

## Empire state of law

COSÌ LO STREAMING  
HA CAMBIATO L'UFFICIO  
LEGALE

## Vive la différence!

LOPEZ: «LEADERSHIP  
SIGNIFICA CORAGGIO  
E INNOVAZIONE»

## Esclusiva

HERBERT SMITH FREEHILLS,  
PARTITA DOPPIA

## Superboutique

LCA, LA STRATEGIA  
OLTRE I LATERAL

## Diverso sarà lei

VALORE D, MORI PASSA  
IL TESTIMONE A MASCARO

SPECIALE LC DIVERSITY  
AWARDS 2019

## Speciale Awards

LEGALCOMMUNITY ITALIAN  
AWARDS 2019 I VINCITORI

## I conti con l'oste

LA NAZIONALE  
DEGLI CHEF IMPRENDITORI

# NUZZOLO IL NOSTRO APPROCCIO ALL'EFFICIENZA

Il general counsel di Tim racconta a MAG  
la sua gestione della funzione legale  
del colosso delle telecomunicazioni.  
Un budget annuo di circa 10 milioni  
e un panel costruito sulla qualità



# LC Publishing Group

lcpublishinggroup.it



**INFORMATION**



**EVENTS**



**INTELLIGENCE**



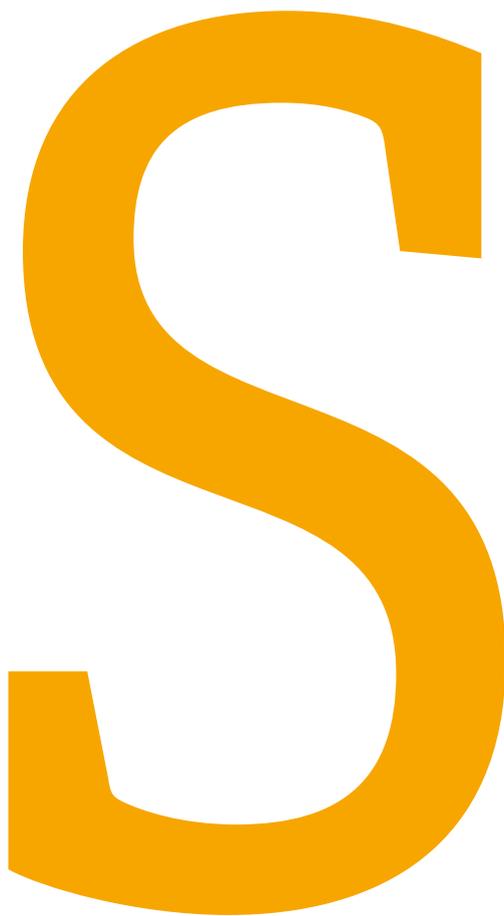
**PUBLICATIONS**

LC publishing Group provides 100% digital information - with a business angle - on legal, finance and food markets in Italy and is the largest legal publisher across southern Europe and Latin America after the acquisition of the majority share in Iberian Legal group. LC Publishing Group has offices in Milan, Madrid, and New York.



# QUANTO SAPETE DEL (VOSTRO) FUTURO SUL MERCATO LEGALE?

di nicola di molfetta

A large, bold, orange letter 'S' graphic that serves as a visual anchor for the text. It is positioned on the left side of the page, partially overlapping the main text area.

i avvicina il momento del meritato riposo estivo. E questo, come i più attenti tra voi sanno bene, è l'ultimo numero del nostro MAG prima della consueta pausa agostana.

Detto ciò, ci piace l'idea di restarvi vicino lasciandovi un "gioco" per le vacanze. Niente di troppo impegnativo, per carità. Ma per gli irriducibili dell'analisi del mercato legale, la cosa si potrebbe rivelare divertente.

A differenza di quello che si fa di solito in un editoriale, ovvero offrire una lettura di ciò che accade, esprimere un punto di vista, prendere una posizione su un tema, questa volta ci è sembrato interessante porre domande, sollevare dubbi e in un certo senso proporvi un test sull'attualità del settore, che vi aiuti a fare una sorta di percorso di autoscienza.

Abbiamo individuato sette argomenti: innovazione, work life balance, strategie di mercato, associazione o società; big four e alternative player; internazionalizzazione; fees. Siamo convinti siano i temi del momento.

Quelli con cui bisogna fare i conti ogni giorno e soprattutto quelli rispetto ai quali bisognerà elaborare una strategia efficace nel prossimo futuro.

Il livello di complessità raggiunto dal settore non lascia spazio all'improvvisazione. E quindi essere preparati è fondamentale.

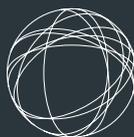
Ma qual è il punto da cui partite? In che misura le opinioni che avete oggi su tali questioni sono corroborate da un'effettiva e approfondita conoscenza delle stesse?

# bureau **Plattner**

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



**ORIENTATI ALLA SOLUZIONE**



**ASSISTENZA A 360°**

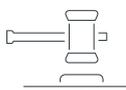


**FOCALIZZATI SUL CLIENTE**

Bureau Plattner unisce **competenza** ed **esperienza internazionale** – la nostra forza è **pensare in modo pratico e orientato alla soluzione.**



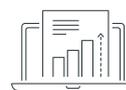
**CONSULENZA  
FISCALE**



**CONSULENZA  
LEGALE**



**REVISIONE  
CONTABILE**



**CORPORATE  
FINANCE**



**CONTABILITÀ**

I-39100 **BOLZANO** Via Leonardo da Vinci 12, Tel. +39 0471 222500 | I-20122 **MILANO** Galleria del Corso 1, Tel. +39 02 25060760  
I-39012 **MERANO** Viale Europa 2, Tel. +39 0473 222400 | D-80337 **MONACO DI BAVIERA** Lindwurmstraße 114, Tel. +49 89 74724080

[contact@bureauplattner.com](mailto:contact@bureauplattner.com)



Vi va di verificarlo? Tanto noi non vi chiederemo conto del risultato (a meno che non sarete voi ad avere voglia di comunicarcelo).

Cominciamo!

### **INNOVAZIONE**

- Secondo voi è una moda o è un trend da dominare?
- Pensate sia qualcosa che ha a che vedere solo con la tecnologia?
- In che modo il vostro studio è innovativo? Davvero non c'è nulla di comparabile sul mercato?
- In che modo il vostro studio dovrebbe essere più innovativo? Chi c'è nel vostro orizzonte competitivo? Cosa fa?
- Cosa vorreste replicare tra le iniziative realizzate da chi (nel segreto della vostra stanza) ritenete più innovativo di voi? Avete i mezzi e le risorse (finanze e professionalità) per farlo?

### **WORK LIFE BALANCE**

- Perché uno studio legale si deve occupare del benessere dei collaboratori?
- Il tempo è diventato più importante del denaro?
- Il lavoro agile aiuta davvero il bilanciamento della vita privata con gli impegni professionali?
- Che carriera può fare nel vostro studio un collega che si avvale della flessibilità che gli è concessa?
- Ha senso mettere un tetto alle ore fatturabili (al budget) per liberare il tempo dei colleghi? Esistono talenti che non siano workaholic?

### **STRATEGIE DI MERCATO**

- A cosa pensate quando studiate la strategia di mercato dello studio: al vostro presente o al futuro vostro e dei vostri colleghi? Chi è/sono davvero il/i vostro/i managing partner e in generale soci incaricati della gestione?
- In ordine di importanza cosa viene prima tra profitability, innovazione, internazionalizzazione e diversificazione dell'offerta?
- Il mercato va verso la concentrazione delle strutture o la loro parcellizzazione? Che importanza avrà la market share nel posizionamento prossimo futuro del vostro studio?
- Uno studio legale che voglia avere un futuro in che misura può dipendere da star individuali? Credete esista una nuova generazione di legal star?
- Uno studio legale deve essere popolato solo da avvocati? Chi assocereste, se poteste, tra i non appartenenti alla corporazione?

### **ASSOCIAZIONE O SOCIETÀ**

- L'associazione professionale è davvero la forma migliore per governare uno studio? Perché?

Vi invitano a partecipare al

C O N C O R S O  
l e t t e r a r i o

i **RACCONTI**  
dell' **ULTIMO BICCHIERE**

**Tema:** "A ruota libera"

**Raccolta racconti:** entro il 15/12/2019

**Partecipazione:** gratuita

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

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

**Chi può partecipare:** tutti i professionisti del diritto in Italia: Magistrati, Avvocati,

Notai, Giuristi d'Impresa, Praticanti, Stagisti, Laureati in Giurisprudenza.

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

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



- La società è un'alternativa praticabile? Conoscete davvero pro e contro (elencatene almeno tre)?
- Vi spaventa la trasparenza?
- Vi quotereste in Borsa? Sapete che in Italia c'è già uno studio quotato in Borsa? Sapete dire qual è?
- Avete pensato alla possibilità di avviare nuove business unit o service line e a diversificare l'offerta? Vorreste farlo? Cosa vi frena? Pensate che a impedirvelo sia (anche) la forma giuridica?

#### **PLAYER ALTERNATIVI?**

- Pensate che i vostri concorrenti siano solo altri studi legali?
- Quanto conoscete l'offerta dei player alternativi? Sapete cosa fanno? Sapete che tipo di lavoro intercettano? Siete certi che non sia di vostro interesse?
- Offerta integrata, multidisciplinarietà: pensate siano una leva competitiva? Voi siete in grado di non essere "solo avvocati" agli occhi dei vostri interlocutori?
- Quanto investite in tecnologia e innovazione? Quanto investono i competitor delle big four?
- Cosa rispondete a un cliente che vi chiede una strategia di mercato? Cosa vuol dire gestione dei servizi legali? Siete consapevoli del fatto che, all'interno della categoria del "lavoro di fascia alta" l'attività "taylor made" sia oramai una parte minoritaria?

#### **INTERNAZIONALIZZAZIONE**

- Pensate che uno studio italiano possa essere davvero uno studio internazionale?
- Da cosa si misura il grado di internazionalizzazione dell'attività di uno studio? Dai mandati che arrivano dall'estero? Dalle sedi all'estero? Dai soci stranieri? Dalla percentuale di fatturato prodotto fuori dai confini italiani?
- I network sono una soluzione sufficiente?
- Vi fondereste con uno studio straniero per creare una realtà veramente multigiurisdizionale?
- Quanto lavoro avete perso/ottenuto negli ultimi 24 mesi in virtù della vostra politica internazionale? I vostri soci ne sono consapevoli?

#### **FEES**

- Qual è la vostra politica tariffaria? Quanto lavoro fate facendovi pagare per ora e quanti accettando un forfait/cap/success fee ecc?
- Avete mai lavorato gratis? Per chi? Perché?
- Cosa vuol dire per voi lavorare in "partnership" con il cliente?
- Partecipate ai beauty contest? Li ritenete uno strumento virtuoso di selezione? Quanto conta l'offerta economica in queste procedure di solito?
- Come preparate i vostri preventivi? Come controllate i costi? Come interpretate la richiesta di efficienza dei clienti? 📊



**40** ESCLUSIVA  
**HERBERT SMITH FREEHILLS,  
 PARTITA DOPPIA**



**26**  
 L'ANDAMENTO  
**M&A,  
 SEMESTRE  
 TRAINATO  
 DAL PRIVATE  
 EQUITY**



**112** L'INTERVISTA  
**NUZZOLO: IL NOSTRO  
 APPROCCIO ALL'EFFICIENZA**



**148**  
 I CONTI CON L'OSTE  
**LA NAZIONALE  
 DEGLI CHEF  
 IMPRENDITORI**

**48** **Superboutique**  
 Lca, la strategia oltre i lateral

**52** **Speciale Awards**  
 Legalcommunity Italian Awards 2019:  
 i vincitori

**68** **Just landed**  
 Parte De Bedin & Lee e cerca nuovi  
 avvocati

**70** **Periscopio**  
 Foglia & Partners, "ritorno" a Milano

**122** **Full service**  
 Arrow Global: «Dateci credito»

**124** **Il punto**  
 Tutta Cdp, partita per partita

**132** **La storia**  
 Banca del Piemonte, un presente data  
 driven

**142** **Kitchen confidential**  
 Ritu Dalmia: «Sulla qualità nessun  
 compromesso»

# BLOCKCHAIN E SMART CONTRACTS

## Corso di Alta Specializzazione

**Padova**

**15.11 – 29.11 – 13.12 2019**

**Orari: 10.00- 17,30**



**click here  
for info!!!**

con il patrocinio di



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

media partner





**12 Agorà**  
Via ad Ammlex, arrivano i soci De Cesaris e Spaini

**22 Il barometro del mercato**  
Il mercato dei capitali si tinge di verde

**74 Focus lavoro**  
Criteri di scelta in tema di licenziamenti collettivi

**76 Caso di studio**  
Dla Piper, tax per sei

**80 Diverso sarà lei**  
Speciale LC Diversity Awards 2019

**84 Diverso sarà lei**  
Valore D, Mori passa il testimone a Mascaro

**100 Vive la différence!**  
Lopez: «Leadership significa coraggio e innovazione»

**102 Empire state of law**  
Così lo streaming ha cambiato l'ufficio legale

**120 Follow the money**  
I grandi investitori puntano sul biotech

**134 Finanza e diritto... a parole**  
Leveraged loans, ancora...

**136 Istruzioni per...**  
Legal design: quando marketing e diritto si incontrano

**138 Aaa... cercasi**  
La rubrica registra questa settimana sette posizioni aperte, segnalate da sei studi

**158 Startup**  
Una vetrina per il (vero) made in Italy

**160 Calici e pandette**  
Sassicaia 1998, un simbolo... come l'avvocato

**162 Le tavole della legge**  
Wicky's: la cucina del samurai del sushi

NI25 | 22.07.2019

Registrazione Tribunale di Milano n. 323 del 22 novembre 2017

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

**Video Production**  
francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it

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

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

**Managing director**  
aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

**Coo**  
emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

**General Manager**  
stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

**Communication & BD Manager**  
helene.thierry@lcpublishinggroup.it

**Digital marketing Manager**  
fulvia.rulli@lcpublishinggroup.it

**Events Manager**  
francesca.daleo@lcpublishinggroup.it  
**Events coordinator**  
giulia.vella@lcpublishinggroup.it  
**Events team assistant**  
giuliano.casaccione@lcpublishinggroup.it

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

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

**Per informazioni**  
info@lcpublishinggroup.it

**Hanno collaborato**  
valentina.pomares, elisabetta.barbadoro, odile.robotti, Barabino & Partners Legal, valeria.cavallo, uomo senza loden

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

# EXPERIENCE TOLD BY OUR FIGURES.

—

We are a leading law firm in the Northern Italy area. Our set up and size place us among the foremost firms in the country. Each of our specialized departments strive to deliver top-level service and counsel, day in and day out. Our core body of associates and partners is constantly growing and today boasts no less than 50 experienced lawyers. Our extensive coverage of the Northern Italy area makes us a crossways for multiple contacts and interests.

[studiobma.com](http://studiobma.com)

28

28 years  
practicing law

50

50 - plus  
lawyers

16

Activity  
areas

30

Paralegals



**BM  
&A**  
attorneys at law

Milano · Treviso · S. Vendemiano



BRAND LEGALI

## Via ad Ammlex, arrivano i soci de Cesaris e Spaini

Amministrativisti Associati cambia il brand in Ammlex «Un passaggio naturale e dovuto in un mondo che richiede sempre più immediatezza e rapidità nella comunicazione» spiega **Guido Bardelli** (foto) fondatore dello studio nel 2008 assieme all'avvocato **Maria Alessandra Bazzani**.

Le novità di Ammlex, studio legale *leader* a livello italiano in ambito amministrativo, riguardano inoltre l'ingresso in qualità di nuovi partner – che affiancano i già citati Bardelli, Bazzani e **Antonio Papi Rossi** in Ammlex dal 2014 – degli avvocati **Ada Lucia de Cesaris** e **Marta Spaini**.

De Cesaris, avvocato cassazionista e già assessore tecnico con delega all'urbanistica, edilizia privata e agricoltura oltre che vicesindaco di Milano, ha un'approfondita conoscenza del diritto amministrativo con specifica competenza nei settori dell'urbanistica, dell'edilizia e dell'ambiente. Prima del passaggio in Ammlex è stata partner dello studio legale Nctm in qualità di socio responsabile del settore urbanistica e edilizia, ambiente. Spaini, avvocato cassazionista vanta una forte esperienza nell'ambito del diritto amministrativo con particolare conoscenza delle aree urbanistico-edilizia, dell'energia e dell'ambiente avendo gestito rilevanti clienti anche internazionali. L'ultima esperienza professionale prima del passaggio in Ammlex è stata condotta nello studio Leone-Torraniti in qualità di partner.



NUOVI INGRESSI

## Colicchio alla guida dell'm&a di Cornelli Gabelli

Nuovo ingresso nella partnership di Cornelli Gabelli & Associati. Si tratta dell'avvocato **Daniele Colicchio** (foto), che guiderà il dipartimento legale di m&a dello studio. Colicchio è specializzato in operazioni di fusioni e acquisizioni. Lo studio ha anche nominato soci gli avvocati **Mara Sartori** e **Ginevra Ott**. Sartori è specializzata in operazioni di investimento e acquisizione societarie ordinarie e straordinarie e di acquisition financing. Ott vanta ampia esperienza nella consulenza legale a favore di high net worth individuals, holding di famiglia e family office.



APERTURE

## Jll Italia lancia la divisione living guidata da Antonio Fuoco

Jll annuncia l'apertura di una nuova divisione interna dedicata al settore del living. A guidare la struttura sarà **Antonio Fuoco** (foto), che entra a far parte di Jll Italia con il ruolo di head of living capital markets Jll Italia. A capo di un team dedicato, il professionista svilupperà il business connesso al mercato dello student housing, del residenziale, del senior living e dello healthcare, riportando direttamente a **Davide Dalmiglio**, head of capital markets Jll Italia.

»»»



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

# LABOUR2019

SCOPRI QUI I FINALISTI

I Labour Awards cambiano data  
**SAVE THE NEW DATE**

30 settembre 2019

Spirit de Milan

• Via Bovisasca, 57/59 • Milano

Sponsor



Partner



#LcLabourAwards



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



**Daniele Amati**  
Country HR Italy, *NOKIA*



**Giovanni Baldelli**  
Human Resources Manager,  
*Mipharm*



**Guido Ballarini**  
Legal Office Manager, *Thun*



**Giovanni Barone**  
Direttore Affari Legali,  
*Coca-Cola HBC Italia*



**Paolo Botticelli**  
Human Resources Director,  
*Unieuro*



**Valentina Bresciani**  
Senior Recruiter  
Talent Acquisition & Employer  
Branding, *ENGIE Italia*



**Laura Bruno**  
HR Head Italy and Malta,  
*SANOFI*



**Sergio Busato**  
Chief Global Solutions  
Officer, *Snam*



**Domenico Butera**  
AIDP Gruppo Regionale  
*Lombardia*



**Paola  
Caccia Dominioni**  
Head of HR, *One Works*



**Silvio Canettoli**  
Partner and Managing  
Director, *Gate Gourmet Italia*



**Lara Carrese**  
Group Human Resources and  
Organization  
Director – CHRO, *Prelios*



**Fabio Comba**  
Human Resources Director,  
*KPMG Advisory*



**Liliana Cozzi**  
Regional HR Director  
South West EMEA,  
*Parker Hannifin  
Manufacturing*



**Giovanni De Santis**  
Responsabile Divisione  
Politiche e Gestione Personale,  
*Gruppo Bancario Credito  
Valtellinese*



**Daniele Demartini**  
CFO & HR Director, *Universal  
Music Group Italy*



**Ilaria De Sossi**  
People & Culture Manager,  
*Nordex Italiaw*



**Andrea Di Paolo**  
Head of Legal & Regulatory  
Affairs South Europe, *British  
American Tobacco*



**Paolo Fabiani**  
Legal and Corporate Affairs  
Director, *Technogym*



**Gioia Ferrario**  
HR Director, *The Boston  
Consulting Group*



**Cristian Filocamo**  
Chief Financial Officer, *Mutti*



**Antonella Florio**  
Responsabile Formazione e  
Sviluppo Personale, *Vittoria  
Assicurazioni*



**Marino Forchin**  
HR Director, *CEME*



**Giovanni Frugiuele**  
Senior Legal Business  
Partner, *Accenture*



**Daniela Garreffa**  
Responsabile Diritto del  
Lavoro – Direzione Risorse  
Umane, *Almaviva*



**Mirko Giuri**  
Senior Legal Counsel, *PRADA*



**Antonio Labate**  
Director, Human Resources,  
*Sony Music Italy*



**Nicola Ladisa**  
Group HR & Organization  
Director, *De Agostini Editore*



**Massimo Luksch**  
Human Resources Director,  
*Volvo Trucks Italia*



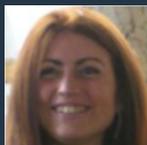
**Alessandro Magrini**  
HR Director, *Fujitsu Italia*



**Gianni Moscatelli**  
Global Human Resources  
& Organization,  
*Benetton Group*



**Monica Nannarelli**  
Direttore Ufficio Legale,  
*Morellato*



**Cinzia Napolitano**  
HR Manager, *General  
Logistics Systems Italy*



**Tania Nebbia**  
Team Leader Tax & Legal,  
*Wyser Italia*



**Laura Nurra**  
Employee & Labour Relations  
Manager, *Italy American  
Express*



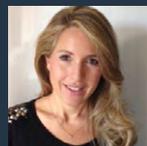
**Italo Nuzzolo**  
Senior Director HR Industrial  
Operations, *Gianni Versace*



**Laura Pavese**  
Senior Litigation Manager,  
*Hewlett Packard Enterprise*



**Clemente Perrone**  
Chief People & Organization  
Officer, *Sirti*



**Fernanda Peterson**  
Head of Development Italy,  
*FIABILIS  
Consulting Group Italia*



**Paola Petrone**  
Direttore Generale,  
Aamps – Amministratore  
Indipendente, *Italgas*



**Giuseppe Piacentini**  
Head of Industrial Relation  
and Labour Legislation,  
*Fastweb*



**Patrizia Radice**  
Chief Human Resources  
Officer, *Saras Group*



**Piero Ricci**  
Direttore Generale, *Nomura*



**Andrea Rube**  
Direttore Risorse Umane e  
Organizzazione, *Synlab Italia*



**Erika Salvatore**  
Legal Director  
& Compliance Officer,  
*Clear Channel Italia*



**Simona Smaldone**  
Legal Manager  
HR Direction,  
*Decathlon Italia*



**Claudio Soldà**  
CSR & Public Affairs Director,  
*Adecco Italia Holding S.P.*



**Marco Maria Tajana**  
Legal Regional Senior  
Director, *Dalmine*



**Anna Torri**  
Senior HR Manager,  
*Starbucks Italy*

## RUMOURS

## Romano alla guida degli affari legali di Itinera

**Nicola Romano** (foto) sarebbe passato alla guida degli affari legali di Itinera, società specializzata nella realizzazione di grandi opere infrastrutturali e di edilizia civile e industriale. Romano proviene dallo studio CastaldiPartners, dove era entrato nel 2010 e dove, in qualità di partner, era uno dei punti di riferimento dello studio nelle attività International arbitration e litigation & mediation.



## NUOVI INGRESSI

## Bird & Bird rafforza il Tax con Polacco e De Carne

**Giuliana Polacco**, senior counsel, e **Annarita De Carne**, senior associate, entrano a rafforzare la tax dispute practice del tax department di Bird & Bird, guidato da **Gaetano Salvioli** (foto). Entrambe arrivano da Baker McKenzie. Polacco è avvocato cassazionista con oltre venticinque anni di esperienza in materia di contenzioso tributario domestico e comunitario, procedure alternative di risoluzione delle controversie. De Carne è specializzata nel contenzioso fiscale e nelle procedure di definizione delle controversie tributarie mediante procedure di adesione, conciliative, amichevoli e arbitrali.



## INCARICHI

## Mps, Fiorella Ferri responsabile della nuova direzione chief safety officer

**Fiorella Ferri** (foto) ha assunto l'incarico di responsabile della nuova direzione chief safety officer (Cso) e anche di "datore di lavoro" ai fini della tutela della salute e sicurezza sul lavoro di Banca Monte dei Paschi di Siena. La nomina di Ferri, attuale responsabile del dipartimento risorse umane della direzione chief lending officer, si pone in continuità con le politiche aziendali di crescita e valorizzazione delle professionalità interne.

## NOMINE

## Lucatuorto nuovo general counsel di Modula

**Pier Luigi Lucatuorto** è il nuovo general counsel di Modula, società italiana che progetta, produce e commercializza, in tutto il mondo, magazzini automatici verticali. Nel ruolo, il giurista risponde al ceo e cfo del gruppo. La sua mission è quella di istituire la funzione legale interna e di presidiare tutte le tematiche di natura legale, societaria e di compliance, anche con riferimento alle filiali della società ubicate in diversi Paesi del mondo.



## NUOVI INGRESSI

## Due arrivi in Stefanelli&Stefanelli

Gli avvocati **Maria Livia Rizzo** (foto) e **Gaspere Castelli** entrano in Stefanelli&Stefanelli. Andranno a potenziare il team medical device e privacy dello studio. Rizzo è specializzata nel settore della protezione dei dati personali, dei dispositivi medici e del diritto privato dell'informatica. Castelli si occupa di diritto civile, in particolare diritto bancario. Ha spesso agito nelle controversie relative ai prodotti finanziari e ha acquisito esperienza nell'ambito del recupero crediti, delle procedure esecutive immobiliari e mobiliari e delle procedure di sovraindebitamento.

sono lieti di invitarLa alla tavola rotonda

# CONTRATTAZIONE AZIENDALE E OPPORTUNITÀ PER LE IMPRESE



## SAVE THE DATE

GIOVEDÌ 19 SETTEMBRE 2019 • ORE 17.30  
CARNELUTTI STUDIO LEGALE ASSOCIATO

via Principe Amedeo, 3 • Milano

## GESTIONE DI PATRIMONI

## Deutsche Bank, Roberto Coletta nuovo market head Italy wealth management

**Roberto Coletta** (foto) è il nuovo market head Italy del wealth management di Deutsche Bank. Coletta opererà a diretto riporto di **Roberto Parazzini**, head of wealth management Southern & Western Europe. Coletta sarà responsabile della clientela wealth, Hnwi e Uhnwi italiana della banca, nonché della piattaforma di prodotti e servizi dedicata alla gestione dei grandi patrimoni. Proviene da Credit Suisse, dove negli ultimi sei anni ha guidato il segmento Uhnwi per market area Italy. In precedenza ha avuto la responsabilità delle attività di private banking per il team key clients di Bnl-Bnp Paribas Private Banking. **Claudio De Sanctis**, head of wealth management Europe di Deutsche Bank, preannuncia l'assunzione entro il 2021 di trecento relationship e investment manager.



## NUOVI INGRESSI

## Lorenza Talpo nuovo socio di Italian Legal Services

**Lorenza Talpo** entra in Italian Legal Services. Salgono così a tre i soci della boutique di banking & finance fondata da **Norman Pepe**. L'avvocato Talpo proviene da Paul Hastings, vanta un'esperienza ventennale in finanza strutturata, specie con sottostante immobiliare. Di recente ha seguito importanti operazioni nel settore degli attivi deteriorati (tra cui Sandokan e Pillarstone) e dei Cmbs (Taurus 2015 IT).



## NOMINE

## Gruppo Lunelli, Masè nuovo direttore generale

**Simone Masè** (foto) prende il posto di **Beniamino Garofalo** in qualità di direttore generale del gruppo Lunelli. Il professionista, che risponderà al ceo **Matteo Lunelli**, avrà la responsabilità di coordinamento e ottimizzazione di tutte le attività operative e progettuali di Cantine Ferrari, Bisol1542, Surgiva, Segnana e Tenute Lunelli. Il manager trentino ha ricoperto in Heineken ruoli di responsabilità crescente, fino a diventare global marketing activation director del brand di birra. Successivamente ha lavorato come chief marketing officer per Branca, Paddy Power e Pinko. Nel gennaio 2017 è entrato in Publicis Communications come chief marketing officer, diventando a maggio dello stesso anno ceo di Saatchi & Saatchi Italia.

# GRAVA & ASSOCIATI

Studio Legale • Tributario

GRAVA & ASSOCIATI  
Studio Legale • Tributario

Via Mazzini, 13  
33170 Pordenone – Italia  
Tel. +39 0434 524304  
Fax +39 0434 27595  
E-mail: [studiolegale@slga.it](mailto:studiolegale@slga.it)  
Sito: [www.slga.it](http://www.slga.it)

#### Altri Uffici

Galleria Borromeo, 4  
35137 Padova - Italia  
Tel. +39 049 8774630  
Fax +39 049 8750299

#### Avvocato di contatto

Avv. Priscilla Bortolin  
E-mail: [priscilla.bortolin@slga.it](mailto:priscilla.bortolin@slga.it)

#### Presentazione dello Studio

Lo Studio nasce dall'associazione di avvocati, commercialisti ed aziendalisti che hanno maturato un'esperienza e specializzazione nel diritto del commercio internazionale e nei diversi settori della contrattualistica, finanza, fiscalità e amministrazione d'impresa, nonché in materia giudiziale e arbitrale. Gli obiettivi principali che lo Studio persegue sono un'assistenza completa e puntuale alle esigenze del cliente. La *raison d'être* dello Studio è il profondo convincimento che un'assistenza globale e immediata è ciò che distingue uno studio dagli altri.

#### Aree di Interesse

**Legale.** L'attività legale dello Studio, seppur estesa a tutte le aree del diritto, è incentrata essenzialmente sul diritto commerciale e internazionale nei suoi vari settori: contrattualistica internazionale, diritto societario, diritto comunitario, diritto industriale, diritto bancario, telecomunicazioni, antitrust, concorrenza e contenzioso giudiziale e arbitrale.

**Fusioni e Acquisizioni.** Lo Studio è specializzato in M&A e valutazioni di azienda. Nello svolgimento di queste attività lo Studio si occupa anche dell'individuazione del partner finanziario e/o investitori istituzionali.

**Corporate Finance.** L'attività di *Corporate Finance* viene svolta principalmente nell'ambito delle operazioni di ristrutturazione societaria e finanziaria, attraverso interventi di *check-up* finanziario, gestione dei flussi finanziari, prestiti sindacati, reperimento di fondi, anche a supporto di operazioni di M&A, LBO, MBO, LBI, MBI e *venture capital*, piani di *stock option*, ristrutturazione del debito, cartolarizzazione.

**Fiscale e Strategia d'azienda.** Lo Studio dedica una parte rilevante della propria attività agli aspetti e alle problematiche fiscali e *tax planning*, anche a supporto delle attività di M&A e *Corporate Finance*.



NUOVI INGRESSI

## E.Morace&Co. si rafforza nel contenzioso e arbitrato internazionale

E.Morace&Co rafforza la squadra di professionisti con l'ingresso del professore e avvocato **Giovanni Zarra** (foto). Zarra è attualmente professore aggregato di diritto internazionale e diritto internazionale privato e processuale alla facoltà di giurisprudenza dell'Università Federico II di Napoli. Esperto di problematiche che riguardano il contenzioso e l'arbitrato internazionale (commerciale e di investimenti), coopera attivamente con il ministero degli affari esteri e con il ministero dello sviluppo economico, seguendo questioni relative al diritto internazionale degli investimenti.



RUMOURS

## Meli a capo del legale di SanMarco Bioenergie

**Antonio Meli** (foto), dopo una lunga esperienza in Chiomenti, passa in house per diventare responsabile dell'ufficio legale di SanMarco Bioenergie, controllata di F2i e attiva nel settore delle biomasse. A diretto riporto dell'amministratore delegato **Giuseppe Brancato**, Meli avrà il compito di strutturare ex novo l'ufficio legale della società, che, con la recente acquisizione del portafoglio di biomasse da Enel, ha necessità di strutturarsi anche da un punto di vista legale, creando un ufficio preposto.

TEAM IN CRESCITA

## Deutsche Bank Financial Advisors, nove nuovi consulenti

Nove ingressi in Deutsche Bank Financial Advisors, la rete dei consulenti finanziari del gruppo tedesco. Nell'area Lombardia, coordinata da **Lorenzo Borgna**, si aggiungono al team di Deutsche Bank Financial Advisors di Milano **Ezio Battaglia** e **Giulia Spinelli** e a quello di Bergamo **Luca Damiani**, tutti provenienti da Che Banca!. In Lombardia arriva anche **Adelio Casartelli**. Nel Nord Est, area coordinata da **Davide Totolo**, **Davide Porzionato** entra a far parte della squadra di Padova, mentre nell'area Romagna-Marche, coordinata da **Roberto Gasperoni**, il team di Macerata si amplia con l'arrivo di **Mauro Ferrati**. Gli ultimi tre ingressi riguardano l'area Centro, coordinata da **Stefano Capanna**, con **Cecilia Pieri** e **Marco Feniello**, la prima operativa su Viterbo, il secondo su Roma, e **Antonella Onnis**, proveniente da San Paolo Invest, operativa su Cagliari.



# IL MERCATO DEI CAPITALI si tinge di verde

Tre emissioni di green bond da parte di tre società in dieci giorni per un totale di 1,6 miliardi. Sul mercato le obbligazioni di Hera, A2A e FS



Sostenibilità, ambiente ed ecologia invadono il debt capital market. Nell'arco di una settimana tre realtà industriali hanno emesso il green bond. La prima è stata Hera, per 500 milioni, seguita da Ferrovie dello Stato, per 700 milioni, entrambe al secondo green bond. Terza, A2A, al battesimo con questo tipo di strumento. In totale sul mercato del debito sono andati 1,6 miliardi che saranno destinati a progetti che avranno un impatto positivo per l'ambiente.

## GLI STUDI NEL SECONDO GREEN BOND DI HERA DA 500 MILIONI

Hera, la multi-utility quotata sul Mta, ha emesso il secondo green bond del gruppo di un ammontare di 500 milioni di euro, rimborsabili in otto anni a una cedola a tasso fisso dello 0,875% e un rendimento pari a 1,084%.

Legance ha assistito Hera con un team composto dal senior partner **Andrea Giannelli**, dal senior counsel **Antonio Siciliano**, dall' associate **Alice Giuliano** e, per i profili fiscali, dal senior counsel **Francesco Di Bari** e all' associate **Antongiuseppe Maria Morgia**.

Nell'ambito dell'emissione, Linklaters ha assistito i joint lead manager BBVA, BNP Paribas, Credit Agricole CIB, Mediobanca e UniCredit con un team coordinato dalla counsel **Linda Taylor** e composto dal managing associate **Francesco Eugenio Pasello** e dal trainee **Daniele Casà**. I fondi raccolti saranno usati per finanziare o rifinanziare numerosi progetti, già effettuati o previsti nel piano industriale al 2022, che perseguono uno o più degli obiettivi dell'Agenda Onu 2030.

### La practice

International capital market

### Il deal

Green bond di Hera

### Gli studi

Legance, Linklaters

### Gli avvocati

Andrea Giannelli (*Legance*);  
Linda Taylor (*Linklaters*)  
Simone Davini, Angela Dominici,  
Martina ferraro (*Cacib*)

### Banche

BBVA, BNP Paribas,  
Credit Agricole CIB,  
Mediobanca, Unicredit

### Il valore

500 milioni di euro



Andrea Giannelli



Linda Taylor

## HOGAN LOVELLS E CLIFFORD NEL SECONDO GREEN BOND DI FS. EMISSIONE DA 700 MILIONI

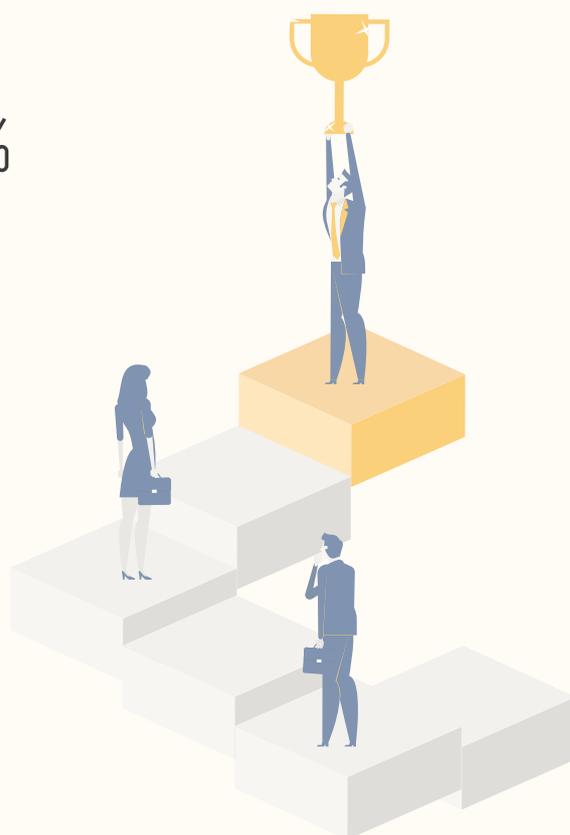
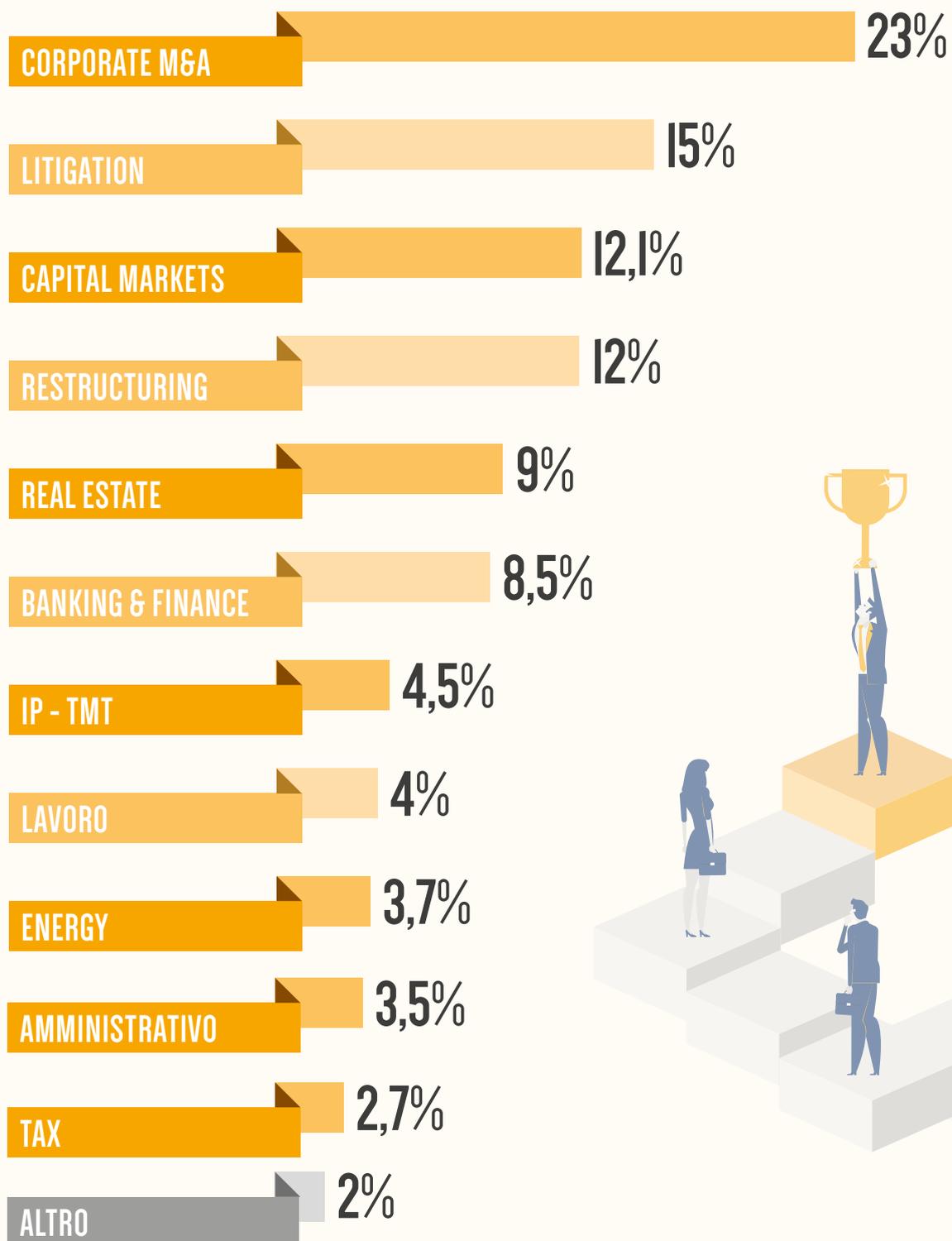
Gli studi legali Hogan Lovells e Clifford Chance hanno assistito rispettivamente FS Italiane e gli istituti finanziari nel collocamento del secondo green bond emesso da FS, per un valore nominale di 700 milioni di euro e durata pari a sette anni.

Il team di Hogan Lovells che ha agito a fianco di FS Italiane è composto dal socio **Federico Del Monte**, dalla counsel **Annalisa Feliciani** e dall' associate **Matteo Scuriatti**, nonché dalla socia **Fulvia Astolfi** e dalla senior associate **Maria Cristina Conte** per i profili fiscali.

Clifford Chance ha assistito Banca Imi, Citi, BNP Paribas, Crédit Agricole CIB, Unicredit, in qualità di joint lead managers e joint bookrunners, nel collocamento dei titoli con un team guidato dai partner **Filippo Emanuele** e **Gioacchino Foti**, coadiuvati dal senior associate **Jonathan Astbury** e da **Jay Jamooji**. Mentre per gli aspetti fiscali hanno prestato assistenza il partner **Carlo Galli** con l' associate **Roberto Ingrassia**.

Con questa operazione FS Italiane è la prima emittente corporate a finanziare l'acquisto di materiale rotabile per il trasporto merci con green bond. È inoltre la prima emittente italiana ad aver ottenuto la certificazione dalla climate bonds initiative (CBI), organizzazione no profit che promuove a livello mondiale la finanza sostenibile come strumento per contrastare i cambiamenti climatici. La domanda per i green bond di FS Italiane è stata elevata, pari a 3,5 volte l'offerta.

# I SETTORI che tirano



Periodo: 09 luglio 2019 - 22 luglio 2019 • Fonte: legalcommunity.it

**La practice**

International capital market

**Il deal**

Green bond di Ferrovie dello Stato

**Gli studi**

Clifford Chance, Hogan Lovells

**Gli avvocati**

Filippo Emanuele, Gioacchino Foti, Carlo Galli (*Clifford Chance*); Federico Del Monte, Fulvia Astolfi (*Hogan Lovells*); Simone Davini, Angela Dominici, Martina ferraro (*Cacib*)

**Banche**

Banca IMI (*Gruppo Intesa Sanpaolo*), BNP Paribas, CITI, Crédit Agricole CIB, Unicredit

**Il valore**

700 milioni di euro

## LEGANCE E ALLEN & OVERY NEL PRIMO GREEN BOND DI A2A

Legance e Allen & Overy hanno agito rispettivamente al fianco di A2A e degli istituti finanziari nell'emissione del primo green bond nell'ambito del green financing, dal valore di 400 milioni di euro.

Legance ha seguito A2A con un team composto dal senior partner **Andrea Giannelli**, dal senior counsel **Antonio Siciliano**, dall'associate **Alice Giuliano** e, per gli aspetti fiscali, dal senior counsel **Francesco Di Barie** dall'associate **Antongiuseppe Maria Morgia**.



Filippo Emanuele



Gioacchino Foti



Craig Byrne

Allen & Overy ha assistito i joint bookrunners fra cui figurano Banco Bilbao, Bnp Paribas e Mediobanca. Per lo studio ha operato un team guidato dai partner **Craig Byrne** e **Cristiano Tommasi**, del dipartimento international capital markets, coadiuvati dalla counsel **Alessandra Pala** e dalla trainee **Cristina Palma**. **Michele Milanese**, counsel del dipartimento tax, ha curato i profili fiscali dell'operazione.

Il green bond ha una durata di 10 anni, una cedola annua pari a 1% ed è stato collocato a un prezzo di emissione di 98,693%, con uno spread di 105 punti base rispetto al tasso di riferimento mid swap. I proventi netti derivanti dall'emissione andranno a finanziare e/o rifinanziare progetti di sostenibilità ambientale relativi all'economia circolare, alla decarbonizzazione e alla smartness nelle reti e nei servizi. 

**La practice**

International capital market

**Il deal**

Green bond di A2A

**Gli studi**

Allen &amp; Overy, Legance

**Gli avvocati**

Craig Byrne, Cristiano Tommasi (*Allen & Overy*); Antonio Siciliano (*Legance*)

**Banche**

Banco Bilbao, Bnp Paribas, Mediobanca

**Il valore**

400 milioni di euro

# M&A, SEMESTRE TRAINATO DAL PRIVATE EQUITY

Più operazioni ma meno big deal. Tra gli advisor salgono Nctm e PwC nel legal e Deloitte nel finance. Mediobanca primo advisor per valore

di laura morelli





opo il record del 2018, nel 2019 l'm&a italiano torna ad allinearsi con gli anni precedenti, soprattutto in termini di valori. Nel primo semestre (si veda il box) sono state 420 le operazioni intercettate da Kpmg per 18,6 miliardi di euro complessivi, cioè il 30% di deal in più rispetto al primo semestre dell'anno scorso ma il 41% in meno quanto a valore.

Le incertezze politico-economiche hanno frenato i big deal (operazioni da circa 1 miliardo di euro), che sono stati almeno sette fra quelli chiusi e annunciati.

Il contesto, però, non sembra avere intimidito i private equity – che hanno trainato il comparto anche in termini di valori – e le pmi.

In questo scenario, gli advisor legali e finanziari hanno dovuto tirare fuori la capacità di essere versatili nelle varie operazioni e offrire quel qualcosa in più. Chi ce l'ha fatta, non a caso, ha partecipato a diverse transazioni, dalle più grandi a quelle riguardanti le piccole aziende fino ai buyout.

## BEST FIVE

In base alle elaborazioni realizzate da MAG su dati Mergermarket relativi al periodo che va dal primo gennaio al 30 giugno 2019 (si vedano le tabelle), sul fronte legale Nctm si piazza al primo posto per numero di operazioni, cioè 26, scalzando Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners che era primo nel semestre precedente e che a questo giro si posiziona subito dopo con 25 deal. Seguono Chiomenti e Pedersoli Studio Legale, con 19 operazioni ciascuno, e Orrick con 17. Il ranking cambia completamente se guardiamo i valori: al primo posto, con 4,69 miliardi e 15 deal, c'è BonelliErede, seguito da Linklaters (4 miliardi e cinque deal), Ashurst, una nuova entrata se compariamo l'attività del semestre dello scorso anno, Legance e PwC Tls, che quest'anno si è particolarmente distinto apparendo in diverse e importanti operazioni. Si tratta di una notizia non da

poco perché per la prima volta una big four appare fra i primi cinque player più attivi dell'm&a e per la prima volta sono due le società dei grandi quartetto della revisione presenti nel ranking. Oltre a PwC c'è infatti anche Deloitte Legal, undicesima per volume di attività.

Sempre parlando di big four, tre su quattro entrano fra le prime cinque realtà più attive sul fronte finanziario quanto a numero di operazioni. Con 21 deal, è infatti Deloitte il primo advisor finanziario, salendo in cima dal terzo posto del primo semestre 2018 (si veda MAG 105). Seguono Mediobanca e PwC – la cui divisione di advisory finanziaria lavora spesso a braccetto con quella legal – con 20 operazioni ciascuna, Kpmg (19 deal), che sale in quarta da undicesima rispetto al primo semestre 2018 e Unicredit (14).

Anche qui, il ranking cambia fortemente se guardiamo i valori. In vetta c'è Mediobanca (20

### BEST 20 ADVISOR per volume delle operazioni

Advisor	Valore (mln €)	Numero di deal
1 Deloitte	449	21
2 Mediobanca	5.420	20
3 PwC	3.651	20
4 KPMG	477	19
5 Unicredit Group	709	14
6 Rothschild & Co	2.221	10
7 EY	60	9
8 Banca IMI/Intesa Sanpaolo	1.301	8
9 Vitale & Co.	666	7
10 Fineurop Soditic	635	7
11 Ethica Corporate Finance	210	7
12 JPMorgan	2.961	6
13 Lazard	1.387	6
14 ALANTRA	231	6
15 Barclays	1.659	5
16 BNP Paribas	877	5
17 Lincoln International	95	5
18 Goldman Sachs & Co.	4.589	4
19 Oaklins	336	4
20 Grant Thornton	0	4

Fonte: Elaborazione MAG su dati Mergermarket

### BEST 20 ADVISOR per valore delle operazioni

Advisor	Valore (mln €)	Numero di deal
1 Mediobanca	5.420	20
2 Goldman Sachs & Co.	4.589	4
3 PwC	3.651	20
4 HSBC	3.020	2
5 JPMorgan	2.961	6
6 Morgan Stanley	2.893	1
7 Rothschild & Co	2.221	10
8 Barclays	1.659	5
9 Lazard	1.387	6
10 Banca IMI/Intesa Sanpaolo	1.301	8
11 Credit Agricole	1.300	2
12 Citi	1.187	2
13 Evercore Inc.	1.158	1
14 BNP Paribas SA	877	5
15 Bank of America Merrill Lynch	797	3
16 Unicredit Group	709	14
17 Banca Akros	667	3
18 Vitale & Co.	666	7
19 Fineurop Soditic	635	7
20 Robert W. Baird & Co.	515	2

Fonte: Elaborazione MAG su dati Mergermarket

## MARTEDÌ 12 NOVEMBRE

**9:00 – 13:00** Conferenza di apertura  
*“Programma d’azione finanza per il paese”*



**17:00 – 19:00** Tavola Rotonda  
*“Sviluppo urbano: il modello di Milano e l’evoluzione al 2026”*

### Interverranno\*

Mario Abbadessa – *Senior Managing Director Hines*

Paolo Bottelli – *CEO Kryalos*

Pierre Marin – *CEO JLL*

(\*in corso di completamento)

## MERCOLEDÌ 13 NOVEMBRE

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

Sponsor



**18:00 – 19:30** Tavola Rotonda  
*“Investitori istituzionali e investimenti illiquidi”*

## GIOVEDÌ 14 NOVEMBRE

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



FINANCECOMMUNITY  
AWARDS



operazioni per 5,4 miliardi), che ruba il primato a Goldman Sachs (quattro operazioni per 4,5 miliardi). A seguire troviamo PwC, Hsbc, che ha lavorato in quello che è il big deal dell'anno cioè l'acquisizione del 20% di Abu Dhabi Oil Refining Company da parte di Eni per 2,9 miliardi, e Jp Morgan, con sei operazioni per 2,9 miliardi complessivi. All'operazione, sul piano legale, hanno partecipato BonelliErede e Linklaters, al fianco di Eni, mentre Ashurst ha assistito i venditori.

## CON I PRIVATE EQUITY

Come detto, gran parte dell'attività m&a è stata realizzata dai fondi di private equity, sempre più attenti alle dinamiche del mercato italiano e a



FABRIZIO SCAPARRO



DIEGO DE FRANCESCO

### BEST 20 STUDI per volume delle operazioni

Advisor	Valore (mln €)	Numero di deal
1 Nctm Studio Legale	1.598	26
2 Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	1.593	25
3 Chiomenti	1.775	19
4 Pedersoli Studio Legale	1.563	19
5 Orrick Herrington & Sutcliffe	1.765	17
6 BonelliErede	4.690	15
7 Gatti Pavesi Bianchi	1.085	15
8 Legance Avvocati Associati	2.538	14
9 PwC legal	2.214	13
10 Dentons	307	12
11 Deloitte Legal	179	12
12 Simmons & Simmons	611	11
13 DLA Piper	670	10
14 Giovannelli e Associati	265	10
15 Pavia e Ansaldo	6	10
16 Gattai Minoli Agostinelli & Partners	1.893	8
17 Allen & Overy	1.598	8
18 White & Case	1.019	7
19 Latham & Watkins	1.550	6
20 Eversheds Sutherland	746	6

Fonte: Elaborazione MAG su dati Mergermarket

### BEST 20 STUDI per valore delle operazioni

Advisor	Valore (mln €)	Numero di deal
1 BonelliErede	4.690	15
2 Linklaters	4.040	5
3 Ashurst	2.893	2
4 Legance Avvocati Associati	2.538	14
5 PwC legal	2.214	13
6 Gattai Minoli Agostinelli & Partners	1.893	8
7 Chiomenti	1.775	19
8 Orrick Herrington & Sutcliffe	1.765	17
9 Nctm Studio Legale	1.598	26
10 Allen & Overy	1.598	8
11 Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	1.593	25
12 Pedersoli Studio Legale	1.563	19
13 Latham & Watkins LLP	1.550	6
14 Gatti Pavesi Bianchi	1.085	15
15 White & Case	1.019	7
16 Shearman & Sterling	988	3
17 Cernelutti Studio Legale Associato	870	2
18 Eversheds Sutherland	746	6
19 Giliberti Triscornia e Associati	680	3
20 DLA Piper	670	10

Fonte: Elaborazione MAG su dati Mergermarket

# FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

TAVOLA ROTONDA

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

12 NOVEMBRE 2019

17.00 - 19.00

Interverranno\*

Mario Abbadessa Senior Managing Director *Hines*

Paolo Bottelli CEO *Kryalos*

Pierre Martin CEO *JLL*

\*panel in corso di completamento



#financecommunityweek

Per informazioni: [helene.thiery@lcpublishinggroup.it](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.it) • +39 02 84243870



GUIDO TESTA

inserirsi in fasi precise della vita aziendale, come il ricambio generazionale o l'internazionalizzazione. L'anno è stato inaugurato, fra le operazioni mid cap, con il passaggio di Celli da Consilium sgr ad Ardian per 250 milioni. Al deal hanno partecipato al fianco di Ardian Mediobanca, con un team composto da **Francesco Dolfino**, **Alberto Vigo** e **Federico Grossi**. La commercial due diligence è stata svolta

# +30%

I deal in più rispetto  
al primo semestre 2018

# 420

Le operazioni registrate  
nel primo semestre

da Boston Consulting Group – **Andrea Nogara**, **Elisa Crotti** – mentre la financial due diligence da Kpmg – **Klaus Riccardi**. Gli studi legali sono stati Giovannelli e Associati, con il socio **Fabrizio Scaparro** e gli associate **Paola Pagani**, **Matilde Finucci**, **Lilia Montella**, **Matteo Bruni** e **Camilla Bolognini**, Gitti and Partners, con il socio **Diego De Francesco** e il counsel **Paolo Ferrandi** per gli aspetti fiscali, e Gattai Minoli Agostinelli & Partners, con il socio **Lorenzo Verneti** e gli associate **Silvia Romano** e **Federico Tropeano**, per gli aspetti legati al finanziamento. I venditori sono stati assistiti da Orrick, con un team guidato dal socio **Guido Testa** e composto dal senior associate **Filippo Cristaldi** e dall'avvocato **Federica Giorleo**, coadiuvati da **Pietro Parrocchetti**. Il management di Celli è stato affiancato anche da Legance con un team composto dalle partner **Silvia Tozzoli** e **Barbara Sancisi** e dal managing associate **Davide Nespolino**. Latham & Watkins ha assistito le banche finanziatrici con un team coordinato da **Antongiulio Scialpi** e **Marcello Bragliani** e composto da **Erika Brini Raimondi**, **Nicola Nocerino** e **Maria Cristina Grechi**.

## In nota

# IL 2018? È STATA UN'ECCEZIONE

Il luccichio delle operazioni miliardarie che hanno visto protagonista il mercato italiano nel primo semestre 2018 oggi non c'è più. L'altro lato della medaglia, però, è rappresentato dall'aumento del 30% rispetto al 2018 del numero dei deal: 420 contro 333. Le vere protagoniste di questa fase, quindi, sono soprattutto le pmi.

Questi dati, evidenzia un report curato da Kpmg, riallineano il mercato a quanto registrato mediamente in una serie storica più lunga, identificando quindi il 2018 come anno particolarmente positivo. «Non si tratta comunque di una tematica esclusivamente italiana – commenta **Max Fiani**, partner Kpmg Corporate Finance - il primo semestre del 2019 ha mostrato un rallentamento evidente a livello globale in termini di controvalori complessivi pur in presenza di un numero di operazioni crescente. Pesano le dinamiche geopolitiche, in



MAX FIANI



ALESSANDRO TRISCORNIA

A maggio il fondo Charterhouse ha ceduto per 300 milioni Nuova Castelli, azienda che esporta parmigiano reggiano, al gruppo francese Lactalis. Sul fronte legale, il fondo guidato in Italia da **Giuseppe Prestia** è stato affiancato nell'operazione da Simmons & Simmons - con il supervising associate **Paolo Guarneri**, il partner **Andrea Accornero** e il trainee **Fabrizio Guadagnolo** per gli aspetti di diritto societario e il senior associate

# 19 miliardi

Il valore dei deal

# -41%

Crolla il valore totale rispetto al Isem 2018

**Ottavio Sangiorgio** per gli aspetti labour - mentre Legance ha affiancato l'imprenditore Dante Bigi con un team guidato dal partner **Claudia Gregori** con il senior counsel **Achille Calìo Marincola**.

Lactalis è stata assistita nel negoziato dallo studio legale Giliberti Triscornia e Associati, con i soci **Alessandro Triscornia** e **Giuseppe Cadel**, che ha anche coordinato il team di due diligence composto da **Margherita Audisio**, **Oscar Bianchi**, **Martina Bosi**, **Francesca Bossi**, **Luigi Copetti** e **Gaia Mussi**.

Gli aspetti antitrust sono stati seguiti da **Lodovico Montevecchi**, mentre **Emilio Bettaglio** ha seguito il negoziato relativo all'acquisto del controllo di ILC La Mediterranea. La holding Mandara Group è stata assistita dallo Studio Avvocato Gaeta con il managing partner **Piero Gaeta** coadiuvato dai partner **Marco Russo**, **Francesco Genna** e **Mattia D'Addea**. Il lato finanziario ha visto in campo Rothschild & Co, con un team composto dal partner **Irving Bellotti**, con i director **Lucia Pascucci**, **Riccardo Rossi** l'associate **Gianluca Corriere** e l'analyst **Alessandro Ronchetti**. In campo anche Credit Agricole CIB, con il team è stato guidato dal head of m&a Italy **Carlo Durando** e dal global head

particolare, ma non solo fra Usa e Cina, che impattano in particolar modo sulle operazioni di m&a cross border. Le proiezioni per la fine dell'anno difficilmente potranno non riflettere tali dinamiche e difficoltà».

Le operazioni annunciate ma non ancora formalmente finalizzate ammontano infatti a 9 miliardi rispetto ai 48 del 2018. Nel complesso, le operazioni Italia su Italia sono state 209 (per 3 miliardi) e 125 le transazioni estero su Italia (per 10 miliardi).

A spingere l'm&a sono stati in particolare le medie imprese e i private equity, che stando a una ricerca di Unquote e Gatti Pavesi Bianchi nella prima metà di quest'anno hanno chiuso 71 deal, prevalentemente nei settori dei beni di consumo (26) e industriali (17), per 5,8 miliardi (contro gli 8 miliardi dello stesso periodo del 2018).

«Il cambiamento demografico all'interno delle imprese familiari in Italia ha creato la necessità non solo di una nuova leadership, ma

anche di investitori che possano aiutarle a proteggere i loro lasciti e a navigare nella globalizzazione e nella digitalizzazione», ha commentato **Gianni Martoglia**, equity partner di Gatti Pavesi Bianchi. Quanto al prezzo, le imprese italiane pur essendo di qualità e con buoni fondamentali, hanno multipli inferiori alle omologhe europee: si parla in media di 10,2 volte l'ebitda e variano tra le 8 volte per i deal sotto i 100 milioni di euro e le 11-13 volte per i deal più grandi. ■

of food and agribusiness **Laurent Leriche**; e New Deal Advisors con un team guidato da **Antonio Ficetti Gasco**, che hanno affiancato Charterhouse.

## OLTRE IL MILIARDO

Le operazioni di private equity più grandi sono state il passaggio di Doc Generici da Cvc Capital Partners al gruppo inglese Intermediate Capital Group (ICG) e Mérieux Equity Partners per 1,1 miliardi e l'acquisizione di Forgital da parte di The Carlyle Group dal Fondo italiano d'investimento.

Nella prima operazione, sul fronte finanziario, Barclays ha affiancato gli acquirenti mentre Doc Generici è stata affiancata da PwC. Quanto ai legali, Gattai Minoli Agostinelli ha agito per ICG con un super team che ha agito su più aspetti dell'operazione e anzitutto dai partner **Bruno Gattai** e **Gerardo Gabrielli**, dal counsel **Lorenzo Fabbrini** e dall'associate **Maria Persichetti**. Gli aspetti finance sono stati seguiti dai partner **Riccardo Agostinelli**, **Marco Leonardi** e **Lorenzo Vernetti** e dall'associate



BRUNO GATTAI



FILIPPO TROISI

---

# 6

 I deal di circa 1 miliardo effettuati e annunciati
 

---



---

# 10

 I big deal del Isem 2018
 

---

**Daniele Migliarucci**. Il team è stato completato, per gli aspetti amministrativi, dall'of counsel **Micaela Tinti**, per gli aspetti antitrust dal partner **Silvia D'Alberti** e dalle associate **Fabiana Campopiano** e **Angela Gagliardi**. I profili tax sono stati gestiti dal partner **Cristiano Garbarini** e dall'associate **Alban Zajmai**, quelli Ip dal partner **Licia Garotti** e dall'associate **Vittoria Omarchi** e quelli labour da socio **Lorenzo Cairo** e dall'associate **Federica Ferretti**.

Latham & Watkins ha assistito ICG per il finanziamento dell'operazione con un team guidato dal partner **Xavier Farde** dell'ufficio di Parigi mentre Mérieux è stato affiancato da White & Case.

PwC TLS ha assistito ICG nella tax due diligence con un team guidato dal partner **Alessandro Di Stefano**. Legance, con il senior partner **Filippo Troisi** coadiuvato dalla partner **Federica Pomero**, dalla counsel **Laura Li Donni** e dal senior associate **Filippo Innocenti** e la boutique tax Facchini Rossi Michelutti & Soci, con i soci **Luca Rossi** e **Marina Ampolilla**, hanno agito al fianco di Cvc.

Il management di Doc Generici è stato assistito da Nctm con un team coordinato da **Pietro Zanoni** per gli aspetti corporate, **Roberta Russo** per i profili labour e da **Barbara Aloisi** per quelli tax.

Quanto al deal Forgital, **Latham & Watkins** e **Kpmg** hanno assistito The Carlyle Group mentre la società venditrice è stata assistita da **Zulli Tabanelli e Associati**, **Carnelutti** e **Gatti Pavesi Bianchi**.

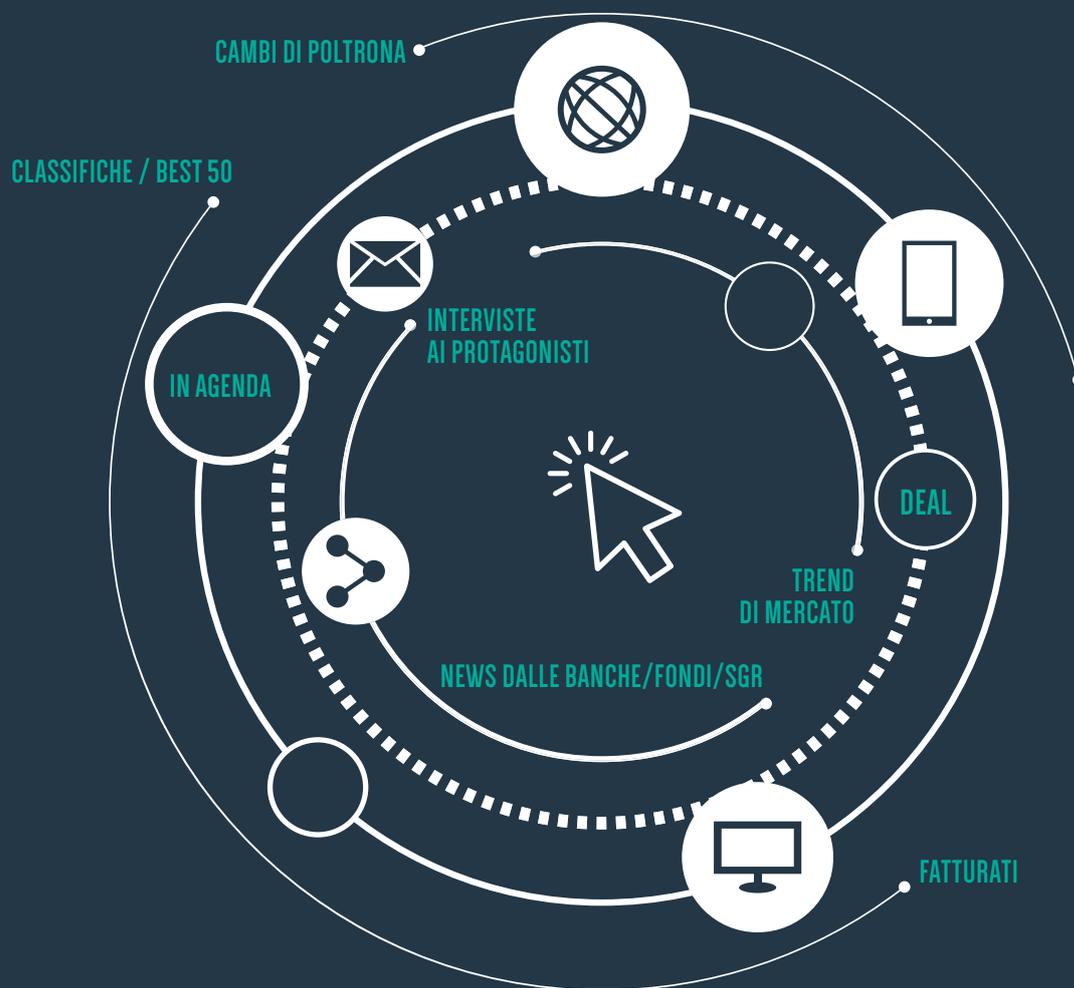
Lo studio legale **Jacobacci & Associati**, con **Francesca Bego Ghina**, ha fornito assistenza in merito agli aspetti IP dell'operazione.

Latham & Watkins ha agito con un team guidato da **Stefano Sciolla** e composto da **Giancarlo D'Ambrosio**, **Giovanni Spedicato**, **Andrea Stincardini**, **Marco Martino** e **Nadia Campanella** per i profili corporate, da **Marcello Bragliani**, **Jeff Lawlis**, **Alessia De Coppi**, **Paolo Bernasconi**, **Erika**



# FINANCECOMMUNITY

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



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



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



LUCA ROSSI



PIETRO ZANONI



STEFANO SCIOLLA



GIANNI MARTOGLIA

**Brini Raimondi, Maria Cristina Grechi e Francesco Mozzone** per gli aspetti relativi al finanziamento dell'acquisizione. I profili antitrust sono stati curati da **Luca Crocco**.

Il venditore, il Fondo Italiano di Investimento, attraverso Neuberger Berman, è stato assistito da **Gatti Pavesi Bianchi** con **Gianni Martoglia, Silvia Palazzetti e Lorenzo Stellini**. Lo studio ha affiancato anche gli azionisti di maggioranza di Forgital, Finspe e CLC con un team composto da **Carlo Pavesi, Giorgio Groppi e Vittorio Cavajoni**, assieme a **Claudio Zulli e Ugo Albini** (Zulli Tabanelli e Associati) e **Mile Perris e Linda Stefanelli** (Carnelutti) per gli aspetti finanziari. L'azionista Steel di Luciano Spezzapria e C., è stato assistito dagli studi legali **Doria & Associati**, con il partner **Guido Doria e Giuliamaria Taffelli**, nonché dallo studio legale **Dal Ben Maulucci** con il partner **Marco Antonio Dal Ben**.

## ALTRI BIG

Sempre a proposito di big deal, il più grande nel periodo è stato il già citato accordo tra Eni e Adnoc per l'acquisizione del 20% di Adnoc Refining per circa 2,9 miliardi. Linklaters ha agito al fianco di Eni con un team guidato da **Mark Russell** mentre la funzione HSE di Eni è stata assistita da BonelliErede con un team composto dal partner **Andrea Carta Mantiglia**, executive chairman della sede di Dubai e dai partner **Marco De Leo e Riccardo Bordi**. Lo studio legale **Matouk Bassiouny & Ibrahim** ha seguito gli aspetti di UAE law mentre Adnoc è stata affiancata da Ashurst. Sul fronte finanziario, la società emiratina è stata affiancata da HSBC mentre Eni da Mediobanca, con **Claudia Fornaro e Federico Feleppa**, e da Morgan Stanley.

Altro deal a nove zeri è stato il passaggio dei negozi Auchan Retail a Conad e Wrm, operazione che ha visto la doppia attività di Pwc sia sul fronte finanziario che legale. La big four ha assistito **Conad** e il gruppo **Wrm** nell'acquisizione dell'intero capitale sociale di **Auchan Retail**, cioè circa 1.600 punti vendita dei marchi Auchan, SMA e Simply.

Pwc Tls ha agito con un team diretto da **Giovanni Stefanini**. In particolare, **Stefano Cancarini** ha coordinato un team composto da **Riccardo Lonardi, Marco Bindella, Gianluca Borraccia, Federico Magi, Giulio D'Argento e Carlotta Clerici** dedicato alla gestione degli aspetti societari e contrattuali; **Federica De Luca e Giulia Guidetti** hanno curato gli

aspetti di diritto amministrativo mentre per il diritto del lavoro ha agito un team coordinato da **Gianluigi Baroni** e composto da **David Neirotti** e **Ivan Arrotta**. **Nicola Broggi**, **Francesco Nuzzolo** e **Simone Marchiò** per le tematiche fiscali. **Pwc Advisory** ha invece lavorato con un team diretto da **Massimo Benedetti** e composto da **Federico Mussi**, **Antonio Martino**, **Alex Soldati**, **Cristian Valpolini** e **Maria Luisa Palmieri**. **Orrick** ha assistito invece la parte venditrice con un team guidato dai partner **Guido Testa** e **Patrick Tardivy**, coadiuvati dagli special counsel **Francesco Seassaro** e **Daniela Andreatta** e dai senior associate **Filippo Cristaldi** e **Natalia Barbera** insieme a **Pietro Parrocchetti**, nonché dal partner **Pietro Merlino** e dall'associate **Marianna Meriani** per i profili antitrust. La parte venditrice si è avvalsa anche della consulenza di **Credit Agricole Corporate & Investment Bank**, con un team guidato dal managing director **Pietro Sibille**, e **E dall'head of m&a Italy**, **Carlo Durando** e di **Ernst & Young Advisory** per gli aspetti finanziari, contabili e di due diligence.

Da non dimenticare poi l'Opa da 1,28 miliardi lanciata nel mese scorso da Astm su Sias, finalizzata all'unione delle due società controllate dalla famiglia Gavio. Nell'operazione, JP Morgan e Unicredit, con il team di coverage composto dalla senior banker **Federica Corti** e **Luca Gunetti**, quello di m&a con **Andrea Petruzzello** e **Alberto Giordano** e quello di F&A con **Massimo Pecorari**, **Annamaria Capodacqua** e **Valeria Toscano**, hanno agito in qualità di advisor finanziari del cda di Astm mentre Chiomenti ha assistito la società con un team composto dai partner **Carlo Croff** e **Marco Maugeri**, dalla senior **Chiara Delevati** e dagli associate **Edoardo Cossu** e **Gabriele Lo Monaco**. Sias è assistita da Mediobanca con un team composto lato advisory da **Francesco Canzonieri**, **Francesco Bosco** e **Camilla De Massa** e sul fronte del debito da **Maria Teresa Iardella** e **Bruno Catozzo** e da Société Générale, con **Mirko Papa**, **Michele Losio** e **Michele Martini**. Lazard è stato advisor di Nuova Argo Finanziaria, la holding che controlla Astm controllata al 60% da Gavio e al 40% da Ardian, con un team composto dal ceo **Marco Samaja**, con il director **Giorgio Baglieri**, **Niccolò Melani** e **Federico Bertolini**.

Lato legale, BonelliErede ha affiancato Sias con un team composto dal partner **Mario Roli** e dalla managing associate **Livia Cocca**, dalla partner **Alessandra Piersimoni** e dalla managing associate **Federica Munno** coadiuvate da **Giovanni Maria**



CARLO CROFF



FRANCESCO GIANNI

**Fumarola**, **Matteo Garofalo** e **Filippo Emanuele Sani**. **Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners** ha agito per il comitato operazioni correlate di Sias con un team composto dai partner **Francesco Gianni** e **Andrea Aiello**, coadiuvati dall'associate **Caterina Pistocchi**.

Un big deal lo ha realizzato anche Ferrero, che da un paio di anni a questa parte si sta particolarmente distinguendo per l'attività m&a all'estero. Ad aprile, affiancata da JP Morgan, la società di Alba ha acquistato alcuni rami della produzione di Kellogg's. L'operazione riguarda, tra gli altri, i prodotti di Keebler e Famous Amos (principalmente snack e biscotti), che Ferrero si è aggiudicata per 1,3 miliardi di dollari. L'operazione non è stata intercettata da studi legali italiani: l'azienda è stata infatti assistita dagli avvocati di Davis Polk & Wardwell.

Infine, quasi un miliardo vale la fusione tra Mediaset e Mediaset España. In campo per questo deal da 967 milioni JPMorgan, affiancata da Linklaters, e Uría Menendez per la società spagnola. Per Mediaset Italia hanno agito Banca Imi/Intesa Sanpaolo, Bank of America, Citi e Mediobanca lato finanziario e Allen & Overy, Chiomenti, Pedersoli e Sherman & Sterling lato legale. ■

# Forty40

UNDER

For more information please visit [www.iberianlawyer.com](http://www.iberianlawyer.com)  
or email [awards@iberianlegalgroup.com](mailto:awards@iberianlegalgroup.com)

**VOTE FOR YOUR FAVORITES**

**26th September 2019**

**Espacio Harley**

Calle de Alcalá 182, 28028 Madrid

Communication Partner



Follow us on



# JURY



**Alberto Martín**  
General Counsel and Secretary of the Board,  
*CELISTICS*



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



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



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



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



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



**Ariadna Grañena**  
Iberia Legal and Tax Director,  
*Reckitt Benckiser*



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



**Asier Crespo**  
Head of Legal,  
*Microsoft*



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



**Carlos Balmisa García-Serrano**  
Internal Control Director,  
*CNMC*



**Carlos Ulecia Palacios**  
Secretary of the Board,  
*NH Hotels*



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



**Charo Fernández Ramos**  
General Counsel,  
*Generali*



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



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



**Diana Kraft**  
General Counsel,  
*Amadeus IT Group*



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



**Eduardo Muñoz**  
General Counsel,  
*Grupo Supersol*



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



**Eric Maciá**  
Global Legal Mid-Senior Manager,  
*Minsait*



**Esteban Buldu**  
Deputy General Counsel,  
*CAMPER*



**Eva Argilés**  
General Counsel,  
*Appius+*



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



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



**Iñigo Cisneros**  
General Counsel,  
*MEDIAPRO*



**Isaac Millán Fernández**  
General Counsel and compliance,  
*Grupo Hospitalario Quirón*



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



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



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



**Javier Folguera**  
Vicesecretario & General Counsel,  
*HISPASAT*



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



**Joaquín Aguirre González**  
Head of corporate legal services,  
*Naturgy*



**Joaquín Amaya Galván**  
Head of Legal,  
*GRUPO PRASA*



**Joaquín Guallar López**  
Head of Legal,  
*Grupo Catalana Occidente*



**Jorge Velasco Fernández**  
Legal Manager,  
*Axpo Iberia SLU*



**José Hidalgo**  
Head of Legal,  
*DOMTAR*



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



**Juan Venegas**  
Corporate General Counsel,  
*Adveo*



**Juan Velázquez Saiz**  
Europe General Counsel,  
*Orange Spain*



**Julia García Navarro**  
Secretary of the Board,  
*Transfesa*



**Luis Elias**  
General Counsel,  
*Grupo Planeta de Agostini*



**Maica Crespo**  
Head of Legal,  
*Cobega SA*



**Mar Oña**  
General Counsel & Secretary of the Board,  
*Tendam*



**Mark Erik Kavelaars**  
Partner & Founder,  
*Swanlaab Venture Capital*



**Marina Bugall**  
EMEA General Counsel,  
*NEC*



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



**María Cermeño Rodríguez**  
Head of Legal Services,  
*Telefónica España*



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



**Marta De la Fuente Chiscano**  
General Counsel,  
*Dentsu Aegis Network*



**Marta García**  
Head of Legal,  
*Campofrío Food Group*



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



**Mireia Castro Román**  
Head of Legal,  
*Novartis Oncology Spain*



**Mónica López-Monís**  
Group Chief Compliance Officer,  
*Banco Santander*



**Moises Ramírez**  
General Counsel,  
*GSK*



**Natalia Bodalo Lozano**  
Head of Legal exploration & Production,  
*CEPSA*



**Oliver Ribera Gil**  
Head of Legal,  
*Desigual*



**Patricia Miranda Villar**  
Head of the Corporate Legal Department,  
*Cintra*



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



**Pilar Marchán**  
Chief Counsel Western Europe,  
*Mondelez International*



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



**Silvia Madrid**  
Head of Legal & Compliance,  
*Unicredit*



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



**Teresa González Ecoreca**  
CCDO Legal Services | Head of Multinationals,  
*Telefonica*

# HERBERT SMITH FREEHILLS, PARTITA DOPPIA



SEBASTIAN MOORE, LAURA ORLANDO, FRANCESCA MORRA E LORENZO PAROLA

L'arrivo di Parola e del team energy conferma la strategia "sector focus" dello studio ma consente alla squadra di «presidiare quasi tutti gli ambiti di attività legale». MAG ha incontrato la managing partner Laura Orlando e il neosocio che per la prima volta hanno accettato di parlare dell'operazione e degli scenari che apre

di *ilaria laquinta*

Lo avevano detto sin dall'inizio. La crescita di Herbert Smith Freehills, in Italia, non sarebbe stata massiva, ma avrebbe avuto come driver l'investimento su settori d'eccellenza in cui lo studio avrebbe potuto attivare tutte le sinergie.

L'obiettivo non è mai stato quello di diventare un full service. «Non è il nostro modello. Vogliamo piuttosto essere dei super-specialisti, dei "chirurghi" che conoscono a fondo non solo le leggi in materia, ma anche le dinamiche, le persone, il mercato. In una battuta, una figura prossima agli in house counsel», premette **Laura Orlando**, managing partner della sede italiana dello studio prima di rilasciare, in esclusiva a MAG, una lunga intervista.

È per questo che, appena chiuso il presidio di life sciences e ip, lo studio anglo-australiano ha puntato all'energy, l'altro gioiello della corona internazionale della law firm. E lo ha fatto mirando alla fascia alta del mercato, in particolare, a uno dei fuoriclasse del comparto, **Lorenzo Parola**. Entrato in Paul Hastings nel 2012 (dopo quasi 15 anni di esperienza maturata in Allen & Overy prima e Dewey & LeBoeuf poi) per costruire la practice Energy e Infrastrutture dello studio, Parola è uno degli avvocati italiani che meglio conosce le dinamiche del mercato energetico e che ha seguito alcune delle operazioni più complesse del settore.

Come anticipato da legalcommunity.it ([qui la news](#)) e poi confermato ufficialmente dall'insegna lo scorso 15 luglio, il professionista è entrato come partner nella sede milanese dello studio insieme al team storico, composto da quattro associati e una socia, **Francesca Morra**, specializzata nella regolamentazione energetica e nel diritto commerciale, con particolare riguardo alla contrattualistica e alla concorrenza. MAG ha incontrato Orlando e Parola per farsi raccontare i retroscena di questa mossa e per rivelare in anteprima quali saranno i prossimi passi della law firm in Italia.

**Ci raccontate com'è andata? Com'è avvenuto questo passaggio?**

**Parola:** Ho preso io l'iniziativa. Per quattro ragioni. La prima è il modello del *play by strengths* che gioca sull'unione di una forza locale con la capacità di fuoco internazionale dello studio. La seconda è il forte focus e il modello di eccellenza nei settori industriali (nel mio caso l'energia e le infrastrutture) che è fondamentale visto che nella nostra professione è sempre più importante essere il più vicini possibile all'origination. La terza è che credo fermamente che gli avvocati debbano fare gioco di squadra secondo un modello geografico reticolare, specialmente nel mio settore: studi che investono solo nei



LORENZO PAROLA



**HO PRESO IO L'INIZIATIVA. PER QUATTRO RAGIONI: PLAY BY STRENGTHS, MODELLO DI ECCELLENZA NEI SETTORI, GIOCO DI SQUADRA E AMBIENTE DI LAVORO**

Lorenzo Parola

major financial centers come Londra e New York, a mio avviso, rischiano molto sulla sostenibilità nel lungo periodo. E poi, *last but not least*, per l'ambiente di lavoro: cercavo per me e il mio team un contesto sereno, cordiale e collaborativo. **Orlando:** Lato nostro, posto che il driver era il sector focus e che con questo team acquisiamo una practice che non avevamo, adesso siamo obiettivamente in grado di fare quasi tutto. Abbiamo



# NPL & UTP

6° CONGRESSO NAZIONALE DI GIURIMETRIA, BANCA E FINANZA  
MODELS | DEALS | FORECASTS | OPPORTUNITIES

LUNEDÌ 14 E MARTEDÌ 15 OTTOBRE 2019  
VERONA | PALAZZO DELLA GRAN GUARDIA | PIAZZA BRA, 1

**RICHIEDI L'ISCRIZIONE**

Evento ideato da:

**alma  
iura**  
A VIA PER VIA

Sponsor e Sostenitori:



Media Partners:



Patrocini:



\*La lista di Patrocini, Sponsor e Sostenitori è aggiornata al momento della pubblicazione del magazine. [Qui la lista aggiornata](#)

A sostegno di:



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



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



CONTATTI SEGRETERIA ORGANIZZATIVA

✉ [nplutp@almaiura.events](mailto:nplutp@almaiura.events)

☎ 045/80.33.707 - 045/80.07.014

[www.almaiura.events/nplutp/](http://www.almaiura.events/nplutp/)

f i t y #NPLUTP

competenze ip, contenzioso, corporate, amministrativo, antitrust e regulatory. Con questa mossa, in un solo colpo, arriviamo a presidiare quasi tutti gli ambiti di attività legale.

#### Quali sono le sinergie tra il nuovo e il vecchio team?

**O:** La diversificazione ci consente di prendere mandati dai clienti per operazioni di più ampio respiro che diversamente avremmo seguito solo per la parte di consulenza sugli asset immateriali e che avremmo poi dovuto lasciare ad altri studi. È una trasformazione per noi. Adesso abbiamo la possibilità di lavorare o fare pitch per mandati in cui Lorenzo

## 2018

L'ANNO  
DI APERTURA  
IN ITALIA

## 20+

IL NUMERO DI  
PROFESSIONISTI  
nella Penisola

con il suo team può seguire la parte coporate m&a e laddove c'è un forte contenuto immateriale o regolatorio può intervenire il mio team.

**P:** È una *two way street*, noi portiamo competenze corporate/m&a, antitrust e amministrative ai clienti del pharma e dello studio, ma allo stesso tempo potremo allargare da subito l'offerta dei nostri servizi nelle due diligence sull'ip, i contenziosi, la privacy.

#### Ci sono delle sinergie tra l'ip e l'energy?

**P:** Gli energy lawyers non sono destinati a sopravvivere a lungo se non diventeranno sempre più *energy transition lawyers* ed *energy technology lawyers*.

### L'IMPEGNO

## IN ITALIA, PARTNERSHIP FEMMINILE AL 50%

Nelle stanze dei bottoni dello studio Herbert Smith Freehills le donne non mancano di certo. Le professioniste con ruoli di leadership dei servizi aziendali globali sono al 56%. Un risultato che è stato raggiunto anche grazie a una politica di genere che ha fissato dei target ben precisi dal lontano 2014.

Il 2 maggio 2019 lo studio ha emesso e pubblicato il nuovo piano quadriennale stabilendo i nuovi gender targets per il periodo 2019-2023 che prevedono, tra le altre cose, che entro il 1° maggio 2023, il 35% delle donne diventi partner o rivesta ruoli di leadership dei partner. Un obiettivo che l'Italia ha già ampiamente superato con l'ingresso di Francesca Morra, arrivando a una partnership al 50%.

«Quasi tutti gli studi hanno compreso le ragioni di business che stanno dietro alla necessità di darsi dei diversi target ma HSF ha abbracciato questa logica prima che fosse una esigenza di business. Lo studio ha sempre diffuso una cultura inclusiva, non solo a livello di gender (infatti, lo studio copre per i dipendenti in UK, parte dei costi legati alla chirurgia di riassegnazione di genere. Ne avevamo parlato su [MAG numero 27](#), ndr) – il talento per noi è trasversale e non possiamo rischiare di perderlo. Un team diversificato è una chiave per il successo», spiega **Laura Orlando**.

L'inclusività al femminile è la stella sotto la quale è nata la sede italiana dello studio che ha aperto i battenti a inizio 2018 scegliendo per questo progetto ambizioso

proprio Orlando, nonostante all'epoca fosse in attesa del secondo figlio. E la storia si ripete. Oggi, la nuova partner **Francesca Morra** è diventata mamma qualche giorno prima di entrare ufficialmente in HSF. «La gravidanza di Francesca durante le trattative per l'ingresso non ha avuto una minima influenza sul processo di lateral hire. Nei nostri uffici è consentita tutta la flessibilità necessaria per favorire la diversity e l'inclusion. Per incontrare Francesca, i soci internazionali sono venuti a Milano, evitandole gli spostamenti in aereo. Inoltre, abbiamo organizzato diverse cose in videoconferenza. Un ambiente veramente inclusivo fa sì che le caratteristiche di genere o personali non scalfiscano i progetti o modifichino i piani», conclude Orlando. (i.i.) 

### **Ovvero?**

**P:** In questo momento il mondo dell'energia sta attraversando una transizione: si sta decarbonizzando, decentralizzando e digitalizzando. A oggi, per esempio, ci occupiamo sempre più di blockchain e smart contracts. Se in passato gli asset energetici erano materiali – grandi centrali per la produzione di energia elettrica da fonte fossile – nella prospettiva della energy transition, gli asset più importanti saranno sempre di più quelli immateriali. Quindi le sinergie con un team di ip forte sono essenziali per assistere i clienti in un'importante fetta di attività.

**O:** E qui siamo riusciti a creare sinergie a due livelli. Di settori e di team.

### **E a livello internazionale invece?**

**O:** Lo studio è al top del mercato nell'energy in tutti i Paesi, quindi nella scacchiera internazionale mancava solo l'Italia...

**P:** Lo studio assiste i maggiori player industriali e fondi infrastrutturali globali nelle operazioni più strategiche. A livello geografico siamo leader in quelle aree del mondo dove ci sono i player più acquisitivi e interessati al mercato italiano.

### **Per esempio?**

**P:** Lo studio è dominante ad esempio nell'area Asia Pacifico, dove ci sono clienti che guardano con interesse alle operazioni in Italia nel settore energy e infrastrutture. Fin dai primissimi giorni mi sono state presentate molte operazioni dal network e viceversa. Ho beneficiato fin da subito di opportunità di cross selling con altri studi europei e in particolare con la sede di Parigi.

**Gli studi che investono nell'energy di solito puntano anche sulle infrastrutture e l'amministrativo. Sono due filoni verso i quali si indirizzeranno i prossimi investimenti?**

**O:** Sì, quella delle infrastrutture è un'area sulla quale vogliamo crescere



LAURA ORLANDO



**POTREMO PRENDERE MANDATI PER OPERAZIONI DI PIÙ AMPIO RESPIRO CHE DIVERSAMENTE AVREMMO SEGUITO SOLO PER LA PARTE DI CONSULENZA SUGLI ASSET IMMATERIALI**

Laura Orlando

e stiamo già cercando dei professionisti. Per quanto riguarda l'amministrativo, lo presidiamo già ma lo rafforzeremo ulteriormente.

**P:** Il nostro team si occupa di infrastrutture da sempre anche se non

con la stessa magnitudo dell'energia, per un motivo molto semplice: il mercato delle energie è stato all'interno del macro insieme delle infrastrutture la parte più feconda. Abbiamo un team forte a livello internazionale e in Italia abbiamo già le capacità di diritto amministrativo per poter assistere anche i clienti delle infrastrutture, sarebbe un peccato non cogliere quest'opportunità.



IL MONDO DELL'ENERGIA STA ATTRAVERSANDO UNA TRANSIZIONE: SI STA DECARBONIZZANDO, DECENTRALIZZANDO E DIGITALIZZANDO. LE SINERGIE CON L'IP SONO ESSENZIALI

Lorenzo Parola

**Quante persone cercate e di che seniority?**

**O:** Tre. Vogliamo crescere nell'm&a, nel finance e nel diritto amministrativo. Le seniority sono diverse a seconda dei casi. Nessun partner. Per il finance siamo in dirittura di arrivo con un profilo senior e noto sul mercato.

**P:** Abbiamo bisogno di far crescere ulteriormente il team per soddisfare da un lato le esigenze dei nostri clienti, visto che è un momento di mercato molto positivo, e dall'altro per rispondere alle iniziative del network.

27

GLI UFFICI NEL MONDO

1

LA SEDE, A MILANO

965,7 milioni

IL FATTURATO IN STERLINE (bilancio chiuso il 30 aprile 2019)

949.000€

IL PROFIT PER EQUITY PARTNER DELL'ULTIMO ESERCIZIO CHIUSO

**Dopo questa coda di investimenti inizia di fatto la fase due per HSF. Come si svilupperà?**

**O:** La filosofia non cambia. È ben precisa e definita. Non saremo mai alla ricerca di figure generaliste, ma saremo sempre aperti a valutare opportunità di crescita coerenti con il sector focus, lo specialismo di nicchia e un forte allineamento con le pratiche internazionali. Adesso c'è bisogno di questa piccola crescita collaterale che consentirà a questo nuovo team di lavorare al meglio con HSF. Poi ci sarà una fase di crescita interna, anche perché abbiamo delle pipeline interne di promozione.



VOGLIAMO CRESCERE ANCORA NELL'M&A, NEL FINANCE E NEL DIRITTO AMMINISTRATIVO. LE SENIORITY SONO DIVERSE A SECONDA DEI CASI. NESSUN PARTNER

Laura Orlando

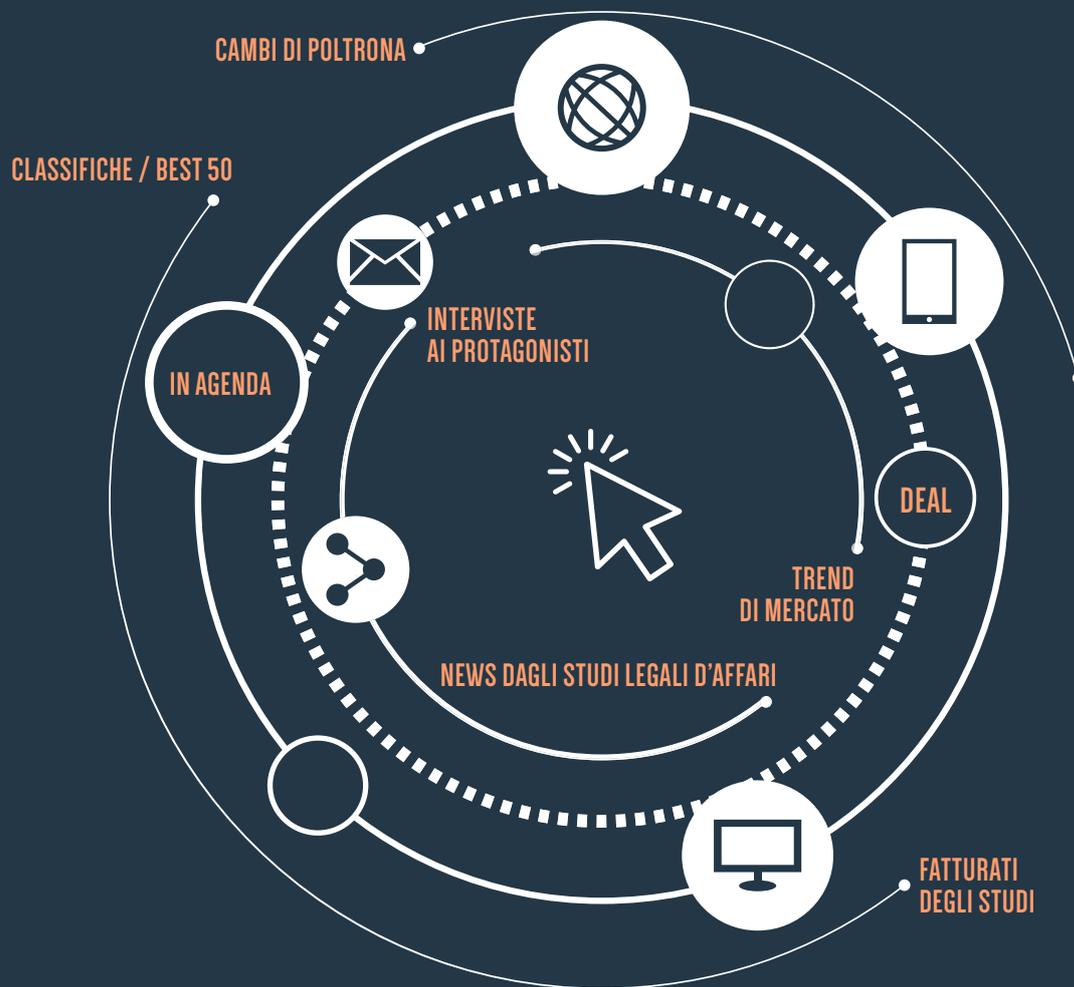
**A quando invece una sede italiana tutta vostra?**

**O:** La stiamo già cercando. Da gennaio abbiamo dato mandato a Cushman & Wakefield per cercarla, purtroppo ci sono poche soluzioni di mercato che vanno bene per la metratura che richiediamo e stiamo facendo fatica. Ma siamo ottimisti. Io spero di tagliare il panettone già in un nuovo palazzo. Entro l'anno quindi ci dovremmo muovere... 🍞



# LEGALCOMMUNITY

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



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



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



# LCA, LA STRATEGIA OLTRE I LATERAL

Lo studio punta al full service. Il team è cresciuto del 175% in cinque anni e l'organizzazione si è data una nuova governance. Strategica anche l'innovazione. In arrivo un knowledge manager

di nicola di molfetta

Andare oltre i fondatori. Essere uno studio full service. Innovare. A nessuno è sfuggito, negli ultimi dodici mesi, l'attivismo di LCA sul versante dei lateral hire.

L'ultimo aggiornamento di questo trend è proprio di questi giorni. Come anticipato da *Legalcommunity.it*, infatti, entro la fine dell'estate si uniranno al team dello studio due nuovi soci: **Daniele Bonvicini** e **Riccardo Sismondi**, entrambi provenienti da Grande Stevens (si veda il box).

Ma riavvolgendo il nastro di un anno troviamo l'annuncio dell'integrazione con Seas Sanzo & Associati, la boutique di contenzioso e restructuring fondata da **Salvatore Sanzo**, a cui, a partire dal gennaio 2019, hanno fatto seguito l'ingresso di **Davide Magnolia**, quello di **Nicolò Pelanda** e **Matteo Uslenghi**, l'integrazione di DB & Partners (con l'arrivo dei soci **Roberto de Bonis** e **Fabio D'Esposito**) e poi il lateral hire di **Dario Covucci**, quello di **Davide Valli** e l'ultimo, in ordine di tempo, di **Ranieri Romani**. Queste operazioni hanno contribuito a dare forma ai propositi che qualche anno fa, **Giovanni Lega**, fondatore (assieme a **Paolo Colucci**) e managing partner dello studio, aveva espresso per l'associazione e il ruolo che avrebbe dovuto giocare sul mercato: fare da *game changer* e spargiare le carte (si veda il numero 46 di *MAG*) nel mercato.

Quello che ha avuto una vera e propria accelerazione tra l'estate del 2018 e quella del 2019 è un processo che lo studio sta vivendo da tempo.

Basti pensare all'arrivo nel 2015 dei fiscalisti **Giulio Azzaretto** e **Matteo Moretti** dalla sede milanese dello studio Miccinesi, preceduto a fine 2014 dall'ingresso di **Gianluca De Cristofaro**, ex MCM Avvocati, arrivato per costituire la practice di Ip e nuove tecnologie.

Il consuntivo, a oggi, del percorso compiuto da LCA a partire dal 2014 parla chiaro. Lo studio è passato da 40 a oltre 110 professionisti (+175%). Il numero dei soci è praticamente quadruplicato, passando da 10 a 40, con un'età media per partner di 46 anni che, se si guarda all'intero corpo professionale dell'organizzazione, scende addirittura a 33.

Una tessera alla volta, esattamente come in un puzzle, questi ingressi hanno contribuito a rendere LCA uno studio full service. In alcuni casi, rafforzando competenze già presenti nella squadra. In altri, aprendo le porte a professionisti con cui avviare nuove linee di business in settori considerati ad alto potenziale strategico.

Tornando ai nuovi arrivi degli ultimi dodici mesi, questo schema appare piuttosto evidente. Con l'arrivo di Salvatore Sanzo e del suo gruppo di 20 professionisti (si veda il grafico) LCA ha realizzato un significativo rafforzamento del dipartimento di contenzioso e ha strutturato quello di restructuring. Magnolia, invece, ha potenziato il diritto dei trasporti e la practice di shipping. Con Pelanda e Uslenghi, entrambi ex Dinoia, LCA si è dotato di un vero e proprio dipartimento di diritto penale. Mentre l'integrazione di DB & Partners ha dato ulteriore *boost* al corporate m&a; l'ingresso di Covucci, già in BonelliErede, ha permesso di costituire un team dedicato al diritto dell'ambiente; Valli, ex Giliberti Triscornia, ha portato al rafforzamento del dipartimento di banking & finance; e Romani, cresciuto alla scuola di Toffoletto de Luca Tamajo, ha corroborato il labour.

Una raffica d'ingressi che avrebbe potuto mettere sotto stress la struttura ma che invece, come spiegano i soci che siedono nel comitato comunicazione dell'associazione e che MAG ha incontrato nei giorni scorsi, ha solo dato impulso alla definizione della nuova identità dell'organizzazione. Un processo cominciato cinque anni fa, quando, «con il rebranding – come ricorda **Andrea Messuti** – abbiamo separato l'identità dello studio da quella dei suoi iniziatori».

A diventare centrale, da qual momento, è stato il progetto. E ogni aggregazione sopraggiunta è stata studiata e portata avanti solo con professionisti interessati a partecipare alla sua realizzazione. «Non ci interessa – prosegue Messuti – aggregare fatturati. Ma allo stesso tempo, abbiamo lavorato alla creazione di dipartimenti self standing». E qui sta una delle peculiarità di questo modello. In un momento storico in cui molti progetti professionali sono stati orientati alla costruzione di team multidisciplinari fatti di practice trainanti e settori ancillari, LCA ha scelto di investire invece in una struttura in cui ogni gruppo ha un progetto e degli obiettivi propri. «È una struttura simile a quella del motore stellare – dice **Matteo Moretti**, arrivato in squadra nel 2015 assieme a **Giulio Azzaretto** dopo l'esperienza di Miccinesi e Associati – una struttura in cui tutti contribuiscono in maniera sostanziale, con una forza e un'identità propria, a far girare la macchina».

## LO STUDIO IN CIFRE

◆ 110+

IL NUMERO DEI PROFESSIONISTI:  
61 UOMINI E 49 DONNE

◆ 40

I PARTNER  
(INCLUSO L'ARRIVO DI BONVICINI E SISMONDI)

◆ 4

LE SEDI: MILANO, GENOVA, TREVISO, DUBAI

◆ 46

L'ETÀ MEDIA DEI SOCI

◆ 33

L'ETÀ MEDIA DEGLI ASSOCIATE

◆ 30

IL PERSONALE DI STAFF

## DODICI MESI DI LATERAL HIRE

AGOSTO  
2018

Significativo rafforzamento del Dipartimento Contenzioso e strutturazione del Dipartimento di Restructuring attraverso l'integrazione dello Studio SEAS Sanzo & Associati. Ingresso di 8 nuovi soci: **Salvatore Sanzo** (Presidente di LCA), **Maria Carla Barbarito**, **Diana Burroni**, **Luciano Castelli**, **Daniele Nataloni**, **Michele Petriello**, **Angela Petrosillo** e **Antonio Salvia** e dodici collaboratori

GENNAIO  
2019

Rafforzamento del Dipartimento di Diritto dei Trasporti e Shipping. Ingresso del nuovo socio **Davide Magnolia** e di un collaboratore

Creazione del nuovo Dipartimento di Diritto Penale con i due soci **Nicolò Pelanda** e **Matteo Uslenghi** e due collaboratori

Rafforzamento del Dipartimento Corporate, M&A e Private Equity attraverso l'integrazione dello Studio Legale Associato DB & Partners con i soci **Roberto de Bonis** e **Fabio D'Esposito** e due collaboratori

FEBBRAIO  
2019

Rafforzamento del Dipartimento Contenzioso con **Dario Covucci** e apertura della nuova practice di Diritto dell'Ambiente sempre con **Dario Covucci**

MARZO  
2019

Rafforzamento e ufficiale strutturazione del Dipartimento Banking&Finance con **Davide Valli** e un collaboratore

GIUGNO  
2019

Rafforzamento del Dipartimento Labour con **Ranieri Romani**

AGOSTO  
2019

Ulteriore rafforzamento del Dipartimento Corporate, M&A e Private Equity con l'arrivo dei partner **Daniele Bonvicini** e **Riccardo Sismondi**

All'organizzazione in dipartimenti si accompagna anche una serie di gruppi di lavoro focalizzati su specifiche industry, in un modello a matrice che in molti, ormai, stanno adottando.

Un modello che va nutrito sempre con nuove competenze. Tradotto, significa che la fase acquisitiva dello studio non si è ancora esaurita. «L'amministrativo – dice **Gianluca De Cristofaro**, esperto di Ip e nuove tecnologie, arrivato nel 2014 da Mcm Avvocati – è una delle aree che guardiamo con maggiore interesse assieme a tutto il regolatorio. Inoltre, potremmo valutare di integrare il corporate, soprattutto sul fronte real estate».

Questa trasformazione ha avuto un evidente effetto sulla governance dello studio che si declina in una serie di comitati. A cominciare da quello esecutivo del quale fanno parte il managing partner **Giovanni Lega**, il presidente **Salvatore Sanzo** e i partner **Vittorio Turinetti di Priero**, **Gian Paolo Coppola**, **Matteo Moretti**, **Andrea Messuti**, **Gianluca De Cristofaro** e **Diana Burroni**. Ma in tutto si tratta di otto organi. Oltre a quello comunicazione, in cui siedono i soci Messuti, Moretti, De Cristofaro e anche **Giangiuseppe Rocco di Torrepadula** e **Angela Petrosillo** oltre a **Marta Milani** (marketing e communication manager dello studio), ci sono anche i comitati saggi, recruiting, formazione, IT, internazionale e logistica che presto dovrà occuparsi di trovare una sede capace di ospitare tutti i professionisti dello studio.

«Questa organizzazione – osserva Rocco di Torrepadula – ha lo scopo di andare oltre le individualità. Sia sul piano del lavoro. Sia su quello del management dello studio. Abbiamo una visione collettiva». E questo si vede anche dal compito che devono portare avanti i componenti del comitato saggi: «Fatto da soci (eletti annualmente) che valutano i soci», ma che non guardano solo il raggiungimento di eventuali obiettivi di budget o di business, ma considerano in senso ampio l'apporto che ciascuno ha dato alla crescita dell'organizzazione».

A tale proposito, un fattore di sviluppo essenziale per LCA è rappresentato dall'innovazione. Lo studio, da gennaio 2018, ha un innovation officer, l'avvocato **Marco Imperiale**, che presto sarà affiancato da un knowledge manager (in arrivo il prossimo 2 settembre da Capgemini e con trascorsi in uno studio magic circle).

Quanto alla gestione della conoscenza, va sottolineato che lo studio ha deciso di investire in un nuovo



RICCARDO SISMONDI E DANIELE BONVICINI

gestionale (Elibra) e più in generale nello sviluppo di una piattaforma per la condivisione del sapere dello studio da parte dei professionisti. Lo studio sta anche lavorando a un nuovo sistema di Business Intelligence, a un sistema di intelligenza artificiale per i processi di general assistance, e a un programma di contract automation. Oltre ciò, sta cercando di automatizzare processi in campo compliance e privacy.

Ma l'innovazione non si limita alle iniziative sul fronte del rafforzamento tecnologico, si allarga alla realizzazione di nuove iniziative di business. Come nel caso di LCA Ventures, ossia la società costituita da LCA per investimenti in startup ad alto potenziale di crescita e sviluppo, con l'obiettivo di sostenere la crescita delle idee e delle giovani realtà imprenditoriali innovative presenti sul territorio nazionale. Attraverso LCA Ventures, inoltre, lo studio offre la possibilità di *fee for equity* come metodologia alternativa di pagamento riservata a queste aziende. Segnaliamo anche un'area dedicata al Litigation Funding. Lo studio si sta occupando seriamente del fenomeno, tessendo rapporti con fondi e clienti per finanziamenti a sostegno dei contenziosi di grande entità. «Si tratta di una realtà già ampiamente sfruttata all'estero, ma ancora inesplorata a livello nazionale, che pone LCA all'avanguardia per la capacità di innovare e stare al passo anche in un settore, come quello del contenzioso, che in Italia è culturalmente considerato molto tradizionale», conclude Angela Petrosillo. [■](#)

## LO STUDIO ACCELERA NELL'M&A CON BONVICINI E SISMONDI

Un lateral di grande prestigio. LCA cresce ancora e rafforza ulteriormente la practice di corporate m&a. Come anticipato da *Legalcommunity.it*, dalla fine dell'estate la superboutique aprirà le porte a due nuovi soci: Daniele Bonvicini e Riccardo Sismondi, entrambi provenienti da Grande Stevens. Bonvicini, in particolare, è uno dei più autorevoli avvocati in materia di diritto societario. Professionista di fiducia di molte famiglie industriali, è stato co-fondatore e senior partner di MBL & Partners quindi di BLF Studio Legale prima di passare, per alcuni anni, in Rödl & Partner e da ultimo in Grande Stevens. Uomo di legge e di sport. È stato pilota prima di motonautica (con un titolo di campione del mondo offshore classe 3) e poi di auto storiche da corsa.

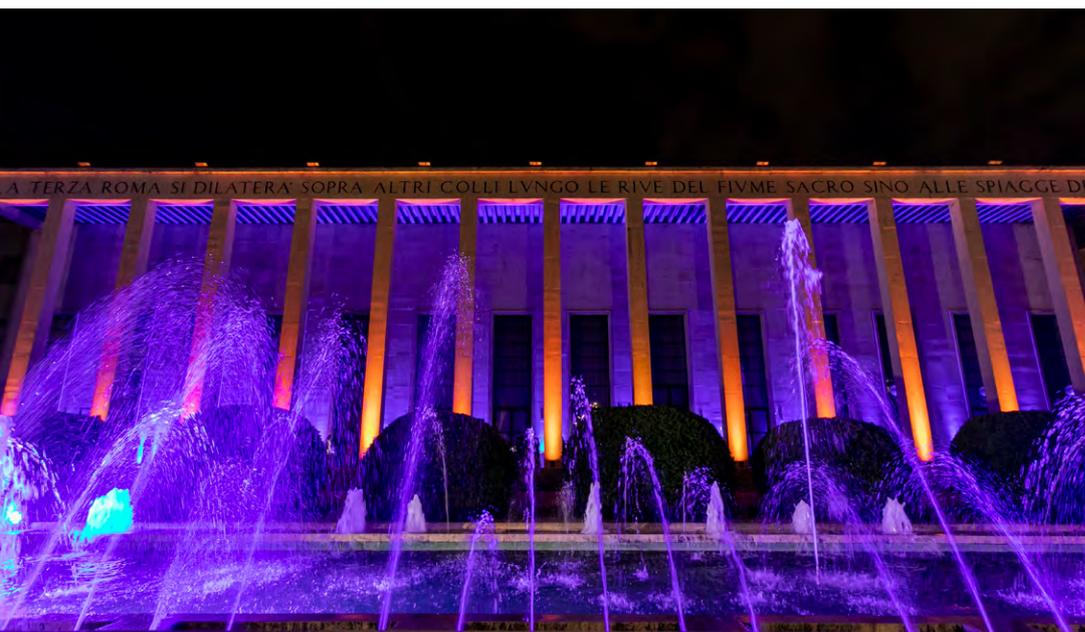
Sismondi collabora con lui dagli inizi. La carriera di avvocato si è sviluppata come senior associate di BLF, associate partner di Rödl & Partner e salary partner di Grande Stevens Studio Legale. [■](#)

# LEGALCOMMUNITY ITALIAN AWARDS 2019 I VINCITORI



**SFOGLIA LA FOTOGALLERY**

I PROTAGONISTI DEL SETTORE  
SONO STATI CELEBRATI  
IN UNA ESCLUSIVA SERATA DI GALA



Gli Italian Awards hanno puntato il faro su una serie di realtà che hanno competenze di altissimo livello e che affiancano quotidianamente le eccellenze del tessuto economico e produttivo del Paese.

Ecco di seguito tutti i vincitori:



STUDIO DELL'ANNO



Raquel Royo Ibanez, Emanuele Gnugnoli, Luca Poggi, Monica Montironi, Giacomo Passaniti (Poggi & Associati)



**POGGI & ASSOCIATI**

Studio dell'Anno PENALE - Lombardia



**STUDIO ISOLABELLA**



da sinistra: Alberto Sanjust di Teulada, Francesco Isolabella della Croce, Ginevra Isolabella della Croce (Studio Isolabella)

Avvocato dell'Anno PENALE - Lombardia



Giovanni Paolo Accinni (Studio Legale Giovanni Paolo Accinni e Associati)



**GIOVANNI PAOLO ACCINNI**  
Studio Legale Giovanni Paolo  
Accinni e Associati

**Professionista dell'Anno TAX - Lombardia**



**PAOLO STELLA MONFREDINI**  
**Stella Monfredini Studio Societario**  
**| Tributario**



Paolo Stella Monfredini (Stella Monfredini Studio Societario | Tributario)

**Studio dell'Anno REAL ESTATE - Lombardia**



Jacopo Recla, Gabriella Rondoni, Paolo Bertacco, Cecilia Mauri, Maria Grazia Buonanno (Studio Legale Bertacco Recla)



**STUDIO LEGALE**  
**BERTACCO RECLA**

**Avvocato dell'Anno REAL ESTATE - Lombardia**



**EMILIANO RUSSO**  
**ERRELegal Studio Legale**  
**Immobiliare**



Emiliano Russo (ERRELegal Studio Legale Immobiliare)

**Avvocato dell'Anno ART FINANCE - Lombardia**



Liviano Sinopoli (Sinopoli & Partners)



**LIVIANO SINOPOLI**  
Sinopoli & Partners

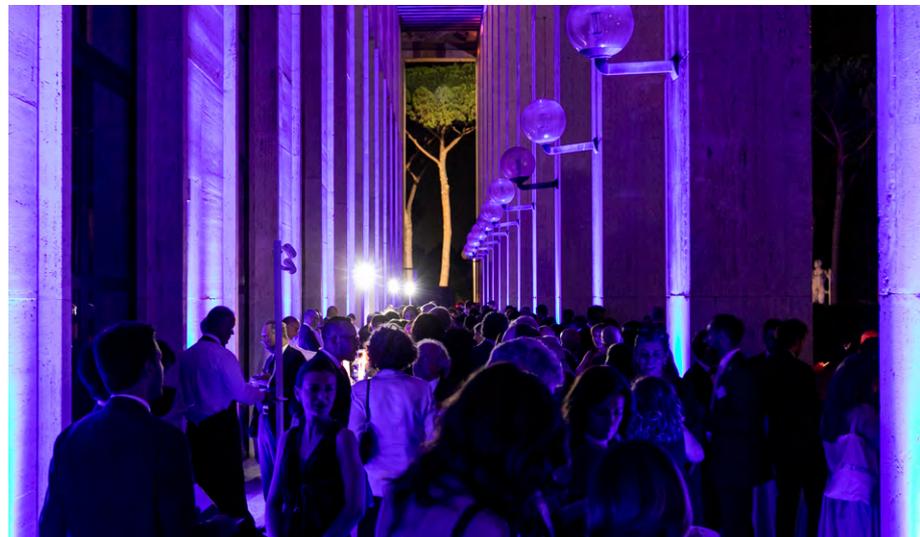
**Studio dell'Anno AMMINISTRATIVO - Lombardia**



**CASTLEX STUDIO LEGALE**



da sinistra: Stefano Cassamagnghi, Maria Ida Tenuta, Anna Cristina Salzano, Maria Teresa Armenise, Leonardo De Vecchi (Castlex Studio Legale)



Studio dell'Anno M&A - Lombardia



**BC& STUDIO CONSULENZA  
SOCIETARIA TRIBUTARIA  
LEGALE**



Silvia Mignatti, Daniele Crosti, Elena Zavanella, Alberto Bestetti, Antonella Lucarelli, Andrea Cicogna Mozzoni (BC& Studio Consulenza Societaria Tributaria Legale)

Studio dell'Anno LABOUR - Lombardia



da sinistra: Giorgio Albè, Gabriele Gianduia, Anna Albè, Daniela Barela, Alberto Caravella (A&A Studio Legale)



**A&A STUDIO LEGALE**



PREMIO ALL'ECCELLENZA



Enrica Maria Ghia, Lucio Ghia (Studio legale Ghia)



**LUCIO GHIA**  
Studio Legale Ghia

Studio dell'Anno PUBBLICO IMPIEGO - Lazio



**BONETTI & DELIA**  
STUDIO LEGALE



Tiziana Barbera, Santi Delia, Michele Bonetti, Giulia Cerrelli, Vincenzo Zecchino (Bonetti & Delia Studio Legale)

Studio dell'Anno TAX - Lazio



da sinistra: Giovanni Panzera da Empoli, Chiara Todini, Livia Salvini, Giancarla Branda, Davide De Girolamo (Salvini e Soci)



**SALVINI E SOCI**

Professionista dell'Anno TAX - Lazio



**UMBERTO LA COMMARA**  
La Commara & Partners



Umberto la Commara (La Commara & Partners)

Studio dell'Anno TRASPORTI - Lazio



da sinistra Pietro Falcicchio, Andrea Di Leo, Rosamaria Berloco, Aurora Donato, Francesco Lanatà, Francesco Paolo Visaggi (Legal Team)



**LEGAL TEAM**

Avvocato dell'Anno CONTENZIOSO TRASPORTISTICO - Lazio



**SIMONE FERRARA**  
Studio Legale Ferrara



Simone Ferrara (Studio Legale Ferrara)



Studio dell'Anno AMMINISTRATIVO - Lazio



**LIPAROTA VAZZANA  
& PARTNERS**



da sinistra Paola Scrofana, Fabio Liparota, Marianna Vazzana (Liparota Vazzana & Partners)

Avvocato dell'Anno AMMINISTRATIVO - Lazio



Massimiliano Brugnoletti (Studio Legale Brugnoletti & Avvocati)



**MASSIMILIANO  
BRUGNOLETTI**  
Studio Legale Brugnoletti &  
Associati



**Studio dell'Anno PRIVATE EQUITY – Friuli Venezia Giulia**



da sinistra: Marco Pezzetta, Stefania Vivan, Carlo Luigi Molaro, Emanuela Romanelli, Michele Del Fabbro, Marco Kraner (Studio Associato Molaro Pezzetta Romanelli Del Fabbro)



**STUDIO ASSOCIATO  
MOLARO PEZZETTA  
ROMANELLI DEL FABBRO**

**Studio dell'Anno CORPORATE – Friuli Venezia Giulia**



**GRAVA & ASSOCIATI  
STUDIO LEGALE TRIBUTARIO**



da sinistra: Gianmarco Zanchetta, Duilia Zozzoli, Federico Grava, Manuela Scuccato, Vania Guarino, Priscilla Bortolin, Antonio Grava, Anna Grava, Marco Stocchi Grava (Grava & Associati Studio Legale Tributario)

**Studio dell'Anno CORPORATE – Emilia Romagna**



**BLF STUDIO LEGALE**

**Studio dell'Anno PENALE – Campania**



**TMDPLEX**



**Avvocato dell'Anno FINANCE – Campania**



**MARCO VISCONTI**  
**Visconti Studio Legale**

Studio dell'Anno CORPORATE – Trentino Alto Adige



**BUREAU PLATTNER**



da sinistra: Francesco Clerici, Filippo Arata, Beatrice Gelmi, Giovanna Roggero, Massimo Petrucci, Hannes Hilpold (Bureau Plattner)

Avvocato dell'Anno DIRITTO DEL COMMERCIO INTERNAZIONALE – Veneto



Lucia Bressan (Studio Legale Bressan)



**LUCIA BRESSAN**  
Studio Legale Bressan

Studio dell'Anno CORPORATE – Veneto



**BM&A**  
**STUDIO LEGALE ASSOCIATO**



da sinistra: Alessandro Saran, Manuel Seminara, Serena Morosin, Riccardo Manfrini, Massimo Zappalà, Laura Cristofoli, Francesca Faustini, Carla Ciufferi, Andrea Masiero, Federica Casarin (BM&A Studio Legale Associato)

### Avvocato dell'Anno CORPORATE – Veneto



Roberto Ceccon (ACLAW – Ceccon & Associati Avvocati)



**ROBERTO CECCON**  
ACLAW – Ceccon & Associati  
Avvocati



### Studio dell'Anno LABOUR – Veneto



da sinistra: Letizia Prospero, Claudio Damoli, Gilda Pisa, Giorgia Birtele, Camilla Perusi (Studio Legale Menichetti)



**STUDIO LEGALE MENICHETTI**

Best Practice M&A RESTRUCTURING – Veneto



**SC&A  
STUDIO COMMERCIALISTI  
& AVVOCATI**



da sinistra Antonio Meneghetti, Filippo Lo Presti, Francesco Ferri di Lazara, Enrico Grigolin, Tommaso Gazzea (SC&A – Studio Commercialisti & Avvocati)



Studio dell'Anno LABOUR - Puglia



**AMENDOLITO & ASSOCIATI**



Marica Di Biase, Teresa Maselli, Francesco Amendolito, Grazia Fazio, Rosa Campanale, Raffaele Reale (Amendolito & Associati)

Studio dell'Anno CORPORATE - Puglia



Tommaso Barile, Francesco Paolo Bello, Saverio Nitti, Marialuisa Maggiolino (Polis Avvocati)



**POLIS AVVOCATI**

Avvocato dell'Anno CORPORATE - Puglia



**VINCENZO DONATIVI**  
Donativi e Associati



Vincenzo Donativi (Donativi e Associati)

Studio dell'Anno DIRITTO AMMINISTRATIVO - Puglia



da sinistra: Alberto Teta, Maria Antonietta Fatigato, Luigi Follieri, Hilde Follieri, Francesco Follieri, Michele Fatigato, Gianluca Tucci (FFT Fatigato Follieri Teta)



**FFT**  
**FATIGATO FOLLIERI TETA**

## STUDIO NOTARILE LEGALE DELL'ANNO - Piemonte


**LEADING LAW  
NOTAI E AVVOCATI**


da sinistra: Giovanni Amorosi, Giulia Masi, Vittorio Maria Corelli (Leading Law Notai e Avvocati)

## Studio dell'Anno CORPORATE - Piemonte



da sinistra: Filippo Traviglia, Chiara Notaro, Antonella Degioia, Eugenia de Nunno, Claudio Vernetti (TNV - Traviglia Notaro Vernetti Studio Legale Associato)


**TRAVIGLIA NOTARO  
VERNETTI STUDIO LEGALE  
ASSOCIATO (TNV)**

## Studio dell'Anno PENALE - Piemonte


**DCZ - DE CARLO ZANIOLO  
PENALISTI ASSOCIATI**


da sinistra: Matilde Bobbio, Daniele Zaniolo, Andrea De Carlo, Caterina Pellegrino (DCZ - De Carlo Zaniolo Penalisti Associati)



MARCO BISCEGLIA

# PARTE de Bedin & Lee E CERCA NUOVI AVVOCATI

Lo studio di Hong Kong sbarca in Italia in sinergia con i soci dell'ex Magnocavallo & Associati. Si comincia con un team di sei professionisti. «Nei prossimi tre anni puntiamo a essere in 15-20»



ALBERTO PREDIERI

Un passo alla volta. Ma l'obiettivo è chiaro: costruire una boutique legale capace di dire la sua nel mercato della consulenza in materia corporate e commercial. Con in più un segno particolare. Un legame diretto con Hong Kong e la Cina.

Questa è la storia di due studi che, di fatto, hanno scelto di unire le forze per provare a sfruttare nel modo migliore l'opportunità di collaborare sull'asse che lega l'Italia a quello che un tempo fu il Celeste Impero. E più nello specifico, Milano alla ex colonia britannica.

L'operazione nasce in concomitanza di un passaggio generazionale. In particolare di quello che ha interessato i soci dell'ex studio Magnocavallo: **Alberto Predieri** e **Marco Bisceglia**. I due professionisti, assieme ai quattro collaboratori e allo staff della boutique che ha la sua sede alle spalle della chiesa di San Bernardino alle Ossa (con una finestra che addirittura guarda all'interno del tempio), dopo la scomparsa del fondatore, **Antonio Magnocavallo**, hanno deciso di portare avanti un proprio progetto

## «CI PIACE FARE LE COSE GRADUALMENTE, SENZA AZZARDI»

professionale ma di farlo cercando di andare oltre la dimensione locale e soprattutto personale.

Predieri e Bisceglia lavorano insieme dal 2000. Assieme hanno vissuto le diverse stagioni dello studio Magnocavallo. Da realtà individuale, quando l'avvocato lo gestiva da solo con alcuni collaboratori (tra cui **Edoardo Courir**, poi passato in Bird & Bird dove oggi è socio), a studio associato, quando nel 2002 divenne Janni Magnocavallo Fauda Brescia e Associati. Un progetto, quest'ultimo, che è andato avanti per alcuni anni. Nel 2005, Magnocavallo è tornato a operare da solo mantenendo però l'associazione professionale con i giovani colleghi, Predieri e Bisceglia, e continuando a occuparsi di societario, commerciale, contrattualistica, ma sviluppando anche un focus su Ip e diritto successorio. Tra le industry in cui lo studio è maggiormente attivo ci sono l'editoria, l'advertising, la chimica, il manifatturiero e la moda.

In comune con **Claudio de Bedin**, fondatore nel 2010 di de Bedin & Lee Llp a Hong Kong, i due avvocati hanno anzitutto il forte senso della riservatezza. Fare il nome di un cliente? «Non è lo stile della casa». L'avvocato de Bedin, classe 1955, è nato a Hong Kong da padre italiano e madre inglese. Una famiglia, la sua, presente a Hong Kong ormai da quattro generazioni, ma che con l'Italia ha mantenuto un legame fortissimo. Tanto che l'avvocato ha costruito su questo legame con la Penisola il business che traina lo studio. «A Hong Kong – racconta a MAG – abbiamo circa 700 clienti italiani». Prima di dar vita alla sua boutique (che in tutto conta una quindicina di professionisti tra cui due partner) l'avvocato è stato socio di Alsop Wilkinson dal 1990 al 1995, poi partner di Barlow Lyde & Gilbert, quindi socio di Dla Piper dal 2002 al 2006 e infine partner di Clyde & Co. fino al 2009.

Il primo incontro tra Predieri e de Bedin risale a circa quindici anni fa. L'avvocato, nato a Ivrea nel 1969, si

trovava a Hong Kong per lavoro. «Un amico mi disse, oggi ti faccio incontrare l'unica persona che vale la pena conoscere in questa città», ricorda l'avvocato. «Siamo rimasti in contatto e poco più di quattro anni fa abbiamo anche cominciato a collaborare su alcune operazioni».

Il lavoro sul campo è sempre un'eccellente cartina al tornasole per capire se la sinergia tra professionisti può essere qualcosa di più di un'ipotesi allettante.

Quando all'inizio dell'anno Predieri e Bisceglia hanno preso il timone dello studio hanno valutato che dare il proprio nome alla struttura avrebbe potuto essere un "limite". I due avevano in mente di creare qualcosa che andasse oltre e che avesse un respiro internazionale. Il contatto con de Bedin & Lee è apparso subito un'opportunità. Peraltro, ad oggi, nessuno studio di Hong Kong aveva mai avuto una rappresentanza in Italia. Lo stesso de Bedin & Lee non ha mai avuto legami con studi italiani eccezion fatta per una collaborazione, in Cina, con Chiomenti nel 2009. Ma l'insegna non è mai stata direttamente presente nella Penisola. Fino a questo momento.

De Bedin & Lee punta a posizionarsi come una boutique firm capace di affiancare le aziende nei progetti di crescita all'estero. Hong Kong, del resto, vuol dire anche Cina. E a tale proposito, come nota l'avvocato de Bedin, lo studio «ha anche una sede di rappresentanza a Chongqing, un distretto che conta 32 milioni di abitanti e rappresenta una delle aree a maggiore potenziale del Paese».

Come spiega Bisceglia, lo studio si è dato «un piano a tre anni con l'obiettivo di arrivare a contare circa 15-20 professionisti». I soci italiani di de Bedin & Lee lo dichiarano senza falsi pudori: «Ci piace fare le cose gradualmente senza azzardi».

L'idea è di integrare la squadra con professionisti e competenze che possano essere sinergici. Ad oggi, tutte le expertise diverse da quelle che lo studio ha in casa e di cui la struttura si può trovare ad avere di volta in volta bisogno, vengono prese all'esterno. «Abbiamo rapporti consolidati con diversi colleghi – spiegano i due avvocati italiani – con i quali lavoriamo a seconda delle necessità». Tuttavia, alcune di queste competenze potrebbero presto essere internalizzate. «Pensiamo al diritto del lavoro – dicono Predieri e Bisceglia – così come al tax e a quello dei mercati finanziari». La prima operazione, però, avrà ancora una volta una connotazione geografica. «A settembre apriremo le porte a un collega che darà vita al nostro german desk». ■



GIULIANO FOGLIA

# FOGLIA & PARTNERS, “ritorno” a Milano

Il managing partner racconta a MAG lo studio che oggi conta 15 professionisti tra cui quattro soci. Il futuro delle boutique nel tax? «È legato alla domanda di empatia dei clienti»

Milano, atto secondo. Lo studio Foglia & Partners apre nella capitale morale. Ma per il fondatore e managing partner si tratta di un ritorno. «È qui che ho cominciato – racconta a MAG Giuliano Foglia – nelle stanze dello studio Maisto dove ho passato molti anni» e dove ha avuto come amici e colleghi, tra gli altri, **Stefano Simontacchi**, **Paolo Ludovici** e **Riccardo Michelutti**.

Nelle stanze dell'ufficio alle spalle di Palazzo Reale, mancano ancora i quadri alle pareti. «Completeremo l'arredamento molto presto – sorride Foglia – è che quando dopo un trasloco cominci con il lavoro, tutto il resto viene messo in attesa».

A Milano, il fiscalista ha lavorato a lungo anche nella sede dello studio Tremonti di cui è stato socio fino al 2015, quando poi ha creato la boutique che ora porta solo il suo nome (originariamente Foglia & Cisternino).

Lo studio, fino a oggi, ha avuto la sede a Roma. Città del fondatore e piazza strategica per chi si occupa della materia, specie in considerazione della presenza di big player istituzionali e della sede centrale dell'Agenzia delle Entrate. «Ma la volontà di avere una base operativa anche a Milano – racconta il fiscalista – c'è sempre stata. Solo che l'idea era di avere una sede vera. Con professionisti in pianta stabile e una capacità d'azione effettiva». Lo sbarco all'ombra della *madunina* risale, formalmente, allo scorso mese di maggio. L'investimento, ovviamente, non è stato solo logistico. A Milano, la boutique ha fatto spazio a un nuovo socio e tre collaboratori. Si tratta di **Claudio Grisanti**, ex Pavia e Ansaldo, che si è unito al team assieme a **Pamela Nittoli, Isabella Sinopoli e Ilaria Mariani**. Questi arrivi hanno portato a quindici il numero complessivo dei professionisti attivi nello studio e a quattro quello dei soci.

Ovviamente, sottolinea Foglia, le due sedi vedono la presenza di tutti i professionisti dello studio che si muovono tantissimo tra Roma e Milano e che riescono a partecipare alla vita dell'una e dell'altra anche grazie all'infrastruttura tecnologica dell'associazione. L'operazione ha confermato una volta di più l'approccio al mercato di Giuliano Foglia e colleghi: focus totale sulla materia fiscale e tributaria. «Piuttosto – spiega il professionista – stiamo lavorando alla costruzione di una squadra in grado di occuparsi con un elevato grado di qualità e specializzazione di tutti i profili della materia». Una sorta di full service fiscale che, nelle intenzioni del commercialista nato a Roma nel 1968, resterà concentrato sull'attività premium e non allargherà l'attività a nuove business line a basso valore aggiunto. «Contabilità, compliance e contenzioso seriale sono attività rispettabilissime – spiega – ma venendo fuori da uno studio come questo richiederebbero dei costi di realizzazione che le metterebbero fuori mercato. Siccome non ci interessa abbassare lo standard qualitativo di ciò che facciamo e siamo consapevoli

che difficilmente il mercato pagherebbe determinate cifre per acquistare da noi una certa tipologia di servizi, abbiamo scelto di restare concentrati sull'attività più in linea con il nostro modello».

Piuttosto, dice a MAG Giuliano Foglia, «potremmo investire nello sviluppo ulteriore di alcune competenze iperspecialistiche che secondo noi hanno un grande potenziale di crescita nel prossimo futuro. Penso per esempio al diritto doganale».

Tolta l'attività contenziosa, che vale circa il 25% dell'attività dello studio, Foglia & partners ha recentemente seguito i profili fiscali dell'emissione obbligazionaria da 500 milioni di euro di Acea, dell'acquisizione di Damnil da parte di Apax/Aeb e di quella di Goldbet da parte di Gamenet.

Un altro settore in cui, ammette Foglia, potrebbe essere interessante investire «sarebbe quello del penale tributario, anche se l'integrazione in uno studio associato di avvocati penalisti non è facilmente realizzabile».

Detto questo, Foglia si dice ancora convinto del modello



15

IL NUMERO DI  
PROFESSIONISTI



4

IL NUMERO  
DI SOCI



2

LE SEDI:  
ROMA E MILANO



2015

L'ANNO DI  
FONDAZIONE



## UN'UNICA AZIENDA, INNUMEREBOLI 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



GIULIANO FOGLIA

boutique. E questo, nonostante il mercato veda sempre più studi multidisciplinari (dai grandi studi legali alle *service line* delle *big four*) incombere sulla scena e sempre più boutique tradizionali faticare a tenere il passo con l'evoluzione dello scenario competitivo. «Quello che viviamo – afferma il professionista che appartiene alla nuova generazione di protagonisti del settore assieme ai vari Ludovici Piccone & Partners, Facchini Rossi Michelutti o Puri Bracco Lenzi – è sicuramente un mercato molto complesso. Tuttavia credo che per le boutique ci sia ancora spazio soprattutto se queste sono in grado di esprimere da un lato un livello di specializzazione massimo e dall'altro un ruolo di interlocutore di fiducia assoluta per i clienti».

---

**QUELLO CHE VIVIAMO È SICURAMENTE UN MERCATO MOLTO COMPLESSO. TUTTAVIA CREDO CHE PER LE BOUTIQUE CI SIA ANCORA SPAZIO SOPRATTUTTO SE QUESTE SONO IN GRADO DI ESPRIMERE DA UN LATO UN LIVELLO DI SPECIALIZZAZIONE MASSIMO E DALL'ALTRO UN RUOLO DI INTERLOCUTORE DI FIDUCIA ASSOLUTA PER I CLIENTI**

---

Giuliano Foglia

Insomma, secondo Foglia, «è solo nel rapporto con gli specialisti nelle boutique che il cliente può trovare l'empatia di cui ha bisogno quando si trova ad affrontare una questione complicata. Io lo dico sempre, a noi non interessa fare solo l'operazione, a noi interessa mantenere il cliente nel tempo». Portata a casa l'operazione Milano, viene da chiedersi se non sia in cantiere anche l'apertura di una sede all'estero. «Nulla nell'immediato», risponde Foglia, che però non esclude la possibilità. «La presenza all'estero è strategica considerato che sempre più operazioni nascono fuori dall'Italia. E se dovessi dire dove ci piacerebbe avere una sede, direi ancora Londra». Il fiscalista non teme l'effetto Brexit. «Per come la vediamo – conclude – al momento appare più come un'opportunità che altro, per chi fa il nostro mestiere». ■



# CRITERI DI SCELTA IN TEMA DI LICENZIAMENTI COLLETTIVI

di valentina pomares\*\*

La materia dei licenziamenti collettivi è regolata dalla legge N. 223 del 1991.

La determinazione dei criteri di scelta da applicare per l'individuazione dei lavoratori che l'azienda intende licenziare è demandata all'art. 5 comma 1 secondo un meccanismo normativo che si fonda sull'applicazione prioritaria dei criteri sindacali, ove pattuiti, e su quella, eventuale e suppletiva, di criteri legali.

Qualora vi sia un accordo sindacale, i criteri in esso pattuiti devono essere legittimi e, dunque, non discriminatori, oltre che ispirati ad un criterio di ragionevolezza.

In difetto di accordo, si ricorrerà all'applicazione dei criteri legali: carichi di famiglia, anzianità di servizio ed esigenze tecnico-produttive.

La scelta cui è chiamata l'azienda è sicuramente delicata, ma diventa altresì particolarmente rischiosa tutte le volte in cui il necessario ridimensionamento è circoscritto ad alcune unità produttive e non interessa, al contrario, l'intera azienda. Di questo tema si è occupata anche recentemente la giurisprudenza, elaborando un orientamento che può ritenersi sufficientemente stabile e che consente all'azienda di non applicare alla lettera il disposto normativo del citato



art. 5 riferendo la scelta all'intero complesso aziendale, ma, al contrario, restringendola alla sola unità produttiva interessata dal progetto di chiusura o di ristrutturazione.

Ciò detto, da un'analisi delle pronunce recentemente elaborate è emerso che la facoltà accordata al datore di lavoro di limitare la scelta è subordinata alla condizione che l'attività lavorativa svolta in un'unità non sia facilmente fungibile con quella sviluppata in altre facenti parte dell'azienda, con conseguente esclusione anche della fungibilità tra le risorse nelle stesse impiegate. In caso contrario, ovvero quando addirittura le attività siano identiche, ritorna, quale parametro di riferimento, quello letterale indicato dalla norma, ovvero l'intero "complesso aziendale".

Un primo orientamento, a tutela dei lavoratori, prevedeva che la scelta non poteva limitarsi alla singola unità produttiva in presenza di professionalità omogenee e fungibili.

Aprioristicamente non si poteva escludere che il lavoratore, destinatario del provvedimento, potesse preferire una diversa dislocazione territoriale, piuttosto della perdita definitiva del posto di lavoro.

Diversa impostazione si evince invece dalla recente sentenza n. 16834, del 24 giugno 2019, con cui la Suprema Corte ha ribadito che, in materia di licenziamenti collettivi, la scelta del personale da licenziare può avvenire anche all'interno di una singola unità produttiva, se il progetto di ristrutturazione aziendale riguarda solo la medesima e se la comunicazione preventiva, di cui all'art. 4, comma 2 della legge 223/1991, lo esplicita in maniera chiara e inequivocabile.

Il principio affermato dalla Suprema Corte, e che si pone nel solco di una giurisprudenza

precedente, è stato ribadito nell'ambito di un contenzioso avviato da un gruppo di lavoratori nei confronti della società datrice di lavoro e che era volto alla declaratoria di illegittimità dei licenziamenti intimati. I licenziamenti erano stati giustificati dalla società in conseguenza alla cessazione di un contratto di appalto per servizio di mensa nell'unità in cui erano impiegati i medesimi.

Nella pronuncia citata, la Corte sottolinea che in caso di limitazione della scelta è onere del datore di lavoro provare il fatto che determina l'oggettiva delimitazione. Ne consegue, dunque, che non può essere ritenuta legittima la scelta dei lavoratori solo perché addetti al singolo reparto soppresso o ridotto.

In un quadro come quello sopra delineato appare evidente il ruolo centrale che acquisisce la comunicazione preventiva di avvio della procedura di mobilità. Sul tema la Cassazione ha precisato che detta comunicazione deve specificare i profili professionali del personale eccedente, non potendosi al contrario limitare alla generica indicazione delle categorie di personale in esubero. Una generica indicazione nei termini anzidetti non è idonea a concretizzare il piano di ristrutturazione aziendale. [📄](#)

*\*\* Partner – Co-Head Employment and Pensions (Italy) di Eversheds Sutherland*

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

# DLA PIPER, tax per sei

L'organizzazione del dipartimento e i risultati della squadra guidata dai soci Tomassini e Montinari. Il team realizza circa il 10% del giro d'affari della law firm in Italia

di elisabetta barbadoro





Sei subpractice (m&a, litigation e compliance, iva e indirette, transfer pricing, private clients, real estate e financial tax) guidate da professionisti altamente specializzati e un'internazionalizzazione spinta, con il coordinamento del global tax committee, in cui siede anche l'Italia. Volendo semplificare, sono queste le caratteristiche principali della struttura del dipartimento tax di Dla Piper, riformata durante un percorso decennale dall'arrivo, nel 2009, del socio **Antonio Tomassini**, che oggi lo guida assieme a **Christian Montinari**. «Posso dire che il progetto che avevamo in mente è giunto a realizzazione», ha detto a MAG. L'obiettivo, raggiunto, era la costituzione di sei subpractice guidate da

altrettanti *leading individuals* nelle materie fondamentali di specializzazione del mondo tributario. E poi contatti continui e lavoro di squadra anche con gli oltre 400 fiscalisti di Dla Piper presenti in ben 50 Paesi, coordinati dal global tax committee, una cabina di regia a livello internazionale di cui fanno parte otto soci di diverse nazionalità, tra cui l'italiano Tomassini.

«Devo dire che questa organizzazione sta dando i suoi frutti» ha commentato l'avvocato: al dipartimento tax – ha confermato lui stesso – va ricondotto circa il 10% del fatturato italiano della global law firm, che ha chiuso quest'anno a 87,5 milioni. «Oggi possiamo dire che siamo riusciti a creare delle subpractice all'interno del dipartimento che vedono almeno un leading individual per le principali materie tributarie, ciò grazie anche alla varietà di competenze che ci vengono richieste dallo studio e dal mercato», ha spiegato Tomassini a MAG.

C'è **Christian Montinari** al transactional m&a, che affianca l'avvocato anche alla guida del dipartimento, **Giovanni Iaselli**, partner da maggio, è responsabile della practice di Iva, dogane e imposte indirette. E ancora, **Antonio Martino** alla guida del private clients che, ha spiegato ancora Tomassini, «in studio è anche un "sector" trasversale con team specializzati, tra l'altro, nello sport, nell'arte, nell'assurance e nel litigation civile e ha quindi all'interno professionalità non solo fiscali». **Federico Pacelli** coordina la practice di transfer pricing, che è integrata con

la practice international (il dipartimento italiano ha anche un desk molto attivo a New York, guidato da **Marica De Rosa**). **Andrea Di Dio** guida gli uffici di Roma ed è esperto di financial e real estate taxation e m&a, **Alessandro Martinelli** è un litigator e con Pacelli si sta dedicando allo studio del mercato della compliance e ai tax control framework.

«I partner head delle subpractice – racconta l'avvocato – possono contare su un team di professionisti più giovani, ad oggi lo studio conta, tra Milano e Roma, 25 risorse, tra cui due director,



GIOVANNI IASELLI



ANTONIO MARTINO



FEDERICO PACELLI



# Roma

2019

57th International  
Young Lawyers' Congress

by **aija**

**SUSTAINABILITY  
AND THE LAW:  
PLANET. PEOPLE. FUTURE.**

57th International  
Young Lawyers' Congress  
3-7 September 2019

[rome.aija.org](http://rome.aija.org)

[#aijarome](https://twitter.com/aijarome)

**MEDIA PARTNER & WELCOME RECEPTION SPONSOR**

LEGALCOMMUNITYWEEK  
LCPUBLISHINGGROUP

LCPUBLISHINGGROUP  
  
LEGALCOMMUNITY

LCPUBLISHINGGROUP  
  
INHOUSECOMMUNITY

LCPUBLISHINGGROUP  
  
INHOUSECOMMUNITYUS

Iberian Lawyer  


The Latin American  
LAWYER  




**Carlotta Benigni e Aurelia Casali**». Poi c'è una stretta "parentela" con i settori *private clients*, tra cui ci sono avvocati tax (come gli avvocati Martino e **Antonio Longo**) ma anche non tax (come, ad esempio, nell'ambito del diritto civile, la professoressa **Marta Cenini** e l'avvocato **Davide Rossetti** o **Federico Strada**, per le vicende labour e immigration), e con i penal-tributaristi, che con i soci **Raffaella Quintana** e **Antonio Carino** contano un team di 15 professionisti che lavora coi colleghi tax nei casi di litigation che vanno a sfociare in contestazioni di carattere penale, con una collaborazione anche nei temi che riguardano la compliance.

Un progetto di riforma della struttura frutto della lettura che Tomassini e Montinari hanno dato del mercato. Il marchio di fabbrica, rivendicato dall'head del dipartimento è, oltre alla presenza sul mercato italiano, la dimensione internazionale. «I nostri colleghi nel mondo sono un punto di forza per il settore tributario – ha affermato Tomassini –. Ci sono materie che sono naturalmente internazionali, come quelle che ruotano intorno al *transfer pricing* e ai *private clients*, ormai influenzate dalle normative e dai progetti Ocse, su tutti il Beps (Base erosion and profit shifting) e dalle direttive Atad di Bruxelles. Nei fatti ci sono vincoli e questioni internazionali che caratterizzano il nostro lavoro ogni giorno, come testimonia anche la imminente introduzione delle *mandatory disclosure rules* di matrice comunitaria».



ANDREA DI DIO



ALESSANDRO MARTINELLI

La web taxation è forse il tema dove gli aspetti internazionali sono più evidenti, ed è, come ha fotografato con una battuta l'avvocato Tomassini. «Il trend fiscale più di moda e meno capito». I fiscalisti di Dla Piper hanno inviato una lettera di proposte all'Ocse: «All'interno dello studio ci sono diversità di vedute, quindi nella lettera ci sono delle variabili insite, ma la nostra idea è quella di far leva sul *transfer pricing* con una sorta di *profit split* sui vari paesi, sappiamo però che è una strada molto lunga, soprattutto perché difficile mettere d'accordo vari Paesi bilanciando gli interessi particolari dei singoli stati ha raccontato l'avvocato.

Per questo vanno fatti intanto i conti anche in casa: secondo Tomassini, è necessario un intervento normativo nazionale per la tassazione digitale. La legge di stabilità conteneva una riforma in materia di digital tax ma i decreti attuativi, che

andavano emanati entro il 30 aprile, ancora mancano.

Per stare al passo con i tempi Dla Piper ha creato un team specializzato, non solo italiano, per capire cosa accade nel mondo sulle web tax. «Abbiamo fatto uno studio sulle misure domestiche e sulle risposte che i singoli Paesi provano a dare in tema di fiscalità digitale ed è apparso uno scenario variegato, tra chi prova, come noi, ad adottare digital tax, a chi, come l'India, ha pensato a una *equalization levy*, chi invece a una ritenuta o a una maggiorazione dell'Iva. In Sud America c'è un progetto molto curioso dove si cerca la sponda dalle società che gestiscono carte di credito: se tu scarichi un film su Netflix la società che gestisce la carta da cui proviene il pagamento viene obbligata a trattenere un quantum a titolo di tasse. Davvero un ginepraio che dimostra quanto l'unica risposta alla problematica della tassazione digitale sia internazionale», ha raccontato Tomassini, che sostiene anche, in ogni caso, che in Italia non possiamo aspettare le misure Ocse, è tempo di muoversi, «bisogna studiare un intervento normativo transitorio, una soluzione nazionale, magari un'imposta che sia deducibile dalle imposte sul reddito, ma – ha concluso l'avvocato Tomassini – credo che non possiamo stare alla finestra ad aspettare i tempi, lunghi, dell'Ocse. Su questo, come più in generale su una riforma fiscale vera che metta al centro le aziende e temi vitali come la certezza del diritto, la riduzione della pressione fiscale e il taglio del cuneo fiscale l'Italia non può più attendere». 📌



SANDRA MORI

PAOLA MASCARO

# VALORE D, Mori passa il testimone a Mascaro

Dialogo con “le presidenti”. «Servono più uomini a bordo». In arrivo un Centro Studi, in grado di produrre dati e ricerche...

di Ilenia Iaquinta



Cambio ai vertici di Valore D. Con la nomina di **Paola Mascaro** alla presidenza, avvenuta a fine giugno 2019, si chiude ufficialmente il mandato di **Sandra Mori**, dpo di Coca-Cola.

Già consigliera dell'associazione, co-ideatrice e promotrice del progetto InTheBoardroom, Mascaro punta ora ad avviare una nuova fase per Valore D, la 2.0.

Secondo la professionista, l'organizzazione – che ha spento quest'anno le sue prime dieci



## Valore D

L'associazione è nata nel 2009 dall'incontro tra dodici manager di altrettante aziende virtuose: AstraZeneca, Enel, General Electric, Johnson&Johnson, IKEA, Intesa Sanpaolo, Luxottica, McKinsey & Company, Microsoft, Standard&Poor's, UniCredit e Vodafone.

candeline festeggiando buoni traguardi – si trova davanti a un bivio. C'è la possibilità di proseguire sulla strada battuta finora oppure prendere una deviazione che può dirigere l'associazione verso un ulteriore enforcement, in grado di portare risultati più concreti.

«Il mio mandato aspira a far succedere più cose e ad avere numeri e dimensioni più importanti rispetto al passato», spiega la professionista a *MAG* in occasione dell'ultima edizione degli LC Diversity Awards (vedi lo speciale della serata). «Servono più uomini a bordo perché abbiamo bisogno che chi ha le leve e decide, partecipi. Questo sicuramente è un tema importante», continua Mascaro, sottolineando come il nuovo consiglio direttivo sia già espressione concreta di questa volontà (vedi tabella).

Per intraprendere questo cammino, Valore D è pronta a mettersi a lavoro, a rivedere

i servizi offerti e costituire un Centro Studi, in grado di produrre dati e ricerche che diventino il punto di riferimento delle istituzioni sui temi di genere.



## Chi è Paola Mascaro

È un' executive manager in ambito comunicazione & public affairs con 25 anni di esperienza in aziende globali, con incarichi in Italia e a livello internazionale. Dal giugno 2013, ha assunto l'incarico di direttore communications & public affairs di Ge in Italia. L'anno successivo ha acquisito anche la responsabilità di Avio Aero, azienda acquisita nel 2013 dal gruppo Ge, dove siede nel leadership team. È docente a contratto al corso di laurea in lingua inglese Global Governance (Università di Tor Vergata di Roma) e master in Comunicazione d'Impresa della Luiss Business School a Roma.

La sfida più grande sarà quella di «far succedere le cose. Fare massa. Arrivare a un momento in cui quelli come noi (Valore D, ndr) non avranno più ragione di esistere. Questo è il mio sogno», conclude Mascaro.

## IL BILANCIO DEL TRIENNIO MORI

Nell'ultimo triennio, in Valore D si è lavorato soprattutto al reclutamento di nuovi soci. «Oramai siamo quasi settanta, ma soprattutto abbiamo anche aumentato moltissimo l'engagement», riferisce Mori. Perché se i numeri sono importanti, lo è anche la partecipazione attiva alle iniziative lanciate dall'associazione, spiega la giurista.

L'organizzazione ha in particolare concentrato i suoi sforzi sul middle management, continua Mori. Vale a dire, su quella fascia di donne tra 30 e 35 anni che non ha ancora raggiunto la vetta, ma che sta iniziando la scalata, districandosi tra lavoro e famiglia.

Il rimpianto di Mori? L'occasione persa con le istituzioni. Valore D è riuscita a farsi ascoltare con il precedente governo e la guida delle pari opportunità della ministra **Maria Elena Boschi**, commenta Mori. Ma c'è riuscita meno con il nuovo per cui «le politiche al femminile sembrano non rappresentare una grande priorità, almeno per il momento».

La speranza, continua Mori, è che i chiari segnali che arrivano dall'Europa, che ha posizionato al timone della Commissione e della Bce rispettivamente **Ursula von der Leyen** e **Cristine Lagarde**, fungano da esempio per il nostro Paese e che «Valore D possa riappropriarsi del suo ruolo nei confronti delle istituzioni: di advisor e di campanello d'allarme», per portare all'attenzione delle autorità le problematiche più importanti e urgenti in materia di politiche femminili. ■

# SAVE THE DATE

Giovedì 21 novembre 2019 • Lugano



# INHOUSECOMMUNITY AWARDS SWITZERLAND

#ihcommunityAwardsCH



Partner

**LABLAW**  
STUDIO LEGALE  
FAILLA ROTONDI & PARTNERS

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

## Lista dei Consiglieri 2019 – 2022

Azienda	Nome	Azienda	Nome
1 General Electric	Paola Mascaro	17 Mediobanca	Maria Teresa Iardella
2 a2a	Alessandra Ferrari	18 Microsoft	Barbara Cominelli
3 Accenture	Francesca Patellani	19 MyTaxi	Barbara Covilli
4 BCG	Laura Villani	20 Pfizer	Massimo Visentin
5 Bolton Food	Luca Alemanno	21 Philip Morris Italia	Eugenio Sidoli
6 Chiomenti – Studio Legale	Annalisa Reale	22 Philips	Simona Comandè
7 Egon Zehnder	Mario Pellizzari	23 Poste Italiane	Loretana Cortis
8 Engie	Laura Masi	24 Prysmian Group	Cristiana Scelza
9 ENI	Grazia Finiani	25 PwC	Paola Barazzetta
10 Generali Assicurazioni	Monica Possa	26 RCS MediaGroup	Barbara Stefanelli
11 Gruppo Hera	Susanna Zucchelli	27 Snam	Patrizia Rutigliano
12 IBM	Alessandra Santacroce	28 TIM	Simone Cantagallo
13 Illimity	Isabella Falautano	29 Vodafone	Donatella Isaia
14 Intesa Sanpaolo	Chiara Pastorino	30 Zurich	Roberta Marracino
15 Linklaters	Andrea Arosio	31 UniCredit	Costanza Ramorino
16 McKinsey&Company	Cristina Catania	32 Danone	Fabrizio Gavelli

### Gli studi legali soci? Una decina

Una categoria professionale che si è molto avvicinata a Valore D – sotto la presidenza di **Claudia Parzani** (managing partner Western Europe di Linklaters) prima e di **Sandra Mori** poi – è quella delle avvocate del libero foro.

Gli studi associati oggi sono una decina. «Siamo servite da role model», spiega Mori, sottolineando come, viste le tecnicità del ruolo del presidente di un'associazione, le avvocate abbiano uno speciale *physique du rôle* per background culturale e formazione.

Sebbene nel mondo della libera professione le avvocate si trovino a fare i conti con problematiche simili a quelle incontrate dalle colleghe in azienda, come la difficile conciliazione carriera-lavoro, hanno bisogno di trovare soluzioni diverse rispetto a quelle applicate nelle aziende.

Il problema dei divari retributivi, per esempio – spiega Mori – è facilmente risolvibile in azienda con la giusta volontà e degli investimenti ad hoc. Ma negli studi legali è più complicato. Per i liberi professionisti il discorso è molto più sottile, visto che lavorano con delle logiche diverse e non hanno uno di stipendio fisso mensile confrontabile, fa notare la giurista. Per questa ragione, secondo Mori, è particolarmente utile che tra i soci di Valore D ci siano anche le associazioni di avvocati, come Asla. ■



# Speciale LC DIVERSITY AWARDS 2019

di vito varesano



**SFOGLIA LA FOTOGALLERY**

**F**

Fare la differenza diventa sempre più centrale per le aziende quando si parla di diversity e inclusion. Cresce la consapevolezza delle imprese italiane della necessità di valorizzare la diversità e per questo stanno investendo nella promozione di una cultura inclusiva, attraverso progetti e iniziative specifiche di D&I (diversity & inclusion). Oltre alla valorizzazione e all'inclusione di persone disabili, in particolare, grande attenzione viene rivolta al tema delle pari opportunità e alla genitorialità, con molti programmi che, tra flessibilità e benefit, puntano ad aiutare i neogenitori a conciliare al meglio vita e lavoro.





Di questo abbiamo avuto testimonianza in occasione della terza edizione degli LC Diversity Awards, organizzati il 4 luglio scorso da LC Publishing Group. L'evento è stato realizzato con il patrocinio del Comune di Milano, il supporto dei partner A&A Studio Legale, Google e Herbert Smith Freehills, nonché il sostegno di Aidp Lombardia, AslaWomen e Valore D.

La serata ha preso avvio con una tavola rotonda che ha visto la partecipazione di **Giorgio Albè**, founding partner di A&A Studio Legale; **Giulietta Bergamaschi**,

componente di AslaWomen e del comitato esecutivo di Asla; **Laura Bruno**, vicepresidente Aidp Lombardia con delega all'area diversity e hr Head Sanofi Italia; **Philippe Léveillé**, chef di Miramonti l'Altro; **Paola Mascaro**, presidente di Valore D; **Sandra Mori**, dpo di Coca-Cola Europe e **Laura Orlando**, managing partner per l'Italia di Herbert Smith Freehills, moderati da **Ilaria Iaquina**, giornalista di *Inhousecommunity.it*.

A seguire, come da tradizione, la premiazione. Sono 19 le aziende che hanno ricevuto un riconoscimento per aver condotto progetti volti a garantire pari opportunità ai dipendenti. Per queste strutture non si tratta solo di assolvere a una responsabilità sociale legata al fatto di rappresentare un modello e di avere un ruolo nella sensibilizzazione dell'opinione pubblica rispetto ad alcune tematiche, ma di perseguire un obiettivo aziendale strategico. Numerosi studi e ricerche hanno dimostrato che le differenze nel talento e nelle esperienze possono condurre a soluzioni creative e che, più in generale, un ambiente inclusivo porta benefici al business.

---

## ECCO I PROGETTI CHE SONO STATI PREMIATI:

### PREMIO ACTIVE AGING

#### Engie e l'age diversity management



L'azienda si è distinta per l'age diversity management. La permanenza nel mondo del lavoro è molto più lunga rispetto al passato ed è difficile pensare a un percorso di carriera univoco. Questo è ben chiaro per le nuove generazioni, ma è difficile accettarlo per le persone over 50. Per queste ragioni Engie ha lanciato il progetto "Valore over 50" che aiuta le persone a mantenersi aggiornate e a lavorare sulle competenze, in modo da mantenerle il più possibile allineate alle nuove necessità aziendali e, più in generale, del mercato del lavoro.

## PREMIO HEALTHCARE INCLUSION

### Aviva per un ambiente inclusivo e paritario



da sinistra Enrico Gambardella, Nicola Rizzella (Aviva)

Attraverso quattro gruppi interni, Aviva ha sviluppato un ambiente inclusivo e paritario nel rispetto della diversità. In particolare, la compagnia assicurativa ha lanciato il progetto AvivAbility con l'obiettivo di incrementare l'inclusione dei colleghi disabili e di tutti coloro che si trovano in un momento particolare della vita. Il progetto prevede di poter effettuare lo smartworking senza vincolo di giorno prestabilito e ha incluso workshop e sessioni formative, pensati per abbattere le barriere mentali nei confronti di chi ha una disabilità.

## PREMIO DIVERSITY ONLUS OF THE YEAR

### MilanoAltruista e il progetto Kaumatua



da sinistra Federico Gavioli, Odile Robotti, Angelo Vigo, Angelica Vila Carballo (MilanoAltruista)

Da novembre 2018, con il progetto Kaumatua, la Onlus supporta la collaborazione e la solidarietà tra generazioni aiutando gli adulti a trasferire

il know-how ai giovani, alle scuole e alle associazioni non-profit. Il progetto, Kaumatua, prende il nome dagli anziani delle tribù Maori, popolazione indigena della Nuova Zelanda. Essi hanno il compito di guidare, insegnare e trasferire ai più giovani il Mana, un termine che potremmo tradurre come “forza che viene da dentro” o “potere spirituale”.

## PREMIO INCLUSION AWARENESS

### Italiaonline e i Giochi senza Barriere 2018



da sinistra Fabio Carboni, Giorgia Camandona, Barbara Del Pio, Marinella Mola, Sara Oliveri (Italiaonline)

Attenta a proporre modelli lontani da stereotipi di genere, la società ha aderito a varie iniziative di D&I tra cui i campagne adv, media e social per la diffusione contenuti esplicitamente *diversi* come il live streaming dell'edizione 2018 dei Giochi senza Barriere. L'iniziativa, in collaborazione con Eleven Sport, ha avuto l'obiettivo di diffondere la passione per lo sport paralimpico, che ha la forza di demolire concretamente preclusioni e pregiudizi.



## PREMIO FOOD FOR CULTURAL & PROFESSIONAL INCLUSION

### Panino Giusto e il sostegno ai giovani rifugiati



Roberta Pontrelli (Panino Giusto)

Con il progetto “Cucinare per ricominciare” l’azienda sostiene l’integrazione di giovani rifugiati nel nostro Paese. Il progetto, che si rivolge agli uomini e alle donne, consente, tramite un percorso di formazione e tirocinio nell’ambito della ristorazione, non solo di favorire l’integrazione, ma anche di aiutare concretamente i rifugiati a inserirsi nel mondo del lavoro.

## PREMIO GENDER EQUALITY

### Helvetia Assicurazioni e la maternità



Pasquale Cormio (Helvetia Assicurazioni)

La commissione pari opportunità del gruppo, costituita nel 2014, ha previsto un percorso dedicato alla maternità. Grande valore viene dato al dialogo con le neomamme per condividere le reciproche disponibilità e aspettative. Il percorso prende avvio nel momento in cui le donne comunicano all’azienda che andranno in maternità e termina sei mesi dopo il rientro dal congedo parentale.

# XLII CONGRESSO NAZIONALE ANDAF 49th IAFEI WORLD CONGRESS

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

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

La **cultura**, valore per l'**economia** e guida  
nell'evoluzione dei modelli organizzativi e di sviluppo  
*Una visione olistica dell'impresa in un mondo che cambia*

*Cultural heritage, basic value and forward guidance for the  
change in business and growth models  
An holistic view of the Enterprise in a changing world*

Auditorium R. Gervasio, Matera

25-26/10/2019

Con il Patrocinio della Città di Matera

In collaborazione con



Online Media Partner



## PREMIO WORKLIFE-BALANCE PARENTAL LEAVE & CHILD CARE

### Hera e il supporto ai neogenitori



Teresa Barbera (Hera)

Il gruppo si è distinto per l'attenzione rivolta alla conciliazione vita-lavoro dei dipendenti, attraverso le politiche "del buon rientro" e diversi benefit a supporto dei neogenitori. Fra questi non figurano solamente convenzioni con centri estivi e asili nido per i figli dei dipendenti, ma anche corsi per aiutare i genitori nella gestione degli impegni, con il fine di riuscire a conciliare al meglio il tempo da dedicare alla vita lavorativa e quello da dedicare alla vita extra-lavorativa.

## PREMIO LEADERSHIP EQUALITY

### Avanade e l'Annual Gender Parity Pay Review



da sinistra Roberta Loiacono, Francesco Paolino, Sara Battistella (Avanade)

L'azienda ha dimostrato di impegnarsi nel favorire la carriera delle donne all'interno dell'azienda con diverse iniziative. Tra queste si contraddistinguono il *female ambassador network*, training dedicati alle donne, e l'*annual gender parity pay review*. Con quest'ultima iniziativa l'azienda intende non solo

impegnarsi affinché le retribuzioni siano uguali tra donne e uomini della stessa seniority, ma prevede anche di bilanciare la percentuale di promozioni.

## PREMIO FAMILY CARE

### The Boston Consulting Group, MAAM e non solo



da sinistra Francesca Prospero, Gioia Ferrario, Cecilia Baudino, Silvia Camera, Christian Guerrini, Marta Pizzamiglio (The Boston Consulting Group)

Il gruppo si è contraddistinto per l'attenzione alla maternità e alla retention delle donne in azienda. Esempi di questo sono sicuramente il progetto MAAM - Maternity as a Master, le iniziative di prevenzione realizzate in collaborazione con Lilt (lega italiana per la lotta contro i tumori) e il programma "I'm remarkable" di Google, finalizzato alla creazione di self-awareness in ottica rosa.

## PREMIO DIVERSITY & INCLUSION

### Sanofi, la diffusione dei temi D&I e il Committee Interno



Laura Bruno (Sanofi Italia)

La mission dell'azienda è rinforzare e incoraggiare la cultura e le attività di diversity sul territorio nazionale. Per far ciò l'azienda ha messo in campo diverse

iniziative e progetti e di recente ha anche rifondato un D&I committee interno che attualmente conta 44 membri. L'azienda, inoltre, monitora trimestralmente dei kpi D&I dedicati principalmente all'uguaglianza di genere e ha previsto dei training specifici ai dipendenti per le tematiche della diversity.

## PREMIO DIVERSITY MANAGEMENT

### Sky Italia e il team D&I



Alessandra Garau, Aldo Autolitano (Sky Italia)

L'azienda ha dimostrato di avere a cuore le tematiche D&I con un team interno dedicato, che mette in campo varie iniziative. Per il momento l'attenzione del team è concentrata principalmente su tre aree principali - donne, lgbt e genitorialità - con iniziative come focus group sull'inclusione, shadowing & sponsoring per lo sviluppo dei talenti femminili e panel discussion sui temi lgbt. La società ha dichiarato che prossimamente si occuperà di age diversity e disabilità.



## PREMIO WORK-LIFE BALANCE CULTURE & TECHNOLOGY

### Ibm Italia e la diffusione della cultura STEAM



da sinistra Marco Mazza, Consuelo Battistelli, Andrea Raimondi, Luca Altieri (IBM Italia)

L'azienda è da sempre impegnata nella diffusione della cultura scientifica e tecnica. Dal 2016 organizza una giornata dedicata ai dipendenti e alle loro famiglie per diffondere la cultura *STEAM* (*science, technology, engineering, arts and mathematics*). Il progetto si articola in quattro workshop in cui viene approfondito l'utilizzo della tecnologia nelle diverse fasi dell'età evolutiva, dall'infanzia e dall'adolescenza e alla terza età.

## PREMIO EQUAL OPPORTUNITIES & DIVERSITY

### Schneider Electric e l'attenzione anche ai neopapà



Fabiola Carini, Fabio Parmeggiani (Schneider Electric)

Il gruppo si è contraddistinto per l'attenzione prestata al tema delle pari opportunità. In particolare, ha messo in campo iniziative inerenti alle aree della genitorialità, della flessibilità e del welfare. Tra queste figurano l'estensione per il congedo ai neopapà, la flessibilità lavorativa e la presenza di un asilo nido aziendale che permette ai dipendenti di rafforzare il doppio ruolo di genitore-lavoratore.

## PREMIO GENDER BALANCE

### EY e il programma Mamme@EY



Doriana De Benedictis, Salvatore Muscia (EY)

La società ha avviato un programma di particolare rilevanza, dedicato alle neomamme. Denominata “Mamme@EY”, l’iniziativa prevede un rimborso per le spese sostenute per asili nido e baby-sitter, oltre che una figura di supporto per il rientro dalla maternità. Inoltre, agevola la gestione dei tempi tra vita lavorativa e non, offrendo ai dipendenti la possibilità di pianificare incontri con clienti “vicini” geograficamente al domicilio o alla sede di lavoro.

## PREMIO INCLUSIVE DIVERSITY POLICY

### Danone e la valorizzazione dell’inclusività



da sinistra Rosa Santulli, Annarita Iadisernia, Sonia Malaspina, Marialaura Agosta, Claudia Ierino, Paolo Origgi (Danone)

“Our differences will make the difference” è il motto dell’azienda a dimostrazione del fatto che per l’inclusività rappresenta da molti anni un valore. L’azienda si impegna alla non discriminazione, a garantire il gender balance e promuovere momenti di formazione dedicati al superamento di *bias* o stereotipi. Inoltre, a

partire dallo scorso dicembre 2018, con la nascita dell'*Inclusive Diversity Policy*, il gruppo si è distinto per l'utilizzo di pratiche innovative a supporto di ogni forma di diversità.

## PREMIO VALUE FOR DIVERSITY

### Findus e il programma sull'unconscious bias



da sinistra Claudia Puzziello, Francesca Carrarelli (Findus)

L'azienda ha avviato un programma sull'*unconscious bias*, che rappresenta quell'insieme di pregiudizi che tutti possediamo e che quotidianamente ci influenzano nelle valutazioni. Il progetto è finalizzato a evidenziare il valore aggiunto che deriva dalla diversità in ogni forma. A supporto del programma ha introdotto la figura del diversity ambassador e ha favorito l'incontro con persone che, eccellendo nel loro campo, dimostrano come di fatto la diversity sia un valore aggiunto per l'azienda.



## PREMIO DIVERSITY AS A BUSINESS STRATEGY

### Auticon e le persone nello spettro autistico per i progetti IT



Alberto Balestrazzi (Auticon)

L'azienda fonda realmente il modello di business sulla diversity. La precisione e il pensiero laterale sono sempre più indispensabili nei reparti IT ed è qui che entrano in gioco gli straordinari talenti dei dipendenti di Auticon, tutte persone nello spettro autistico. Grazie alle speciali capacità nella logica, nel riconoscimento degli errori e dei dettagli, le persone autistiche sono concretamente in grado di fornire un contributo significativo al successo e alla qualità dei progetti IT.

## PREMIO CORPORATE SUPPORT & SUSTAINABLE MANAGEMENT

### Zeta Service e la conciliazione vita-lavoro



Silvia Bolzoni (Zeta Service)

La fondatrice dell'azienda ha voluto creare una realtà a misura di essere umano, votata al benessere di dipendenti e clienti. Tra le iniziative per la conciliazione vita-lavoro spicca il "Mum & Dad Pack" che prevede orari di lavoro flessibili e smart working. Ma non solo: l'azienda ha anche aderito al progetto "MaaM - Maternity as a Master", che punta a far vivere maternità e paternità come un'opportunità di crescita umana e professionale.

## PREMIO NETWORKING VALUE

### Deutsche Bank e il valore aggiunto dell'incontro



Elena Franzese (Deutsche Bank)

I network di dipendenti sono un punto saldo dell'azienda, in quanto generatori di valore. Lo scopo è promuovere i valori della D&I con diverse iniziative come i *coffee & connect* e i *cross cultural lunch*, importante occasione, oltre che di networking, di confronto e incontro con altre culture. Rilevanti risultano essere anche i progetti di healthcare e benessere, che prevedono conferenze dedicate all'alimentazione, alla gestione dello stress, sessioni di yoga, meditazione e *fitwalking* in pausa pranzo. [👉](#)





# LOPEZ: «LEADERSHIP SIGNIFICA CORAGGIO E INNOVAZIONE»

di odile robotti \*

**A**nia Lopez, oltre al talento, ha molta determinazione. Nata all'Avana (Cuba), dove si è laureata in ingegneria meccanica, è diventata la prima e unica donna Consigliere del consiglio nazionale degli ingegneri. Da quella posizione, però, non si è dimenticata di "rimandare giù l'ascensore" e ha creato un progetto per la valorizzazione delle donne ingegnere (Ingenio al Feminile).

Ritiene che sia un errore per le donne sentirsi inadeguate e le incoraggia, invece, a "buttarsi". Anche perché, ne è convinta, «noi donne abbiamo una capacità straordinaria di sistemare le cose e trovare soluzioni». Che dire? Avanti tutta.

#### Come sei arrivata dove sei oggi?

Destino, fortuna, rischio. Un mix di situazioni favorevoli e complesse che mi hanno permesso di essere oggi al

consiglio nazionale degli ingegneri: la strada è stata dura, ma ho trovato un gruppo straordinario, 14 uomini molto speciali che mi hanno dato fiducia.

#### **Cosa significa per te leadership femminile?**

Innovazione, coraggio, emotività un insieme di fattori che fanno della donna una stratega invincibile, portando non solo a lei al successo, ma tutto il suo team.

#### **È diversa da quella maschile?**

##### **In cosa?**

Molto, le reazioni e le azioni sono diverse. Sono a contatto con tanti colleghi uomini, sono un ingegnere meccanico, però ognuno ha punti di forza.

#### **Di cosa sei orgogliosa?**

Di essere stata la prima e unica donna all'interno del consiglio nazionale degli ingegneri e rappresentare l'Italia all'interno dell'organizzazione Mondiale degli Ingegneri la World Federation Engineering Organization (Wfeo), di avere

creato un progetto delle donne per tutti "Ingenio al Femminile".

#### **Cosa ti ha permesso di avere successo?**

Disciplina e organizzazione, direi anche una massiccia dose di studio, ancora continuo a farlo. Metterci in gioco non è cosa facile soprattutto in una società dove i principi tante volte sono un ricordo. Avere una famiglia, essere madre, avere una professione, in un Paese come l'Italia è molto complesso, indipendentemente del supporto che potrai avere, c'è bisogno di sapere che cosa vuoi e dove vuoi arrivare perché il tempo è una risorsa preziosa e non va sprecato.

#### **Un consiglio che daresti a te stessa da giovane?**

Provare, tentare, non disperare mai, stare sempre con i piedi per terra. Così avrai più possibilità di avere successo e potrai capire che cosa ti piace fare, perché è meglio essere innamorati di quello che facciamo, ti diverti di più e si fatica di meno.

#### **Un errore che le donne devono evitare.**

Sentirsi inadeguate: ci facciamo troppi problemi, cerchiamo la perfezione (se siamo ingegneri, ancora di più). In questo, gli uomini sono il top, si fanno meno problemi. Certo che si può sempre migliorare, ma ti devi "buttare", ci sarà poi tempo per tutto. Noi donne abbiamo una capacità straordinaria di sistemare le cose e trovare soluzioni.

#### **Un consiglio alle giovani donne...**

Di leggere il "Piccolo manuale per non farsi mettere i piedi in testa", l'autrice è tedesca, ma è plausibile applicarlo anche nella nostra società italiana. Aggiungerei una dose di palestra, meglio *Body Combat*: con l'esercizio fisico ci si scarica a sufficienza per affrontare il mondo là fuori. 📖

\* *Amministratore Unico Learning Edge*



# COSÌ LO STREAMING HA CAMBIATO L'UFFICIO LEGALE

Il general counsel di Wnet, Bob Feinberg, racconta a *MAG* cosa significhi lavorare per una tv locale che fa parte di un'organizzazione non profit

di anthony paonita

BOB FEINBERG

Le organizzazioni non profit hanno un'influenza rilevante negli Stati Uniti. Musei, gruppi di sostegno e università hanno in dotazione milioni, spesso miliardi, di dollari. E molte università competono con le multinazionali per dimensioni e presenza geografica. Nel mondo della cultura, il Public Broadcasting System (PBS) ha un certo peso. I membri del gruppo, tra cui il Wnet di New York, producono contenuti che fanno concorrenza a quelli delle reti della tv via cavo. In particolare, Wnet offre a PBS il numero maggiore di contenuti rispetto agli altri. Tra i programmi più noti dell'emittente ci sono Great Performances, Nature e Amanpour and Company (un talk show condotto da **Christiane Amanpour**, ndr). **Bob Feinberg** è il general counsel di Wnet. Avvocato esperto dei media, insieme all'ufficio legale di venti giuristi ha trasformato la società da emittente televisiva a gruppo che oltre a produrre programmi originali, li trasmette da un'app ad altri dispositivi, in qualunque luogo e momento. Gli in house stipulano contratti coi donatori della non-profit, che possiede il Canale 13 di New York e un certo numero di emittenti regionali. Questi professionisti, inoltre, negoziano gli accordi che favoriscono la produzione di contenuti e quelli coi canali attraverso i quali vengono trasmessi i programmi. *MAG* ha parlato con Feinberg, newyorkese per eccellenza, del lavoro e del ruolo del general counsel all'interno di un'organizzazione non-profit grande e influente al pari di un altro broadcaster privato.

#### È l'unico avvocato lì?

No. Nell'ufficio legale ci sono venti persone. Circa la metà è avvocato, l'altra metà si occupa di attività paralegali. Io gestisco il dipartimento.

#### Wnet non è solo una stazione televisiva, giusto?

Wnet è l'affiliata locale di PBS a New York. Non è propriamente una relazione di affiliazione. PBS è un'organizzazione; conta circa trecento stazioni tv locali. Noi abbiamo il canale di New York, quello di Long Island, e poi c'è un terzo canale separato nel New Jersey. Lo gestiamo sempre noi. Wnet è un'emittente abbastanza grande. Ce n'è una piccola ad Oshkosh; ce ne sono molte più grandi nel Paese, ma Wnet è la più grande in assoluto.

## NAVIGATING THE WORLD OF STREAMING for a non-profit TV operation

Wnet's general counsel Bob Feinberg says legal work have gotten more complicated as content is streamed onto more platforms

**EN** Nonprofit organizations have a lot of influence in the United States. Museums, advocacy groups and universities all have millions and often billions of dollars in endowments. And many universities rival multinational corporations in their size and geographical footprint. In the cultural arena, the Public Broadcasting System (PBS) carries a lot of weight. Members of the group, like the New York-area WNET, are large content producers whose main rivals these days are cable television networks. WNET in particular produces more content for the group than any other. Among its programs are the influential and popular Great Performances, Nature, and Amanpour and Company, a co-production with CNN. (This last one is a talk show hosted by the CNN personality **Christiane Amanpour**.)

At the center of WNET is its general counsel, **Bob Feinberg**. An experienced media lawyer, he and his 20-member legal department have overseen WNET's transformation from a broadcast television station to a group that not only produces original programs but streams them from apps onto devices everywhere, at anytime. His lawyers draw up the agreements for donors who contribute to the nonprofit, which includes New York's Channel 13 as well as a number of regional

**Qual è la struttura dell'azienda?**

Siamo un'organizzazione senza fini di lucro e contrariamente a quanto si può pensare sebbene siano società, le strutture non-profit non hanno azionisti. Gli avvocati direbbero che non c'è una titolarità effettiva; nessuno "possiede" l'emittente. C'è un consiglio di amministrazione e vengono eletti degli



**BOB FEINBERG**

TV stations. And they negotiate the agreements that facilitate the production of so much content and the venues on which they're shown. MAG spoke to Feinberg, a quintessential New Yorker, about his work and the role a general counsel plays in a large nonprofit organization that's as large and influential as any private enterprise media group.

**Are you the only lawyer there?**

No. There's a legal department of 20 people. About half of those are lawyers, the other half do legal-type things, and I run the department.

**It's not just one television station, correct?**

WNET is the local New York City affiliate of PBS. So it's not really an affiliate relationship. PBS is a membership organization; it has about 300 local TV stations. And we are the New York City station, the Long Island station, and there's a third separate station in New Jersey. We do that as well. WNET is a pretty big station. One in Oshkosh is pretty small; there are several bigger ones in the country and WNET is the largest.

---

**HALF OF THE LEGAL WORK IS RELATED TO THE FACT THAT WE'RE A NONPROFIT. AND THE OTHER HALF IS RELATED TO THE FACT THAT WE'RE A PRODUCER OF CONTENT FOR TELEVISION AND ONLINE DISTRIBUTION**

**What's the ownership structure?**

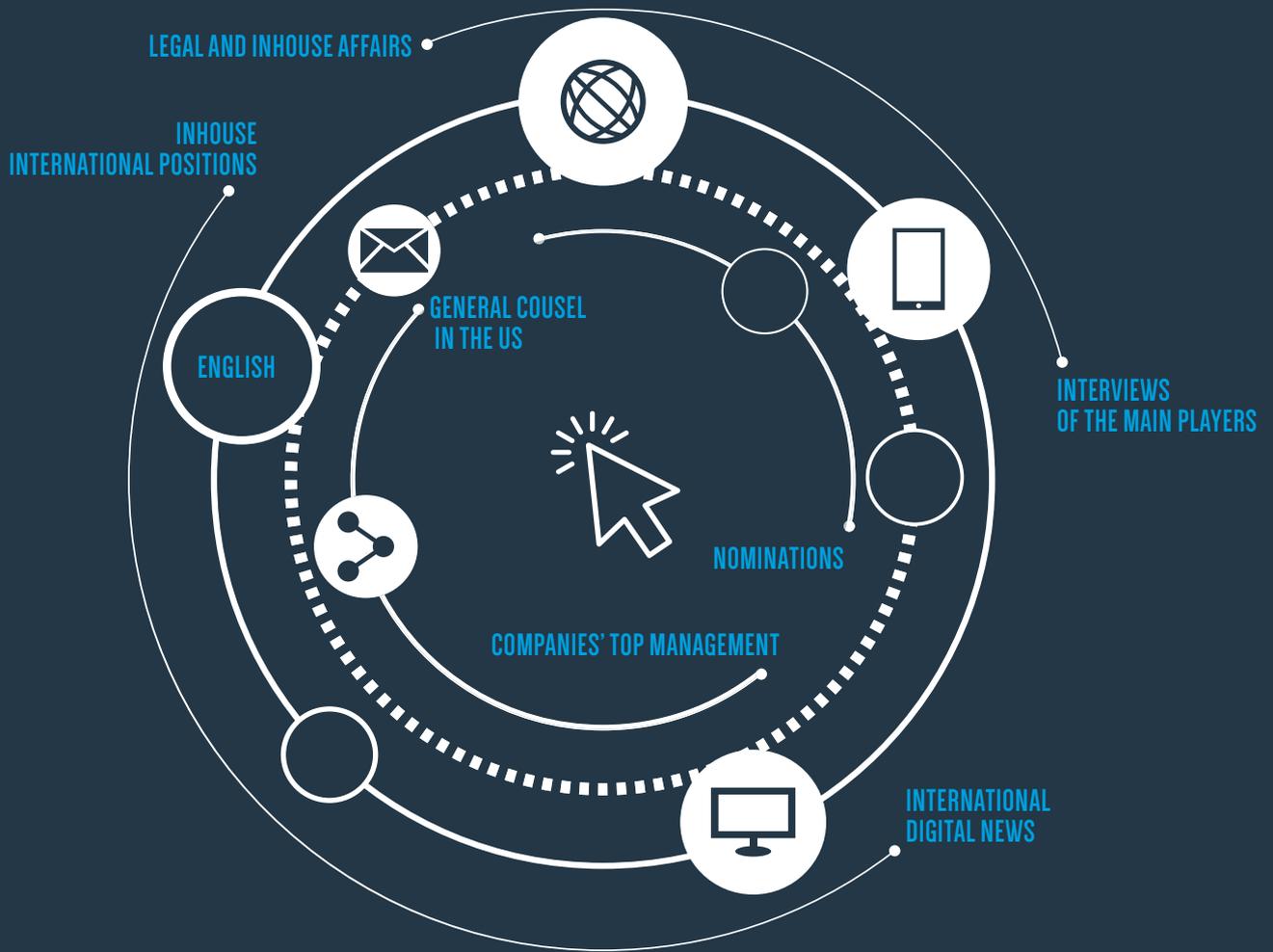
That's a good question. We're a not-for-profit entity and unlike what you think of as a corporation, not-for-profits have no shareholders. So the lawyers would say there is no beneficial ownership; no one "owns" the station. There is a board of trustees and normally trustees are elected. But since there are no shareholders, this is a self-perpetuating board. It reelects itself on an annual basis. That's how nonprofits operate in New York State and probably most of the states.

If the board wanted to sell the station to someone else, the board would make that decision because there are no shareholders. And one of the other aspects of a nonprofit is that you're allowed to make a profit and you have to pay your staff, you're not allowed to distribute revenues to any stakeholder. If the station were to be sold, that money would have to go back into operations.



# INHOUSECOMMUNITYUS

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



Follow us on



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

amministratori. Poiché non ci sono azionisti, il consiglio si autoalimenta. Si rielabora su base annua. È così che le organizzazioni non profit operano nello stato di New York e probabilmente nella maggior parte degli stati. Il cda potrebbe vendere direttamente l'emittente, se lo volesse, visto che non ci sono azionisti. Un altro aspetto delle organizzazioni non profit è che ti è consentito realizzare profitti e che devi pagare il tuo personale, non ti è permesso distribuire utili agli stakeholder. Se l'emittente dovesse essere venduta, i ricavi tornerebbero alle *operations*.

### **È diventato general counsel abbastanza rapidamente...**

Il collegamento con l'emittente era il mio vecchio studio legale, Debevoise & Plimpton, che ha rappresentato Channel 13 per decenni. Sono stato assunto in Wnet dal general counsel di allora. Stava passando da un

---

## LA STRUTTURA DEL DIPARTIMENTO RISPESCHIA IL FUNZIONAMENTO DELL'EMITTENTE. METÀ DEL LAVORO LEGALE È LEGATO ALLA ORGANIZZAZIONE NON PROFIT. L'ALTRA METÀ AL FATTO CHE PRODUCIAMO CONTENUTI PER LA TV E ONLINE

ruolo legale a uno più operativo. E aveva bisogno che tutto avvenisse rapidamente. Sfortunatamente, ho iniziato nel gruppo nei primi mesi del 2008, quando l'economia cominciava a crollare. L'emittente tagliò il personale di circa il 20%. Alla fine il general counsel passò alle operazioni, ma ci volle più tempo, circa un anno.

### **Per quanto tempo ha lavorato per Debevoise e in private practice in generale?**

È stato breve. Dopo la laurea alla New York University [New York University School of Law] ho fatto un tirocinio di un anno, e poi ho lavorato in Debevoise per circa due anni.

---

## ALL OF THESE SHOWS REQUIRE LOTS OF LEGAL WORK. PRODUCTION AGREEMENTS, LICENSE AGREEMENTS AND LEASES OF MUSIC

### **You become general counsel there fairly quickly...**

I was connected to the station through my old law firm, Debevoise & Plimpton, which has represented Channel 13 for decades, and I was hired by a guy who was the general counsel at the time. He was transitioning from a legal role to an operating role. It was supposed to happen quickly. Unfortunately, I started there at the beginning of 2008 when the economy started to collapse. The station reduced the staff by about 20 percent. So the GC ultimately did move to the operations side, but it took longer, about a year.

### **How long did you work at Debevoise, and in private practice in general?**

It was very short. After I graduated from NYU [New York University School of Law] I did a one-year clerkship, and then I went to Debevoise for about two years.

### **Is going in-house something you thought about at the start, or did it just happen?**

It's not something that I thought of from the start. When I was in law school and in the early part of my career, I wanted to be a litigator. And that's why I did the clerkship and why I went into the litigation department at Debevoise. From there I went to the U.S. Attorney's Office in the Eastern District of New York. I was there about five years, in the criminal division. I tried a bunch of cases and got to try them in federal court. It was a pretty good working environment. And when I finished there, I'd just gotten married and was trying to figure out what to do. A lot of my colleagues were going back to firms after their stint there. I didn't want to do that, so I wound up going in-house. I've been in-house in a number of roles, since 1995.

### **How's the department structured?**

It reflects the operation of the station. Half of the legal work is related to the fact that we're a nonprofit. And the other half is related to the fact that we're a producer of content for television and online distribution. The nonprofit side involves a lot of governance work. We have a lot of different boards. So were dealing with them. And we're dealing with a lot of financial support

OGNI VOLTA CHE DIAMO I CONTENUTI A UNA PIATTAFORMA DIVERSA, CI SONO I DIRITTI DA ACQUISIRE E AUTORIZZARE. VIVIAMO UNA FASE IN CUI CI SONO DIVERSE NOVITÀ E MOLTE OFFERTE VENGONO FATTE PER LA PRIMA VOLTA

**Ha sempre pensato di voler lavorare in house oppure è semplicemente capitato?**

Non era nei miei programmi.

Quando facevo giurisprudenza e all'inizio della carriera, volevo diventare un litigator. Ed è per questo che ho fatto il praticantato e poi sono entrato nel dipartimento di contenzioso di Debevoise. Da lì sono passato all'ufficio del procuratore degli Stati Uniti nel distretto orientale di New York. Sono rimasto lì per circa cinque anni, nella divisione criminal. Ho seguito diversi casi e ho avuto modo di cimentarmi nei tribunali federali. Era un bell'ambiente di lavoro.

Quando ho finito lì, mi ero appena sposato e stavo cercando di capire cosa fare. Molti miei colleghi erano rientrati in studio dopo un periodo di permanenza nell'ufficio federale. Io non volevo, e allora sono passato in house. In azienda ho rivestito diversi ruoli, dal 1995.

**Come è strutturato il dipartimento?**

Rispecchia il funzionamento dell'emittente. Metà del lavoro legale è legato alla organizzazione non profit. L'altra metà è legata al fatto che produciamo contenuti per la televisione e la distribuzione online. Il lato non profit comporta una mole di lavoro in ambito governance. Abbiamo diversi board da gestire, oltre che una serie di finanziatori dell'emittente. Abbiamo diverse attività di fundraising; che chiamiamo di sviluppo. Supportiamo il dipartimento che si occupa di qualsiasi attività, dagli accordi di sovvenzione agli accordi di donazioni, da parte di individui o famiglie ricche. Accade che qualcuno ci lasci delle somme nei testamenti. C'è un gran lavoro di compliance da fare. Riceviamo molti soldi dal governo federale, c'è una grande mole di attività di reporting.

for the station. We have a large fundraising operation; we call it development. We support that department. It could be anything from grant agreements – when you get a grant from the Ford Foundation – or gift agreements, from a rich individual or family. It can be when people give you money in their wills. And there's a lot of compliance for the work we do. We get a lot of money from the federal government, and there's a lot of reporting and compliance.

**What's the other half?**

The other half supports our creation of TV programs. WNET is the largest single producer of content for the nationwide PBS system. We produce shows for



---

## LE FIRM A CUI CI RIVOLGIAMO PIÙ SPESSO SONO QUELLE SPECIALIZZATE IN DIRITTO DEL LAVORO E REGOLAMENTARE

### Relativamente all'altra metà del lavoro invece...?

L'altra metà supporta i programmi tv. Wnet è il più grande produttore singolo di contenuti per il sistema PBS a livello nazionale. Produciamo spettacoli in prima serata, come Great Performances and Nature e American Masters. Due anni fa trasmettevamo uno spettacolo in seconda serata ospitato da Charlie Rose. Che poi abbiamo smesso di trasmettere quando Rose ha avuto dei problemi (legati al #metoo, ndr). Ora stiamo trasmettendo uno spettacolo che ha sostituito Amanpour and Company. È co-prodotto dalla Cnn. Tutti questi spettacoli richiedono una grande mole di lavoro legale. Accordi di produzione, di licenza e contratti di utilizzo dei diritti musicali. Questa è l'altra metà del lavoro legale. C'è poi una terza parte. In azienda siamo circa 450 persone. E come in tutte le imprese, il legal supporta le risorse umane, per contratti e software.

### Lo streaming ha cambiato il suo lavoro?

Sì. Ogni volta che diamo i contenuti a una piattaforma diversa ci sono i diritti da acquisire e autorizzare. Viviamo una fase in cui ci sono diverse novità e molte offerte vengono fatte per la prima volta.

Ad esempio, come ricorderà appena ci si iscriveva a Wnet si riceveva in regalo una borsa, un dvd o un libro. Da due anni a questa parte, PBS offre ai nuovi iscritti regali digitali. Per esempio, oggi si ottiene l'accesso streaming a un prodotto che si chiama Passport. Una specie di Netflix in versione tv pubblica. Quando si vuole rivedere un contenuto on demand, lo si trova su Passport. Al momento stiamo lavorando alla creazione di molte app, un canale YouTube che sarà localizzato.

### Debevoise è ancora il vostro consulente esterno preferenziale?

No. Lo studio segue una parte Ip. Ma le law firm

prime time like Great Performances and Nature, American Masters. Two years ago, there was a late night show that Charlie Rose hosted. Of course that went away when Charlie had his (#metoo, ed. note) problems. Now we're hosting a show that replaced that called Amanpour and Company. It's co-produced with CNN.

All of these shows require lots of legal work. Production agreements, license agreements and leases of music. That's the other half of the legal work. There's a "third half." We're a company of about 450 people. And just like all companies, the legal work supports HR work, contracts for office leases, software.

### Has streaming, like on the Apple TV PBS app, changed the work you do?

It has changed. Every time you deliver content to a

---

EVERY TIME YOU DELIVER CONTENT TO A DIFFERENT PLATFORM THERE ARE DIFFERENT RIGHTS TO BE ACQUIRED AND CLEARED. WE'RE ALSO AT A POINT WHERE THESE THINGS ARE NEW ENOUGH SO THAT MANY OF THE DEALS THAT WE'RE DOING IT'S THE FIRST TIME WE'VE EVER DONE THEM

different platform there are different rights to be acquired and cleared. We're also at a point where these things are new enough so that many of the deals that we're doing it's the first time we've ever done them.

For example, you may remember when you became a member of WNET and you got benefits, like a tote bag or DVDs or a book. In the past couple of years, PBS created the first digital member benefit. So if you become a member of your local station you now get streaming access to something called Passport. It's like a public television version of Netflix. If you want to go back and watch every episode of Downton Abbey, it's there on Passport. Right now we're working on creating lots of apps, a YouTube channel that will be localized.

come Debevoise sono troppo costose e si possono usare solo per le operazioni più significative.

#### **Usate molto i consulenti esterni?**

Solo per le cose su cui non abbiamo competenze in house. Ad esempio, poiché creiamo i contenuti, abbiamo accordi collettivi di contrattazione coi sindacati di produzione a New York City, *Writer's Guild* e *Director's Guild*. Ci rivolgiamo a uno studio esterno per negoziare questi accordi perché per noi non ha senso avere un avvocato di diritto del lavoro in azienda.

Ci avvaliamo di consulenti per le locazioni immobiliari. Recentemente abbiamo trasferito la nostra struttura di trasmissione dall'Empire State Building al nuovo One World Trade Center. Le firm a cui ci rivolgiamo più spesso sono quelle specializzate in diritto del lavoro e regolamentare. Ci rivolgiamo a uno studio di Washington per questa esigenza. Le licenze di trasmissione sono un arcano e la maggior parte delle emittenti si fa aiutare da un'insegna per la parte regulatory. E poi abbiamo esigenze fiscali, per quelle affidiamo i mandati a Simpson Thacher.

#### **Quindi scegliete caso per caso?**

Sì.

#### **Gli avvocati del suo team hanno delle affinità con la mission di Wnet? Ci sono delle specifiche qualità che devono avere?**

Penso di sì. Ci descriviamo come un'organizzazione guidata dalla mission. Per questo penso ci sia un'affinità tra gli avvocati e quello che facciamo. Penso che alcuni dei nostri giuristi si identifichino di più con il lato della creazione dei contenuti e altri con il lato non profit. Le risorse che seguono la produzione potrebbero benissimo lavorare per uno studio legale. Ma non avere scopi di lucro è diverso.

#### **C'è qualcosa che la preoccupa in particolare?**

Le difficoltà nel reclutare e mantenere i talenti. Siamo a New York e, in quanto non profit, non possiamo competere coi grandi studi legali o le grandi aziende. I giovani avvocati sono molto più aperti al cambiamento rispetto alla mia generazione. Cambiano lavoro più frequentemente. E si guadagna bene se si lavora per Netflix, Amazon e Hulu. È un gioco da ricchi. Quando negli anni '60 nacque la tv pubblica venivano prodotte cose totalmente diverse. Ma ora dobbiamo competere coi canali via cavo, che fanno cose simili a ciò che facciamo noi. 📺

#### **Is Debevoise still your primary outside counsel?**

They're really not. They do some IP work for us. But firms like them are tremendously expensive and you can only use them if you have transactions of significant size.

#### **Do you use outside counsel much?**

Only for the things we don't have expertise for in-house. For example, because we're content creators, we have collective bargaining agreements with production unions in New York City—the Writer's Guild, the Director's Guild. We use an outside labor firm to negotiate those agreements because it doesn't make sense for me to have a labor lawyer in-house. We use an outside firm to help us with real estate leases. We recently moved our transmission facility from the Empire State Building to One World Trade Center downtown. The firms we use the most are that labor firm and a regulatory firm in DC that does all our regulatory work down there. When you have a broadcasting license, it's very arcane and most broadcasters have a regulatory firm. Most are in D.C. And then we use, we have tax-exempt issues. Simpson Thacher has a great small department that does that.

#### **It's on a case by case basis?**

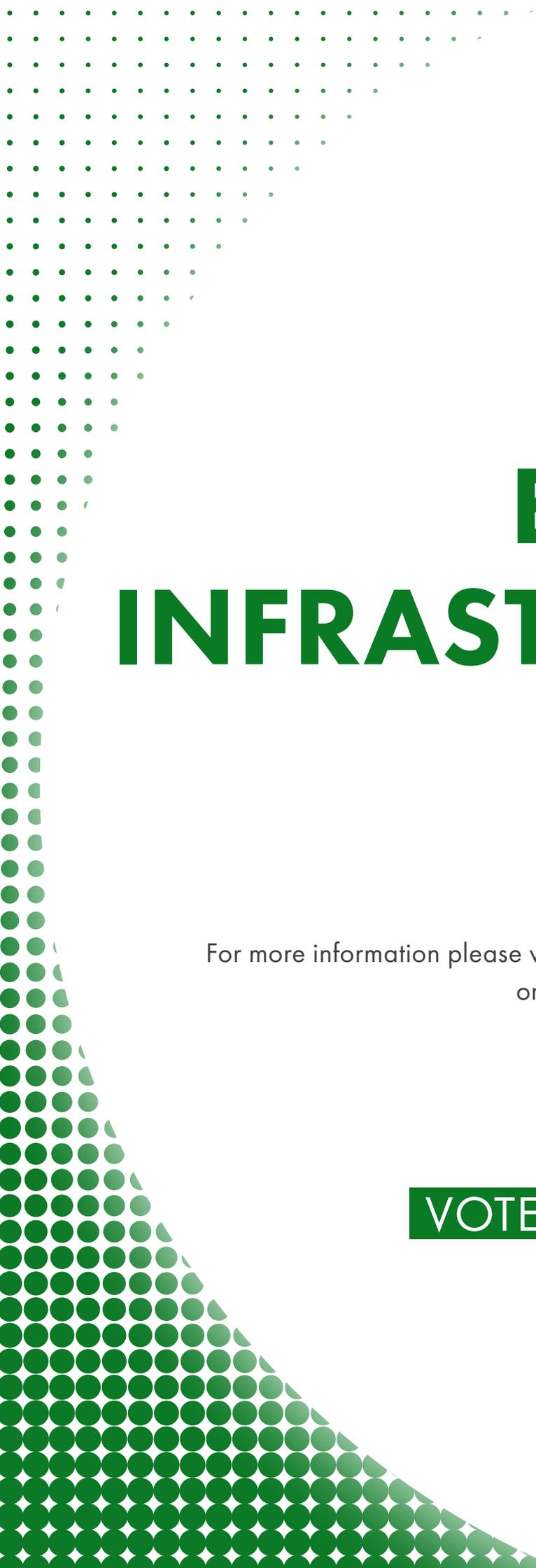
Yeah.

#### **Do the lawyers on your team have an affinity for the mission of WNET? Is there a certain quality they have to have?**

I think there is. We describe ourselves as a mission-driven organization. So I think there is an affinity among the lawyers for what we do. I think some of the lawyers identify more with the content creation side and others with the nonprofit side. The lawyers in the department who are doing the production deals could be at a studio. But it is different for them being at a nonprofit for them.

#### **Is there any one issue that worries you?**

There are issues about recruiting and keeping talent. We're in NYC and as a nonprofit I can't compete with large law firms or major corporations. I'm finding that younger lawyers are much more comfortable moving around than they were in my generation. People do that more and more. And there's a ton of money supporting places like Netflix and Amazon and Hulu. It's really a rich person's game. When public TV started in the 1960s we were producing things that were totally different. But now we have to compete more with cable channels that do stuff that's similar to what we do. 📺



The  
Latin American  
LAWYER  
Awards

# ENERGY & INFRASTRUCTURE

Submission period now open

**Deadline:**

**24 July 2019**

For more information please visit [www.thelatinamericanlawyer.com](http://www.thelatinamericanlawyer.com)  
or email [awards@iberianlegalgroup.com](mailto:awards@iberianlegalgroup.com)

**VOTE FOR YOUR FAVORITES**

**24th October 2019**  
**Mexico City**

Follow us on



# ENERGY & INFRASTRUCTURE

## JURY



**Aarón R Vilchis**  
Legal Responsible  
*Cox Energy, Mexico*



**Alejandro Fernández**  
Head of Legal  
*Cotemar, Mexico*



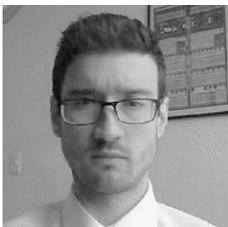
**César Alejandro Villegas Ávila**  
General Counsel Mexico  
*ACCIONA Energía*



**Cristobal Mariscal**  
Compliance Director  
*Peñoles, Mexico*



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



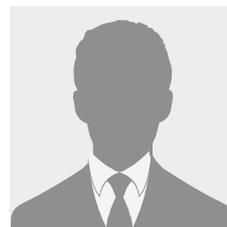
**Francisco Puebla**  
Contract Manager  
*ENGIE Solar, Mexico*



**Jaime Coutiño**  
Gerente Legal  
de Infraestructura  
*GIA+A, Mexico*



**Jorge Sierra Galindo**  
Legal Advisor  
*PEMEX, Mexico*



**Juan Ignacio Saura**  
Country Manager Mexico  
*Técnicas Reunidas*



**Juan Pablo Garcia**  
Gerente Legal  
*Aspiros SAS, Colombia*



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



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



**Luis Alberto Cárdenas Díaz**  
Director Jurídico Negocio  
*Banco Sabadell, Mexico*



**Moisés Hernandez**  
Senior Legal Counsel  
*TransCanada, Mexico*



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



**Renzo Salazar Vallejo**  
Board member  
*Peruvian Committee  
World Energy Council*



**Rogelio Valles**  
General Counsel  
*Enel Green Power,  
Mexico*



**Sarah Alvarez**  
Deputy General Counsel  
*Banco Mercantil  
del Norte, Mexico*

Follow us on



AGOSTINO NUZZOLO

# NUZZOLO: IL NOSTRO APPROCCIO ALL'EFFICIENZA

Il general counsel di Tim racconta a MAG la sua gestione della funzione legale del colosso delle telecomunicazioni. Un budget annuo di circa 10 milioni e un panel costruito sulla qualità

di *ilaria jaquinta*

efficientare i servizi legali. Rivedendo la macchina organizzativa interna e il sistema di assegnazione dei mandati esterni. È un mantra per i direttori affari legali. Ma l'approccio al tema può variare da azienda ad azienda. E il mondo finisce con il dividersi tra chi taglia la questione con l'accetta e chi, consapevole dell'importanza dell'accuratezza dell'assistenza legale, è consapevole che spesso tenere sotto controllo i costi legali significa semplicemente «spendere meglio, mantenendo comunque alta la qualità generale del servizio (che non può mai venire meno!)», come dice in questa intervista a **MAG Agostino Nuzzolo**, general counsel, direttore della funzione legal and tax e segretario del consiglio di amministrazione di Tim.

«Il mercato è in contrazione e i costi legali sono una variabile da tenere sotto controllo». Il manager, già general counsel di Italmobiliare e prima ancora di Italcementi, ha un approccio molto chiaro al tema. Del resto, dal suo ingresso, nel 2017, nell'incumbent è riuscito sfozzire il budget esterno di circa il 30%, consentendo al gruppo di risparmiare cifre importanti. E comunque, «oggi la nostra spesa legale supera i 10 milioni l'anno», afferma il giurista.

Il tutto è avvenuto in uno scenario di contrazione delle risorse interne, dovuto «a un processo più generale di uscita che ha utilizzato i sistemi di prepensionamento (la legge Fornero prima e Quota 100 oggi), che si è tradotto in una riduzione dell'organico della direzione, e al percorso, non ancora concluso, che porta verso la concentrazione delle risorse in un'unica sede», continua Nuzzolo.

Sono un centinaio in tutto i legali di Tim oggi. Quaranta operano sul territorio, gli altri, dalla sede centrale del gruppo coprono aree di business differenti dividendosi in due macro-funzioni. Una più generale cura gli acquisti e le varie esigenze legali del gruppo. L'altra è quella corporate, che segue la segreteria e le attività societarie.

IL MERCATO È IN CONTRAZIONE E I COSTI LEGALI SONO  
UNA VARIABILE DA TENERE SOTTO CONTROLLO

”

# VOTA QUI IL TUO PREFERITO

Giovedì 17 ottobre 2019 • Milano



# INHOUSECOMMUNITY AWARDS

#ihcommunityAwards



## Partners

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

**CARNELUTTI**  
LAW FIRM

**CASTALDI PARTNERS**  
1996

**CHIOMENTI**

**CLEARY GOTTLIB**

**Deloitte.**  
Legal

大成 **DENTONS**

**DLA PIPER**

**GEBBIA BORTOLOTTI**  
PENALISTI ASSOCIATI

**LATHAM & WATKINS**

**LIMATOLA**  
AVVOCATI

**MAISTO E ASSOCIATI**

**Nctm**

**ORSINGER ORTU**  
avvocati associati

## Sponsor

**DILITRUST**

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

**Efficientare significa, oltre che guardarsi all'interno, vedere cosa succede all'esterno. State rivedendo il sistema dell'assegnazione dei mandati?**

Il tema è che abbiamo una mole molto elevata di contenziosi e non potendo sostenere la difesa direttamente coi dipendenti siamo costretti a rivolgerci ai legali esterni. Il vero punto è che si può comprimere ciò che è meno pressante o complesso. C'è un'attività più routinaria e seriale che gestiamo sul territorio, con prossimità rispetto alle funzioni di business, stipulando delle convenzioni per dei "pacchetti di pratiche" a prezzi ridotti.

**Quando invece la pratica è più complessa...?**

Cerchiamo il miglior legale per quell'attività specifica. Anche lì, l'ulteriore passo avanti è quello di individuare dei partner a cui rivolgersi per le attività e i settori maggiormente peculiari

del business. In tutti gli uffici legali, e quindi anche nel nostro, c'è una storia pluriennale con alcuni fornitori esterni con cui si è creato un rapporto di ripetitività, per cui invece di negoziare ogni volta la *fee* si stipula un accordo quadro per una certa quantità e durata del rapporto.

**Le tariffe che preferite utilizzare sono convenzioni e accordi quadro?**

Dipende dal tipo di pratica. Sul contenzioso si prova a fare un *forfait* ipotetico sull'andamento della causa, non lavoriamo a ore, a volte prevediamo una *success fee*. Sui progetti importanti e le operazioni di m&a cerchiamo di fare un mix, prevedendo dei compensi fissi per le fasi meno qualificate e delle *success fee* per le fasi in cui il progetto ha preso forma e comincia a diventare appetitoso. Più o meno sono queste le tariffe, con mille piccole sfaccettature.

“

SUL  
CONTENZIOSO  
SI PROVA A FARE  
UN *FORFAIT*  
IPOTETICO  
SULL'ANDAMENTO  
DELLA CAUSA,  
NON LAVORIAMO  
A ORE.  
SUI PROGETTI  
IMPORTANTI E LE  
OPERAZIONI DI  
M&A CERCHIAMO  
DI FARE UN MIX DI  
COMPENSI FISSI  
E *SUCCESS FEE*

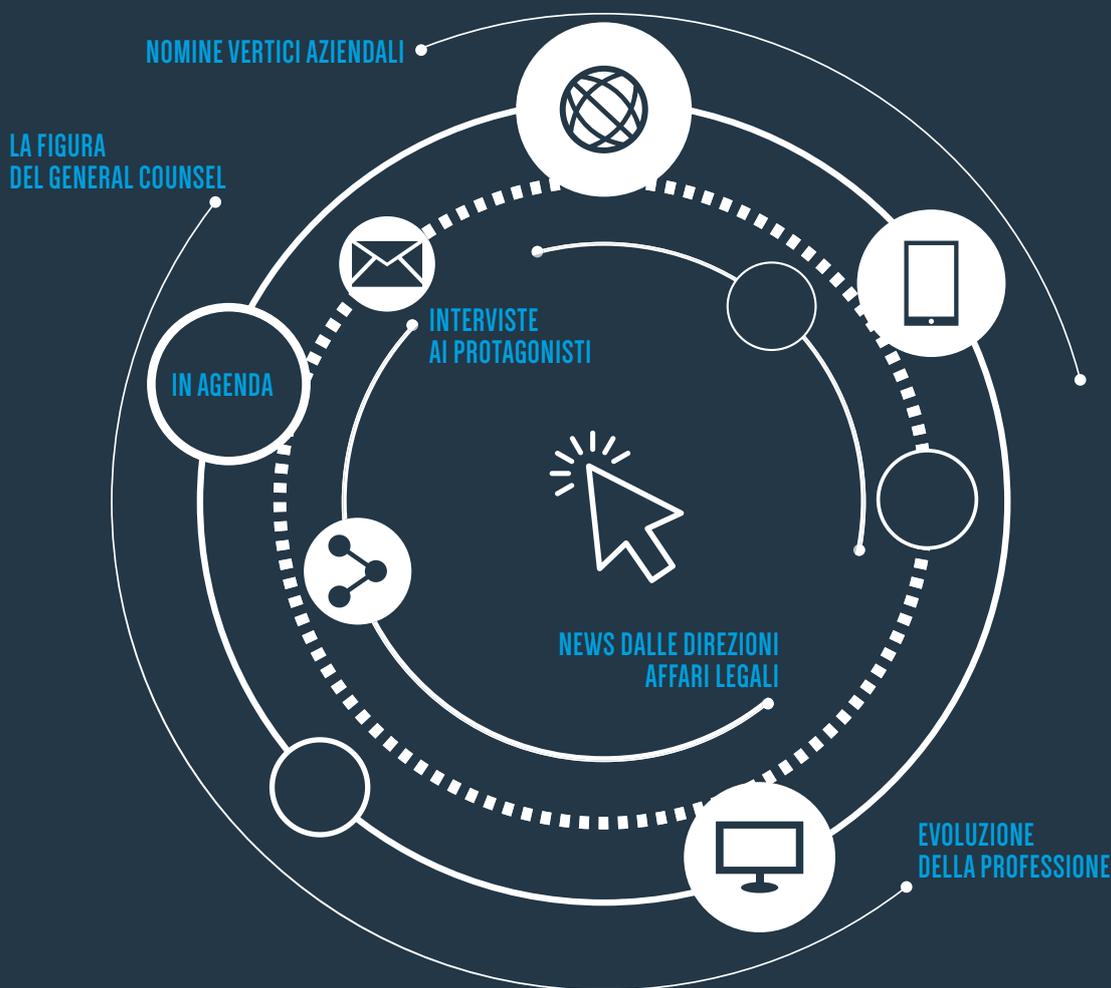
”





# INHOUSECOMMUNITY

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



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



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



AGOSTINO NUZZOLO

#### Come scegliete i fornitori?

Abbiamo messo in piedi un sistema di valutazione del legale fatto di parametri oggettivi e soggettivi, circa una decina in tutto, per valutare a fine mandato la qualità del lavoro svolto.

L'idea è di fare un *vendor management* periodico dal quale creare tre *cluster* – fascia alta, media e bassa – da cui andare a selezionare i fornitori per qualsiasi tipo di mandato.

#### Quali sono i criteri?

Tra gli oggettivi, alcuni sono banali, come per esempio vedere se uno studio ha vinto o ha perso rispetto alla complessità di una causa o alle attese iniziali; stiamo provando a misurare i tempi di reazione

col nuovo sistema di tracciamento delle pratiche su una piattaforma informatica e i costi rispetto al benchmark annuo. Tra le valutazioni più soggettive ci sono, ad esempio, la capacità di ideazione o l'ascolto del cliente.

#### State rivedendo il panel di studi quindi...

Quando sono arrivato in Tim ho trovato una lista di avvocati, che si è costituita negli anni e che sto arricchendo nei contenuti affinché sia più precisa. Il *vendor management* rende più oggettiva la valutazione delle performance, che di fatto è già positiva quando si reitera la collaborazione. Sono sempre dell'idea che ogni tanto bisogna far entrare qualcuno che dia una ventata di novità.

#### Quanti e quali sono gli studi?

La lista storica ne conteneva diverse centinaia. Oggi sono molti di meno, saranno 70-80. Tra quelli italiani ci sono ad esempio BonelliErede, Gop e il notaio Marchetti. Tra quelli internazionali Dla Piper, Curtis Mallet-Prevos Colt & Mosle, Bird & Bird, Cleary Gottlieb e Linklaters... solo per citarne alcuni.

#### All'estero, e anche in Italia, stanno prendendo piede i fornitori di servizi legali alternativi – tra questi le big four o le società che vendono legal tech – anche voi avete iniziato a utilizzarli?

Non ancora. Abbiamo cominciato ad analizzare quello che offre il mercato. Io non sono così convinto che, almeno in Italia, il mercato sia già così maturo visto che utilizziamo prodotti non italiani, riadattati. Stiamo facendo dei ragionamenti con qualche studio legale più avanzato, ma per il momento niente di più.

#### Come si potrebbe ottimizzare invece la gestione del contenzioso seriale, che come diceva prima, pesa tanto sull'ufficio legale?

Si potrebbe migliorare il rapporto tra legale interno ed esterno creando degli automatismi soprattutto sulle attività routinarie in modo da evitare i rallentamenti. Servirebbe un team

3rd Edition

# Gold Awards

● ● ● ● ● by Inhousecommunity

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

For more information please visit [www.iberianlawyer.com](http://www.iberianlawyer.com)  
or email [awards@iberianlegalgroup.com](mailto:awards@iberianlegalgroup.com)

VOTE FOR YOUR FAVORITES

**7th November 2019**  
**Espacio Harley**

Calle de Alcalá 182, 28028 Madrid

Partner

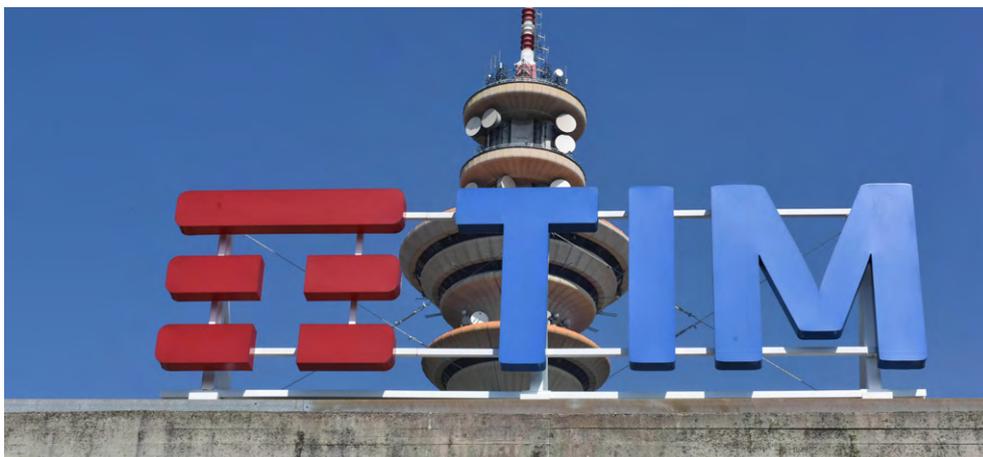
**lexsoft**  
systems

Communication Partner

 **Edelman**

Follow us on





di legali esterni pronto a dialogare più rapidamente con noi.

**C'è un servizio che gli studi legali non offrono sul mercato e che secondo lei sarebbe utile?**

Mi sembra che gli studi facciano già tante cose. Forse si potrebbe fare assieme un percorso sul fronte della digitalizzazione.

**Fate uso di legal tech?**

La digitalizzazione è importante in questo processo. La mia filosofia è che un dato si immette una sola volta e poi non si deve più immettere. Seppure con qualche ritardo, abbiamo cominciato a digitalizzare le attività interne lavorando su tre fronti.

**Quali?**

Sul fronte burocratico e amministrativo, e quindi sulla fase di gestione della catena logistica che va dalla nascita dell'esigenza di una consulenza o di un contenzioso fino all'acquisizione del fornitore e all'attribuzione del mandato. Siamo passati da una gestione manuale o che prevedeva al massimo l'uso della mail, a tracciamenti e automatismi interni.

**Questo è il primo...**

Sul fronte dei contenuti Tim ha una mole di contenziosi stragiudiziali importanti per i quali abbiamo adottato un software legale che ci consente di mappare la storia di ciò che entra ed esce dal nostro perimetro. Vogliamo arrivare ad avere una piattaforma condivisa.

**Poi?**

Terzo fronte la contrattualistica, a oggi abbiamo un approccio abbastanza dispersivo dell'attività di supporto, di gestione del *post-signing* dei contratti, di discussione e revisione dei contratti simili e di aggiornamento delle clausole.

**Negli ultimi due anni in Tim è stata sotto i riflettori per una serie di trasformazioni e operazioni che immagino abbiano coinvolto anche l'ufficio legale...in che modo?**

Dipende. Nella gestione del cda siamo stati in trincea. Sul resto siamo stati a supporto della trasformazione del business, seguendo le operazioni straordinarie, ma anche le attività operative importanti.

**Tra l'altro il cambio di amministratori è stato repentino. E quando accadono queste cose, spesso il general counsel cambia così come le altre figure apicali. Lei invece è un esempio che è possibile guadagnare la fiducia di un nuovo ad. Come si fa?**

Autorevolezza e indipendenza. Certo bisogna avere almeno il tempo di entrare in campo. Se sei fuori dal primo minuto non c'è speranza, se puoi giocare almeno un tempo puoi farti conoscere. A quel punto bisogna mostrare di essere indipendenti e autorevoli e di conoscere la storia della società. L'autorevolezza è qualcosa di magico, di difficile da spiegare. ■

“

CON GLI STUDI LEGALI ESTERNI SI POTREBBE FARE ASSIEME UN PERCORSO SUL FRONTE DELLA DIGITALIZZAZIONE

”

# I GRANDI INVESTITORI puntano sul biotech

di laura morelli



Corre il biotech europeo. Nel solo giorno di martedì 9 luglio sono state lanciate due campagne di venture capital che hanno segnato valori record per il comparto.

La prima è stata quella di BioNTech, realtà tedesca che sviluppa immunoterapie per il cancro e altre gravi malattie, che ha raccolto 325 milioni di dollari (289 milioni di euro) nella più grande operazione di VC biotech in Europa, secondo PitchBook. Il round B è stato guidato dal colosso dell'asset management Fidelity assieme con investitori tra cui BVCF, Steam Athena Capital e l'azionista di maggioranza

della società, Struengmann Family Office. L'azienda tedesca utilizzerà il capitale raccolto per espandere la pipeline clinica e investire nella capacità produttiva, oltre che rafforzare la presenza negli Stati Uniti.

La seconda operazione ha riguardato Adc Therapeutics, startup svizzera che sviluppa terapie per il trattamento di tumori ematologici e tumori solidi che lo stesso giorno ha annunciato un finanziamento serie E da 103 milioni di dollari (92 milioni di euro circa), portando la raccolta totale a 303 milioni (269 milioni di euro).

Entrambe le transazioni sono indicative della direzione in cui si sta andando l'industria europea delle biotecnologie.

E anche in Italia il comparto sta registrando numeri interessanti.

Secondo il rapporto 2018 realizzato da Assobiotec ed Enea, le imprese biotech in Italia sono 571 con un fatturato che si aggira intorno ai 11,5 miliardi, crescendo del 17% tra il 2014 e il 2016.

Per quanto riguarda le startup, alcune di quelle che hanno raccolto più finanziamenti del 2018 sono biotech. Fra queste c'è Erydel, startup milanese che ha sviluppato un sistema per somministrare i farmaci attraverso i globuli rossi del paziente e che nell'aprile 2018 ha raccolto 26,5 milioni da Sofinnova Partners, Genextra e Innogest sgr, e Medical Microinstrument, realtà della provincia di Pisa che ha sviluppato una piattaforma robotica finalizzata alla microchirurgia. Ad aprile la startup ha chiuso un round da 20 milioni guidato da Andera Partners con Panakes Partners, Fountain Healthcare, Sambatech srl.

In Europa, le aziende del settore hanno raccolto 1,3 miliardi di euro nel 2018, stando a PitchBook.

Ma cosa sta alimentando questo aumento di attività? Innanzitutto, un maggiore interesse degli investitori Usa al mercato europeo ma anche, e soprattutto, i grandi profitti che gli investitori possono potenzialmente aspettarsi quando arriverà il momento di uscire. Fanno da track record operazioni come quella di Prexton Therapeutics (Paesi Bassi) acquisita per 905 milioni di euro e Ziylo (Uk) comprata da Novo Nordisk per circa 800 milioni. ■

# SAVE THE DATE

Thursday 14 November 2019 • Milan • ITALY



# FINANCECOMMUNITY AWARDS

#FinancecommunityAwards



## Partners

 **CARNELUTTI**  
LAW FIRM

**CHIOMENTI**

**CLEARY GOTTLIB**

**Deloitte.**  
Legal

大成 **DENTONS**

 **DLA PIPER**

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

**Gatti Pavesi Bianchi**

**GIANNI-ORIGONI**  
&  
**GRIPPO-CAPPELLI**  
PARTNERS

**LATHAM & WATKINS**

**Legance**  
AVVOCATI ASSOCIATI

 **LOCONTE & PARTNERS**

**MAISTO E ASSOCIATI**

 **Morpurgo e Associati**  
Studio Legale

 **Nctm**

**orrick**

**PEDERSOLI**  
STUDIO LEGALE

**Simmons & Simmons**

## Sponsors

 **Accuracy**

**INTRA  
LINKS**

 **Tirreno Power**

For information: [francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it) • +39 02 84243870



MASSIMILIANO CIFERRI CERETTI



CLAUDIO NARDONE

# ARROW GLOBAL: «DATECI CREDITO»

Attraverso Zenith, Par Credit, Europa Investimenti, Vegagest e Sagitta, il gruppo britannico copre performing, npl, utp e real estate. Ecco i progetti in cantiere

Coprire l'intera filiera dei crediti offrendo agli investitori, attraverso le controllate, prodotti diversificati, performing, non performing e real estate. Arrow Global, società di investimenti quotata a Londra, è sbarcata in Italia attraverso l'acquisizione di Zenith Service, master servicer su cartolarizzazioni italiane, oltre che servicer specializzato nella cartolarizzazione dei prestiti con cessione del quinto dello stipendio.

Poi è stata la volta di Par Credit, società di credit collection di small ticket unsecured, e di Europa Investimenti, specializzato in investimenti in aziende in distress e nell'acquisizione di crediti deteriorati e npl. All'interno di Europa Investimenti c'era Vegagest, sgr ristrutturata e ribattezzata nel maggio scorso Sagitta.

Completato, almeno per ora, l'arsenale, Arrow è pronta a "sparare" sempre più forte. MAG ne ha parlato con

**Claudio Nardone**, amministratore delegato di Sagitta, e con **Massimiliano Ciferri Ceretti**, country leader Italy di Arrow.

E partiamo da Sagitta. Realizzato il turnaround dell'ex Vegagest, il piano industriale, racconta Nardone, ha visto «il ritorno in bonis del fondo Aster», che ha in pancia un progetto di sviluppo immobiliare a Segrate per 90mila metri quadri.

Sarà poi la volta di Sgt Crescitalia short term fund, fondo la cui raccolta partirà a settembre, dedicato agli investimenti in crediti performing. «Abbiamo un obiettivo minimo di 50 milioni», dice Nardone, «e un target di 250 milioni». Il fondo «acquisterà crediti commerciali (fatture) pro-soluto non scaduti». Si tratta, sottolinea l'ad di Sagitta, «di un mercato enorme, da 500 miliardi, che le banche fanno fatica a servire». Partner dell'iniziativa è Crescitalia. Il prodotto, prosegue Nardone, «piace molto agli istituzionali, assicurazioni e fondi pensione, perché garantisce rendimenti del 3,5-4,5%, un profilo di rischio e di assorbimento di capitale molto basso e una liquidabilità del sottostante molto alta, di fatto autoliquidante». Europa Investimenti resta focalizzata negli investimenti in procedure concorsuali. «Abbiamo un approccio molto *forensic*», spiega Nardone. «Studiamo i debiti con un approccio *single*

**A SETTEMBRE PARTE  
LA RACCOLTA DI UN  
FONDO DEDICATO  
AI CREDITI PERFORMING:  
«UN MERCATO ENORME,  
DA 500 MILIARDI,  
CHE LE BANCHE  
FANNO FATICA A SERVIRE»**

*name*. Abbiamo una competenza specifica sui concordati: abbiamo chiuso 74 operazioni con procedure concorsuali».

Il gruppo Arrow in Italia ha messo in rampa di lancio anche fondi dedicati ai crediti non performing, al real estate e fondi costruiti *ad hoc* sulle procedure concorsuali (cosiddetti *solution funds*). È il caso dell'operazione Sansedoni: Europa Investimenti e Sagitta sono intervenuti nel concordato della società immobiliare senese partecipata da Fondazione Mps (67%), Banca Mps (21,8%) e dalla cooperativa emiliana Unieco (11,2%). Il concordato era stato depositato al tribunale di Siena lo scorso 26 giugno. L'operazione prevede un aumento di capitale di 5 milioni di euro realizzato da Europa Investimenti, mentre Sagitta ha dato vita a un fondo chiuso tramite il quale gestirà gli immobili di proprietà di Sansedoni, le cui quote sono sottoscritte dagli istituti bancari creditori. Inoltre, è previsto l'apporto di nuove risorse finanziarie per complessivi 13 milioni di euro, garantiti dalla Fondazione Mps (3 milioni) e da Arrow Global (10 milioni).

Arrow, dice Ciferri Ceretti, intende approcciare il mondo degli unlikely to pay (utp) con la stessa logica dei solution funds, ovvero «proponiamo alle banche che conferiscano in un fondo portafogli di crediti, non enormi, e poi gestiamo i crediti come single name». Un fondo del genere, secondo il management di Arrow, per avere un senso deve raccogliere da 250 milioni a 1 miliardo.

Proposte per partnership sulla gestione degli utp sono state avanzate a diverse banche, riscontrando interesse «da parte di tutti», assicura Nardone. Un'offerta da parte di Arrow, in particolare, secondo quanto risulta a MAG, sarebbe sul tavolo di una banca del Sud. La base dell'approccio di Arrow agli utp è la considerazione che l'incaglio non è una sofferenza: «Dietro c'è un'azienda, ci sono altri rapporti attivi, relazioni da preservare. Bisogna sedersi al tavolo con l'imprenditore», nota Nardone. Ciferri Ceretti sottolinea che le filiali delle banche hanno «un know-how profondo sul credito», che va preservato e valorizzato; così come la banca ha interesse a tutelare il rapporto con l'impresa. Da qui l'idea di proporre agli istituti di credito partnership sulla gestione degli utp, per rendere win-win il rapporto tra banche e investitori finanziari. (m.g.) ■



# TUTTA CDP, PARTITA PER PARTITA

Dalle operazioni di sistema all'attività sul debito, ecco alcune delle attività più calde della società nell'ultimo anno

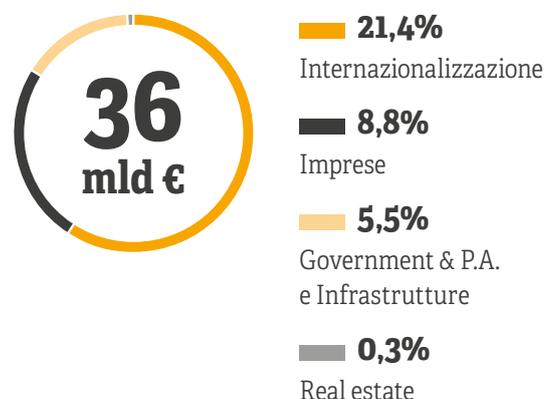
di laura morelli

Da un lato soggetto che affianca le piccole e medie imprese, dall'altro asso nella manica dello Stato da tirare fuori nelle partite di sistema. A un anno dalla nomina di **Fabrizio Palermo** quale amministratore delegato e **Massimo Tononi** quale presidente, Cassa depositi e prestiti è oggi impegnata su diversi fronti.

Se guardiamo l'attività degli ultimi 12-14 mesi, non sfugge che la Cassa, con 250 miliardi di attivo proveniente dal risparmio postale degli italiani e 36,7 miliardi di patrimonio netto, sia stata talvolta usata come "cassa" (nomen omen), per partite industriali e necessità del momento. Un esempio è stata la cedola straordinaria da 960 milioni di euro sui dividendi 2018, dei quali 800 richiesti dal ministero dell'Economia, azionista all'82,77% di Cdp, per portare il deficit al 2,1% e convincere l'Europa a non avviare la procedura d'infrazione (come effettivamente è stato).

Ma non è l'unico. L'istituto di Via Goito è stato fatto intervenire, nell'aprile scorso, anche nella partita su Tim giocata dall'azionista di riferimento Vivendi e il fondo attivista Elliot. A deciderlo era stata la precedente gestione del duo **Claudio Costamagna** e **Fabio Gallia**, ma quest'anno la quota in mano a Cdp è passata

## RISORSE MOBILITATE - Gruppo Cdp



dal 5% del 2018 a quasi il 10%. Di mezzo c'è la questione Open Fiber, di cui diremo più avanti. A maggio di quest'anno, poi, Cdp è stata nuovamente chiamata in ballo sul dossier Alitalia - si è parlato addirittura di un possibile ingresso in Atlantia, selezionato proprio la scorsa settimana quale nuovo socio industriale nella cordata per il rilancio della compagnia di bandiera. Per il momento, però, Cdp non sembra coinvolta nella soluzione che sta maturando, anche se quando si tratta della compagnia aerea nazionale nulla è certo.

Certo è, invece, che lo statuto di Cdp la impegna a promuovere lo sviluppo delle imprese e l'innovazione più che a impegnarsi in operazioni di salvataggio di aziende in crisi (era stata tirata in ballo anche per Ilva, ma anche in quel caso senza effetti). Si vedrà.

Patrimonio netto consolidato

 **36,7 mld €**

Ciò su cui si può essere interessante ragionare è il piano industriale al 2021 presentato a dicembre. La promessa, fatta in sede di presentazione, era di mobilitare 203 miliardi di risorse (111 miliardi proprie e 92 da investitori privati e altre istituzioni) da destinare a piccole e medie imprese, progetti infrastrutturali e "partecipazioni strategiche".

E coerentemente nell'ultimo anno non sono mancate le iniziative dedicate alle imprese, sia attraverso accordi di finanziamento con altre istituzioni, sia con interventi diretti, soprattutto sul debito. Il tutto mentre è in corso un riassetto delle controllate (si veda il box). Ecco alcuni dei fronti principali che tengono impegnato il gruppo nazionale.

Attivo di gruppo

 **425,1 mld €**

### I DOSSIER STRATEGICI

Se si dovessero inquadrare i tavoli con le partite più "calde", anche in termini finanziari, uno di questi sarebbe sicuramente quello relativo a Open Fiber. Cdp, che possiede il 50% della società di telecomunicazioni assieme a Enel, è da tempo a lavoro con Tim per la creazione di una società unica delle reti. L'ultima nota ufficiale sulla questione, datata 20 giugno, è quella di Tim in cui comunica di aver sottoscritto con Cdp ed Enel un "accordo di confidenzialità volto ad avviare un confronto finalizzato a valutare possibili forme di integrazione delle reti in fibra ottica di

Tim e Open Fiber, anche attraverso operazioni societarie". Telecom Italia sarebbe dunque pronta a rilevare il 100% della rete di Open Fiber, pagando Enel in contanti e riservando un aumento di capitale in favore di Cdp, che si ritroverebbe in mano poco meno del 24% della società guidata da **Luigi Gubitosi**, diventando primo azionista. Uno degli interrogativi riguarda la valutazione che Tim fa di Open Fiber. Le stime più prudenti parlano di un valore intorno ai 3 miliardi, ma una valutazione di Mediobanca porterebbe il valore della società a 8 miliardi. Da considerare anche la situazione debitoria di Open Fiber che nell'ultimo bilancio ha raggiunto gli

Utile netto Cdp Spa

**2,5 mld €**

Raccolta Cdp Spa

**342,6 mld €**

### SOCIETÀ QUOTATE

Società	Percentuale
Eni S.p.A	38%
Poste Italiane S.p.A	34%
Terna S.p.A (1)	23%
Snam S.p.A (1)	10%
Italgas S.p.A (1) (2)	22%
Fincantieri S.p.A (3)	30%
Saipem S.p.A (4)	17%
B.F. S.p.A. (4)	41%
Trevi Finanziaria Industriale S.p.A. (4)	30%
Telecom Italia S.p.A.	14%

1) CDP, attraverso CDP Reti, detiene il 31,04% del capitale sociale di Snam, il 29,85% del capitale sociale di Terna e il 26,04% del capitale sociale di Italgas

2) Si segnala che Snam possiede una quota partecipativa pari al 13,50% in Italgas

3) Attraverso Fintecna, CDP detiene il 71,64% dei titoli azionari di Fincantieri

4) Attraverso CDP Equity, CDP detiene il 12,55% di Saipem, il 21,49% di B.F. e il 16,86% di Trevi Finanziaria Industriale (attraverso FSI Investimenti, partecipata al 77,1% da CDP Equity)



FABRIZIO PALERMO

# FINANCECOMMUNITYWEEK

---

LC PUBLISHING GROUP

**NOVEMBER  
12-14  
2019  
MILAN**

#financecommunityweek



**SAVE  
THE  
DATE**

Partner of the Week



Media Partner



800 milioni. Una svolta è attesa dopo il consiglio di amministrazione di Telecom Italia convocato per il prossimo primo agosto, in cui oltre alla presentazione dei dati semestrali il cda potrebbe dare il via ufficiale all'operazione di acquisizione e al cambio dell'assetto societario.

## SOCIETÀ NON QUOTATE

Società	Percentuale
CDP Equity S.p.A (4)	97,1
SACE S.p.A (5)	100
FINTECNA S.p.A (3)	100
CDP RETI S.p.A (1)	59,1
CDP Immobiliare Srl	100
CDP Industria S.p.A.	100
CDP Investimenti SGR S.p.A (CDPI SGR)	70
Fondo Italiano d'Investimento SGR S.p.A (FII SGR)	43
QuattroR SGR	40
Fondo Italiano per le infrastrutture SGR S.p.A.(F2i SGR)	14,01
Istituto per il credito sportivo (ICS) (6)	2,21
Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani S.p.A	7,42
Elite S.p.A.	15
FSI SGR S.p.A.	39
Europrogetti & Finanza S.r.l. in liquidazione	31,8

1) CDP, attraverso CDP Reti, detiene il 31,04% del capitale sociale di Snam, il 29,85% del capitale sociale di Terna e il 26,04% del capitale sociale di Italgas

3) Attraverso Fintecna, CDP detiene il 71,64% dei titoli azionari di Fincantieri

4) Attraverso CDP Equity, CDP detiene il 12,55% di Saipem, il 21,49% di B.F. e il 16,86% di Trevi Finanziaria Industriale (attraverso FSI Investimenti, partecipata al 77,1% da CDP Equity)

5) Attraverso SACE, CDP possiede una quota partecipativa pari al 76% del capitale sociale di SIMEST

6) Quota di partecipazione dal 19 aprile 2014 in ICS, banca pubblica residua ai sensi del art. 151 TUB ed Ente di diritto pubblico con gestione autonoma



MASSIMO TONONI

Altro fronte da tenere sotto osservazione è quello relativo a Sia. A fine maggio la cassa, affiancata da JP Morgan, si è mobilitata per scalare la società di servizi e infrastrutture di pagamento. L'intenzione era quella di arrivare all'83% della società acquisendo prima le quote in mano a F2i (17,05%) e Hat sgr (8,64%) - assistiti da Vitale & Co. e Nomura - per 625 milioni, salendo al 75%, e successivamente attraverso un'opzione call le quote di proprietà di Unicredit e Intesa Sanpaolo complessivamente pari all'8% circa. Obiettivo finale della mossa? Un'operazione straordinaria, secondo i rumors, probabilmente una fusione - si è parlato insistentemente di Nexi. Se infatti le due società si fondessero, la quota di Cdp sarebbe a quel punto pari a circa il 25-30% della nuova realtà. Da quel maggio però nulla si è più saputo e la partita è ancora aperta.

### PROGETTO ITALIA

Prende invece forma l'altro tavolo "caldo" della Cdp, cioè Progetto Italia, il piano di rilancio delle costruzioni voluto da Salini Impregilo in asse proprio con Via Goito, che agisce attraverso Cdp Equity. L'iniziativa passa attraverso il salvataggio di Astaldi da parte di Salini Impregilo che la scorsa settimana ha inviato alla società una nuova proposta di offerta. Nel dettaglio, secondo quanto anticipato da

## FONDI DI INVESTIMENTO

- Fondo Italiano di Investimento - Fondo di Fondi
- Fondo Italiano di Investimento - FII Venture
- Fondo FoF Private Debt
- Fondo FoF Venture Capital
- Fondo Innovazione e Sviluppo
- Fondo FII Tech Growth
- Fondo Europeo per gli Investimenti
- Fondo QuattroR
- Fondo Investimenti per la Valorizzazione (FIV Plus e FIV Extra)
- Fondo Investimenti per l'Abitare (FIA)
- FIA2 "Smart housing, Smart working, Education & Innovation"
- Fondo Federal District
- Fondo Investimenti per il Turismo (FIT)
- Fondo Immobiliare di Lombardia - Comparto uno
- F2i - Secondo Fondo Italiano per le Infrastrutture
- F2i - Terzo Fondo per le Infrastrutture
- Fondo Marguerite - 2020 European Fund for Energy, Climate Change and Infrastructure Sicav - Fis Sa
- Marguerite II SCSp (Fondo Marguerite II)
- Fondo InfraMed Infrastructure Sas
- Connecting Europe Broadband Fund
- Fondo PPP Italia
- European Energy Efficiency Fund
- Fondo Atlante
- Italian Recovery Fund
- Piattaforma ITAtech(7)
- Piattaforma Social Impact Italia(8)
- HI CrescItalia PMI Fund
- FSI I

*Financecommunity.it* a fine giugno, Cdp – che non può entrare direttamente nel capitale di Astaldi per vincoli statuari – sottoscriverebbe l'aumento di capitale di Salini per 250-300 milioni, rilevando il 30% circa e fornendo così la liquidità per il salvataggio di Astaldi e degli altri gruppi di costruzioni. Cdp avrebbe anche il diritto di nominare cinque consiglieri su 15, tra cui il presidente.

Il salvataggio di Astaldi sarebbe dunque solo il punto di partenza del Progetto Italia, un'operazione che punta a creare le condizioni per il rilancio del settore delle costruzioni. La nuova Salini Impregilo dovrebbe aggregare, nel breve, Rizzani de Eccher e Pizzarotti. E poi, più avanti, diventare la calamita attorno a cui coagulare Condotte, Trevi Costruzioni (partecipata dalla stessa Cdp), Fincosit, Vianini, Maltauro e Cmc. In altri termini, nascerebbe un mega-player del settore con Cdp e Salini al comando, protagonista in Italia e capace di giocare anche a livello internazionale.

## PMI E DEBITO

Oltre ai grandi dossier, l'attività di Cdp si concentra, in maniera sostanziale, anche sulle pmi italiane, sia nel finanziamento sia a supporto dell'internazionalizzazione. Fra le altre cose, l'impegno della Cassa è stato rilevante sul fronte bond e minibond. Ci sono stati investimenti diretti, come quello da 35 milioni totali di Cdp e Sace Simest (per 17,5 milioni ciascuno) in due distinte obbligazioni del gruppo Casillo, azienda pugliese attiva nel settore agroalimentare di trasformazione e commercializzazione del grano, o quello nel minibond da 15 milioni – sottoscritto da Cdp per 10 milioni - di Cogne Acciai Speciali player a livello mondiale nella produzione e distribuzione di prodotti lunghi in acciaio. A marzo Cassa depositi e prestiti ha sottoscritto il 50% dell'importo complessivo di due minibond di Imi Fabi per 30 milioni, assieme a Mediobanca Fondo per le Imprese 2.0 (10 milioni) mentre i restanti 5 milioni sono stati sottoscritti da Finint Investments.

Nello stesso ambito, lo scorso mese la Regione Puglia, tramite la finanziaria Puglia Sviluppo, in partnership con Cdp e tre banche locali, ha messo in pista un fondo minibond con una dotazione di 100 milioni.

La società guidata da Palermo, affiancata da Legance, è stata anche architetto assieme a Banca Finint dell'Export Basket Bond Programme, un programma di emissioni obbligazionarie da 500 milioni complessivi dedicato a società appartenenti alla community Elite di Borsa Italiana, che vogliono finanziare investimenti per l'internazionalizzazione. Gli export basket bond sono titoli derivanti dalla cartolarizzazione di minibond con caratteristiche simili, ma non uguali, emessi

contemporaneamente dal gruppo di società selezionate.

Contestualmente al lancio era stata collocata anche la prima emissione da 50 milioni formata da minibond emessi da dieci imprese. Sace ha rilasciato singolarmente su ciascun minibond sottostante una garanzia a favore dell'spv, a valere sul 100% dell'emissione (capitale e interessi) mentre Cdp, quale anchor investor, e Banca del Mezzogiorno-Mediocredito Centrale hanno sottoscritto rispettivamente il 50% e il 40% della prima emissione di bond. 

## Poltrone

### TRA FONDI E NOMINE

A tenere impegnati i vertici della società ci sono anche la questione della riorganizzazione interna, per via della scadenza dei board di alcune controllate, come Fondo Italiano d'Investimento e Sace, e il lancio di nuove iniziative. Qui i riflettori sono puntati sul Fondo nazionale innovazione, il veicolo che prendendo esempio dalla Francia dovrebbe fare da propulsore per il mercato degli investimenti in startup e pmi innovative. Il fondo, annunciato nel marzo scorso dal vicepremier **Luigi di Maio** a Torino, è stato creato con la cessione da parte del Mise del 70% del capitale sociale di Invitalia Ventures a Cdp. A seguire il dossier c'è un banchiere, **Pierpaolo Di Stefano**, ex Citigroup, da aprile al vertice di Cdp Equity. Sul dossier anche **Alessandro Tonetti**, capo del legale e nuovo vicedirettore generale di Cdp. Annunciato a marzo, il fondo sarebbe dovuto partire tra maggio e giugno, ma per il momento la situazione è ferma. Uno dei nodi sarebbe quello relativo alle nomine: Movimento 5 Stelle e Lega non sembrano essere d'accordo su chi gestirà il Fondo. Tra i nomi che sono spuntati

nelle ultime settimane c'è quello di **Salvo Mizzi**, a capo di Invitalia Ventures fino al 2017 (fu Mizzi a occuparsi della gestazione del primo Fondo per le startup), poi spostatosi a Principia Sgr, anche se a quanto pare non troverebbe l'appoggio del fronte leghista.



CARLO MAMMOLA

Altra partita quella sul Fondo italiano d'investimento (Fii). Il board della sgr, partecipata dalla Cassa e da alcune delle principali istituzioni e banche italiane, è in scadenza e in molti dubitano che il presidente **Innocenzo Cipolletta** e l'ad **Carlo Mammola** saranno confermati. Al momento non c'è un toto-nomi. L'unico vociferato è stato quello di **Marcello Sala**, manager e banchiere in passato vicino alla Lega, e tuttora di area Carroccio, che in precedenza era considerato in corsa per il vertice nel ruolo di ad proprio di Cdp, ma nulla è stato definito. Nonostante il momento di incertezza, l'operatività di Fii continua. Le intenzioni di Cassa sono di accrescere la quota: Cdp ha in mano il 43% della sgr, dopo aver acquisito il 9% a testa da Abi e Confindustria



(che restano col 3,5% ciascuna), e sembra intenzionata a salire al 68% comprando le quote di Monte dei Paschi e Nexi (12,5% ciascuno). Resteranno invece con gli stessi pesi Intesa Sanpaolo e Unicredit, le due grandi banche nazionali che hanno il 12,5% ciascuna e il cui ruolo è di accompagnare la Cassa nei suoi interventi. L'operazione dovrebbe concludersi a settembre, dopo che la Cdp avrà completato la due diligence. A ruota, si sceglierà il nuovo board.

Inoltre, stando a quanto risulta a *Financecommunity.it*, la sgr starebbe lavorando al lancio entro fine anno di due nuovi fondi di fondi, il terzo di private equity e il secondo di debito.

Ultimo fronte caldo è quello di Sace, realtà totalmente in mano a Cdp che insieme con Simest offre servizi di export per la protezione degli investimenti all'estero e garanzie finanziarie con 114 miliardi di euro di operazioni in 198 Paesi. Il consiglio di amministrazione è scaduto ormai da metà aprile ma sulla scelta dei vertici è ancora nulla di fatto. E il motivo è sempre l'assenza di allineamento fra i partiti e con i vertici. Stando alle ultime indiscrezioni stampa, la soluzione sembra essere la riconferma a presidente di **Beniamino Quintieri** – amico e collega del ministro dell'Economia, **Giovanni Tria** – e un cambio nella carica di amministratore delegato, ricoperta oggi da **Alessandro Decio**. Tra i nomi che sono circolati per questo ruolo ci sono quello di **Rodolfo Errore**, già nel board della società assicurativa di Cdp, gradito al Mef ma non, sembrerebbe, ai 5 Stelle, e **Andrea Pellegrini**, un passato in Nomura e Lehman Brothers, e **Luca Manzoni**, attuale responsabile della area corporate di Banco Bpm, con un passato in Bnl e Unicredit, che sarebbe fortemente voluto dal presidente di Cdp Tononi. Su Manzoni c'è però chi fa muro, in via Goito come al Mef, sostenendo che non abbia abbastanza esperienza internazionale. L'impressione è che prima dell'estate non si troverà la quadra. Ci sarà ancora da aspettare, in attesa di capire anche cosa succederà a livello di governo da qui a settembre. 🇮🇹



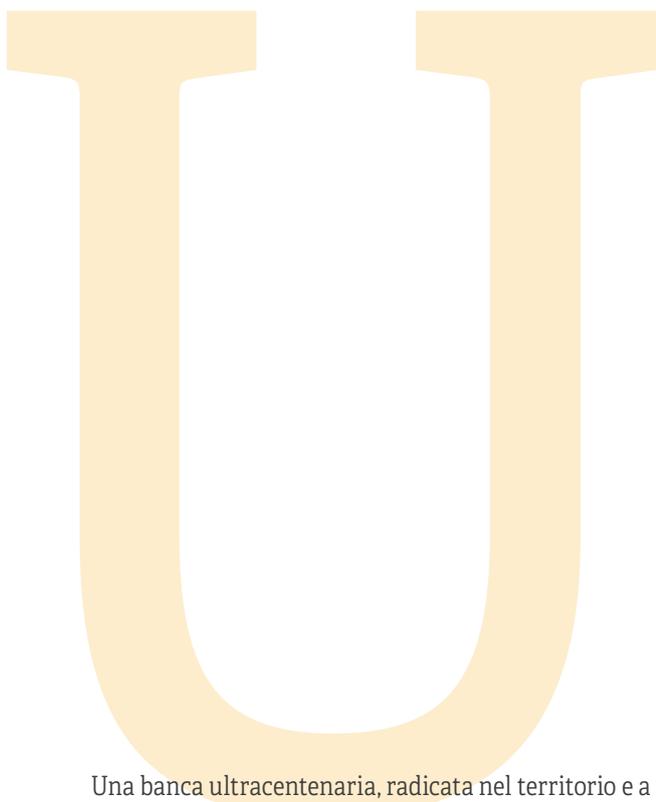
ALESSANDRO DECIO

# BANCA DEL PIEMONTE, un presente *data driven*

Nato nel 1912, l'istituto ha sviluppato algoritmi per erogare al meglio credito e proporre servizi personalizzati. Ne abbiamo parlato con l'ad Camillo Venesio



CAMILLO VENESIO



Una banca ultracentenaria, radicata nel territorio e a controllo familiare, ma innamorata dell'innovazione. Banca del Piemonte incarna il concetto di glocal e dimostra che tradizione e contatto diretto con la clientela non sono inconciliabili con la trasformazione digitale del sistema creditizio.

MAG ne ha parlato con **Camillo Venesio**, amministratore delegato (ad), direttore generale ed erede della famiglia che dal 1930 controlla l'istituto.

Banca del Piemonte nasce a Torino nel 1912 come Banca Anonima di Credito su iniziativa di alcune antiche famiglie torinesi. Nel 1930 vi entra Camillo Venesio, il cui figlio, Vittorio, nel 1978 fonda Banca Anonima di Credito e Banca di Casale e del Monferrato, dando vita a Banca del Piemonte.

L'attuale ad ha già coinvolto nella gestione la quarta generazione dei Venesio: il figlio Matteo, infatti, è il motore principale della trasformazione in "data driven bank". Camillo Venesio spiega cosa significa: «Ogni banca ha a disposizione enormi flussi informativi, che vanno governati per estrarre dati utili a prendere decisioni strategiche. Tramite algoritmi sviluppati da noi, dal *data lake* estraiamo, per esempio, i dati che ci danno informazioni sul rischio di credito, ovvero dove conviene erogarlo e in quali settori, nonché indicazioni sul rapporto tra credito e dimensioni delle aziende».

L'utilizzo degli algoritmi è fondamentale anche per modellare il marketing, ovvero capire quali prodotti proporre. «In prospettiva», dice Venesio, «vogliamo utilizzare i dati nel wealth management». Insomma, prodotti e servizi su misura del cliente.

Circa un mese fa Banca del Piemonte ha annunciato una partnership strategica con Credimi, piattaforma digitale di factoring che vede la famiglia Venesio tra i soci fondatori. Alle aziende clienti dell'istituto vengono proposti soluzioni e prodotti fintech di factoring per la cessione dei crediti commerciali. «Siamo soddisfatti dei primi risultati», commenta Venesio, preannunciando altre partnership con fintech.

Per il momento, le partnership strategiche sono tre: Cedacri (di cui Banca del Piemonte è anche azionista, con una quota del 4% circa), Reale Mutua (alleato per i prodotti assicurativi) e Nexi per i pagamenti digitali.

La base su cui costruire il capitolo *data driven bank* sono i fondamentali patrimoniali di Banca del Piemonte. «Il Cet1 ratio è attestato tra il 15 e il 16%, mentre il rapporto tra npl e crediti complessivi è al di sotto del 5% lordo». Certo, aggiunge l'ad, «il rallentamento della crescita economica è un problema». Ma «sono essenziali condizioni di stabilità e fiducia per rilanciare la crescita».

Radicata in Piemonte e Lombardia, la banca privata intende restare concentrata in queste aree («Uno dei migliori territori in Europa»), ma non esclude «opportunità per crescere in modo sostenibile». E intende restare privata (l'azionariato vede i vari rami della famiglia Venesio, tramite una holding, al 100% del capitale): «Nel 2006 valutammo la quotazione in Borsa», racconta Venesio, «ma decidemmo di no. Oggi restiamo convinti che l'Ipo non sia necessaria. Poi, più avanti, chissà...». Di certo, Banca del Piemonte gode del privilegio di poter predisporre dei piani a tre anni e di «non avere l'ansia della trimestrale».

Venesio, infine, ritiene che, in un orizzonte temporale ragionevole, gli sportelli non spariranno. «Li abbiamo ridotti notevolmente, siamo scesi a circa 45 da oltre 60 nel giro di pochi anni, ma per noi sono hub territoriali. Fanno cose profondamente diverse rispetto al passato, soprattutto consulenza e assistenza, ma il rapporto diretto tra il banker e il cliente resta fondamentale ancora oggi». Parola di una banca centenaria *data driven*. (m.g.)

# LEVERAGED LOANS, ANCORA...

a cura di Barabino & Partners Legal

Sanremo edizione 1981, un poco conosciuto Eduardo De Crescenzo porta un brano entrato nella storia della musica popolare italiana: *Ancora*.

Parla della fame ancora viva per un amore perduto, in ultima analisi, dell'insaziabilità dell'animo umano quando sperimenta il piacere

dell'ossitocina. E, chiaramente, ne vuole ancora. D'altra parte, rinunciare a qualcosa che ci procura benessere, da qualsivoglia punto di vista inteso, non è propriamente una prerogativa dell'uomo moderno, tutt'al più dei monaci buddisti.

Differenza esiste però fra fame e gola, la prima necessità

l'altra vizio, o addirittura peccato, qualcuno nel tempo ha affermato. Se la prima si arresta una volta soddisfatto il bisogno di nutrimento dell'organismo, la seconda permane, sollecitata peraltro non da cibi salutari (mai visto nessuno in estasi per il pinzimonio), ma da tutte quelle sfiziosità che la maggior parte delle volte sono sprangate a una sana alimentazione e, dunque, al nostro benessere.

Eppure, chi non vorrebbe *ancora, ancora, ancora*, del tiramisù della nonna o del risotto con le cozze della mamma?

Allo stesso modo, nel mondo dell'economia e della finanza, *ancora ancora ancora* è (in modo molto meno poetico) rivolto ai soldi. Già una volta abbiamo in questa sede trattato il legame fra rischio e interesse, un rapporto direttamente proporzionale in virtù del forte peso specifico esercitato dalla fiducia nelle capacità di solvibilità del debitore, ci verrà in aiuto più avanti.

C'è una fame (o gola?) diversa che si fa strada sul mercato, complici gli anni di politiche monetarie espansive delle banche centrali in virtù dei quali è cresciuta la liquidità e sono scesi i tassi di interesse. Questo ha modificato la propensione al rischio degli investitori, e di conseguenza la struttura dei mercati obbligazionari. È infatti vero che se un bene è scarso, cederlo in prestito avrà un costo maggiore che se ce n'è in abbondanza. Visto che, in virtù della proporzionalità diretta che lega rischio e interesse, l'unico modo per incrementare il rendimento di un prestito

è andare alla ricerca di investimenti rischiosi, o meglio, più rischiosi del “normale”.

Calcano le scene del mercato obbligazionario (prima in sordina ma oramai pestando con insistenza i piedi sul palco), i leveraged loans. Si tratta di prestiti connotati da aziende a forte leva finanziaria, cioè già significativamente indebitate. Quelle che, in gergo tecnico hanno una forte leva finanziaria, tra 2 e 8 volte il loro margine operativo lordo (ebitda). Il fatto che chi sia indebitato abbia bisogno di liquidità è lapalissiano, non fosse altro vista la necessità di saldare i debiti precedentemente contratti. Infatti, negli Stati Uniti il rifinanziamento di debiti pregressi costituisce circa il 70% delle emissioni di titoli che finanziano i leveraged loans. L'azienda in questione ha ben ragione di cantare alla liquidità, perduta come l'amata di De Crescenzo, *insieme a te ci stavo meglio / E più ti penso e più ti voglio*. Il quesito dalla risposta più difficile è piuttosto perché qualcuno dovrebbe prestare dei soldi a un'azienda il cui debito è pari a oltre il doppio della capacità di generare reddito in base al business. In realtà, la risposta a livello matematico è semplice, riconducibile all'elevato tasso di interesse delle obbligazioni emesse, che assicura un guadagno, speculativo ma notevole.

Questi strumenti non sono forniti dalle banche, che nell'ultimo decennio hanno drasticamente ridotto l'attività di credito alle imprese complice una regolamentazione eccessiva e farraginosa, ma da investitori



finanziari come fondi di private equity o fondi pensione, posizionando dunque i leveraged loans all'interno degli strumenti offerti dal mercato del credito non bancario.

I leveraged loans rappresentano oggi un invitante piatto sul menu degli operatori finanziari, che vale negli Stati Uniti 1.200 miliardi di dollari, più i 267 miliardi di euro in Europa. Un piatto che viene poi “servito” al mercato in una modalità che non sollecita bei ricordi: la cartolarizzazione. I leveraged loans vengono infatti raggruppati in Clo (collateralized loans obligations) e messi in circolo affinché il cedente recuperi la liquidità perduta. Questi strumenti valgono 650 miliardi di dollari negli Stati Uniti e 182 miliardi di euro in Europa.

Se comprendere perché, a livello matematico, i leveraged loans funzionino è agevole, è più complesso fornire una risposta convincente a livello di teoria economica e dell'impatto che questo tipo di circolazione del

debito può avere sul mercato. L'uomo, per natura, tasta il terreno con il piede prima di avventurarsi per una nuova via. Percorsa una volta, la reputa sicura e non si interroga più sulle variabili che possono intervenire. La strada del debito ad alto interesse e poche garanzie segue lo stesso processo: se i leveraged loans con poche garanzie per gli investitori erano nel 2005 solo il 25% dell'intero mercato, ora sono l'80%, rimarca Moody's. Inoltre, il precario stato di salute in cui versa l'azienda debitrice rende questi strumenti a liquidità bassa. Il fondo dunque li acquista con facilità ma non agevolmente li rivende e questo potrebbe costituire un problema in caso di massicce richieste di riscatto da parte degli investitori.

Non vinse Sanremo, De Crescenzo, nonostante il bisogno d'amore (o di soldi) resti radicato nelle corde profonde del nostro essere umani. Una differenza: sappiamo tutti che l'amore, prima o poi, finisce. E non c'è chi te ne presta ancora. 📌

# LEGAL DESIGN: QUANDO MARKETING E DIRITTO SI INCONTRANO

di valeria cavallo\*

“Accessibile, utile e accattivante: così dovrebbe risultare la procedura civile all’esito del processo di informatizzazione” scrive **Margaret Hagan**, professore alla Stanford University nel suo libro “Law by design” trattando di legal design.

A un primo impatto parlare di legal design può coincidere con l’idea di trattare un argomento che si occupa di rendere più attuale e piacevole un ambito, quello legal, caratterizzato sovente dalla faraginosità e incomprensibile ai non addetti.

## MA CHE COS’È IL LEGAL DESIGN?

Per legal design si intende l’applicazione del design thinking al mondo del diritto. La finalità è realizzare forme di comunicazione e interazione che si propongano di migliorare le procedure legali e rendere la giustizia più comprensibile, più affascinante e più accattivante. In questo ambito si unisce l’esperienza legale con un approccio al design thinking abbracciando la visualizzazione, il linguaggio semplice e l’uso della tecnologia. Questo consente di migliorare ogni aspetto

della legge e della giustizia: contratti, processi e procedure; documentazione, accessibilità e conservazione degli atti; flussi, metodologie e persino i tempi, biblicamente lunghi. I contratti legali possono essere lunghi e difficili da comprendere (anche per gli avvocati stessi). Come consumatori, la maggior parte di noi non li legge nemmeno e li firmiamo semplicemente (pensate ai termini e alle condizioni di un qualsiasi sito web). Questo perché sono scritti da avvocati per avvocati. Ripensare un contratto dal punto di vista dell’utente reale, cioè la persona che ricava i diritti e gli obblighi del contratto, è l’obiettivo del legal design. Applicandolo a un contratto potremmo riscriverlo in un linguaggio semplice (“human centric”), rimuovere il gergo, includere riepiloghi utili e aggiungere visualizzazioni di informazioni, diagrammi, icone, timeline e immagini. Questo aiuta a rendere il contratto coinvolgente, visivamente immediato e più facile da capire.

## PERCHÉ FARE LEGAL DESIGN?

I clienti apprezzeranno gli avvocati che fanno lo sforzo di mettersi nei loro panni. Se vengono presentati con un prodotto legale più chiaro e più coinvolgente (come un contratto) gli “utenti” saranno più fiduciosi riguardo ai diritti e doveri. Questa maggior comprensione e impegno legale porterà probabilmente a una maggior conformità, a un minor numero di controversie e a tempi di negoziazione più brevi. Le persone si stancano rapidamente

del gergo legale e dei documenti legali inutilmente complessi. I consumatori vedono il design centrato sull'uomo al lavoro in altri settori (si pensi a Google, Apple, Ikea) e si aspettano prodotti e servizi impeccabili. Come esperti nel loro campo, ci si aspetta che gli avvocati facciano le analisi legali ma che poi trasmettano le considerazioni in modo semplice e comprensibile.

### LA LEGGE STA INIZIANDO ESSA STESSA A RICHIEDERE LEGAL DESIGN!!

Prendiamo ad esempio il GDPR: impone che tutte le comunicazioni sulla privacy debbano essere concise, trasparenti e scritte in un linguaggio semplice "comprensibile ad un esponente medio del pubblico cui sono dirette (art. 12 e gruppo di lavoro 29). Questo requisito legale nel GDPR ha avuto un profondo impatto su come molte organizzazioni trasmettono informazioni legali nell'informativa privacy. Se le organizzazioni falliscono questo requisito potrebbero esserci conseguenze dure. In un caso recente, Google è stata multata per varie violazioni ai sensi del GDPR poiché un fattore della decisione era che le informazioni essenziali non erano facilmente accessibili per gli utenti ma erano invece eccessivamente diffuse tra diversi documenti, a volte richiedendo svariati clic per arrivare.

### COME FARE LEGAL DESIGN?

Le basi su cui il legal design si costruisce sono

#### 1. Progettazione

Un progetto di legal design di solito segue un flusso di "pensiero divergente" e "pensiero convergente". Il pensiero divergente è la capacità di generare molte idee o soluzioni da una singola idea o da un'informazione, è vitale per il pensiero creativo. Il pensiero convergente è la capacità di prendere molte informazioni o dati e generare una soluzione. In un progetto di legal design per prima cosa si usa il pensiero divergente per essere in grado di raccogliere molte informazioni o fare brainstorming di molte idee. Quindi restringiamo, usando il pensiero convergente per focalizzare i nostri pensieri e ottenere idee coincise.

#### 2. Human centric

Per arrivare alla soluzione giusta è necessario conoscere il vero problema: nel legal design si lavora per comprendere i problemi e le esigenze degli utenti prima di progettare qualsiasi cosa. Si mette sempre l'utente al centro del design, solo comprendendone i bisogni e i problemi riusciamo a capire la prospettiva.

#### 3. Visualizzazione

Il modo in cui le informazioni sono visivamente presentate è essenziale per meglio comprenderle. La visualizzazione è una componente fondamentale non solo delle soluzioni del legal design ma anche nella fase di progettazione. Le soluzioni che sviluppiamo di solito incorporano la visualizzazione attraverso grafici, diagrammi, icone, immagini, flussi: molti di noi rispondono meglio alle visualizzazioni rispetto ad un linguaggio scritto.

#### 4. Tecnologia

La tecnologia può migliorare

le soluzioni di legal design, rendendole interattive e accessibili digitalmente. Ma non sempre è necessaria: la tecnologia non è innovazione, ma può certamente consentire l'innovazione. Dopo aver considerato le preferenze e gli obiettivi degli utenti, si potrebbe decidere che una soluzione non tecnologica sarebbe più efficace. Nel legal design è altrettanto importante riconoscere quando la tecnologia non è la soluzione migliore nonostante il clamore e le promesse.

E poi attraverso il legal design emergono nuove figure professionali, operanti per ora nel soprattutto nel Nord Europa, come il *designer contracts*, che si occupa del formato, basandosi su aspetti diversi che definiscono l'impatto visivo del documento (*design*) la relazione con gli utenti (*relationship*) e l'efficacia nel raggiungere l'obiettivo (*content*). Oppure il *lawyer legal design*, una figura professionale che può essere ricoperta sia da un designer che da un avvocato avendo come obiettivo il dare un messaggio più chiaro ai non addetti ai lavori utilizzando anche immagini esplicative.

Siamo pronti a mettere al centro l'utente e trasformare la comunicazione specialistica in uno strumento trasparente a sostegno della reputazione dello studio legale? 📄

\* *Marketing & Communication Manager Giovanardi Pototschnig & Associati Responsabile eventi MOPI*



La rubrica Legal Recruitment by legalcommunity.it registra questa settimana sette posizioni aperte, segnalate da sei studi legali: Foglia & Partners; Ponti & Partners; Russo De Rosa Associati; Studio Legale Sutti; Studio Nunziante Magrone; Trevisan & Cuonzo.

I professionisti richiesti sono nove tra praticanti, associate, commercialisti.

Le practice di competenza comprendono: diritto tributario, penale societario, tributario, contabilità, m&a, contenzioso commerciale e arbitrale, IP, mandatario marchi.

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

## FOGLIA & PARTNERS

**Sede.** Roma

**Posizione aperta 1.** Associate

**Area di attività.** Diritto tributario

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Il/la candidato/a ideale è: avvocato/dottore commercialista abilitato con 5-7 anni di esperienza effettiva nel settore (incluso il periodo di pratica) maturata in studi legali internazionali e/o studi boutique; ha sviluppato specifiche competenze nel campo della fiscalità di impresa, fiscalità internazionale e fiscalità delle operazioni straordinarie. Lottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale  
**Riferimenti.** È possibile candidarsi inviando una email all'indirizzo [home@fptax.it](mailto:home@fptax.it) allegando lettera motivazionale e curriculum vitae

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Associate

**Area di attività.** Diritto tributario

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Il/la candidato/a ideale è: avvocato/dottore commercialista abilitato con 5-7 anni di esperienza effettiva nel settore (incluso il periodo di pratica) maturata in studi legali internazionali e/o studi boutique; ha sviluppato specifiche competenze nel campo della fiscalità di impresa, fiscalità internazionale e fiscalità delle operazioni straordinarie. Lottima conoscenza della

# Iberian Lawyer



**THE DIGITAL AND FREE MONTHLY MAGAZINE**

**DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY**

## Every issue includes:

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

Follow us on



For information:  
[info@iberianlegalgroup.com](mailto:info@iberianlegalgroup.com)

Search for Iberian Lawyer or IBL Library on



lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale  
**Riferimenti.** È possibile candidarsi inviando una email all'indirizzo [home@fptax.it](mailto:home@fptax.it) allegando lettera motivazionale e curriculum vitae

## PONTI & PARTNERS

**Sede.** Udine  
**Posizione aperta 1.** Junior associate  
**Area di attività.** Penale societario  
**Numero di professionisti richiesti.** 1  
**Breve descrizione.** Studio di primaria importanza in ambito triveneto cerca giovane avvocato con esperienza nel diritto penale  
**Riferimenti.** avv. Federica Isotta tel. 0432507321

## RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

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

## STUDIO LEGALE SUTTI

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

## STUDIO NUNZIANTE MAGRONE

**Sede.** Milano  
**Posizione aperta 1.** Associate  
**Area di attività.** IP  
**Numero di professionisti richiesti.** 1  
**Breve descrizione.** Un professionista abilitato all'esercizio della professione forense, con almeno 2-4 anni di esperienza nel settore IP e ottima conoscenza dell'inglese giuridico scritto e parlato  
**Riferimenti.** [milano@nmlex.it](mailto:milano@nmlex.it)

## TREVISAN & CUONZO

**Sede.** Bari  
**Posizione aperta 1.** Professionista laureato in giurisprudenza  
**Area di attività.** Mandatario marchi  
**Numero di professionisti richiesti.** 1  
**Breve descrizione.** Per la nostra sede di Bari, stiamo selezionando un professionista, laureato in giurisprudenza, che abbia raggiunto la qualifica di mandatario marchi italiano ed europeo. Il candidato ideale deve essere in possesso delle seguenti competenze:

- esperienza almeno biennale nell'attività di consulenza marchi;
- esperienza almeno biennale nella conduzione di ricerche di anteriorità e nella stesura dei relativi report;
- esperienza almeno biennale nella stesura di memorie argomentative, deduzioni, ricorsi davanti ad uffici marchi nazionali e internazionali;
- esperienza almeno biennale nella gestione dei rapporti con la clientela, con i gli uffici marchi (Uibm, Euipo e Wipo) e con i corrispondenti locali di altri Paesi;
- esperienza almeno biennale nella gestione di un portafoglio marchi (anche internazionale);
- familiarità con tutte le mansioni amministrative in cui il consulente marchi viene coinvolto;

Un'ottima conoscenza della lingua inglese, orale e scritta, è requisito essenziale  
**Riferimenti.** Per sottoporre la candidatura inviare il curriculum vitae all'indirizzo e-mail: [recruitment.bari@trevisancuonzo.com](mailto:recruitment.bari@trevisancuonzo.com)



**RITU DALMIA:** «sulla  
qualità **NESSUN  
COMPROMESSO**»

La nazionale **DEGLI CHEF  
IMPRENDITORI**

Una vetrina per il  
**(VERO) MADE IN ITALY**

**SASSICAIA 1998,**  
un simbolo... come **L'AVVOCATO**

**WICKY'S:** la cucina del  
**SAMURAI DEL SUSHI**

L'imprenditrice indiana, con attività per 10 milioni di euro nella ristorazione, a marzo scorso è diventata socia di Viviana Varese con cui ha recentemente inaugurato Spica, la sua seconda insegna nella metropoli milanese

# RITU DALMIA: «SULLA QUALITÀ NESSUN COMPROMESSO»

di francesca corradi

# M



ilano è ormai la seconda casa di **Ritu Dalmia**. Classe 1973, la chef indiana è considerata una star della ristorazione in patria, una sorta di Cracco al femminile. Sotto l'insegna del gruppo Diva Restaurants ha otto locali a cui si aggiungono l'attività di catering per eventi di alto livello e la tivù. L'avventura imprenditoriale italiana di Dalmia e la società Riga Food è iniziata nel 2017 con l'inaugurazione di Cittamani: la riscossa della cucina indiana d'autore nel Belpaese. Il suo partner in affari è l'imprenditore **Analjit Singh**, con il gruppo Leeu Collection (socio al 10% anche nelle attività dei fratelli Alajmo) al suo fianco recentemente nell'acquisizione del 20% delle quote di Alicette, il gruppo di **Viviana Varese** a cui fa capo anche il ristorante stellato Alice.

»»

28.11.2019 MILANO



# SAVE THE BRAND

LC PUBLISHING GROUP

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



## Main partners



LATHAM & WATKINS



#SaveTheBrand

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

La chef di Nuova Delhi è anche una paladina della rivoluzione culturale nonché uno dei primi volti noti ad avere protestato contro la norma che rendeva illegali i rapporti omosessuali. A MAG, Dalmia ha raccontato cosa vuol dire essere una chef, donna e imprenditrice, commentando similitudini e differenze tra Italia e India.

### Che differenza c'è tra chef e chef imprenditrice?

Di solito gli chef sono persone estremamente creative ma poco a loro agio con le questioni strettamente di business. Tuttavia, sfortunatamente, se la parte imprenditoriale non funziona, uno chef non può realizzare a pieno la sua creatività. Io ho la fortuna di comprendere bene le questioni di business quanto quelle di cucina. A volte ne nasce una grande lotta interiore, ma nella maggior parte dei casi riesco a mediare tra questi due lati della mia personalità.

### Ci faccia un esempio...

La mia parte chef vorrebbe sempre avere una grande cucina dotata delle più moderne attrezzature, ma il lato imprenditoriale sa benissimo a quanto ammonta la quota d'affitto che pago al metro quadro in ognuno dei miei ristoranti. Su una cosa non transigo: sono sempre pronta a combattere con tutti i cfo o contro il reparto finanziario per non tagliare i costi sui prodotti o sulla qualità del cibo.

### Quando ha iniziato a investire nel food e chi sono i suoi partner in affari?

Ho aperto il mio primo ristorante da giovane, appena ventenne, ma non ha funzionato subito. Però ho capito che era la strada giusta: il tempo e l'esperienza mi hanno dato ragione. Ho la fortuna di lavorare con molti professionisti fantastici, per i miei locali e per gli eventi che faccio in tutto il mondo. In Italia (e non solo) il mio sodalizio con Analjit Sigh, attraverso la società Leeu Collection, è iniziato con Cittamani e oggi prosegue anche con l'apertura di Spica. Poter



RITU DALMIA E VIVIANA VARESE

“

HO CAPITO CHE, TRA LE METROPOLI EUROPEE, PUNTARE SUL CAPOLUOGO LOMBARDO SAREBBE STATA LA SCELTA GIUSTA

”

contare su altri imprenditori capaci, dalle vedute ampie, è per me un grande vantaggio nel progettare e dare vita a idee nuove.

### Qual è il suo giro d'affari?

In Italia il fatturato è stato di circa 4 milioni di euro che diventano 10 se si considerano tutti i ristoranti nel mondo. La nostra crescita è lenta e costante: non credo nell'apertura di 100 ristoranti in un anno.

### Conta di arrivare a sette ristoranti anche in Italia?

In questo momento voglio focalizzarmi su Spica e su Cittamani. Anche perché, ammettiamolo, non sono più così giovane come un tempo. Ma, come si dice... “mai dire mai”.

### Quali difficoltà ha incontrato a fare business nel nostro Paese?

Lavorare in Italia è stato da subito abbastanza facile, ma visto che i costi fissi sono tanto alti bisogna stare molto attenti. Se non si è efficienti e sempre al top è molto facile fallire da un giorno all'altro.

### Come mai ha scelto di mettersi in società con Viviana Varese?

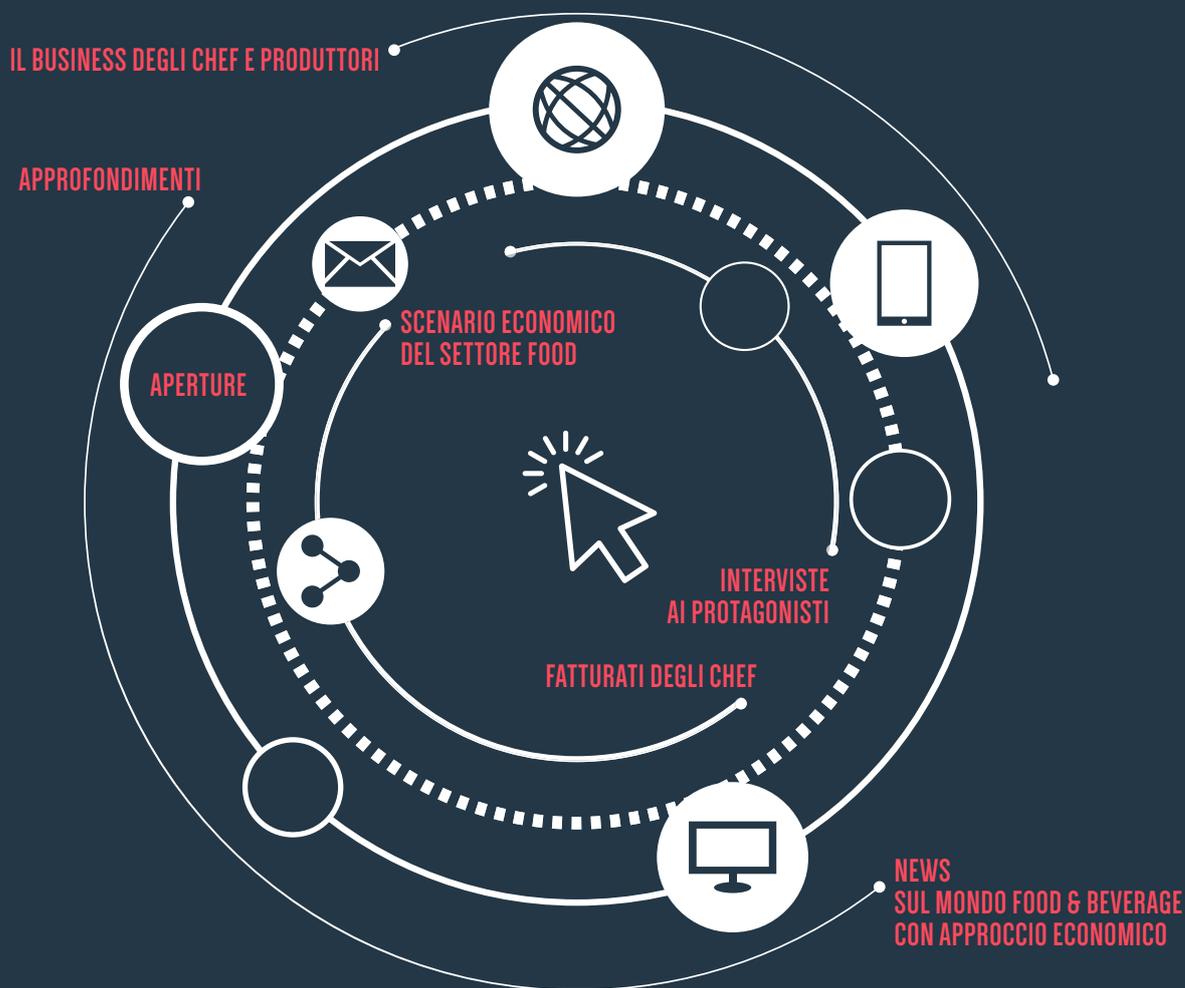
Viviana è una vecchia amica e una collega con cui ho lavorato molto bene negli ultimi cinque anni per eventi e attività varie. Quando mi ha chiesto se fossi

»»



# FOODCOMMUNITY

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



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



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



interessata ad acquistare una quota di Alice, mi è sembrata la cosa più semplice da fare. Da lì, il nostro attuale doppio legame in Alicette Srl e in Spica.

#### **Perché ha iniziato da Milano?**

E quale altra città, in Italia, avrei potuto scegliere? Durante Expo ho visitato la città e ne ho subito colto i cambiamenti significativi e il grande fermento. Ho capito che, tra le metropoli europee, puntare sul capoluogo lombardo sarebbe stata la scelta giusta.

#### **In cosa Italia e India si somigliano?**

Nel modo in cui considerano i legami familiari e in cui considerano la cucina. Il cibo svolge un ruolo importante nelle vite degli italiani e degli indiani. A colazione parliamo di ciò che abbiamo mangiato la sera prima e di cosa mangeremo a pranzo. Si tratta di due popoli con una cultura del cibo molto forte e diversificata, a livello regionale, continuamente usata per esprimere sentimenti come amore, amicizia e affetto. La gente apre subito le porte e invita la gente a casa a mangiare: una cosa che non accade facilmente in altre parti del mondo.

#### **E in cosa sono diverse?**

D'altra parte, però, ci sono anche molte differenze: gli italiani sanno come godersi la vita prendendosi brevi pause per piccole vacanze, andando spesso a mangiare fuori, facendo vita sociale, mentre gli indiani non sanno come godersi la vita, mangiare fuori è un evento speciale e non un normale stile di vita e il lavoro ha sempre la priorità.

#### **Nel 1994 porta la cucina italiana in India ma non era ancora il momento. Nel 2000 con Diva Italian a Delhi ha trovato la formula giusta...**

Sono stata semplicemente fortunata. In realtà non credo di aver trovato una formula speciale o che qualcun altro ne conosca una.

#### **Con Cittamani ha portato a Milano la vera cucina indiana, con Spica invece intende far viaggiare il pubblico?**

Sì, questa è l'idea. Ognuno di noi oggi viaggia sempre di più e ogni volta in cui torniamo a casa portiamo con noi memorie gastronomiche. Spica, per me, significa ricreare le memorie di cibo che ho collezionato nel corso dei miei viaggi in tutto il mondo.

#### **Quali sono i suoi prossimi progetti?**

Come ho detto in passato, non ho mai fatto dei veri e propri piani nel corso della mia vita. Tutto ciò che è successo, è capitato da un momento all'altro... quindi vedremo cosa mi riserverà il futuro, sarà una sorpresa anche per me. 🍴



# LA NAZIONALE DEGLI CHEF IMPRENDITORI

Boom di Cracco il cui fatturato vola a 13 milioni di euro  
mentre Bartolini fa il pieno di stelle e cresce del 48%

di francesca corradi

Il 2018 è stato l'anno dei record per la ristorazione italiana con un giro d'affari che ha raggiunto quota di 85 miliardi di euro secondo i dati di Ristoratore Top.

Di questa torta, una fetta molto piccola, pari allo 0,33% del totale è rappresentata dal giro d'affari delle tavole "stellate", ovvero dei locali che godono del massimo riconoscimento assegnato dalla celebre guida Michelin.

Queste attività muovono nel complesso 284,4 milioni di euro (dati Jfc Studio). Del resto, questi ristoranti costituiscono solo lo 0,1% del totale dei locali presenti sul territorio.

Tra i 367 chef che, in Italia, si possono fregiare di almeno una delle agognate stelle, *Foodcommunity.it* ha provato a selezionare il profilo dei cuochi con la maggiore attitudine imprenditoriale, consultando i bilanci delle attività. Ne è venuto fuori un dream team, ovvero una sorta di "nazionale" delle toque, composta dagli undici azzurri protagonisti dell'ultimo anno.

Tutti hanno "segnato" una crescita che, in molti casi, è stata propiziata da nuove attività e progetti d'internazionalizzazione.

**Carlo Cracco**, con un +59% di ricavi rispetto al 2017, è il bomber della formazione che ha scalato diverse posizioni raggiungendo il terzo gradino del podio. Ruolo d'attaccante anche per **Enrico Bartolini**, cresciuto del 48%, con 9 milioni di euro, spinto dalle nuove aperture. Sempre tra chi è cresciuto di più, dobbiamo menzionare gli chef **Alessandro Negrini** e **Fabio Pisani** di Aimo e Nadia, i cui ricavi, saliti a quota 3,4 milioni, beneficiano dell'ottimo andamento del bistrot inaugurato ad aprile 2018.

Fascia da capitano, invece, alla famiglia Cerea che, ormai dal 2015, difende il primato sul gruppo di testa dell'élite dell'*haute cuisine* tricolore come un vero portiere. Le collaborazioni, soprattutto con il mondo dell'hotellerie, sono state un boost per i conti degli stellati. Da quella di **Niko Romito** con Bvlgari Hotels and Resorts, con cui lo chef abruzzese si è affermato anche all'estero facendo salire il business del 14%, a quella di **Giancarlo Perbellini** che è invece sbarcato in Bahrain, al The Gulf Hotel, facendo lievitare il giro d'affari di un milione di euro rispetto al 2017. Ottime le performance nella ristorazione alberghiera anche di professionisti che non figurano in classifica, ma che non possiamo dimenticare: pensiamo ad **Antonio Guida** e il suo Seta al Mandarin Oriental Hotel di Milano, **Heinz Beck** con La Pergola al Waldorf Astoria di Roma, passando per **Ciccio Sultano** che è volato a Vienna con Pastamara per una collaborazione con The Ritz-Carlton.

Un'altra costante che ha caratterizzato l'alta ristorazione 2018 è stata la conquista del capoluogo lombardo, senz'altro un banco di prova anche per i grandi nomi del food. Tra i nuovi arrivi, Perbellini con la sua Locanda, Romito col



## RISTORANTI 3 STELLE



**1,540**  
mln €

## RISTORANTI 2 STELLE



**1,124**  
mln €

## RISTORANTI 1 STELLA



**708**  
mila €

format Bomba in collaborazione con Autogrill e Cracco con il suo stellato in Galleria. Anche gli Alajmo, nell'aprile 2019, hanno scelto Milano per testare il progetto Amor (pizza al vapore), realizzato insieme a Philippe Starck.

In questa riflessione sui fatturati ci sono, chiaramente, dei grandi assenti, non tanto per questione di conti, ma perché le attività sono, a seconda dei casi, parte di gruppi alberghieri, oppure gestite attraverso società di persone (sas, società in accomandita semplice).

Per l'alta ristorazione anche il 2019 si prospetta un anno di grande fermento. Lo chef **Alfonso Iaccarino** di Don Alfonso 1890, potrebbe insidiare i titolari della nostra formazione virtuale.

L'anno scorso, infatti, ha superato i 3 milioni di euro (+25%) e, da poco, la sua ristorazione è diventata protagonista nel Resort di San Barbato, in Basilicata.

Cracco, con il terzo ristorante all'ombra della Madonnina, probabilmente continuerà la scalata. E sono previste ottime performance anche per il gruppo Il Luogo di Aimo e Nadia che comincerà a raccogliere i frutti del progetto Voce all'interno di Gallerie d'Italia in Piazza della Scala.

Grandi attese anche per i Cerea che potranno contare sui guadagni generati dalla prima insegna cinese. E Bartolini che potrebbe, ancora una volta, fare il pieno di stelle con il Glam di Venezia (dove diventerebbero due) e Borgo San Felice.

Ecco in rassegna gli undici titolari della nazionale delle stelle.



## FAMIGLIA CEREÀ

Con un giro d'affari di 18,1 milioni di euro (bilancio 2017), la società Da Vittorio controllata dalla famiglia Cereà rimane la regina incontrastata per quanto riguarda il business dell'alta ristorazione.

Nell'universo della realtà bergamasca di Enrico e Roberto Cereà, oltre al tristellato di Brusaporto (Bergamo), ci sono pasticcerie, location per eventi, banqueting e la ristorazione collettiva d'autore con ViCook. Per loro si stima un ulteriore aumento del fatturato 2018 – il bilancio non è ancora stato depositato – che probabilmente diventerà double digit nel 2019 con la recente apertura di Da Vittorio a Shanghai.

**Flagship restaurant:** Da Vittorio\*\*\*, Brusaporto (Bergamo)

**Fatturato:** 18,1 milioni di euro (2017, ultimo dato disponibile)



## MASSIMILANO E RAFFAELE ALAJMO

Al secondo posto ci sono i veneti Alajmo con la società omonima, un impero del cibo composto da una decina di attività. Oltre al tristellato Le Calandre, fiore all'occhiello alle porte di Padova, lo chef Massimiliano Alajmo e il ceo Raffaele Alajmo hanno investito nello sviluppo di diversi progetti food: da Venezia con il Gran Caffè Quadri e con Amo al Fondaco dei Tedeschi, a Parigi con il Caffè Stern. Quest'anno la vera scommessa è Amor, l'insegna al civico 10 di corso Como a Milano: un vero e proprio format dedicato alla pizza al vapore che potrebbe presto essere replicato in altre città. Nei mesi scorsi il gruppo ha concluso un accordo con Leeu Collection, la società che finanzia anche **Ritu Dalmia** (si veda il pezzo in questo numero di MAG), per potenziare il business internazionale in partnership con la catena sudafricana dell'hotellerie.

**Flagship restaurant:** Le Calandre, Rubano (Padova)

**Fatturato:** 14,1 milioni di euro



## CARLO CRACCO

Lo chef vicentino, milanese d'adozione, in un solo anno ha incrementato il business del 59% passando da un fatturato di 8,2 a 13 milioni di euro. L'exploit è in gran parte dovuto al nuovo salotto in Galleria Vittorio Emanuele, con cui Cracco si è preso la rivincita, se non morale almeno economica, sulla Guida Michelin che dopo l'apertura del suo regno gourmet gli ha tolto una delle due stelle di cui godeva in precedenza. E il 2019 dell'ex protagonista di Masterchef Italia, a breve in tv con un cooking game, dovrebbe essere ancor più fortunato. Se da un lato Cracco ha archiviato l'esperienza di Garage Italia, in società con Lapo Elkann, dall'altro ha recentemente riaperto i battenti del locale in via Hugo con il brand Carlo e Camilla, questa volta non in Segheria ma in Duomo. La terza insegna dello chef va così a completare un progetto imprenditoriale tutto milanese e in netta ascesa.

**Flagship restaurant:** Ristorante Cracco\*, Milano

**Fatturato:** 13 milioni di euro



# FOODCOMMUNITY AWARDS

Lunedì **9/12/2019** ore **12,15**  
**TEATRO NUOVO** Piazza San Babila 3, Milano

**ORE 12,15**  
Registrazione  
e welcome cocktail

**ORE 13,00**  
Premiazioni

**ORE 14,15**  
Lunch

PER INFORMAZIONI:  
[francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it)  
+39 02.8424.3870

PARTNER



#FoodcommunityAwards



## ANTONINO CANNAVACCIUOLO

Lo chef di Vico Equense negli ultimi tempi è stato il re della diversificazione del business aggiungendo al bistellato sul lago d'Orta, due bistrot a Novara e Torino che hanno conquistato il riconoscimento a tempo di record. La corsa dello chef campano è iniziata nel 2016 quando la società è passata da 5,3 milioni di euro a 8,4 milioni. Un *rush* proseguito anche l'anno seguente quando il giro d'affari delle attività ha raggiunto i 10,4 milioni. E per il 2018? Si stima ancora una crescita consistente (il condizionale è d'obbligo non essendoci dati definitivi). Del resto, Villa Crespi, sede del suo stellato, da poco più di un anno si è destagionalizzata prolungando il periodo di apertura. E a Sorrento lo chef ha da poco aperto i battenti di un boutique hotel dedicato a cucina e benessere.

**Flagship restaurant:** Villa Crespi\*\*, Orta San Giulio (Novara)

**Fatturato:** 10,4 milioni di euro (2017, ultimo dato disponibile)



## ENRICO BARTOLINI

Trasforma in stellate tutte le insegne, così potremmo riassumere la parabola imprenditoriale dello chef toscano trapiantato in Lombardia che ha raggiunto quota sei stelle su cinque ristoranti in tutta Italia. L'ultima è stata quella conquistata con la Locanda del Sant'Uffizio, nel cuore del Monferrato, che si aggiunge a quelle del ristorante a Milano (all'interno del Mudec), del Casual ristorante all'interno dell'Andana Resort di Bergamo, del Glam a Venezia e de La Trattoria Enrico Bartolini a Castiglione della Pescaia. Il giro d'affari ha fatto un balzo del 48% arrivando a 9 milioni di euro. Una crescita che certo non si arresterà viste le ulteriori esperienze avviate in partnership con Allianz a Borgo San Felice e con il Montana Lodge di La Thuille come consulente.

**Flagship restaurant:** Ristorante Enrico Bartolini\*\*, Milano

**Fatturato:** 9 milioni di euro



## MASSIMO BOTTURA

Lo chef italiano più conosciuto al mondo in fatto di business è stato uno dei protagonisti del 2016 e 2017, con incrementi rispettivamente del 27% e del 23%, che lo hanno portato a sfiorare i 7 milioni di euro. Non avendo ancora i dati di bilancio 2018 stimiamo comunque per lui una crescita a doppia cifra dovuta alla grande esposizione mediatica e alla seconda vittoria al The World's 50 Best Restaurant.

**Flagship restaurant:** Osteria Francescana\*\*\*, Modena

**Fatturato:** 7 milioni (2017, ultimo dato disponibile)



## GIANCARLO PERBELLINI

Nel 2018 lo chef scaligero ha dato conferma della vocazione imprenditoriale. L'anno scorso è stato infatti protagonista del lancio di due nuovi locali che si vanno ad aggiungere agli otto che già gravitano nella sua galassia, con un giro d'affari di 6,3 milioni di euro. L'insegna di via Moscova 25, Locanda Perbellini-Bistrot Milano, rappresenta il primo di una collezione di bistrot di tendenza con il suo nome, Cannavacciuolo docet. Perbellini è stato anche scelto dal management del Resort 5 Stelle The Gulf Hotel, a Manama, per il rilancio e la direzione dello storico ristorante italiano, il più antico del Bahrain, con La Pergola-Giancarlo Perbellini, una nuova sfida all'estero che si aggiunge alla fortunata esperienza di Hong Kong.

**Flagship restaurant:** Casa Perbellini\*\*, Verona

**Fatturato:** 6,3 milioni di euro



## ANDREA BERTON

Per Berton è stato un anno di consolidamento. Il business non ha registrato particolari variazioni attestandosi a 5,5 milioni di euro. Lo chef, nel 2018, ha aperto il secondo locale Dry Milano e a giugno ha iniziato la consulenza al Club Med Resort di Cefalù, all'interno del Ristorante Palazzo Gourmet Lounge. I primi mesi del 2019 per lo chef sono stati abbastanza movimentati. Dopo la recente chiusura di Pisacco, il ristorante milanese di cui era socio con il gruppo Solferino 48, Berton e soci hanno deciso di concentrare le forze nello sviluppo del progetto Dry, insegna della gastronomia e della mixology, che sarà replicato in Italia e all'estero.

**Flagship restaurant:** Ristorante Berton \*, Milano

**Fatturato:** 5,5 milioni di euro



## NIKO ROMITO

Per lo chef abruzzese, tre stelle Michelin, il 2018 è stato l'anno della crescita economica e professionale. Dopo l'avvio, nel 2017, della partnership con Bvlgari per i ristoranti interni agli hotel del brand *luxury* è arrivata la prima stella all'estero con l'insegna di Shanghai e a soli tre mesi dall'apertura. Romito ha consolidato la presenza a Milano e, dopo Spazio, ha aperto Bomba, il format in collaborazione con Autogrill.

**Flagship restaurant:** Reale \*\*\*, Castel di Sangro (L'Aquila)

**Fatturato:** 5,3 milioni di euro

Coffee experience | Team building ed eventi personalizzati dedicati al caffè.

# viaggi straordinari dentro una tazzina.



Per il tuo prossimo **evento aziendale** o di **team building** prova qualcosa di insolito, dinamico, energizzante.

**Un'immersione multisensoriale nel mondo del caffè** è un'esperienza in grado di coinvolgere e appassionare stimolando la curiosità e l'interazione di gruppi anche grandi di persone.

Sevengrams offre alle aziende un'ampia gamma di corsi e workshop che offrono un'alternativa divertente al classico team building.

**Degustazioni, eventi culturali, corsi pratici sul caffè:** qualunque sia l'occasione, possiamo progettare un'attività "su misura" per il tuo team o per i tuoi clienti.

Scopri di più, contattaci allo 02 36561122.

**coffeestudio**

Via Valparaiso, 9  
20144 Milano.

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

**7Gr.**

For  
espresso  
lovers  
only.

## IL NUMERO DEGLI STELLATI

**0,1%**SUL TOTALE DELLE ATTIVITÀ DI  
RISTORAZIONE IN ITALIA

## IL FATTURATO DEGLI STELLATI

**0,33%**SUL FATTURATO TOTALE DELLA  
RISTORAZIONE IN ITALIA**ENRICO CRIPPA**

Lo chef del Piazza Duomo di Alba da anni in società con la famiglia Ceretto, griffe delle Langhe e del Barolo, è il meno mediatico tra i professionisti pluristellati. Protagonista dietro le quinte (anzi i fornelli), nel 2018 ha difeso il fatturato, che si è mantenuto costante con 4,3 milioni di euro (+2%). Per lui nessuna nuova apertura ma tanti riconoscimenti a livello mondiale. Il tempio della ristorazione è stato infatti proclamato miglior ristorante italiano nella "50 Best Restaurants" ed è riuscito ad attrarre oltre 10mila clienti nel 2018, di cui la metà non era mai stata in Piemonte. Un vero e proprio catalizzatore per il territorio.

**Flagship restaurant:** Piazza Duomo\*\*\*, Alba (Cuneo)

**Fatturato:** 4,3 milioni di euro

**FABIO PISANI E ALESSANDRO NEGRINI**

Gli eredi della tradizione gastronomica di Aimo e Nadia Moroni, insieme a Stefania Moroni, sono riusciti a costruire un gruppo della ristorazione a tutti gli effetti. Il 2018 per Il Luogo di Aimo e Nadia srl è stato un anno d'oro, la conferma viene dal fatturato che è cresciuto del 32%. Il merito è delle ottime performance del Bistrot Aimo e Nadia, inaugurato ad aprile dello scorso anno, e il lancio, a novembre, di Voce Aimo e Nadia all'interno delle Gallerie d'Italia di Intesa Sanpaolo in Piazza della Scala. Per loro sono aumentati anche gli ingaggi nel banqueting e le consulenze, in Italia e all'estero. Con la chiusura estiva milanese, Il Luogo si trasferirà in Sardegna al Forte Village, per il quarto anno consecutivo, un'altra fonte di visibilità e business.

**Flagship restaurant:** Il Luogo di Aimo e Nadia\*\*

**Fatturato:** 3,4 milioni di euro

# UNA VETRINA PER IL (VERO) MADE IN ITALY

La startup Emerge è un ponte digitale tra buyer internazionali e realtà del food made in Italy. Uno strumento diretto che di fatto aiuta anche a combattere la contraffazione agroalimentare

L'avventura di Emerge inizia nel 2017, a Milano. I tre soci co-fondatori – **Giorgio Bertolini, Lorenzo Di Brino e Tommaso Spreafico** – dopo aver aiutato una società americana nella ricerca di prodotti alimentari italiani da importare decidono di avviare una società specifica per questa esigenza. La startup fa quindi in modo che tutte le eccellenze food italiane riescano a spingersi oltre i confini nazionali abbracciando una prospettiva globale. Il tutto avviene grazie a un sito, disponibile in più lingue: una vetrina in cui realtà italiane e acquirenti stranieri possono conoscersi, in maniera trasparente e gratuita, con un click. Emerge contribuisce dunque a colmare la disparità tra domanda e offerta, spesso dovuta alle difficoltà delle piccole realtà italiane nel farsi scoprire all'estero.

A tal proposito l'Italia nel 2018 ha esportato prodotti alimentari per 42 miliardi di euro. Un patrimonio caratterizzato da 273 denominazioni protette – 163 dop, 108 igp e 2 specialità tradizionali garantite



GIUSEPPE CONTE E GIORGIO BERTOLINI



– che è diventato anche oggetto di pirateria agroalimentare. Il danno provocato dall'italian sounding solo in Europa è stimato in oltre 60 miliardi di euro l'anno, 165 milioni di euro al giorno e più del doppio del valore delle esportazioni italiane di prodotti agroalimentari.

Emerge potrebbe contribuire a contrastare questo fenomeno soddisfacendo la richiesta mondiale di prodotti autentici italiani da parte di ristoranti, catene di supermercati e gourmet shop.

Emerge ha ricevuto un investimento iniziale da parte di business angel e imprenditori qualificati del settore agroalimentare e digitale.

«Abbiamo la fortuna di avere oggi una forte compagine societaria, composta da persone che sposano la nostra visione e che credono in noi», affermano i fondatori. Nel progetto hanno investito nomi come **Paolo De Gennis**, ex direttore generale e vicepresidente di Esselunga, e **Marco Gualtieri**, fondatore di TicketOne e di Seeds&Chips. La startup ha inoltre coinvolto **Dominique Pierre Locher**, fondatore di LeShop.ch, e **Luca Palermo**, ceo di Edenred Italia.

Emerge è stata selezionata dal nuovo acceleratore di startup Le Village di Crédit Agricole.

«Il fatturato è in crescita, ma non è stato la nostra priorità fino ad oggi. Abbiamo dovuto investire nella struttura per poter scalare e crescere», affermano i fondatori. Tra i progetti della startup c'è quello di ampliare le opportunità di mercato, migliorare il servizio e continuare a investire in tecnologia e innovazione. L'obiettivo è «diventare un aeroporto digitale dove tutti i buyer del mondo possano atterrare per scoprire i produttori italiani e identificare il prossimo business partner».

(f.c.)



## Emerge

### SOCI

I co-fondatori Giorgio Bertolini, Lorenzo Di Brino e Tommaso Spreafico

### FINANZIATORI

Business angels e imprenditori: Paolo De Gennis, Marco Gualtieri, Dominique Pierre Locher, Luca Palermo

### RISORSE FINANZIARIE RACCOLTE E INVESTITE

400mila euro

### DESTINAZIONE DEGLI INVESTIMENTI

Sviluppo della piattaforma tecnologica

### FUTURO

Ampliare le opportunità di mercato, migliorare il servizio e continuare a investire in tecnologia e innovazione



# SASSICAIA 1998, un simbolo... come L'AVVOCATO

di uomo senza loden\*

Se qualcuno di voi, in un momento di noia esistenziale e di ricerca dell'inutile, mi chiedesse da dove traggo l'ispirazione per i miei articoli, potrei facilmente rispondere "da nulla e da tutto". I pensieri, le associazioni emergono improvvisi, risultati di processi mentali inconsci o parzialmente tali. Fatti o circostanze agiscono da catalizzatori, agglutinando schemi che emergono, semplicemente, dinnanzi a fatti o circostanze.

Eccone un esempio.

In questi giorni la Fiat compie 120 anni. Forse dovremmo dire che ci piacerebbe che fosse realmente il compleanno della Fiat: ma non lo è. Questi 120 anni vanno a costituire l'avviamento di un'entità di cui Fiat è parte dominante sul piano proprietario, ma non sul piano del prodotto. Per certi versi, il simbolo di

questo Paese: un grande avvenire dietro le spalle, come di sé ebbe a scrivere Vittorio Gassman.

Simboli. Quanto sono importanti. Questi 120 anni di Fiat mi hanno riportato alla mente ben altro in termini di simboli: Giovanni Agnelli, l'Avvocato. Gli anni tra i '50 e i '70 del secolo scorso hanno visto personaggi eccezionali che hanno raccolto un Paese devastato e lo hanno reso una delle prime economie mondiali. Non dei santi: ma dei grandi. Ma l'Avvocato, soprannome al quale siamo affezionati per ragione di professione, fu il solo a rappresentare l'Italia sul piano internazionale. Una classe non esente da piccoli difetti (che in lui divenivano pregi e in altri cadute di stile: vogliamo parlare dell'orologio sopra il polsino?), uno stile inconfondibile, una voracità nei confronti della vita. Una ricerca del bello molto prima che le nostre orecchie venissero

ferite dalla banalità del “bello che ci salverà”. Perfetto? Certamente no. Il più grande industriale di tutti i tempi? Le cronache si soffermano sui dettagli delle sue mancanze: alcune con inutile cattiveria, altre con obiettivi quasi agiografici.

Gianni Agnelli è stato il solo italiano che mai ha sfigurato nell'agone internazionale: anzi, faceva apparire tutti gli altri come più o meno provinciali.

La nostra Italia non ha, ahinoi, più simboli: e se ne ha, non può andarne fiera. Forse non è un caso: ciascuna epoca ha i simboli che essa stessa si crea. Un'Italia sconfitta ma desiderosa di spiccare il volo, di recuperare terreno – e di farlo molto in fretta –, di creare un futuro migliore per le generazioni a venire non poteva trovare proiezione migliore dell'Avvocato. Un'Italia rivolta al passato, rancorosa e impegnata ad attribuire ad altri colpe proprie, colma di invidia e desiderosa di un livellamento verso il basso, non può creare simboli di quella statura. Anzi: non ne può proprio creare.

Esistono oggi simboli almeno nel sogno di Bacco? Ve ne sono molti: ma oggi vorrei concentrarmi su uno solo. Il migliore? È un fatto di gusti, ma forse no. Privo di difetti? Neppure. Troppo dedito ad assecondare il gusto internazionale? Probabilmente sì. Ma questo vino è tra i simboli dell'Italia che ancora vorremmo.

In onore dell'Italia alla quale aspiriamo ho aperto una bottiglia di Bolgheri Sassicaia 1998 d.o.c. Consentitemi di rassicurare il nostro direttore: non l'ho aperta

solo per scrivere questo articolo (e poi comunque non ho nota spese...). L'ho aperta per me e per la persona che da oltre trent'anni mi sta accanto.

Bolgheri Sassicaia 1998 d.o.c., dicevamo. Questa bottiglia, la quinta di sei, fu, insieme alle sue sorelle, un piccolo piacevole salasso: un investimento comunque sopportabile per un giovane avvocato, anche perché in quegli anni il vino non era ancora isteria di massa. Ventitré mesi di invecchiamento, imbottigliamento nell'anno 2000 (l'esordio del nuovo millennio: altro simbolo?). Aprire una tale bottiglia genera tensione e mette a dura prova le coronarie. Nel bicchiere la nota aranciata ma ancora muscolosa rilassa il miocardio, anch'egli potenzialmente compromesso, il naso fa il resto. Elegante nel suo sentore di tabacco e ribes, originale nella prugna abilmente incrociata con frutti rossi che non ho individuato se non facendo ricorso alla più fervida fantasia. Non so se permanga una vaga sensazione non di terra, ma di terra astratta, sia effettivamente presente: forse è il risultato di un timore reverenziale, misteriosamente etrusco (irriverente paragone per un vino che ha guardato alla Francia...), che quella Toscana, irriverente appunto, sapeva provocare. In bocca elegante e presente come un potente guerriero divenuto riflessivo. Al palato intrigante, ancora sorprendente nella sua trama irrazionalmente delicata e distintiva, lungo senza essere invadente, ancora piacevolmente fresco. Come gli occhi di velluto di Stefania Sandrelli (a buon intenditor...).



Lo confesso: ho grande difficoltà nel descrivere questo vino. I monumenti, i simboli, esistono e basta. Non possono essere giudicati, ma solo ammirati. In fondo, è stato come trovarsi di fronte all'Avvocato ad ascoltare di arte e di motori, senza quasi il coraggio di respirare.

Inutile dire che toglierò il saluto a chiunque mi chieda quale sia l'abbinamento corretto. 🍷

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

# WICKY'S: la cucina del SAMURAI DEL SUSHI

di francesca corradi

Wicky's Wicuisine, innovative japanese cuisine, è l'anima asiatica di Milano e l'impero di **Wicky Priyan**. Lo chef srilankese, classe 1970, si avvicina alla cucina nipponica a 22 anni quando incontra il suo maestro Kaneki Kan. Nel 2011 inaugura il primo locale nel capoluogo lombardo a cui segue quello in Corso Italia, dove si trova tuttora.

Quella di Priyan è più di una cucina, è una filosofia di ottocento anni basata sulla ricerca. I piatti, con una forte impronta riconoscibile dal primo boccone, sono all'insegna di una valorizzazione e contaminazione d'ingredienti, di matrice nipponica e mediterranea, che insieme si fondono esaltandosi.

Sala e cucina sono un'orchestra silenziosa, come da tradizione giapponese, e contribuiscono a ricreare un ambiente zen. Elegante e minimalista, Wicky's Wicuisine è caratterizzato da due ambienti in cui dominano i colori scuri. Per farsi condurre in un'esperienza di gusto (omakase) fatta di dialogo, rispetto e confronto con lo chef, c'è il bancone. Il lungo tavolo di pregiato marmo nero e legno, rialzato con dei gradini come se fosse un tempio, può ospitare fino a otto commensali. Da questa posizione privilegiata è inoltre possibile osservare alcuni dei 200 coltelli che provengono da Tokyo e che lui usa in maniera rituale.

Dal carpaccio cinque continenti, un tris di pesce che propone il primo piatto ideato in Italia dallo chef, all'angus tartare. Nel menù c'è anche il ramen, il chirashi e il sushi milanese, realizzato con risotto giallo di zafferano abruzzese, il merluzzo nero e i nighiri con ricciola e caviale di tartufo.

Il mio pranzo si è rivelato una vera e sorpresa: tante piccole portate che, come una sinfonia di sapori, mi hanno accompagnato in un viaggio gastronomico più unico che raro, un equilibrio di materie prime, marinature e spezie all'insegna del rispetto per due diverse culture e tradizioni. Wicky's Wicuisine è così eletto, nella mia personale classifica, uno tra i più buoni ristoranti, non solo etnici, di Milano.

**Prezzi.** A partire da 85 euro (bevande escluse). ■

**WICKY'S WICUISINE SEAFOOD.** Corso Italia 6, Milano - +39.02.89093781 - [reservation@wicuisine.it](mailto:reservation@wicuisine.it)



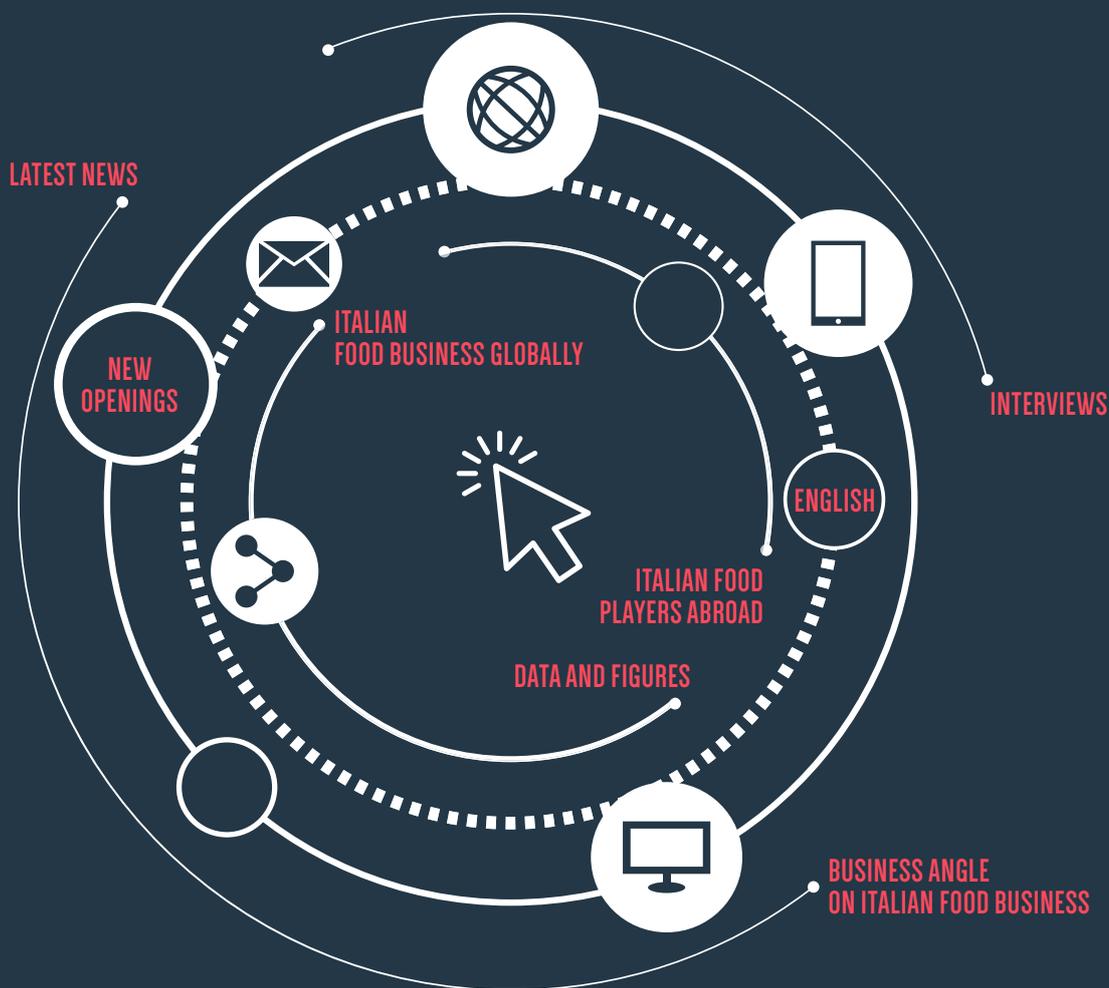
WICKY PRIYAN





# FOODCOMMUNITYNEWS

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



Follow us on



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

# unbuonavvocato.it

## LAVORI E INCASSI



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

SCARICA L'APP SU



SEGUICI SU



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