, con un forte sconto, i cosiddetti Tango bond che nel 2001 hanno fatto default in quanto il governo argentino ha smesso di pagare gli interessi ai creditori dichiarando che non avrebbe rimborsato il prestito. Successivamente l'Argentina ha proposto un rimborso parziale a cui hanno aderito quasi tutti i sottoscrittori dei bond, compresi molti italiani,

ma non Elliott. Al contrario il fondo ha portato avanti una battaglia legale – ottenendo anche il sequestro di una nave-scuola argentina in Ghana - fino alla vittoria dell'anno scorso, quando il nuovo governo argentino ha accettato un rimborso da 2,4 miliardi di dollari, facendo guadagnare a Elliott più di dieci volte la cifra investita. Una storia che la dice lunga sulle capacità e sul fiuto per gli affari della società.

ROSSONERO

Basato negli Usa e a Londra, in Italia il gruppo agisce attraverso i portfolio manager **Franck Tuil** e **Giorgio Furlani**, "l'italiano del gruppo". L'operazione che lo ha fatto conoscere al grande pubblico è senza dubbio quella relativa alla vendita del Milan. Affiancato da Lazard e Chiomenti, il gruppo Fininvest ha ceduto ufficialmente lo



scorso aprile la sua intera partecipazione, pari al 99,93%, del club rossonero al gruppo cinese Rossoneri Sport Investment Lux, la cordata guidata dall'uomo d'affari **Yonghong Li**, assistito nell'operazione da Rothschild per la parte finanziaria e da Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners e Gattai Minoli Agostinelli & Partners per quella legale. Parte delle risorse sono arrivate dal fondo Elliott, affiancato da Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatozzi, che tramite la holding appositamente costituita Project Redblack ha fornito circa 300 milioni, tra finanziamento e strumenti di debito, che si aggira attorno al 9,8%. L'aspetto più significativo dell'accordo è che il gruppo cinese ora deve restituire il denaro in una unica tranche entro il prossimo anno, altrimenti la società passerà direttamente al fondo.

DAL FACILITY MANAGEMENT AGLI HOTEL

Per quanto il calcio sia una delle passioni di Singer - è un tifoso accanito dell'Arsenal - quando si tratta di fare business i settori di interesse sono i più disparati. Negli ultimi mesi Elliott si è interessata, fra le altre cose, a Prelios e ai non performing loans di Monte dei Paschi di Siena,



mentre proprio in questi giorni starebbe trattando la concessione a Manuencoop Società Cooperativa di un finanziamento da 180 milioni per liquidare i soci di private equity del facility management. Oggi il gruppo è in mano a fondi quali Private Equity Partners, Mp Venture, Finint, Idea Capital Funds e 21 Investimenti, oltre a Unipol Banca e Mediobanca, che complessivamente detengono il 33% del capitale e che, da tempo, stanno valutando un'uscita dalla compagine. Ora se la trattativa arriverà a conclusione il fondo liquiderà i soci in uscita realizzando un'operazione che per molti è simile a quella messa a segno nel calcio sul Milan.

Tra gli investimenti fatti rientrano poi il 30% di Ansaldo Sts, il segmento ferroviario di Finmeccanica controllato dal gruppo Hitachi, e il gruppo alberghiero Bauer proprietario dell'Hotel Bauer di Venezia sul Canal Grande. Elliott, assistito da Craca Di Carlo Guffanti Pisapia Tatozzi, vi ha investito assieme agli inglesi di Blue Skye acquisendo il 75% della compagine, mentre la



VOTA IL TUO PREFERITO

finance community Awards



16 NOVEMBRE 2017 • MILANO

Main Sponsor



CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIB



GRIMALDI STUDIO LEGALE

LATHAM & WATKINS



SHEARMAN & STERLING LLP

Simmons & Simmons

Sponsor



MORROW
SODALI

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it



famiglia Bortolotto Possati avrà il restante 25%. I due gruppi avevano inoltre rilevato e ristrutturato il debito di Bauer lo scorso anno per circa 120 milioni. Advisor dell'operazione sono stati l'avvocato **Riccardo Agostinelli** dello studio Gattai Minoli Agostinelli da una parte e Gop dall'altra.

RITORNI A DOPPIA CIFRA

Il fondo ha una gamma di attività ampia che va dall'equity al debito fino alle forme ibride e si basa su una strategia semplice: andare alla ricerca di situazioni complesse e poi creare valore aggiunto. Con questa logica

speculativa unita a capacità tecniche e a feroci battaglie legali – Singer si muove a suo agio nei tribunali grazie alla sua formazione da avvocato d'affari - il fondo guadagna una media del 13,5% l'anno. O almeno, come osservano alcuni addetti ai lavori, non ha mai perso soldi. In realtà in 40 anni di attività qualche anno si è chiuso col segno meno, due soltanto: il 1998 e il 2008.

Oggi il gruppo gestisce 32,8 miliardi di dollari e la sua fama piace agli investitori: giusto per fare un esempio, lo scorso maggio Singer ha riaperto il fondo a nuovi interessati raccogliendo 5 miliardi di dollari in 24 ore. (l.m.) 🍷

PUÒ ESSERE LICENZIATO IL LAVORATORE CHE COMMITTE PIÙ INFRAZIONI DISCIPLINARI PUNIBILI CON SANZIONI CONSERVATIVE

Si può licenziare per giusta causa un lavoratore che abbia commesso più mancanze punibili solo con sanzioni conservative, se singolarmente prese ed ai sensi del contratto collettivo vigente. Lo ha stabilito la Corte di Cassazione



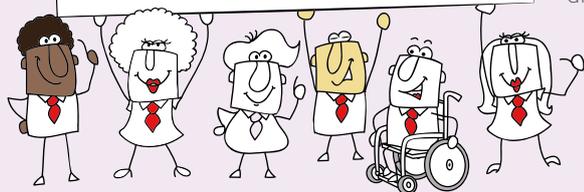
L'Avv. Lorenzo Cantone

con sentenza 3 agosto 2017 n. 16217.

La decisione dei giudici di merito a favore della legittimità del licenziamento per mancanze plurime era stata impugnata avanti alla Suprema Corte invocando le previsioni dell'art. 1 numero 42 della legge 92/2012 (cd. Riforma Fornero), che, modificando l'articolo 18 dello Statuto dei lavoratori, ha previsto la reintegra del lavoratore licenziato quando il fatto contestatogli rientra tra le condotte punibili con una sanzione conservativa sulla base delle previsioni dei contratti collettivi ovvero dei codici disciplinari applicabili in azienda.

Ma la Cassazione ha confermato la legittimità del recesso datoriale in questione, statuendo che, nonostante le previsioni garantiste del contratto collettivo, il licenziamento disciplinare non è da considerarsi sproporzionato, perché i fatti contestati van-

no valutati nel loro insieme al fine di valutare se sia venuta meno la fiducia del datore di lavoro nel lavoratore e se sussista la giusta causa di recesso di cui all'art. 2119 c.c.. Le infrazioni disciplinari, che, prese ad una ad una, comporterebbero, sulla base del codice disciplinare vigente, più sanzioni di carattere conservativo, sommate assieme possono invece far ritenere del tutto congrua e proporzionata la decisione datoriale di recedere dal rapporto lavorativo. Come direbbe Totò, ogni limite ha una pazienza; e, comunque, è la somma che fa il totale.



DA VALORE D

un manifesto per L'OCCUPAZIONE FEMMINILE

Sono oltre 100 le aziende che hanno firmato i nove punti messi in fila da Valore D nel Manifesto per l'occupazione femminile presentato il 12 settembre scorso a Roma. Il documento punta a incrementare la presenza di donne nelle aziende ma anche a promuovere una migliore conciliazione tra vita privata e lavorativa.

«Abbiamo pensato a un decalogo per le nostre aziende che potesse fungere da sostegno alle loro azioni e che consentisse loro di prendere degli impegni concreti», spiega la presidente di Valore D e general counsel Europe di Coca-Cola **Sandra Mori** a MAG. «E per farlo siamo andati a curiosare tra quello che le società già facevano e tra le cause principali per cui l'occupazione femminile è così indietro».

In breve, il manifesto prevede che le aziende: selezionino candidati di entrambi i generi e incrementino la presenza

femminile in posizioni di rilevanza; riconoscano le competenze in ambito *Stem* (*science, technology, engineering and mathematics*); monitorino la presenza femminile al proprio interno; supportino la genitorialità; implementino politiche di welfare aziendale e lavoro flessibile.

L'iniziativa è stata accolta con favore anche dalle istituzioni. «Abbiamo camminato mano nella mano con la sottosegretaria alla presidenza del Consiglio Maria Elena Boschi», spiega Mori che ricorda



Sandra Mori

anche l'importanza del provvedimento da 110 milioni in due anni per finanziare le misure di conciliazione dei tempi di vita e lavoro nella contrattazione di secondo livello.

L'obiettivo ora è quello di rincontrarsi tra un anno e fare il punto per misurare i cambiamenti e fare degli aggiustamenti se necessario. «Speriamo di poter togliere qualche punto invece di doverne aggiungere altri», conclude Mori. 🎁



SFOGLIA LA FOTOGALLERY

Legalcommunity **LABOUR** AWARDS 2017

I protagonisti del settore sono stati celebrati
in una esclusiva serata di gala



Grandissimo successo per l'edizione 2017 dei Legalcommunity Labour Awards, il più autorevole e ambito riconoscimento italiano destinato agli studi legali e agli avvocati che si occupano di diritto del lavoro.

Affluenza record - circa 600 partecipanti - alla serata di gala che si è svolta in una location molto suggestiva, lo Spirit de Milan, l'ex stabilimento delle storiche Cristallerie Livellara, alla Bovisa.

Premiati giuslavoristi di altissimo livello, individuati da una numerosa e autorevole giuria ([qui l'elenco completo](#)).

A **Vincenzo De Luca**, giuslavorista con un'esperienza ultra-quarantennale, è stato assegnato il premio all'eccellenza, mentre BonelliErede è stato incoronato Studio dell'anno. Il titolo di Avvocato dell'anno è stato assegnato ad **Angelo Zambelli** di Grimaldi, mentre il

premio come "Best Practice of the Year" è andato alla boutique Ferrario Provenzali Nicodemi & Partners.

L'evento, organizzato da *legalcommunity.it* è stato possibile anche grazie alla collaborazione di partner prestigiosi come Aidp Gruppo Regionale Lombardia, Axerta, Memento Ipsoa - Francis Lefebvre, Soccol Cars & Boats, Ulturale, 7GR.

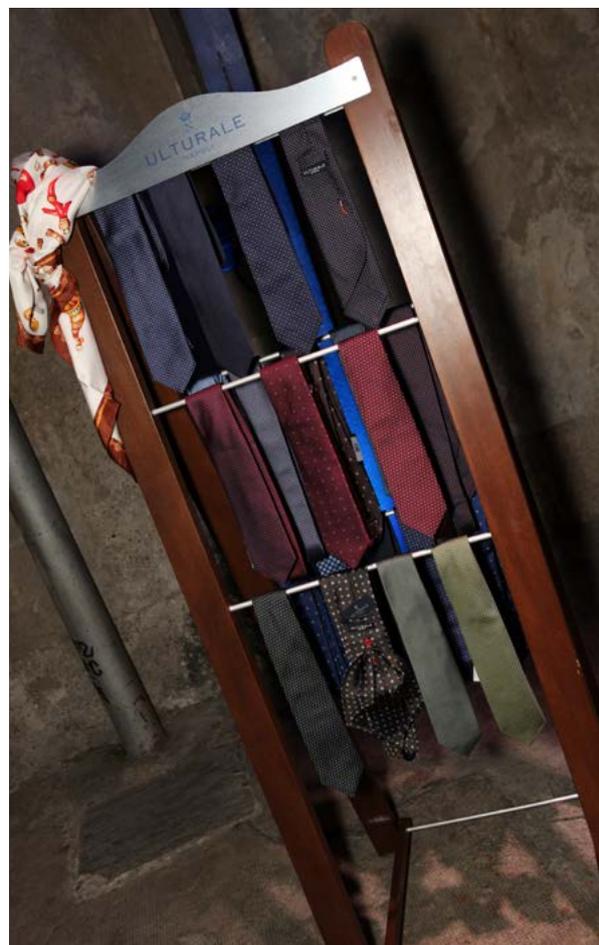
Qui di seguito i vincitori con le relative motivazioni.



1. Premio all'Eccellenza

VINCENZO DE LUCA
De Luca & Partners

Fondatore e attuale presidente della boutique che porta il suo nome, uno dei pochissimi studi legali ad occuparsi di labour al 100%. Nome noto e stimato con un'esperienza ultra-quarantennale.



2. Studio dell'anno

BONELLIEREDE

Lo studio è sempre al primo posto in Italia per fatturato (ulteriormente in crescita questo anno). Ma al di là delle cifre, il team labour si distingue per l'eccellenza multidisciplinare che lo rende senza dubbio lo studio dell'anno.

Finalisti

- BonelliErede
- Ferrario Provenzali Nicodemi & Partners
- Ichino Brugnattelli e Associati
- Morpurgo & Associati
- Toffoletto De Luca Tamajo e Soci

3. Avvocato dell'anno

ANGELO ZAMBELLI *Grimaldi Studio Legale*

Ottimo nelle trattative, dialettica molto efficace. Il top per consulenza e top management ma anche forti competenze da "litigator", secondo i clienti che lo hanno incoronato avvocato dell'anno.

Finalisti

- Carlo Fossati
Ichino Brugnattelli e Associati
- Claudio Morpurgo
Morpurgo & Associati
- Francesco Rotondi
LabLaw
- Franco Toffoletto
Toffoletto De Luca Tamajo e Soci
- Angelo Zambelli
Grimaldi Studio Legale



1. Da sinistra: Valentino Biasi, Vittorio De Luca, Vincenzo De Luca, Enrico De Luca, Elena Cannone, Stefania Raviere (De Luca & Partners)



3. Angelo Zambelli (Grimaldi Studio Legale)



2. Da sinistra: Chiara Pederzoli, Martino Ranieri, Vittorio Pomarici, Marcello Giustiniani, Giampaolo Cicolini, Marco Maniscalco, Giovanni Muzina. Davanti: Maria Giovanna Conti e Tiffany D'Ottavio (BonelliErede)

**4. Studio dell'anno
Relazioni Industriali**

**TRIFIRÒ
& PARTNERS**

Finalisti

- DLA Piper
- Dramis Ammirati e Associati
- GF Legal
- Menichetti Studio Legale
- Salonia Associati
- Trifirò & Partners

**5. Avvocato dell'anno
Relazioni Industriali**

SERGIO BAROZZI
Lexellent

Finalisti

- Sergio Barozzi
Lexellent
- Giampiero Falasca
DLA Piper
- Luca Garramone
Boursier Nutta & Partners
- Valentina Pomares
Eversheds Sutherland
- Francesco Rotondi
LabLaw



4. Da sinistra: Maddalena Saccaggi, Valeria De Lucia, Giacinto Favalli, Maria Paola Rovetta, Stefano Trifirò (Trifirò & Partners)



5. Da sinistra Giovanni Battista Benvenuto, Giulietta Bergamaschi, Giorgio Scherini, Marco Giangrande ritirano il premio per Sergio Barozzi (Lexellent)



6. Da sinistra: Stefano de Luca Tamajo, Aldo Bottini, Emanuela Nespoli, Aldo Palumbo (Toffoletto De Luca Tamajo e Soci)



7. Claudio Morpurgo (Morpurgo e Associati)



8. Annalisa Reale e Emanuele Barberis (Chiomenti)



**6. Studio dell'anno
Contenzioso**

**TOFFOLETTO
DE LUCA TAMAJO
E SOCI**

Finalisti

- BonelliErede
- Boursier Nutta & Partners
- Eversheds Sutherland
- Norton Rose Fulbright
- Toffoletto De Luca Tamajo e Soci

**7. Avvocato dell'anno
Contenzioso**

**CLAUDIO
MORPURGO**
Morpurgo e Associati

Finalisti

- Carlo Boursier Niutta Boursier Niutta & Partners
- Fabrizio Daverio Daverio e Florio
- Giacinto Favalli Trifirò & Partners
- Claudio Morpurgo Morpurgo & Associati
- Antonella Negri BonelliErede
- Francesco Rotondi LabLaw

**8. Studio dell'anno
Consulenza**

CHIOMENTI

Finalisti

- Allen & Overy
- Boursier Niutta & Partners
- Chiomenti
- EY
- Gattai Minoli Agostinelli & Partners
- Hogan Lovells





**9. Avvocato dell'anno
Consulenza**

**FRANCESCO
ROTONDI**

LabLaw

Finalisti

- Filippo Disertori
Grande Stevens
- Luca Garramone
Boursier Niutta & Partners
- Marcello Giustiniani
BonelliErede
- Francesco Rotondi
LabLaw
- Mario Scofferi
Giglio&Scofferi*
- Francesco Simoneschi
Gatti Pavesi Bianchi

*passato a Orrick



10. Da sinistra: Gianluca Stanzone, Cristina Spadaro, Egidio Paolucci, Alessandro Limatola, Giuseppe Summo, Rossana Cassara' (Limatola Avvocati)

**10. Studio dell'anno
Contratti di agenzia**

**LIMATOLA
AVVOCATI**

Finalisti

- Carnelutti
- Eversheds Sutherland
- FDL
- LCA
- Limatola Avvocati
- Toffoletto De Luca
Tamajo e Soci



9. Francesco Rotondi (LabLaw)



11. Attilio Pavone (Norton Rose Fulbright)

**11. Avvocato dell'anno
Contratti di agenzia**

ATTILIO PAVONE
Norton Rose Fulbright

Finalisti

- Marcello Floris
Eversheds Sutherlands
- Claudio Morpurgo
Morpurgo & Associati
- Attilio Pavone
Norton Rose Fulbright
- Renato Scorcelli
Scorcelli, Rosa & Partners
- Franco Toffoletto
Toffoletto De Luca Tamajo e Soci

**12. Studio dell'anno
Top management**

FAVA & ASSOCIATI

Finalisti

- Fava & Associati
- Boursier Niutta & Partners
- De Bellis & Partners
- LabLaw
- Toffoletto De Luca Tamajo e Soci



12. Roberto Parruccini, Emanuele Licciardi, Emilio Aschedemini, Gabriele Fava Filippo Bigot, Luigia Scalfaro, Sara Gastaldi, Sonia Di Lorenzo (Fava & Associati)

**13. Avvocato dell'anno
Top management**

MARCELLO GIUSTINIANI
BonelliErede

Finalisti

- Gabriele Fava
Fava & Associati
- Marcello Giustiniani
BonelliErede
- Amedeo Rampolla
Bird & Bird
- Davide Sportelli
Simmons & Simmons
- Franco Toffoletto
Toffoletto De Luca Tamajo e Soci
- Salvatore Trifirò
Trifirò & Partners



13. Marcello Giustiniani (BonelliErede)



14. Studio dell'anno
Restructuring

**GIANNI ORIGONI
GRIPPO CAPPELLI
& PARTNERS**

.....

Finalisti

- Albè & Associati
- Boursier Niutta
- Eversheds Sutherland
- Ferrario Provenzali
Nicodemi & Partners
- Gianni Origoni Grippo
Cappelli & Partners
- Lablaw

15. Avvocato dell'anno
Restructuring

**GIAMPIERO
FALASCA**
DLA Piper

.....

Finalisti

- Michele Bignami
NCTM
- Giampiero Falasca
DLA Piper
- Giacinto Favalli
Trifirò & Partners
- Luigi Granato
FDL
- Alberto Maggi
Legance

16. Studio dell'anno
Labour m&a

LEGANCE

.....

Finalisti

- BonelliErede
- Clifford Chance
- CMS
- Ferrario Provenzali
Nicodemi & Partners
- LabLaw
- Legance



14. Da sinistra: Nicola Bonante, Cristina Capitanio, Matteo Fusillo, Saverio Schiavone (Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners)



16. Da sinistra: Emiliano Torresan, Daniele Dellacasa, Paola Degl'Innocenti, Alice Marini, Serena Commisso (Legance)





ULTURALE

NAPOLI

Neapolitan craftsmanship and modern luxury

BOUTIQUE DI NAPOLI

*Via C. Poerio, 115
Napoli*

tel: 081 24 81 151

BOUTIQUE DI MILANO

*Via Bigli, 6
Milano*

tel: 02 841 91 951

BOUTIQUE DI ROMA

*Via Bocca di Leone, 89
Roma*

tel: 06 891 62 751

SEDE LEGALE E DIREZIONE GENERALE
Via Bernardino Telesio, 17- 20145 Milano - ITALY

**17. Avvocato dell'anno
Labour m&a**

ALDO CALZA
Dentons

Finalisti

- Aldo Calza
Dentons
- Vittorio Moresco
Hogan Lovells
- Antonella Negri
BonelliErede
- Andrea Nicodemi
Ferrario Provenzali
Nicodemi & Partners
- Annalisa Reale
Chiomenti
- Francesco Rotondi
LabLaw

**18. Studio dell'anno
Penale**

**PERRONI E
ASSOCIATI**

Finalisti

- Studio Bana
- Coppi
- Iannaccone e Associati
- Mucciarelli
- Perroni e Associati
- Severino



18. Da sinistra: Laura Manfredini, Giorgio Perroni, Alessandra Merenda (Perroni e Associati)

**19. Avvocato dell'anno
Penale**

ANTONIO BANA
Studio Bana

Finalisti

- Guido Alleva
Alleva & Associati
Studio Legale
- Antonio Bana
Studio Bana
- Enrico Giarda
Giarda
- Francesco Mucciarelli
Mucciarelli
- Paola Severino
Severino



15. Giampiero Falasca (DLA Piper)



17. Aldo Calza (Dentons)



19. Antonio Bana (Studio Bana)



20. Stella Riberti (Withers)

20. Studio dell'anno
Diritto dello sport

WITHERS

21. Avvocato dell'anno
Diritto dello sport

BRUNO PIACCI
Piacci De Vivo Petracca



21. Bruno Piacci (Piacci De Vivo Petracca)

22. Avvocato Emergente

**SERGIO ALBERTO
CODELLA**
*Boursier Niutta
& Partners*



22. Sergio Alberto Codella
(Boursier Niutta & Partners)



25. Fabrizio Daverio (Daverio & Florio)



23. Anna Menicatti (Morpurgo e Associati)

23. Avvocato dell'anno
Rising star

ANNA MENICATTI
Morpurgo e Associati

24. Best practice of the
year

**FERRARIO
PROVENZALI
NICODEMI
& PARTNERS**

25. Best practice
Top management

FABRIZIO DAVERIO
Daverio & Florio



24. Da sinistra: Patrizia Ortu, Giovanni Costa, Stefania Leonarduzzi, Jessica Middlemas, Paolo Provenzali, Elisa Pansera, Giulia Furlotti, Barbara Bottalico, Roberto Ferrario, Andrea Nicodemi (Ferrario Provenzali Nicodemi & Partners)



26. Best practice
Relazioni industriali

**EVERSHEDS
SUTHERLAND**

27. Best practice
Labour Risk
& Compliance

CLIFFORD CHANCE



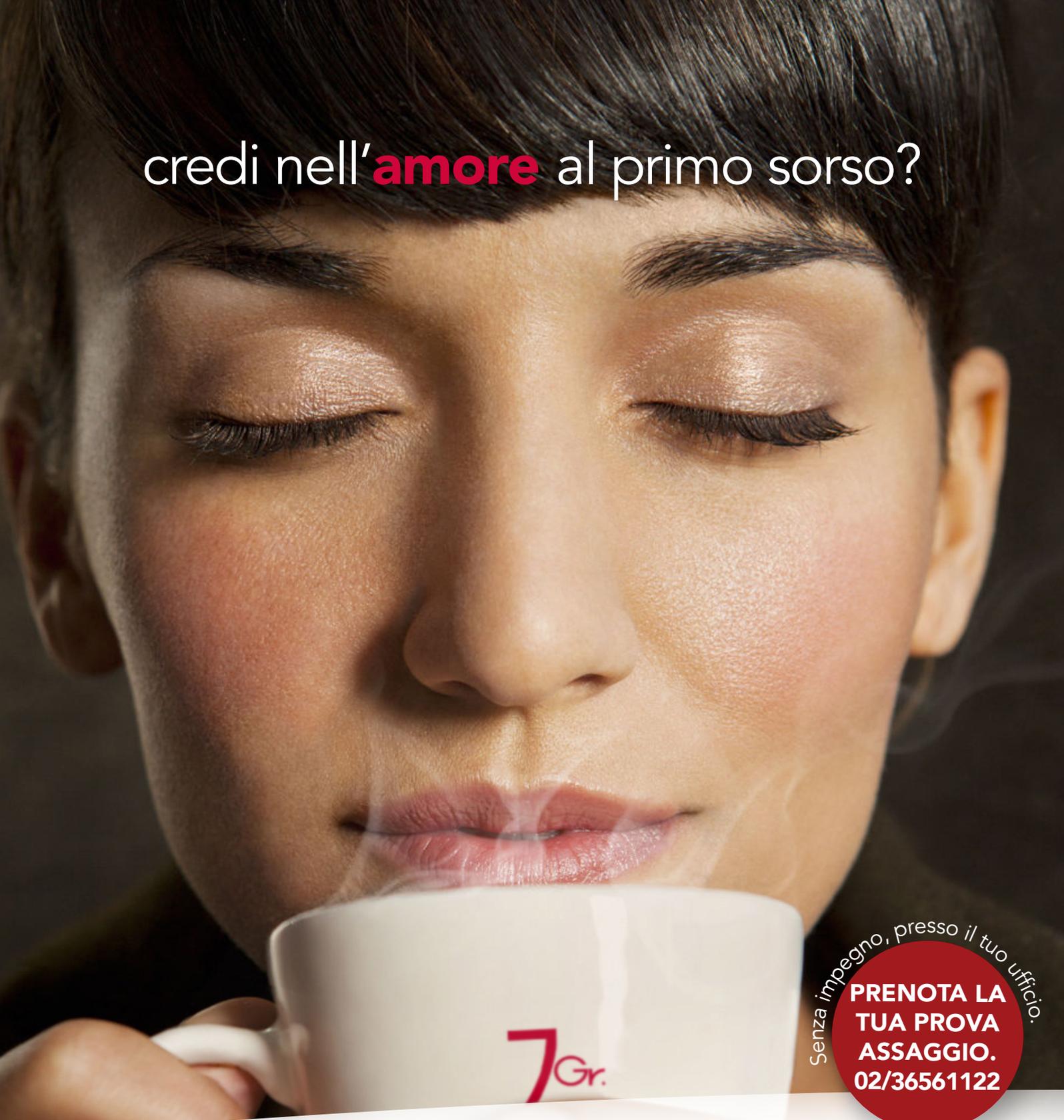
26. Da sinistra: Sara Anesi, Valentina Pomares, Marcello Floris, Elsa Mora, Stefania Briganti (Eversheds Sutherland)



27. Da sinistra: Andrea Tuninetti Ferrari, Marina Mobiglia, Simonetta Candela, Pasquale Grella, Alberto Claretta Assandri (Clifford Chance)



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



Senza impegno, presso il tuo ufficio.

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

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

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

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

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

www.7gr.it

7Gr. | For
espresso
lovers
only.

28. Best practice
Restructuring

**SALONIA
ASSOCIATI**

29. Best practice
Penale

**GIAN FILIPPO
SCHIAFFINO**
AMTF Avvocati

30. Best practice
Pubblico impiego

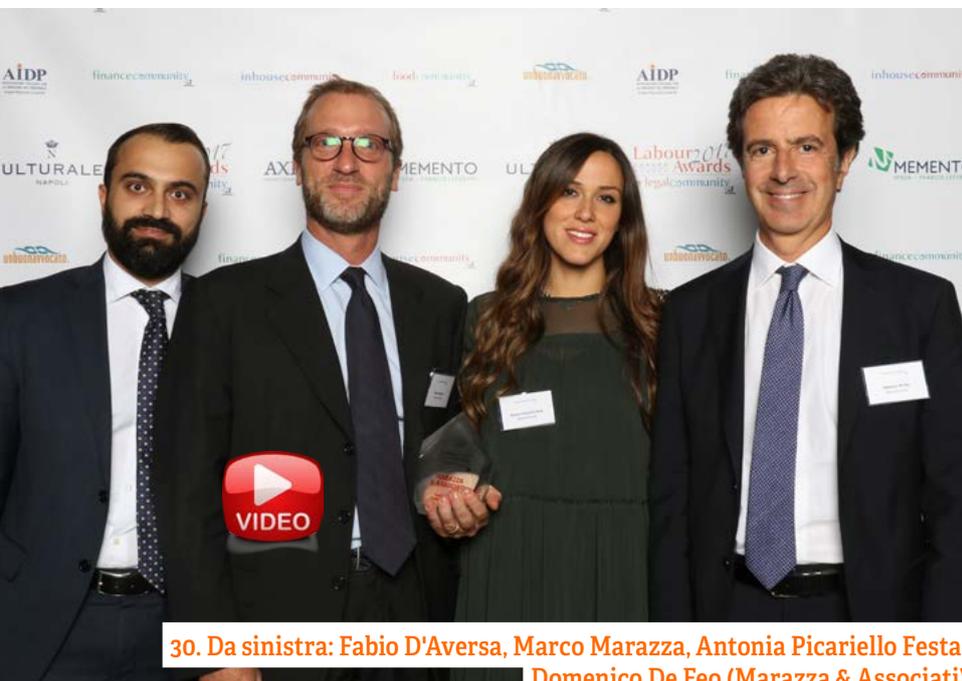
**MARAZZA
& ASSOCIATI**



29. Gian Filippo Schiaffino (AMTF Avvocati)



28. Da sinistra: Rosario Salonia, Annalisa Barbera, Federica Paganini, Gianluca Veronesi (Salonia Associati)



30. Da sinistra: Fabio D'Aversa, Marco Marazza, Antonia Picariello Festa, Domenico De Feo (Marazza & Associati)



Rapporto Coop: per gli italiani il cibo diventa terapia, estetica ed espressione della propria identità



SALUTARE, BIO, ma anche “PORN”:

food is the new fashion

a salute prima di tutto, il cibo come elisir e terapia, ma anche come piacere. È questo il nuovo mantra degli italiani a tavola, e quindi il trend del business del settore, secondo il rapporto Coop 2017. Negli ultimi anni le scelte alimentari nel nostro Paese sono cambiate significativamente

intervistato su tre la loro assunzione è addirittura alternativa alle medicine tradizionali e più di un italiano su tre si fa dettare la dieta alimentare direttamente dal proprio medico (o dal naturopata) per capire come i diversi cibi possano diventare anche una vera e propria terapia nella vita di tutti i giorni.

IL BOOM DEI SUPERFOOD

La ricerca di uno stile di vita "healthy" influenza le scelte degli italiani all'atto di acquisto: la spesa diventa più varia, ricca e multietnica, con un occhio alla comodità e alla praticità della preparazione e uno alla salute, anche a scapito del portafoglio. I "cibi terapeutici" valgono ormai il 10% dei consumi alimentari e crescono il doppio del mercato.

Che si tratti di bacche, cereali, radici o alghe provenienti da diverse parti del mondo, i supercibi sono entrati stabilmente nella quotidianità.

Quelli ritenuti più salutari e gustosi al palato sono la polvere di maca (il 100% ritiene che abbia proprietà salutistiche), i semi di chia (75%), le bacche di acaj (69%) e di goji (68%). La loro crescente popolarità emerge dal numero di ricerche su Google, specchio

in direzione di tendenze salutiste, con attenzione al legame tra cibo, patologie e ambiente.

Si riduce così il consumo di grassi e carboidrati, alle carni rosse si preferiscono sempre più quelle bianche, frutta e verdura diventano centrali nella dieta.

Secondo il rapporto, il 46% degli italiani pensa che i superfood (prodotti considerati ricchi di nutrienti e benefici per la salute) siano un modo per trattare e prevenire le malattie, per un

BIO, INTEGRALE, PRONTO E DI LUSO: ECCO IL CIBO CHE PIACE AGLI ITALIANI

I CARRELLI DELLA SPESA: CONTINUA LA CRESCITA DI ETNICO, LUSO E PRONTO

(Valore indice e var % 2017/2016, 2010=100)

Fonte: REF Ricerche su dati Nielsen



Biologico e senza glutine i preferiti degli italiani

[Millioni di euro e var %]

Biologico

Integrali	437	+4,8%
Senza lattosio	377	+3,1%
Bevande vegetali	200	+5,6%
Senza glutine	172	+16,8%
Cibi soia / sost. prot. anim.	162	-2,5%

VENDITE A VALORE AT MAGGIO 2017

1.340

TREND A VALORE GEN - GIU 2017

+16,1%

Fonte: REF Ricerche su dati Nielsen

Circa metà della crescita dei volumi deriva dai segmenti benessere e servizio

(In valore - var % sullo stesso periodo dell'anno precedente, I sem 2017)

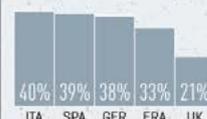


Fonte: REF Ricerche su dati Nielsen

Fonte: REF Ricerche su dati Nielsen

ITALIANI INNAMORATI DEL BIOLOGICO

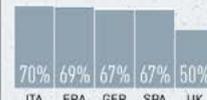
(% di consumatori che preferisce acquistare prodotti biologici)



Fonte: REF Ricerche su Ipsos

PER GLI ITALIANI IL "LOCALE" È UN VALORE

(% di consumatori che preferisce acquistare alimenti prodotti nel territorio di residenza)



Fonte: REF Ricerche su Ipsos

Vendite nella GDO: le tendenze recenti

(In quantità - var % sullo stesso periodo dell'anno precedente, I sem 2017)

TOP TEN

Latte fresco alta digeribilità	174,4%
Zuppe pronte	21,8%
Tavolette e barrette cioccolato	20,5%
Affettati arrostiti	15,1%
Uova di gallina allevate a terra	15,0%
Pesce naturale filetti	12,2%
Insalate miste IV Gamma	8,3%
Biscotti frollini arricchiti	6,4%
Affettati prosciutto cotto	6,7%
Vino Doc/Docg italiano rosso	3,1%

VAR %

BOTTOM TEN

Olio di semi da frittura	-13,7%
Uova di gallina allevate in batteria	-8,2%
Merendine	-6,8%
Caffè macinato	-6,0%
Burro	-7,8%
Latte Uht parz. scremato	-4,6%
Zucchero raffinato	-4,0%
Yogurt intero - frutta	-2,9%
Pasta di semola corta	-1,9%
Biscotti frollini classici	-1,7%

* Iper + Super + Libero servizio + Discount + Tradizionale. I prodotti sono selezionati per contributo e ordinati nella tavola per variazione

Fonte: REF Ricerche su dati Nielsen

ReportCamp17 Italiani.com

dell'interesse degli italiani per caratteristiche nutrizionali e ricette per un miglior consumo.

Il giro d'affari veicolato da questi alimenti nell'ambito della grande distribuzione è di quasi 3 miliardi di euro, con un incremento nell'ultimo anno del 6,7%. Tra questi avocado, zenzero e quinoa, i supercibi più tradizionali, hanno totalizzato rispettivamente 8, 24 e 32 milioni di euro di vendite nell'ultimo anno.

Si nota anche un effetto-sostituzione a vantaggio delle varianti più salutari. Così cede terreno il latte uht (-4,6%) in favore di quello ad alta digeribilità (+174,4%) o le uova di galline allevate in batteria (-8,2%) a favore di quelle allevate a terra (+15%). Crescono gli integrali, i senza glutine, i senza lattosio. Se consideriamo solo il "senza olio di palma", diventato anche un caso mediatico, il giro d'affari registra un +13,5%. Anche il successo del biologico non si arresta e segna, nel primo semestre di quest'anno, un aumento del 16,1%.

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

FOOD ONLINE

Le nuove prospettive del mercato alimentare

8 novembre 2017 · Ore 16,30

Spazio Chiossetto · Via Chiossetto, 20 · Milano



PER INFORMAZIONI

RSVP: eventi@lcpublishinggroup.it

CRESCE IL CARRELLO DEL LUSO

Grazie a queste nuove tendenze, legate alla ripresa economica generale, torna maggiore valore nel carrello della spesa degli italiani. Il 2017 è l'anno della fine del downgrading della spesa e la maggioranza degli italiani si è lasciata alle spalle il tempo delle rinunce alimentari e della caccia alle promozioni. Torna infatti la voglia di qualità e sperimentazione. Il 70% degli italiani, primi in Europa, dichiara di essere disposto a pagare di più per avere più qualità e il carrello del lusso, forte dei suoi filetti di pesce, funghi, caffè

in capsule e vini Doc, supera l'8% di crescita nel primo semestre dell'anno.

Oggi la qualità è diventata sinonimo di sicurezza, oltre che di proprietà organolettiche e di gusto. Si spiega così il 56,4% di consumatori che legge in modo quasi maniacale le etichette dei cibi.

Questa trasformazione riguarda anche le bevande: gli italiani si fidano sempre più dell'acqua del rubinetto, ma

IL CIBO DIVENTA TERAPIA

IN AUMENTO LE VENDITE DEI "CIBI TERAPEUTICI": AVOCADO E ZENZERO GUIDANO LA CLASSIFICA (Migliaia di euro e var %)



Fonte: REF Ricerche su dati Nielsen - GSI Immagine

SUPERFOOD

	A VALORE AT GIU-17	TREND 2017/16
Avocado	8.061	78%
Zenzero	23.682	72%
Olio di lino	682	52%
Semi di lino	25.329	44%
Semi di zucca	11.400	43%
Germe di grano	21.134	41%
Quinoa	32.573	39%
Curcuma	6.102	22%
Canapa	1.373	17%
Goji	15.051	16%
Farina di riso	22.033	15%
Stevia	36.800	14%
Semi di chia	3.549	14%
Zucchero di canna	75.092	12%
Farro	105.996	12%
Mandorla	288.407	10%
Sesamo	23.409	7%
Farina di mais	6.694	6%
Avena	151.529	5%
Argan	70.408	4%
Olio semi girasole	211.826	4%
Cocco	127.262	4%
Mirtillo	156.554	4%
Olio di riso	3.459	3%
Cannella	11.374	2%
Kamut	46.792	-24%
Acaj	2.178	-33%

SIRT*

	A VALORE AT GIU-17	TREND 2017/16
Mirtillo rosso	9.059	30%
Grano saraceno	43.044	23%
Noci	105.186	15%
Sedano	5.351	13%
Datteri	7.584	11%
Mele	98.421	11%
Cipolle rosse	16.730	9%
Arachidi	71.504	8%
Rucola	3.701	7%
Vino rosso	548.316	4%
Pistacchi	38.302	1%
Soia	251.485	-3%
Frutti di bosco	125.715	-4%
Fragole	333.449	-5%

* Alimenti che contengono alteratori delle sirtuine, proteine in grado di attivare gli stessi geni collettati dal digiuno



ALTRI

	A VALORE AT GIU-17	TREND 2017/16
Barbabietola	4.081	47%
Alghe marine	848	15%
Tav. cioccolato fond.	106.490	11%
Salmone affumicato	231.880	9%
Yogurt greco	130.641	7%
Fagioli	97.882	0%
Aglio nero	30	-39%

CIBI TERAPEUTICI IN CRESCITA DEL 5%, IL DOPIO DEL MERCATO (Migliaia di euro e var % 2017/2016)

	A VALORE AT GIU-17	TREND 2017/16
Totale	3.746.638	+5%
Superfood	1.516.938	+8%
Sirt	1.657.848	+2%
Altri	571.852	+8%



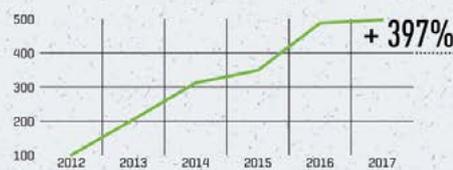
Fonte: REF Ricerche su dati Nielsen



FOOD IS (THE NEW) FASHION

ORMAI È FOOD-PORN MANIA

(Frequenza della ricerca su Google in Italia, 2012=100 e var % 2017/2012)



Fonte: REF Ricerche su dati Google Trends

227MILIONI
gli hashtag
sul food

130MILIONI
gli hashtag
sul foodporn



**La nuova frontiera
della moda
è il cibo...
che impazza
sui social**



**Il pasto non è più un bisogno,
ma un'esperienza da condividere**

HASHTAG	N° POST SU INSTAGRAM
#cibo	1,5 milioni
#mangiarsano	545 mila
#senzaglutine	255 mila
#fattoincasa	148 mila
#noci	131 mila
#curcuma	128 mila
#fruttidibosco	120 mila
#cucinamediterranea	85 mila
#fooditaly	69 mila
#yogurtgreco	40 mila
#dietavegana	9 mila
#crudismo	6 mila

Fonte: REF Ricerche su dati Nielsen

LA MODA DEL MOMENTO GUIDA LA SCELTA DEL CIBO

(Var % AT Giugno 2017/ AT Giugno 2016)



Fonte: REF Ricerche su dati Nielsen

umentano anche le vendite di acqua in bottiglia a scapito delle bevande gassate e sul vino si predilige una scelta di qualità: i consumatori guardano all'italianità e alla certificazione Dop o Igp del prodotto.

LA MODA DEL #FOODPORN

Ma se il cibo torna di moda, mutua proprio dal fashion altre caratteristiche. Diventa

così esperienza da vivere, estetica da condividere sui social (130 milioni i risultati indicizzati su Instagram alla parola #foodporn, 227 milioni gli hashtag sul food), rappresentazione della propria identità individuale (vegan e non solo) e sperimentazione (le scelte alimentari sono sempre più fluide e stagionali). Come e più dell'abbigliamento, il cibo è arte ed estetica, la pratica di fotografare i piatti è sempre più diffusa e lo stile alimentare segue le mode del momento, diventando così il nuovo strumento di distinzione sociale: dimmi cosa mangi e ti dirò chi sei. (g.p.) 🍷



AIMO E NADIA

IERI, OGGI E DOMANI: l'unione fa la forza

Il difficile passaggio generazionale. Il nuovo corso. E i progetti futuri raccontati a *MAG* da Stefania Moroni con gli chef Pisani e Negrini

di gabriele perrone

**Alessandro Negrini,
Stefania Moroni
e Fabio Pisani**





P

Per spiegare come, dopo 55 anni, Il luogo di Aimo e Nadia sia ancora uno dei templi della cucina italiana nel mondo, bisogna andare in via Montecuccoli a Milano.

Qui nel 1962, in pieno boom economico, i toscani **Aimo Moroni** e **Nadia Giuntoli** aprirono il ristorante che oggi è guidato dalla figlia **Stefania** e dai due chef **Fabio Pisani** e **Alessandro Negrini**, uno pugliese e l'altro lombardo, entrambi classe 1978.

È il luogo del «noi», degli insegnamenti di Aimo e Nadia (oggi felicemente in pensione) e del difficile passaggio generazionale che nella maggior parte dei casi porta a risultati negativi, mentre qui si è realizzato quello che Negrini non esita a definire «un miracolo di continuità».

Non solo per la riconquista delle 2 stelle Michelin, ma anche perché la nuova società, che dal 2012 vede in prima linea Stefania e i due



**Aimo Moroni
e Nadia Giuntoli**

Ma Stefania, fermamente convinta della forza del gruppo, ha investito sul concetto di team per costruire un futuro e un'alternativa per il locale. «Sono le persone che fanno le aziende», sostiene, mentre Pisani e Negrini (che hanno stessi ruoli e compiti) sottolineano l'importanza di darsi obiettivi e di raggiungerli con pazienza, senza correre. Così, dopo sei lunghi anni passati in cucina al fianco di Aimo e Nadia, assorbendo i loro insegnamenti giorno dopo giorno, i due chef sono riusciti a dare continuità e nuovo lustro al ristorante, che nel 2008 ha ripreso la seconda stella (momentaneamente persa a causa della malattia di Aimo) e

chef, è riuscita a costruire basi solide per progettare un futuro ambizioso.

IL PASSAGGIO GENERAZIONALE

«All'inizio è stato molto difficile», ammette Stefania, «ci sono stati duri scontri a causa della differenza di visione tra Aimo e i due giovani chef», che nel 2005 sono arrivati in questo ristorante familiare dopo esperienze internazionali e al Pescatore a Canneto sull'Oglio, dove si sono conosciuti.

2,5 mln €

Il fatturato de
Il luogo di Aimo e Nadia

2

Gli chef e le
stelle Michelin

VOTA IL TUO PREFERITO

food community ^{.it}
i i i i i Awards

14 DICEMBRE 2017
MILANO

Main partner



Partner



Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it



successivamente è entrato nelle prestigiose associazioni Les grandes tables du monde e Relais & Chateaux.

IL NUOVO CORSO

Oggi Pisani e Negrini, alla pari di Stefania, sono gli imprenditori che guidano Il luogo di Aimò e Nadia, un ristorante da 2,5 milioni di fatturato (in crescita) e circa 30 dipendenti, con ben 82 fornitori coi quali hanno rapporti diretti. «Non è facile gestire tutto questo,

ma conoscere il prodotto, il territorio e vivere la quotidianità a 360 gradi, dalla spesa alla cucina, permette di avere un'identità forte», spiegano gli chef.

Nelle parole dei tre riecheggiano le parole «cultura», «pazienza» e «squadra» che si riflettono nei loro sguardi carichi di passione e di motivazione per questo lavoro.

Nel team ci sono anche il maître **Nicola Dell'Agnolo** e il sommelier **Alberto Piras**.

Stefania, dal canto suo, insiste molto sul fattore rischio-opportunità, per cui ognuno si mette in gioco con le proprie idee.

«E se non siamo d'accordo, alla fine

bisogna trovare comunque una soluzione che vada bene a tutti».

La democrazia di ascolto e di intenti è alla base di questo lavoro di

82

I fornitori
del ristorante

28

I dipendenti
del ristorante
(+2 stagisti)

gruppo che permette di salvaguardare il brand Aimo e Nadia e di valorizzare la cultura gastronomica italiana in un mercato mondiale molto competitivo.

IL FUTURO

Oggi Il luogo si chiama così perché «è un luogo di esperienze» dove una cucina relazionale si intreccia alle opere dell'artista **Paolo Ferrari** sulle pareti, che hanno un'affinità con i piatti creati dagli chef.

Ed è un luogo dove nel tempo è stata creata una struttura tale da permettere una nuova, inedita espansione. Non solo ristorante, ma anche catering ed eventi, a cui si aggiunge un sogno: passare dalla formazione interna, quella del lavoro quotidiano, alla creazione di una propria scuola targata Il luogo, per trasmettere la filosofia unica del ristorante a nuovi professionisti del settore, magari anche all'estero.

«Ne riparleremo tra 10 anni quando il nostro progetto sarà evoluto in tutti i sensi», promette Pisani. Visto com'è andata finora, c'è da credergli. 🍷





VIII DECUMANO, primitivo **SENZA** **CRISI D'IDENTITÀ**

Non mi sarei mai aspettato che possedere una qualche conoscenza dei vini potesse diventare fonte di imbarazzo conviviale: sto imparando (meglio: mi sto sforzando) a tenere a freno la lingua, nascondendo quelle poche nozioni che ho in materia (e quanto odio amici e conoscenti che annunciano al tavolo "ma lui è un sommelier!").

Alcuni anni or sono, tutto era più semplice: il commento del sapiente era normalmente rivolto al raffronto tra Francia e Italia, con frasi del tipo: "Ma come si fa a dire che lo champagne è superiore allo spumante italiano? Sono stato a una degustazione alla cieca e tutti gli esperti presenti hanno preferito [**]" (asterischi a cura dell'autore per amor patrio...). Altro classico: "Ma vuoi mettere un grande bordeaux con un vino toscano? Non c'è paragone!" (frase condivisibile, seppure nel senso opposto rispetto alla volontà del grillo parlante di turno).

Gli anni sono trascorsi e gli esperti si sono moltiplicati, aggiungendo elementi di potenziale scontro, come dicevo conviviale, anche sulla base di maliposti – e mal citati -

regionalismi. “I vini del sud sono meglio di quelli del nord: specie i bianchi, anche perché al nord di bianchi quasi non ce ne sono”. “Ho bevuto un rosso siciliano che sembrava un barolo”. “Ah, i bianchi siciliani: un profumo meraviglioso. Specie quelli del Salento” (dal che si deduce come i corsi più o meno titolati per esperti di vini non richiedano nozioni neppure basilari di geografia). “Mia moglie il bianco proprio non lo digerisce: le viene il mal di testa. Per lei è troppo pesante”. “Vero caro. Invece, caro, quella bottiglia di Chateau d’Yquem 2015 [NdA: 2015? E bevuto quando?] che abbiamo aperto la scorsa sera quando abbiamo avuto a cena i Serbelloni Mazzanti Vien Dal Mare, non era una meraviglia?”

Sempre a evitare l'imbarazzo (ovviamente non il mio) e il battibecco, non ho osato spiegare alla signora quanta anidride solforosa venga compressa in una bottiglia di Chateau d’Yquem e quanto sia dunque poco consigliabile bere giovane quel potenziale nettare, oltre tutto ancora incapace di esprimersi. E poi, “caro” avrebbe probabilmente compreso che la causa del mal di testa era in effetti altra, anche se la lamentela della pesantezza del bianco ricorre, mentre la conoscenza dei solfiti e dei loro effetti latita, unita all'affermazione che i bianchi vadano bevuti giovanissimi.

Sembra dunque che alcuni semplici concetti siano evaporati, contrariamente alla solforosa: tra questi, quello della diversità. Perché paragonare un vino siciliano a un barolo? O uno champagne a uno spumante (chissà poi quale)? O contrapporre vini del sud a vini del nord? L'Italia è la patria della diversità: lo affermiamo sempre così da poterlo dimenticare quasi subito.

Zone diverse, vini diversi. Semplice, no?





VIII Decumano Primitivo 2013 IGP Puglia della Cantina Imperatore non imita il nord Italia o la Francia. Non ha pretese da amarone. Non vuole assomigliare ad altri, non soffre di frustrazioni di sorta, afferma la propria diversità semplicemente imponendo la propria identità. Tiene (scusate: non ho resistito a usare il verbo "tenere") l'orgoglio e la forza del nostro sud migliore. Questo vino è talmente orgoglioso che si accontenta, sul piano formale, di essere IGP.

Colore rubino brillante tendente al nero, promette sensazioni non comuni non appena la bottiglia viene stappata. Una girandola di profumi vi avvolgerà: prugna, amarena, marasca, cuoio, tabacco. E poi sensazione di pelliccia, peperone, fico d'india, arancia. Aromi tattili. Le vibrazioni al naso sono paragonabili a uno spettacolo pirotecnico, sì che una nota di melanconia ci assale quando, come doveroso, accostiamo il calice alla bocca. Immediato il contrasto: sapore netto, tannini lontani ed eleganti, sapidità e freschezza prevalenti e inaspettate: occorre abituarsi e superare una perplessità iniziale. Il 2013 mi è apparso nel pieno della maturità: personalmente non attenderei oltre.

Con cosa beviamo con VIII Decumano? Più penso agli accostamenti, più mi rendo conto di quanto mi stiano stretti. Leggo suggerimenti banali, oppure inutilmente arditi, non di rado ridicoli. Personalmente, con questo vino andrei verso piatti saporiti e non grassi: i primi, quindi, indicatissimi. Un suggerimento ai bevitori di amarone con l'aragosta (ebbene sì: ne ho conosciuti!!): per cortesia, mai questo vino con pesce o crostacei. E se come me amate il formaggio con il rosso (con accanto una fetta di pane di qualità) evitate il troppo grasso o la pasta molle e buttatevi su un caciocavallo o, rivolgendo lo sguardo al nord, su un Castelmagno. 🍷

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

Canteen

Via Archimede 10 • 20129 Milano

Tel. 02 546 3732

www.lucaguelficompany.com



AL CANTEEN L'ESTATE NON FINISCE

Se volete continuare a pensare di essere in vacanza, sebbene già tornati al lavoro nella Milano sempre più autunnale, dovete sicuramente andare a provare Canteen, il ristorante bar messicano più alla moda del momento.

Il patron **Luca Guelfi** ha dalla sua parte la grande capacità di lanciare locali di successo (come il Petit e il Saigon, ultimo arrivato, oltre alla sede sarda del Canteen) portando a Milano un tocco di internazionalità curata nei minimi dettagli, caratteristiche che troverete anche in via Archimede.

Il locale è molto scenografico: il bancone svetta (simile a quello del Ricci) in tutta la sua ampiezza circondato da pareti con mattoni a vista, il tutto illuminato da luci al neon e lampadari a goccia.

Il cortile raccoglie un dehor lussureggiante nella vegetazione e dei colori dei fiori dove si può cenare oppure fare l'aperitivo circondati da un'ambientazione molto suggestiva.

Lo chef **David Blanco** è molto bravo a proporre un menu basato su tutti i classici della cucina messicana, rendendoli però più moderni o almeno direi meno banali di una semplice fajitas o di un piatto di nachos.

Da provare la ceviche di polpo, i tacos o il pescado a la Veracruzana con branzino alla piastra. Una grandissima selezione di Tequila potrà essere di aiuto nel portarvi al giusto grado alcolico per farvi passare una bellissima serata messicana... 🍷



Avvocati in società, *ecco come*

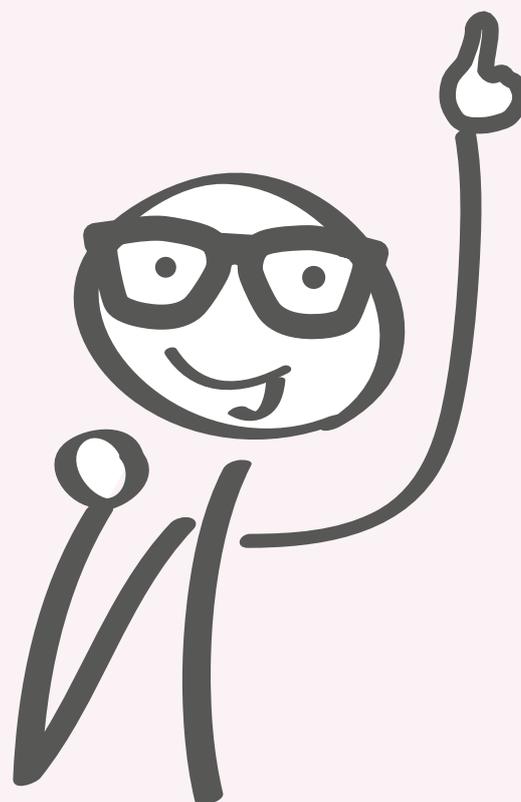
di mario alberto catarozzo*

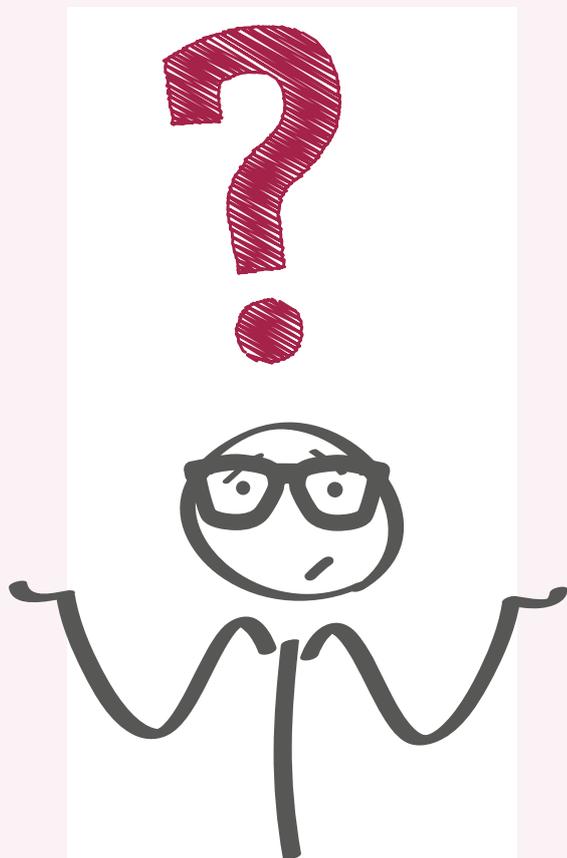


F

ine settembre 2017 porta con sé non soltanto l'autunno, ma anche importanti novità per i professionisti dell'area legale. L'ultimo intervento legislativo sembra rappresentare l'ennesima spallata a

un processo di cambiamento epocale che ha avuto inizio con la direttiva Bolkestein del 2006 (introdotta in Italia dal decreto legislativo Bersani). Da lì il processo di cambiamento è stato inarrestabile, complici i cambiamenti economici e le nuove





dinamiche nel business. Fatto sta che la professione forense non è la stessa. Il professionista, che piaccia o meno, sta diventando imprenditore e manager a tutto tondo. Le due leggi da poco entrate in vigore (la prima sul lavoro autonomo, c.d. "Jobs Act degli Autonomi" L. 81/2017, in vigore dal 14 giugno 2017) e la seconda sulla concorrenza (L. 124/2017), in vigore dal

29 agosto 2017 hanno messo un ulteriore tassello in questa direzione.

Quanto alla prima normativa, vengono introdotte tutele e specifiche per ciò che riguarda aspetti fiscali e previdenziali dei lavoratori autonomi, per le spese sostenute per incarichi professionali, per le spese di formazione e aggiornamento professionale, per le spese assicurative.

Ben più interessante per gli avvocati è la seconda normativa da poco entrata in vigore, Legge 124/2017 sul mercato e sulla concorrenza, che decisamente delinea con nuovi tratti l'esercizio della professione forense, aprendo la strada a un futuro ben diverso da quello professionale visto dai nostri padri.

Vediamo le principali novità introdotte:

- obbligo di preventivo scritto per gli avvocati;
- possibilità di costituire società tra avvocati e società multidisciplinari (con altri professionisti), sia in forma di società di persone, di capitali e cooperative;
- possibilità per l'avvocato di partecipare a più di una società professionale;
- possibilità di avere soci di capitale non professionisti entro 1/3 del capitale sociale;
- possibilità di costituire reti e consorzi per partecipare a gare d'appalto.

Queste sono alcune delle principali novità che vogliono mettere in condizione l'avvocato di essere più competitivo sul mercato e poter rispondere alle richieste

di una economia in forte cambiamento, anche per le implicazioni internazionali della concorrenza che internet ha introdotto abbattendo le barriere geografiche e temporali.

MENTALITÀ

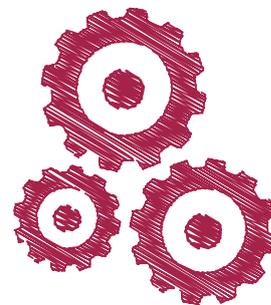
Per essere competitivi sul mercato tuttavia non basta certo una normativa o buoni propositi, è necessario cambiare mentalità e acquisire competenze fino a oggi sconosciute all'avvocato.

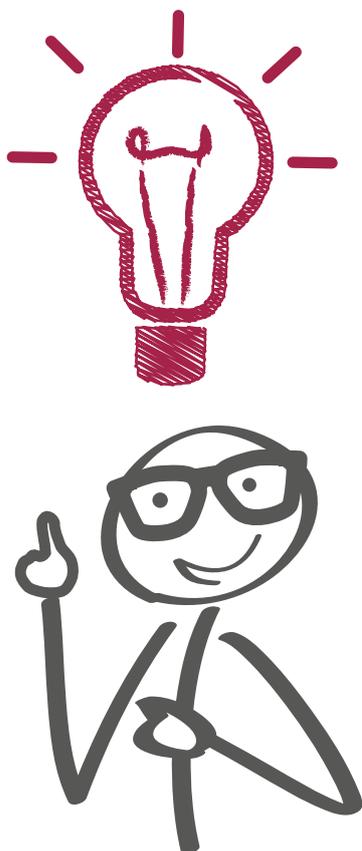
Essere competitivi vuol dire avere un progetto professionale, saper lavorare in squadra, con una organizzazione alle spalle, saper pianificare e sviluppare business con strategia. Tutte queste sono competenze di manager e imprenditori e non di quello, quantomeno non del professionista tradizionale, giustamente impegnato a svolgere con qualità la propria professione lasciando che il passaparola facesse il proprio ruolo.

Più volte su queste colonne abbiamo sottolineato come da tempo ciò non sia più sufficiente a spingere il business di uno studio legale in un contesto economico e di competizione come quello che si è delineato dal 2008 a oggi. Ora che la normativa offre nuove chances organizzative al legale, tali indicazioni diventano ancora più contemporanee e necessarie per rimanere al passo con i tempi e svolgere la professione in modo moderno.

COMPETITIVITÀ

L'avvocato, si sa, nasce come libero battitore, individualista nel proprio dna, legato al proprio nome, amante della libertà professionale conquistata dopo gli anni di pratica professionale. Le aziende da tempo richiedono servizi specialistici e considerano l'avvocato come un fornitore di servizi alla stregua di altri fornitori, confrontando





preventivi e pretendendo efficienza e velocità.

La conseguenza è stata la perdita per molti studi legali di clienti importanti che hanno preferito strutture più organizzate ed efficienti. Non si discute qui la qualità, che spesso il sentire comune ritiene venga meno nelle strutture di più ampie dimensioni - il che non è necessariamente vero, in

quanto la qualità dei servizi professionali dipende dallo stile dello studio e dai valori con cui opera e non tanto dalla dimensione - quanto l'efficienza con cui si prestano i propri servizi professionali. Oggi le aziende richiedono da un lato un rapporto ancora personale (quindi un professionista di riferimento che sia al corrente di tutta la pratica e che non cambi dal due al tre), dall'altro velocità di risposte, comodità di gestione della relazione (attraverso videoconferenze, per esempio), competenze specialistiche (che solo uno studio con diversi specialisti di settore può offrire ad ampio raggio) e servizi integrati, con competenze giuridiche, lavoristiche, fiscali (che solo strutture multidisciplinari possono offrire).

Il mercato inoltre richiede prezzi contenuti e confronta le offerte. Laddove non siano in linea con le proprie esigenze si cambia senza grossi problemi. Per realizzare tutto questo ci vuole organizzazione, attenzione agli sprechi, collaboratori formati, strutture performanti, trasparenza nelle parcelle, attenzione alla concorrenza, definizione di un proprio stile e standing.

Sono queste azioni tipiche di un management illuminato, competente, lungimirante.

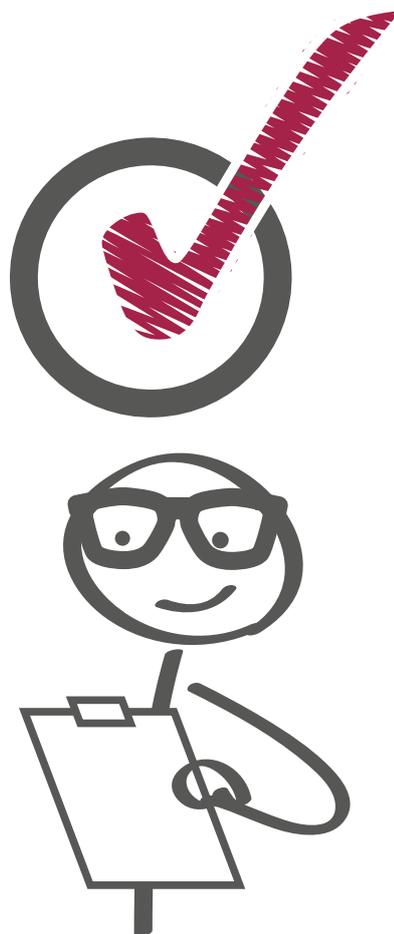
Per non parlare dello sviluppo del business che richiede strategia, divisione di compiti interni, capacità comunicative e di gestione dei nuovi media. Sono queste competenze imprenditoriali, oltre che manageriali.

Se consideriamo avvocati che entreranno in società, magari costituendo spa o srl, cooperative o reti e consorzi, capiamo come non sia più possibile prescindere da competenze manageriali che gestiscano ruoli, procedure, organigrammi e funzionigrammi, che sappiano fare un business plan, decidere con quale business model procedere, creare una vision e condurre la propria organizzazione, gestire i collaboratori con piani di crescita, gestione dei conflitti e valorizzazione della corporate identity per evitare il turn over selvaggio.

Le nuove strutture di studio da un lato dovranno dotarsi di figure professionali già formate – marketing manager, IT manager, BD manager, office manager – ma dall'altro dovranno coltivare per se stessi e per i propri collaboratori una nuova mentalità dove l'avvocato non potrà conoscere solo il diritto, ma dovrà avere anche conoscenza di competenze manageriali e imprenditoriali, le soft skills, a completamento di una figura a tutto tondo ben diversa dall'avvocato di manzoniana memoria.

I soci dei nuovi studi professionali-impresе, devono avere una nuova spinta, che parta da una visione collettiva e non più individuale del business, che passi dalla selezione accurata dei collaboratori e da una formazione costante giuridica e non solo delle nuove leve.

Più la seniority avanzerà e meno l'avvocato dovrà dedicarsi alle questioni giuridiche e più a quelle imprenditoriali e manageriali; detto in altro modo, dovrà insegnare agli altri a fare e non più fare lui in prima persona. 🧑🏻



*Formatore e Coach specializzato sul target professionisti dell'area legale
[@MarAlbCat](#)



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



UN MONDO DI DATI CONDIVISI

di giovanna r. stumpo*

B

ig Data. Un fenomeno figlio del nostro tempo e della società contemporanea.

Che tutti noi, soggetti attivi del globo terrestre e del cyberspazio, contribuiamo ad alimentare pressochè quotidianamente, in modo volontario e non, consapevolmente e/o inconsapevolmente ed esponenzialmente.

Come? Banalmente, quando al supermercato, consegniamo la "tessera per il caricamento dei punti" sulla spesa fatta; o ancora quando effettuiamo pagamenti non in contanti ma elettronici. Se ci spostiamo in macchina e/o utilizziamo mezzi collegati

tramite GPS a un sistema che consente la geo-localizzazione. Tutte le volte che, con uno smartphone facciamo foto o video che poi condividiamo in rete e/o "giriamo" ad amici e conoscenti con WhatsApp; se inviamo messaggi di testo e/o documenti via mail non protetta da sistemi di crittografia. Quando, da internauti della rete, vi effettuiamo ricerche, visitiamo siti e/o piattaforme; utilizziamo motori di ricerca e/o concludiamo transazioni online; "frequentiamo i social" e/o "chattiamo in rete".

Ossia, ogni volta che compiamo azioni che pur se con modalità "fisica" ci rendono in qualche modo identificabili e/o che consentono di rendere il nostro operato comunque "tracciabile" su *devices*. Contribuendo così, con comportamenti che fanno ormai parte del nostro abituale *modus vivendi*, a alimentare un nuovo tipo di informazione intelligibile; basata su dati descrittivi, interrogabili, predittivi ed usufruibili con metodi c.d. di *machine learning* e mediante algoritmi informatici. Analizzabili e combinarli in modo automatico e "restituibili" sotto forma di indicatore, al di là della nostra stessa immaginazione, spesso a vantaggio di terzi che, grazie alle nuove tecnologie informatiche



possono farli propri, per fini anche diversi da quelli nostri personali. Il tema coinvolge tutti i settori merceologici e di business e ha copertura globalizzata. È oggetto di visioni opposte, da parte di esponenti di governo, politici, *opinion leaders*, scienziati e ricercatori, magnati economici e investitori.

Certo, la possibilità di usufruire con l'informatica e l'automazione in modo veloce, sempre più completo e preciso, di dati predittivi che la mente umana – solo con la propria esperienza – non è in grado di "restituire" in modo

Barberino's: solo relax, nessuna distrazione...



Milano - C.so Magenta, 10
Milano - Via Cerva, 11



Tutti i giorni 10,00 - 20,00
(+39) 02 83 43 94 47

www.barberinosworld.com



ugualmente avanzato, è una necessità per il progresso e la realizzazione di scoperte fondamentali per l'umanità; nel campo della scienza, della medicina e della ricerca farmacologica, così come nell'aerospaziale e/o in ambiente militare e/o nell'urbanistica a tutela del territorio; e ancora nel sociale per l'avanzamento della domotica, lo sviluppo delle città intelligenti e l'affermarsi l'Internet delle Cose.

Ma cosa abbiamo in cambio noi professionisti che forniamo e alimentiamo i Big Data?

Pensando all'ambiente lavorativo ed in particolare al settore legale, è presumibile che il rapido affermarsi di sistemi di Big Data favorirà nuove modalità di ricerca e di erogazione del servizio, oltrechè di condivisione ed

accrescimento del *know how*, delle capacità manageriali e del marketing customerizzato sulle specifiche di ciascun cliente; avvicinando sempre più il professionista a nuove figure di riferimento (Esperti informatici e *Data Scientists*) che necessariamente troveranno collocazione in studio.

Si porranno tuttavia anche innegabili problemi di tutela della privacy e di cybersecurity che richiederanno prioritari interventi di regolamentazione normativa, per il contenimento di fenomeni distorsivi collegati allo sfruttamento massivo dei Big Data.

** Tratto da "Big Data e nuovo Regolamento Europeo sulla privacy", del Volume P. BALDIN e G.R. STUMPO, NUOVI STRUMENTI PER LO STUDIO PROFESSIONALE, Filodiritto ed. Aprile 2017*

RECRUITMENT

La rubrica Legal Recruitment by *legalcommunity.it* registra questa settimana 21 posizioni aperte, segnalate da 10 studi legali: Albè & Associati Studio Legale; Allen & Overy; Bacciardi and Partners; BonelliErede; Dentons; Hogan Lovells; La Scala Studio Legale; Russo De Rosa Associati; Studio legale Armella & Associati; Studio Legale Sutti.

I professionisti richiesti sono più di 25 tra associate, avvocati, praticanti, commercialisti.

Le practice di competenza comprendono il diritto del lavoro, tributario e tributario internazionale, contenzioso, litigation & arbitration, contrattualistica commerciale internazionale, dispute resolution, antitrust, contabilità, corporate m&a, banca e finanza, tax, esecuzioni immobiliari.

Per future segnalazioni scrivere a: recruitment@lcpublishinggroup.it

ALBÈ E ASSOCIATI

Sede.

Busto Arsizio.

Posizione aperta.

Avvocato.

Area di attività.

Diritto del lavoro.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Si ricerca un professionista da inserire nello studio di Busto Arsizio nel dipartimento di diritto del lavoro. Il candidato ideale deve aver maturato almeno 3/4 anni

di esperienza e deve operare in autonomia.

Riferimenti. Inviare le candidature all'indirizzo di posta

avvocati@albeeassociati.it

(Rif. Diritto del Lavoro).

ALLEN & OVERY

Sede.

Milano.

Posizione aperta 1.

Newly qualified associate antitrust.

Area di attività.

Antitrust.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

The position entails assisting Italian and multinational companies in all aspects of competition law. Major areas of business are: antitrust civil actions before the Italian Courts, investigations before the European Commission/Italian Competition Authority, mergers notified to the Italian Antitrust Authority and unfair commercial practices and misleading advertising.

The ideal candidate must have:

- excellent academic results (starting from 107/110)
- an excellent knowledge of the English language (both written and oral)
- 2 or 3 year-experience on competition / commercial matters
- solid experience in the Antitrust department

The successful candidate must also:

- have outstanding analytical and organisational skills

Riferimenti.

hr.italy.recruitment@allenoverly.com.

Sede.

Milano.

Posizione aperta 2.

Stagiaire.

Area di attività.

Dipartimento contenzioso.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Offriamo un'esperienza di stage per un brillante studente del quinto anno di giurisprudenza con un'ottima conoscenza della lingua inglese. La media degli esami non dev'essere inferiore a 28/30. Lo stagista sarà inserito nel dipartimento Litigation presso la sede di Milano e si occuperà di: fornire supporto nella redazione di pareri e atti, approfondire tematiche affrontate nel corso degli studi attraverso ricerche presso la biblioteca e le banche dati di studio e dare assistenza al dipartimento succitato. Completano il profilo predisposizione al lavoro di team, ottime capacità comunicative e organizzative, motivazione e flessibilità.

Riferimenti.

hr.italy.recruitment@allenoverly.com.

BACCIARDI & PARTNERS

Sede.

Pesaro.

Posizione aperta.

Professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato).

Area di attività.

Contrattualistica commerciale internazionale.

**Numero di professionisti richiesti.**

1.

Breve descrizione.

Si ricerca un professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato) da adibire al dipartimento di Contrattualistica internazionale, il quale dovrà affiancare un avvocato senior nella gestione di pratiche relative a: contrattualistica commerciale internazionale, pagamenti internazionali e trade finance, e-commerce, contenziosi giudiziali e arbitrali all'estero. Si richiedono: residenza o domicilio nelle Marche o in Romagna o in Umbria o in Abruzzo e disponibilità a trasferire il domicilio nella città di Pesaro; esperienza effettiva di 1-2 anni nelle suddette materie di applicazione maturata presso altri studi italiani o internazionali; ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

Riferimenti. Inviare la propria candidatura completa di CV aggiornato all'indirizzo: segreteria@bacciardistudiolegale.it, specificando nella lettera di presentazione unicamente il possesso dei requisiti sopra indicati.

Sede.

Pesaro.

Posizione aperta 2.

Professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato).

Area di attività.

Diritto tributario internazionale.

Numero di professionisti richiesti.

2.

Breve descrizione.

Si ricerca un professionista junior (giovane avvocato o praticante abilitato) da assegnare al dipartimento di Diritto tributario internazionale, il quale dovrà affiancare un avvocato senior nella gestione delle pratiche relative ai settori del diritto tributario nazionale e internazionale, sia ai fini dell'imposizione diretta che ai fini dell'imposizione indiretta (IVA). Si richiedono: residenza o domicilio nelle Marche o in Romagna o in Umbria o in Abruzzo e disponibilità a trasferire il domicilio nella città di Pesaro; esperienza effettiva di 1-2 anni nelle suddette materie di applicazione maturata presso altri studi legali italiani o internazionali; ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

Riferimenti. Inviare la propria candidatura completa di CV aggiornato all'indirizzo: segreteria@bacciardistudiolegale.it, specificando nella lettera di presentazione unicamente il possesso dei requisiti sopra indicati.

Sede.

Pesaro.

Posizione aperta 3.

Giovane avvocato.

Area di attività.

Litigation.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Si ricerca un giovane avvocato da adibire al dipartimento di Litigation per la gestione di procedure giudiziali e arbitrali, nazionali e internazionali, su materie contenziose di natura commerciale.

Si richiedono: residenza o domicilio nelle Marche o in Romagna o in Umbria o in Abruzzo e disponibilità a trasferire il domicilio nella città di Pesaro; esperienza di almeno 5 anni in attività processuale; ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

Riferimenti. Inviare la propria candidatura completa di CV aggiornato all'indirizzo: segreteria@bacciardistudiolegale.it, specificando nella lettera di presentazione unicamente il possesso dei requisiti sopra indicati.

BONELLIEREDE

Sede.

Londra.

Posizione aperta 1.

Avvocato.

Area di attività.

Banca e Finanza.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

BonelliErede ricerca un avvocato con massimo 1 anno dall'abilitazione, con esperienza in operazioni di finanza strutturata su capitali di rischio e su contratti derivati, da inserire nella sede di Londra nel dipartimento di Banca e Finanza. Si richiede ottima conoscenza della lingua inglese.

Riferimenti. È possibile candidarsi tramite [LinkedIn](https://www.linkedin.com) oppure scrivendo a careers@belex.com (Rif. Ricerca Banking & Finance London).

Sede.

Milano.

Posizione aperta 2.

Avvocato.

Area di attività.

Regolamentazione Bancaria e Assicurativa.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

BonelliErede ricerca un junior Associate da inserire presso la sede di Milano nel dipartimento di Regolamentazione Bancaria e Assicurativa, con esperienza di circa due anni nel settore dei mercati regolamentati, intermediari finanziari



finance community *.it*

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti
del mercato finanziario



e regolamentazione assicurativa. Si richiede ottima conoscenza della lingua inglese.

Riferimenti. È possibile candidarsi tramite [LinkedIn](#) oppure scrivendo a careers@belex.com (Rif. Ricerca Regulatory Milano).

DENTONS

Sede.

Milano.

Posizione aperta 1.

Avvocati 3-5 anni di esperienza.

Area di attività.

Corporate m&a.

Numero di professionisti richiesti.

2.

Breve descrizione.

Il candidato deve aver maturato una esperienza nel settore sopra indicato all'interno di uno studio internazionale o di un primario studio italiano e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese.

Riferimenti. Piazza degli Affari, 1 – 20123 Milano. Email: recruitment.milan@dentons.com.

Sede.

Milano.

Posizione aperta 2.

Praticante.

Area di attività.

Corporate m&a.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

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

Riferimenti. Piazza degli Affari, 1 – 20123 Milano. Email: recruitment.milan@dentons.com.

Sede.

Milano.

Posizione aperta 3.

Praticante.

Area di attività.

Litigation & Arbitration.

Numero di professionisti richiesti.

2.

Breve descrizione.

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

Riferimenti. Piazza degli Affari, 1 – 20123 Milano. Email: recruitment.milan@dentons.com.

HOGAN LOVELLS

Sede.

Roma.

Posizione aperta 1.

Stagiaire / Trainee.

Area di attività.

Dipartimento di dispute resolution.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

La/il candidata/o ideale è una/ un praticante fino a sei mesi di esperienza effettiva nell'ambito del contenzioso societario, maturata presso boutique specializzate o primari studi legali, e con uno spiccato interesse per il settore. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale: eventuali esperienze formative e/o professionali svolte all'estero saranno positivamente valutate.

Riferimenti. Inviare dettagliato Curriculum Vitae, unitamente a un'autocertificazione degli esami sostenuti con relativa votazione, all'indirizzo mail Careers.Italy@hoganlovells.com, con specifico riferimento all'annuncio (MAG - Giovane Professionista – DR RM).

Sede.

Milano.

Posizione aperta 2.

Avvocati neo abilitati e avvocati con esperienza.

Area di attività.

Dispute resolution.

Numero di professionisti richiesti.

3.

Breve descrizione.

Al fine di potenziare il proprio team di Dispute Resolution, sede di Milano, prestigioso studio legale internazionale ricerca i seguenti profili:

- un avvocato neo-abilitato, o con un anno di esperienza post-qualifica, che abbia sviluppato competenze ed esperienza nell'ambito del contenzioso commerciale presso primari studi legali. In particolare, ricerchiamo candidati che abbiano sviluppato esperienza in materia di responsabilità extracontrattuale, con specifico riferimento alla responsabilità da prodotto, e in relazione a contenziosi commerciali di elevata complessità.
- un avvocato neo-abilitato che abbia sviluppato competenze ed esperienza nell'ambito del contenzioso commerciale, in particolare in materia di responsabilità da prodotto, e che possieda un'ottima conoscenza della lingua francese; il conseguimento della doppia laurea italo/francese sarà considerato requisito preferenziale.

- un avvocato con almeno 2/3 anni di esperienza post-qualifica, che abbia sviluppato competenze ed esperienza nell'ambito del contenzioso in materia commerciale, bancaria e fallimentare.

In particolare, ricerchiamo candidati che abbiano sviluppato la capacità di lavorare in team e su diversi progetti contemporaneamente. Ottima conoscenza dell'inglese, flessibilità e curiosità completano il profilo del candidato ideale.

Riferimenti. Si prega di inviare curriculum dettagliato all'indirizzo Careers.Italy@hoganlovells.com, con specifico riferimento all'annuncio (Associate – DR MI – LC).

Sede.

Milano.

Posizione aperta 3.

Junior associate.

Area di attività.

Corporate.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Prestigioso Studio Legale Internazionale ricerca un junior associate per potenziare il proprio team di Corporate, sede di Milano. La risorsa ideale è un avvocato con almeno 4 anni di esperienza nel settore (incluso il periodo di pratica

fo-rensive) che abbia sviluppato specifiche competenze nel campo del diritto societario e commerciale. In particolare, si richiede esperienza maturata presso primari studi legali in ambito di contrattualistica nazionale e internazionale, fusioni e acquisizioni domestiche e cross-border, riorganizzazioni societarie, e, più in generale, in tutte le principali tipologie di operazioni societarie straordinarie.

L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale.

Riferimenti. Si prega di inviare curriculum dettagliato all'indirizzo Careers.Italy@hoganlovells.com, con specifico riferimento all'annuncio (Associate – CORP MI – LC).

Sede.

Milano.

Posizione aperta 4.

Junior associate.

Area di attività.

Banking & Finance.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

Primario studio legale internazionale ricerca un junior associate per potenziare il proprio team di Banking & Finance, sede di Milano.

La risorsa ideale è un avvocato neo-abilitato, con esperienza effettiva di

almeno 2 anni (pre e post qualifica) maturata nel settore Banking & Finance di primari studi legali, che abbia sviluppato specifiche competenze ed esperienza in operazioni di finanziamento, in particolare in ambito di acquisition, asset, project, e property finance. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale; l'ottima conoscenza della lingua tedesca sarà considerata come elemento preferenziale.

Riferimenti. Si prega di inviare curriculum dettagliato all'indirizzo Careers.Italy@hoganlovells.com, con specifico riferimento all'annuncio (Junior Associate – BANK MI – LC).

LA SCALA STUDIO LEGALE

Sede.

Milano.

Posizione aperta 1.

Associate.

Area di attività.

Team Mercati Finanziari.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

La Scala Studio Legale cerca un giovane avvocato che abbia maturato una buona esperienza in materia di diritto bancario e dei mercati finanziari.

È richiesta autonomia nella redazione degli atti e massima serietà.

Costituisce titolo preferenziale la conoscenza fluente della lingua inglese.

Riferimenti. I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti sono invitati ad inviare un CV dettagliato e una breve lettera di presentazione all'indirizzo mail: recruitment@lascalaw.com, citando come riferimento "Associate – team mercati finanziari".

Sede.

Milano.

Posizione aperta 2.

Associate.

Area di attività.

Team Esecuzioni Immobiliari.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

La Scala Studio Legale cerca un avvocato che abbia maturato una buona esperienza nelle aree del recupero crediti e delle esecuzioni immobiliari in ambito bancario. Sono inoltre richieste padronanza del pacchetto Office, flessibilità e serietà, autonomia e capacità di lavorare in team.

Costituisce titolo preferenziale la conoscenza del gestionale EPC (ex parte creditoris) o di altri software utilizzati da istituti di credito.

L'inserimento avverrà nel team "esecuzioni immobiliari" della sede di Milano.

Riferimenti. I candidati interessati ed in possesso dei requisiti richiesti sono invitati ad inviare un CV dettagliato e una breve lettera di presentazione esclusivamente all'indirizzo mail: recruitment@lascalaw.com, citando come riferimento "Associate – Team Esecuzioni Immobiliari".

Sede.

Milano.

Posizione aperta 3.

Legal Trainee.

Area di attività.

Team Tax.

Numero di professionisti richiesti.

1.

Breve descrizione.

La Scala Studio Legale cerca un giovane laureato che supporti i nostri team Tax e Corporate.

Il candidato ideale ha conseguito un brillante percorso accademico nell'area giuridica ed ha maturato una buona conoscenza del diritto tributario. Si richiede inoltre una buona conoscenza della lingua inglese.

Completano il profilo iniziativa, serietà, buone doti di scrittura e forte interesse per l'approfondimento giuridico.

Costituirà titolo preferenziale l'aver

conseguito un master in diritto tributario.

Il candidato potrà essere inserito in qualità di stagista o di praticante.

Riferimenti. I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti sono invitati a inviare un CV dettagliato e una breve lettera di presentazione all'indirizzo mail: recruitment@lascalaw.com, citando come riferimento "Trainee – Team Tax".

RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Sede.

Milano.

Posizione aperta.

Collaboratore commercialista abilitato.

Area di attività.

Societario, tributario, contabilità, m&a.

Numero di professionisti richiesti.

2.

Breve descrizione. Collaboratore con 3/7 anni di esperienza in primari studi professionali.

Riferimenti. info@rdra.it.



foodcommunity.it

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti del mondo food





LA RIVISTA GRATUITA DA PORTARE SEMPRE CON TE



Cerca **legalcommunity** su



e seguici su



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