MAG
84 · 03.07.17

GLI ASTRI NASCENTI
DELLA CUCINA ITALIANA

Da Cogo a Pellegrino, da Ceraudo a Sacchi: ecco chi sono i **GIOVANI CHEF** destinati a **LASCIARE IL SEGNO**

COMTESS
ovvero anche il GEWÜRZTRAMINER può essere UN PASSITO

NUOVO MACELLO
LA TRATTORIA NON SBAGLIA UN COLPO



E-COMMERCE
una leva per il food MADE IN ITALY

legalcommunity.it financecommunity.it inhousecommunity.it foodcommunity.it

MILAN LEGAL WEEK

4-7 JULY 2017

TUESDAY 4 JULY

8,00 pm	Welcome dinner for international guests

WEDNESDAY 5 JULY

08,45 am	Corporate M&A Forum • Magna Pars Hotel

CORPORATE M&A FORUM
"ITALY AS THE EUROPEAN HUB FOR BUSINESS IN AFRICA AND THE MIDDLE-EAST"

Main Partner
BonelliErede

8,00 pm	Corporate Music Contest • Spazio Scalarini

Corporate MUSIC contest



THURSDAY 6 JULY

7,15 pm	Corporate M&A Awards • Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia

Corporate M&A 2017 Awards
by legalcommunity.it

FRIDAY 7 JULY

10,00 am	International guests departure

For further information:
eventi@lcpublishinggroup.it

In collaboration with: unbuonavvocato.it

PERCHÉ *talvolta* UN PARTNER È PER SEMPRE

di **nicola di molfetta**

L'avvocatura d'affari italiana, nonostante anni d'esperienza sul fronte della comunicazione e tonnellate di inchiostro spese a raccontare l'importanza della trasparenza, non perde il vizio di coltivare segreti. L'abitudine, per carità, in alcuni casi riguarda la gestione di informazioni giustamente riservate. Spesso, però, concerne semplicemente questioni di bottega. Che in molti, a torto o a ragione, ritengono che non sia necessario condividere con altri, siano essi colleghi, concorrenti o il fantomatico mercato.

Il punto è che di solito, con l'andar del tempo, queste informazioni, per una strada o per un'altra, diventano il classico segreto di Pulcinella. Verità inconfessabili che tutti conoscono ma nessuno osa dichiarare.

Di recente, più di un episodio si è verificato a proposito delle sorti di alcuni soci in taluni studi. Non diremo di più. Salvo il fatto che, ovviamente, non si tratta di avvocati qualunque. Nomi di passaggio. Professionisti d'appoggio. Bensì di legali di peso. Protagonisti del mercato. Soggetti capaci di far piovere lavoro sulle scrivanie dei loro colleghi più giovani, ovvero personaggi la cui partecipazione all'equity dell'associazione, nonostante ciò che prevedano statuti e regolamenti interni, deve risultare eterna anche quando, di fatto, non lo è.

Chiaramente questi silenzi non fanno che alimentare rumors e pettegolezzi. Voci che non amiamo seguire se rimangono fine a se stesse.
Noi facciamo il nostro mestiere: facciamo domande e cerchiamo risposte. Quando poi le risposte non ci convincono, rifacciamo le domande e cerchiamo di trovare risposte credibili.

Sono anni che dalla più minuscola boutique al più grande studio internazionale sentiamo ripetere come un mantra che "l'obiettivo è l'istituzionalizzazione", vale a dire la costruzione di una realtà capace di durare nei tempi, oltre le cose e quindi oltre le persone

Ma perché questo panegirico?
Perché riteniamo importante

condividere una riflessione di sistema che può essere molto utile per chi si cimenta ogni giorno con la complessa e delicata gestione degli studi legali.

Sono anni che dalla più minuscola boutique al più grande studio internazionale sentiamo ripetere come un mantra che "l'obiettivo è l'istituzionalizzazione", vale a dire la costruzione di una realtà capace di durare nei tempi, oltre le cose e quindi oltre le persone. «A prescindere!» direbbe il mitico Totò.

Bene, qualsiasi realtà ritenga di aver compiuto il passo definitivo nel cammino che la doveva portare all'istituzionalizzazione, non può cedere alla tentazione di legare le proprie sorti alla presenza più o meno effettiva, più o meno quotidiana, più o meno virtuale di uno o alcuni partner d'eccellenza.

Fissare regole e derogarvi ripetutamente, così come applicare decisioni ma nasconderne gli effetti al mercato, quando un giorno sì e l'altro pure non si fa che coltivare uno *storytelling* di studio contemporaneo, evoluto, internazionalizzato e, per l'appunto, istituzionalizzato, lascia decisamente perplesso chi osserva.

Qualcuno, a denti stretti, ammette: «L'avvocato non vuole che si sappia e poi c'è il rischio che alcuni clienti leggano male l'informazione». Possibile, certo.
Ma la sensazione è che i primi a non essere sicuri di sé e della propria capacità di reggersi sulle proprie gambe siano proprio gli esponenti della nuova generazione dell'istituzione legale di turno. Perché è vero che, sempre di più, i brand contano. Ma, nel giovane mercato italiano, sono ancora le persone che li nutrono di peso e significato. Le persone, che fanno la differenza. Quei partner là, che alla fine sono per sempre. 👊

nicola.dimolfetta@legalcommunity.it



LEADER SENZA QUOTA

Capacità di fare squadra e guidare team al successo, ma anche attenzione al tema della diversità di genere e impegno nella costruzione di relazioni di sistema. Ecco chi sono, secondo *MAG* e *legalcommunity.it* le 30 avvocate protagoniste dell'ultimo anno

40

10
Agorà
Fabio Alberto Regoli entra in Pwc Tls

18
Il barometro del mercato
Pedersoli e Nctm per il salvataggio delle banche venete

39
Diverso sarà lei
Oltremanica, una professione sempre più "diversa"

GOVERNANCE, DLA PIPER RADDOPPIA



26



32

PAOLELLA : «LO STUDIO CHE ABBIAMO IN MENTE»



ENEL RIORGANIZZA L'UFFICIO LEGALE

Giulio Fazio, head of legal and corporate affairs del gruppo, racconta a *MAG* le nuove posizioni e i cambi di responsabilità all'interno della funzione legale del gigante dell'energia italiano



DIETRO LE QUINTE DEL LEGAL DI CISCO

PARRELLA: «LO SPARTIACQUE FRA UOMINI E DONNE? È LA MATERNITÀ»





CAPITALI PAZIENTI: CHI SONO I PERMANENT INVESTOR

Sono simili ai private equity, ma hanno tempi più lunghi e fanno acquisizioni mirate. Sono holding, fondi sovrani, realtà specializzate. E sono quasi tutti stranieri

69
Lettere al direttore
Ecco cosa potrebbe fare la cassa per gli avvocati

64
Tendenze
Golfo Mosca, bilancio in chiaroscuro

91
Follow the money
La via della seta? Passa anche dalla Borsa

92
Periscopio
Nello shipping nuovi spazi di investimento



116 GLI ASTRI NASCENTI DELLA CUCINA ITALIANA

Da Cogo a Pellegrino, da Ceraudo a Sacchi: ecco chi sono i giovani chef destinati a lasciare il segno

104 **Istruzioni per...**
Posizionamento, questo sconosciuto

108 **Food&business**
E-commerce, una leva per il food made in Italy

126 **Le tavole della legge**
Nuovo Macello, la trattoria non sbaglia un colpo

127 **Calici e pandette**
Comtess ovvero anche il Gewürztraminer può essere un passito

130 **Aaa cercasi**
16 posizioni aperte, segnalate da 10 studi legali

N84 | 03.07.2017



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.pietrovito@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

Eventi e comunicazione
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
anthony paonita,
aldo scaringella

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

Available on the App Store

GET IT ON Google play

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



Cambio di poltrona

FABIO ALBERTO REGOLI ENTRA IN PWC TLS

PwC Tax and Legal Service (tls) apre le porte a **Fabio Alberto Regoli** (foto) che opererà dalla sede di Torino. L'avvocato Regoli proviene da Tosetto Weigmann e associati, dove ha maturato esperienza in ambito m&a cross border e corporate finance. Regoli si occuperà di sviluppare e coordinare le attività dei dipartimenti legali nelle sedi di Torino e Genova.

Nomine

Paolo Fiorentino nuovo ad di Banca Carige

Il consiglio di amministrazione di Banca Carige ha dato il via libera alla nomina di **Paolo Fiorentino** quale nuovo amministratore delegato e direttore generale della banca. La nomina si inserisce nella composizione integrata dal vice presidente **Vittorio Malacalza** e dal consigliere **Giulio Gallazzi**. Inoltre il Consiglio, in relazione alla recenti dimissioni rassegnate da alcuni amministratori, ha cooptato **Francesca Balzani**, **Stefano Lunardi** e **Ilaria Queirolo** quali consiglieri di amministrazione della banca.

Scenari

CREA AVVOCATI ASSOCIATI
AVVIA IL DIGITAL ADV LAB





Crea avvocati associati ha creato il Digital adv lab, un osservatorio giuridico dedicato ai rischi per le aziende nella comunicazione degli influencer.
A seguito delle polemiche sulla pubblicità occulta sui social da parte di personaggi famosi e blogger, tra cui **Chiara Ferragni** e la modella **Cara Santana**, l'Unione consumatori e altre associazioni hanno sollecitato l'intervento delle autorità Agcm e dell'Istituto di autodisciplina pubblicitaria.
Sul tavolo dell'Autorità garante della concorrenza e del mercato ci sono nove casi di influencer denunciati per pubblicità occulta, una fattispecie molto grave sanzionata fino a 5 milioni di euro.
Per affrontare queste tematiche lo studio guidato da **Daniele Caneva** (foto sx) e **Roberto Rovero** (foto dx) ha messo in piedi un team formato dagli avvocati **Elena Carpani**, **Gianluca Fucci** e **Marco Lucchini** a cui si aggiunge **Lara Ampollini**, founder di Lampi Comunicazione Illuminata e membro del comitato scientifico di Adv lab.

Nomine

Bruno Scaroni nuovo director strategy & business accelerator di Generali

Bruno Scaroni (foto) lascia Europ Assistance Italia, dove era ceo, per diventare group strategy & business accelerator director in Generali con effetto dal primo luglio 2017, in sostituzione di **Gian Paolo Meloncelli** che lascerà il gruppo a fine giugno per perseguire nuove opportunità professionali.





Rumors

VINCENZO DE FALCO alla guida dell'investment banking di Ubi Banca

Nuovo ingresso di peso in Ubi Banca. Stando a quanto risulta a *financecommunity.it*, e come confermato dal suo profilo LinkedIn **Vincenzo De Falco** (foto) ha lasciato Intesa Sanpaolo, dove era global head dell'industry oil & gas, per andare a guidare, l'area corporate e investment bank di Ubi banca.
De Falco, già responsabile industry groups e m&a di Banca Imi dal 2010, conta un'esperienza dal 2006 al 2010 in Credit Suisse, dove è stato co-head investment banking committee in Italia. In Banca Intesa dal 2002, ha ricoperto i ruoli di managing director del leveraged & acquisition finance e di head of financial sponsors coverage.

legalcommunity.it inhousecommunity.it financecommunity.it

are pleased to invite you to the

CORPORATE M&A FORUM

"ITALY AS THE EUROPEAN HUB HUB FOR BUSINESS IN AFRICA AND THE MIDDLE-EAST"

Wednesday, July 5, 2017 • 08,45 am
Magna Pars Hotel • Via Forcella, 6 • Milan

PROGRAM

8,45 am — Registration & Welcome coffee

9,00 am — Institutional Greetings

Aldo Scaringella Founder and Managing Director *LC Publishing Group*
Mr. Andrea Orlando Italian Minister of Justice

9,15 am — Plenary Conference "The importance of having hubs for the organization of business"

Moderator: **Nicola Di Molfetta**, Editor-in-Chief *legalcommunity.it*
Stefano Simontacchi Co-Managing Partner *BonelliErede* - Advisor to the Foreign Affairs and International Cooperation Ministry for Africa and the Mediterranean Region
Tadesse Zenebu Plenipotentiary Ambassador of Ethiopia to Italy
Jonathan Marsh Deputy General Counsel *Total* and President of *Ecla*
Mohamed Elmogy General Counsel for Egypt, Libya *Sandoz*

10,30 am — Coffee Break

10,45 am — Round Table "How can Italy be the operational centre for activities in Africa and the Middle-East?"

Moderator: **Rosailaria Iaquinta**, Journalist *inhousecommunity.it*
Marwan Al-Garem Board Member *Lootah Holding*
Giuseppe Conti Head of Legal & Corporate Affairs *Enel Green Power*
Karima Rabia Farah Legal Director *Sorfert Algérie*
Karen Jabbour Legal Counsel *Banque du Liban*
Galileo Pozzoli Managing Partner *Curtis, Italy*
Erik Renander Fund Manager *HI Africa Opportunities Fund*
Umberto Simonelli General Counsel *Brembo*
Gianfranco Veneziano Partner *BonelliErede*

12,05 pm — Round Table "How can Brexit facilitate Italy's role as hub for Africa and the Middle East?"

Moderator: **Laura Morelli**, Journalist *financecommunity.it*
Emanuele Camandona Head of Legal Affairs EMEA *Luxottica*
Andrea Carta Mantiglia Partner *BonelliErede*
Antonio La Verghetta Senior Legal Counsel & Executive Director *UBS AG*
Bepi Pezzulli Chairman & General Counsel *Select Milano*

01,15 pm — Q&A

01,30 pm — Light Lunch Buffet

Main Partner BonelliErede

Partner CURTIS

In collaboration with SELECT MILANO

For further information
please contact:
eventi@lcpublishinggroup.it
+39 02 84 24 38 70

Scenari

Aumentano le general counsel nelle Fortune 500

Il numero di general counsel donne nelle aziende menzionate tra le Fortune 500 è aumentato considerevolmente negli ultimi cinque anni. Lo rivela un report di Russell Reynolds Associates, secondo cui il 35% delle posizioni negli uffici legali delle Fortune 500 è stato ricoperto lo scorso anno da donne. L'incremento è dovuto alla richiesta sempre maggiore, da parte delle aziende, di assumere professionisti con esperienza in house, a differenza di quanto accadeva prima, quando si preferiva pescare tra i partner degli studi legali. Le donne, che ancora faticano a raggiungere la partnership nelle grandi law firm, lavorano molto più spesso nelle aziende.



Nomine

CHIARA LOCATI entra in Italiaonline

Chiara Locati (foto) è stata nominata investor relations and merger & acquisition director nella direzione finance, administration and control di Italiaonline guidata da **Gabriella Fabotti**, chief financial officer del gruppo.
Laureata in economia presso l'Università Bocconi di Milano, Locati proviene da Dada, in cui è stata responsabile investor relations dal 2015. In precedenza, Locati è stata responsabile investor relations in Biancamano e analista finanziario per Abaxbank e Twice Sim.

Cambio di poltrona

Manfredi Luongo nuovo socio nel tax di Nctm

Manfredi Luongo entra come equity partner nel dipartimento di diritto tributario di Nctm insieme a **Vincenzo Cantelli** e **Stephanie Capella**. Luongo proviene dallo studio Russo De Rosa Associati e opererà dalla sede di Milano dove svolgerà attività di consulenza tributaria, societaria, contabile e valutativa a imprese commerciali, industriali, immobiliari e finanziarie.



Nomine

Burger King, Dario Villa nuovo head of development

La squadra di Burger King Italia si arricchisce di un nuovo elemento. Dopo la recente nomina che ha visto protagonista **Filippo Catenacci** alla guida della divisione franchising, è ora il momento di **Dario Villa** (foto) che ricoprirà il ruolo di head of development per il dipartimento development & construction dell'azienda. Milanese di 46 anni, Villa si occuperà della ricerca delle location per i ristoranti Burger King e del loro sviluppo, sia per quanto riguarda la gestione diretta che per i franchisee.

2017 savethebrand

by legalcommunity.it financecommunity.it inhousecommunity.it foodcommunity.it

MARTEDÌ 28 NOVEMBRE • MILANO

Main Sponsor

CastaldiPartners 1996

CLA Consulting
Ceppellini Lugano & Associati

EFG

Jaguar

Land Rover

Latham & Watkins

Lexellent

HWS Italy
MAPALAW

MACCHI di CELLERE GANGEMI

Con la partnership di

Edelman

ICM Advisors

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it



Nomine

Consorzio aceto balsamico, Grosoli nuova presidente

Mariangela Grosoli (foto) è la nuova presidente del Consorzio di tutela aceto balsamico di Modena Igp, che ha rinnovato il consiglio d'amministrazione. Grosoli (titolare insieme alla famiglia dell'Acetaia Del Duca, azienda di produzione di aceto balsamico di Modena Igp e Dop con sede a Spilamberto) succede al dimissionario **Stefano Berni**.
Con la nuova presidente, il cda è composto da: **Giovanni Carandini** (Acetificio Carandini Emilio), **Sabrina Federzoni**(Monari Federzoni), **Angelo Giacobazzi** (Fattorie Giacobazzi), **Cesare Mazzetti** (Acetum), **Giacomo Ponti**(Modenaceti) ed **Enrico Zini** (Compagnia del Montale). Due i nomi nuovi: **Francesco Toschi** (Acetaia Borgo Castello) e **Valéry Brabant** (Antichi Colli).

Nomine

PIROVANO PRESIDENTE DELL'INTERNATIONAL SEAFOOD SUSTAINABILITY FOUNDATION

Luciano Pirovano – international marketing & corporate social responsibility director di Bolton Alimentari – è stato nominato presidente del Consiglio di amministrazione dell'International Seafood Sustainability Foundation (Issf), organizzazione globale non-profit fondata nel 2009 che riunisce autorevoli scienziati e biologi marini, Ong e il Wwf International e rappresenta il punto di riferimento mondiale sul tema della sostenibilità della pesca.
Pirovano è il primo italiano a ricoprire questo ruolo, che va ad aggiungersi a quello attuale, e sarà in carica per i prossimi due anni, con possibilità di rinnovo fino al 2021.



PEDERSOLI e NCTM

per il salvataggio delle banche venete

Gli studi hanno affiancato rispettivamente Intesa Sanpaolo e i commissari nell'operazione

Il salvataggio di Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca, attraverso la loro acquisizione da parte di Intesa Sanpaolo, è l'operazione protagonista tra quelle intercettate dal barometro di *legalcommunity.it* nelle ultime due settimane.

Il deal ha visto in campo lo studio legale Pedersoli e lo studio notarile Marchetti, che hanno assistito Intesa Sanpaolo, mentre il ministero dell'Economia e delle Finanze, Banca d'Italia e i commissari liquidatori sono stati affiancati da Nctm.

Banche venete: Pedersoli e Marchetti con Intesa Sanpaolo, Nctm al fianco dei commissari

Secondo quanto *legalcommunity.it* è in grado di anticipare, lo studio legale Pedersoli e lo studio notarile Marchetti hanno assistito Intesa Sanpaolo nella sottoscrizione del contratto d'acquisto di Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca. Il gruppo guidato da **Carlo Messina**, ottenuta l'unanime autorizzazione da parte del Consiglio di amministrazione, ha infatti firmato con i commissari liquidatori di PopVi e Veneto Banca (**Fabrizio Viola**, **Claudio Ferrario** e **Giustino Di Cecco** per la prima e Viola, **Alessando Leproux** e **Giuliana Scognamiglio** per la seconda) il contratto di acquisto, al prezzo simbolico di un euro, di certe attività e passività e certi rapporti giuridici facenti capo alle due banche. I commissari sono stati affiancati da un team dello studio Nctm.
In particolare **Carlo Pedersoli** e i professsori **Piergaetano Marchetti** e **Carlo Marchetti** hanno assistito Intesa Sanpaolo nella definizione degli accordi per l'acquisto di certe attività, passività e rapporti giuridici facenti capo a Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca, poste in liquidazione coatta amministrativa. Carlo Pedersoli ha guidato il team di Pedersoli studio legale composto da **Csaba Davide Jákó**, partner, **Giulio Sandrelli**, senior associate, e **Paolo Manzoni** ed **Edoardo Pedersoli**, associate. **Davide Cacchioli**, equity partner, ha curato gli aspetti antitrust ed **Elena Marinucci**, counsel, ha curato gli aspetti di diritto fallimentare.
Nctm Studio Legale ha assistito il ministero dell'Economia e delle Finanze, Banca d'Italia e i commissari liquidatori con un team composto da **Stefano Padovani**, **Alessandra Stabilini**, **Giovanni de' Capitani**, **Luigi Ardizzone** e **Francesca Rogai**.
Nel dettaglio, l'acquisto riguarda un perimetro ben preciso, che esclude i crediti deteriorati


Carlo Pedersoli


Stefano Padovani

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

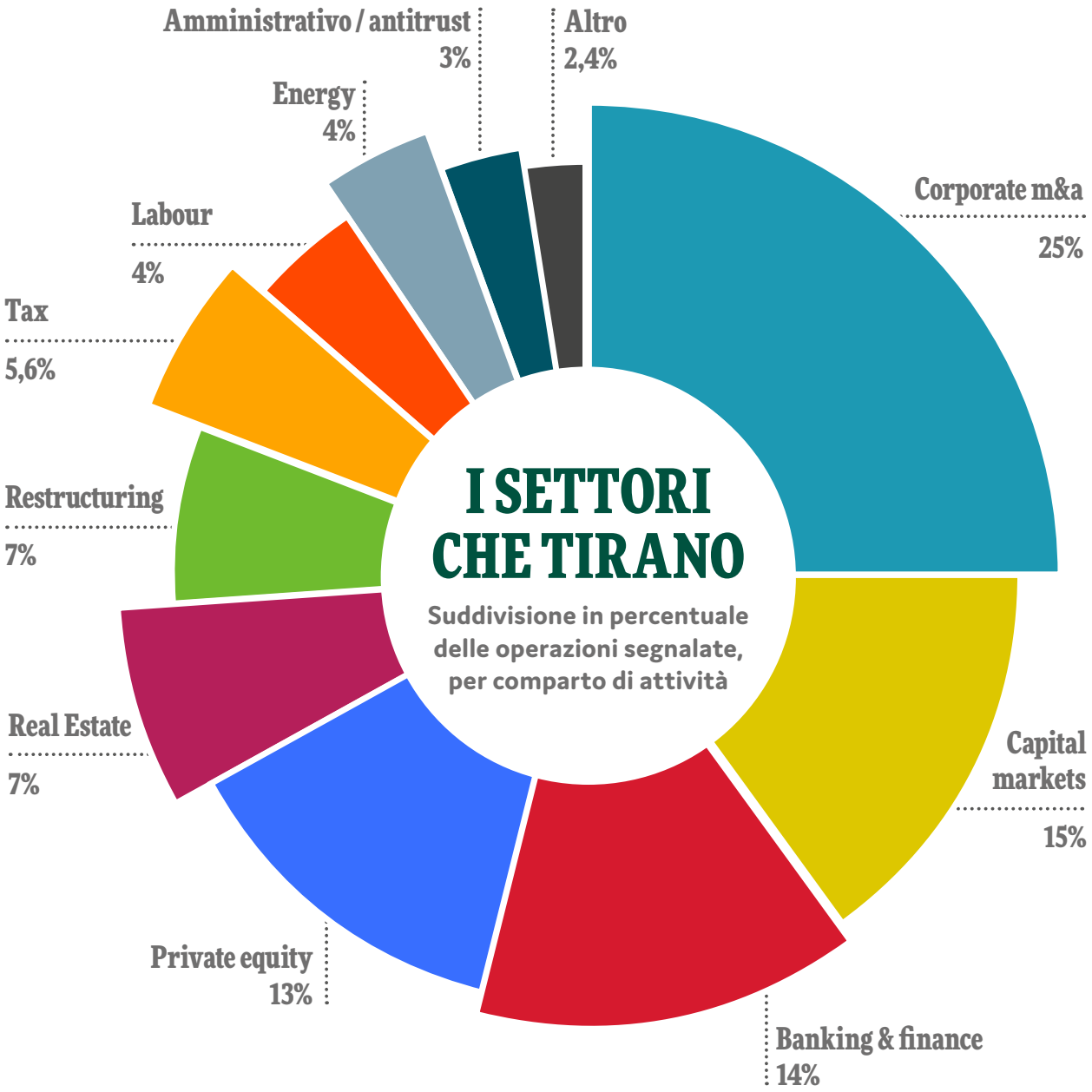
UNICA DATA IN ITALIA
www.pkmf-italy.com

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

Media partner

financecommunity.it

legalcommunity.it



Periodo: 19 giugno 2017 - 3 luglio 2017
Fonte: legalcommunity.it

(sofferenze, inadempienze probabili e esposizioni scadute), che resteranno allo Stato, le obbligazioni subordinate emesse, nonché partecipazioni e altri rapporti giuridici considerati non funzionali all'acquisizione, tra le quali quella in Banca intermobiliare di investimenti e gestioni, del gruppo Veneto Banca.



La practice
Corporate m&a
Il deal
Acquisizione banche venete da parte di Intesa Sanpaolo
Gli studi
Pedersoli Studio Legale, Nctm
Gli avvocati
Carlo Pedersoli, Csaba Davide Jàkò, Giulio Sandrelli, Paolo Man-zoni, Edoardo Pedersoli, Davide Cacchioli, Elena Marinucci *(Pedersoli Studio Legale)*; Stefano Padovani, Alessandra Stabilini, Giovanni de' Capitani, Luigi Ardizzone, Francesca Rogai *(Nctm)*
Il valore
-

Gli studi del bond e del riassetto di Manutencoop

Secondo quanto risulta a *legalcommunity.it*, Gatti Pavesi Bianchi, Latham & Watkins e Maisto e Associati hanno assistito Manutencoop Società Cooperativa nella complessa operazione che ha previsto il riassetto societario con il riacquisto di una partecipazione del 33% del capitale di Manutencoop Facility Management e l'emissione obbligazionaria da 420 milioni, con il supporto di Jp Morgan e Unicredit, tramite la società veicolo Cmf.
Per le banche ha agito Shearman & Sterling, con un team composto dai partner **Apostolos Gkoutzinis**, **Tobia Croff**, **Valerio Fontanesi** e **Iain Goalen**, dalla counsel **Paolisa Nebbia**,


Tobia Croff


Francesco Gatti


Riccardo Michelutti

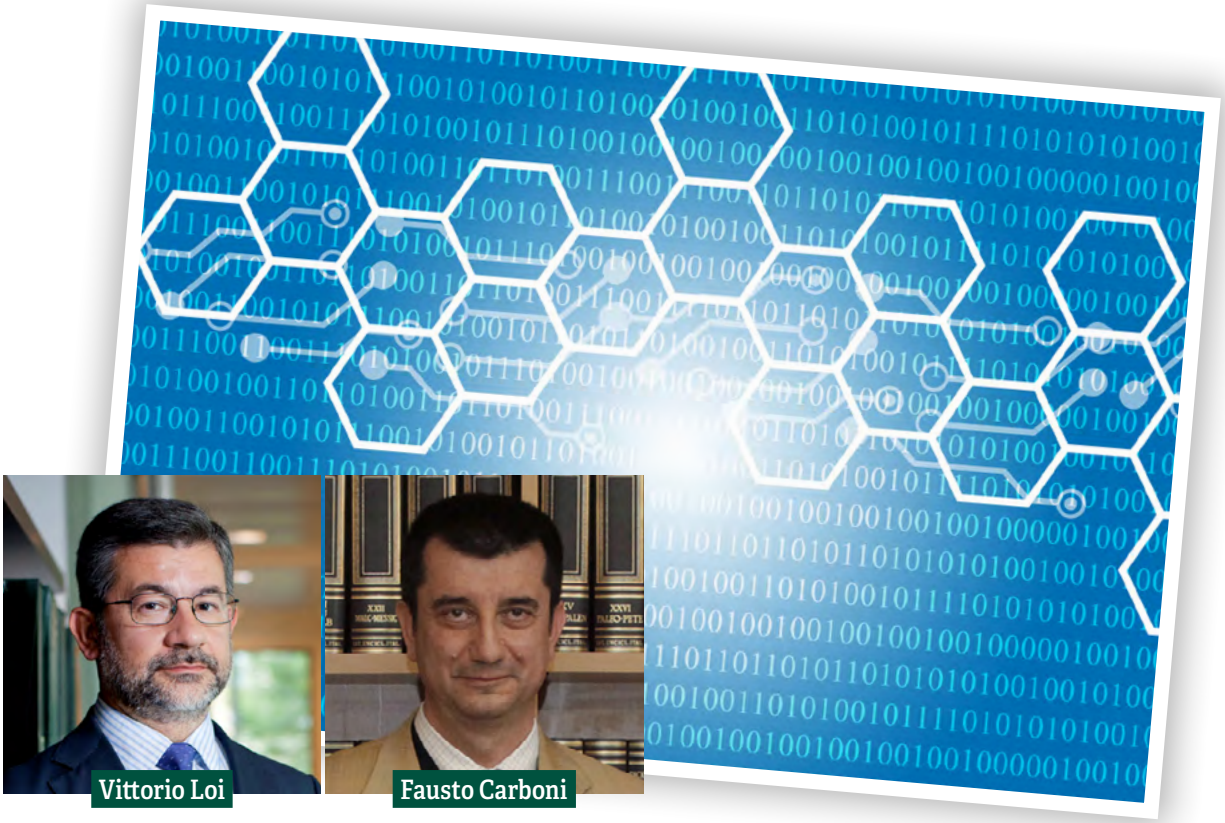


dagli associate **Randy Nahle**, **Camilla Zanetti** e **Gaetano Petroni** e dai trainee **Camilla Di Matteo**, **Greta Dell'Anna** e **Umberto Milano**.
La parte fiscale è stata invece curata da Tremonti Romagnoli Piccardi con un team composto da **Marcello Valenti**, **Marco Emma** e **Matteo Porqueddu**.
Gatti Pavesi Bianchi ha seguito Manutencoop per la parte societaria del riassetto con l'equity partner **Francesco Gatti** e l'associate **Alessandra Ghezzi**.
Latham & Watkins ha seguito gli aspetti legali legati all'emissione obbligazionaria.
La parte fiscale è stata curata da Maisto e Associati con un team composto da **Riccardo Michelutti** insieme al socio **Mauro Messi** e agli associate **Cesare Silvani** e **Filippo Maisto**.

La practice
Corporate m&a
Il deal
Bond e riassetto di Manutencoorp
Gli studi
Shearman & Sterling, Tremonti Romagnoli Piccardi, Gatti Pavesi Bianchi, Latham & Watkins, Maisto e Associati
Gli avvocati
Tobia Croff, Valerio Fontanesi, Paolisa Nebbia *(Shearman & Sterling)*, Marcello Valenti, Marco Emma, Matteo Porqueddu *(Tremonti Romagnoli Piccardi)*, Francesco Gatti, Alessandra Ghezzi *(Gatti Pavesi Bianchi)*, Riccardo Michelutti, Mauro Messi, Cesare Silvani, Filippo Maisto *(Maisto e Associati)*
Il valore
420 milioni di euro

Pavia e Ansaldo e Baldi nell'acquisizione di Sigma informatica

Gpi, gruppo attivo nel mercato delle tecnologie applicate alla sanità, assistito da Pavia e Ansaldo per la parte legale e da Baldi & Partners per la parte fiscale, ha sottoscritto un contratto di acquisizione con Sigma informatica,



società che opera nel settore dei servizi IT applicati alla gestione informatizzata della sanità e delle risorse umane.
L'acquisizione avverrà rilevando la totalità del capitale di una nuova società, priva di passività finanziarie diverse da quelle correnti, conferitaria del ramo di azienda di Sigma informatica che comprende circa 60 dipendenti, la partecipazione totalitaria in Edp Sistemi e una partecipazione del 33% in Sigma Consulting.
Il closing è atteso entro luglio per un corrispettivo di 13 milioni.
Per Pavia e Ansaldo ha agito un team composto dai partner **Vittorio Loi**, **Claudio Grisanti** e **Valentina Simonelli** e dall'associate **Fabio Lui**.

Per Baldi & Partners ha agito un team composto dal partner **Fausto Carboni** e dall'associate **Luca Rinaldi**.

La practice
Corporate m&a
Il deal
Acquisizione di Sigma da parte di Gpi
Gli studi
Pavia e Ansaldo, Baldi & Partners
Gli avvocati
Vittorio Loi, Claudio Grisanti, Valentina Simonelli, Fabio Lui *(Pavia e Ansaldo)*, Fausto Carboni, Luca Rinaldi *(Baldi & Partners)*
Il valore
13 milioni di euro

I FINALISTI

Labour Awards 2017

by legalcommunity.it

GIOVEDÌ 21 SETTEMBRE 2017 • MILANO

IN COLLABORAZIONE CON

AXERTA® INVESTIGATION CONSULTING

MEMENTO IPSOA – FRANCIS LEFEBVRE

PARTNER

AIDP ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE Gruppo Regionale Lombardia

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it



GOVERNANCE, DLA PIPER RADDOPPIA

Lo studio affida ogni practice a due location head. Le ragioni della scelta le spiega, in esclusiva a *MAG*, Bruno Giuffrè che da quattro anni guida lo studio in tandem con Wolf Michael Khüne

«Ogni practice avrà due location head». L'annuncio è arrivato durante il partner retreat che Dla Piper ha organizzato a Roma lo scorso mese di giugno. I co-managing partner hanno ufficializzato la decisione di raddoppiare il numero di location head (vale a dire di avvocati a capo delle diverse practice area in cui è organizzato lo studio).
Gli obiettivi della scelta, come spiega in questa intervista **Bruno Giuffrè** che da quattro anni ricopre assieme a **Wolf Michael Khüne** il ruolo di managing partner dello studio, sono molteplici e vanno dal preparare, sul campo, la nuova generazione di leader dello studio, al consentire ai co-head di condividere oneri e onori della gestione conservando la possibilità di dedicarsi anche al lavoro di avvocati.
In questo nuovo assetto (guarda il grafico per vedere tutti i nuovi co-head) una novità in più riguarda **Nino Lombardo**. L'avvocato, tra i *best performer* dello studio e fino a ieri head del finance & project, assume il ruolo di responsabile corporate finance con una funzione di indirizzo e coordinamento strategico per i professionisti delle due aree.

Come è maturata la decisione di estendere il dualistico a tutti i dipartimenti?
Abbiamo alle spalle quasi quattro anni di gestione duale dello studio. Michele (Wolf Michael Khüne, co-managing partner assieme a Bruno Giuffrè, *ndr*) e io abbiamo visto che ha funzionato bene.

Da che punto di vista, in particolare?
La condivisione delle responsabilità consente di conciliare al meglio gli impegni legati alla gestione e l'attività

L'ORGANIZZAZIONE

CMP

REAL ESTATE


G. INZAGHI


F. DE BLASIO


N. LOMBARDO

EMPLOYMENT


G. FALASCA


F. MORELLI

CORPORATE


G. GUERRA

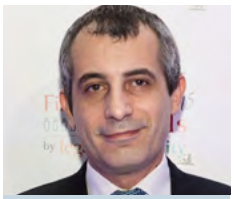

G. MARONCELLI

IPT


G. OLIVI


G. DRAGOTTI

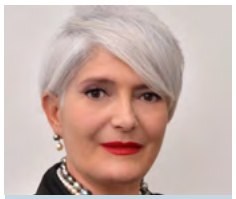
F&P


F. DE GENNARO


A. PAPA

LIT&REG


S. MODENESI


R. QUINTANA

TAX


A. TOMASSINI


C. MONTINARI

professionale, che né io che Michele abbiamo abbandonato, e ovviamente permette un confronto .

Certo, l'estensione della gestione dualistica a ogni practice resta una cosa inedita. A cosa punta?
Le risposte sono tante. Vogliamo far crescere una nuova generazione di leader. Preparare il terreno a quello che, un domani, sarà il ricambio generazionale alla guida dello studio. Ma la gestione non si impara che sul campo e questa esperienza di management condiviso può essere una palestra importante.

La gestione corale è stato un vostro leit motiv...
Credo che la gestione allargata sensibilizzi tutti i soci sulle sorti dello studio e che questo abbia un effetto positivo.

Poi?
Questa governance, inoltre, diventa espressione delle diverse anime presenti nei dipartimenti, dove lavorano professionisti con diverse specializzazioni. Pensi al litigation & regulatory o al finance & projects. E poi c'è il tema organizzativo.

Ovvero?
La dimensione raggiunta dallo studio (siamo oltre 200 professionisti) e Roma. Come abbiamo detto recentemente proprio in un articolo pubblicato da *MAG*, la nostra strategia prevede che la sede romana continui a crescere. Coinvolgere maggiormente i soci di base a Roma nella gestione è un passo fondamentale in questa direzione.

Il rischio confusione l'avete considerato?
Quella a cui diamo vita è una gestione congiunta in cui, però, ogni co-head ha delle competenze. Non servirà la doppia firma su qualsiasi cosa. Ciascun manager avrà libertà di manovra e potere decisionale negli ambiti che gli verranno affidati.

Associazione Professionisti d'Affari

CONVEGNO

Finanziamento del contenzioso Analisi e nuove prospettive del third-party funding

6 LUGLIO 2017
14.30 - 19.30

Palazzo Capris
Via Santa Maria 1, 10122 Torino
PARTECIPAZIONE LIBERA PREVIA REGISTRAZIONE

PROGRAMMA

Il fenomeno del finanziamento del contenzioso nasce nei paesi anglosassoni per diffondersi solo di recente alle giurisdizioni continentali.
Il convegno si propone l'ambizioso traguardo di descrivere il fenomeno dal punto di vista legale e finanziario tramite il contributo dei diversi operatori del settore: l'istituzione arbitrale, l'investitore il fondo finanziatore, il broker, l'arbitro, l'avvocato, il consulente tecnico e il giurista d'impresa. Verranno anche analizzati i temi più dibattuti, gli aspetti etici e deontologici, nonché l'impatto che il fenomeno sta avendo nel panorama del contenzioso nazionale e internazionale nonché sull'arbitrato d'investimento.

In partnership con

ABBATESCIANNI studio legale e tributario

ASSOCIAZIONE ITALIANA GIURISTI DI IMPRESA (A.I.G.I.)

Calunius Capital

RSM Studio Palea Lauri Gerla

Media partner

legalcommunity.it

Ore 14.30 - 14.50
INTRODUZIONE
Avv. Marco Pistis - Presidente, APA - Associazione Professionisti D'Affari

Ore 14.50 - 15.10
Il PUNTO DI VISTA DELLE ISTITUZIONI ARBITRALI
Dott.ssa Alessandra Modenese Kauffmann, Segretario Generale e Direttore di Swiss Chamber - Camera di Commercio Svizzera in Italia

Ore 15.10 - 15.30
IL PUNTO DI VISTA DEGLI INVESTITORI
Dott. Luca Pierazzi - Fondatore e Amministratore Delegato, Advance SIM

Ore 15.30 - 16.00
ARBITRATO DI INVESTIMENTO E FINANZIAMENTO: TEMI SCOTTANTI
Avv. Andrea Carlevaris - Segretario Generale, ICC Internationl Court of Arbitration

Ore 16.00 - 16.30
ARBITRATO COMMERCIALE IN ITALIA E FINANZIAMENTO DEL CONTENZIOSO: PROBLEMI GIURIDICI ED ETICI
Avv. Girolamo Abbatescianni - Partner, Abbatescianni Studio Legale e Tributario

Ore 16.30 - 17.00
IL PUNTO DI VISTA DEL FONDO
Christian Stuerwald - Head of Case Assessment, Calunius

Ore 17.00 - 17.30 - **INTERVALLO**

Ore 17.30 - 18.00
IL PUNTO DI VISTA DEL BROKER
Matthew Amey - Direttore, The Judge

Ore 18.00 - 18:30
COME CAMBIA IL RUOLO DELL'ARBITRO QUANDO ENTRA IN CAMPO IL FINANZIATORE
Avv. Prof. Diego Corapi - Studio Legale Corapi

Ore 18.30 - 19:00
IL CONSULENTE TECNICO NEGLI ARBITRATI CON TERZE PARTI FINANZIATRICI
Dott. Edoardo Fea - Partner RSM Studio Palea Lauri Gerla

Ore 19.00 - 19:30
PERCHE' FARE RICORSO AL FINANZIAMENTO DEL CONTENZIOSO
Avv. Nemio Passalaqua - Head of Legal Department Ferrero Italy

Ore19:30
TAVOLA ROTONDA Q&A
Moderata dall'Avv. Marco Pistis

«Come abbiamo detto recentemente proprio in un articolo pubblicato da *MAG*, la nostra strategia prevede che la sede romana continui a crescere. Coinvolgere maggiormente i soci di base a Roma nella gestione è un passo fondamentale in questa direzione»

Questa organizzazione avrà un impatto sulla gestione dello studio?
Non direttamente. I location co-head faranno sempre riferimento ai co-managing partner. L'unica variazione si ha nel ruolo di Nino Lombardo.

Come cambia?
In questo nuovo assetto, l'avvocato Lombardo diventa responsabile corporate finance con un ruolo di indirizzo e coordinamento strategico dei gruppi corporate e finance & projects.

Perché questa scelta?
Riteniamo che ci siano numerosi punti di contatto tra le due aree di attività e che un loro funzionamento coordinato e integrato possa portare a risultati ancora migliori di quelli raggiunti fin qui. L'avvocato Lombardo conosce a fondo entrambi i settori e pensiamo sia la persona più adatta ad assumere questo importante ruolo.



«LO STUDIO CHE ABBIAMO IN MENTE»

Carlo Paolella

Carlo Paolella, managing partner di McDermott Will & Emery, parla per la prima volta. E in questa esclusiva intervista a *MAG* rivela i nuovi obiettivi strategici dello studio in Italia

Sono giorni intensi per il neo managing partner di McDermott Will & Emery in Italia. Da quando, lo scorso primo marzo, **Carlo Paolella** ha preso il timone dello studio, dopo la lunga gestione di **Massimo Trentino**, sono successe molte cose. Prima la decisione di consolidare la presenza della law firm su Milano e di conseguenza chiudere la sede di Roma che, fino a questo momento, aveva funzionato da quartier generale. Poi l'annuncio del triplice lateral hire di soci da King Wood & Mallesons con il conseguente arrivo in squadra di **Ettore Scandale**, **Giancarlo Castorino** ed **Emidio Cacciapuoti** che si sono uniti al team con un gruppo di 17 professionisti.
I nuovi soci hanno portato in dote anche la sede in cui McDermott Will & Emery ha traslocato i suoi uffici milanesi che ora si trovano nei locali che prima erano occupati dalla law firm cinese, in via Dante.
Paolella, un passato da in house prima in Eni e Procter & Gamble seguito da 14 anni trascorsi nello studio Trivoli, ha le idee chiare e in questa intervista esclusiva a *MAG* dichiara: «Non abbiamo ancora finito di crescere».

Possiamo dire che per McDermott Will & Emery, in Italia, è cominciata una nuova stagione?
Direi di sì. Lo studio, a livello globale, nel 2015 ha lanciato un piano strategico che ha come orizzonte temporale il 2020. L'Italia ne fa parte.

L'obiettivo, in generale, è quello della valorizzazione del posizionamento geografico.

In cosa consiste?
Lo studio punta a recuperare redditività ed efficienza investendo sulla propria collocazione strategica nei mercati in cui opera. Da un lato ogni sede si deve autosostenere.

«Cresceremo ancora. Saranno inserimenti strategici. Professionisti riconosciuti come leader del loro settore e con un chiaro posizionamento di mercato»

Dall'altro bisogna valorizzare le potenzialità della piattaforma internazionale.

Qual è oggi il rapporto tra lavoro riferito e lavoro originato localmente?
Dipende dalle aree di pratica. I referral nel tax, per esempio, oscillano tra il 10 e il 20% a seconda degli anni. Nel corporate siamo tra il 20 e il 25%. L'ideale sarebbe portare, per tutti, questa percentuale al 33%.

Questo anche aumentando la collaborazione con le altre sedi europee?
McDermott è presente in Germania, Uk, Belgio e Francia, oltre che in Italia. Chiaramente l'interazione tra le diverse sedi e il lavoro cross border saranno un driver fondamentale della crescita. Già oggi si registra un grande incremento dell'interscambio tra le sedi europee rispetto a quattro o cinque anni fa, ma si deve ancora migliorare.

Massimizzando le potenzialità del brand globale...
Di qui a quattro anni vogliamo riuscire ad affermare in maniera forte la nostra identità di studio internazionale con i piedi ben piantati in Italia. Ed essere più

diffusamente riconosciuti per quel che già siamo, ossia un punto di riferimento nelle aree d'eccellenza in cui operiamo.

Quali sono?
McDermott è uno studio nato negli anni '30 del secolo scorso a Chicago dove inizialmente operava esclusivamente nel tax. E il tributario è ancora oggi una practice fondamentale, evidentemente è nel Dna dello studio. Poi puntiamo molto su private equity, cross border m&a, banking e su alcuni settori ad alto potenziale come health, energy, le nuove tecnologie, white collar e compliance.

Sono gli stessi per lo studio a livello globale?
Sostanzialmente sì. Ogni sede locale ha delle caratteristiche peculiari, dovute anche alla storia dei professionisti che hanno scelto di sposare il progetto McDermott. Però, le aree strategiche sono le stesse per tutti. E noi ci siamo inseriti a pieno titolo in questo scenario.

In che senso?
Abbiamo cominciato a lavorare per crescere nelle aree in cui lo studio globalmente esprime eccellenza e sulle quali maggiormente punta per la sua strategia di crescita complessiva. Il processo che ha portato recentemente all'ingresso nella partnership di Ettore Scandale, Giancarlo Castorino ed Emidio Cacciapuoti è cominciato circa un anno fa.

LO STUDIO IN CIFRE

7
I soci equity in Italia

5
I cosiddetti soci *income*

45
Il numero totale dei professionisti in Italia

908 mln
Il fatturato a livello globale dello studio

317 mln
Il profitto


inhousecommunity.it

Chi si è occupato della selezione?
Me ne sono occupato io, su incarico dei miei soci italiani, prima ancora di assumere il ruolo di managing partner. Assieme a una società di head hunting ho esaminato circa 100 profili, avuto un contatto preliminare con una cinquantina di essi e alla fine ho intervistato almeno 25 professionisti.

Cosa ha fatto scattare la scintilla?
Sono tutti professionisti di elevato profilo personale e umano, di riconosciuta autorevolezza e che già conoscevo personalmente. Hanno una spiccata capacità di intervento nel private equity, sono attivi sul fronte della fund formation e su quello regolamentare degli organismi di investimento, apportano una importante capacità d'intervento nel banking che, inoltre, crea sinergie con l'm&a e il private equity. Tutte aree coincidenti con quelle in cui lo studio globalmente sta più rapidamente crescendo e perfettamente sinergiche con le pratiche già presenti nell'ufficio italiano di McDermott.

E le difficoltà incontrate in Europa da King & Wood Mallesons di recente hanno fatto il resto...
La vita è fatta anche di coincidenze. Sicuramente gli eventi che hanno riguardato Kwm hanno facilitato gli sviluppi della nostra trattativa.

Anche la scelta di concentrare l'operatività su Milano rientra in questo piano strategico?
Direi proprio di sì. La scelta di focalizzazione su Milano punta a dotare lo studio di maggiore massa critica e riconoscibilità in quella che è la piazza principale per chi si occupa di business law in Italia.

Insomma, lo studio non ha intenzione di tagliare o ridimensionare la sua presenza italiana...
Tutt'altro. Posso capire che la notizia della chiusura della sede di Roma, letta in maniera isolata, poteva suggerire questa idea. In realtà, poi, abbiamo dimostrato che non abbiamo alcuna intenzione di ridurre il nostro impegno in Italia. L'arrivo dei nuovi soci, assieme a una quindicina di professionisti, ne è la dimostrazione. E non abbiamo ancora finito di crescere. Lo studio punta sulla crescita internazionale e guida la sua strategia europea dall'Europa, non dagli Stati Uniti, come ha ben illustrato recentemente il nostro nuovo chairman Ira J Coleman alla stampa internazionale. Oggi abbiamo oltre 100 soci in Europa.

«Penso anche a settori da sviluppare ex novo come il white collar crime, i big data e la privacy o settori regolamentati come l'health ma anche l'energy, in cui siamo già ben posizionati»

Siete ancora alla ricerca di risorse da inserire in squadra?
Non volendo essere un one stop shop, ma un gruppo che ambisce a primeggiare nelle specifiche aree in cui è riconosciuto e apprezzato, non assumeremo mai dimensioni elefantiache. Oggi siamo in 45. Potremo arrivare a essere una sessantina. Ma non pensiamo di prendere in squadra chiunque.

A che tipo di inserimenti pensa?
Saranno inserimenti strategici. Professionisti riconosciuti come leader del loro settore e con un chiaro posizionamento di mercato. Ovviamente avvocati attivi nei settori che ci interessano o in settori con buone potenzialità. E soprattutto convinti di voler sposare il nostro progetto.

Quando dice settori con buone potenzialità pensa anche a settori in cui non siete presenti? Se sì, quali?
Sì penso anche a settori da sviluppare ex novo come il white collar crime, i big data o la privacy o settori regolamentati come l'health ma anche l'energy, in cui siamo già ben posizionati.

Fatta cento l'attività dello studio, quanto dovranno pesare le practice in futuro?
Provo a rispondere anche se non è semplice. Il tax, che oggi rappresenta il 30%, dovrà attestarsi al 15 massimo 20%. E ciò in virtù della crescita degli altri settori. Il corporate assieme al banking potrà arrivare al 50%, il regolamentare al 20%. Mentre la restante parte potrà essere rappresentata dall'attività su nuovi fronti come big data e white collar crime.



Oltremanica, UNA PROFESSIONE SEMPRE PIÙ "DIVERSA"



Negli ultimi dieci anni la diversity ha preso piede nel mercato legale del Regno Unito. Lo rivela la relazione "*Bame and women solicitors on the rise*", pubblicata dalla *Law Society*, l'associazione professionale che riunisce i solicitor in Gran Bretagna.

I dati dimostrano che gli avvocati di colore, asiatici e appartenenti a minoranze etniche (l'acronimo "bame" sta esattamente per black, asian, and minority ethnic) sono più che raddoppiati nell'ultimo decennio. Oggi il 16% dei solicitor (19.145) appartiene alla categoria bame. Il 57% di questi sono donne. Mentre tra i caucasici, le avvocate sono il 48%.

l 62% dei nuovi solicitor ammessi all'esercizio della professione nel 2015-16 è di sesso femminile. Percentuale in crescita rispetto al 53% di 15 anni fa. Un avvocato su 5 è donna e ha meno di 35 anni.

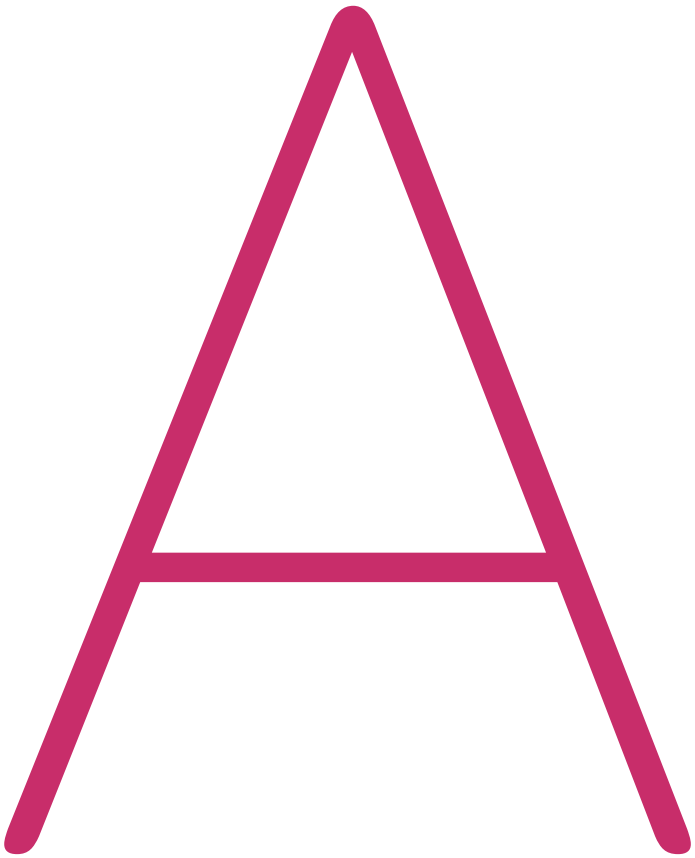
Tuttavia il divario di genere e di etnia rimane forte ai livelli alti di seniority. Tra i solicitor diventati partner nell'ultimo anno circa il 23% appartiene a minoranze etniche e solo il 20% dei promossi è donna.

La diversità, oltre a riflettere le differenze che si sono nella società di cui facciamo parte, secondo **Robert Bourns**, presidente della *Law Society*, «consente di offrire un servizio sempre più personalizzato ai clienti e favorisce nuovi modelli di business. Le firm che hanno delle buone policy in termini di diversità e inclusione e mobilità sociale hanno un vantaggio competitivo. La *Law Society Diversity and Inclusion Charter*, il *Diversity Access Scheme* e il lavoro che abbiamo fatto con gli studi legali contribuiscono a garantire che gli individui di talento abbiano pari accesso e opportunità di perseguire le loro ambizioni all'interno della professione legale».



Capacità di fare squadra e guidare team al successo, ma anche attenzione al tema della diversità di genere e impegno nella costruzione di relazioni di sistema. Ecco chi sono, secondo *MAG* e *legalcommunity.it* le 30 avvocate protagoniste dell'ultimo anno

LEADER SENZA QUOTA



ffermarsi all'interno di uno studio legale non è semplice per nessuno. E per le avvocate lo è ancora meno, considerato che nelle law firm d'affari le quota rosa garantite per legge non esistono.
I dati sui percorsi di carriera parlano chiaro. Negli studi associati le partner sono meno del 20%. E se si guardasse solo alle socie equity, il dato crollerebbe ulteriormente.

Ma gli ultimi anni stanno segnando un'inversione di tendenza.
Sempre più professioniste hanno fatto proprio l'incitamento di **Sheryl Sandberg** (chief operating officer di Facebook e autrice del best seller *Lean In*) e hanno deciso di farsi avanti, acquisendo una crescente posizione di leadership negli studi in cui lavorano.

Le esperienze più interessanti, ovvero quelle che sono emerse in maniera più evidente nel corso degli ultimi dodici mesi, hanno messo in evidenza anche un modo nuovo di interpretare il concetto di guida o punto di riferimento. Meno muscolare, rispetto a quello rappresentato tradizionalmente dai colleghi uomini e più portato a leggere in chiave di sistema il proprio ruolo e le sue connessioni all'interno e all'esterno dello studio.

Le 30 professioniste che vi raccontiamo brevemente in queste pagine sono un esempio di ciò di cui stiamo parlando. Si sono messe

in luce per il business che sono state in grado di gestire, certo, ma anche per la capacità di rendersi visibili e per il network che hanno saputo animare, così come per il team che hanno aiutato a crescere o per l'impegno profuso sul fronte della diversity.

Abbiamo concentrato lo sguardo su chi lavora in studi d'affari associati. Ed è questa, se mai ve lo chiedeste, la ragione per cui non abbiamo incluso in questo elenco le grandi penaliste italiane.

1. CLAUDIA PARZANI

Nel giro di pochi mesi, la socia della sede italiana di **Linklaters** ha collezionato la nomina a Western Europe regional managing partner dello studio, nonché quella a presidente di Allianz Italia e vice presidente di Borsa Italiana. Claudia Parzani, inoltre, è stata protagonista della più imponente operazione di aumento di capitale che il mercato Italiano abbia mai registrato: quella messa a segno da Unicredit lo scorso mese di marzo e pari a 13 miliardi di euro. Tra i suoi talenti più spiccati, oltre la capacità di entusiasmare e far crescere chi lavora con lei (caso recente quello di Ugo Orsini, che ad aprile 2016 è stato promosso counsel) c'è quella di essere una straordinaria networker. La sua presidenza di Valore D ha lasciato il segno. Le sue iniziative di formazione per la leadership femminile (si pensi alle Breakfast @Linklaters) sono diventate appuntamenti frequentatissimi. E poi c'è Twitter.

da 1 a 2

Claudia Parzani è forse la più social tra le avvocate d'affari italiane. Tra i suoi follower, che sono 3.300, ha giornalisti come Ferruccio de Bortoli e Daniela Hamaui, politici come la presidente della Camera dei Deputati, Laura Boldrini o il presidente del parlamento europeo Antonio Tajani, manager come la ex presidente della Fondazione Mps, Antonella Mansi o Jean-Laurent Granier, neo ceo di Generali Francia.

2. CATIA TOMASETTI





LC DIVERSITY AWARDS 2017

Giovedì 13 luglio 2017 • Ore 19,15
Spazio Scalarini • Milano

Main partner

大成 DENTONS

GATTAI, MINOLI, AGOSTINELLI, PARTNERS
STUDIO LEGALE

SEA

Con il supporto di

30% Club
GROWTH THROUGH DIVERSITY

ASLAWOMEN

PARKS liberi e uguali

PWN | MILAN
PROFESSIONAL WOMEN'S NETWORK

The British Chamber of Commerce for Italy

Valore D
più donne, più talento, più impresa

Partner tecnico

Edelman

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

Conclusa l'esperienza alla presidenza di Acea, la partner di **BonelliErede** è tornata a dedicarsi a tempo pieno al business.
L'ultimo anno l'ha vista protagonista di operazioni di grande rilievo come il finanziamento da 195 milioni di euro del parco eolico da 138 Mw di Geopower Sardegna, il project bond da 100 milioni di Metropolitana Milanese e la riorganizzazione dell'assetto azionario di Finint.
È tra i professionisti più autorevoli dello studio nonché tra gli avvocati in prima linea nel Comitato Africa che sta seguendo l'ambizioso progetto d'internazionalizzazione che porterà BonelliErede a diventare studio di riferimento per le imprese interessate a fare business nel continente nero.

3. SILVIA D'ALBERTI



Bruno Gattai l'ha voluta alla guida della practice di Antitrust in **Gattai Minoli Agostinelli**. Lei ha accettato e ha lasciato Allen & Overy dopo 18 anni di collaborazione.
È una delle due avvocate italiane (assieme a Sabrina Borocci di Hogan Lovells) inserite nella lista delle 150 donne più influenti nel mondo Antitrust dalla rivista *Global Competition*.
Ha ottenuto per Lease Plan Italia e Overlease l'archiviazione del procedimento sul presunto cartello dell'autonoleggio da parte dell'Antitrust.
Assieme alle socie Licia Garotti, Laura Ortali ed Emanuela Campari Bernacchi ha costituito un team sulla gender diversity nello studio Gattai Minoli Agostinelli coinvolgendo nel progetto anche molti colleghi.

da 3 a 4

4. STEFANIA BARIATTI



Una delle più importanti giuriste italiane, ordinario di diritto internazionale all'Università degli studi di Milano, of counsel dello studio **Chiomenti**, membro dei consigli di amministrazione di Banca Mps, Sias e Astm.
Si occupa di antitrust e

da 5 a 6

di recente ha seguito i profili di diritto della concorrenza nella fusione tra Polynt e Reichhold e nell'ingresso di One Equity Partners in Usco.
Ha fatto parte del team legale che ha ottenuto per Unipol l'annullamento (in Consiglio di Stato) di una sanzione Antitrust in merito alla vicenda delle gare per il trasporto pubblico. Inoltre, ha partecipato al pool legale che ha ottenuto per Mediaset l'annullamento della sanzione comminata dall'Antitrust per la questione dei diritti tv.
A proposito di quote rosa, ha proposto che allo scadere del termine previsto dalla legge Golfo-Mosca, qualora non venisse prorogato, le quote di genere nei cda vengano recepite dal codice di autodisciplina.

5. ALBERTA FIGARI



È la socia più nota di **Clifford Chance** in Italia.
Siede nel consiglio d'amministrazione del colosso assicurativo italiano Generali di cui presiede anche il comitato controllo e rischi. Fa parte anche dell'Organismo di Vigilanza di Nice spa.
Nel corso dell'ultimo anno ha seguito la quotazione di Banca Farmafactoring al fianco dei joint global coordinator, ha assistito la cordata di Investindustrial nella corsa per la conquista di Rcs (poi vinta da Cairo), ha seguito l'acquisizione di Ge Capital Interbanca per conto di Banca Ifis.

6. PAOLA LEOCANI



Protagonista di uno dei cambi di poltrona più rilevanti dello scorso anno, la neo socia di **Simmons & Simmons** ha subito contributo all'espansione dell'attività dello studio in Italia sul fronte del debt capital markets.
Madrina legale del Btp Italia, l'avvocata di recente ha seguito la mega operazione da 4,2 miliardi di buy back di titoli per conto di Banca Imi e Unicredit che hanno strutturato l'operazione. Inoltre, nel corso dell'anno si è occupata delle emissioni retail della World Bank, dell'emissione obbligazionaria da 300

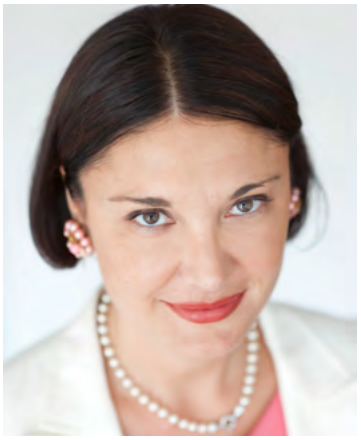
milioni di Banca Ifis e di quella da 50 milioni di Quadrifoglio.
Nel suo passaggio da White & Case a Simmons & Simmons è stata seguita dal socio Nicholas Lasagna e dagli avvocati Baldassarre Battista e Pietro Josè Magnaghi.

7. GABRIELLA COVINO



È una delle avvocate più in vista di **Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners** (di cui è socia dal 2004) e capo del dipartimento di restructuring.
Solo negli ultimi mesi si è occupata dell'acquisizione del 36,7% di Metro 5 Milano per conto di Ferrovie dello Stato, della fusione tra Space2 e Avio e del passaggio del 51% di Fiamm a Hitachi Chemical. Inoltre, al fianco del fondatore dello studio, Francesco Gianni, ha seguito la conquista dell'Ilva da parte della cordata Am Investco.

8. STEFANIA RADOCCIA



Da un anno è la socia a capo dell'area legale dello studio **EY**.
Giuslavorista di razza, ha cominciato la sua carriera d'avvocata in Toffoletto, successivamente è passata per Andresen legal e Spagnuolo Vigorita fino ad approdare in EY nel 2006.
Sta personalmente guidando la strategia di recruiting di nuovi soci nell'area legale dello studio dove, negli ultimi mesi è riuscita a portare professionisti come Umberto Mauro, ex Norton Rose Fulbright, Luca Ridolfi, proveniente da Gatti Pavesi Bianchi e Giorgio Spanio, già socio di Pirola Pennuto Zei.

9. ROMINA GUGLIELMETTI



Esperta di corporate governance e diritto societario, è la fondatrice, assieme a Carlo Riganti, della boutique **Starclex** con cui ha recentemente

da 7 a 9

I FINALISTI

Corporate M&A 2017 Awards

by legalcommunity.it

GIOVEDÌ 6 LUGLIO 2017 • MILANO

Main Sponsor

Accuracy

AXERTA INVESTIGATION CONSULTING

BANCA IFIS IMPRESA

footprintlegal

JAGUAR

LAND ROVER

La Tribuna

MONT BLANC

MORROW SODALI

Sponsor BELSIRE HANDMADE IN ITALY

LC Corporate M&A Awards sostiene Comitato Collaborazione Medica

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

seguito l'aumento di capitale da oltre 1,8 milioni di euro di LVenture, l'accordo di collaborazione tra Gategroup e Gambero Rosso e i profili di corporate governance del debutto all'Aim di Borsa Italiana di Siti-B&T. Il suo nome è tra i più richiesti negli organi sociali delle aziende italiane. Da maggio 2016 siede nel collegio sindacale di Enel. Più di recente è stata nominata presidente di Banca Esperia ed è entrata nel consiglio d'amministrazione della Fiorentina, lei che già siede nel cda di Tod's e Ntv.

10. ASLA WOMEN

Una menzione speciale va riservata a un gruppo di giuriste per il loro impegno in favore delle pari opportunità negli studi professionali e non solo.
Si tratta delle avvocate di **Asla Women**, sezione di Asla (associazione degli studi legali associati) che da anni si distingue per il proprio attivismo. Quest'anno, in particolare, il gruppo di lavoro ha realizzato un progetto di grande rilevanza. Si tratta del primo Codice delle pari opportunità: raccolta e racconto di leggi e norme vigenti nel nostro ordinamento e che mirano a tutelare e valorizzare la diversità. Le avvocate che hanno realizzato questo Codice sono: Giulietta Bergamaschi (Lexellent), Alessandra Bianchini (Visconti e Associati), Hulla Bisonni (Lexellent), Serena Botta (Botta e Associati), Francesca Bottani (Pavia e Ansaldo), Lia Campione (Linklaters), Jean-Paule Castagno (Clifford Chance), Laura Castagnola (Conte & Giacomini), Gaia D'Urbano (Cagnola & Associati), Elena Felici (Pavia e Ansaldo), Manuela Giacomini (Conte & Giacomini), Valeria Gioffré (Giuspubblicisti Associati–GPA), Maria Grazia Longoni Palmigiano (LCA), Elana Martelli (Studio Bana), Alessandra Rovescialli (Lexellent), Martina Scalia (Studio Bana), Giulia Schiavina (Grimaldi), Sara Tarantini (Studio Bana), Simona Viola (GiusPubblicisti Associati–GPA).

da 10 a 11

11. LEAH DUNLOP



da 12 a 13

Per circa un decennio ha guidato la practice italiana di **Hogan Lovells**. Da gennaio 2017 ha passato il testimone al socio Luca Picone.
Esperta di diritto societario e m&a, è stata una delle avvocate del team internazionale di Hogan Lovells che si è occupata del passaggio di SabMiller ad Ab Inbev, un mega deal che, secondo la stampa internazionale ha fruttato alla law firm una super parcella da 76 milioni di dollari. L'avvocata ha seguito di recente anche Dana Incorporated nell'acquisizione dell'80% di Brevini Fluid Power e di Brevini Power Transmission da Brevini Group.

12. EMANUELA DA RIN

A capo del Focus team real estate di **BonelliErede**, è una fuoriclasse del diritto finanziario in Italia. Ha seguito il finanziamento dell'Opas di Cairo su Rcs, così come quello dell'acquisizione di Gs Retail da parte della cordata Antin Infrastructure Partners, Icamap e Borletti Group.



All'inizio di quest'anno ha fatto parte del pool legale dello studio che ha affiancato Beni Stabili Siiq nella costituzione della più grande Sicaf immobiliare italiana. E ancor più di recente si è occupata, nell'interesse degli "enti ponte" dei profili di diritto bancario relativi al passaggio delle good bank (Nuova Banca delle Marche, Nuova Banca dell'Etruria e del Lazio e Nuova Cassa di Risparmio di Chieti) dal Fondo Nazionale di Risoluzione a Ubi Banca.

13. MONICA COLOMBERA



Guida il team di project financing di **Legance** ed è un punto di riferimento per il mercato energy e infrastrutture. Di recente ha assistito Banca europea degli investimenti e Cassa depositi e prestiti nel finanziamento da 600 milioni messo a disposizione di Autovie Venete per il completamento dei

lavori di realizzazione della terza corsia dell'autostrada A4 nel tratto Venezia-Trieste. Inoltre è stata l'avvocata di riferimento per Energia Italiana (controllata da Sorgenia) nella complessa operazione di ristrutturazione del debito di Tirreno Power.

14. CAROLA ANTONINI



Socia di **Chiomenti**, autorevole e versatile. Tra i suoi settori d'elezione c'è sicuramente l'energy e non a caso guida la relativa business unit dello studio. Lo scorso anno, su questo fronte, si è occupata per conto di Iberdrola della vendita degli impianti eolici a Glenmont Partners.
Allo stesso tempo, poi, l'avvocata ha seguito la partnership di strategie e capitali tra il gruppo Epi della famiglia francese Descours e la cantina Biondi Santi, dell'omonima famiglia Toscana. Più di recente, invece, ha guidato il team dello studio che si è occupato dei profili finanziari della compravendita di Vimec, per conto di Igi Sgr e Neip III.

15. ANNALISA DENTONI-LITTA

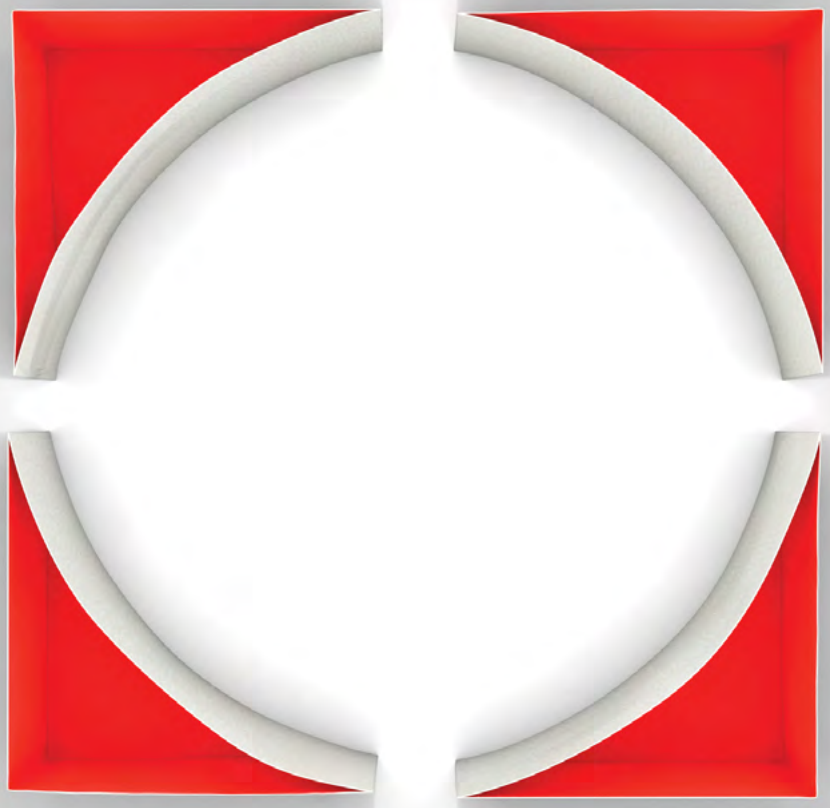


Partner del dipartimento di structured finance di Orrick. Tra i clienti che assiste con continuità c'è la National Bank of Greece e di recente ha coordinato il team italiano di finance del suo studio che ha assistito la banca nella prima cartolarizzazione di finanziamenti a pmi greche dal 2007.
Nel contesto del nuovo assetto del mondo delle banche cooperative, ha lavorato alla fusione inversa tra Iccrea Holding, capogruppo del gruppo bancario Iccrea, e Iccrea Banca, l'istituto centrale di credito cooperativo. L'avvocata ha fatto parte del team che ha contribuito alla stesura della legge che ha introdotto la forma giuridica di Società Benefit nell'ordinamento italiano.

16. PAOLA TRADATI

Colonna del labour in **Gianni Origoni Grippo**

da 14 a 16



La verifica delle vostre procedure HR nel mondo?

Quadra ad un prezzo unico.

Il diritto del lavoro sempre al lavoro. Dal 1925.

Ius Laboris Italy Global HR Lawyers
Toffoletto De Luca Tamajo
MILANO · NAPOLI · ROMA · BERGAMO

www.toffolettodeluca.it

da 17 a 19

Cappelli & Partners (Gop). L'avvocata si è recentemente occupata della riorganizzazione del gruppo Kairos seguita alla fusione di Kairos Julius Baer Sim in Kairos Partners Sgr.



Prima di passare in Gop, nel 2012, è stata per oltre 26 anni in Toffoletto e soci dove ha ricoperto, tra le poche avvocate italiane, anche il ruolo di managing partner.

17. GIULIA BATTAGLIA

Socia di **Chiomenti** dal 2003. L'avvocata si occupa di finanza strutturata e operazioni di ristrutturazione del debito.



Nel corso degli ultimi dodici mesi è stata impegnata nella ristrutturazione del gruppo Cozzi Parodi al fianco del fondo Reuben Brother, nell'acquisizione del fotovoltaico di Etrion da parte di Ef Solare e nell'ottenimento di un finanziamento per complessivi 210 milioni di euro per conto di Esprinet.

18. FRANCESCA ISGRÒ



Amministrativista in grande ascesa ed esperta di finanza pubblica. L'avvocata è appena diventata socia dello studio americano **Orrick**. Siede nel consiglio d'amministrazione del Poligrafico e Zecca dello Stato e di recente è entrata anche nel cda di Poste Italiane. Ha difeso la correttezza del bando Infratel per la banda ultra larga e ha assistito il gruppo Novenergia sia in occasione di operazioni straordinarie sia nella gestione di alcuni contenziosi amministrativi. Oltre all'energy, un altro settore in cui opera con costanza è il real estate.

19. GIULIA CIPOLLINI

Si occupa di fiscalità in **Withers** dove è socia dal 2015.

da 20 a 21

Oltre a essere molto apprezzata per la sua competenza sul piano tecnico, l'avvocata si distingue per la capacità di fare network e gioco di squadra tanto all'interno dello studio quanto con i clienti.



Fa parte del team che assiste Chiara Ferragni, celebre influencer e autrice di The Blonde Salad. Nel corso dell'anno ha assistito Novak Djokovic nella costituzione della Novak Djokovic Foundation Onlus.

20. MAURA MAGIONCALDA

È l'avvocata al timone della practice di



banking & finance dello studio **Pedersoli** dove è approdata nel 2009 dopo aver lasciato Ashurst assieme a un team di sole professioniste. È una hard worker (solo contando le operazioni note, viaggia al ritmo medio di un deal al mese) ma non è una solista. La capacità di valorizzare le qualità di chi lavora con lei è uno dei meriti che più le viene riconosciuto.
Negli ultimi dodici mesi, fra le altre cose, si è occupata al fianco di diversi consorzi di banche dei finanziamenti concessi in favore di aziende come Tattile, Poligrafici (Monrif) e Liu Jo.

21. MARINA LANFRANCONI



Creativa, empatica, vulcanica. Assieme a Elisabetta Mina è stata la fondatrice di **Mila Legal**, una boutique che è riuscita a ritagliarsi un posizionamento d'avanguardia nel mercato della proprietà intellettuale e in particolare nei settori della moda, del design e del cinema.
Assieme ai professionisti dello studio lavora su questioni d'avanguardia, temi di frontiera. Dalla trasformazione in marchi degli hastag alla difesa del copyright sulle ricette dei grandi chef.

da 22 a 25

22. ANNALISA REALE



Talento in ascesa tra le fila dei partner di **Chiomenti**. Ha svolto tutta la sua carriera in questo studio, dove è entrata nel 2001 ed è stata promossa al grado di socia nel 2008. Guida la practice di diritto del lavoro. Ma si distingue anche per la capacità di guardare con attenzione agli scenari evolutivi della professione.
Tra le ultime operazioni in cui è stata impegnata c'è l'aggragazione tra Polynt e Reichhold in cui ha seguito i profili di employment per conto della società nel portafoglio di Investindustrial.

23. MANUELA CAVALLO



Segni particolari, riservatissima. I clienti l'adorano anche per questo. Assieme a Francesco Portolano ha fondato lo studio **Portolano Cavallo** che ha riscritto gli standard dell'assistenza legale sul fronte tmt.
È presidente della commissione Corporate and m&a di AIJA – Association Internationale des Jeunes Avocats e vice presidente di Professional Women's Network di Roma.

24. SARA BIGLIERI

Dentons l'ha voluta a capo del dipartimento di litigation & arbitration. Sara Biglieri ha colto l'opportunità portando con sè un team di sei professionisti dallo studio Rucellai & Raffaelli.



Nello studio internazionale si occupa anche di diversity. Lo scorso luglio, Dentons ha sottoscritto la "Carta per le Pari Opportunità", in sette Paesi europei: Germania, Francia, Spagna, Italia, Belgio, Polonia e Repubblica Ceca, ai quali si è aggiunto il Lussemburgo a marzo 2017.

25. EMANUELA CAMPARI BERNACCHI

Ha costituito il dipartimento di finanza strutturata dello

Corporate MUSIC contest

CASUAL DRESS CODE

5 luglio 2017 • Ore 20.00 • Milano



Business Lawyer, Banker e Manager si affronteranno a suon di ROCK!

Spazio Scalarini • Via Scalarini, 8 • Milano
Mercoledì **5 luglio 2017** • ore **20,00**

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

La partecipazione è su invito. Non saranno accettate persone prive di registrazione.

In collaborazione con unbuonavvocato.it

Con la partnership di Comitato Collaborazione Medica

studio **Gattai Minoli Agostinelli & Partners** in cui è entrata ad agosto 2016 dopo aver partecipato al progetto Legance nel 2008.



Ha agito come transaction counsel per Crédit Agricole Cariparma nella costituzione del primo veicolo food del colosso bancario francese per l'acquisto e valorizzazione di magazzini nel settore enologico e agroalimentare prodotti da eccellenze italiane. Ha animato la costituzione di un team sulla gender diversity dello studio assieme a Silvia D'Alberti, Licia Garotti e Laura Ortali.

da 26 a 27

26. SIMONETTA CANDELA



Guida il dipartimento di diritto del lavoro in **Clifford Chance** dove è entrata nel 1999 dopo aver trascorso poco più di due anni in Trifirò.
L'avvocata ha fatto parte ed è stata punto di riferimento tecnico del gruppo di donne che ha elaborato il Ddl sulla paternità obbligatoria. L'idea del think tank de La 27a Ora e di Candela è che la condivisione delle responsabilità genitoriali sia un primo fondamentale passo per avviare quel rinnovamento culturale in cui possa attecchire il principio della parità di genere.

27. SABRINA BOROCCI



A fine 2015 è arrivata in **Hogan Lovells** dove guida le attività sul fronte regulatory antitrust. È una delle due avvocate italiane (assieme a Silvia d'Alberti di Gattai Minoli Agostinelli) inserite nella lista delle 150 donne più influenti nel mondo Antitrust dalla rivista Global Competition. Recentemente ha assistito Volkswagen Leasing nell'ottenimento dell'archiviazione del procedimento sul cartello dell'autonoleggio da parte dell'Antitrust. Inoltre ha partecipato al

da 28 a 30

team che ha seguito per Recordati l'acquisizione dei diritti europei di prodotti Astra Zeneca.

28. ELIANA CATALANO



Socia del dipartimento di corporate m&a di **BonelliErede** si occupa soprattutto di private equity ed è country partner per l'ex Jugoslavia e l'Albania.
Si è occupata dell'ingresso di Wise nel capitale di Aleph, della vendita di Mipharm al fondo Mandarin, nonché dell'acquisizione di Deltatre da parte del fondo Bruin Sports Capital.

29. ANNE-MANUELLE GAILLET



Socia dello studio **Pirola Pennuto Zei**, è avvocato in Italia e in Francia e si occupa di corporate m&a. In questo ambito di attività ha messo a segno numerose operazioni. Nell'ultimo anno si è occupata, della vendita di Bugatti Autoricambi al Gruppo Metelli, ha seguito il gruppo Legrand nella joint venture finalizzata all'acquisizione di Borri, ha affiancato Altavia Italia nell'acquisto di una quota di maggioranza nel gruppo di società Stylum-Rokivo e ha seguito Biolabo, nell'acquisizione del 100% del capitale di B.P.C.

30. MARIA CRISTINA STORCHI



È l'unica socia donna della sede italiana della law firm americana **Latham & Watkins** in cui lavora dal 2008. Si è occupata del finanziamento dell'opa di Atlantia su Abertis, ha seguito Sienna Biopharmaceuticals, nell'acquisizione di Creabilis e del passaggio del 49% di Meridiana Fly a Qatar Airways.



«LO SPARTIACQUE fra uomini e donne? È LA MATERNITÀ»

Parla Monica Parrella, coordinatrice dell'Ufficio per le Pari Opportunità del Consiglio dei ministri. «La questione – spiega a *MAG* – è legata all'organizzazione del lavoro negli studi professionali»

di laura morelli

Uscire dall'ufficio alle 18.00 e dedicare del tempo alla famiglia, avere un nido in ufficio o una convenzione con una struttura dove lasciare i propri figli quando entrambi i genitori sono a lavoro oppure rispondere al telefono e inviare email direttamente da casa mantenendo lo stesso livello di

produttività. In poche parole: smart working, lavoro agile.
Una condizione che oggi farebbe comodo a tutti i professionisti che desiderino del tempo per la propria famiglia, uomini e donne, ma che invece è ancora troppo spesso assente all'interno degli studi professionali.
La cosa è molto più grave di quello che possa sembrare.
Come spiega in questa intervista a *MAG* **Monica Parrella**, avvocata e coordinatrice dell'Ufficio per gli interventi in materia di Parità e Pari Opportunità del dipartimento del Consiglio dei ministri, quello che a prima vista può essere considerato un servizio aggiuntivo e all'avanguardia per i professionisti in realtà è la base di partenza per ridurre la discriminazione di genere sul lavoro.
«Lo spartiacque fra le donne e gli uomini a lavoro è la maternità», spiega l'avvocata, «e il problema è l'organizzazione del lavoro all'interno degli studi professionali».
Da questo punto di vista, osserva Parrella, il cambiamento è in atto, ma serve una maggiore spinta culturale. «Dal canto nostro stiamo portando avanti una serie di progetti per promuovere sia a livello culturale che pratico l'attività delle donne professioniste anche autonome e il loro ingresso in posizioni di vertice. Nel 2013, ad esempio, abbiamo costituito la sezione speciale del Fondo centrale di garanzia per le Pmi, con una dotazione complessiva che negli anni è arrivata a 30 milioni di euro, per incentivare l'imprenditoria femminile e le professioniste facilitando l'accesso al credito delle donne attraverso la concessione di una garanzia pubblica».
Quest'anno, invece, «sulla scia della legge 120 del 2011, abbiamo lanciato a livello nazionale ProRetePA, una banca dati online di professioniste pensata per le nomine nella pubblica amministrazione. Lo strumento nasce per far incontrare "domanda e offerta" di professionalità da inserire nelle posizioni di vertice delle società e negli enti controllati da Pubbliche amministrazioni e a oggi conta oltre 600 iscritte. Attraverso il database le PA possono filtrare le competenze delle singole professioniste iscritte e scegliere la professionalità più specifica al loro caso».

Avete coinvolto anche gli ordini professionali?
Sì, l'aggiornamento del database sta avvenendo anche in collaborazione con gli ordini, da quello degli avvocati a quello dei commercialisti, dai notai agli ingegneri, ai consulenti del lavoro, con i quali abbiamo firmato un protocollo d'intesa nazionale.

SALOMONRUNNINGMILANO

SALOMON RUNNING MILANO

17 SETTEMBRE 2017

9.9 KM | **15 KM** | **25 KM**

Con il patrocinio di:

Regione Lombardia · Milano · CITEXPO

Sponsored by:

salomon · SUUNTO · Allianz · CityLife · SIS · Nctm

In collaborazione con:

FEDERAZIONE ITALIANA DI ATLETICA LEGGERA · ITALIA ENTE DI PROMOZIONE SPORTIVA RICONOSCIUTO DAL CONI · C.S.A.In. · Friesian Team · MiCo Milano Congressi · OTC

Partner:

CASSAFORENSE · Rotary Distretto 2041 · MASTERTENT building up moments

Media partner:

ICARUS HD · disco RADIO · Running · LVA Luca Vitale e Associati · finance community

Per ulteriori informazioni consulta il sito www.runningmilano.it

Quali sono le motivazioni che vi hanno spinto a realizzare questa iniziativa?
L'obiettivo della legge sulle quote di genere è quello di agevolare l'accesso di donne ai vertici, tuttavia nella realtà talvolta si riscontra la difficoltà di trovare i profili femminili più adeguati. Nonostante siano moltissime le professioniste competenti non esisteva un meccanismo che a livello nazionale consentisse la loro individuazione. Attraverso ProRetePA vogliamo proprio dare loro l'opportunità di farsi conoscere e alle PA di trovare i giusti profili.

Il fatto di restare un po' in ombra è una delle problematiche che emerge più spesso quando si parla di donne e carriera. Detto questo, però, quali sono le altre difficoltà, secondo lei?
Dal mio punto di vista il vero spartiacque è ancora la maternità, tutte le evidenze ci dicono che questo è il nodo principale.

Su quali aspetti influisce nella vita professionale di una donna?
In particolare nella fase degli avanzamenti di carriera, le donne spesso si autoescludono oppure non vengono valorizzate proprio per via della maternità. Ma, vede, il problema è a monte.


Monica Parrella

«L'obiettivo della legge sulle quote di genere è quello di agevolare l'accesso di donne ai vertici, tuttavia nella realtà talvolta si riscontra la difficoltà di trovare i profili femminili più adeguati»

Ovvero?
La questione è legata all'organizzazione del lavoro negli studi professionali, che è ancora fondata su criteri come la presenza fisica in ufficio: la logica del cartellino esiste anche dove il cartellino non c'è e con una maggiore pressione rispetto a quella dei lavoratori dipendenti, tanto che alcune forme alternative di flessibilità degli orari vengono utilizzate in alcuni casi impropriamente.

In che senso?
La professionista è pagata di meno perché le si riconosce maggiore flessibilità degli orari, una sorta di part time, ma non nel senso classico perché in ogni caso le ore lavorate sono tantissime.

È anche per questo motivo, secondo lei, che le stesse professioniste tendono ad auto-sabotarsi?
Sì, il risultato di questa mentalità è che alcune volte le stesse donne, se pensano alla maternità rinunciano alla carriera o addirittura lasciano gli studi più prestigiosi. Certo, poi ci sono anche altri tipi di discriminazione. La declinazione soltanto al maschile di alcune categorie professionali è un indice di come la donna non sia associata ad alcune professioni.

È una questione culturale, dunque...
Esatto, e proprio per questo motivo il cambiamento non funziona come un interruttore, acceso o spento, ma è un processo lungo e sul quale bisogna lavorare. Per quanto riguarda lo smart working in Italia il lavoro dipendente sta cambiando, alcune forme più agili sono state introdotte e oggi almeno un terzo delle grandi aziende le utilizza. Anche il pubblico si sta muovendo in questo senso ed è incredibile come nel lavoro autonomo queste logiche permangano. Così ci perdono soltanto.

Cosa dovrebbe fare uno studio professionale virtuoso, secondo lei?
Innanzitutto capire che, tolto l'incontro con il cliente, il lavoro intellettuale si può svolgere anche altrove e che non è necessario essere presenti tutti i giorni in sede per portare a casa il risultato. Poi applicare policy precise per un lavoro più agile, come la chiusura dello studio alle 18.00, salvo chiaramente esigenze particolari, o l'introduzione di convenzioni e servizi per agevolare la maternità e le esigenze familiari.

Sembrano soluzioni per donne in un settore, come quello legale, in cui i soci sono prevalentemente uomini...
In realtà secondo l'osservatorio sullo Smartworking del Politecnico di Milano, il 69% dei lavoratori che


Monica Parrella

adotta lo smart working è uomo. La flessibilità è un'occasione non solo per la donna, ma anche per tutta la famiglia. Ed è meno costoso per lo studio.

A livello pubblico, cosa potete fare per dare una maggiore spinta verso l'inclusione femminile?
Sul lavoro autonomo non è possibile intervenire con una legge o un regolamento. Quello che possiamo fare è agire a livello culturale, avviare campagne informative e far capire che una nuova organizzazione del lavoro, che permetta una maggiore inclusione delle donne, rappresenta un'occasione importante per l'associazione professionale.

Qualcosa si muove?
Alcuni studi legali, ad esempio, lo hanno capito e anche l'Asla,

«Secondo l'osservatorio sullo Smartworking del Politecnico di Milano, il 69% dei lavoratori che adotta lo smart working è uomo. La flessibilità è un'occasione non solo per la donna, ma anche per tutta la famiglia. Ed è meno costoso per lo studio»

l'Associazione degli Studi Legali Associati, ha appena pubblicato con la sua sezione femminile AslaWomen un codice commentato delle Pari Opportunità. Credo che la strada sia ormai tracciata in questa direzione.



GOLFO MOSCA, BILANCIO IN CHIAROSCURO

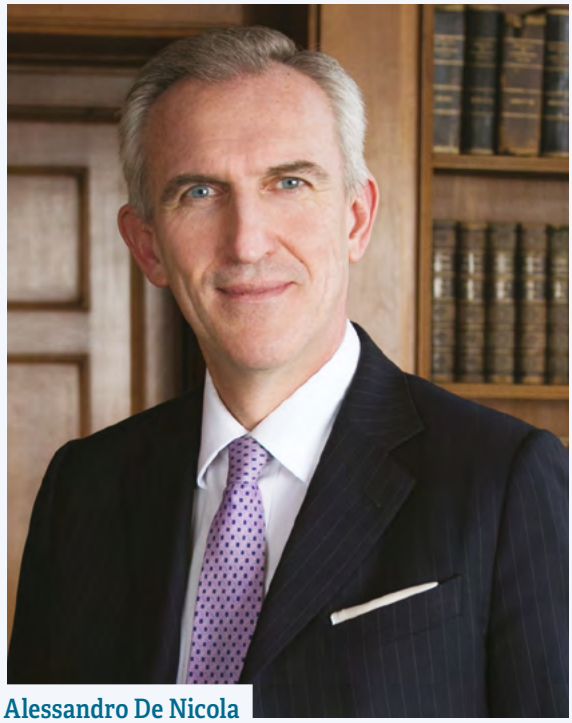
La legge 120 del 2011 divide le opinioni. Per alcuni è ancora utile, altri invece la abolirebbero. Di certo il numero delle donne nei cda è aumentato

Tra 163 anni avremo la parità di genere in Italia. Questo è il tempo che dobbiamo ancora aspettare stando all'ultimo Global Gender Gap Report del World Economic Forum pubblicato a novembre 2016. Il divario tra uomo e donna è ancora forte, malgrado gli sforzi che sono stati fatti per ridurlo.

La partecipazione delle donne alla vita economica è cresciuta nel nostro Paese con l'introduzione della legge Golfo Mosca, la 120 del 2011 sulle quote rosa, volta a rimediare lo squilibrio

negli organi di amministrazione e controllo delle società quotate. Nel 2010 la percentuale di donne nei consigli di amministrazione in Italia era del 5,5%, mentre nel 2015 è arrivata al 30,8%. (fonte: The Credit Suisse Gender 3000 report 2016).

Malgrado i numeri, il tema delle quote i genere rimane controverso, c'è chi ritiene siano utili e chi invece le abolirebbe. Dell'argomento si è parlato nella tavola rotonda organizzata dalla Adam Smith Society "Sbiadire le quote rosa", lo scorso 12 giugno.


Alessandro De Nicola

«È vero che ci sono degli studi che dicono che nelle società o nelle aziende in cui c'è una forte percentuale femminile nei posti di comando queste funzionano meglio, ma non c'è nessun dato scientifico che dimostri che sia più valido per le società che hanno assunto donne perché costrette dalla legge e non per scelta volontaria», spiega **Alessandro De Nicola**, presidente della Adam Smith Society e senior partner di Orrick. Il punto, secondo l'avvocato, sta nel corretto funzionamento del mercato. Laddove l'ingranaggio non gira, le donne risultano escluse.

L'aumento delle donne nei board non è legato necessariamente all'introduzione di leggi specifiche. Tra i Paesi europei con una maggior percentuale di donne nei cda, ovvero la Finlandia, la Svezia e la Norvegia, solo quest'ultima ha una legge sulle quote, in vigore dal 2008. (fonte: Ewob; Gender diversity on European boards. Stoxx 600 companies). Inoltre, diversi dati dimostrano che la media delle donne nei consigli di amministrazione continua a crescere in tutto il mondo, sia nelle nazioni con le leggi sulle quote che in quelle senza. Il mercato sta quindi già andando verso un'evoluzione culturale e politica che porterà alla parità di genere.

Secondo **Sandra Mori**, presidente di Valore D e general counsel di

CASTALDIPARTNERS
1996

PARIS



MILANO



LONDON



BRUXELLES



LYON



Coca Cola Europe Group, questo "break even", come dimostrato da diversi studi, è ancora troppo lontano ed «è necessario rimediare, perché c'è ancora un chiarissimo sbilanciamento che vede la metà esatta della popolazione mondiale non partecipare allo stesso modo alla vita lavorativa o pubblica». Mori insiste sull'importanza delle leggi sulle quote rosa che, numeri alla mano, ha prodotto cambiamenti e sta guidando l'inversione di rotta. La crescita però non si è riflessa allo stesso modo all'interno delle organizzazioni societarie, dove le posizioni apicali sono rimaste in mano soprattutto agli uomini. Così, sempre guardando alle quotate, i dati di Openpolis (Gender Equality tra politica, imprese e lavoro, 2015) mostrano che i presidenti donna in Europa sono solo il 7% e in Italia il 5%. Le donne ceo sono il 3% a livello europeo, mentre in Italia sono un numero irrilevante. A livello di dirigenti si passa per le figure più senior dal 13% delle donne in Europa all'8% in Italia. Le percentuali si allargano guardando alla dirigenza delle pubbliche amministrazioni dove sia in Europa che in Italia i segretari generali o capi di dipartimento donna sono il 31% e i direttori generali il 40% per il continente e il 33% per il Belpaese.


Sandra Mori

Che ci sia ancora da lavorare per stringere il divario uomo-donna è convinta anche **Isabella Fumagalli**, amministratore delegato e direttore generale di Cardiff. Tuttavia «non bisogna scendere nel concetto della categoria protetta per cui si valorizzano le donne come tutte le altre presenze di diversità».

In ogni caso, secondo **Romina Guglielmetti**, presidente di Banca Esperia e founding partner di Starclex la legge 120 del 2011 ha creato un mercato perché «ha aiutato a rompere una barriera di ingresso nel mondo degli amministratori, storicamente consolidato su logiche relazionali».

Con la creazione di un mercato è cambiata la logica di selezione delle risorse che, indipendentemente dal genere, ha posto l'accento sul merito. Questo ha segnato un cambiamento di cultura che ha portato frutti anche nelle società che non hanno l'obbligo di inserire donne nei cda, dove si contano oggi rappresentanti femminili con deleghe, tra cui l'Acf Fiorentina e Ntv. Un segnale, questo, che dimostra che la missione è compiuta. Secondo Guglielmetti il sistema di rottura ha funzionato anche nel mondo delle partecipate pubbliche. La sfida, con l'esaurirsi del provvedimento nel 2022, sarà continuare su una strada che pone il merito tra gli elementi chiave che guidano i processi di selezione.

Il problema della scarsa partecipazione delle donne, in alcuni ambiti, tra cui quello scientifico-informatico, è legato a un tema di professionalità presenti sul mercato. «Cerchiamo laureati Stem (Science Technology Engineering and Mathematics,ndr), ma non troviamo donne a sufficienza», racconta la sua esperienza **Walter Ruffinoni** amministratore delegato di Ntt Data Italia. «Bisognerebbe scardinare i luoghi comuni sulle professioni. Se a delle ragazzine della scuola primaria chiediamo se da grandi vogliono fare le programmatrici informatiche, la loro risposta è che è un lavoro da sfigate».


Maurizia Villa

Secondo il punto di vista di **Maurizia Villa** managing director Italy di Korn Ferry International, la scarsa presenza di donne nei cda è spesso anche un tema di esperienze pregresse, che in Italia rappresentano un elemento importante nella scelta degli amministratori delle società. Uno dei compiti delle associazioni che puntano a sensibilizzare il mercato sul tema del divario della diversità di genere, secondo Villa, dovrebbe essere quello di segnalare alle professioniste che vogliono entrare nei consigli la preparazione richiesta e le caratteristiche necessarie per ricoprire posizioni di questo genere. (*r.i*).



Lettere al Direttore

Per le vostre lettere, riflessioni, suggerimenti, critiche... scrivete a nicola.dimolfetta@legalcommunity.it

ECCO COSA POTREBBE FARE LA CASSA PER GLI AVVOCATI

Caro Direttore,

leggendo il tuo editoriale nel numero 83 di *MAG*, mi sono posto delle domande e, soprattutto, ho cercato delle risposte, possibilmente semplici, rispetto al tema che hai posto – e che spesso giustamente poni – della necessità di un cambiamento della classe forense.

La classe forense agisce attraverso le proprie istituzioni (CNF, Cassa Forense, Ordini): queste hanno il dovere di allargare la visione, guardando al futuro, per poter accompagnare i cambiamenti necessari e tale capacità di pre-visione dovrebbe essere, peraltro, il motivo per cui i loro componenti sono stati scelti.

La Cassa Forense ha il compito immediato di raccogliere e gestire i contributi degli

avvocati, ma anche quello mediato di garantire, almeno in parte, il loro futuro.

Sorge però il dubbio sul fatto che la Cassa appartenga effettivamente agli avvocati (o, quanto meno, se guardi realmente al loro futuro), ovvero si limiti a garantire la propria conservazione: il fatto che il presidente di detto organismo sia preoccupato per il futuro della classe forense non risolve il dubbio.

Attendere che la soluzione dei problemi della categoria venga dal di fuori (parlamento, governo, ecc.) non solo è inutile, ma è anche drammaticamente sbagliato e infatti nulla è cambiato, nonostante molti colleghi abbiano fatto e facciano tuttora parte delle istituzioni del Paese.

La domanda corretta è, dunque, come l'avvocatura possa fare fronte alla crisi del sistema usando le forze presenti al proprio interno.

Senza dubbio, una prima risposta sarebbe quella di raggiungere l'unità. In un seminario organizzato dal Consiglio Nazionale Forense e dalla Cassa Forense, alla presenza dei rispettivi presidenti, il ministro della Giustizia **Andrea Orlando** si è impegnato a collaborare con l'avvocatura, ma solo nel momento in cui si presenti con una sola "voce", altrimenti ben altri e ben più gravi gli appaiono i problemi della giustizia cui dare priorità.

Il ministro ha ragione; ma allora, mancando l'unità e non potendo restare immobili, dovrebbe essere ancor più sentito il dovere di trovare mezzi alternativi, basati sulla competenza, per fare fronte alla situazione.

«Basta investire i contributi degli avvocati attraverso istituti finanziari che, nella loro veste di clienti, non riconoscono a chi li assiste compensi decorosi»

Da qui, alcune soluzioni di cui si discute nei gruppi di lavoro dei Consigli degli Ordini e, da poco, anche nelle Commissioni del Consiglio Nazionale Forense e della Cassa Forense. Tra queste una, che lascia entusiasti coloro che ne possono beneficiare e senza parole coloro che potrebbero attuarla: modificare il regime degli investimenti della Cassa Forense.

E infatti: perché mai la Cassa Forense dovrebbe continuare a investire i contributi degli avvocati attraverso istituti finanziari che, nella loro veste di clienti, non riconoscono agli avvocati che li assistono compensi decorosi (parliamo di migliaia di cause di recupero crediti pagate poche decine di euro, in forza di convenzioni inderogabili...)? Così facendo, la stessa Cassa permette che si sottragga dignità agli avvocati, spostando profitto sui loro clienti.

Il tema in discussione, in questo caso, non è quello dei minimi tariffari (e di avvocati lamentosi che battono i piedi...), ma di avviare un volano da parte di un soggetto economicamente forte – che potrebbe e dovrebbe tutelare gli iscritti, iniziando da quelli più deboli – e, comunque, lo sviluppo del sistema che lo alimenta.

In altri termini, le istituzioni forensi devono contribuire allo sviluppo dell'avvocatura, ancor più in un momento in cui tutti deplorano la stagnazione degli incarichi e la riduzione dei compensi. In tale contesto, la Cassa Forense dovrebbe collaborare (solo) con chi rispetta quegli avvocati che permettono alla stessa Cassa di esistere, così incentivando l'intero mercato a farlo.

In conclusione, solo passando dalle parole ai fatti – e soprattutto dalla mera astrazione alla vera coerenza – sarà possibile attuare un cambiamento verso gli obiettivi da te indicati come di interesse comune dell'avvocatura.

Un caro saluto.

Damiano Lipani



DIETRO LE QUINTE DEL LEGAL DI CISCO

Abbiamo incontrato Mark Chandler, senior vicepresident e general counsel del colosso informatico che ogni anno spende circa 100 milioni di dollari in parcelle

di **anthony paonita**

Potremmo definire **Mark Chandler** l'avvocato riluttante. Dopo la laurea in giurisprudenza, Chandler, che oggi è senior vicepresident e general counsel di Cisco Systems Inc., ha lavorato un paio d'anni per un piccolo studio legale. Ma la sua passione era l'economia. Mentre era in Germania ha cercato di entrare alla Fondazione Robert Bosch. Poi ha svolto un'internship in Siemens, che alla fine gli ha offerto un lavoro. Come si dice, una cosa tira l'altra

You can call Mark Chandler the reluctant lawyer who changed his mind. After finishing law school Chandler, senior vice president and general counsel of Cisco Systems Inc. worked for a small law firm for a couple of years. It was not what he really wanted to do, and having spent some time in Germany, he applied for the Robert Bosch Foundation. He thought he could go back to his undergraduate passion, economics. While in Germany, he interned for Siemens, which later offered him a job. One thing led to another, and he became the general counsel of Cisco, a huge company

e così si è ritrovato a ricoprire il suo attuale ruolo nel colosso tecnologico, Cisco. Chandler guida un dipartimento legale che conta più di 230 avvocati e il team di compliance.

Lavorare in house è stato ciò che voleva fin dall'inizio?
Dipende da che cosa intende con le parole "fin dall'inizio." Alla fine dell'università (law school, ndr), ho lavorato in una piccola società legale per circa due anni a Palo Alto (California, in Silicon Valley). Erano solo tre persone. Sono andato alla Stanford Law School e non mi sono divertito a lavorare in grandi aziende durante i miei periodi di collaborazione estiva. Non pensavo a fare l'avvocato. Poi ho avuto un'offerta da questo studio legale e ho lavorato lì per un po'. Dopo due anni ho deciso che non mi piaceva quello che stavo facendo.

Perché?
Non mi piaceva la logica delle ore da fatturare. Gli incentivi per il timekeeping. Se riuscivo a essere più efficiente, subivo più pressione per trovare altre ore da fatturare. Così ho deciso di lasciare l'avvocatura.

that makes the hardware and software that runs the Internet. He presides over a legal department of more than 230 lawyers and a compliance department, which reports to him.

Did you want to work inhouse from the beginning? Or did you work in private practice, and at some point you decided to go inhouse?
It depends on what you mean by "from the beginning." At the end of law school, I worked in a small law firm for about 2 years in Palo Alto [California, in Silicon Valley]. It was only three people. I went to Stanford Law School, and I didn't enjoy working in big firms during my summer associate periods. And I wasn't planning on practicing law. Then I got an offer from this guy and worked for him. After two years, I decided I didn't like what I was doing. I didn't like keeping time, I didn't like the incentives for timekeeping. It seemed that the more efficient I was, the more pressure there would be for me to find additional hours. So I decided to leave law.

I looked to go back to the economics world, which is what I excelled at in college. I was looking for an application to the London School of Economics, because I wanted to go overseas. And found an application instead for the Robert Bosch Foundation in Germany and I happened to learn some German in high school. I went to Germany

E quindi?
Ho cercato di tornare al mondo dell'economia, che è quello che mi ha appassionato durante gli anni del college. Mi sarebbe piaciuto frequentare la London School of Economics, perché volevo andare all'estero. Poi ho trovato un'offerta per la Fondazione Robert Bosch in Germania. Sono partito e ci sono rimasto per un anno. Ho trascorso tre mesi a lavorare nel ministero dell'Economia e per altri tre mesi ho svolto un tirocinio in Siemens. L'azienda, poi, mi ha offerto un lavoro nel suo dipartimento di marketing negli Stati Uniti. Ho accettato, ma dopo un paio d'anni mi hanno chiesto di tornare in Germania. La cosa non mi andava. Per fortuna un mio amico, in quei giorni, mi ha detto che una società che conosceva stava cercando un legale interno. E il lavoro mi è piaciuto molto fin da quando ho iniziato.

Quanti anni sono passati?
Sono 29 anni a luglio.

Come è organizzato il reparto legale?
Siamo allineati con la nostra attività nella massima misura possibile. Le nostre attività cambiano e questo ci

for a year. I spent three months working in the Economics Ministry and three months working for Siemens. And I loved being inside a company on that internship. Siemens offered me a job in its marketing department in the U.S. and I spent a couple of years and was being transferred back to Germany. I didn't want to go back at that point, and I happened to run into someone at a political fundraiser, an old friend who knew a company that was looking for a general counsel. It's a whole another story why I was hired.

I loved it from the day I started. That will be 29 years next month [July]. And I love being inside counsel. I've been a general counsel of a Fortune 500 company for all except about five years of that period.

How is the legal department organized? Is it by practice areas, or business units?
We're aligned with our business to the greatest extent possible. Our businesses change, so we reorganize frequently. Right now I have five core areas that don't change: securities and corporate work, a person who does M&A, a person who does IP who mines our engineering work and maintains IP protection for our innovation, and a person who maintains the compliance function. That's the

Prata & Mastrale

HOUSE OF TAILORING



Il tuo miglior biglietto da visita?
Un abito sartoriale su misura ... fatto bene!

Aldo Invitti di Conca

Prata & Mastrale – House of Tailoring
Via Fatebenefratelli, 17 – Milano
Tel. 02 655 60 920
pratamastrale.it

«

Non mi piaceva la logica delle ore da fatturare. Gli incentivi per il timekeeping. Se riuscivo a essere più efficiente, subivo più pressione per trovare altre ore da fatturare. Così ho deciso di lasciare l'avvocatura

»

ethics program, investigations and so forth. I also have a legal operations director who manages a group of 30 people who are in charge of speeding up and simplifying the way we run our contracts, to take everything that's repetitive work that's got a standard and can be repeated, to automate that to the greatest extent possible and accelerate that work.

Then I have other groups that are organized by business unit and sales territory. No one is responsible for just sales territory or just engineering. Those four individuals have responsible for some engineering and some sales. I want them to think together.

I also have a litigation group, which is central. The person in charge is also responsible for managing our software licensing group. She has a lot of experience there and it keeps her close to the customers.

In the legal ops group, are they lawyers, or is it headed by a lawyer?
It's headed by a lawyer who was an engineer before he was a lawyer. He was a chip designer who went to law school. He had a career supporting marketing, he went into marketing and this is what he does in legal. He has a deep interest in how technology can transform how work gets done. He has a good sense of what's possible.

porta a riorganizzare frequentemente anche l'assetto del team legale. Adesso siamo organizzati alcune aree fondamentali: securities e corporate work, m&a, ip e compliance. Poi abbiamo un team che si occupa del nostro programma di etica. C'è un direttore legale che gestisce un gruppo di 30 persone che ha il compito di semplificare al massimo alcune delle nostre attività più ripetitive, ricorrendo a degli standard operativi o a vere e proprie procedure di automazione.
Poi abbiamo un team di litigation centrale. Il responsabile si occupa anche della gestione del nostro gruppo di licenze software.

Il team è guidato da un avvocato?
È diretto da un avvocato che prima era un ingegnere. Era un designer di chip che poi ha frequentato la law school. Aveva una carriera nel marketing. E ha un profondo interesse per come la tecnologia possa trasformare il lavoro che viene fatto. Ha un buon senso di ciò che è possibile.

Avete un panel legale esterno?
Non abbiamo un panel particolare. Ci basiamo su RFP. Assegnamo i lavori a seconda dei casi. Tutta l'attività corporate and securities è

Do you have an outside counsel panel?
We don't have a particular panel. We rely on RFPs. We separate work in some ways. All our corporate and securities work is done by Fenwick & West. It's done on a fixed fee basis and we benchmark the cost frequently, every 18 months with what others are spending. That's all you can eat for securities and board work. We do our M&A on a fixed fee basis with a set number of deals being handled on a fixed rate per deal. And then we have three firms for those.

Which firms?
Fenwick & West, Hogan & Lovells, Covington, and Cooley. Four firms.

Do you use any local counsel in Italy?
I'm sure we do, but I don't know who it is.

If you had to estimate of what percentage of your outside fees are alternative billing?
70 percent of outside fees are fixed fee.

What's your outside legal spend?
About $100 million on outside fees per year. About half of my spend. Our litigation spend is about $50 million and we spend a little more than $20 million on patent prosecution.

fatta da Fenwick & West. Abbiamo un contratto di base che prevede un compenso fisso che confrontiamo con i prezzi di mercato ogni 18 mesi. Anche l'm&a lo facciamo a prezzi fissi. Qui lavoriamo con diversi studi.

Quali?
Fenwick & West, Hogan & Lovells, Covington e Cooley.

Avete uno studio locale in Italia?
Sono sicuro di sì, ma non ricordo quale sia.

Quanto pesano le soluzioni di alternative billing sul totale degli incarichi?
Il 70% dei lavori che assegnamo è a tariffa fissa.

E qual è la spesa legale per consulenze esterne di Cisco?
Spendiamo circa 100 milioni di dollari all'anno. Circa la metà della mio budget. Per le controversie spendiamo circa 50 milioni di dollari e poco più di 20 milioni di dollari per la patent prosecution.

Pensa che i consulenti esterni e gli avvocati in house abbiano competenze molto diverse?
Mai generalizzare. Il consulente esterno più efficace è capace di

Do you think outside counsel and inhouse counsel have different skill sets?
Yesterday's New York Times *crossword puzzle had a clue: "tips for writers," and the answer was "never generalize." I think that that applies here. I think the*

«

The best outside counsel gives me an answer for a business problem, not just a legal answer. And I'd say to be effective inhouse you have to understand that you're solving business problems.

»

utilizzare le competenze legali per risolvere un problema aziendale. Capita che un avvocato mi fornisca una buona risposta in termini di legge ma che poi il mio team in house debba cercare di tradurla o adattarla alle esigenze dell'azienda. Ecco, i consulenti bravi non si limitano al compitino di diritto.

Che qualità ha il giurista d'impresa ideale?
Primo, passione per la mission dell'azienda. Noi lavoriamo per rendere migliore il mondo. Poi, consapevolezza che i problemi che gestiamo sono problemi aziendali. In terzo luogo e di pari importanza, il giurista d'impresa che voglio nel mio team deve essere una persona davvero intelligente. Quarto, è la collegialità. Sono stato accusato di aver messo assieme gli ospiti ideali per una cena e non un dipartimento legale. Ma per me è importante che la squadra sia composita, fatta di persone gradevoli, capaci di confrontarsi e di essere unite.

Come valuta un possibile candidato per il suo team?
Faccio attenzione a come analizza i problemi che gli pongo. Come li esplora. E a come avrebbe risposto a una domanda senza tutte le

most effective outside counsel understand they're using legal expertise to solve a business problem. The problem I need to solve is always a business problem. The best outside counsel gives me an answer for a business problem, not just a legal answer. And I'd say to be effective inhouse you have to understand that you're solving business problems.

Outside counsel, there are some times when you want people to give you a legal answer. Sometimes I get an outside counsel who gives me a good legal answer, but then I have to make certain that we're managing inhouse fo the business problem. Really good outside counsel get that, and don't just do the purely legal piece.

What is the ideal inside counsel like?
Passion about the mission of the company. I want people who know we're making the world a better place and I want them to put the time and effort and energy to get the reward of being part of something bigger than themselves. Number two is a perspective that the problem is a business problem. Third, and co-equal, is I want to hire people who are really smart. Fourth, is collegiality. I've been accused of assembling a dinner party, not a legal

«

Il consulente esterno più efficace è capace di utilizzare le competenze legali per risolvere un problema aziendale

»

informazioni. In secondo luogo, e questo è veramente importante, faccio caso a chi usa il "noi" invece dell' "io". Mi piace chi pensa che i risultati e traguardi raggiunti non siano solo frutto di meriti individuali ma conseguenza di un lavoro di squadra.

department. One of the things I love is that with our meetings, they're not all staring at their laptops. There's a lot of chat. The team likes each other, we have a very low level of politics. And I think that desire to be with each other is a critical part of our success.

When you talk to a potential hire, how do you judge intelligence?
How they analyze problems I tell them. How they parse it out. And how they would answer a question without all the information. Second, and this is really important, people who use "we" instead of "I" when talking about their personal accomplishments. I don't mean the royal "we," are they happy to describe an outcome that involved multiple people, and are they happy to share the credit?" People who credit themselves are less interesting to me than people who credit a team.



ENEL riorganizza L'UFFICIO LEGALE

Giulio Fazio, head of Legal and corporate affairs del gruppo, racconta a *MAG* le nuove posizioni e i cambi di responsabilità all'interno della funzione legale del gigante dell'energia italiano

di **rosailaria iaquinta**

Nuovo assetto per l'ufficio legale di Enel. Nuove funzioni e nuovi responsabili all'interno del Legal and corporate affairs a partire da giugno 2017. I cambiamenti, secondo quanto *inhousecommunity.it* rivela, sono legati alla nascita di alcune divisioni a livello di gruppo e allo scioglimento di alcune responsabilità legali ad interim, come quella sull'Italia (ora affidata permanentemente a **Giuseppe Conti**) e quelle sul Centro e Nord America e l'Africa subsahariana e l'Asia (di cui si occuperà **Edgar Miller**, insieme alla divisione Renewables Energies).

> «È cambiata la nostra mission. Partecipiamo agli incontri strategici, in cui si prendono le decisioni aziendali»

La premessa necessaria è che l'organizzazione legale del gigante dell'energia diretta da **Giulio Fazio**, responsabile affari legali e societari a livello mondiale, combacia perfettamente con quella del gruppo. Dal 2014, così come le altre linee aziendali, anche il Legal and corporate affairs è organizzato a matrice, vale a dire per aree territoriali, di business e di staff. Strutture che operano in maniera integrata e sinergica. Per effetto di questa organizzazione, Enel conta 19 unità legali, declinate principalmente in relazione alle attività e alle molteplici geografie in cui la società opera.

Quattro di queste aree sono state create a giugno 2017 per conformarsi agli sviluppi normativi europei e seguire i principali ambiti di intervento su cui si basa il piano strategico del gruppo: Data Protection Office, per

III edizione

inhousecommunity.it Awards

Giovedì 12 ottobre 2017 • Milano

Main Partner

CAGNOLA & ASSOCIATI STUDIO LEGALE

CARNELUTTI LAW FIRM

CASTALDIPARTNERS 1996

cdra COMANDÈ DI NOLA RESTUCCIA AVVOCATI

FAVA&ASSOCIATI STUDIO LEGALE

GATTAI, MINOLI, AGOSTINELLI, PARTNERS STUDIO LEGALE

Gatti Pavesi Bianchi

GEBBIABORTOLOTTO PENALISTI ASSOCIATI

LATHAM&WATKINS

IL LIMATOLA AVVOCATI

PORTOLANO CAVALLO

stufano gigantino cavallaro e associati studio legale e fiscale

Sponsor

Accuracy

ArKadia TRANSLATIONS

AXERTA INVESTIGATION CONSULTING

Laurence Simons

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it


Giuseppe Conti

assicurare la compliance privacy e data protection alla luce del nuovo Regolamento europeo con a capo **Francesco Giorgianni**; Industrial Law and Property Rights, guidata da **Bruno Baracchini**, per gestire efficacemente il licensing anche in relazione alla nuova disciplina del patent box; Legal transformation and magament support, seguita da **Simona Gagliardi** per guidare la crescita digitale delle attività legali, la loro semplificazione e riorganizzazione continua e dare una visione omogenea e monitorata dei fenomeni a livello globale; e Legal and corporate affairs e-solutions, il cui responsabile è **Edoardo Marcenaro**, per fornire l'assistenza legale necessaria dalla fase di individuazione a quella di sviluppo di nuovi business, prodotti e servizi diversi dalla commodity ritenuti di interesse per Enel.

In totale sono circa 510 i legali di Enel nel mondo, 150 in Italia. L'intera organizzazione della funzione legale e i suoi recenti aggiornamenti sono stati accompagnati da un

IL GRUPPO IN CIFRE

62.080	510	150	70.529 mln	3.243 mln
Il numero totale dei dipendenti	I legali del gruppo nel mondo	Risorse legali in Italia	I ricavi del 2016	L'utile netto ordinario del 2016

Dati al 31/12/2016


Edgar Miller

> «Abbiamo un unico "registro dei legali esterni", che rinnoviamo continuamente sulla base delle nostre esigenze e di un sistema di *performance review*»

profondo cambiamento del ruolo dell'avvocato in Enel ispirato da una forte messa in discussione del modello tradizionale dell'avvocato d'impresa. Ai legali del gruppo è stato chiesto negli anni di misurarsi in aree di competenze nuove, assumendone anche la guida, per sviluppare punti di vista nuovi ed elaborare soluzioni diverse in grado di produrre valore per l'azienda. «Essendo cresciuti molto in dimensioni, con le nuove attività, la liberalizzazione, i mercati regolati e l'apertura ad altri mondi e Paesi, abbiamo avuto modo di metterci in discussione in continuazione», spiega in questa intervista a *MAG* Giulio Fazio. «Molti avvocati hanno cambiato posizione nel tempo. Questo ha permesso loro di guardare le cose in un modo un po' nuovo. Una cosa che in genere capita quando si cambia mestiere e si va in un'altra società». Grazie anche a questa costante riformulazione dei ruoli, Enel ha superato la percezione

del legale come mero business partner e considera l'avvocato tra le leve strategiche determinanti nell'assunzione di decisioni e nel conseguimento degli obiettivi.

Avvocato Fazio, in un gruppo come Enel quanto è decisivo il ruolo del giurista d'impresa?
Lavoriamo in ambiti altamente regolati per cui i temi legali sono rilevanti e determinanti, non solo in termini di prevenzione del rischio, ma anche per l'orientamento degli affari. Così come è importante conoscere dal punto di vista ingegneristico quale sia la migliore tecnologia per costruire un impianto e dal punto di vista economico se l'impianto sarà remunerativo o meno, è fondamentale capire dal punto di vista legale se ci si assume rischi che non si dovrebbero assumere, se una certa struttura politica può garantire una vita più duratura degli impianti.

Quindi?
Quindi interveniamo nelle fasi decisionali in cui intervengono le unità di finanza o di ingegneria. Partecipiamo proprio alla scelta. Il nostro supporto garantisce che il business sia più sostenibile, più duraturo, più sicuro e che ci siano meno costi inutili.

LE 19 UNITÀ LEGALI DI ENEL

Unità di STAFF

Seguono le materie legali specialistiche per tutte le società del gruppo a livello globale e di Paese

- Compliance
- Corporate Affairs
- M&a and Group significant litigation
- Legal Finance
- Industrial Law and Property Right
- Legal Transformation
- Data Protection Office

Unità di BUSINESS

Si occupano delle questioni legali relative ai diversi business di Enel a livello globale

- Legal and Corporate Affairs
- Renewable Energies
- Thermal Generation
- Trading
- Infrastructure & Networks
- E-solutions, ICT
- Procurement

Unità di AREA

Curano le questioni legali relative alle società con cui Enel è presente in ogni country/region

- Legal and Corporate Affairs
- Italy
- Iberia
- North/Central America
- South America
- Europe and North Africa
- Sub Saharian Africa and Asia

Studio Legale Menichetti

JOBS ACT
ANCHE PER GLI AUTONOMI

Il nuovo Jobs act degli autonomi ha introdotto nuovi diritti e inedite tutele a favore di professionisti e partite Iva.

Tra le tante novità si segnalano i divieti di concordare termini di pagamento superiori ai 60 giorni o di consentire, nel caso di prestazioni continuative, il recesso del committente senza congruo preavviso.

E' stata, poi, riconosciuta in via permanente ed in caso di disoccupazione, l'indennità Dis-coll a favore di iscritti agli albi, assegnisti, dottorandi di ricerca e collaboratori in via esclusiva.

Gli iscritti agli albi e le partite Iva appartenenti a categorie prive di specifiche tutele pensionistiche avranno, inoltre, diritto ad un trattamento economico per congedo parentale, per un periodo massimo di sei mesi, entro i primi tre anni di vita del bambino.

Professioniste e lavoratrici autonome potranno peraltro, in caso di gravidanza, godere della indennità di maternità nei 2 mesi antecedenti e nei 3 successivi al parto, anche nel caso di non effettiva astensione dal lavoro.

Sul piano fiscale, non vi sono più tetti di deducibilità per le spese di vitto ed alloggio sostenute da professionisti e lavoratori autonomi per l'esecuzione di incarichi lavorativi, mentre sono ora deducibili, entro il limite annuo di 10.000 euro, le spese per l'iscrizione a convegni, congressi, master, e corsi di formazione o di aggiornamento professionale.



L'Avv. Lorenzo Cantone

Ma la innovazione normativa forse più efficace ed innovativa, peraltro in linea con gli standard europei da tempo invocati dai lavoratori autonomi e dai professionisti, appare essere quella relativa al diritto di questi ultimi ad applicare il tasso di interesse di mora (attualmente dell'8%) ai ritardati pagamenti. Tale diritto scatta, senza necessità di formale messa in mora, alla scadenza dei 30 giorni successivi al ricevimento da parte del debitore della fattura (o della richiesta di pagamento di contenuto equivalente) o a partire dalla eventuale successiva accettazione o verifica della conformità della merce o dei servizi alle previsioni contrattuali, qualora detta verifica sia espressamente prevista dalla legge o dal contratto.


Bruno Baracchini

Siete una linea del business...
Il nostro mandato non è solo ridurre le spese per gli avvocati. Dobbiamo eliminare i processi che non funzionano e portano danni ai clienti. È cambiata un po' anche la nostra mission. Il coinvolgimento degli avvocati non avviene solo nell'occasione di liti o nei casi in cui si debba discutere un sistema legale complesso, ma partecipiamo agli incontri strategici, in cui si prendono le decisioni aziendali.

La struttura legale che lei guida è molto articolata, come riesce a orchestrarla?
Grazie all'organizzazione delle attività a matrice, c'è molta delega. Abbiamo tutti un unico sistema informativo, che è diventato la nostra piattaforma di lavoro quotidiana e che facilita la condivisione delle informazioni senza nessun sovraccarico. Poi ci sono vari staff meeting tra i capi delle varie unità.

«In passato gestivamo parte del contezioso massivo con delle gare. Però ci siamo resi conto che i meccanismi al ribasso abbassano molto la qualità»


Simona Gagliardi

Quali sono i benefici maggiori?
Tutto questo permette la migliore circolazione delle informazioni, la condivisione dell'esperienze e fa risalire soltanto i punti realmente critici. Lavoriamo veramente tutti insieme anche se da Bogotà, Roma o Buenos Aires. Il confronto è in tempo reale e molto frequente. Personalmente, gran parte del mio tempo lo passo in Colombia, Perù, Argentina o Brasile. Un giorno sono in un posto, quello successivo in un altro. Lo faccio per garantire lo stesso tipo di supporto che un tempo si assicurava solo dall'Italia a tutto il mondo.

Ci sono delle direttive di azione comuni?
Sì, abbiamo tutti gli stessi criteri. Le strategie sono condivise, i livelli di intervento prevedono una co-gestione. Ad esempio, il contenzioso è mappato tutto allo stesso modo. Abbiamo anche un sistema di conflict check abbastanza sofisticato. La strategia di difesa nei contenziosi seriali viene decisa insieme all'unità centrale. Infine abbiamo un unico "registro dei legali esterni", che rinnoviamo continuamente sulla base delle nostre esigenze e di un sistema di performance review periodica.

Come funziona l'affidamento dei mandati? È diretto o su gare?
In passato gestivamo parte del contezioso massivo con delle gare. Però ci siamo resi conto che i meccanismi al ribasso abbassano molto la qualità quindi gestiamo gli affidamenti sulla base dell'albo di studi che abbiamo creato, facciamo ruotare gli incarichi e andiamo in automatico sui professionisti che riteniamo possano assisterci nel modo più adeguato a seconda dei casi.

Qual è la prossima sfida per i legali di Enel a suo avviso?
La società è cambiata molto negli anni e continuerà a farlo anche nel futuro. Ne è testimonianza l'attenzione all'area digitale e sui nuovi business. La sfida sarà comprendere le strategie aziendali e guidare il cambiamento insieme alle altre funzioni.

LA VIA DELLA SETA?
Passa anche dalla Borsa





Gli sforzi della Cina di aprire le sue porte agli investitori stranieri sono stati in parte ripagati poche settimane fa, quando il provider Msci ha annunciato l'ingresso delle azioni cinesi di categoria A (222 quelle selezionate al momento) nel suo indice globale mercati emergenti. L'inclusione inizierà a maggio 2018 e la seconda fase del processo avverrà ad agosto di quell'anno.

Le azioni cinesi potranno dunque essere oggetto di investimenti da parte di fondi che, nel complesso, rappresentano la modica cifra di 1,6 trilioni di dollari e che potrebbero iniettare nelle Borse cinesi almeno 17 miliardi nel prossimo anno, stando al calcolo di Msci.

A oggi, gli investitori stranieri hanno in mano solo l'1,5% delle stock cinesi. Ed è forse per questo che la notizia ha entusiasmato i mercati della repubblica popolare e l'indice CSI 300, dove sono inclusi i gruppi quotati alla Borsa di Shanghai e di Shenzhen, ha guadagnato l'1,2% salendo ai livelli di chiusura più alti dalla fine del 2015.

Gli esperti però sgonfiano l'entusiasmo. Per **Kim Catechis**, head of global emerging markets di Martin Currie, gruppo Legg Mason, «con un'inclusione iniziale sotto il 5%, l'impatto sugli altri indici dovrebbe essere limitato, visto che A-shares dovrebbero pesare solo per lo 0,1% dell'Msci All Country World Index, lo 0,5% dell'Msci Emerging Market e lo 0,6% dell'Asia (Giappone escluso)».

L'impatto, evidenzia, «sarà maggiore quando verranno inclusi più titoli del mercato A-share». Per capire quanto potrebbe volerci, la Corea del Sud è entrata nell'indice con il 20% del suo mercato nel 1992 ed è arrivata al 100% nel 1998; Taiwan è entrato con il 50% nel 1996 e ha raggiunto il 100% nel 2005.

Inoltre, gli investitori internazionali devono tener conto di alcune tematiche come il controllo del capitale. Il mercato delle A-share è ancora considerato un'opzione più costosa rispetto ad altre, poiché ci vogliono ritorni molto alti per compensare l'aumento di volatilità dei prezzi delle azioni domestiche. E il livello di trasparenza delle aziende domestiche cinesi è inferiore a quanto gli investitori internazionali vorrebbero.

Resta dunque da vedere che tipo di opportunità i nuovi prodotti offriranno agli investitori. Ma la mossa di Msci resta una vittoria simbolica per la Cina dopo anni di attività di lobby sul provider. E un segno di apertura sul mercato in controtendenza con spinte protezionistiche di alcuni Paesi, fra cui gli Usa.



Nello SHIPPING nuovi spazi di INVESTIMENTO

Il settore vive un contesto positivo. Ma a livello di finanziamenti soffre la ritirata delle banche. Una marcia indietro che lascia posto al mercato del debito e al business del distressed

boom c'è stato nella seconda metà dei primi dieci anni del Duemila, quando il settore dello shipping, ovvero del trasporto di merci e persone via mare, ha visto una forte crescita degli investimenti soprattutto di natura bancaria. Ma poi, complici la crisi economica, le caratteristiche e la complessità di questo tipo di mercato, il sogno è finito.

Tanto che oggi il comparto «è quasi atrofizzato, perché non riesce a trovare le risorse per crescere», spiegano **Fabrizio Vettosi** e **Ciro Russo**, rispettivamente managing partner e partner della società di advisory e investimento Venice Shipping and Logistics (VSL) parte del gruppo Palladio Holding.
Eppure se guardiamo al contesto di mercato le opportunità ci sarebbero. Nel 2016, il trasporto marittimo a livello globale ha superato le 10 miliardi di tonnellate, il 20% delle quali nel Mediterraneo. In Italia, la presenza di navi nei tre principali porti container (Gioia Tauro, Genova e La Spezia) è cresciuta dal 2012 a oggi dell'86,4% e l'import export via mare, a livello nazionale, ha raggiunto i 217 miliardi, il 120% in più rispetto a 10 anni fa.
Tutto questo però non sta bastando per attirare investimenti nello shipping italiano. Al contrario, il settore sta vivendo un periodo di disintermediazione nell'attività di investimento, con banche e private equity sempre più scrupolosi nel valutare i finanziamenti. Il che però lascia spazio a nuovi player, come ad esempio i fondi di private debt o di turnaround, e a differenti strumenti fra i quali i bond.

IL DISIMPEGNO DELLE BANCHE

Fino al 2008, le fonti di finanziamento dello shipping erano rappresentate dalle banche per l'82%.
Oggi questo valore è sceso di almeno 30 punti percentuali (era il 59% nel 2013) e il trend sembra destinato a continuare. A livello globale, nel 2015 l'ammontare raccolto nello shipping escluse le crociere, stando ai dati di Marine Money & Clarksons, è stato pari a 65 miliardi di dollari, dei quali 16 miliardi di bond, 700 milioni dai private equity e 45,6 miliardi provenienti dalle banche. Entrambi i dati sono in netto calo rispetto al 2007, quando i miliardi complessivi raccolti erano 134, dei quali 92 di natura bancaria.
Questo progressivo disimpegno, osservano Vettosi e Russo, «è legato a una serie di motivi, tra i quali, in primo luogo, i rendimenti. Nei primi anni Duemila si sono visti valori che oggi non ci sono più».
Il motivo è che «i cicli di mercato sono diventati più brevi, meno accentuati e non consentono il recupero dell'investimento come prima» mentre «la leva resta alta». Un mix che ha provocato la non esigibilità di molti dei crediti. Non


Fabrizio Vettosi

«Nel distressed ci sono molte opportunità ma per sfruttarle appieno e creare valore occorre che gli operatori abbiano un approccio da aggregatori di imprese più che finanziario»

a caso, dei 13 miliardi dollari di esposizioni complessive, 6 miliardi sono riconducibili allo shipping. Poi c'è una regolamentazione bancaria più severa: «Con Basilea IV – aggiungono – la situazione potrebbe anche farsi ancora più aspra» perché ad esempio, la normativa «introduce l'obbligo di ponderare al 120% i crediti verso il settore nel calcolo dei ratio di vigilanza a prescindere dal merito di credito, contro il 75% ad esempio del real estate».

CARATTERE INDUSTRIALE

Tuttavia, uno dei motivi principali del difficile rapporto tra banche e shipping, osservano Vettosi e Russo, è la complessità del settore: «Investire nello shipping – spiegano i due professionisti – non significa solo puntare su determinati asset, ossia le navi, ma anche sull'uso che se ne fa, sul carico e in generale sulle competenze di chi gestisce quella nave». In sostanza, «si tratta di un investimento di

financecommunity.it Awards

16 NOVEMBRE 2017 • MILANO

Main Sponsor

Belluzzo & Partners
Tax · Legal · Finance

CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIEB

CRACA
DI CARLO
GUFFANTI
PISAPIA
TATOZZI
& ASSOCIATI

CURTIS
Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosle LLP

大成 DENTONS

DLA PIPER

GIANNI·ORIGONI
GRIPPO·CAPPELLI
PARTNERS

GRIMALDI STUDIO LEGALE

LATHAM&WATKINS

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

LOCONTE & PARTNERS

Morpurgo e Associati
Studio Legale

PEDERSOLI
STUDIO LEGALE

Simmons & Simmons

Sponsor

Accuracy

JAGUAR

LAND ROVER

MONT BLANC

MORROW SODALI

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it


Ciro Russo

tipo industriale, simile a quello infrastrutturale, e di servizi», aggiungono, «dove occorre sempre valutare gli aspetti tecnici, quindi le caratteristiche della nave, ma anche quelli industriali, il know how, la tipologia di attività e il tipo di carico». Ad esempio, «in passato chi ha investito nel dry (carichi secchi) e nell'offshore ha registrato delle perdite che non sono state recuperate, mentre le navi tanker hanno visto un rialzo». Sono tutte differenziazioni che rendono difficile, per chi non conosce bene il settore, investire nello shipping. «Dal canto nostro – aggiungono – nei nostri investimenti portiamo avanti un'analisi di mercato studiando i determinati segmenti sia lato offerta che nello sviluppo della domanda, per cercare di prevedere l'andamento dei cicli».

DISTRESSED E DEBITO

In questo contesto, la progressiva ritirata delle banche nello shipping finance e l'aumento delle esposizioni del settore hanno dato vita a nuovi spazi di business. Il primo è il comparto distressed, nel quale si stanno muovendo fondi di turnaround. Fra questi ad esempio c'è Pillarstone, che nel marzo scorso ha rilevato i crediti delle banche ed è diventato ufficialmente socio al 100% di Premuda. «Nel distressed ci sono molte opportunità ma per sfruttarle appieno e creare valore occorre che gli operatori abbiano un approccio da aggregatori di imprese più che finanziario», dice Vettosi. Dall'altro lato, per sopperire alle necessità di risorse delle imprese, osservano, «vediamo uno spostamento ai finanziamenti diretti agli armatori, tramite bond o fondi di private debt». (*l.m.*)

CAPITALI PAZIENTI:

chi sono I PERMANENT INVESTOR

Sono simili ai private equity, ma hanno tempi più lunghi e fanno acquisizioni mirate.
Sono holding, fondi sovrani, realtà specializzate.
E sono quasi tutti stranieri



Da Blackstone Tactical Opportunities a 3G, passando per Verlinvest e Temasek. Si chiamano "permanent capital investor", sono simili ai tradizionali private equity come approccio e best practice ma si differenziano in particolare per la durata e per la predilizione per larghe minoranze del loro investimento. Nell'ultimo anno in Italia questo tipo di investitori è stato protagonista di almeno tre operazioni di questo tipo – quattro se consideriamo anche la vendita da parte di Ardian di una quota di minoranza di Kos a Cir e F2i - e stando agli addetti ai lavori, altri deal di questo genere sarebbero in arrivo. Come spiega **Michele Marocchino**, managing director di Lazard in Italia, «si tratta di un trend positivo perché è segno che l'economia italiana è più matura e viene percepita dagli investitori stranieri come stabile e sicura». Poiché infatti «questi soggetti hanno tempi di investimento solitamente più lunghi rispetto al tradizionale private equity, dai 5 ai 10 anni, hanno bisogno di un contesto che sia duraturo». Inoltre è una tendenza che viene da un'esigenza di mercato: «Gli imprenditori di seconda o terza generazione – dice Marocchino – che stanno vivendo il vero ricambio generazionale hanno bisogno di risorse per organizzare l'azienda, ad esempio per liquidare un parente, e per avviare nuovi investimenti». Da qui una maggiore richiesta di investitori di minoranza. I quali, a oggi, sono però per lo più stranieri in Italia.



PROGECT
Facility Management

UN'UNICA AZIENDA, INNUMEREVOLI SOLUZIONI PER TUTTI.

All'avanguardia nel Facility Management per aziende e privati.

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

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

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

Progect SA - Facility Management

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

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

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

info@progect.ch
www.progect.ch



Michele Marocchino

«si tratta di un trend positivo perché è segno che l'economia italiana è più matura e viene percepita dagli investitori stranieri come stabile e sicura»

PRIVATE EQUITY, IL CASO BLACKSTONE

Fra gli esempi più indicativi di questo trend c'è quello di Blackstone. Il colosso statunitense, che in Italia agisce con il senior manager **Andrea Valeri**, ha lanciato nel 2012 una piattaforma ad hoc per questo tipo di investimento, Blackstone Tactical Opportunities, che ha oggi circa 17 miliardi di dollari di asset in gestione. Ad aprile il gruppo ha acquisito il 33% circa di De Nora, azienda attiva a livello mondiale nella progettazione, produzione e fornitura di tecnologie elettrochimiche e per il trattamento delle acque. Gli azionisti e il fondo si sono accordati sull'implementazione di un piano industriale che vede il gruppo raggiungere i 600 milioni di euro di fatturato a fine 2021, dopo che De Nora è scesa a 431 milioni dai 460 del 2015, quando aveva registrato

un ebitda di 75 milioni. A pesare sui ricavi l'anno scorso è stata la minore spesa da parte delle compagnie petrolifere, che con il crollo del prezzo del greggio hanno comprato meno. Sulla stessa linea, il gruppo Usa aveva acquisito nel 2014 il 20% di Versace.


Andrea Valeri

Ma Blackstone non è l'unico ad aver lanciato realtà specializzate, di esempi, anche se non attivi in Italia, ci sono Cvc Capital Partners e Kkr nonché Investindustrial. Il fondo guidato da **Andrea Bonomi** ha lanciato un veicolo, della durata di 10 anni e con una dote di 850 milioni, destinato a ricomprare gli asset del fondo IV - lanciato per 2008 e con scadenza a 10 anni - per un valore complessivo di 750 milioni, tra cui il gruppo spagnolo gestore di parchi a tema PortaAventura.

HOLDING E FONDI SOVRANI

Oltre ai brand di private equity, fra i permanent capital investor ci sono anche le holding di investimento. Con una dotazione di capitale elevata, le holding, spiega Marocchino, «hanno iniziato una diversificazione dei propri investimenti e stanno guardando alle società non quotate». Fra questi si segnalano gli statunitensi 3G e Gdp ma anche il belga Gbl e Verlinvest, il braccio investimenti delle famiglie De Mevius e De Spoelberch. Proprio quest'ultimo, che tra l'altro fa capo alle famiglie fondatrici del colosso AbInBev, ha acquisito il 25% di Mutti, il gruppo numero uno nel settore delle conserve di pomodoro con 250 milioni


Andrea Bonomi



financecommunity.it

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti
del mercato finanziario

«Questi investitori non sono obbligati a vendere ma fanno leva su altri tipi di ritorni oltre l'exit, ossia i dividendi»

di ricavi. L'acquisizione rientra nell'ambito di un'operazione che prevede acquisto di azioni e aumento di capitale e attraverso la quale il gruppo intende sostenere lo sviluppo della società in particolare all'estero, dove raccoglie un terzo del fatturato. La terza categoria è poi quella dei fondi sovrani, fra i quali i fondi del Singapore Gic e Temasek, che in Italia ha investito in una quota di minoranza di Moncler nel 2016.

STRATEGIE, RITORNI, TARGET

Non solo la durata dell'investimento. A caratterizzare questo tipo di investitori è anche il rapporto con l'azienda. «I permanent capital investor – osserva Marocchino – acquisiscono esclusivamente quote di minoranza, lasciando la famiglia alla guida della società». Tuttavia, «a differenza dei tradizionali private equity non applicano per lo più clausole di drag along che vincolano la vendita dell'azienda dopo un determinato periodo di tempo e questo piace molto alle aziende». Si tratta dunque di un modo nuovo di fare private equity, senza ricorso alla leva o comunque con leva limitata e con un affiancamento degli imprenditori nella gestione dell'azienda. La particolarità è che «questi investitori non sono obbligati a vendere ma fanno leva su altri tipi di ritorni oltre l'exit, ossia i dividendi». Di conseguenza, sottolinea il managing director, «hanno un forte interesse a sviluppare la capacità di crescita dell'azienda nel lungo periodo. L'approccio è più flessibile e punta sulla capacità dell'azienda di generare cassa». In questo contesto le aspettative di ritorno, osserva, «sono più basse di quelle di un tradizionale fondo di private equity, con aspettative di Irr tra il 10 o 20%», ma d'altra parte «si tratta di rendimenti duraturi e stabili che sono legati anche alla ricerca di target con caratteristiche ben precise, ossia l'attività in settori di nicchia con un'importante quota di mercato e un'ottima capacità di generare cassa». Realtà eccellenti, esattamente come Mutti, De Nora e Moncler. (*l.m.*)

POSIZIONAMENTO, QUESTO SCONOSCIUTO

di **aldo scaringella**





Gli studi legali operanti in Italia hanno fatto progressi importanti negli ultimi 10 anni nell'implementazione e applicazione di strategie, piani di marketing e comunicazione.
Tuttavia c'è un punto su cui ancora hanno bisogno di fare una riflessione mirata: il posizionamento.

Questa strana parola, abusata dagli esperti di marketing e che anche nelle grandi case della business law inizia a essere utilizzata, ha un significato preciso: stare sul mercato in modo coerente rispetto a ciò che si è e si vuol essere nel proprio contesto competitivo.

Ebbene cari avvocati, non pensate che sia ora di dare un valore semantico a questo concetto? L'alternativa, infatti, è che resti una parola vuota di cui, nonostante le miriadi di consulenti, orde di comunicatori e valanghe di strateghi, continuerete a ignorare il senso.

Ormai da qualche anno, gli studi italiani sono target per offerte commerciali di visibilità provenienti da organizzazioni di qualsiasi sorta.
Qualche sera fa, il managing partner di un grosso studio presente nel Paese mi confidava di aver ricevuto via mail la comunicazione della vittoria di un premio come miglior avvocato donna d'Italia. Peccato che il professionista in questione sia un maschio barbuto che ha la ventura di avere un nome che finisce per "a".

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



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

barberino's
CLASSIC ITALIAN BARBER

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

www.barberinosworld.com

Insomma gli studi sono circondati, presi d'assalto. Talvolta da veri e propri cialtroni per i quali la definizione di mediocri sarebbe un complimento.
Non che questo non succeda anche nell'avanzatissimo, dal punto di vista della comunicazione e del marketing, mercato legale anglosassone. Ma lì esistono gli studi magic circle (first tier), quelli di seconda fascia e così via. Ogni realtà ha un suo posizionamento consolidato che si preoccupa di proteggere e salvaguardare. Questo significa che al posizionamento raggiunto corrisponde un panorama ben preciso di interlocutori. Soggetti di prima fascia nel loro settore.

In Italia, fatta qualche eccezione, questa saggezza ancora non c'è. Assistiamo dunque a strane accoppiate fra studi di primissima fascia e parvenu, al mix terribile di brand d'eccellenza e situazioni indefinibili. Senza che di queste strane commistioni vi sia consapevolezza. Basta dare un'occhiata ai social.
Come se il mitico Enzo Ferrari si fosse messo alla guida di una Dacia, magari solo per provarla, e tuttavia si fosse scattato un selfie da condividere con colleghi e amici.

Tutto questo, va sottolineato, ignorando le conseguenze delle proprie azioni, inevitabili e gravissime: a cominciare dall'impoverimento del brand dello studio con spostamento di parte della reputazione positiva acquisita nel corso dei decenni a vantaggio del proprio interlocutore di comunicazione. Legittimo ma privo di senso. Frutto di una sostanziale mancanza di comprensione delle regole di base del marketing e della comunicazione.

Dunque cari avvocati italiani e rispettivi consulenti/comunicatori e strateghi, che aspettate a fare una riflessione profonda su cosa serva davvero a migliorare la vostra immagine e a far crescere seriamente questo mercato?

Noi siamo disponibili a riflettere con voi. Ad assumerci la responsabilità delle nostre considerazioni, perché noi siamo first tier nel nostro settore e non possiamo rinunciare ad esercitare, talvolta sbagliando, la nostra leadership anche sulle idee oltre che sul contesto competitivo. Vogliamo provare a esercitare questa leadership insieme nel tentativo di costruire un circolo virtuoso dell'eccellenza? Attendiamo risposte.

E-COMMERCE, una leva per il food MADE IN ITALY



Oggi questo mercato in Italia vale 812 milioni ed è in crescita. Luigi Consiglio, presidente di Gea e tra i fondatori di Italia del gusto, ne spiega i vantaggi rispetto alla distribuzione tradizionale



L'acquisizione di Whole Foods da parte di Amazon per 13,7 miliardi di dollari è un chiaro segnale della direzione che sta prendendo il mercato della distribuzione, che vede abbattere i confini tra il commercio elettronico e quello fatto di strutture fisiche e prodotti a portata di mano.
Secondo i maggiori esperti del settore e addetti ai lavori, si tratta di un fatto epocale che consolida la posizione di primo retailer al mondo dell'azienda di **Jeff Bezos** e il ruolo dell'e-commerce come principale canale di vendita presente e futuro.

812 mln €

IL VALORE DELL'E-COMMERCE FOOD & GROCERY IN ITALIA NEL 2017

«Amazon e in particolare Bezos sono uno dei migliori gruppi di manager al mondo», spiega **Luigi Consiglio**, presidente di Gea-consulenti di direzione

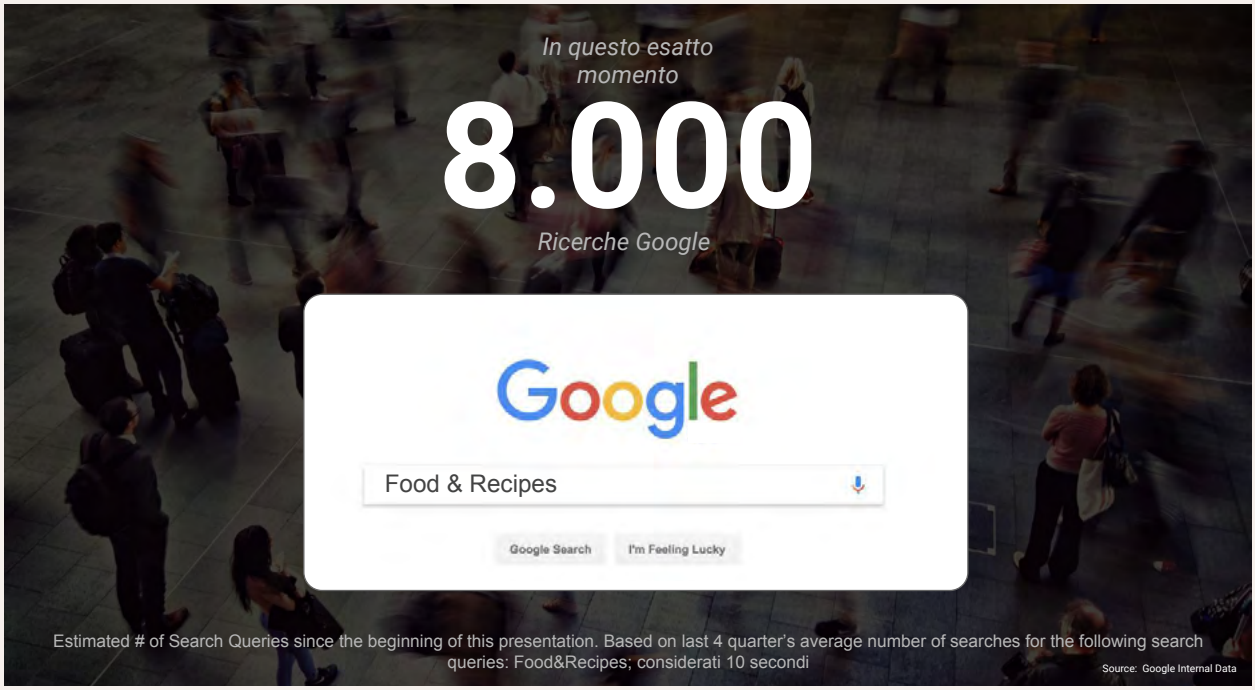
e tra i fondatori di Italia del gusto, consorzio nato per la promozione internazionale dell'eccellenza food italiana.

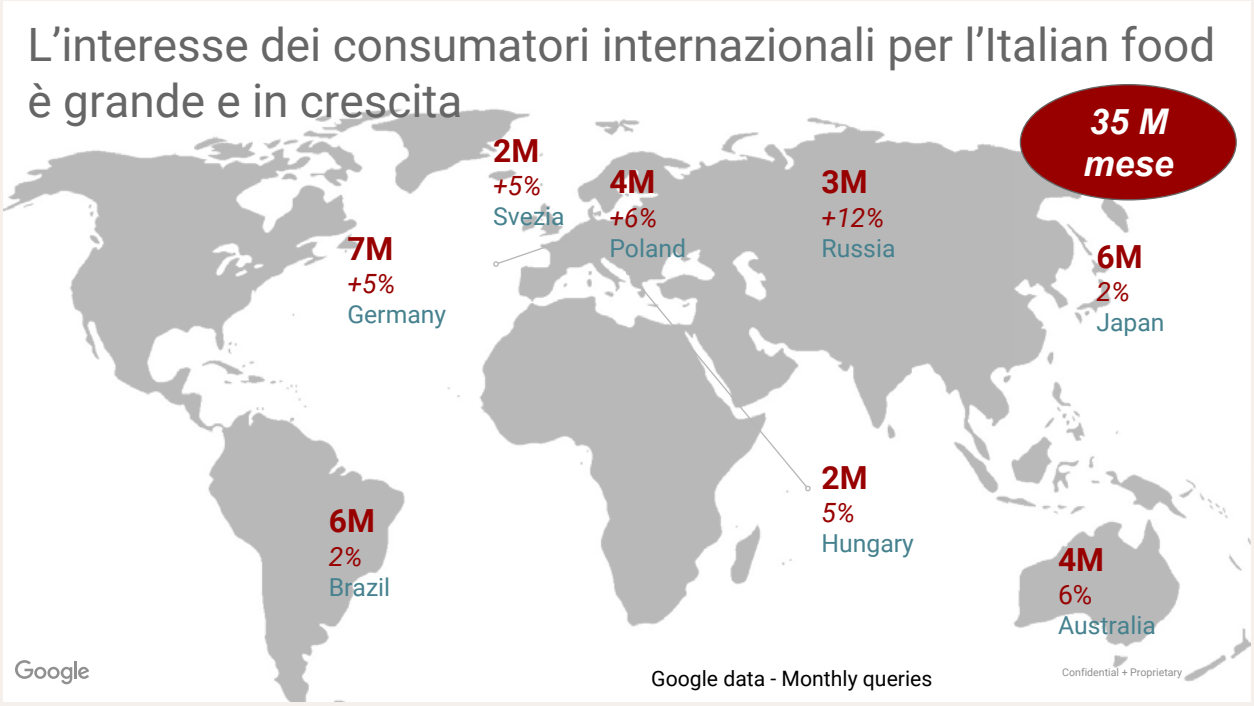

Luigi Consiglio

«Hanno acquistato il *Washington Post* in crisi e lo hanno reso un successo importante. Anche Whole Foods è un'azienda in crisi, gli utili sono in caduta libera, ma Amazon è in grado di svolgere il turnaround di cui Whole Foods ha bisogno».
Dopo questa acquisizione, secondo Consiglio, Amazon «potrebbe ragionevolmente utilizzare i sistemi di fornitura di Whole Foods per sviluppare le proprie vendite online anche nei settori in cui è deficitaria: il fresco, il bio e tutta la componente più moderna e ricca del consumo».

I VANTAGGI DELL'E-COMMERCE

Più in generale, oggi l'e-commerce è il canale





di vendita in maggiore crescita nel mondo con grandi vantaggi per il consumatore, che si possono riassumere nell'offerta potenzialmente infinita, nella convenienza del prezzo e nella comodità di acquisto. Nel settore food, spiega Consiglio, l'e-commerce «consente di proporre un numero infinito di prodotti, raccontandoli e spiegandoli direttamente al consumatore finale» attraverso descrizioni dettagliate e immagini. Inoltre l'online «evita il filtro e la selezione operata dalla distribuzione tradizionale», dove gli scaffali rappresentano «un enorme limite per le vendite delle aziende, soprattutto quelle di dimensioni minori».

In Italia, secondo i dati dell'osservatorio Netcomm e del Politecnico di Milano, il mercato e-commerce food & grocery nel 2017 vale 812 milioni di euro, in crescita del 37% rispetto al 2016, anche se incide ancora marginalmente (4%) sul totale del mercato e-commerce b2c italiano, pari a quasi 23 miliardi di euro. Sono in continua espansione

13,7 mld $

L'INVESTIMENTO DI AMAZON PER ACQUISTARE WHOLE FOODS

le startup dedicate al food & beverage su internet, specialmente quelle legate al vino, un mercato potenziale di 10 miliardi di euro in Italia e 250 miliardi nel mondo (secondo una ricerca della società di consulenza Fleishmanhillard).

per il CONSUMATORE

- "Convenience" (risparmio di tempo, servizio logistico)
- Assortimento
- Prezzo/Value for money
- "Stress-free"

per il PRODUTTORE

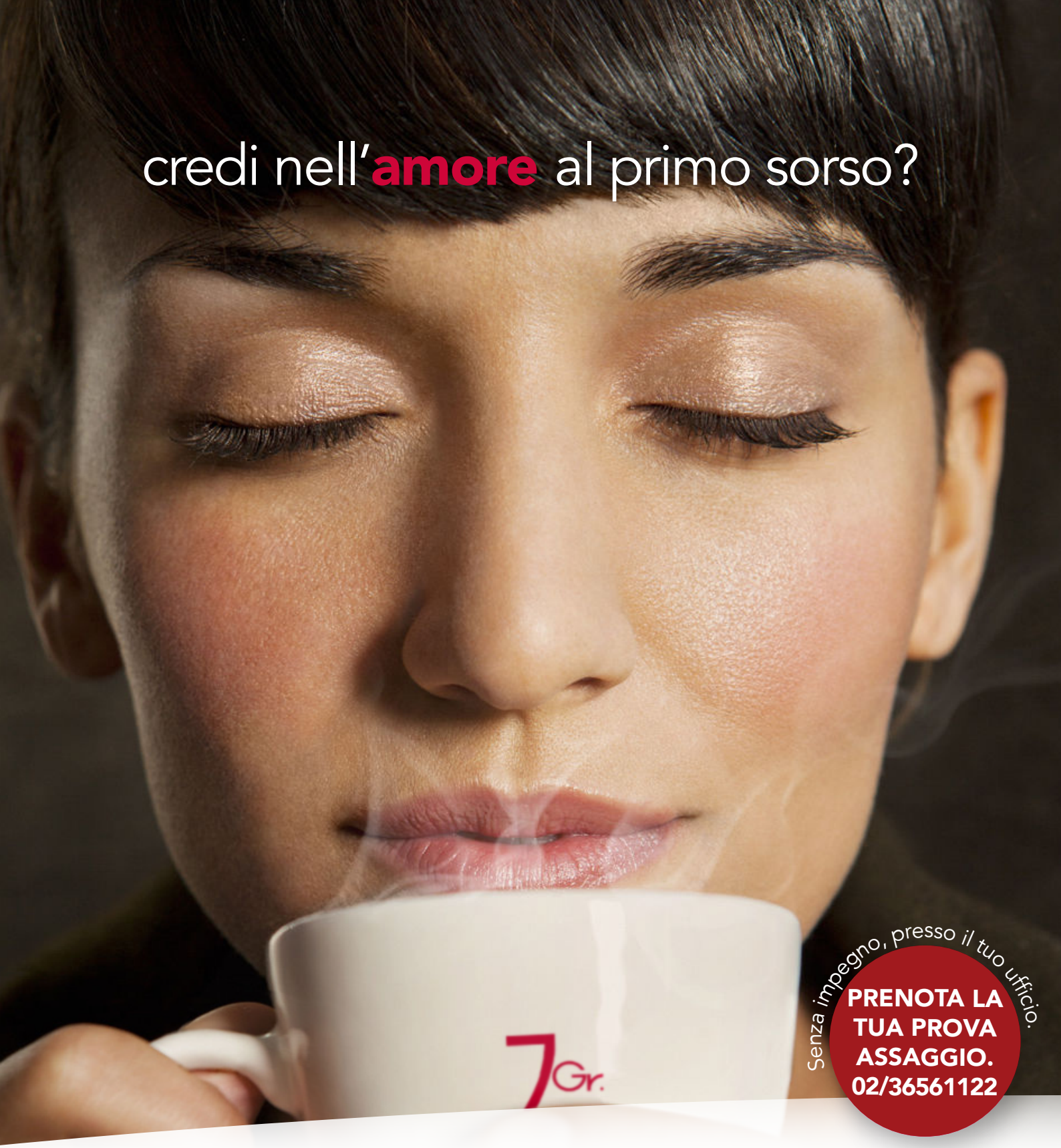
- Proposta della "coda lunga" della propria gamma prodotti
- Superamento del sovraffollamento degli scaffali
- Maggiore possibilità di educare il consumatore
- Accesso a un patrimonio straordinario di informazioni sul consumatore
- Canale di vendita a crescita elevata

OCCASIONE PER IL MADE IN ITALY

L'e-commerce rappresenta una grande occasione per il made in Italy, perché online viene meno quel fattore di scala che nella distribuzione tradizionale vede le multinazionali nettamente vincitrici sulle aziende più piccole.
Italia del gusto riunisce i consorziati leader delle rispettive categorie e ha lo scopo di promuovere all'estero le eccellenze italiane del food (da Barilla a Lavazza, da Auricchio a Zonin), come sta già facendo in Gran Bretagna con la vetrina "Ciao Gusto" sulla piattaforma online Ocado.
I vantaggi per queste aziende sono sia di visibilità sia di logistica: «Online è più facile vendere il made in Italy perché possiamo raccontarne l'esperienza oltre al prodotto», spiega Consiglio. «Saltando il filtro degli importatori e dei supermercati in loco, è possibile proporre tanti marchi all'estero, anche di nicchia, penetrando nei mercati dove non

37%

LA CRESCITA DEL MERCATO E-COMMERCE FOOD IN ITALIA RISPETTO AL 2016



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.

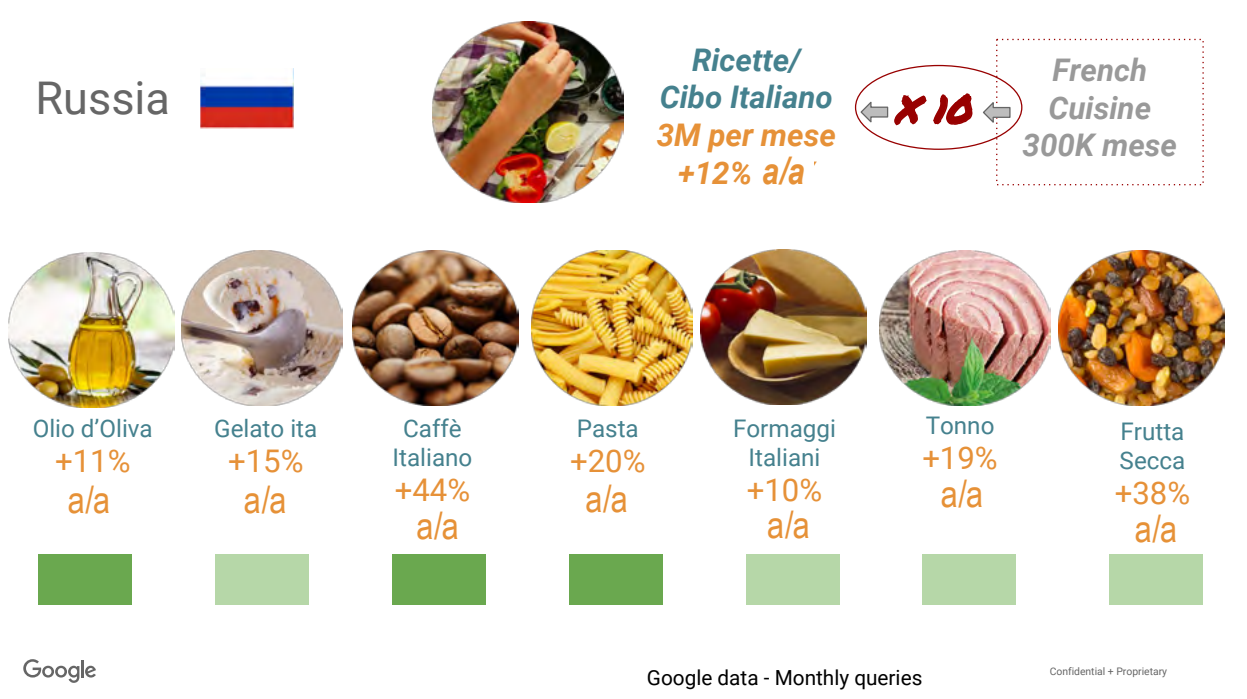
▸ **Le migliori macchine in comodato gratuito.**
Il servizio office 7Gr. offre un'assistenza continua e personalizzata e mette a disposizione del tuo studio, in comodato gratuito, macchine espresso adatte ad ogni tipo di esigenza, costruite con la più raffinata tecnologia e in grado di estrarre dal tuo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

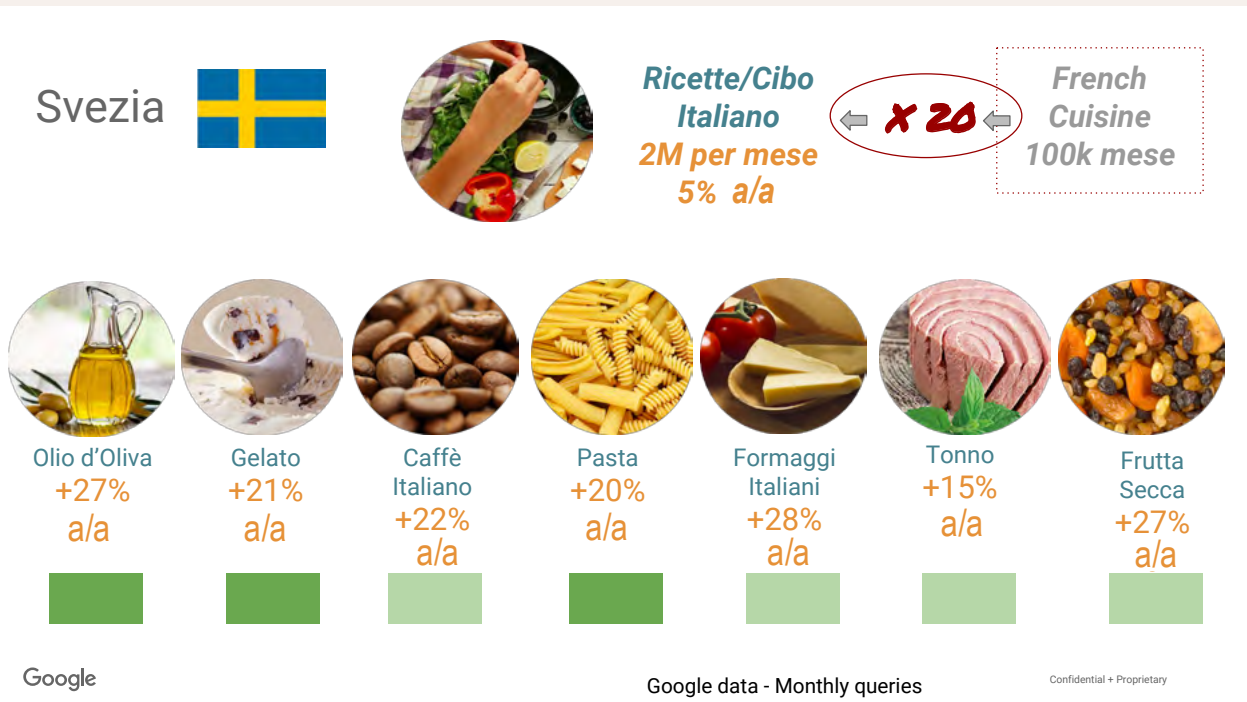
▸ **Possiamo offrirti un caffè?**
Innamorarsi dell'espresso 7Gr. è facile, chiama subito il numero 02/36561122 e prenota la visita del nostro consulente per una prova assaggio gratuita e senza impegno. Ti aspettiamo per darti il benvenuto nel mondo dei veri espresso lovers.

www.7gr.it

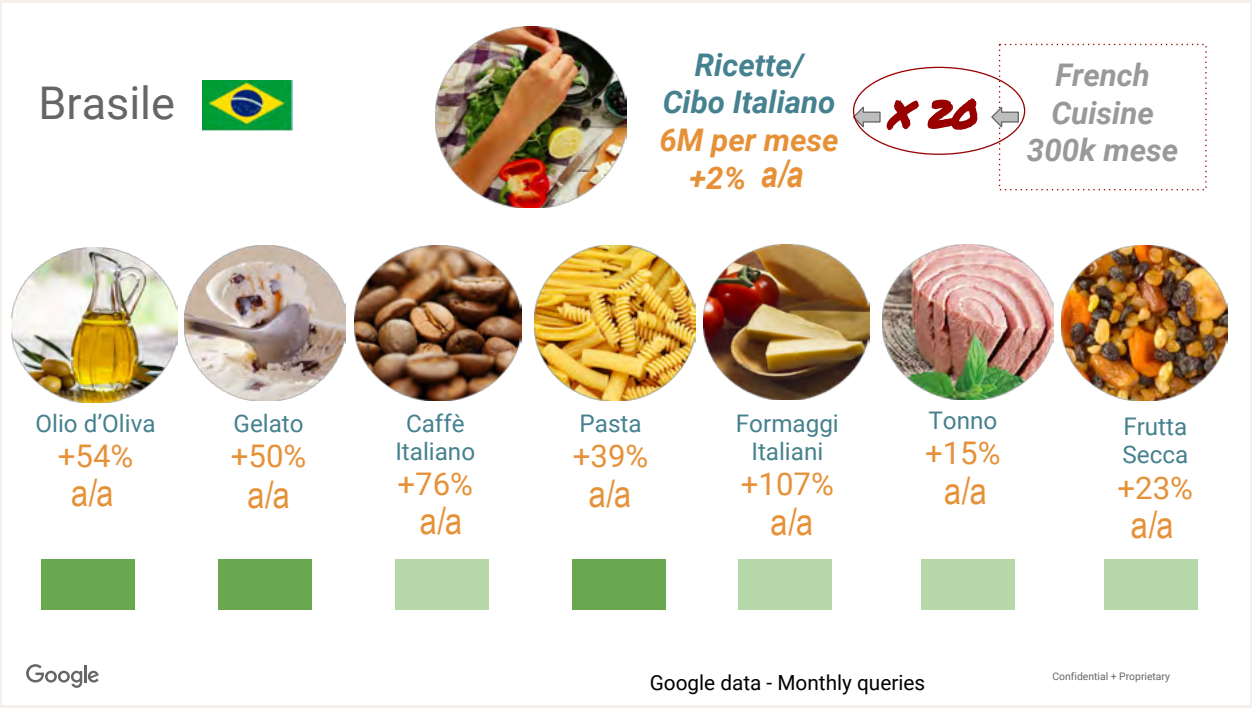
7Gr. For espresso lovers only.

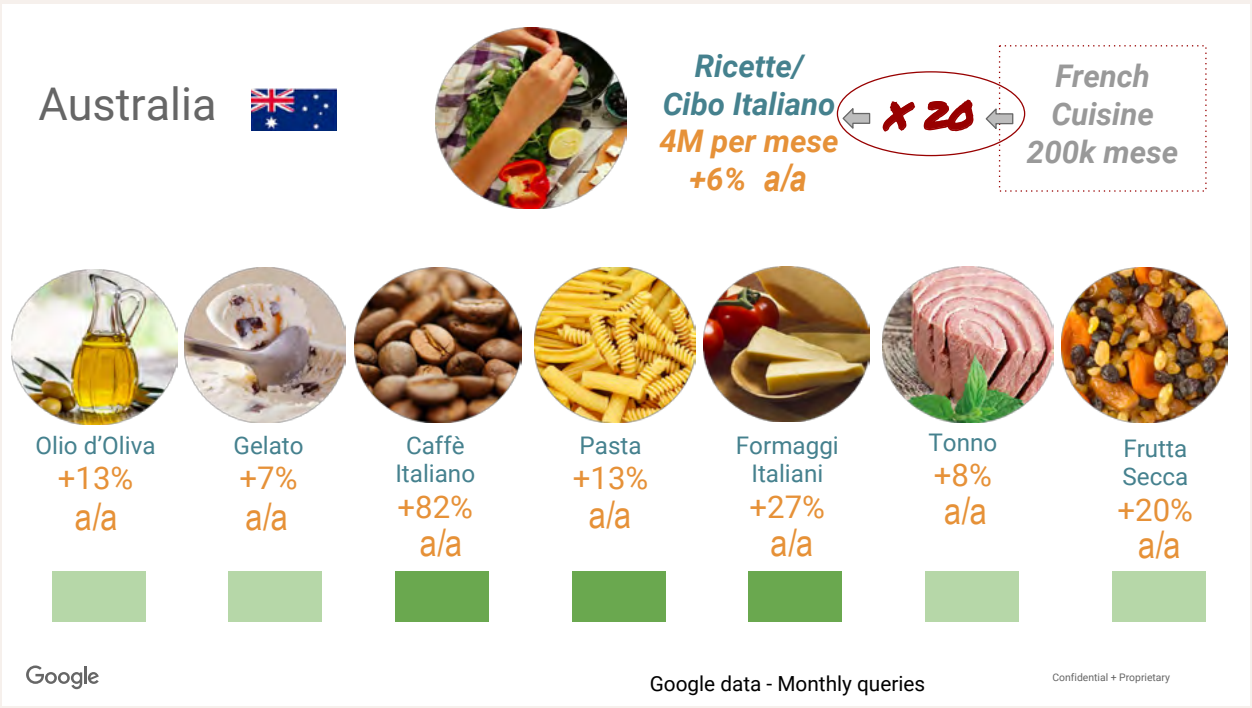
siamo ancora forti come Russia e Cina».
Sommando a tutto questo l'incremento delle vendite su internet e la sempre più numerosa presenza di aziende che decidono di aprire shop virtuali, il futuro del





made in Italy gastronomico sarà sempre più legato all'e-commerce, capace come nessun altro strumento di far conoscere le nostre eccellenze all'estero, con un crescente valore aggiunto per l'economia italiana. (*g.p.*)





Kitchen CONFIDENTIAL

Da Cogo a Pellegrino, da Ceraudo a Sacchi: ecco chi sono i giovani chef destinati a lasciare il segno

GLI ASTRI NASCENTI DELLA CUCINA ITALIANA

di **gabriele perrone**



L'attuale mercato dell'alta cucina in Italia vede protagonista una generazione di chef 40-50enni. È quella dei "Marchesi boys" (gli ex allievi del Maestro **Gualtiero Marchesi**, da **Carlo Cracco** a **Davide Oldani** e **Andrea Berton**, solo per citarne alcuni) e di tutti gli altri cuochi imprenditori che si sono affermati negli scorsi decenni costruendo la fortuna della ristorazione italiana.
Ma all'orizzonte si intravede un grande cambiamento, che nel corso dei prossimi anni vedrà affermarsi nuovi chef, rimasti finora lontani dalla luce dei riflettori. Saranno loro, per motivi anagrafici ma anche per le loro capacità, i protagonisti della gastronomia del futuro.
Foodcommunity.it ha individuato i profili dei giovani chef da "tenere d'occhio" nei prossimi anni, soprattutto per quello che hanno già dimostrato dal punto di vista imprenditoriale. Ecco chi sono.

LORENZO COGO

A luglio **Lorenzo Cogo** compirà 31 anni, ma è già riuscito a imporsi come uno dei protagonisti della cucina italiana con il suo ristorante stellato El Coq, prima chiuso in provincia a Marano Vicentino e poi riaperto nel 2016 in centro a Vicenza all'interno dello storico Caffè Garibaldi.
«Con l'aiuto di quattro imprenditori veneti, abbiamo investito oltre 1 milione di euro e aperto il nuovo locale»,



racconta Cogo a *foodcommunity.it*. «C'è una grande differenza tra lavorare in un ristorante ed essere imprenditore, ora ho grandi responsabilità ed è tutto sulle mie spalle, dalla gestione dei dipendenti al food cost».
Tra provincia e città le differenze sono anche nei numeri: «Prima il fatturato era di 250mila euro, ora tra 1,5 e 2 milioni», spiega Cogo. «Siamo passati da 7-8 dipendenti a 24». Nonostante queste sfide, Cogo ha deciso di prendersi il rischio di aprire un ristorante nella propria terra per dimostrare che «anche in Italia si può essere imprenditori di se stessi».

FLORIANO PELLEGRINO

Un ristorante aperto a fine 2015 a Lecce ha rapidamente scalato le classifiche, finendo anche sulla rivista americana *Forbes* come uno dei 10 locali più cool del 2017: si chiama Bros' ed è stato lanciato dai fratelli Pellegrino con l'aiuto di un piccolo investitore che ha stanziato 200mila euro. Oggi due dei tre fratelli non fanno più parte del progetto, ma Bros' può contare su uno staff di 15 persone e sulle quattro mani di **Floriano Pellegrino** e **Isabella Potì**, 26enne sous chef e pasticcera inserita da *Forbes* tra i 30 talenti under 30 da tenere d'occhio nei prossimi anni.



Nonostante la giovane età (è nato nel 1990), Pellegrino vanta esperienze importanti all'estero (su tutte quella al fianco dello chef basco **Martin Berasategui**) che lo ha formato prima dell'avventura di Bros'.
«Vengo da una famiglia contadina che gestiva un agriturismo, dove ho imparato questo mestiere anche dal punto di vista

VOTA IL TUO PREFERITO

foodcommunity.it Awards

14 DICEMBRE 2017
MILANO

Main partner

EFG JAGUAR LAND ROVER

Partner

Edelman

Per informazioni: eventi@lcpublishinggroup.it

imprenditoriale», spiega Floriano a *foodcommunity.it*, affermando con orgoglio la voglia di portare il Salento e la cucina mediterranea al centro della gastronomia internazionale. Oggi Bros' fattura circa 300mila euro e nel 2018 è prevista l'apertura di un altro ristorante, sempre a Lecce.

CATERINA CERAUDO

La guida Michelin le ha assegnato il premio di miglior donna chef del 2017. **Caterina Ceraudo** è la cuoca del ristorante Dattilo a Strongoli (Crotone) inserito dal *New York Times* tra le mete imperdibili in Calabria nel 2017. Classe 1987, Ceraudo è stata allieva della scuola di alta formazione di **Niko Romito** prima di guidare il ristorante di famiglia all'interno di un'azienda agricola biologica dove orti, vigneti e uliveti forniscono i prodotti per la sua cucina del territorio.



Il premio all'imprenditoria in rosa da parte della guida Michelin ha l'obiettivo di dare spazio alle figure femminili nel mondo della ristorazione, ancora troppo sbilanciato a favore dell'universo maschile. E Caterina Ceraudo è destinata a rappresentare le chef italiane del futuro.

DARIO PISANI

Dario Pisani, classe 1992, originario di Napoli, è lo chef del ristorante I Tre Cristi di Milano, nel quartiere Porta Nuova. Pisani ha raccolto il testimone da **Paolo Lopriore** e guida uno staff di giovanissimi sia in cucina che in sala: il sous chef **Simone Rocca**, il capopartita **Luca Battistella**, la responsabile di sala **Federica Russo**



e la sommelier **Monica Angeli**.
Dopo la formazione alla scuola Alma, Pisani ha lavorato alla corte di **Enrico Crippa** al Piazza Duomo di Alba, al ristorante di Carlo Cracco e al Marchesino in piazza della Scala a Milano.
Ora è protagonista di questa nuova avventura in una delle zone più "in" di Milano, non lontano dal ristorante stellato di Andrea Berton a cui ha tacitamente lanciato la sfida.

ENRICO PANERO

Tra i talenti in ascesa nel mondo food c'è **Enrico Panero**, che nel 2016 è stato nominato nuovo corporate executive chef di Eataly Mondo. Il giovane cuoco piemontese classe 1987 ha il compito di sovrintendere e coordinare il lavoro di tutti i colleghi nei punti vendita di Eataly nel mondo, garantendo la qualità dei piatti e partecipando ai nuovi progetti di ristorazione.
Dal 2014 a inizio 2016 Panero è stato chef del ristorante Da Vinci all'interno di Eataly Firenze, mentre attualmente è di base a Roma. Tra le sue esperienze internazionali vanta quelle di chef al ristorante Guido di Eataly a Tokyo, a Eataly di New York e una collaborazione con il ristorante Isla de Lobos di Lanzarote e con l'Azador Etxebarri di Bilbao.
Panero, dal 2007 chef di Eataly, ha lavorato anche al ristorante Il Marin di Eataly Genova, al ristorante Aimo e Nadia di Milano, e nelle cucine di Guido di Pollenzo.





GIUSEPPE RAMBALDI

«Aprire un proprio ristorante, con la possibilità di fare la propria cucina, è il traguardo di ogni chef». Parola di **Giuseppe Rambaldi**, che non è giovanissimo (è nato nel 1972), ma dopo 18 anni nelle "retrovie" del Combal.Zero in qualità di sous chef di **Davide Scabin**, a inizio 2017 ha deciso di lasciare il ristorante nel castello di Rivoli per aprirne uno tutto suo.
Lo farà entro l'estate a Villar Dora, in Val di Susa, vicino alla sede del vecchio Combal. Ad affiancare lo chef in questa nuova avventura ci sono il padre-cuoco e il nipote.

CHRISTIAN MILONE

Restando in Piemonte, un altro giovane chef stellato è pronto a lanciarsi in una nuova avventura imprenditoriale. **Christian Milone**, classe 1979, gestisce dal 2006 il ristorante di famiglia, la Trattoria Zappatori di Pinerolo (Torino).



Lo chef ha recentemente annunciato un progetto destinato a realizzarsi entro il 2019: lo spostamento della Trattoria Zappatori in piena campagna, con l'aggiunta di una cascina, un orto, camere per gli ospiti e una spa.
Ex ciclista professionista e allievo di Enrico Crippa, Milone ha aperto a inizio 2017 un altro locale a Torino che si chiama Hafa Storie e propone un mix tra la cucina piemontese e quella marocchina.



foodcommunity.it

Il primo strumento di informazione
sui protagonisti del mondo food





MIRKO RONZONI E VALERIO BRASCHI

Oggi nel mondo degli chef un trampolino di lancio è rappresentato anche dalla vittoria di talent show culinari. È il caso di **Mirko Ronzoni** (foto in alto), bergamasco classe 1990, vincitore della seconda edizione del programma *Hell's Kitchen* condotto da Carlo Cracco.

Attualmente Ronzoni è chef owner di Goodfood Veg, un take away gourmet e laboratorio green che ha aperto a Bergamo e offre un servizio strettamente connesso a un prodotto selezionato, italiano e biologico.

Altro nome da tenere in considerazione per il futuro è quello di **Valerio Braschi**, vincitore dell'ultima edizione di *MasterChef*, che dopo l'esame all'istituto alberghiero inizierà uno stage al ristorante Atman dello chef **Igles Corelli** (non più al Fourghetti di **Bruno Barbieri** come sembrava inizialmente). Intanto il 19enne Braschi ha già iniziato a sfruttare la notorietà partecipando a eventi gastronomici e cooking show in giro per l'Italia.

DAVIDE DI FABIO E TAKAHIKO KONDO

Dietro al successo dei ristoranti dei cuochi-star ci sono spesso i loro vice, i sous chef. Il loro ruolo è sempre dietro le quinte, i loro nomi sono sconosciuti ai più, ma molto spesso sono proprio loro a guidare la brigata mentre lo chef partecipa a eventi in Italia e all'estero.

Da oltre 10 anni, **Davide Di Fabio**



e **Takahiko Kondo** sono i sous chef dell'Osteria Francescana di **Massimo Bottura**.
Abruzzese uno e giapponese l'altro, hanno contribuito in maniera determinante alla scalata delle classifiche da parte del ristorante modenese. Ma in alcune interviste non hanno nascosto la loro voglia, prima o poi, di aprire un ristorante tutto loro.



SIMONE CORBO

Discorso simile per **Simone Corbo**, sous chef di **Antonino Cannavacciuolo** a Villa Crespi (2 stelle Michelin). Corbo, oggi 35enne, ha lavorato per due anni al fianco di Cannavacciuolo prima di partire per esperienze in Francia, per poi tornare di nuovo a Orta San Giulio. Anche lui ha il sogno nel cassetto di aprire un ristorante tutto suo e nei prossimi anni, dopo l'esperienza al ristorante di Villa Crespi, potrebbe arrivare l'occasione giusta.

LUCA SACCHI

Infine c'è **Luca Sacchi**, sous chef di Carlo Cracco, considerato uno dei giovani esponenti più interessanti dell'alta cucina e dell'alta pasticceria italiana. Classe 1986, Sacchi si è trovato molto spesso a guidare la brigata del ristorante di via Hugo a Milano (che entro fine anno si sposterà in Galleria) a causa dei frequenti impegni extra-ristorante di Cracco. Secondo gli esperti del settore, nel suo futuro c'è l'ascesa definitiva nell'Olimpo dei grandi chef.



LE TAVOLE DELLA LEGGE di giacomo mazzanti

La Trattoria del Nuovo Macello
Via. C. Lombroso, 20 - Milano
Tel. +39 02 59902122 - +39 02 5457714
info@trattoriadelnuovomacello.it
www.trattoriadelnuovomacello.it

NUOVO MACELLO,

LA TRATTORIA NON SBAGLIA UN COLPO







Ho da segnalarvi una perla culinaria a Milano: La Trattoria del Nuovo Macello (nata nel lontano 1928). Lo dico con entusiasmo perché quanto ho provato rappresenta perfettamente la giusta miscelazione tra tre degli "ingredienti" essenziali della buona cucina: tradizione, creatività e grande professionalità. La Trattoria, sebbene non in centro, è curata in ogni dettaglio e pur essendo arredata in modo tradizionale è al contempo molto confortevole ed elegante (la consiglio anche per cene di lavoro).
La cucina è fenomenale: grande bravura nella preparazione di piatti classici: il risotto allo zafferano è ottimo (usano zafferano iraniano, molto raro nelle cucine milanesi che di solito usano zafferano spagnolo o italiano) come la "Coteletta" preparata alta e cottura rosata. Sono da provare anche il pesce e altri piatti meno tradizionali come il capretto arrostito in fricassea o la tempura di quaglia sarda e il ristretto di fave e misticanza: tutto preparato alla perfezione complice, oltre a un'ottima mano dello chef, anche un'altissima qualità degli ingredienti provenienti da fornitori locali selezionati.
Dolce? Provate "Gelato di puro pistacchio con salsa di cioccolato fondente e pistacchi salati" e poi ditemi....
In sala grande professionalità e cortesia.
Prezzi ottimi ed economici rispetto all'esperienza nel suo complesso: di sicuro, la più interessante scoperta di quest'anno per me.
Hanno anche un interessante business lunch: meglio prendere un taxi e andarci che mangiare in modo squallido in centro a prezzi stellari.
Provatela!

COMTESS
ovvero anche il
GEWÜRZTRAMINER
può essere
UN PASSITO

Se il buongiorno si vede dal mattino, chissà che giornata ci si può aspettare dopo una notte scossa da temporali simil-tropicali con *black-out* incorporati.
E infatti: una serie di telefonate irritanti; qualche controparte che cerca di convincerti, offendendo la sua intelligenza prima che la tua, della fondatezza di posizioni a dir poco ridicole; un po' di tempo (comunque sempre troppo) passato alla guida martoriato dall'aria condizionata nell'inutile tentativo di sconfiggere l'afa milanese (peraltro incrementata da due acquazzoni pomeridiani).
Infine, una conferenza. *"Tutte le conferenze sono uguali, pensò Carvalho. Un imbecille che riassume se stesso e cerca di fottere il pubblico, a qualsiasi sesso appartenga"*, frase ripresa da un romanzo



di **Manuel Vazquez Montalbán** ("Il centravanti è stato assassinato verso sera") e che ben descrive due ore di tortura tardo-pomeridiana. Non che le conferenze siano sempre così. Però, confessiamolo: lo sono ben più spesso di quanto, per convenienza sociale, non osiamo ammettere. Di congratularmi con il relatore, questa volta, non ce l'ho fatta.

Infine, a casa. Fame? Non tanta. Sete? Naturalmente. Ma anche pigrizia, indolenza contemplativa, voglia di leggere un libro, in silenzio, insieme a un vino inconsueto per stagione e occasione. Naturalmente fresco se non addirittura freddo. Però non sono da champagne o da spumante: ne berrei troppo. Dopo una giornata estiva, appiccicaticcia e banale, occorre una fiammata di pensiero laterale. Ci vorrebbe.....

..... Sanct Valentin 2011 Comtess Passito della Cantina di San Michele Appiano – St. Micheal Eppan è sì un Gewürztraminer, ma passito. Quella nota spesso squilibrata, stucchevole al naso, che spesso mi frena dalla scelta di un generico Gewürztraminer (vino, oltre tutto, difficilissimo da abbinare: quali brividi corrono lungo la schiena quando viene richiesto all'insegna del "vorrei un vino fruttato", magari in accompagnamento a un piatto di spaghetti con le vongole o un un pesce al cartoccio.....) trova qui, in questa versione passita, una declinazione di rara intensità: una percentuale (dichiarata

minima) di Riesling e Sauvignon contribuisce a dare equilibrio.
Certo, Comtess è impegnativo. Certo, è dolce. Ma non è stucchevole. Questo vino va, innanzitutto, osservato nel suo sensuale approccio al bicchiere. Mi sono sempre domandato quale fosse il colore dominante all'interno della caverna di Alì Babà (in effetti, dei quaranta ladroni). Ora lo so. È il colore del Comtess: un oro intenso con riflessi di luce, sfavillante e ambrato. Il naso, complesso, forte ed elegante, con onde di profumo che si separano e rimescolano senza posa offrendo sensazioni via via mutevoli. Spazio all'albicocca, al cedro candito, al fiore bianco intenso, alla rosa, all'agrume che ci conduce verso un mediterraneo assolato eaccaldato. E poi spezia e miele probabilmente in cristalli. Immagino, ancora, un contenitore di vetro che abbia a lungo conservato una grande varietà di frutta disidratata gialla unita a noci e mandorle. Forse anche papaya (ma magari è stato il caldo...). In bocca, lo spessore tattile, la complessità, la cremosità, l'indubbia dolcezza trovano nella freschezza dell'acidità una corona di eleganza che pongono Comtess su un piano diverso nel non di rado banale mondo dei vini passiti. Purché lo teniate sempre tra gli 8° e i 10° (meglio 8°).
Un vino di questo genere merita abbinamenti di carattere: il consiglio, o forse solo la descrizione di questa degustazione tardo-serale, è di non abbinarlo proprio, come si conviene a un vino da meditazione. E oggi così è stato.
Con formaggi di un certo impegno, meglio se erborinati, non sfigurerà: il rischio sarà la lotta per la primazia. Un siffatto vino merita un grande formaggio, il quale non vorrà essere da meno del suo liquido antagonista e dunque lotterà. Meglio evitare rumori di fondo che poco si adattano all'aristocratico distacco alto-atesino: in fondo, Comtess ci osserva senza concedersi mai del tutto. Serberà sempre un profumo, un sapore, una sensazione che non riusciremo a identificare. E allora? Foie gras: e non si sbaglia mai.

*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

n.84
03.07.2017



La rubrica Legal Recruitment by *legalcommunity.it* registra questa settimana 16 posizioni aperte, segnalate da 10 studi legali: Albè e Associati, Allen & Overy, Bacciardi and Partners, Curtis, Dentons, La Scala Studio Legale, Russo De Rosa Associati, Santa Maria Studio Legale Associato, Studio Legale Sutti, Uniolex – Stucchi & Partners – Avvocati.
I professionisti richiesti sono più di 19 tra praticanti, giovani avvocati, avvocati con esperienza, associate, commercialisti.
Le practice di competenza comprendono il corporate m&a, diritto del lavoro, diritto triburtario internazionale, litigation, contrattualistica commerciale, societario, contabilità, diritto civile diritto immobiliare, due diligence, tax, finance, proprietà intellettuale, contenzioso, diritto pubblico dell'economia.

Per future segnalazioni scrivere a: recruitment@lcpublishinggroup.it

ALBÈ E ASSOCIATI

Sede.
Busto Arsizio (Va).
Posizione aperta.
Avvocati/associates
Area di attività.
Diritto civile con esperienza in diritto immobiliare.
Numero di professionisti richiesti.
2.
Breve descrizione.
Si ricercano due professionisti da inserire nella sede di Busto Arsizio (Va) nel dipartimento di diritto immobiliare. Il candidato ideale deve aver maturato almeno 4 anni di esperienza e deve operare in autonomia. Costituirà titolo preferenziale l'esperienza nel ramo real estate.
Riferimenti. Inviare le candidature all'indirizzo di posta avvocati@albeeassociati.it (Rif. Diritto Immobiliare).

ALLEN & OVERY

Sede.
Milano.
Posizione aperta 1.
Stage.
Area di attività.
Dipartimento amministrativo.
Numero di professionisti richiesti.
1.

Breve descrizione.
Allen & Overy, Studio Legale Associato, presso la sede di Milano, offre un'esperienza di stage per brillanti neolaureati della facoltà di giurisprudenza con un'ottima conoscenza della lingua inglese. Si richiede un punteggio non inferiore a 107/110. Lo stagista sarà inserito nel dipartimento di Diritto amministrativo e si occuperà di attività di ricerca e approfondimento in materie di diritto amministrativo, di due diligence nonché di supporto alla redazione di pareri e atti. Lavorerà a stretto contatto con professionisti altamente qualificati e avrà modo di applicare le nozioni giuridiche apprese nel corso degli studi. Completano il profilo: capacità analitiche, tenacia, flessibilità e capacità relazionali.
Riferimenti. Inviare cv a: hr.italy.recruitment@allenovery.com.

Sede.
Milano.
Posizione aperta 2.
Stage.
Area di attività.
Dipartimento tax.
Numero di professionisti richiesti.
1.

Breve descrizione.
Allen & Overy, Studio Legale Associato, presso la sede di Milano, offre un'esperienza di stage per brillanti neolaureati delle facoltà di giurisprudenza o economia con un'ottima conoscenza della lingua inglese. Si richiede un punteggio non inferiore a 107/110. Lo stagista sarà inserito nel dipartimento Tax e si occuperà di attività di ricerca e approfondimento in materie di diritto tributario. Lavorerà a stretto contatto con professionisti altamente qualificati e avrà modo di applicare le nozioni giuridiche apprese nel corso degli studi. Completano il profilo: capacità analitiche, tenacia, flessibilità e capacità relazionali.
Riferimenti. Inviare cv a: hr.italy.recruitment@allenovery.com.

Sede.
Milano.
Posizione aperta 3.
Accountant.
Area di attività.
Dipartimento finance.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
Allen & Overy, Studio Legale Associato, presso la sede di Milano, offre una

posizione per il ruolo di Accountant nel proprio dipartimento Finance. Il candidato ideale si occuperà di:

- contabilità generale, clienti e fornitori, predisposizione delle dichiarazioni periodiche;
- bilancio di verifica;
- predisposizione dichiarazioni IVA e 770;
- predisposizione delle dichiarazioni de redditi, bilanci e note integrative;
- reportistica per casa madre.

Completano il profilo: affidabilità, precision e capacità analitiche, team working e capacità relazionali.
Riferimenti. Inviare cv a: hr.italy.recruitment@allenovery.com.

BACCIARDI AND PARTNERS

Sede.
Pesaro.
Posizione aperta 1.
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, in Romagna, 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 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.



Comitato Collaborazione Medica

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 IT85105018010000000000199848

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

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, in Romagna, 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 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, in Romagna, 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 unicamente il possesso dei requisiti sopra indicati.

CURTIS

Sede.
Roma.
Posizione aperta.
Associate.
Area di attività.
Corporate m&a.
Numero di professionisti richiesti.
1.

Breve descrizione.
Data di nascita 1984-1987, voto di laurea elevato, avvocato con 2/3 anni di esperienza nell'ambito corporate/m&a in primari studi, ottimo inglese.
Riferimenti.
milanreception@curtis.com.

DENTONS

Sede.
Milano, Roma.
Posizione aperta 1.
Avvocati 3-5 anni di esperienza in ambito corporate m&a.
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 un primario studio italiano e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese.
Si pregano i candidati di inviare il proprio cv completo di track record, specificando la sede di preferenza.
Riferimenti. Piazza degli Affari, 1 – 20123 Milano. Email: recruitment.milan@dentons.com.

LA SCALA STUDIO LEGALE

Sede.
Milano.
Posizione aperta 1.
Trainee.
Area di attività.
Team corporate.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
La Scala Studio Legale cerca un giovane praticante da inserire a supporto del team "Corporate" presso la sede di Milano.
È richiesta laurea a pieni voti e ottima conoscenza della lingua inglese, e costituisce titolo preferenziale la buona conoscenza di una seconda lingua, preferibilmente il tedesco.
Il candidato seguirà un percorso di crescita e avrà modo di supportare gli avvocati in attività nell'ambito di operazioni straordinarie, contrattualistica commerciale, consulenza alle imprese e contenzioso societario.
Sono infine richieste massima serietà, responsabilità e riservatezza, predisposizione al lavoro in team.
Riferimenti. I candidati interessati e in possesso dei requisiti richiesti sono invitati ad inviare un cv

dettagliato e una breve lettera di presentazione esclusivamente all'indirizzo mail: recruitment@lascalaw.com, citando come riferimento "Trainee – team corporate".

Sede.
Milano.
Posizione aperta 2.
Trainee e associate.
Area di attività.
Team due diligence.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
La Scala Studio Legale cerca un avvocato o un praticante abilitato per la gestione di attività di due diligence consistente nella valutazione e recuperabilità di crediti non performing di provenienza bancaria.
Il candidato ideale ha maturato una buona esperienza nelle aree del recupero crediti e delle esecuzioni forzate in ambito bancario.
Costituiscono titolo preferenziale la conoscenza di un gestionale interno delle banche (come per es EPC e LAWEB), e l'aver svolto in precedenza attività di due diligence su portafogli di crediti bancari.
È richiesta una conoscenza fluente della lingua inglese, oltre che la padronanza del pacchetto Office, flessibilità, serietà e predisposizione al lavoro in team.
Gli inserimenti avverranno presso la sede di Milano. È richiesta disponibilità ad effettuare trasferte su tutto il territorio nazionale e all'estero.
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 "Collaboratore team Due Diligence".

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.

SANTA MARIA STUDIO LEGALE ASSOCIATO

Sede.
Milano.
Posizione aperta.
Avvocato.
Area di attività.
Diritto Societario, m&a.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
Si ricerca candidata/o che abbia conseguito il titolo di avvocato da circa 2-4 anni. Ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata. Esperienza in ambito corporate, commerciale societario, operazioni straordinarie. Età: 31-34 anni.
Riferimenti. Inviare curriculum vitae all'indirizzo email santamaria@santalex.com, con oggetto: candidatura legalcommunity.

STUDIO LEGALE SUTTI

Sede.
Milano.
Posizione aperta.
Associate (neolaureati, praticanti o giovani avvocati o commercialisti italiani, o con titoli equivalenti in paesi della Ue, della CSI o dei Balcani).
Area di attività.
Diritto commerciale, diritto pubblico dell'economia, proprietà intellettuale, contenzioso commerciale e internazionale.
Numero di professionisti richiesti.
ND.
Breve descrizione.
Lo Studio Legale Sutti seleziona neolaureati, praticanti o giovani avvocati o commercialisti italiani, o con titoli equivalenti in paesi della Ue, della CSI o dei Balcani, per un inserimento come Associate nel proprio Dipartimento di diritto commerciale e diritto pubblico dell'economia, e neolaureati, prati-canti o giovani avvocati o agenti brevettuali italiani per un inserimento come Associate nel proprio Dipartimento di diritto Industriale, in particolare nelle sedi di Milano ma con disponibilità a trasferimenti temporanei in Italia e all'estero secondo necessità.
Riferimenti. Per partecipare alla relativa selezione è necessario sottoporre preventivamente un curriculum vitae completo all'indirizzo recruitment@sutti.com, e, in caso un interesse di massima da parte dello studio per il profilo venga confermato, partecipare a uno o due colloqui sempre presso gli uffici milanesi dello SLS.

UNIOLEX STUCCHI & PARTNERS - AVVOCATI

Sede.
Milano.
Posizione aperta 1.
Avvocato specializzato con 3-5 anni di esperienza.
Area di attività.
Diritto del lavoro.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
Ricerchiamo avvocato specializzato in diritto del lavoro con 3-5 anni di esperienza sia giudiziale che stragiudiziale. Requisito fondamentale è l'ottima conoscenza della lingua inglese sia parlata che scritta.
Riferimenti. Inviare cv via email a job@uniolex.com, allegando elenco esami universitari con votazione.

Sede.
Milano.
Posizione aperta 2.
Avvocato specializzato con 7-10 anni di esperienza.
Area di attività.
Diritto del lavoro.
Numero di professionisti richiesti.
1.
Breve descrizione.
Ricerchiamo avvocato specializzato in diritto del lavoro con 7-10 anni di esperienza sia giudiziale che stragiudiziale. Requisito fondamentale è l'ottima conoscenza della lingua inglese sia parlata che scritta.
Riferimenti. Inviare cv via email a job@uniolex.com.





legalcommunity.it

LA RIVISTA GRATUITA DA PORTARE SEMPRE CON TE



Cerca legalcommunity su Available on the App Store GET IT ON Google play

e seguici su

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