

## Speciale FINANCECOMMUNITY WEEK

### Il profilo

COTTANI: UN ITALIANO NEL  
GLOBAL TEAM DI NETFLIX

### Esclusiva

UNA LAW FIRM PER  
AVVOCATI FREELANCE

### Strategie

DELOITTE, STS E LEGAL  
DIVENTERANNO SOCIETÀ

### A confronto

LEGALI D'AZIENDA  
E AVVOCATI: LA PAROLA  
CHIAVE È "ALLEANZA"

### Kitchen confidential

VUDAFIERI E SAVERINO,  
GLI ARCHITETTI DEL CIBO

### Speciale

FINANCECOMMUNITY  
AWARDS 2019. I VINCITORI

David Cambria racconta a *MAG* come opera questa funzione e in particolare in che modo riesce ad aiutare gli studi legali a offrire un servizio migliore ai clienti

# UN IN HOUSE

## alle LEGAL OPERATIONS DI BAKER MCKENZIE



## 30 ESCLUSIVA UNA LAW FIRM PER AVVOCATI FREELANCE



## 64 EMPIRE STATE OF BUSINESS UN IN HOUSE ALLE LEGAL OPERATIONS DI BAKER MCKENZIE

## 26 **Strategie** Deloitte, sts e legal diventeranno società

## 40 **50 best lawyers 2019: il party** Un brindisi taylor made per gli avvocati dell'anno

## 46 **L'appuntamento** L'arbitrato deve fare il "tagliando"

## 52 **A confronto** Legali d'azienda e avvocati: la parola chiave è "alleanza"

## 58 **Il profilo** Un italiano nel global team di Netflix

## 76 **L'intervista** Lanzavecchia: I private equity del futuro? Grandi e con diverse asset class



## 84 SPECIALE PROCESSO AL SISTEMA PAESE

## 90 **Il diario della settimana**

## 96 **Milano, un boom immobiliare sostenibile**

## 102 **Istituzionali e private capital: prove di dialogo**



## 138 KITCHEN CONFIDENTIAL VUDAFIERI E SAVERINO, GLI ARCHITETTI DEL CIBO

## 146 **Food business** Noberasco punta a 160 milioni



**10 Agorà**  
Simmons & Simmons: arriva Pisapia con un team di diritto amministrativo

**20 Il barometro del mercato**  
Progetto Italia al via con l'aumento di capitale

**44 Focus lavoro**  
La nuova figura dell' innovation manager

**50 Finanza e diritto... a parole**  
A proposito di sanzioni e regole del gioco

**56 Diverso sarà lei**  
Una mamma su dieci rinuncia alla carriera e rimane a casa

**62 Obiettivo legalità**  
Animus nocendi: la concorrenza sleale nel mercato del lavoro

**74 Follow the money**  
Se Taylor Swift chiede aiuto a Carlyle



**106 Speciale Awards**  
Financecommunity Awards 2019: i vincitori

**133 Aaa... Cercasi**  
La rubrica registra questa settimana tredici posizioni aperte, segnalate da nove studi

**152 Startup**  
Cosaporto, il delivery delle eccellenze

**156 Calici e pandette**  
Marina Cvetic, i sogni esistono

**158 Le tavole della legge**  
Capperi, che sapori il Garda bresciano



N131 | 25.11.2019

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

**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.sciaacchitano@lcpublishinggroup.it

**Per informazioni**  
info@lcpublishinggroup.it

**Hanno collaborato**  
monica lambrou, giuseppe salemme, Barabino & Partners Legal, alessio del negro, nicola barbiero, uomo senza loden

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



# LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com



**INFORMAZIONE**



**EVENTI**



**CENTRO RICERCHE**



**PUBBLICAZIONI**

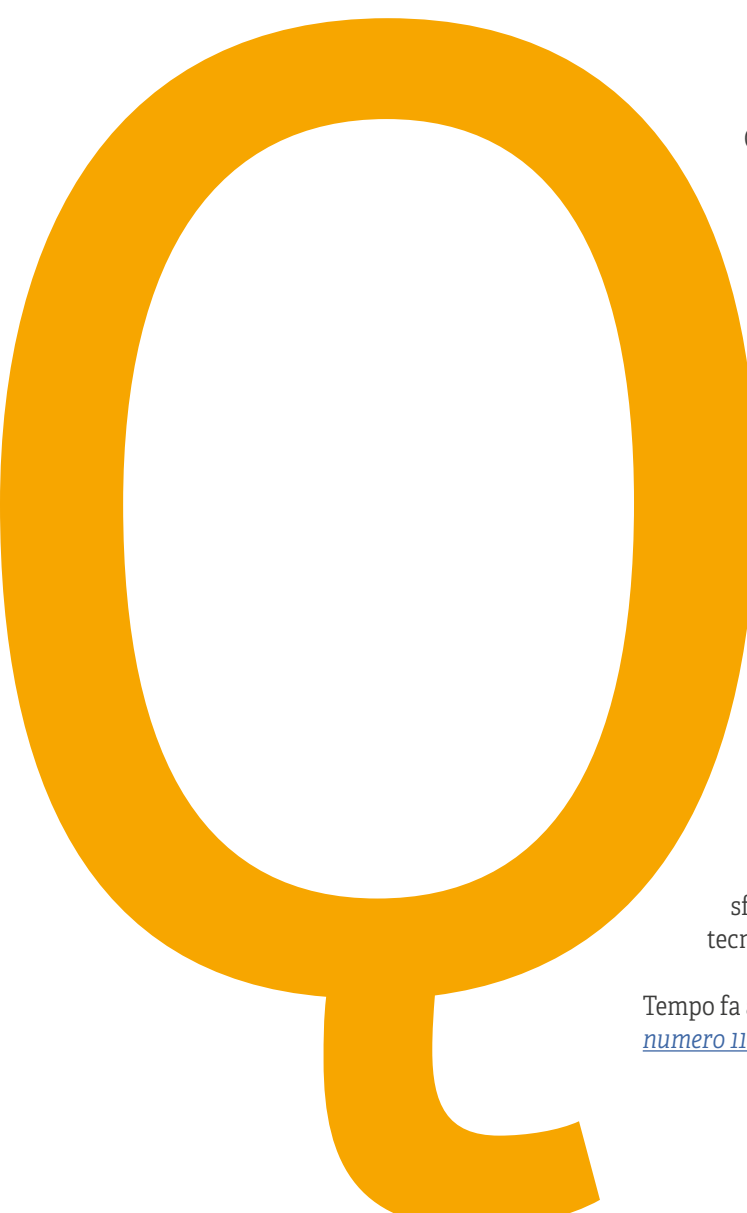
LC Publishing Group fornisce informazione 100% digitale sul mondo legal, finance e food, il tutto in chiave "business". È il più grande editore legal in Sud Europa e America Latina con l'acquisizione della quota di maggioranza in Iberian Legal Group.

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



# INNOVAZIONE: QUANTI MODI AVREMO per dire **STUDIO LEGALE?**

di nicola di molfetta



Quando si parla di organizzazione dello studio legale ci si ritrova spesso a discutere di modelli nella speranza di riuscire a individuare quello migliore, ovvero quello capace di garantire il successo di un progetto professionale.

Peccato, però, che questa incessante *recherche*, fino a oggi, non abbia condotto ad alcun risultato. O meglio, non abbia consentito di individuare un archetipo capace di rappresentare la risposta giusta alla domanda: qual è il miglior modello di studio?

Lo dico subito: neanche qui abbiamo la risposta. Del resto, non crediamo che esista. Se possibile, invece, questo editoriale punta proprio a mischiare ulteriormente le carte, aggiungendo complessità a uno scenario che già di per sé appare, a dir poco, variegato.

Già, perché oltre a tutto ciò che conosciamo e di cui abbiamo parlato fino a oggi (*boutique*, *super boutique*, *one stop shop* di settore, *full service*...) stiamo cominciando ad assistere alla nascita di prototipi legali che rimettono in discussione i principi consolidati delle organizzazioni più diffuse, sfruttando anche alcune delle opportunità date dalla tecnologia e dall'innovazione applicata.

Tempo fa abbiamo raccontato il progetto Jurisnet ([si veda il numero 110 di MAG](#)). A un anno di distanza, MAG dedica la





CANALI

1 9 3 4

Su Misura

Milano Via P. Verri 1/3, Tel. +39 02 7639 0365, [milan.shop@canali.it](mailto:milan.shop@canali.it)

CANALI.COM



copertina a Freebly. Un'altra iniziativa che rielabora in chiave tech (e non solo) il concetto che un tempo avremmo definito di network.

Il tentativo a cui assistiamo è quello di superare l'obbligo di adesione a una struttura complessa e gerarchizzata per trovare un modo di esercitare la professione in maniera indipendente, senza però rinchiudersi all'interno di modelli obsoleti (avvocato, collaboratore, praticante, segretaria e ficus benjamin) e scarsamente competitivi.

La rete, il coworking, i device mobili e l'integrazione di professionalità in grado di dare un ordine a tutto questo, anche con l'ausilio di appositi software e tool gestionali, rappresentano un fattore di potenziale ridefinizione degli schemi organizzativi applicabili agli studi legali fino a questo momento conosciuti. Un elemento di rottura da cui potranno gemmare altre soluzioni alternative all'idea di associazione professionale o società legale classicamente intese.

Soluzioni che, spinte da una forza uguale e contraria rispetto a quella che negli ultimi trent'anni ha visto muovere l'industry legale verso una concezione parafordista del funzionamento, puntano alla liberazione dei fattori di produzione, ovvero degli avvocati, dal destino (apparentemente) inevitabile di costrizione all'interno di uno studio-azienda, restituendo il bene dell'indipendenza a professionalità comunque inserite in un contesto organizzato.

È il concetto digitale di "piattaforma" che irrompe nel mercato così come lo abbiamo conosciuto fino a questo momento e che potrebbe guidare l'affermazione di modelli alternativi a quelli che fino a oggi hanno dominato il settore.

Attenzione, però: il fatto che ci siano le condizioni (soprattutto tecnologiche) perché questo cambiamento si avveri in tutte le sue potenzialità non significa che questo sarà un cammino segnato. Si tratta di un passaggio culturale delicato e di non facile attuazione soprattutto all'interno di un settore poco incline al cambiamento come quello dei servizi legali.

Tuttavia, la crescente domanda di work-life balance, la diffusa richiesta di maggiore agilità nella gestione degli impegni lavorativi, così come la montante aspettativa di efficienza da parte di chi compra *legal products* potrebbero rappresentare la pre-condizione utile allo sviluppo di una terza via all'organizzazione e distribuzione di assistenza legale rispetto ai modelli classici finora conosciuti.

Staremo a vedere. 

---

È IL CONCETTO  
DIGITALE DI  
"PIATTAFORMA"  
CHE IRROMPE NEL  
MERCATO COSÌ  
COME LO ABBIAMO  
CONOSCIUTO  
FINO A QUESTO  
MOMENTO E CHE  
POTREBBE GUIDARE  
L'AFFERMAZIONE  
DI MODELLI  
ALTERNATIVI A  
QUELLI CHE FINO  
A OGGI HANNO  
DOMINATO IL  
SETTORE

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

Con il supporto di



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).



concorso letterario  
**i RACCONTI dell' ULTIMO BICCHIERE**

la **GIURIA**

**Presidente**

**Francesco Caringella** Magistrato e Scrittore

**Membri della Giuria**

**Wanya Carraro** Vicepresidente Vicario AIGI e Senior Counsel

*Publitalia '80*

**Nicola Di Molfetta** Direttore MAG e Legalcommunity,

Group Editor-in-Chief LC Publishing Group e Iberian Legal Group

**Federica Fantozzi** Giornalista e Scrittrice

**Massimiliano Mostardini** Chairman Bird & Bird

**Laura Pavese** Senior Litigation Manager Hewlett-Packard Italiana

**Umberto Simonelli** General Counsel Brembo

**Stefano Simontacchi** Presidente BonelliErede

Con il supporto di





## LATERAL HIRE

## Simmons & Simmons: arriva Pisapia con un team di diritto amministrativo

Nuovo ingresso nella partnership di Simmons & Simmons. Si tratta di **Mauro Pisapia** (foto) che entra assieme al suo team di diritto amministrativo nello studio guidato in Italia da *Andrea Accornero*, dall'1 gennaio 2020. Pisapia proviene da BonelliErede dov'era approdato nei mesi scorsi con il gruppo di professionisti ex Lombardi e Associati. L'avvocato si occupa di diritto amministrativo da quasi trent'anni e ha maturato una significativa esperienza nel campo degli appalti pubblici, dell'edilizia, dell'urbanistica e della contrattualistica pubblica; si occupa inoltre di concessioni di beni e servizi pubblici, anche di natura infrastrutturale, di procedure espropriative e procedimenti di responsabilità amministrativa e contabile.

Il team che si unirà a Simmons & Simmons comprenderà l'of counsel *Luigi Pontrelli*, già conosciuto sul mercato soprattutto nel settore degli appalti pubblici, dell'energia e della contrattualistica pubblica, il senior associate *Francesco Cappello*, con ampia esperienza nel contenzioso amministrativo e nell'ambito degli appalti pubblici, e la trainee *Martina Baraldo*.

## IN HOUSE

## De Martin nuovo head of legal di Previnet

**Michele De Martin** è stato nominato head of legal di Previnet, società veneta operante nel settore dei servizi amministrativi e delle soluzioni It per la previdenza.

De Martin, in Previnet dal 2016, assume quindi la responsabilità sull'intera area legale dell'azienda, dopo aver ricoperto i ruoli di senior legal counsel e head of conventions. Tra le esperienze precedenti del professionista quella di in house legal di Dottor Group.





# LEGALCOMMUNITY AWARDS

# ENERGY

7° edizione

**SAVE THE DATE**

Giovedì 30 gennaio 2020 • 19.15

**Superstudio Più**

Via Tortona, 27  
Milano

**#LcEnergyAwards**



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

IN BANCA

## Ing, ruolo internazionale per Bragadin, Miranda country manager Italia

**Marco Bragadin** (foto), amministratore delegato di Ing in Italia, dall'1 dicembre assumerà la carica internazionale di global head of retail products. **Alessio Miranda**, dal 2014 general manager corporate audit services, assumerà il ruolo di country manager per l'Italia.

Bragadin supervisionerà lo sviluppo e la crescita del portfolio di raccolta e impieghi, che ha un valore di 400 miliardi di euro. Miranda è arrivato in Ing nel 1997 e vi è rimasto fino al 2004. Nei dieci anni seguenti ha lavorato in banche internazionali in Gran Bretagna e Irlanda, per poi tornare in Ing nel 2014.



NOMINE

## Dominique Jones nominata ad e dg di Bnp Paribas Reim Italy sgr

**Dominique Jones** (foto) è stata nominata amministratore delegato e direttore generale di Bnp Paribas Reim Italy sgr con il mandato di trasformare la società incrementandone, in particolare, le attività all'interno della piattaforma paneuropea di Bnp Paribas Reim. La nomina arriva a seguito di alcuni cambiamenti della governance della sgr e sarà efficace dal 1 gennaio 2020.

Entrata nel gruppo Bnp Paribas nel 1983, Jones ha ricoperto diversi ruoli di responsabilità all'interno di Bnp Paribas Real Estate, fino a diventarne deputy ceo dal 2017 al 2019, ruolo in cui ha coordinato una struttura di 700 professionisti. In precedenza, ha ricoperto il ruolo di global compliance officer e di chief operating officer della società real estate di Bnp, con responsabilità su finanza, it, acquisti, organizzazione, fiscalità e internal control. La professionista è inoltre membro del comitato esecutivo di Bnp Paribas Real Estate dal 2015.

# SAVE THE DATE

08-12 June 2020 • Milan

# LEGALCOMMUNITYWEEK

---

LC PUBLISHING GROUP

THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL  
BUSINESS COMMUNITY

2019 EDITION - FIGURES

28

N° of events

5000+

Attendees

58

Partners  
and supporters

120

Expert  
speakers

70+

International  
guests

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



#legalcommunityweek

For speaking opportunities and general information: [helene.thiery@lcpublishinggroup.it](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.it) • +39 02 84243870



## PROMOZIONI

## Daniele Pilla nuovo socio di Caiazzo Donnini Pappalardo

Lo studio Caiazzo Donnini Pappalardo & associati ha comunicato la nomina di **Daniele Pilla** quale nuovo socio. La nuova nomina porta a sei il numero dei soci dello studio.

Dopo aver collaborato con primari studi legali nazionali e internazionali, Pilla è entrato in Caiazzo Donnini Pappalardo & associati nel 2013, unitamente al gruppo di diritto della concorrenza e della regolazione guidato da Rino Caiazzo, divenendo counsel nel 2017. Il nuovo socio assiste regolarmente clienti italiani ed esteri in materia di diritto antitrust, mercati regolamentati, contrattualistica commerciale e m&a, settori nei quali ha maturato vasta esperienza.



## SCENARI

## La Scala Sta lancia una task force dedicata agli Utp

La Scala società tra avvocati potenzia le practice dedicate ai “crediti problematici” e al restructuring della piccola impresa, introducendo nuove expertise e mettendo le tradizionali competenze al servizio della appena costituita “task force” dedicata ai crediti Utp (Unlikely to pay). Sarà il name partner **Giuseppe La Scala** (foto a destra) ad assumere la responsabilità della nuova practice, il cui coordinamento sarà affidato a **Niccolò Pisaneschi** (foto a sinistra), nuovo of counsel della sede di Milano. Pisaneschi è professore di diritto processuale civile all’Università degli Studi di Siena, autore di svariati saggi e monografie in materia di processo internazionale e comunitario. La task force Utp coinvolgerà molti team di La Scala (Npe Management, Due Diligence, Corporate, Imprese, Restructuring, Litigation) e si avvarrà di circa 40 professionisti, distribuiti in sei sedi dello studio nell’Italia centro-settentrionale e coadiuvati anche dai paralegal organizzati in La Scala Service.



# BLOCKCHAIN E SMART CONTRACTS

## Corso di Alta Specializzazione

**Padova**

**15.11 - 29.11 - 13.12 / 2019**

**Orari: 9.30 - 18.00**



**click here  
for info!!!**

con il patrocinio di

800  
ANNI



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA



in collaborazione con

**BonelliErede**



DE GASPARI | OSGNACH  
INTELLECTUAL PROPERTY



media partner





## WEALTH MANAGEMENT

## Banca Mediolanum, Martini nuovo direttore wealth management

Banca Mediolanum ha un nuovo direttore wealth management. Si tratta di **Alberto Martini** (foto), professionista con esperienza nell'ambito del private banking internazionale da oltre trent'anni, dei quali gli ultimi venti in Ubs. L'ultimo ruolo ricoperto da Martini nel gruppo elvetico è stato head of growth, in particolare con responsabilità dello sviluppo del business in Italia. L'esperienza internazionale di Martini si aggiunge alla recente acquisizione di **Diego Selva**, direttore investment banking dal 2017 ([leggi qui la notizia](#)), con una ventennale esperienza nel settore dell'investment banking maturata in Merrill Lynch. Il tris di Banca Mediolanum, dedicato alla gestione dei grandi patrimoni e della finanza straordinaria, si completa con la figura di **Vittorio Gaudio**, che consolida la sua leadership nell'asset management di Banca Mediolanum.

Alberto Martini, Diego Selva e Vittorio Gaudio sono a diretto riporto di **Gianluca Bosisio**, direttore generale di Mediolanum.



## IN AZIENDA

## Lorenzo Bizzi nuovo compliance & mlr officer Italy di N26

**Lorenzo Bizzi** (foto) è entrato nella banca online N26 con il ruolo di anti-money laundering & compliance officer Italy, nonché come responsabile della segnalazione delle operazioni sospette (Mlro). Nel nuovo incarico, assunto nel mese di ottobre, il professionista è quindi responsabile, tra l'altro, di tutte le procedure, analisi e progetti della società relativi all'antiriciclaggio. Bizzi arriva in N26 dopo diverse esperienze in primarie istituzioni bancarie. L'ultima in ordine di tempo quella in Bnp Paribas, dove è stato compliance officer e business analyst aml. Precedentemente, ha ricoperto ruoli in State Street, Intesa Sanpaolo e NetArtis. È stato in precedenza anche luogotenente della marina militare italiana.





*sponsored by*  
**CAMICERIA  
OLGA**

*Camicie su misura dal 1948*

## **Le sfide tra studi legali**

dal 21 ottobre 2019 al 29 marzo 2020  
al Tennis Club Milano A. Bonacossa  
Via G. Arimondi, 15



Calendario e squadre partecipanti:

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



MODA

## Di Vecchio entra in Christian Dior Couture

**Lorenzo Maria Di Vecchio** (foto) è il nuovo head of compliance global e legal affairs director per l'Italia di Christian Dior Couture, oltre che componente del supervisory board della società.

Nel ruolo – assunto lo scorso 1 novembre a Parigi, città nella quale sarà basato – seguirà la compliance per il gruppo Dior e la responsabilità legale per Dior Italia. Il giurista è inoltre presidente dell'organismo di vigilanza di Christian Dior Couture Italia.

Il professionista proviene da Fendi, sempre parte del gruppo Lvmh, dove ha ricoperto per quasi cinque anni il ruolo di senior legal manager e global compliance officer. In Fendi ha creato la compliance e ha assistito lato legal la parte operations. Precedentemente, ha ricoperto il ruolo di legal counsel in realtà come Colgate-Palmolive (settore pharma/Fmhc), Hill's Pet Nutrition e Heineken (food and beverage), dopo aver cominciato la carriera nello studio legale Spadafora De Rosa (oggi Tonucci & Partners). È inoltre co-founder di My Governance.



IN CRESCITA

## Quorum cresce nel labour con Gastaldi

Nuovo ingresso nel labour dello studio legale Quorum: si tratta dell'avvocata **Sara Gastaldi** (foto), 44 anni, che opererà nelle sedi di Milano e Roma in qualità di partner.

Gastaldi proviene dallo studio Fava e Associati di Milano dove ha svolto l'attività negli ultimi cinque anni quale partner, occupandosi prevalentemente di diritto del lavoro e maturando esperienza sulla consulenza e sul contenzioso.

**Marco De Bellis & Partners**  
Avvocati Giuslavoristi

# CCNL DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI; RINNOVO DEL 30 LUGLIO 2019: Maggiori o minori tutele?

Il 30 luglio 2019, è stato rinnovato il CCNL dirigenti industriali.

Nel precedente del 30 dicembre 2015, si era riscontrato un marcato indebolimento delle tutele dei dirigenti, con particolare riferimento all'ipotesi del licenziamento.

Di seguito, esaminiamo alcune tra le più rilevanti novità previste nell'ultimo rinnovo e con effetto dal precedente 1° gennaio 2019.

E' stato innanzitutto sancito un incremento del "trattamento minimo contrattuale di garanzia", con decorrenze crescenti negli anni a partire dal 2020.

Circa la risoluzione del rapporto di lavoro, due novità: l'aumento dell'indennità supplementare, pari non più a 2 ma a 4 mesi di preavviso, nei casi di anzianità aziendale fino a 2 anni, rimanendo invariati i valori per le altre fasce di anzianità; viene poi eliminato il riferimento all'età anagrafica di 67 anni per l'esclusione del diritto all'indennità supplementare in caso di licenziamento ingiustificato.

Il periodo di comporto (ovvero la durata massima dell'assenza per malattia) viene riferito anche alle assenze complessivamente verificatesi nei tre anni precedenti ogni singolo episodio morboso.

Vi sono poi novità anche in materia di ferie.

Viene ribadito il diritto del dirigente ad un periodo annuale di ferie non inferiore a 4 settimane.

Qualora il dirigente decida di non utilizzare (anche parzialmente) il periodo "eccedente" (le 4 settimane) entro i 24 mesi successivi all'anno di maturazione, la fruizione non potrà più essere richiesta, sempre che vi sia stato un espresso invito in tal senso da parte del datore di lavoro, accompagnato dall'avvertimento che il periodo di ferie non godute non potrà essere sostituito dalla relativa indennità. In assenza di invito, in luogo del periodo di ferie non goduto, verrà

corrisposta, entro il mese successivo alla scadenza dei 24 mesi, una indennità pari alla retribuzione spettante. Si conferma altresì che il trasferimento non può essere disposto nei confronti del dirigente che abbia compiuto il 55° anno di età; tale divieto viene esteso nei confronti di quello che abbia compiuto il 50° e sia genitore di figli minori: ciò sempre fatto salvo diverso accordo tra le parti.

In conclusione, resta "debole" la tutela del dirigente licenziato con breve anzianità aziendale, ma si riscontrano profili migliorativi con riferimento ad altri istituti.



*Avv. Carlo A. Galli*  
*Equity Partner - Marco De Bellis & Partners*



# PROGETTO ITALIA al via con l'aumento di capitale

Nel frattempo Terna fa shopping in Sud America  
e Campari ottiene un financing da 500 milioni

C



Con l'aumento di capitale da 600 milioni di euro è partito ufficialmente Progetto Italia, l'iniziativa volta a supportare la ripresa del settore nazionale delle grandi opere e delle costruzioni e aumentare la competitività delle aziende italiane sui mercati internazionali, lanciato lo scorso agosto da Salini Impregilo insieme a Cdp Equity. Nutrito il parterre di consulenti coinvolti nell'operazione che testimonia l'attivismo delle imprese in quest'ultima parte dell'anno. Contestualmente, infatti, Terna ha concluso una importante acquisizione in Brasile, mentre Campari ha ottenuto 500 milioni da un pool di tre banche.

## PROGETTO ITALIA: GLI STUDI NELL'AUMENTO DI CAPITALE DA 600 MILIONI DI SALINI IMPREGILO

BonelliErede, Shearman & Sterling e Giliberti Triscornia e associati hanno assistito Salini Impregilo nell'aumento di capitale da 600 milioni di euro appena conclusosi con successo e destinato a supportare, in via prioritaria, Progetto Italia, vale a dire il progetto industriale di sistema – che è parte del più ampio piano industriale della società relativo al triennio 2019-2021 – volto a supportare la ripresa del settore nazionale delle grandi opere e delle costruzioni e aumentare la competitività delle aziende italiane sui mercati internazionali, lanciato lo scorso agosto insieme a Cdp Equity (società controllata da Cassa depositi e prestiti). Cdp Equity, Banco Bpm, Intesa Sanpaolo, Unicredit e l'azionista di controllo dell'emittente, Salini Costruttori hanno ricevuto allocazioni pari all'intero importo dei rispettivi impegni di sottoscrizione.

Per tale operazione, la società si è avvalsa di BofA Securities e Citigroup, in qualità di joint global coordinator e joint bookrunner, Natixis, in qualità di co-global coordinator e joint bookrunner, nonché Banca Finnat ed Equita Sim, in qualità di co-lead manager.

BonelliErede ha assistito Salini Impregilo in relazione a tutti gli aspetti dell'operazione, anche in veste di coordinatore del team dei consulenti. In particolare, BonelliErede ha agito con un team multidisciplinare coordinato dai partner **Roberto Cera** e **Silvia Romanelli** e composto dal managing associate **Riccardo Salerno**, dall'associate **Edoardo Fratini** e da **Isidoro Pietro Livia** e **Vittorio Ciaramelli** per i profili corporate, di m&a e di equity capital market.



Roberto Cera



Tobia Croff

Il partner **Marco Arato** e il managing associate **Filippo Chiodini** hanno seguito gli aspetti di diritto fallimentare. Per i profili di banking hanno agito il partner **Emanuela Da Rin**, il managing associate **Alfonso Stanzione** e il senior associate **Giovanni Battaglia**; **Francesco Anglani**, partner, **Omar Diaz**, managing associate, e **Giorgio Bitonto**, senior associate, hanno seguito gli aspetti antitrust.

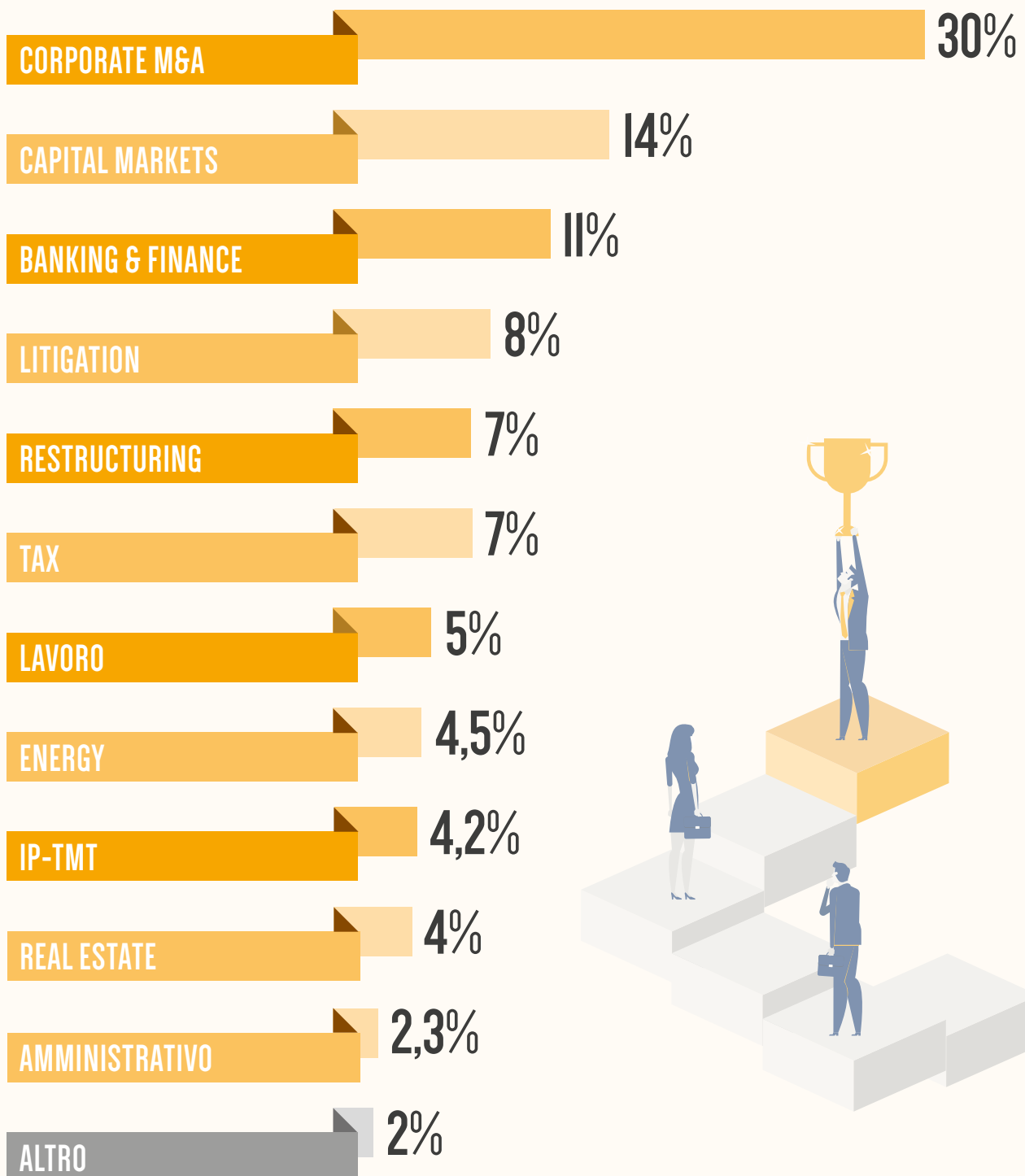
Shearman & Sterling ha assistito Salini Impregilo per i profili internazionali del collocamento istituzionale, con un team guidato dal partner **Tobia Croff** e il counsel **Emanuele Trucco**, e coadiuvato dagli associate **Marco Barbi** e **Greta Dell'Anna** e dalla trainee **Federica Alici Biondi**.

Nell'ambito del Progetto Italia, Giliberti Triscornia e associati ha assistito Salini Impregilo con un team coordinato da **Alessandro Triscornia**, composto da **Ilaria Zingali** con focus particolare sui profili concordatari e di equity investment delle banche, con l'assistenza dei senior associate **Camilla Peri** ed **Emilio Bettaglio**, **Federico Fischer** per gli accordi con gli istituti finanziari, **Carmine Oncia**, per gli aspetti legati all'acquisto e sottoscrizione dei bond emessi da Astaldi, e **Giuseppe Cadel** per gli aspetti corporate.

Linklaters ha assistito BofA Securities, Citigroup, Natixis, Banca Finnat ed Equita Sim per i profili nazionali e internazionali dell'aumento di capitale e del collocamento istituzionale, con un team coordinato dai partner **Ugo Orsini** e **Luis Roth** e composto dalla counsel **Cheri De Luca**, dal managing associate, **Francesco Eugenio Pasello**, dagli associate **Marta Fusco** e **David Adler** e dal trainee **Daniele Casà**.

White & Case ha assistito Intesa Sanpaolo in relazione a tutti gli aspetti dell'operazione con un team multidisciplinare coordinato dai partner **Maria Cristina Storchi** e **Andrea**

## I SETTORI che tirano



Periodo: 12 novembre 2019 - 25 novembre 2019 • Fonte: legalcommunity.it





# LEGALCOMMUNITY AWARDS

# FINANCE

7° edizione

**VOTA QUI IL TUO PREFERITO**

Giovedì 5 marzo 2020 • 19.15

**Superstudio Più**

Via Tortona, 27  
Milano

Sponsor

**ALANTRA**

**#LcFinanceAwards**



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

**Novarese** e composto dagli associate **Tiziana Germinario** e **Francesco Pirisi**, nonché Banco Bpm in relazione all'aumento di capitale di Salini Impregilo, con un team guidato dai partner **Maria Cristina Storchi** e **Ferigo Foscari**.

L'operazione ha presentato numerosi profili di complessità e innovatività avuto riguardo, tra l'altro, alla rilevanza e alla natura di operazione di sistema del Progetto Italia, al novero dei soggetti coinvolti sui diversi tavoli negoziali, alla tempistica particolarmente serrata, alla circostanza che anche Astaldi, la cui prospettata acquisizione è parte del Progetto Italia, sia una società quotata e che sia interessata da un procedura concorsuale, nonché alla significatività di tale prospettata acquisizione, alle recenti novità che hanno interessato la normativa in materia di offerte e prospetti e alle caratteristiche dell'aumento di capitale stesso, ivi inclusa l'inscindibilità, che l'hanno resa di fatto un'operazione senza precedenti sul panorama italiano.

#### La practice

Capital market/ Corporate finance

#### Il deal

Aumento di capitale di Salini Impregilo

#### Gli studi

BonelliErede, Giliberti Triscornia e Associati, Linklaters, Shearman & Sterling,

#### Gli avvocati

Roberto Cera, Silvia Romanelli, Marco Arato, Emanuela Da Rin (*BonelliErede*)  
Tobia Croff (*Shearman & Sterling*)  
Alessandro Triscornia (*Giliberti Triscornia e Associati*)  
Ugo Orsini, Luis Roth (*Linklaters*)  
Maria Cristina Storchi, Andrea Novarese (*White & Case*)

#### Le banche e gli advisor

BofA Securities e Citigroup, Natixis, Banca Finnat, Equita

#### Il valore

600 milioni



Mario Lisanti



Ferdinando Poscio

## ASHURST E CLIFFORD CHANCE NEL FINANZIAMENTO DA 500 MILIONI DI CAMPARI

Ashurst e Clifford Chance hanno assistito rispettivamente **Davide Campari** e le banche finanziatrici in relazione ad un finanziamento "term loan" pari a 250 milioni e a un finanziamento "revolving" di pari ammontare, entrambi con scadenza a 5 anni, concessi da Banco Bpm, Intesa Sanpaolo e UniCredit. Il "term loan" è finalizzato al rimborso anticipato del finanziamento esistente tra la società e le medesime banche finanziatrici, mentre la linea "revolving" servirà a supportare l'attività d'impresa della società.

Il team di Ashurst che ha assistito Campari è composto dal banking partner **Mario Lisanti**, coadiuvato dal senior associate **Gian Luca Coggiola** e dal trainee **Alessandro Generali**, e dal counsel **Fabio Balza** per gli aspetti fiscali.

Le banche finanziatrici sono state assistite da Clifford Chance, con un team guidato dal partner **Ferdinando Poscio** del dipartimento Finance & Capital Markets, coadiuvato dal senior associate **Pasquale Bifulco** e da **Francesco De Micheli**.

#### La practice

Banking & finance

#### Il deal

Finanziamento a Campari

#### Gli studi

Ashurst, Clifford Chance

#### Gli avvocati

Mario Lisanti (*Ashurst*)  
Ferdinando Poscio (*Clifford Chance*)

#### Le banche

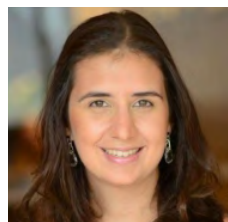
Banco Bpm, Intesa Sanpaolo e UniCredit

#### Il valore

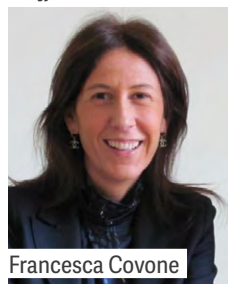
500 milioni di euro

## TERNA RILEVA LA SPV BRASILIANA PER L'ELETTRICO DI CONSTRUTORA QUEBEC CON DENTONS

Lo studio legale Dentons ha assistito Terna nell'operazione di acquisizione da Construtora Quebec – tramite la controllata Terna Plus – del controllo della prima delle due società di progetto titolari delle concessioni di realizzazione e gestione di circa 350 chilometri di infrastrutture di trasporto di elettricità in Brasile. Il valore complessivo del contratto, comprensivo dei costi di sviluppo e realizzazione delle opere, è di circa 130 milioni di dollari e sarà finanziato in gran parte attraverso un'operazione di project financing. Dentons ha agito con un team multi-giurisdizionale coordinato dal partner **Giovanni Diotallevi** e composto dal partner **Gabriella Maranesi Najjar** e dagli associate **Stefania Verroca**, **Luís Otávio Fernandez Pinto**, **Fernando Henrique Lopes**, **Ana Beatriz Coelho** e **Matheus Viola**. Il venditore è stato assistito dallo studio Fialho Salles Advogados, con un team composto dal partner **Alice Cotta Dourado** e dall'associate **Débora Resende Castanheira de Carvalho**. L'ufficio legale di Terna – guidato da **Francesca Covone** – ha seguito l'operazione



Gabriella Maranesi  
Najjar



Francesca Covone

con il team coordinato da **Daniela Carria** e composto da **Laura Longobardo**, **Alessandra Panniello**, **Andrea Pulcioni** e **Francesco Guidotti**. Il progetto contempla la costruzione di due linee da 500 chilowatt per la trasmissione dell'energia elettrica nello stato del Minas Gerais, nel Brasile centrorientale e, in particolare, la 'Linha Verde I' da circa 160 chilometri e la 'Linha Verde II' di circa 190 chilometri, che consentiranno di incrementare l'efficienza, la sicurezza e la sostenibilità della rete elettrica brasiliana e, al contempo, di sfruttare il potenziale della generazione da fonti rinnovabili.

### La practice

Project finance/ m&a

### Il deal

Terna rileva la spv brasiliana di  
Construtora Quebec

### Gli studi

Dentons, Fialho Salles Advogados

### Gli avvocati

Giovanni Diotallevi, Gabriella Maranesi  
Najjar (*Dentons*)  
Alice Cotta Dourado (*Fialho Salles  
Advogados*)

### I team inhouse

Francesca Covone, Daniela Carria, Laura  
Longobardo, Alessandra Panniello, Andrea  
Pulcioni e Francesco Guidotti (*Terna*)

### Il valore

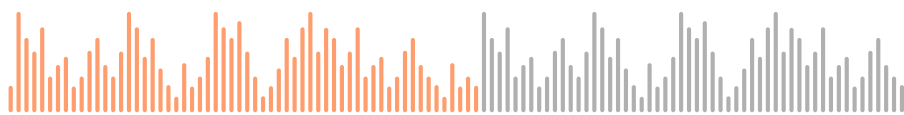
130 milioni di dollari



LEGALCOMMUNITY

# #complex, l'avvocatura oltre la superficie

## Il podcast di Nicola Di Molfetta



Ogni giovedì un nuovo episodio su [legalcommunity.it](https://legalcommunity.it)





DA SINISTRA: GIORGIO MARIANI, CARLO GAGLIARDI, ALESSANDRO LUALDI E FRANCESCO SALTARELLI

# DELOITTE, STS E LEGAL DIVENTERANNO SOCIETÀ

Cambio di ragione sociale in agenda per il 2020. Intanto, le strutture dell'advisory del colosso della consulenza si concentrano sull'm&a. In arrivo nuove mosse nell'acquisition finance e nel labour

di nicola di molfetta

Un lungo elenco di progetti. Alcuni già avviati. Altri pronti a essere cantierizzati. Dopo aver chiuso l'ultimo esercizio con un fatturato congiunto di 106 milioni di euro e con una crescita che, per il secondo anno consecutivo, si è attestata a doppia cifra (11%), per il tax e il legal di Deloitte il 2020 sarà l'anno della trasformazione in società. A rivelarlo in anteprima a MAG sono **Alessandro Lualdi** e **Carlo Gagliardi**, rispettivamente managing partner di Sts Deloitte e di Deloitte Legal. «Abbiamo già costituito una Stp e una Sta – dice Lualdi – che al momento sono, per così dire, ancora “dormienti”. Stiamo facendo tutti i check e le verifiche necessarie al passaggio. La road map prevede il cambio di

forma giuridica entro la prima metà del 2020». Per Lualdi si tratta di un passo che si rende opportuno soprattutto alla luce della crescita e dell'evoluzione che il tax e il legal di Deloitte hanno registrato in questi anni.

Del fatturato abbiamo già detto. Quanto all'organico dello studio, oggi il totale dei professionisti attivi in queste divisioni del colosso della consulenza ha superato quota 830. Mentre il numero dei partner è di 82.

«Arrivati a queste dimensioni e a questi volumi – riprende Lualdi – il vestito dell'associazione professionale comincia a starci stretto». Anche dopo la trasformazione in società, inoltre, «Sts e Legal resteranno due società separate. La Stp multidisciplinare è un'opzione che potremo considerare più avanti», aggiunge il managing partner di Sts. Sempre a tale proposito, però, Lualdi e Gagliardi sottolineano che sul piano operativo le due strutture hanno «una sola faccia» e agiscono in maniera «coordinata».

Detto questo, la trasformazione in società è

Altra novità riguarda l'espansione territoriale. Cresce il numero di sedi del network lungo lo Stivale. Dopo lo sbarco a Bari, il brand Deloitte arriverà a Treviso, Parma e Varese. «Siamo sul territorio – afferma Lualdi – e per noi è fondamentale. Andiamo ad aggiungere la componente tax oltre a quella revisione che è già attiva. Il nostro è un modello di prossimità che comunque opera in un'ottica di sinergia tra sedi: Treviso con Padova, Parma con Bologna e Varese con Milano, per esemplificare. A Bari aggiungeremo la componente tax a quella legal e a quella della revisione che saranno tutte ospitate all'interno di un'unica sede». Si tratta del centralissimo Palazzo Mincuzzi, un edificio iconico nel pieno centro del capoluogo pugliese dove avrà sede anche il centro d'eccellenza per il diritto amministrativo ([si veda il numero 129 di MAG](#)). «Si tratta di un modello operativo che replicheremo anche in altre aree di pratica – afferma il managing partner di Deloitte Legal, Carlo Gagliardi – a cominciare dal corporate m&a. Avremo anche un

#### LO STUDIO in cifre

**2**

*Le unità operative di Deloitte nel tax e legal: Sts Deloitte e Deloitte Legal*

**830+**

*I professionisti Deloitte impegnati nelle aree tax e legal*

**82**

*Il numero complessivo dei soci*

**8**

*I nuovi ingressi nel periodo tra marzo e ottobre 2019*

**106**

*I milioni di fatturato aggregato tra Sts e Legal*

un passo opportuno anche per migliorare la gestione di un'organizzazione complessa. «Siamo un'associazione professionale che ha acquisito una Srl – sottolinea Gagliardi, ricordando l'operazione con cui Deloitte Legal ha integrato In2Law nell'estate del 2018 –. Inoltre, con la trasformazione in società potremo gestire al meglio anche le eventuali esigenze di pianificazione finanziaria». E poi, non va trascurato il fatto che all'estero le branch tax & legal di Deloitte sono costituite quasi sempre in forma societaria, per cui con questo passaggio si realizzerà un'uniformità rispetto alle altre giurisdizioni oltre che al resto delle unità del gruppo.

centro d'eccellenza dedicato alla crisi d'impresa e uno focalizzato su Ip e fashion law». Queste strutture non avranno necessariamente una connotazione territoriale. Il fatto che il centro d'eccellenza per l'amministrativo sia basato Bari dipende più che altro dal fatto che il socio responsabile della practice (**Francesco Paolo Bello**) è di stanza nella città levantina.

A proposito dell'm&a, Lualdi e Gagliardi sottolineano come il commitment dello studio su questo fronte sia massimo. Lato tax, sotto la guida del socio **Francesco Saltarelli** e, lato legal, sotto quella del partner **Giorgio Mariani**, Deloitte

ha visto crescere la performance nel settore. Guardando solo ai deal di m&a, nei primi dieci mesi del 2019 (secondo i dati Mergermarket) Deloitte ha seguito quindici operazioni per un valore complessivo di 273 milioni di euro. E questo se ci si attiene ai valori pubblici. Il dato reale, invece, pare si aggiri attorno al miliardo. In tutto il 2018, invece, i deal erano stati sette.

Se poi allarghiamo il campo d'osservazione a tutta l'attività corporate, il track record dell'anno arriva a contare 26 operazioni. L'attività d'investimento dello studio su questo fronte è stata costante. Sia sul fronte tax, dove a settembre si è registrato l'arrivo del partner **Giorgio Orlandini**, proveniente da Hi.lex e con trascorsi in Cba e Pirola Pennuto Zei. Sia su quello legal, dove nel corso dell'anno sono arrivati la managing associate, ex Jones Day, **Laura Tredwell**, il socio, ex Chiomenti, **Ubaldo Messina** e da ultima l'of counsel, ex Simmons & Simmons, **Carlotta Robbiano**, con la quale lo studio ha rafforzato ulteriormente il presidio nel private equity.

In sinergia con il corporate m&a, inoltre, sta crescendo l'attività dello studio sul fronte del diritto doganale, così come quella nel real estate.

Tra i prossimi obiettivi strategici, fanno sapere i managing partner di Sts Deloitte e Deloitte Legal, c'è il rafforzamento dell'acquisition finance, così come quello del labour dove lo studio potrà avviare importanti sinergie anche con i colleghi dell'americano Epstein Becker Green, con cui l'organizzazione ha siglato un'alleanza la scorsa primavera. Nel diritto del lavoro, secondo insistenti voci di mercato, Deloitte Legal potrebbe presto mettere a segno un lateral hire di primissimo piano, riuscendo a portare in squadra un socio di peso.

Infine, tra i progetti in cantiere e pronti a essere lanciati, «c'è il servizio di family office – ricorda Lualdi –. Anche questa è una linea di business che sviluppiamo in coerenza con l'impegno sul più generale fronte corporate. L'obiettivo è lavorare

#### LA MAPPA | Sedi di Deloitte Legal e Deloitte Sts in Italia



al fianco delle famiglie imprenditoriali del Paese, assisterle nella gestione delle questioni private così come per quelle aziendali. Qui, possiamo giocare la carta dell'indipendenza. In questo ambito, inoltre, svilupperemo anche i servizi di art advisory».

Insomma, Deloitte nel tax come nel legal è in manovra. L'obiettivo è proseguire con la crescita «double digit» ma anche con una maggiore attenzione alla «qualità della vita dei professionisti che decidono di fare questo percorso con noi – conclude Lualdi, nel ruolo di responsabile Italia dei servizi fiscali e legali di Deloitte –. Abbiamo lanciato una serie di programmi interni per la tutela del benessere delle persone, il rispetto della diversity, l'attenzione all'impatto della nostra attività sulla società e il rispetto dell'ambiente. Essere una realtà che produce ricavi e garantisce carriere è importante, ma siamo convinti che sia altrettanto fondamentale essere un'organizzazione responsabile e attenta al mondo in cui è calata». ■



# IL TRUST E LA BARRIERA PSICOLOGICA

Il Veneto è da molti anni un territorio al quale è stato data e continua ad avere grande attenzione nel mondo della consulenza e della finanza. Prova ne sia che sono in continuo aumento l'apertura di banche estere e studi legali di matrice prevalentemente milanese. Una tematica che sta avendo particolare interesse in questa area territoriale è sicuramente il passaggio generazionale e la "governance" dei patrimoni delle famiglie di imprenditori che oggi più di ieri guardano al futuro delle nuove generazioni con molta preoccupazione. Questo pone la necessità di offrire soluzioni certamente espressione di competenza ma soprattutto idonee a far superare limiti culturali che molto spesso si frappongono nelle scelte che appaiono essere le più corrette. In questo quadro si pone sicuramente l'istituto del Trust che appare, nella immaginazione dell'imprenditore non avvezzo a ragionamenti particolarmente sofisticati, uno strumento sì affascinante ma al tempo stesso di difficile comprensione e dal quale diffidare. In vero il Trust, di cui alla Convenzione del L'Aja del 1/08/1985 sulla Legge Applicabile ai Trusts e al loro Riconoscimento resa esecutiva in Italia con Legge 16/10/1989 n. 364, ed entrata in vigore il 1/01/1992, non costituisce un fenomeno particolarmente diffuso nel nostro sistema alla stregua dei paesi anglo-sassoni anche se negli ultimi anni è in continuo e progressivo aumento. Esso risponde nel modo più duttile alle esigenze di pianificazione familiare sia durante la vita dei disponenti sia per il tempo in cui avranno cessato di vivere, anche con riguardo alla governance societaria e alla continuità aziendale. Il Trust quindi si rivela particolarmente utile nella pianificazione familiare sotto diversi profili: dalla gestione di partecipazioni societarie alla governance di gruppo,

dalla individuazione degli eredi alla attribuzione di benefici economici definiti, dal risparmio fiscale nel passaggio delle partecipazioni fino all'attribuzione dei dividendi e del capital gain per il caso di vendita delle partecipazioni. Attraverso il trust si realizza una netta separazione dalla sfera giuridica del disponente del "patrimonio destinato" che passa in piena proprietà al trustee, attuando una forte tutela e garanzia di detto patrimonio. Ma è proprio questo che genera quel senso di diffidenza verso il trust che potrebbe essere superato, ad esempio, rivolgendosi alle c.d. trustee companies operanti in Italia: soggetti altamente professionali che operano sotto controllo e vigilanza e ai quali i professionisti chiamati ad assistere il disponente dovrebbero rivolgersi con maggiore disponibilità.



*Avv. Roberto Ceccon*  
*Partner AC Law - Ceccon & Associati - Avvocati Associati*



Giulio Graziani e Antonello Leogrande fondano Freebly, prima società tra avvocati in forma benefit in Italia.

A MAG svelano in anteprima le caratteristiche del progetto fondato sui concetti di flessibilità e libertà

di nicola di molfetta

# UNA LAW FIRM PER AVVOCATI FREELANCE

GIULIO GRAZIANI E ANTONELLO LEOGRANDE

Uno studio legale costituito in forma di società tra avvocati (Sta) benefit. Una piattaforma concepita per ribaltare la narrativa della moderna organizzazione legale dove i professionisti sono considerati fondamentalmente “fattori di produzione” intellettuale, legati a una struttura a cui devono rendere conto delle performance, oltre che del tempo e modus operandi.

Un progetto che vuole provare a ribaltare gli schemi e definire un nuovo paradigma per l'esercizio in forma collettiva dell'attività legale, con un'equity aperta per statuto, il focus concentrato sui concetti di flessibilità e lavoro agile e lo studio visto come infrastruttura per la diffusione di servizi forniti da avvocati indipendenti.

L'idea porta la firma di **Giulio Graziani** e **Antonello Leogrande** che hanno fondato Freebly, prima Sta benefit italiana.

Graziani, 44 anni, è ceo della società. In precedenza è stato socio di Elexia dove ha anche ricoperto il ruolo di managing partner fino allo scorso ottobre. Leogrande, l'altro socio fondatore, ha 56 anni ed è il responsabile dell'italian desk della law firm Gunnercook (di cui resta partner) una delle realtà più innovative sulla scena del mercato dei servizi legali inglese.

I due si sono incontrati la prima volta nel 2010 durante un corso estivo organizzato dal Consiglio Nazionale Forense alla City University of London. «Da subito c'è stata empatia ed è nata un'amicizia che ci ha consentito negli anni di mantenere vivo il rapporto personale e sviluppare le numerose affinità professionali in materia di business law», raccontano in occasione dell'intervista a MAG.



## DI CHE SI TRATTA

Le società benefit rappresentano un'evoluzione del concetto di azienda. Mentre le società tradizionali esistono con l'unico scopo di distribuire dividendi agli azionisti, le società benefit sono espressione di un paradigma più evoluto: integrano nell'oggetto sociale, oltre agli obiettivi di profitto, lo scopo di avere un impatto positivo sulla società e sulla biosfera. Una società benefit è un nuovo strumento giuridico che crea una base per l'allineamento della missione nel lungo termine e la creazione di valore condiviso.

«Negli ultimi anni le vite di entrambi sono state travolte da imprevisti eventi familiari, grazie ai quali abbiamo contemporaneamente fatto analoghi percorsi di consapevolezza sui veri valori umani». La condivisione della necessità di riorganizzare il work-life balance e, al tempo stesso, i rispettivi percorsi professionali in strutture sempre più organizzate hanno fortemente contribuito a riprogrammare esistenze e carriere, consolidando il legame. «Questo nostro nuovo approccio alla vita e alla professione si è scontrato con un sistema ancorato a stereotipi che ci hanno fatto sentire diversi». Tuttavia, proprio la particolarità di ciascuna esperienza personale, a detta di Graziani e Leogrande, può rappresentare un valore aggiunto «anche nell'esercizio della professione». Ed è per questo che i due avvocati hanno «deciso di costruire un modello che accogliesse le persone in quanto tali, oltre che come professionisti, perché consideriamo le differenze individuali un valore per il gruppo».



GIULIO GRAZIANI

RITENIAMO CHE LA SOCIETÀ BENEFIT PORTI VANTAGGIO A TUTTI GLI STAKEHOLDERS E RAPPRESENTI LA MASSIMA GARANZIA DEL BILANCIAMENTO TRA INTERESSI DI PROFITTO E IMPEGNI ETICI

Ai nastri di partenza, il team professionale di Freebly conterà cinque avvocati, inclusi i fondatori. Ma l'intenzione è crescere, attirando i profili giusti. Professionisti con un business case e una visione della professione allineata a quella del modello proposto dallo studio. L'adesione a Freebly prevede il pagamento di una quota. Si tratta di 5mila euro per il primo anno che scalano fino a zero nel corso dei cinque anni seguenti, quando poi a ciascun Freebly lawyer verrà data la possibilità di accedere all'equity.

La peculiarità del modello Freebly sta proprio nel rapporto tra la Sta e gli avvocati che di fatto sono i primi clienti. La società,



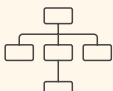
ANTONELLO LEOGRANDE

”

IL RAPPORTO CHE L'AVVOCATO INSTAURA CON FREEBLY È DI TIPO CONSULENZIALE, CONTRATTUALIZZATO ANNUALMENTE, E BASATO SUL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI CHE L'AVVOCATO STESSO SI È POSTO E CHE HA CONDIVISO CON LA SOCIETÀ

infatti, svolge fondamentalmente l'attività di fatturazione e fornisce agli avvocati che aderiscono alla piattaforma una serie di servizi che vanno dalla logistica (in uno spazio di co-working a due passi da San Babila a Milano), al marketing, passando per le attività di formazione e personal development. «Freebly è il futuro – dice Graziani – è lo studio moderno, dematerializzato, dove anche i costi fissi diventano variabili, che nasce sul presupposto che gli avvocati lavorino prevalentemente in smart working e dai clienti, usufruendo delle tecnologie esistenti e degli uffici in co-working messi

## IL PROGETTO IN CIFRE

1 

Freebly è la prima Sta benefit italiana

2 

Sono i soci fondatori

1 

La sede della società è a Milano in un co-working

5 

Il numero di avvocati che raggruppa oggi

5mila 

Gli euro che si pagano il primo anno come fee di adesione

a disposizione dalla società». «Abbiamo deciso di lanciare questo modello innovativo e alternativo – si inserisce Leogrande – perché riteniamo che sia necessario riportare la persona al centro e perché siamo convinti che persone felici possano essere migliori avvocati a beneficio dei clienti».

L'obiettivo di questa operazione? «Essere il primo modello innovativo nel mercato legale nazionale, nel quale gli avvocati possano esprimere le potenzialità, liberi

# 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







di fissare gli obiettivi in un contesto che rispetti la scala di priorità di ciascuno».

**Perché avete deciso di costituire Freebly in forma di società benefit?**

*Giulio Graziani (GG):* La decisione è stata determinata dal voler portare il tema della sostenibilità anche al centro del mercato legale nazionale. Riteniamo che la forma giuridica di società benefit porti vantaggio a tutti gli stakeholders e che rappresenti la massima garanzia di una trasparente politica di bilanciamento tra gli interessi di profitto e impegni etici.

**Una questione di coerenza con la vision che sta alla base del progetto?**

*Antonello Leogrande (AL):* Se vogliamo proporre una cultura di cambiamento ai nostri clienti, noi stessi dobbiamo rappresentare il cambiamento.

**In che modo realizzerà l'obiettivo di avere un impatto positivo sulla società?**

*GG:* Freebly ha elaborato una strategia di sostenibilità ispirata dalle due fonti principali che sono la dichiarazione dei diritti umani e l'agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile.

**Quali sono i focus strategici che la società intende perseguire?**

*AL:* Sono il valore sociale interno, ovvero benessere e felicità dei soci, dipendenti, consulenti e collaboratori, attraverso l'implementazione di un piano di welfare innovativo volto ad agevolare il raggiungimento di crescita professionale e personale di ognuno e la costruzione di un ambiente lavorativo basato sul rispetto della persona e armonia nelle relazioni.

**Mentre riguardo al valore sociale esterno?**

*GG:* Freebly si esprime attraverso due mezzi: la filantropia, intesa come donazioni e sponsorizzazione di progetti in linea con i riferimenti valoriali, e le attività pro bono.

**Come funzionerà Freebly? In che senso possiamo dire che sarà una piattaforma di servizi legali?**

*AL:* Freebly è molto più che una semplice piattaforma di servizi legali, perché, oltre a questi, offriamo anche servizi differenti alle imprese e ai privati, quali quelli di personal development, formazione, percorsi di strategia di sostenibilità.

**La società ha di fatto due tipologie di clienti, gli avvocati di Freebly e i clienti di Freebly...**

*GG:* Esatto. A favore degli avvocati forniamo numerosi servizi tra cui, un supporto da parte dei coach nella fase di induction al modello, branding e marketing dedicato, software e infrastrutture tecnologiche per la gestione documentale e delle pratiche, oltre a quelli tipici di back office di cui un avvocato necessita. Nei confronti dei clienti, invece, l'offerta sarà varia e diversificata anche in funzione degli avvocati che aderiranno al nostro modello.

**In quanti professionisti cominciate?**

*GG:* Cinque, inclusi noi fondatori. Freebly è una piattaforma open source, un modello estremamente flessibile sotto il profilo strutturale, ma allo stesso tempo una law firm con una forte identità in termini di vision e mission. Abbiamo deciso di organizzare Freebly ragionando sui servizi che vorremo offrire internamente agli avvocati ed esternamente ai potenziali nuovi clienti.

**Quindi?**

*AL:* Sono state identificate tre macro aree: servizi legali, personal development e sostenibilità. Di conseguenza, la parte legale vede inizialmente il nostro apporto con l'affiancamento di diversi nostri

## L'inclusione lavorativa delle persone con Disturbi Specifici dell'Apprendimento e il percorso di certificazione Dyslexia Friendly per le aziende

*Incontro riservato a professionisti HR, Marketing,  
Comunicazione, CSR e Diversity & Inclusion*

**Mercoledì 4 dicembre 2019**  
**Ore 10,30 - 13,00**

L'Academy Inclusive Mindset è ospitata  
da **Simmons & Simmons**  
Via Tommaso Grossi 2, Milano

In Italia si stima che i Disturbi Specifici dell'Apprendimento (dislessia, disgrafia, discalculia, disortografia) interessino circa 2.000.000 di persone, di queste circa 12.000 annualmente si affacciano al mondo del lavoro. Secondo il **MIUR**, In Italia quasi **3 alunni su 100 hanno un Disturbo Specifico dell'Apprendimento** (2,9%, dato anno scolastico 2016/2017).

Parliamo di oltre 250.000 persone. Tra di esse, il 42,5% ha una certificazione che riguarda la **dislessia**, il 20,8% la **disortografia**, il 19,3% la **discalculia** e il 17,4% la **disgrafia**.

Un dato più che quadruplicato rispetto allo stesso censimento fatto nell'anno scolastico 2010/2011, a dimostrazione di una sensibilità crescente rispetto alla necessità di diagnosi e soprattutto rispetto al mettere in campo delle misure per consentire alle persone di esprimere al meglio le proprie competenze e le proprie potenzialità. Nella scuola e nell'università e, naturalmente, nel mondo del lavoro.

### AGENDA DELL'INCONTRO

**10,30 - 11,00**

Saluti di Benvenuto e introduzione **Fabio Lanzillotta** COO | CFO Simmons & Simmons

**11,00 - 11,45**

Intervento di **Susanna Marchisi**, Presidente Comitato DSA e lavoro, Associazione Italiana Dislessia

**11,45 - 12,30**

Tavola Rotonda con le testimonianze delle aziende

**12,30 - 13,00**

Question Time

Coordina l'incontro Marco Buemi, Social Innovation Manager - Inclusive Mindset

Per informazioni e adesioni: [info@inclusivemindset.it](mailto:info@inclusivemindset.it)

Registrazione on-line: [inclusivemindset.org/registrazione/](http://inclusivemindset.org/registrazione/)

L'Academy di Inclusive Mindset è organizzata in collaborazione con

collaboratori. Per quella di personal development sono stati contrattualizzati coach e formatori, infine, per l'ambito sostenibilità abbiamo una consulente dedicata. Lo staff di back office conta su una responsabile comunicazione e marketing, un'esperta di branding e un responsabile It.

#### Cosa caratterizzerà un "Freebly lawyer"?

GG: La prima caratteristica è quella di sentirsi imprenditori di se stessi. Per noi la selezione dei professionisti è molto importante, non abbiamo limiti alla differenziazione delle practice, cerchiamo avvocati con un proprio portafoglio, in possesso di un sufficiente livello di seniority, provenienti da primari studi legali nazionali e internazionali, che desiderano la loro autonomia mantenendo uno standing di rilievo e un posizionamento nella community.



OPERIAMO UNA TRATTENUTA  
SUL FATTURATO GENERATO DAL  
PROFESSIONISTA CHE È AL MASSIMO  
DEL 30% E CHE VARIA IN FUNZIONE DEI  
RICAVI GENERATI

GIULIO GRAZIANI

#### Professionisti dall'indole indipendente ma aperti a fare squadra...

AL: Un Freebly lawyer è colui che ha un forte senso di libertà, che ha raggiunto una elevata consapevolezza delle qualità e competenze professionali e che mira al raggiungimento della corrispondenza tra life-style e work-style.

#### Come sarà strutturata la relazione tra avvocati e Freebly?

GG: L'avvocato che decide di aderire a Freebly sarà sottoposto a un percorso di

## IL NOME

freebly

Il nome Freebly nasce dalla crasi tra le parole freedom e flexibility che rappresentano concetti esistenziali alla base di ogni scelta di vita di ogni Freebly lawyer.

valutazione e selezione da parte dei nostri formatori e coach, dopodiché, qualora l'esito sia positivo, verrà supportato nella definizione degli obiettivi.

#### E passata questa fase?

AL: Il rapporto che l'avvocato instaura con Freebly è di tipo consulenziale, contrattualizzato annualmente, e basato sul raggiungimento degli obiettivi che l'avvocato stesso si è posto e che ha condiviso con la società. L'avvocato verserà una piccola fee annuale che andrà a decrescere con il passare del tempo e il rinnovo del rapporto, e dopo cinque anni sarà azzerata.

#### Quindi bisognerà pagare una fee per accedere alla piattaforma per cinque anni: e poi?

GG: La logica del contratto annuale non rinnovabile, caratterizzato dalla definizione degli obiettivi, consentirà all'avvocato e a Freebly di giungere dopo cinque anni ad aver compreso se la modalità di relazione professionale è risultata proficua da ambo le parti. Qualora ciò fosse constatato, abbiamo previsto la possibilità per l'avvocato di esercitare una "opzione call" per l'acquisto di una quota percentuale della società, e questa è un'ulteriore motivazione per la quale abbiamo deciso di adottare una forma giuridica di società di capitali.

»»»





LC PUBLISHING GROUP  
presenta:

# LEX MACHINE

di Nicola Di Molfetta

Lunedì 2 Dicembre  
ore 18,30

Mondadori Megastore  
Via Marghera 28 - Milano

**REGISTRATI**

**Ne parleranno con l'autore:**

**Andrea Arosio**

Managing Partner *Linklaters*

**Giuseppe La Scala**

Senior Partner

e Presidente del Consiglio di Amministrazione

*La Scala Società tra Avvocati*

**Vinicio Nardo**

Presidente dell'*Ordine degli Avvocati di Milano*

**Franco Toffoletto**

Managing Partner *Toffoletto De Luca Tamajo*



ACCREDITATO  
DALL'ORDINE DEGLI AVVOCATI DI MILANO  
CON N. 2 CREDITI FORMATIVI

**Per informazioni**  
tel. 02 84243870 - [info@lcpublishinggroup.it](mailto:info@lcpublishinggroup.it)



I CLIENTI CHE FORMANO IL PORTAFOGLIO DELL'AVVOCATO RIMARRANNO SUOI, SENZA VINCOLI GERARCHICI. DETERMINERÀ LE MODALITÀ E TEMPISTICHE DI EROGAZIONE, OLTRE CHIARAMENTE IL COMPENSO DELLA PRESTAZIONE

ANTONELLO LEOGRANDE

#### **I clienti di chi saranno?**

AL: I clienti che formano il portafoglio dell'avvocato rimarranno suoi e il professionista sarà l'unico interlocutore, senza vincoli gerarchici, che determinerà le modalità e tempistiche di erogazione, oltre chiaramente il compenso della prestazione. Una volta stabilito il compenso con il cliente, l'avvocato lo comunicherà a Freebly che gestirà la fatturazione delle prestazioni.

#### **La gestione della fatturazione, quindi, sarà a cura della società. Come sarà regolata la divisione dei compensi tra Freebly e i "suoi" avvocati?**

GG: La regola che abbiamo in Freebly è molto semplice, operiamo una trattenuta sul fatturato generato dal professionista che è al massimo del 30% e che varia in funzione dei ricavi generati.

#### **Quale vantaggio ha un professionista che, invece di mettersi in proprio, sceglie l'alternativa rappresentata dall'adesione a questa piattaforma?**

AL: Noi crediamo che un professionista, ancorché individualista per natura, scegliendo Freebly troverebbe un ambiente stimolante, una comunità di persone che condividono i medesimi valori, il prestigio di essere un first mover nel mercato legale. Inoltre, il vantaggio è rappresentato dal poter godere di un posizionamento e di servizi il cui accesso

sarebbe altrimenti molto oneroso. Noi amiamo dire che l'avvocato che aderisce a Freebly è un freelance di una grande law firm.

#### **Avete anche previsto un sistema per incentivare i Freebly lawyer ad aiutarvi ad ampliare la base professionale dell'organizzazione: come funziona?**

GG: Sì, abbiamo previsto un sistema di referral per gli avvocati che presentano altri professionisti interessati ad aderire al progetto Freebly, che sarà attuabile solo in seguito all'effettivo avvio della relazione consulenziale con il nuovo avvocato e che rimarrà attivo per tutto il tempo che entrambi faranno parte di Freebly.

#### **Oltre agli avvocati, abbiamo detto, i clienti di Freebly saranno le aziende. Qual è il profilo di questa seconda tipologia di clienti Freebly nei vostri piani?**

AL: Abbiamo a una clientela in cerca di professionisti competenti e innovativi con i quali instaurare una relazione che contempli, oltre al rapporto avvocato-cliente, una comunione di intenti e di generazione di valore sociale condiviso. Corporate Social Responsibility e sostenibilità dovrebbero essere il minimo comune denominatore.

#### **La flessibilità è una delle cifre che maggiormente contraddistinguono il progetto: dove avrete sede? Come funzionerà la "logistica"?**

GG: I modelli già consolidati in diversi settori consulenziali hanno dimostrato che il concetto di sede è superabile attraverso l'utilizzo delle tecnologie esistenti e di piattaforme di co-working. Abbiamo scelto di ridefinire il concetto di ufficio affidandoci al leader del mercato di uffici in sharing che conta sedi in oltre 250 città nel mondo in cui il freebly lawyer potrà lavorare. L'avvocato non avrà più una postazione personale, potrà accedere alle aree esclusive di Freebly e a quelle condivise nel co-working tutti i giorni della settimana e potrà usufruire delle sale riunioni su prenotazione. 📍





# UN BRINDISI TAYLOR MADE PER GLI AVVOCATI DELL'ANNO

Lo scorso 20 novembre nella boutique di Canali, Mag e legalcommunity hanno ospitato i 50 protagonisti del 2019 ([si veda il numero 130 di mag](#)). Una serata di stelle legali che ha visto la partecipazione, tra gli altri, di Claudia Parzani, avvocato dell'anno di questa edizione, Stefano Simontacchi, Filippo Troisi, Bruno Gattai, Francesco Tedeschini, Franco Toffoletto e Marcello Giustiniani. A seguire vi proponiamo una carrellata della immagini più belle di questa esclusivissima serata.



















# LA NUOVA FIGURA dell' **INNOVATION MANAGER**

di monica lambrou\*\*

Al fine di agevolare le micro, piccole e medie imprese nei processi di trasformazione tecnologica/digitale e di ammodernamento degli assetti gestionali e organizzativi, già con la legge di bilancio 2019 (legge 145/2018) si è inteso offrire un nuovo strumento concreto che consenta di far fronte alle citate esigenze con il contributo statale. Trattasi, in particolare, del “voucher innovation manager”, un'erogazione economica che, al ricorrere di certi requisiti, può essere oggetto di fruizione da parte delle imprese per sostenere i costi della consulenza di un professionista qualificato. Nello specifico, l'innovation manager sarà chiamato a pianificare strategie finalizzate alla diffusione della cultura

d'innovazione all'interno delle pmi e favorendo l'adattamento alle nuove tecnologie del personale e, in linea generale, delle imprese stesse. Restano escluse, tra le attività di consulenza demandabili al soggetto di cui sopra, quelle relative ai servizi di consulenza prestate per le ordinarie attività amministrative aziendali e commerciali.

Ebbene, con l'emanazione del recente decreto ministeriale del 7 maggio 2019, il Ministero dello Sviluppo Economico ha determinato, a detti scopi, un contributo (il cosiddetto voucher) pari al 50% della spesa della consulenza (sino a 40 mila euro) in favore delle micro e piccole imprese e pari al 30% (sino a 25 mila euro) per quelle medie. Ciò vale, purché tali realtà operino

sul territorio nazionale e che non siano state destinatarie di sanzioni interdittive, risultino in regola con il versamento dei contributi e non siano oggetto di procedure concorsuali.

Occorre, con ciò, soffermarsi sulle caratteristiche soggettive del manager e del rapporto contrattuale cui dar luogo. Stando al decreto, il professionista de quo è una persona fisica accreditata negli albi di Unioncamere ovvero alla Regione o che, comunque, abbia conseguito un dottorato, master, laurea specialistica nelle discipline citate dal decreto ministeriale (o esperienza di sette anni) e che, in ogni caso, ottenga l'iscrizione nell'elenco del Mise.

Ad ogni modo, risulterà necessaria la sottoscrizione di



un contratto di consulenza di almeno nove mesi, avente ad oggetto il supporto del manager nel processo di applicazione di una o più delle seguenti tecnologie abilitanti:

- big data e analisi dei dati;
- cloud, fog e quantum computing;
- cybersecurity;
- integrazione delle tecnologie della next production revolution (Npr) nei processi aziendali;
- simulazione e sistemi cyber-fisici;
- prototipazione rapida;
- sistemi di visualizzazione, realtà virtuale e realtà aumentata;
- robotica avanzata e collaborativa;
- interfaccia uomo-macchina;
- manifattura additiva e stampa tridimensionale;
- internet delle cose e delle macchine;
- integrazione e sviluppo digitale dei processi aziendali;
- programmi di digital marketing;
- programmi di open innovation.

In alternativa, l'innovation manager potrà vedersi demandato il compito di applicare nuovi metodi organizzativi nelle pratiche commerciali, nelle strategie gestionali, nell'organizzazione del luogo di lavoro, purché "comportino un significativo processo di innovazione organizzativa dell'impresa" (articolo 3, comma II) o avviare percorsi di quotazione su mercati, di partecipazione al Programma Elite, di apertura del capitale di rischio a investitori indipendenti specializzati nel private equity o nel venture capital, di utilizzo dei nuovi strumenti di finanza alternativa e digitale.

Appare evidente come, sotto il profilo squisitamente contrattuale e nel silenzio della legge sul punto, il rapporto che si instaura tra l'azienda e il professionista debba ascrivarsi alla disciplina ex articolo 2229 del codice civile e seguenti, quindi, alle regole applicabili alle prestazioni d'opera intellettuale rese da soggetti iscritti in albi e ciò a dispetto della scelta terminologica, posto che, di

norma, per "manager" si intende colui che, alle dipendenze dell'azienda (e, quindi, in regime di subordinazione), si colloca nel livello più alto di inquadramento. L'applicazione delle norme citate comporta, invero, una totale assenza di qualsivoglia vincolo di subordinazione nei confronti dell'impresa a favore di un'assoluta indipendenza del manager, nonché una sostanziale libera recedibilità dell'azienda, purché corrisponda al professionista il rimborso per "le spese sostenute" e "il compenso per l'opera svolta" (articolo 2237 codice civile).

Ad ogni modo, in assenza di una previsione legislativa esplicita sul punto, non è escluso che l'esperienza concreta veda il ricorso a modelli contrattuali differenti e che, in ogni caso, da tale incertezza possa discendere un copioso contenzioso giudiziale. 

\*\* Studio legale Lambrou

\* Rubrica a cura di

Aidp Gruppo Regionale Lombardia





STEFANO AZZALI

# L'ARBITRATO deve fare il "TAGLIANDO"

MAG incontra Stefano Azzali alla vigilia della conferenza annuale della Cam. «Comincia ad avvertirsi un gap tra le aspettative delle aziende, ma anche degli stessi legali, e la realtà del procedimento arbitrale. Ci interessa far emergere le criticità e far nascere un confronto»

di giuseppe salemme



Arbitrato e mediazione, come mezzi di risoluzione delle dispute alternativi al giudizio ordinario, sono ormai parte integrante del commercio italiano e internazionale. La velocità e la varietà dei rapporti economici odierni rifuggono istintivamente dalla gabbia dei giudizi ordinari, macchinosi, lenti e troppo spesso imprevedibili negli esiti.

L'arbitrato, per la forte matrice privatistica, è invece uno strumento flessibile e snello, che può soddisfare, se ben strutturato, tutte le esigenze delle moderne imprese.

Il punto di riferimento italiano del settore è costituito senza dubbio dalla Camera Arbitrale di Milano (Cam), partecipata della Camera di commercio di Milano Monza Brianza e Lodi, che dal 1986 si occupa di fornire servizi di adr (alternative dispute resolution) a organizzazioni italiane e internazionali. E che il prossimo 29 novembre vivrà una giornata importante: quella della "Cam Annual Conference", evento, di cui *Legalcommunity* è media partner, giunto alla decima edizione e che quest'anno sarà intitolato "Arbitration in Wonderland. How to turn expectations into results".

«L'arbitrato vive oggi un momento delicato», spiega **Stefano Azzali**, avvocato e direttore generale della Cam, tra i tanti speaker dell'evento. «Forse a causa della forte crescita del ricorso a questo strumento negli ultimi anni, comincia ad avvertirsi talvolta un

## SOTTO LALENTE

### Sette milioni, il valore medio delle controversie

*Negli ultimi 5 anni la Camera Arbitrale di Milano ha gestito 236 procedimenti internazionali. È di quasi 7 milioni di euro il valore medio delle controversie arbitrali, che hanno una durata media di 13 mesi per giungere a una decisione.*

*Si ricorre all'arbitrato nel 27,7% dei casi per motivi societari, nel 17% per appalti, nel 9,2% fornitura e nel 7% per vendita o cessione del ramo d'azienda. La mediazione internazionale invece è legata prevalentemente a temi di responsabilità contrattuale, alle controversie societarie e a quelle assicurative. È di oltre 2 milioni il valore medio delle procedure di mediazione internazionale e si arriva ad un accordo in media in 45 giorni. *



STEFANO AZZALI





MILAN  
CHAMBER OF  
ARBITRATION

# ARBITRATION IN WONDERLAND

## HOW TO TURN EXPECTATIONS INTO RESULTS

10° CAM  
ANNUAL CONFERENCE  
**29 NOV. 2019**

Subscribe at  
[www.camera-arbitrale.it](http://www.camera-arbitrale.it)

### Sponsors Gold

**FIVELEX**  
STUDIO LEGALE

**Freshfields**

**GATTALMINOLI AGOSTINELLI**  
PARTNERS  
STUDIO LEGALE

**PAVIA & ANSALDO**  
STUDIO LEGALE  
PcA

**PORTOLANO  
CAVALLO**

### Sponsors Silver

**STUDIO LEGALE LANDI**  
IN ASSOCIATION WITH  
BEECHEY ARBITRATION

**LCA**

**ORSINGERH ORTU**  
AVVOCATI ASSOCIATI

**PEDERSOLI**  
STUDIO LEGALE

**W**  
WEIGMANN STUDIO LEGALE

### Sponsors Bronze

**CARNELUTTI**  
LAW FIRM

**CHIOMENTI**

**CLEARY GOTTlieb**

**EVERSHEDS  
SUTHERLAND**

**hi.lex**  
AVVOCATI ASSOCIATI

**Linklaters**

**STUDIO LEGALE  
PADOVAN**

**withersworldwide**

### Conference Sponsors

**Baker  
McKenzie.**

**CURTIS**  
CURTIS, MALLS, PERRICCI, COTI & MOSE LLP

**大成 DENTONS**

**DLA PIPER**

**EY**  
Building a better  
working world

**GIANNI-ORIGONI  
GRIPPO-CAPELLI  
PARTNERS**

**K&L GATES**

**Legance**  
AVVOCATI ASSOCIATI

**MUNARI GIUDICI  
MANIGLIO PANFILI  
& ASSOCIATI**

**RUCELLAI & RAFFAELLI**  
STUDIO LEGALE

### Media Partner

**INHOUSECOMMUNITY**

**LEGALCOMMUNITY**

**TDM**  
international dispute management.com  
+ OGMID



gap tra le aspettative delle aziende, ma anche degli stessi legali, e la realtà del procedimento arbitrale. E noi, in quanto Cam, non vogliamo far finta di niente: ci interessa far emergere le criticità e far nascere un confronto tra tutti i protagonisti del fenomeno: avvocati, imprese, arbitri e istituzioni. Tutti saranno rappresentati, così da poter trovare soluzioni concrete e condivise e rendere lo strumento più rispondente alle esigenze di chi lo utilizza».

Traspare molto orgoglio per l'organizzazione di questa edizione della conferenza: «Avremo anche un confronto finale tra un avvocato di civil law e un avvocato di common law» racconta l'avvocato. «Credo che sarà, tra tutte quelle organizzate finora, l'edizione meno accademica e anche divertente, forse anche in quanto un po' provocatoria. Introduciamo peraltro alcune novità per rendere il dibattito più interattivo e coinvolgente».

Molto colorata e appealing anche la campagna pubblicitaria dell'evento che ha fatto riferimento alla celebre novella *Alice nel Paese delle meraviglie*. Ma qual è il target della Cam? Nelle parole di Azzali, le imprese dovrebbero essere le prime interessate a partecipare: «Se un arbitro va male, è l'impresa a subirne le conseguenze. Quindi credo che il legale d'impresa sia il nostro interlocutore numero uno (seguito dagli studi legali e, ovviamente, dagli arbitri): sarà un'ottima occasione per giocare a carte scoperte e parlare in maniera franca di quello che funziona e di quello che va migliorato».

Sono molti i miti sull'arbitrato da sfatare, secondo il direttore generale della Cam: primo tra tutti, quello che sia un mezzo riservato alle grandi aziende. «I dati sul valore medio delle dispute che arbitriamo sono ovviamente falsati dai valori delle maxi-controversie, che superano il mezzo miliardo di euro. Ma la stragrande maggioranza delle realtà con cui entriamo in contatto sono pmi, con dispute che si aggirano fra i 200mila e i 500mila euro di valore medio». Anche la presunta dispendiosità dello strumento arbitrale va ricollegata a un cattivo uso del mezzo, e non alla sua essenza: «Spesso mi ritrovo a sorprendere i miei interlocutori quando parlo dei costi di una procedura arbitrale gestita dalla Cam: non è infrequente che avvocati e legali d'impresa ritengano le nostre tariffe molto più alte di quelle che in realtà sono. Dopotutto gli arbitrati

## LA FOTOGRAFIA

### Il territorio in cifre

*La Camera Arbitrale di Milano opera in un territorio con una forte vocazione internazionale, confermata, ad esempio, dal numero di consolati presenti: ben 123. È un record che rende la città prima nel mondo per numero di rappresentanze consolari, superando anche New York (116). Inoltre, nei primi sei mesi di quest'anno, l'interscambio con l'estero del nostro territorio (Milano, Monza-Brianza e Lodi) continua a crescere: l'import è aumentato dell'1,7%, mentre l'export segna un +1,2%.*

*L'interscambio complessivo supera i 71 miliardi di euro e cresce dell'1,5%, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (70 miliardi), contribuendo, da solo, a formare più della metà di quello lombardo (132 miliardi). Un altro dato significativo è quello degli investimenti diretti esteri: sono più di 6mila le imprese del nostro vasto territorio Milano, Monza-Brianza, Lodi che hanno deciso di investire all'estero.*

*Sul versante dell'attrattività sono oltre 5mila le nostre imprese che hanno una partecipazione estera. ■*

amministrati hanno proprio il pregio di calmierare i costi!», racconta Azzali. Sembra essere proprio questo tipo di pregiudizi, frutto di un retaggio culturale errato, il principale ostacolo rimasto all'ulteriore espansione del ricorso alla procedura.

Si faceva riferimento alla matrice privatistica dell'arbitrato come punto di forza dell'istituto, soprattutto per le controversie commerciali. Questa "negozialità" del contenzioso permette alle aziende, di comune accordo, di determinare autonomamente tutte le regole del gioco: foro, procedimento, norme applicabili, tutto è modellabile sulle esigenze del caso specifico. Gli stessi arbitri possono essere nominati dalle parti a seconda delle expertise più utili alla specifica situazione, il tutto a vantaggio della costruttività del contenzioso, perché «con un arbitro esperto il terreno per eventuali tattiche dilatorie o eccezioni temerarie diventa molto meno fertile», ricorda Azzali. «In arbitrato si tende sempre ad andare dritti al punto». ■

# A proposito DI SANZIONI E REGOLE DEL GIOCO

a cura di Barabino & Partners Legal

Le regole che oggi, in un mondo in rapida evoluzione, vengono d'un canto invocate e dall'altro stigmatizzate, sono utilizzate per indirizzare il comportamento delle persone. Ma è sempre così scontato prevedere l'effetto che una regola avrà una volta immessa nel sistema?

Torniamo per un attimo ai pomeriggi d'estate trascorsi con gli amici a giocare a briscola. Le regole di questo gioco di carte non sono complesse. Eppure, per vincere non è necessario solo sapere che il seme di briscola consente di vincere la mano, che asso e tre sono "carichi", le carte che assicurano il punteggio più elevato. Per vincere, è necessario utilizzare le regole come punti fermi per costruire una strategia. In altri termini, la regola non è semplicemente un ordine o un divieto che il giocatore pedissequamente applica, ma è qualcosa che impone al giocatore di mettere a punto una strategia che, per raggiungere l'obiettivo (vincere!), tenga conto di un certo numero di fattori quali: il punteggio che ogni carta assicura, il fatto che giocare una carta appartenente al seme di briscola implica vincere la mano e quindi giocare per primo nella mano successiva.

Se, dunque, partiamo dal presupposto che le regole influenzano il comportamento degli individui nella misura in cui influiscono sui processi delle scelte comportamentali di ognuno, ne deriva che, come nella briscola, ognuno di noi elabora una strategia per raggiungere un obiettivo, e lo fa tenendo conto degli schemi di comportamento che le regole impongono o vietano. Questo comporta che le regole, nonostante in linea di principio sembrano funzionali all'obiettivo che il regolatore si è prefisso di raggiungere, non sempre funzionino.



Un esempio. I presidi delle scuole elementari della città si riuniscono per discutere di una situazione particolarmente fastidiosa: l'alto tasso di bimbi che aspettano i genitori in ritardo all'uscita da scuola. Questo per loro significa dover garantire la presenza di insegnanti e personale scolastico oltre il normale orario scolastico per custodire i bambini. Urge quindi trovare il modo per far sì che i genitori rispettino l'orario d'uscita. Voi che soluzione proporreste? In linea teorica, il ritardo dei genitori corrisponde al mancato rispetto della regola che sancisce l'orario d'uscita, allo scoccare del quale i genitori sono tenuti a provvedere a che i bambini siano venuti a prendere. Infrazione implica sanzione, dunque la soluzione dovrebbe teoricamente essere prevedere una sorta di "multa" alle famiglie per il ritardo. Così indubbiamente i genitori, in virtù dell'effetto deterrente della sanzione economica, arriveranno puntuali.

Non fa una piega, vero? E invece fa più pieghe di una gonna *plissée*. È successo ad Haifa, in Israele, dove, in ossequio al lineare ragionamento sopraesposto, la dirigenza scolastica decise di introdurre una sanzione monetaria di 10

NIS1 per bambino in caso di un ritardo superiore a 10 minuti. Ebbero però la presenza di spirito, per valutare gli effetti della misura, di applicarla solo in sei delle dieci scuole interessate, in modo che gli istituti esclusi svolgessero il ruolo di "campione di controllo" (control group). Ed effettivamente, il comportamento dei genitori cambiò, ma non come le scuole avevano previsto: si verificò un aumento consistente dei ritardi, quasi il doppio, e la rimozione della misura alla 17esima settimana non riportò i ritardi ai valori precedenti. Insomma: un disastro.

Ma come, la multa non avrebbe dovuto spingere le famiglie a una condotta conforme, dato che ogni sanzione dovrebbe ridurre il comportamento sanzionato? No: la sanzione non è altro che una nuova "regola del gioco" che si inserisce in un più ampio panorama e che influenzerà le scelte di comportamento dei giocatori, ma non automaticamente nella direzione che il regolatore immagina. Il caso di Haifa è stato illustrato nel 2000 da **Uri Gneezy** e **Aldo Rustichini** sul *Journal of Legal Studies* a sostegno dell'analisi economica del diritto. Infatti, se è vero che le regole influenzano le scelte comportamentali, la microeconomia, in quanto

teoria delle scelte, può fornire concetti e strumenti preziosi per valutare l'effetto delle regole sui destinatari, agenti economici razionali. Da questa prospettiva, per l'istituto scolastico i 10 NIS1 rappresentano una sanzione, per i genitori semplicemente il prezzo per poter lasciare più a lungo i figli a scuola, più conveniente del prezzo medio per una baby sitter. Quindi i genitori hanno reagito all'introduzione della regola scegliendo razionalmente l'alternativa con il prezzo inferiore nel mercato "del ritardo".

Al netto delle riflessioni legate all'efficacia della sanzione, due considerazioni risultano fondamentali. La prima è che l'analisi economica del diritto rappresenta una prospettiva privilegiata di analisi del comportamento delle persone di fronte alla mutazione dell'ecosistema giuridico. Un approccio che ha contribuito enormemente alla razionalizzazione "economica" della riflessione giuridica, portando indubbi benefici. Ciononostante, come sottolinea **Guido Calabresi**, non si tratta che di una delle vetrine attraverso cui guardare alla cattedrale del diritto, non essendo essa sola sufficiente a confermare, criticare o modificare soluzioni normative. La seconda, vuole sottolineare gli effetti dell'intera operazione nelle scuole di Haifa: iniziata per contenere i ritardi, terminata con un aumento definitivo, considerando che, nonostante la successiva revoca della sanzione, i ritardi non sono tornati ai valori iniziali. Ciò a testimonianza che l'entusiasmo normativo, anche se poi sedato, lascia indelebile un sentiero che gli agenti economici razionali troveranno il modo di battere, se vantaggioso. 📌





# LEGALI D'AZIENDA E AVVOCATI: LA PAROLA CHIAVE È "ALLEANZA"

La costante ricerca di un *modus collaborandi* efficace al centro di un incontro organizzato da Portolano Cavallo. Focus sul litigation. Sempre più apprezzato il coinvolgimento degli in house

di giuseppe salemme

Si indica di solito il 2009, e quindi il periodo post-crisi finanziaria, come l'anno in cui le aziende, per motivazioni essenzialmente riconducibili alla necessità di far quadrare i bilanci, hanno cambiato l'approccio nell'organizzazione dei dipartimenti legali: affidarsi unicamente all'assistenza legale esterna era diventato improvvisamente non più sostenibile, ed era diventato necessario dotarsi di professionisti interni capaci di far fronte alla maggior parte dei bisogni legali della realtà aziendale. Ed è quindi in



quel periodo che è cominciata l'evoluzione del rapporto tra legali in house e avvocati esterni, un'evoluzione a cui continuiamo ad assistere. L'aumento e la varietà delle occasioni in cui le due figure si trovano a collaborare ha posto necessariamente in rilievo la necessità di trovare modalità affidabili per combinare efficacemente le expertise di questi professionisti con background di competenze magari simili, ma ruoli del tutto diversi. Proprio questa costante ricerca di un *modus collaborandi* efficace è stata oggetto di una tavola rotonda organizzata dallo studio Portolano Cavallo, a Milano, nei giorni scorsi. A condurre l'incontro una "commissione paritetica": tre avvocati dello studio legale (nello specifico, i partner **Martina Lucenti** e **Micael Montinari** e l'*of counsel* **Clemente Perrone Da Zara**) e tre legali d'azienda di importanti realtà italiane (**Simona Girimonte**, responsabile affari legali di Esselunga, **Raffaella Romano**, general counsel e compliance officer di Bottega Venet, e **Pierluigi Zaccaria**, head of legal affairs di Sea).

«Ci siamo resi conto che, tra tutte le richieste di assistenza legale che abbiamo ricevuto da parte delle aziende, quelle che hanno sortito gli esiti più positivi sono state quelle in cui siamo riusciti a instaurare un rapporto di cooperazione assiduo, leale e trasparente con i legali in house della nostra cliente», ha spiegato Martina Lucenti.

«Alleanza» è quindi stata la parola chiave dell'incontro, in cui i presenti hanno evidenziato quelle che, nella loro esperienza,

sono le *best e worst practices* sul tema della collaborazione tra dipartimenti legali in house e law firms, con particolare riferimento al settore del contenzioso.

Infatti, se il cambiamento del *mindset* aziendale dell'assistenza legale ha riguardato anche l'ambito *litigation*, tradizionalmente fagocitato dal ricorso all'assistenza esterna, è anche vero che quest'ultima rimane tuttora imprescindibile, al netto del tentativo da parte delle aziende di renderla un'*extrema ratio*. Non sempre è infatti possibile risolvere una controversia in via stragiudiziale; e, in questi casi, trarre il massimo dalla collaborazione con uno studio legale diventa essenziale: «litigare meno, litigare meglio» è un mantra che mette d'accordo tutti.

Primo passo: per evitare tensioni e disaccordi a controversia in corso, è bene che la collaborazione cominci il prima possibile, quindi già nella fase di precontenzioso. Come spiega Montinari, «avere una continuità tra le condotte assunte nella fase di scioglimento di un contratto e le scelte strategiche nel contenzioso che segue rappresenta un valore aggiunto insostituibile». È importante allora, sempre per la fase di precontenzioso, stabilire di comune accordo una serie di linee guida e sistemi di checklist per evitare che sorgano asimmetrie informative sugli sviluppi della vicenda.

L'interazione tra i legali deve a maggior ragione proseguire



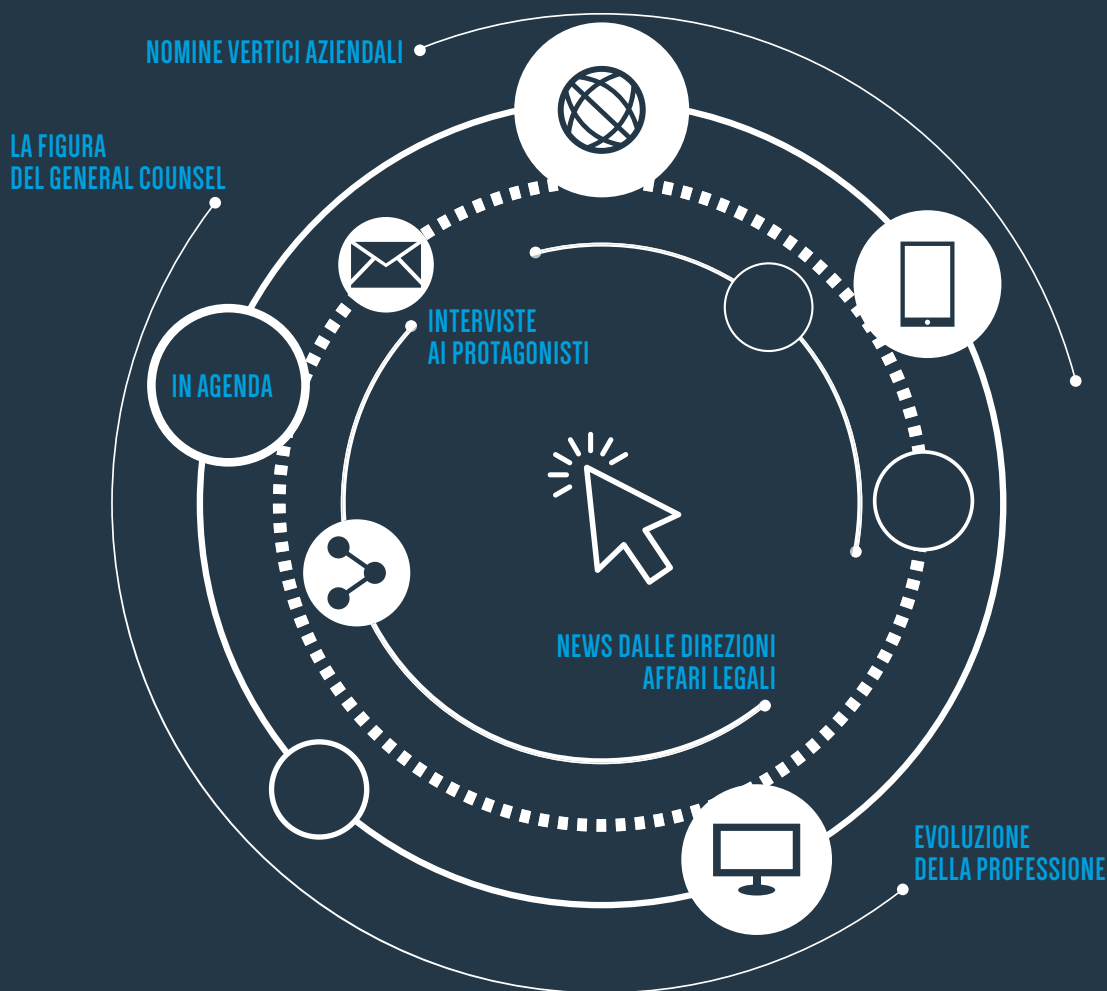
MARTINA LUCENTI

nella fase di contenzioso vera e propria: nella definizione della strategia processuale da seguire, ovviamente. Ma, prima ancora, nella scelta degli obiettivi veri e propri. Nel contesto del business, infatti, quella per la vittoria a tutti i costi spesso non è la strada prediletta: le lungaggini dei procedimenti giudiziari e gli alti costi dell'assistenza processuale mal si conciliano con la velocità degli affari e con i limiti dei bilanci. È necessario quindi, da parte degli avvocati esterni, uno sforzo particolare per venire incontro alla «mission impossible» di stimare ex ante le probabilità di successo in una controversia o i relativi costi. Ed ecco che tornano allora in rilievo i concetti di solidarietà e franchezza nel rapporto tra avvocati e in house counsel: capire e fare proprie le peculiarità e le difficoltà del mestiere dei compagni di



# 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)

squadra così da essere preparati ad affrontare eventuali incidenti di percorso in maniera costruttiva.

«La valutazione delle strategie processuali in un contesto aziendale deve necessariamente essere dinamica - ha aggiunto Pierluigi Zaccaria -. Nella vita dell'impresa, la scelta di andare a giudizio su una controversia si basa su elementi che possono mutare dopo qualche mese, magari per un cambio dirigenziale o per la necessità di "ripulire" il bilancio da pendenze ormai datate, nella voglia di chiudere magari un filone giudiziario il prima possibile».

Gli studi legali non devono avere quindi paura di assecondare queste ineliminabili esigenze di business, anche e soprattutto nell'ottica della fidelizzazione del cliente-impresa.



MICAEL MONTINARI

Fidelizzazione che, tra l'altro, diventa una chiave importantissima anche in funzione di quello spirito di collaborazione e di alleanza necessario a fare un buon lavoro. Nel lungo periodo, quindi, una win-win situation.

Nella fase clou del contenzioso, ovvero la discussione, i presenti non hanno dubbi: è da abbandonare la prassi per cui l'avvocato esterno si incarica di presenziare alle udienze per poi relazionare a giochi fatti. La best practice è coinvolgere il legale d'impresa anche in questi frangenti: non solo per far fronte in maniera comune e pronta agli imprevisti, ma anche per far sì che l'in house si "appropri" dei report sull'andamento della controversia da fare al management aziendale, così da evitare di sentirli come provenienti da un fronte distaccato o, nei casi peggiori, contrapposto.

L'incontro si è concluso con un focus su quello che in realtà è un tema trasversale rispetto a tutti gli aspetti trattati: la comunicazione. Quella esterna, particolarmente delicata per l'ovvio contrapporsi della riservatezza che permea il mondo dell'impresa e della pubblicità dei processi, e che richiede quindi strategie comunicative condivise e che non tralascino alcun aspetto: dal rapporto con i media, al contenuto degli atti processuali, al materiale istruttorio da produrre. Ma anche e soprattutto quella interna, che deve partire dalla condivisione delle bozze, tuttora un tabù per molti avvocati. Che deve essere costante, essenziale e,



CLEMENTE PERRONE DA ZARA

per quanto riguarda gli studi legali, adeguata, soprattutto nella forma. Che il legalese sia indigesto ai manager d'impresa (e non solo) è ormai risaputo; ma è altrettanto importante, quando sono questi ultimi i destinatari del lavoro, redigere il tipo di documento più funzionale allo scopo: qualche slide breve e concisa può talvolta essere preferibile al parere legale classico. Come può esserlo scegliere di lavorare su documenti in inglese per facilitare i rapporti con un management estero.

Insomma, spesso la carta vincente sembra essere l'abbandono dei formalismi eccessivi: la possibilità di aggiornarsi reciprocamente e scambiarsi pareri in maniera informale, magari tramite una telefonata, può fare molto più la differenza di quanto si pensi. ▣



# Una **mamma** su **DIECI** rinuncia alla carriera e rimane a casa

di ilaria iaquinta



Difficile conciliare lavoro e famiglia in Italia. Soprattutto per le donne, su cui gravano principalmente (nel 53% dei casi) la responsabilità di gestione dei figli e di cura di parenti malati, disabili o anziani. Un carico che si riflette sulla partecipazione delle donne al mercato del lavoro. C'è infatti chi rinuncia in partenza, non lavorando affatto, e chi invece, dopo la maternità, ha dovuto rivedere ambizioni e aspettative.

È questa l'istantanea nitida e poco rassicurante per l'universo femminile che emerge dal report Istat "Conciliazione e Famiglia", pubblicato la scorsa settimana e relativo al 2018.

Per evitare problemi, l'11,2% delle mamme non ha mai lavorato per prendersi cura dei bambini, contro il 3,7% della media europea. Più in generale, il tasso di occupazione delle madri di

**11,1%**

**Percentuale di donne con almeno un figlio che non hanno mai lavorato per prendersi cura dei figli**

*3,7% la media europea*



**38,3%**

**La quota di occupate 18-64enni con figli sotto i 15 anni che hanno modificato aspetti professionali per conciliare lavoro e famiglia**

*Per i padri con le stesse caratteristiche il valore è 11,9%*



*Perché le madri non si avvalgono di servizi pubblici o privati*



**9,6%**

**Troppo costosi**



**4,4%**

**Senza posti**

età compresa tra i 25 e i 54 anni (classe in cui è più alta la presenza in famiglia di minori di 14 anni) è al 57%, contro l'89,3% dei padri. I tassi più bassi si registrano tra le mamme di bambini in età prescolare: 53% per le donne con figli fino a due anni e 55,7% per quelle con figli di tre-cinque anni. C'è da dire che la laurea fa la differenza, l'80% delle madri che l'hanno conseguita è occupata, contro poco più del 34% di quelle con titolo di studio pari o inferiore alla licenza media.

Per chi lavora le cose non vanno meglio. Due lavoratrici su cinque ritengono infatti che sia molto complicato trovare un equilibrio tra vita familiare e professionale, in particolare se si lavora a tempo pieno e se si hanno bambini molto piccoli. Gli ostacoli maggiori sono: orari di lavoro troppo lunghi, mansioni troppo impegnative e faticose o con programmazione complessa e imprevedibile, turni



e tempi lunghi per raggiungere il posto di lavoro.

I servizi pubblici o privati, come asili nido, scuole materne, ludoteche, baby-sitter o altro non aiutano. Solo il 36% delle madri lavoratrici (con figli minori di 14 anni) li utilizza abitualmente, il resto preferisce affidare i figli a nonni, parenti o amici per risparmiare. I servizi sono infatti troppo cari (per il 9,6% delle madri) o senza posti disponibili (4,4%).

Per tutti questi motivi, dunque, il 38,3% delle occupate (oltre un milione di donne tra i 18-64 anni con prole under 15) ha cambiato il corso della carriera professionale (contro l'11,9% dei padri). La quota è più alta tra le mamme con due o più figli minori di 15 anni (41,2%) o in età prescolare (42,6%). A cambiare sono principalmente l'orario di lavoro (ridotto nel 24% e rimodulato nel 7,1% dei casi), le mansioni (2,1%) e l'azienda (2%).

## Le difficoltà

|                                                               |      |      |
|---------------------------------------------------------------|------|------|
| Orario di lavoro lungo                                        | 8,8% | 9,4% |
| Lavoro a turni/pomeridiano o serale/durante il fine settimana | 6,4% | 5,1% |
| Lavoro impegnativo o faticoso                                 | 5,1% | 6,0% |
| Troppo tempo necessario per raggiungere il posto di lavoro    | 5,0% | 5,7% |
| Programmazione del lavoro complessa o imprevedibile           | 4,6% | 5,1% |
| Rigidità orario di lavoro                                     | 4,2% | 2,1% |
| Scarsa di disponibilità del datore di lavoro e/o dei colleghi | 1,4% | 0,8% |

## I compromessi

|                                                |       |      |
|------------------------------------------------|-------|------|
| Riduzione degli orari di lavoro                | 24,0% | 3,2% |
| Modifiche all'orario di lavoro senza riduzione | 7,1%  | 4,5% |
| Compiti meno impegnativi sul posto di lavoro   | 2,1%  | 1,3% |
| Cambio di lavoro o del datore di lavoro        | 2,0%  | 0,7% |
| Congedo parentale o altri permessi familiari   | 1,7%  | 0,5% |
| Qualche cambiamento per guadagnare più soldi   | 0,7%  | 1,2% |

■ Madri  
■ Padri

Genitori che lavorano che hanno figli tra 0 e 14 anni, valori percentuali



GIAMMARCO COTTANI

# UN ITALIANO NEL GLOBAL TEAM DI NETFLIX

Ecco chi è Giammarco Cottani,  
il nuovo director global tax policy  
del gruppo americano

di Ilaria Iaquinta

Se dovesse indicare un solo  
aggettivo per definirsi, **Giammarco  
Cottani**, neo director global tax  
policy di Netflix, sceglierebbe  
"curioso". La curiosità di scoprire  
nuovi mondi e di interpretare  
la professione fuori dai canoni



ordinari è, a suo avviso, una delle sue principali qualità.

Di certo, il percorso professionale dell'ex socio dello studio Ludovici Piccone & Partners è fortemente caratterizzato dall'internazionalità. Si potrebbe dire che la sua è una vera e propria vocazione esterofila. Un'inclinazione che affonda le radici nell'infanzia, quando da bambino vedeva viaggiare spesso i genitori per lavoro, e rafforzarsi ai tempi dell'università. «La prima volta che ho sentito parlare di fiscalità internazionale mi trovavo a Oslo per il progetto Erasmus, era il '99 e avevo 21 anni. Un professore fece una bellissima lezione sul concetto di stabile organizzazione applicata al settore marittimo, un'industry molto rilevante in Norvegia, e lì capii che dovevo trovare un modo per prolungare l'esperienza all'estero per diventare un professionista completo. Esporsi a tematiche internazionali significa portare valore aggiunto anche su quelle di carattere interno, soprattutto nella fiscalità internazionale, che presenta grande comunanza di principi», racconta a MAG Cottani.

## ESPORSI A TEMATICHE INTERNAZIONALI SIGNIFICA PORTARE VALORE AGGIUNTO ANCHE SU QUELLE DI CARATTERE INTERNO

A suggellare l'internazionalità della carriera di Cottani l'ingresso, il 18 novembre scorso, nella direzione tax del colosso mondiale dello streaming Netflix. Nel gruppo, il professionista guida l'area fiscale della divisione public policy, che si occupa delle aree del business (legal, competition e tax) che hanno ricadute nei rapporti istituzionali, con riporto diretto al vice president public policy **Dean Garfield** e al cfo del gruppo **Spencer Neumann**. «Dopo le esperienze nelle istituzioni e in studio, si tratta per me di una nuova sfida professionale che mi offre la possibilità di confrontarmi con tematiche fiscali nuove e acquisire competenze manageriali in house. Un'opportunità che si è presentata quasi per caso. Prima dell'estate sono stato contattato

## LAVORARE PER LO STATO È MOLTO FORMATIVO, LO CONSIGLIEREI A TUTTI, PERCHÉ SI IMPARA TANTO E SI HA A CHE FARE CON PROFESSIONISTI ECCEZIONALI

su LinkedIn dal responsabile del recruiting e, dopo un rigido processo di selezione, sono stato scelto per andare a ricoprire una nuova funzione, che mi vedrà viaggiare tra Amsterdam, città a me molto cara e in cui ho vissuto già tredici anni fa, e Los Angeles», racconta Cottani.

Ma andiamo per ordine. Dopo la laurea in Giurisprudenza alla Luiss Guido Carli di Roma nel 2003, Cottani, classe 1978, si trasferisce in Olanda, prima a Tilburg e poi a Leuven per un LL.M in European and International Taxation all'European Tax College. Al termine della specializzazione, il professionista torna a Roma per fare la pratica in Cleary Gottlieb, nella squadra della socia Vania Petrella, e un dottorato di ricerca in tassazione d'impresa, sempre alla Luiss Guido Carli. Nel novembre 2006 è già alla volta di Amsterdam, per entrare come ricercatore all'International Bureau of Fiscal Documentation (Ibfd), l'istituto internazionale di documentazione fiscale. «Un'esperienza che mi ha permesso di approdare, tre anni dopo, all'Ocse a Parigi, viaggiando molto e tenendo rapporti per conto dell'organizzazione con Paesi non appartenenti all'area», ricorda Cottani. All'Ocse, dal 2009 al 2011, l'avvocato lavora come transfer pricing advisor nell'unità sui prezzi di trasferimento, partecipando all'introduzione della nuova versione del Capitolo IX delle «Linee guida sul transfer pricing» riguardanti le ristrutturazioni aziendali. È qui che il suo profilo internazionale acquisisce un forte appeal per le istituzioni italiane. «Ad aprile 2011 sono stato chiamato da **Luigi Magistro**, l'allora direttore accertamento dell'Agenzia delle Entrate, per andare a svolgere un'attività di supporto per le attività con l'estero. Tenevo i rapporti con altri attori istituzionali come la Banca Mondiale e le Nazioni Unite», racconta Cottani. Fino a luglio 2015 il professionista è assistente di direzione presso la direzione centrale accertamento dell'Agenzia



## UN'UNICA AZIENDA, INNUMEREVOLI SOLUZIONI PER TUTTI.

*All'avanguardia nel Facility Management per aziende e privati.*

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

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

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

Progett 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@progett.ch  
www.progett.ch





GIAMMARCO COTTANI

## L&P RIMARRÀ IL NOSTRO CONSULENTE PER L'ITALIA E IL PUNTO DI RIFERIMENTO PER LE ATTIVITÀ FUTURE NEL NOSTRO PAESE E NON SOLO

delle Entrate, dove si occupa in particolare di tematiche fiscali di natura internazionale correlate ai gruppi multinazionali e alle piccole e medie imprese, con uno specifico focus sul transfer pricing. In Agenzia, il fiscalista è stato anche tra i delegati per l'Italia nel progetto Ocse-G20 Beps. «Lavorare per lo Stato è molto formativo, lo consiglieri a tutti, perché s'impara tanto e si ha a che fare con professionisti eccezionali», aggiunge l'avvocato.

Dopo cinque anni in Agenzia, è a Roma, davanti a un caffè, che Cottani si lascia sedurre da **Paolo Ludovici** e dall'occasione di contribuire a sviluppare la practice di transfer pricing internazionale dello studio da lui fondato circa un anno prima. Così, a settembre 2015 Cottani entra come socio in L&P – Ludovici Piccone & Partners. «Sognavamo di diventare uno studio con radici italiane ma con una fortissima vocazione internazionale e ci siamo riusciti, il 50-60% della mia attività era estero su estero. Ed è anche grazie allo studio che si è presentata l'occasione di entrare in Netflix», aggiunge il fiscalista. Il gigante dell'intrattenimento è infatti cliente dell'insegna. Cottani e i suoi collaboratori hanno lavorato a fianco del gruppo supportandolo nell'ingresso nel mercato italiano. «Lo studio rimarrà il nostro consulente per l'Italia e il punto di riferimento per le attività future nel nostro Paese e non solo visto che uno dei punti di forza è la fiscalità internazionale», precisa il fiscalista. Sul futuro Cottani è incerto. Dopo le istituzioni, gli studi professionali e l'azienda gli è difficile immaginare come completare ulteriormente il profilo. «Il mondo cambia a un ritmo talmente tanto veloce che faccio fatica a dire dove mi vedrei... Sicuramente so che sarò un professionista migliore di oggi», conclude. 





# ANIMUS NOCENDI: la concorrenza sleale nel **MERCATO** **DEL LAVORO**

di alessio del negro\*

"

*"Employees come first"* diceva il magnate britannico **Richard Branson**. Il dipendente prima di tutto.

Perché tale figura non si limita a essere un ingranaggio nell'immensa struttura aziendale, bensì ne costituisce il motore, strumento indispensabile affinché la società in cui lavora possa correre e competere nell'agonistico mondo del *business*.

Difatti, il mercato del lavoro non si limita a osservare i principi base della classica legge economica della domanda e dell'offerta, per i quali impera la necessità di trovare risposta a un primario bisogno occupazionale, ma si estende a tutti gli attori che già sottostanno a tale legge e che sono mossi da aspirazione, ambizione, voglia di cambiamento.

Tuttavia, il passaggio di un dipendente da una società a un'altra può avere un impatto molto più ampio di quanto si pensi. Se è vero infatti che il lavoratore è un valore aggiunto per l'impresa, è altrettanto vero che anche quest'ultima fornisce



strumenti, conoscenze, contatti ed esperienze che non possono essere scisse dal dipendente stesso nel momento di interruzione del rapporto di lavoro, rendendolo una figura difficilmente sostituibile e potenzialmente pericolosa per il business aziendale. Soprattutto se è un'azienda concorrente ad accogliere il lavoratore. L'ultimo decennio ha registrato un costante aumento di dipendenti trasferitisi da una realtà professionale a un'altra concorrente ed è un fenomeno che si è diffuso soprattutto tra imprese multinazionali, studi legali e società di consulenza. Ma qual è il confine tra semplice legge del mercato e uno storno di dipendenti finalizzato a sottrarre *know-how* strategico? Cosa è possibile fare nell'eventualità che tale uscita di lavoratori sia guidata da un *animus nocendi*, ovvero dalla possibile sottrazione di risorse aziendali chiave a scopo di danneggiare una sana concorrenza e quindi rientrando nella fattispecie di reato di concorrenza sleale (ex art. 2598, co. 1 n. 3, c.c.)? L'investigazione forense, se utilizzata tempestivamente,

può diventare un ottimo strumento di tutela per l'azienda, in quanto garantisce una raccolta di elementi di prova da utilizzare, ad esempio, nell'ambito di una fattispecie di storno di dipendenti (tale da integrare un atto di concorrenza sleale) ai danni di un'organizzazione aziendale o di uno studio legale, attraverso differenti (ma coesistenti) modalità di approccio:

- indagine informativa sulla società, sullo studio professionale o sulle persone fisiche di cui si sospetta un comportamento irregolare;
- attività di osservazione dinamica al fine di ottenere informazioni sulle persone fisiche e/o giuridiche potenzialmente coinvolte in tale fattispecie;
- ove ci fossero le condizioni giuridiche, acquisizione della copia forense dei dati informatici presenti sui dispositivi aziendali (PC, laptop, *smartphone*) e sulle caselle di posta in uso all'ex dipendente infedele, nonché eventuali server di rete aziendali;

- attività di indagine dei contenuti e delle risultanze di tale acquisizione, al fine di individuare potenziali fonti di prova (documenti, scambi di email, immagini fotografiche eccetera);
- attività di analisi degli accessi informatici e delle operazioni svolte sui dispositivi digitali, al fine di comprovare un eventuale utilizzo irregolare degli strumenti aziendali (accessi anomali ai dispositivi informatici, trasferimento di documenti su *hardware* esterni eccetera).

Infine, è importante sottolineare che l'attività del *forensic accountant*, in ipotesi di concorrenza sleale, può fornire un importante contributo nella ricostruzione del fatto e nella determinazione del danno economico subito dall'azienda, utile ai fini dell'ottenimento di un adeguato risarcimento. 📄

\* Fraud auditor & Forensic accountant

DAVID CAMBRIA

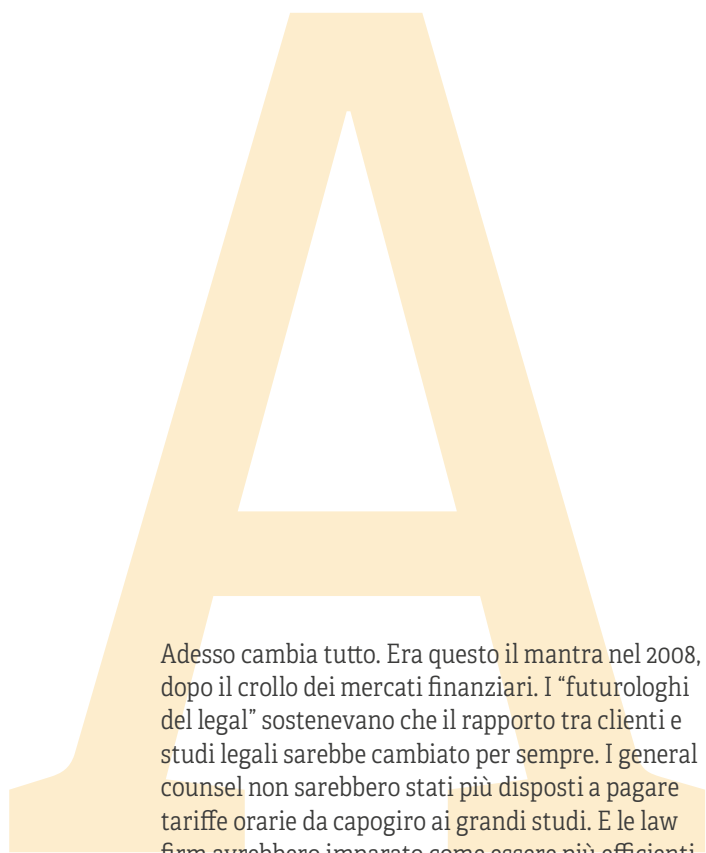
# UN IN HOUSE

alle LEGAL OPERATIONS  
DI BAKER MCKENZIE

David Cambria racconta a *MAG* come opera questa funzione e in particolare in che modo riesce ad aiutare gli studi legali a offrire un servizio migliore ai clienti

di anthony paonita





Adesso cambia tutto. Era questo il mantra nel 2008, dopo il crollo dei mercati finanziari. I “futurologhi del legal” sostenevano che il rapporto tra clienti e studi legali sarebbe cambiato per sempre. I general counsel non sarebbero stati più disposti a pagare tariffe orarie da capogiro ai grandi studi. E le law firm avrebbero imparato come essere più efficienti, perché una disciplina relativamente nuova, le legal operations, metteva radici nelle direzioni legali aziendali. Questi professionisti, perlopiù giuristi particolarmente abili con numeri e procedure, avevano compreso come aiutare le organizzazioni a ridurre tutti i tipi di spese, monitorandole da vicino.

Tra i guru delle legal operations a livello mondiale c'è **David Cambria**. In quanto legal operations chief dell'assicuratore Aon e poi del colosso dell'alimentare Archer Daniel Midlands, ha tenuto sotto controllo la spesa per le consulenze legali esterne, seminando “terrore” tra gli studi legali meno accondiscendenti. “Terrore” è un termine troppo forte se associato a Cambria, persona cordiale e disponibile, ma non stiamo parlando di una preda facile.

È una celebrità tra gli addetti ai lavori delle legal operations, al punto da avere persino un gruppo di supporto, il Corporate Legal Operations Consortium (Cloc).

A un certo punto però Cambria ha rimescolato le carte. Lo scorso anno Baker McKenzie lo ha assunto per guidare un team di legal operations. Quest'anno è stato promosso a chief of services. Quest'apparente apostasia ha incuriosito la redazione di MAG, che ha incontrato Cambria per

# WHAT'S AN IN-HOUSE LEGAL OPS CHIEF

## doing at Baker McKenzie?

*MAG talks to guru David Cambria about why he switched sides and what can he do at a big law firm to better serve clients?*

**EN** This changes everything. That was the mantra back in 2008 when the financial markets collapsed, and the futurists in the legal field said that the relationship between clients and law firms was changed forever. No longer would general counsel pay exorbitant hourly fees to the big law firms. And the firms had better learn how to be more efficient, because a relatively new discipline, legal operations, had put down roots in corporate legal departments. These professionals, mostly lawyers with a way with numbers and procedures, figured out how to make firms break down their spending—this much for a partner, this for associates' time, this much for car service on late nights. And they monitored the firms' spending closely.

One of the gurus in “legal ops,” as the discipline is commonly called, is **David Cambria**. As the legal ops chief at insurer Aon and the food colossus Archer Daniel Midlands, he kept legal spend in check and

parlare del suo ruolo, e del perché crede che le legal operations – ne è davvero convinto – siano il futuro dei servizi legali.

---

**MI HA SPINTO LA PIATTAFORMA GLOBALE, IMPEGNATA A MIGLIORARE IL SERVIZIO ALLA CLIENTELA A LIVELLO MONDIALE. QUESTA È LA COSA CHE HO TROVATO PIÙ INTERESSANTE**

**Un grande cambiamento... ha lavorato in house per gran parte della carriera e poi è entrato in Baker McKenzie. Cosa l'ha spinto?**

Non stavo cercando un nuovo lavoro. Eppure, mi è capitata l'occasione di parlare con Baker McKenzie di un ruolo a cui lo studio stava pensando. L'opportunità mi è stata suggerita da un contatto interno alla firm, che mi ha consigliato di fare anche solo quattro chiacchiere coi vertici di Baker.

**Com'è andata?**

Le discussioni sono durate otto mesi, abbiamo parlato di come lo studio vuole ripensare l'offerta dei servizi. Di come vuole trovare nuovi modi per collegare le dimensioni e la portata della firm alle esigenze dei clienti.

**E...?**

All'inizio ero dubbioso perché, in tutta onestà, significava replicare qualcosa di già visto in house. Ma negli otto mesi di discussioni ho visto cosa stesse facendo lo studio. Ha eletto un presidente il cui programma era basato sul miglioramento del rapporto coi clienti. Ed è stato eletto dai colleghi perché lo portasse avanti. Inoltre, lo studio stava intraprendendo un progetto di modernizzazione per portare tutte le funzioni professionali di questo tipo a livello globale, per fornire ai partner le cose di cui hanno bisogno su larga scala.

**L'ha spinto questo...**

Mi ha spinto la piattaforma globale, impegnata a migliorare il servizio alla clientela a livello

---

**WHAT DROVE ME THERE WAS A GLOBAL PLATFORM WITH A COMMITMENT TO TRY TO BRING ALL THE ELEMENTS TO THEIR CLIENTS IN A GLOBAL WAY**

terrified firms that didn't play along. Okay, so "terrified" is too strong a word for the friendly and low-key Cambria, but that doesn't mean he's a pushover. He quickly became a sort of celebrity on the legal ops circuit, which by then even had a support group, the Corporate Legal Operations Consortium (CLOC). Then Cambria did something shocking. Last year, the law firm (remember, this is enemy number 1 when it comes to litigation spending) Baker McKenzie hired him to head their own legal operations team. This year, he was promoted to chief of services at the firm. Curious about this seeming apostasy, *MAG* called him up to talk about his role, what that means for operations and, he's convinced, the future of the practice of law.

**This a big change for you. You've worked in-house for most of your career, then you went to Baker McKenzie. What prompted the move?**

I wasn't looking. And then one day an opportunity came to talk about a role they were thinking about. It was brought up to me by a contact in the firm, saying it would be great to just talk to them. Over the course of eight months, we had conversations about how they want to re-envision delivering legal services.

**How did they want to find better ways to take the scope and the scale of the firm and connect it to where and how clients thought about the work?**

I was dubious at first because, let's be honest, we've heard that song and dance before. But over the eight months, I saw what they were doing. They elected a chairperson whose platform was based on better connecting with the clients. And he was elected by his peers to take that forward. In addition, the firm was undertaking a modernization project where they're trying to take all of those types of professional functions global, to better deliver to our partners the things that they need at scale.

# Tavola Rotonda

## PPA - LA FINANZIABILITÀ DI PROGETTI RINNOVABILI MERCHANT/SEMI MERCHANT

UN CONFRONTO TRA ESPERTI DI SETTORE PER  
ANALIZZARE LA BANCABILITÀ DEI PROGETTI IN  
ASSENZA DI PPA A MEDIO/LUNGO TERMINE

Quali forme e strutture di PPA il mercato degli sponsor e delle utilities/traders prediligono e prediligeranno come alternativa alle tariffe previste dal nuovo decreto FER? È possibile pensare a forme di finanziamento non recourse e di lungo termine in presenza di PPA di breve/medio termine?

### Moderatore

**Carlo Montella**  
Partner,  
Global Deputy Business Unit Leader of the Energy & Infrastructure Practice  
Orrick

### Relatori

**Francesco Del Pizzo**  
Head of Energy  
Infrastructure,  
Executive Chairman areti  
S.p.A.  
Acea S.p.A.

**Stefano Cavriani**  
Director  
EGO Energy

**Alberto Cei**  
Managing Director,  
Head of Real Assets  
Infrastructure Italy Industry  
Banker, Global Power &  
Renewables  
Natixis

**Orazio Privitera**  
CEO  
Key to Energy

**Giuseppe La Loggia**  
Managing Director,  
Head of Renewables  
EOS IM Group  
Diomodis Dorkofikis  
Director  
Foresight (Green Bond)

**Alessandro Migliorini**  
Head of Projects Italy  
European Energy

**Massimo Pecorari**  
Managing Director  
Unicredit

**Pietro Zeraushek**  
Managing Director,  
Energy Infrastructure  
LBO France

In collaborazione con:



**Martedì, 26 novembre**  
**17:00 - 19:00**  
(segue cocktail)

**The Westin Palace, Milan**

Piazza della Repubblica, 20  
20124 Milano

Per ulteriori informazioni contattare:

**Jeremy Nelson**  
+39 02 4541 3800  
jnelson@orrick.com



mondiale. Questa è la cosa che ho trovato più interessante.

**Lo studio si sarà guardato attorno. Avrà preso spunto da Axiom e United Lex, società che offrono servizi tecnologici e legali. E anche dalle Big Four...**

Si guardava attorno da anni. Episodicamente si è occupato di esigenze simili. Per esempio, a Manila c'è stato un centro servizi condiviso per oltre dieci anni. C'è stato un centro servizi a Belfast per cinque o sei anni. Quindi Baker McKenzie stava già cercando di ridimensionarsi. Dopo aver speso parecchi dollari, lo studio si è reso conto di avere un problema di scala e portata. Sto cercando di far sì che diventi parte del Dna dello studio, perché le consulenze possano essere rese in maniera più efficiente e redditizia. Ma anche in un modo più basato sul valore, che è quello che davvero conta per il cliente.

**Per le direzioni legali più grandi e per chi lavora nelle legal operations il suo è un volto familiare. Credo aiuti...**

Aiuta tantissimo. Ho sempre parlato delle legal operations come di un non lavoro. È una disciplina sfaccettata che aiuta nell'erogazione dei servizi legali. La disciplina è la stessa in azienda e in studio. Il bello per me è che, avendo fatto il lavoro del cliente per tutto questo tempo, ho questa disciplina nelle vene. Quando il cliente dice: «È complicato, odio farlo», io riesco a entrare in empatia e aiutarlo a comprendere i veri problemi.

---

**QUANDO IL CLIENTE DICE: «È COMPLICATO, ODILO FARLO», IO RIESCO A ENTRARE IN EMPATIA E AIUTARLO A COMPRENDERE I VERI PROBLEMI**

**Dunque, supponiamo che un'azienda esperta in legal operations si rivolga a voi per un'esigenza specifica. Come vi interfacciate con chi segue le legal operations in house e coi legali interni? Qual è la dinamica?**

Innanzitutto, durante il processo in cui gli avvocati definiscono la collaborazione con il

What drove me there was a global platform with a commitment to try to bring all the elements to their clients in a global way. That was interesting to me.

---

**WHEN THEY SAY 'THIS IS PAINFUL, I HATE DOING THIS,' I CAN EMPATHIZE AND TRANSLATE THAT INTO WHAT THE REAL PROBLEM SET IS**

**They must have been looking over their shoulder at the Axioms and United Lexes, that tech services with legal. Also, the Big Four accounting firms...**

They had been looking over their shoulders for years. But I'll also tell you that episodically, they'd been addressing those things. So, for example, there was a shared service center in Manila for over 10 years. There's been a service center in Belfast for five or six years. So they were trying to scale those things and had done so in a way that after many many dollars of Baker McKenzie time, they realized that they had a scope and scale problem. I'm trying to make it a part of the dna of the firm to better deliver its work, how this firm enables the work to be done in a more efficient and profitable way. But also in a more value-based way that really resonates with the client.

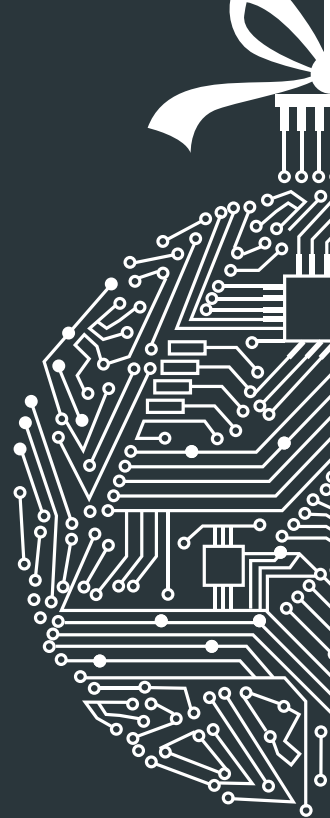
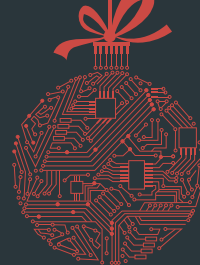
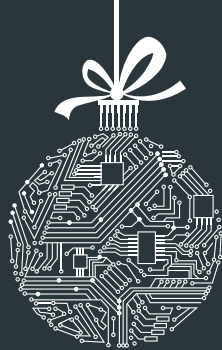
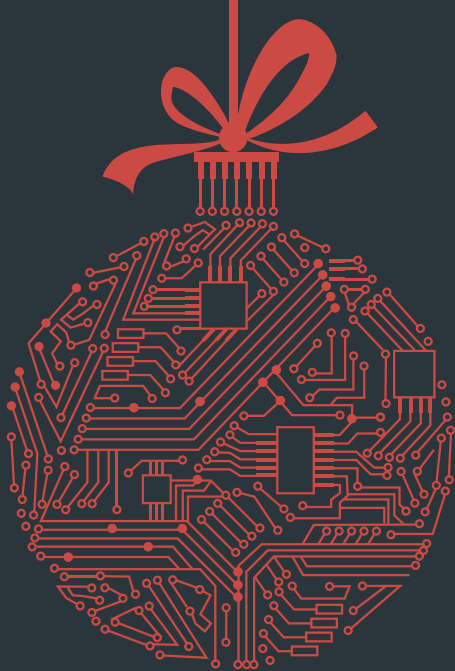
**With the larger departments with legal ops people, you're a familiar face. I'm sure that helps.**

It helps a ton. I've always talked about legal operations as not a job. It's a set of disciplines that help you do this thing called legal. And the disciplines you use are really the same, whether you're in the firm, or a client. But the beauty of it is, having done the client job for as long as I had, I have. When they say "this is painful, I hate doing this," I can empathize and translate that into what the real problem set is.

**So, say an ops-savvy company comes to you for specific work. How do you interface with their ops people, as well as their lawyers? What's the dynamic?**

First, as the lawyers go through the process of

»»»



# Bird & Bird & Association of Corporate Counsel



## 03.12.2019

Osteria del Treno  
Via San Gregorio, 46 20124 Milan

Starting from 7.00 p.m.

Bird & Bird & ACC Italy are glad to invite you to join their annual ACC Italy Christmas dinner.

This will be the opportunity to explore technologies and trends that are shaping the evolution of both legal profession and legal environment.

We will discuss with experts from the legal and tech sectors including legal digital transformation managers and General Counsels from Lavazza, ENEL, Google, UniCredit, InfoCert, Oxygy, Luminance, Vodafone, Accenture, Fendi and Philip Morris.

For further information and to register for the event please contact:  
[eventi@twobirds.com](mailto:eventi@twobirds.com)

We remind you that the organization reserves the right to evaluate the registrations and to send subsequent confirmation.

Media Partner



## [twobirds.com](http://twobirds.com)

Abu Dhabi & Amsterdam & Beijing & Berlin & Bratislava & Brussels & Budapest & Copenhagen & Dubai & Dusseldorf & Frankfurt & The Hague & Hamburg & Helsinki & Hong Kong & London & Luxembourg & Lyon & Madrid & Milan & Munich & Paris & Prague & Rome & San Francisco & Shanghai & Singapore & Stockholm & Sydney & Warsaw

cliente, accadono un paio di cose. In base alla consulenza che viene richiesta, il mio team si impegna a definire con gli avvocati la portata del lavoro, e a stabilirne il valore. Cosa si intende per vittoria? Quali sono i vincoli?

#### **I vincoli?**

I vincoli imposti dal mercato – se è meglio optare per una fee fissa, per la certezza del prezzo o la velocità di esecuzione. Questo tipo di cose. Ci sono risorse del team che pensano a quali frecce scegliere dalla faretra per soddisfare al meglio una richiesta precisa. Quali tra gli strumenti che abbiamo a disposizione possono avvantaggiare l'avvocato?

#### **Poi?**

Man mano che la relazione progredisce, si parla meno delle capacità legali e più delle capacità che abbiamo di gestione del lavoro e offerta al cliente di ciò ha richiesto. Il team siede in mezzo ai clienti e ai colleghi dello studio e tratta con entrambi alla pari. Diciamo ad esempio al cliente di definire meglio o in maniera più precisa ciò che si aspetta. E allo stesso tempo, ricordiamo agli avvocati che si sono impegnati a fare qualcosa per il cliente che per farlo devono pensare in modo diverso a come svolgono il lavoro, altrimenti non ci riusciranno mai.

#### **In pratica è un lavoro di mediazione...**

Sì.

#### **Parliamo della struttura organizzativa. A chi riporta?**

Al coo dello studio, Jason Marty.

#### **Quante risorse conta il team che guida?**

Circa 690 in questo momento.

#### **Immagino che non siano tutti avvocati...**

No. Non tutti, ma una buona parte sì. Ci sono un po' di funzioni che riportano a me.

---

**IL TEAM SIEDE IN MEZZO AI CLIENTI E AI COLLEGHI DELLO STUDIO E TRATTA CON ENTRAMBI ALLA PARI**

engaging with the client, a couple of things happen. One, based on the work they're being asked to do, my whole team will engage that lawyer, and try to establish scope, establish what is value, what is a win? And what are the constraints? I have people on my team who are managing, what are the inputs, what are the intakes?

And then the constraints that the market imposes—if it's a fixed fee, or price certainty or speed of execution, any number of things. Then the other parts of the team are thinking about what are the arrows in our quiver that allow me to meet that demand. What are the tools for lawyer enablement that I have?

---

**WE PUSH BACK ON OUR LAWYERS AND SAY YOU'VE MADE A COMMITMENT TO DO THIS FOR YOUR CLIENT. AND IN ORDER FOR YOU TO DO THAT, YOU HAVE TO THINK DIFFERENTLY ABOUT HOW YOU DO THE WORK, OR YOU'RE NEVER GOING TO GET THERE**

As we progress in the relationship, the discussion with my team or with Baker is less about the legal capabilities and more about the capabilities we have to manage the work and give you those things you say you asked for.

What is interesting about my group is that we sit in the middle of our clients and the law firm, and we're pushing back equally in terms of you're saying you want X, client, yet you have to define it better or more meaningfully. At the same time, we push back on our lawyers and say you've made a commitment to do this for your client. And in order for you to do that, you have to think differently about how you do the work, or you're never going to get there.

#### **So basically you're a very empowered translator.**

Yup.

#### **Let's talk organizational structure. Who do you report to?**

I report to the Coo of the firm, Jason Marty.



SAVE THE DATE



# INHOUSECOMMUNITY AWARDS EGYPT

The event recognises the excellence of legal and compliance departments  
in companies based in Egypt

4 APRIL 2020 • 17,00 • CAIRO

17,00

Roundtable

18,00

Welcome Cocktail

19,30

Dinner and Awards  
Ceremony

#ihcommunityAwardsEgypt



Partner

**Bahaa-Eldin**  
Law Office

In cooperation with

**BonelliErede**

To submit to the research team for selection: [vito.varesano@lcpublishinggroup.it](mailto:vito.varesano@lcpublishinggroup.it)  
For general information about the event: [helene.thiery@lcpublishinggroup.it](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.it)



**Quali?**

Pricing strategy – che cura le idee dietro ai prezzi e al pricing strategico, gli accordi coi diversi practice group. Poi c'è un team chiamato legal project management, di cui abbiamo parlato finora. C'è la squadra dei business manager. Si tratta dei coo dei singoli practice group. Sono responsabili della pianificazione e della strategia per le practice, che tengono traccia delle metriche.

**Altro?**

I servizi legali alternativi, revisione e traduzione di documenti, supporto alle entità aziendali. Abbiamo ottime soluzioni in materia di legal discovery e consulenza a livello globale, e abbiamo un gruppo chiamato Gipsco, che cura la gestione dei marchi delle aziende in qualsiasi parte del mondo. Operiamo in 205 giurisdizioni. Infine abbiamo un gruppo chiamato service design. Agisce seguendo i principi del design thinking e si occupa di definire quali innovazioni implementare e di testarle. Arriveremo a 800 persone; ho posizioni aperte in tutto il mondo.

**Cerca persone che mastichino i numeri, con competenze aziendali...**

Un pacchetto completo.

**In che rapporti è rimasto con l'organizzazione Clocs?**

Ottimi. Sono ancora attivo nella community delle legal operations. L'organizzazione osserva con interesse il modo in cui le legal operations possano apportare valore allo studio legale. Non è cambiato tutto perché ho cambiato squadra. Le conversazioni sono ancora fruttuose. Sono stato autorizzato dallo studio ad andare direttamente dai clienti quando serve. E la firm non ha posto alcuna limitazione alla mia capacità di trattare con loro. Quando li vado a trovare, è davvero per risolvere i problemi. Non si sentono sorvegliati né pensano che sto cercando di vendergli qualcosa. Non fa parte del mio mandato. Sicuramente voglio che lo studio abbia successo, visto che mi paga. Ma non è quello che mi misuro. Questo rende il tutto una buona dinamica. 🍷

**How many on your team?**

About 690 right now.

**I'm guessing that they're not all lawyers...**

No, no, no, they're not, but a good number are. A couple of functions sit underneath me.

**They are?**

Pricing strategy—it's about what are the thoughts we have about our pricing and our strategic pricing, our arrangements with our different practice groups. Then, I have a group called legal project management, which is what we were talking about. Additionally, I have a team called business managers. They're really the COOs of the individual practice groups. They're in charge of the planning and strategy for the practice groups. For maintaining and tracking the metrics.

**What else?**

I have alternative legal services, the things you think about around document review and translation, corporate entity support. We have robust solutions about global legal discovery and advisement, and also a group called GIPSC, where we manage trademarks for companies all over the world. We're in 205 jurisdictions. And we have a group called service design. They take design thinking principles and they're in charge of understanding what innovations we're going to go after and testing them. I'm going to build up to 800 people; I have open positions around the globe.

**You look for people who crunch numbers, with business expertise...**

The whole bit.

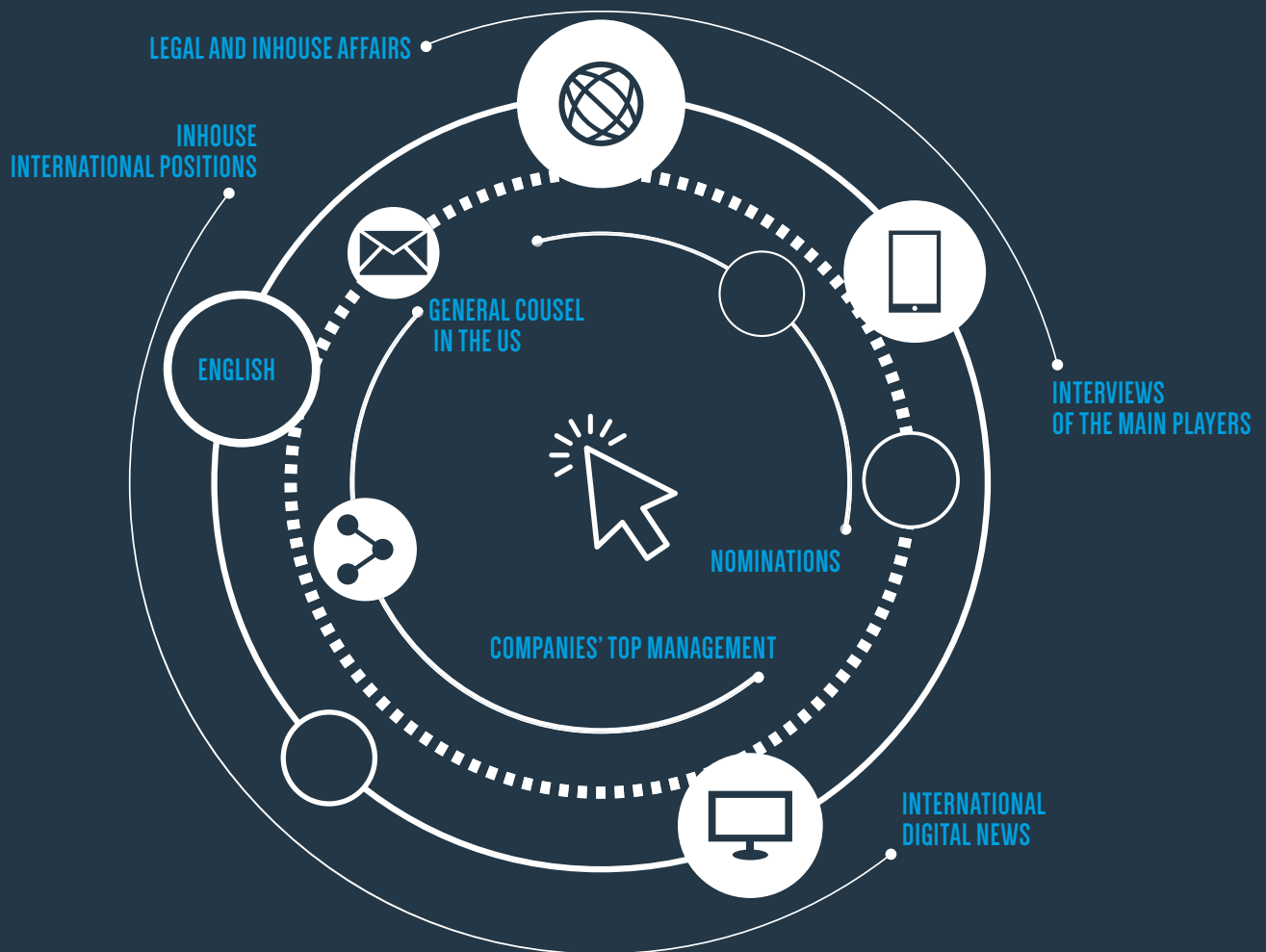
**Do the CLOCS people still talk to you?**

Very much so. I'm still active in the legal ops community. They're looking with interest about how does someone in ops bring value to the law firm. Everything didn't change because I switched sides. Conversations are still fruitful. I've been empowered by the firm to go directly to clients when it makes sense to do so. And they haven't put any restrictions on my ability to talk to or challenge clients. When I show up, it's really about problem solving for them. They aren't guarded or thinking I'm trying to sell something to them. It's not part of my remit. Certainly I want the law firm to succeed because they'll pay me. But that's not what I'm being measured on. That makes it a good dynamic. 🍷



# 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)



# Se TAYLOR SWIFT chiede aiuto A CARLYLE

di laura morelli



La popstar **Taylor Swift** e il private equity The Carlyle Group hanno in comune molto più di quanto si possa pensare. La scorsa settimana, la giovane cantante ha lanciato un appello via Twitter nel quale chiamava in soccorso anche il colosso Usa degli investimenti per una vicenda che riguarda la vecchia casa discografica: la Big Machine Label Group. L'artista nel novembre scorso è passata all'etichetta Universal. Tuttavia, i dischi precedenti continuano a essere di proprietà della vecchia casa discografica, la quale, rappresentata dai manager **Scooter Braun** e **Scott Borchetta**, si è rifiutata di vendere all'artista i master dei dischi, di fatto impedendole di cantare le sue stesse canzoni. Così la popstar ha pensato di chiedere aiuto al colosso del private equity. Ma cosa c'entra Carlyle? La firm di Washington, come ha scritto Swift stessa nel post, ha supportato economicamente

Braun che a giugno, attraverso Ithaca Holdings, ha acquisito la Big Machine per 300 milioni di dollari. Carlyle è azionista di minoranza della holding, che oggi viene valutata 800 milioni di dollari, dal 2017.

A prescindere dall'esito della disputa tra la cantante e l'etichetta discografica, la vicenda racconta del ruolo di crescente importanza dei fondi di private equity nell'industria dell'entertainment.

Negli ultimi anni diverse firm hanno infatti investito nello show business, dalle case discografiche alle società di scouting di talenti. Oltre a Carlyle si può citare ad esempio Tpg, che dal primo investimento nel settore, nel 2001, nell'agenzia Usa Creative Artists Agency - Caa, ha puntato nel complesso risorse per oltre un miliardo di dollari in settori come la musica digitale (Spotify), il gaming su mobile (Scopely), il ticketing

(BookMyShow), lo sport e i giornali (The Athletic, Vice) e l'intrattenimento live (Cirque du Soleil). Anche Blackstone è proprietario, fra le altre cose, di Sesac Holding e The Harry Fox Agency.

Nel settore, uno dei deal più grandi è stata l'acquisizione di Emi Music da parte di Sony per 2 miliardi. A vendere è stato un consorzio di investitori guidato da un altro fondo: Mubadala Investment di Abu Dhabi.

Trattandosi di un settore molto esposto ai social, per i fondi di investimento puntarvi potrebbe voler dire pubblicità: nell'ora successiva il tweet di Taylor Swift (che ha 85 milioni di follower su Twitter e 122 milioni su Instagram) "Carlyle Group" su Google Usa è stato cercato cento volte, contro una media di dieci. 📈



## LE AREE DI BUSINESS

CREDITO FONDIARIO: UN'OFFERTA COMPLETA E INTEGRATA



INVESTIMENTI



SERVICING



PARTNER

*Your investment  
and servicing partner*

[www.creditofondario.eu](http://www.creditofondario.eu)



# I PRIVATE EQUITY DEL FUTURO?

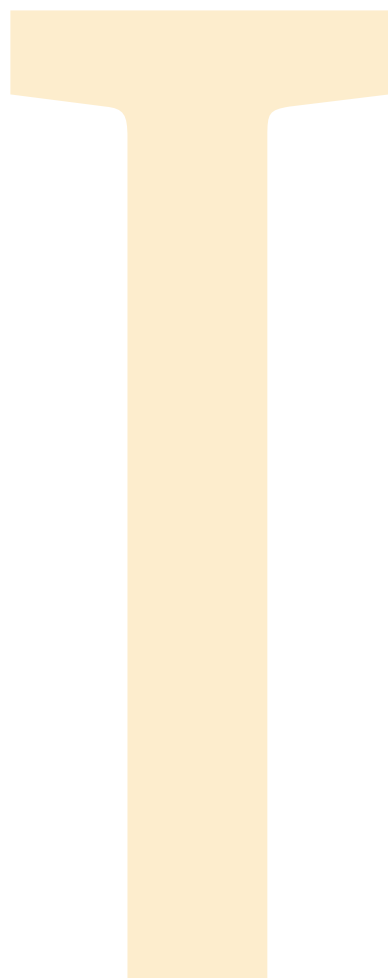
## GRANDI E CON DIVERSE ASSET CLASS

Parla Edoardo Lanzavecchia,  
partner di Alpha Private Equity.  
«Il consolidamento è necessario»,  
dice. Ma il fondo non parteciperà  
al risiko: «Al momento non vedo  
opportunità strategiche»

di laura morelli

EDOARDO LANZAVECCHIA





Il private equity è in evoluzione e tutti, anche i fondi più grandi e quelli internazionali, devono fare i conti con l'evoluzione del mercato e le nuove esigenze degli investitori. Anche una realtà come Alpha Private Equity, fra gli operatori paneuropei più longevi nel segmento mid-cap (ha oltre trent'anni di vita) e con 2 miliardi di asset in gestione. A tal proposito, **Edoardo Lanzavecchia**, fra i soci fondatori della firm, in questa intervista a *MAG* dimostra di avere le idee chiare. «I fondi devono puntare su una struttura che sia in grado di dare continuità e ritorni sostenibili», dice. L'era del personalismo sta finendo, ora è l'organizzazione che conta. Di certo è un cambiamento non semplice, che, sottolinea Lanzavecchia, «richiede tanti investimenti» e per questo, è convinto, «il consolidamento sarà necessario, soprattutto per i fondi più piccoli o per i grandi che vorranno offrire più prodotti». Da questo punto di vista, afferma Lanzavecchia, Alpha non è interessata a partecipare al rischio, ma all'apertura di nuovi prodotti oltre al private equity, campo in cui la

## In cifre

GLI ASSET IN GESTIONE

**2 miliardi di euro**

I PAESI DOVE LA SOCIETÀ È PRESENTE

**5**

LE SOCIETÀ IN PORTAFOGLIO NEL COMPLESSO

**13**

LE CONTROLLATE ITALIANE

**7**

LE RISORSE UMANE DI ALPHA

**35**

I PARTNER DELLA FIRM

**5**

società ha un posizionamento ormai ben stabile e consolidato.

Al momento il gruppo paneuropeo, guidato in Italia dalla neo country head **Valentina Pippolo** e che tra le fila ha reclutato da meno di un anno la ex Investindustrial **Arabella Caporello**, è operativo con Alpha Private Equity Fund 7, la cui raccolta è stata chiusa nel 2017 a 903 milioni. Di questo, i due terzi circa, al 65%, sono stati investiti in poco più di due anni. Solo quest'anno la società ha investito in Amf, azienda che produce accessori metallici e non metallici per la moda, Calligaris, noto brand del forniture d'alta gamma, e Luceplan in Italia e Vervent Audio Group in Francia. E per i prossimi dodici mesi conta di chiudere altre due o tre operazioni, mentre inizia a disinvestire il sesto fondo.

In generale, «il 2019 è stato un anno di rallentamento per tutti – commenta Lanzavecchia -. Per Alpha è stato, al contrario, un periodo tendenzialmente buono, l'aumento dei prezzi si è fermato, in Italia e in generale in Europa, fenomeno che riflette l'abbassamento dei tassi».

»»»



EDOARDO LANZAVECCHIA

## GLI INVESTITORI VOGLIONO AZIENDE CHE DIANO LA RAGIONEVOLE CERTEZZA DI RITORNI RIPETIBILI E SOSTENIBILI NEL TEMPO

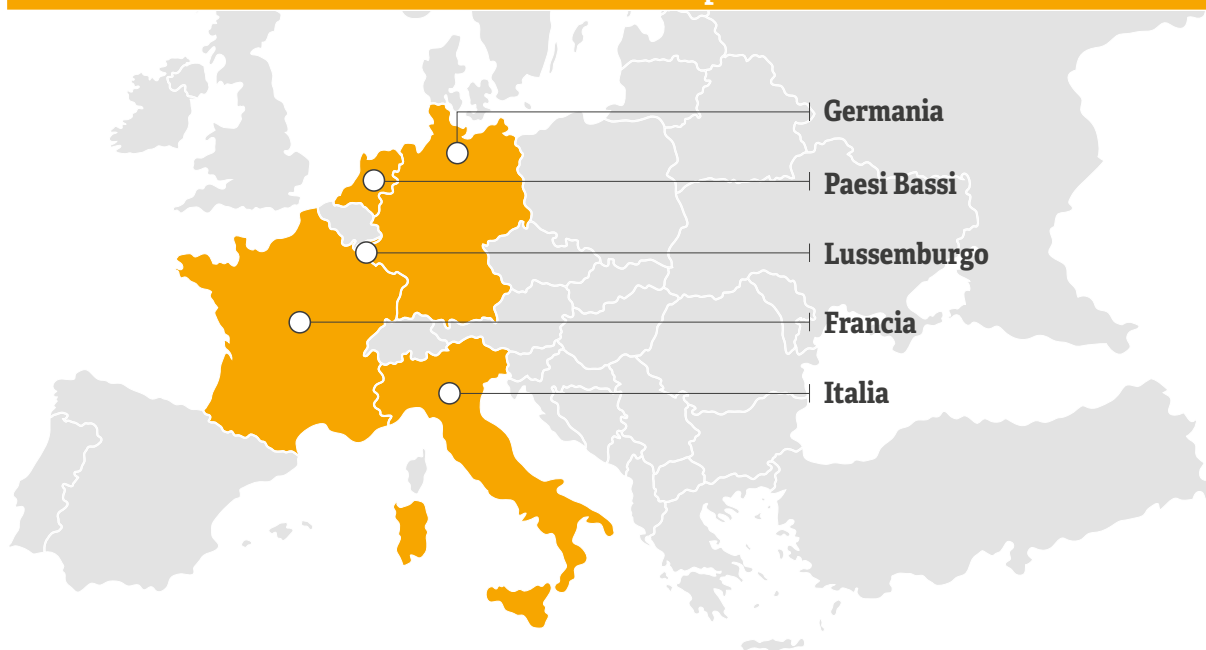
### Lanzavecchia, qual è la vostra strategia di investimento?

Investiamo puntando su aziende che registrano buone performance anche in caso di una recessione. Ad esempio, Laminam cresce del 17% perché è un prodotto innovativo e versatile. Amf lavora in un comparto, il lusso, che continua a registrare tassi di crescita significativi. Nel complesso, tutto il settimo fondo è stato investito con questa logica: con i cicli devi averci a che fare, gli investitori ti danno mandato di investire anche tenendo conto di questo aspetto.

### Oggi più che mai, considerando che il mercato è in contrazione...

Sicuramente. Per noi investitori di lungo corso

### Presenza in Europa



## Portfolio Italia - settembre 2019

| Società                                                                                                         | Profilo                                                                                                                                                      |                 | Investimento                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>A.M.F.</b><br>snaps        | Accessori metallici e non metallici per abbigliamento, pelletteria e bijoux, per le più importanti case di moda internazionali                               | <b>53mln €</b>  | <b>ago-19</b><br>Quota detenuta: 65%, tramite Alpha Private Equity Fund 7                                                             |
|  <b>LAMINAM</b>                | Leader globale nella produzione di grandi lastre di ceramica per i settori dell'architettura e dell'interior design di alta gamma                            | <b>125mln €</b> | <b>giu-19</b><br>Quota detenuta: 62% tramite Alpha Private Equity Fund 7                                                              |
|  <b>calligaris</b>             | Leader nel mercato globale dell'arredamento living & dining di alta gamma dal design italiano                                                                | <b>146mln €</b> | <b>set-18</b><br>Quota detenuta: 78%, tramite Alpha Private Equity Fund 7                                                             |
|  <b>optima</b>                 | Multi-utility (energia elettrica, gas, telecomunicazioni e servizi assicurativi)                                                                             | <b>283mln €</b> | <b>mar-15</b><br>Quota detenuta: 20%, tramite Alpha Private Equity Fund 6                                                             |
|  <b>REMAZEL</b><br>ENGINEERING | Progettazione e costruzione di equipment e componenti per i settori oil&gas e power generation                                                               | <b>90mln €</b>  | <b>lug-14</b><br>Quota detenuta: 62%, tramite Alpha Private Equity Fund 6                                                             |
|  <b>Caffitaly</b><br>system  | Produzione e commercializzazione di capsule di caffè e macchine da caffè                                                                                     | <b>142mln €</b> | <b>set-17</b><br>Quota detenuta: 37%, di cui il 19% tramite Alpha Private Equity Fund 6 ed il 18% tramite Alpha Private Equity Fund 7 |
|  <b>Savio</b>                | Progettazione, produzione e commercializzazione di macchine tessili per la roccatura e di dispositivi per il controllo della qualità per l'industria tessile | <b>309mln €</b> | <b>nov-11</b><br>Quota detenuta: 72%, tramite Alpha Private Equity Fund 5 e Alpha Private Equity Fund 6                               |

i rallentamenti sono un'opportunità, anche perché c'è meno competizione: i deal sono più negoziati, la complessità aumenta e non tutti sono disposti a stare al gioco. Chi ha esperienza e un buon posizionamento sul mercato riesce a gestire anche le situazioni più difficili. Al contrario, chi fa poche operazioni o è nuovo sul mercato incontra più difficoltà.

#### Come altre industry, anche quella del private equity si sta evolvendo. Come vede l'andamento del mercato?

Al momento nel private equity è in corso un processo di industrializzazione che sta portando e porterà anche in futuro a un consolidamento. Questo avverrà tra piccoli, ma non solo, anche tra le piattaforme più grandi. A guidarlo, a mio avviso, sono due driver principali.

#### Quali?

Innanzitutto, la necessità di offrire più prodotti, quindi di creare piattaforme con diverse asset class. Questo è ciò che chiedono gli investitori ed è ciò che i fondi di dimensioni più elevate hanno iniziato a fare.

#### Poi?

C'è la dimensione. Con Alpha abbiamo avviato un percorso di istituzionalizzazione basato sulla tecnologia per migliorare la macchina operativa. Ad esempio abbiamo avviato un processo di digitalizzazione della reportistica per gestire al meglio i dati. A questo abbiamo aggiunto l'istituzione di comitati, fra i quali quello dedicato ai criteri Esg e uno alla compliance, e un team dedicato all'investor relation in modo da fornire una reportistica precisa, trasparente e continua.





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



Tuttavia, impostare una struttura simile non è semplice e implica il coinvolgimento di tante risorse e quindi costi...

#### Quanti?

Molti, occorre investire in strumenti, come software, ma anche sulle persone e i consulenti. E qui che i fondi più piccoli fanno più fatica. Per questo il consolidamento è una delle soluzioni più plausibili. Consolidamento che, come detto, sarà orizzontale, quindi nei prodotti, e verticale, fra realtà diverse. Il tutto per rispondere anche alle richieste degli investitori, che vogliono investire in realtà solide. Questa solidità la assicuri o con la dimensione o con una diversificazione dei prodotti.

#### In Italia, Alpha che ruolo avrà in questo futuro "risiko"?

Noi abbiamo già una dimensione paneuropea, in linea con le esigenze degli investitori. Al momento non vedo per Alpha opportunità strategiche in Italia.

#### E per ciò che riguarda i nuovi prodotti?

Stiamo valutando l'apertura a nuove asset class per il futuro.

#### Quali sono i vostri investitori?

Abbiamo prevalentemente investitori istituzionali, fra i quali molti fondi di fondi, assicurazioni e family office.

#### Quanti italiani?

Circa il 20%. Ma va detto che non facciamo raccolta in Italia perché non strettamente necessario.

#### Cosa vi chiedono?

Gli investitori vogliono puntare su aziende che diano la ragionevole certezza di ritorni ripetibili e sostenibili nel tempo. Questo è sempre stato un mestiere di "artigiani" fondato sulle capacità del singolo professionista. Oggi la situazione è un po' cambiata. Negli ultimi cinque o sei anni, abbiamo assistito a un'evoluzione che ha portato alla nascita di un nuovo approccio. Ora è l'organizzazione che conta, il lavoro di squadra. Questo perché i deal sono diventati via via sempre più complessi e articolati rispetto al passato.

#### Parlando di percorsi di carriera, come funziona in Alpha?

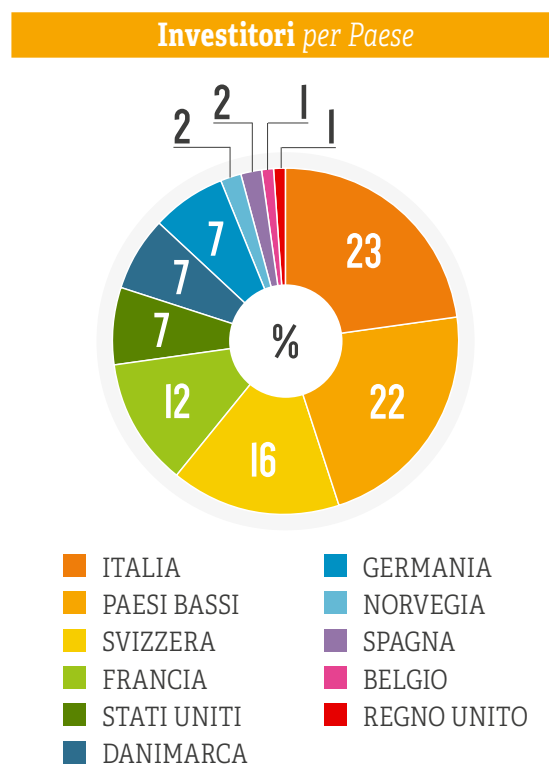
Si articola in quattro fasi: associate, associate director, director e partner. Per ogni step il tempo va dai due ai quattro anni a seconda della risorsa. In otto o dieci anni, se sei bravo, puoi diventare partner.

#### Come è avvenuta questa "spersonalizzazione" del private equity, secondo lei?

Attraverso l'introduzione di procedure e comitati e in generale nell'aver saputo garantire una continuità generata dalla struttura, dal team e non dal singolo professionista. C'è da dire che quella del private equity è un'industria giovane, che è ancora alla prima generazione, e l'Italia in modo particolare è indietro sotto alcuni aspetti. Nel nostro paese il private equity ha un rapporto sul pil molto modesto, soprattutto se comparata ai livelli degli altri Paesi europei.

#### Come lo spiega?

Con diversi motivi. Uno di questi è il fatto che l'Italia è un paese poco attrattivo per gli investitori, la crescita non è tale da giustificare investimenti importanti. Ci sono poi temi strutturali, come la scarsa certezza del diritto,



# IPEM



5<sup>th</sup> EDITION

**2020**  
**28, 29, 30**  
**JANUARY**

**PALAIS DES FESTIVALS**  
**CANNES - FRANCE**

## THE GREATEST PRIVATE CAPITAL TRADE EXHIBITION IN EUROPE!

*With 2,400+ participants from 40+ countries,  
IPEM is the fastest growing event in the industry,  
gathering all private markets stakeholders.*

**350+ LPs**



**400+ GPs**



**200+ Advisors**



**100+ Business Services**



**190+ EXHIBITORS**



**50+ CONFERENCES**



**30+ NETWORKING EVENTS**

### LATE BIRD OFFER! 10% DISCOUNT

Available until December 19th 2019. Get yours today!

To benefit from this special offer or learn more about exhibiting  
and sponsorship opportunities, contact:

[visitor@ipem-market.com](mailto:visitor@ipem-market.com) or +33 (0)1 49 52 14 37

In partnership with



[www.ipem-market.com](http://www.ipem-market.com)

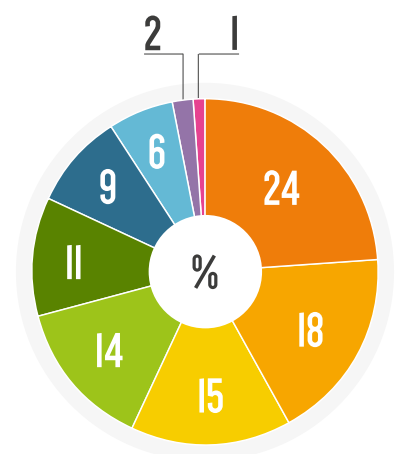
**#IPEM2020**





EDOARDO LANZAVECCHIA

### Investitori per tipo



- FONDI DI FONDI
- COMPAGNIE ASSICURATIVE
- FONDI PENSIONISTICI PRIVATI
- SUPER-RICCHI
- FAMILY OFFICE
- CONSULENTI
- BANCHE
- SOVVENZIONI/FONDAZIONI
- CORPORATION

## PER UN PRIVATE EQUITY LA CRESCITA DOVREBBE DERIVARE DA QUELLA DELLE SOCIETÀ IN PORTAFOGLIO, NON È STABILITA A TAVOLINO

un'economia di Stato importante e la dimensione ridotta delle nostre aziende la cui gestione è molto spesso familiare. Gli investitori cercano realtà globali, che abbiano ambizioni di crescita.

### Realtà così ce ne sono in Italia...

Certo, ma non è semplice investirvi.

### In quali settori guardate di più nei vostri investimenti?

Non abbiamo preferenze, tuttavia dal momento in cui impari a conoscere bene un settore investire diventa più semplice. Al momento guardiamo a realtà che possono crescere attraverso l'implementazione tecnologica o che offrono opportunità di consolidamento e sinergie. Ad esempio, Calligaris è un'ottima azienda da questo punto di vista e infatti abbiamo già realizzato un add-on, quello di Luceplan.

### Il vostro è un fondo paneuropeo, siete presenti in cinque paesi. C'è l'idea di uscire fuori dall'Europa?

Tutte le nostre società in portafoglio operano a livello globale e con qualcuna stiamo lavorando per realizzare anche acquisizioni all'estero. È evidente che per seguire a livello operativo le partecipate, per un fondo diventa necessario avere una struttura nei Paesi dove operano. Ci stiamo lavorando.

### Quale è il vostro obiettivo?

Fare un buon lavoro e far crescere le nostre aziende. Per un private equity la crescita dovrebbe derivare dalla crescita delle società in portafoglio. Parte della nostra crescita all'estero negli ultimi due o tre anni è legata all'internazionalizzazione delle nostre imprese. 🇮🇹

# PROCESSO AL SISTEMA PAESE



La conferenza che ha aperto la prima edizione della Financecommunity Week è stata l'occasione per constatare, numeri alla mano, che l'Italia decresce da oltre dieci anni. Ma i partecipanti non si sono limitati a sfogliare il cahier de doléances: hanno avanzato proposte concrete per uscire dal tunnel

di massimo gaia

L'Italia è a rischio, ma ha le risorse economico-finanziarie e intellettuali per cambiare rotta prima che sia troppo tardi. La conferenza *Finanza e sistema Paese*, che ha aperto la *Financecommunity Week* il 12 novembre scorso, è stata l'occasione per tracciare un quadro della situazione dell'Italia, letteralmente paralizzata e in decrescita. Ma chi ha partecipato all'evento non si è limitato a piangere e pronosticare lo schianto; dall'appuntamento si è usciti con alcune proposte concrete per invertire il senso di marcia e fermarsi prima che il baratro venga oltrepassato.

Il compito di dipingere il quadro del disastro è toccato a **Roberto Sambuco**, partner Vitale & Co. Sambuco ha argomentato su una serie di grafici tratti da banche dati pubbliche (Banca d'Italia, ministero dell'Economia, Commissione Ue) – su stime di crescita, produzione industriale, investimenti esteri, spesa della pubblica amministrazione, reddito da lavoro e reddito pro-capite,





## DETASSARE L'M&A PER CREARE SCALA. LE PMI NON BASTANO

trend demografici, innovazione tecnologica – per spiegare come mai «per la prima volta dalla seconda guerra mondiale, dal 2008 abbiamo cominciato a decrescere e non ci siamo più ripresi».

### LA SOLUZIONE PASSA DALL'EUROPA

Individuate le ragioni, Sambuco ha ricordato l'intervista all'*Economist* del presidente francese, **Emmanuel Macron**, contenente la frase «siamo sull'orlo del baratro», e ha tracciato la strada per invertire il senso di marcia. «Serve più Europa», ha sentenziato, «un'Europa confederale per creare le condizioni economiche di scala» per consentire all'Ue di competere a livello globale.

Sul tema Europa a Sambuco ha fatto eco **Franco Bassanini**. Il presidente di Open Fiber ha affermato: «Se vogliamo far ripartire la crescita servirebbe un'iniziativa italo-franco-tedesca». Non solo: «Bisognerebbe introdurre il voto a maggioranza, quanto meno su alcune materie, perché l'unanimità significa paralisi».

Tornando allo *speech* di Sambuco, la seconda chiave per tornare a crescere è «fare i compiti a casa una volta per tutte», ovvero «utilizzare la leva fiscale, tagliando le imposte a imprese e individui»,

in particolare occorre «detassare radicalmente le operazioni di m&a»; in secondo luogo, «va tagliata la spesa pubblica». E «vanno utilizzati bene i fondi europei»: su questo fronte, il partner di Vitale & Co ha fornito dei dati lapidari sull'incapacità delle istituzioni di utilizzare i fondi che ci sono. Da qui, la proposta di dare vita «a una task force focalizzata sugli investimenti in grandi opere». La detassazione delle aggregazioni tra imprese servirebbe per «creare scala» perché «le pmi non bastano». Sambuco ha citato Enel come esempio virtuoso di azienda che ha saputo crescere per competere sullo scacchiere internazionale; inoltre, ha lodato Fincantieri e Fca per i piani di crescita cross-border. E, dopo aver ricordato come Progetto Italia consentirà a Salini Impregilo di raggiungere 11 miliardi di fatturato («ma resta piccola a livello internazionale»), il partner di Vitale & Co ha elogiato Poste Italiane per il ruolo di «avanguardia dell'innovazione sul territorio nazionale».

All'evento ha partecipato anche il numero uno di Poste, l'amministratore delegato **Matteo Del Fante**, che, nel suo intervento, ha sottolineato come «stiamo perdendo l'opportunità» di crescita offerta dal quantitative easing della Bce. Del Fante ha citato le «complicazioni burocratiche» tra gli ostacoli che impediscono all'economia di riprendere slancio.



## PIÙ EUROPA, PER RILANCIARE LA CRESCITA SERVE UN'INIZIATIVA ITALO-FRANCO-TEDESCA

&gt;&gt;&gt;



28-29 NOVEMBER 2019

MADRID

Traducción  
disponible

2<sup>ND</sup> EDITION

# NPL IBERIA

AN INTERNATIONAL MEETING OF THE  
IBERIAN DISTRESSED DEBT MARKET

MEDIA PARTNER



FINANCECOMMUNITY

The region's  
most influential  
**INTERNATIONAL**  
NPL SUMMIT

at the  
COURTYARD BY MARRIOTT HOTEL

**SmithNovak**



## LE AZIENDE DI SISTEMA HANNO SULLE SPALLE UNA GRANDE RESPONSABILITÀ

Ma ha indicato l'alta velocità ferroviaria come l'esemplificazione che «le cose si possono fare». E in tema di infrastrutture fisiche – fondamentale, per esempio, «un upgrade delle reti elettriche» – un ruolo chiave l'avrà il network di tlc, quindi il wi-fi di nuova generazione, la banda ultralarga. Perché, ha sottolineato Del Fante, «la tecnologia permette di fare molto di più con meno, di valorizzare il territorio». Diversamente, il digital divide rischia di creare «tensioni sociali», di «minare le fondamenta del sistema democratico». Poste, dunque, grazie al radicamento nel territorio si propone di incarnare il concetto di *glocal*, facendo leva sulle competenze locali per rispondere alle «sfide su scala globale». Del Fante ha posto l'accento sul ruolo delle «aziende di sistema», che hanno sulle spalle «una grande responsabilità».

## PARTNERSHIP PUBBLICO-PRIVATO CHIAVE DELLA RIPRESA

Bassanini è tornato sul tema del ruolo dello Stato nell'economia: «Per crescere occorre collaborazione (tra pubblico e privato), che non significa mettere in discussione la concorrenza e l'economia di

mercato». Detto ciò, secondo Bassanini «il pubblico è anche la causa principale della scarsa crescita»; il presidente di Open Fiber ha indicato l'incertezza politica, l'incertezza delle regole e l'imprevedibilità della giustizia come fattori scaccia-investimenti. Bassanini ha citato Cdp, di cui è stato presidente, come strumento principale che lo Stato ha a disposizione per intervenire direttamente. Se usata come motore degli investimenti, Cdp può divenire il magnete degli investimenti privati. La cassa guidata da **Fabrizio Palermo**, per esempio, potrebbe svolgere il ruolo di regista degli investimenti in «progetti ambientali e sociali», nonché nel «piano integrato sull'energia». La Cdp potrebbe indurre i fondi pensione e le casse previdenziali, il cosiddetto capitale paziente, a destinare alle infrastrutture ben più dell'attuale 3% scarso degli investimenti complessivi. Bassanini ha proposto che al ruolo di Cdp come investitore diretto si affianchino «forme di garanzia governative, concordate a livello Ue, per attirare gli investitori pazienti»; in altri termini, una garanzia pubblica simile alle Gacs, che hanno fatto decollare il mercato dei crediti non performing, consentirebbe di rilanciare gli investimenti in infrastrutture. Del resto, ha notato Bassanini, se il contesto delle regole è favorevole, come







CORRADO PASSERA

## NUOVO SOSTEGNO A INDUSTRIA 4.0. IN QUESTA FASE DI TASSI BASSI NON SI POSSONO RIDURRE GLI INVESTIMENTI

il complesso di incentivi e detassazione chiamato *Industria 4.0*, il privato ha dimostrato che investe. *Industria 4.0* è stata toccata nell'intervento di **Corrado Passera**, amministratore delegato di illimity. «Non solo non andrebbe defanziata, come è stato fatto, ma andrebbe super-finanziata», ha notato il banker. E ancora: «In questa fase di tassi bassi è un crimine contro il Paese ridurre gli investimenti». Passera ha raccontato la genesi di illimity, l'intenzione di aiutare «le aziende che hanno avuto qualche problema», perché «il credito può fare parecchio» per evitare che delle imprese in difficoltà temporanea vengano «buttate fuori». Ma, ha aggiunto, «a patto di fare banca in modo diverso, con competenze industriali», facendo leva sulle tecnologie e mettendoci «uno zic di coraggio in più». Passera, dopo aver premesso che «il *calendar provisioning* ha una logica», ha puntualizzato che «è dannatamente sbagliato non distinguere tra aziende vive e aziende morte», ovvero mettere npl e utp nel calderone unico delle non performing exposures.

**Vittorio Ogliengo**, executive chairman di Bnp Paribas Corporate & Institutional Banking Italy e

vice direttore generale di Bnl, ha portato al dibattito il punto di vista di una grande banca internazionale, soffermandosi sulla capacità degli italiani di reagire quando sono «vicini al precipizio». Così, anche se gli investitori vedono «elementi di preoccupazione», la «resilienza» tipica degli italiani sembra garantire che ci si fermi prima dello schianto. Un concetto sposato da Bassanini: «A un certo punto, sull'orlo del baratro, forse la gente comincia a ragionare».

**Paolo Gallo**, amministratore delegato e direttore generale di Italgas, ha ripreso il filo tessuto da Del Fante sul ruolo delle aziende di sistema raccontando il caso degli investimenti per portare la distribuzione di gas in Sardegna e il «percorso di trasformazione digitale» del gruppo come chiave per «far crescere le medie aziende che non hanno apertura internazionale».

**Luigi Gubitosi**, amministratore delegato e direttore generale di Tim, è tornato sul ruolo delle aziende di sistema come «fattore abilitante» della crescita. In particolare, il gruppo di tlc sta investendo in cloud, cybersecurity e data center. E ha un ruolo di punta nel 5G, tecnologia che viene contestata da taluni politici per via di un presunto inquinamento elettromagnetico, che, secondo quanto riferito da Gubitosi, in Italia è dieci volte inferiore alla media europea; insomma, «chi vuole abolire il 5G, di fatto



LUIGI GUBITOSI

## L'ITALIA NON È UN PAESE IN CRISI, HA TANTE OPPORTUNITÀ DI MIGLIORAMENTO



vuole abolire il cellulare».

Il numero uno di Tim ha puntato il dito contro quegli interventi legislativi e antitrust che esaltano il concetto di «piccolo è bello». Per esempio, «impedendo le aggregazioni in Europa si è ottenuto il risultato di spingere le tecnologia verso Stati Uniti e Cina». Passera ha invitato a non spingere troppo nella direzione opposta: «È sbagliato in Europa avere troppi operatori, ma non bisogna eccedere con la concentrazione», per non danneggiare la concorrenza e, in ultima istanza, la democrazia.

## CHIEDERE COSE CONCRETE ALLA POLITICA

Sambuco e Del Fante hanno duettato sul tema del ruolo della politica. Il partner di Vitale & Co, dopo aver sentenziato che «stiamo andando in serie B», ha invocato «un ingaggio di medio periodo da parte della politica». L'amministratore delegato di Poste Italiane ha replicato: «Prima di buttare la palla nel campo della politica dovremmo risolvere i problemi da noi e poi cercare un orecchio istituzionale». Notate le problematiche che affliggono l'Italia, Gubitosi ha voluto guardare il bicchiere mezzo pieno: «Sono ottimista, bisogna solo risvegliare gli *animal spirits*. L'Italia non è un Paese in crisi, ha tante opportunità di miglioramento».

A Gubitosi, nella professione di ottimismo, si è unito **Maurizio Tamagnini**, amministratore delegato di Fsi, che ha citato il caso virtuoso di StMicroelectronics, realtà che «investe circa 700 milioni di dollari l'anno in ricerca e sviluppo» e attorno alla quale si è creato un ecosistema di aziende che lavorano per il gruppo italo-francese. Del Fante ha sottolineato come StM nasca «da un doppio fallimento italo-francese» e come il gruppo sia emblematico delle differenze fra Roma e Parigi, perché «le idee migliori vengono dall'Italia, ma i finanziamenti pubblici lo Stato francese li eroga immediatamente, mentre da noi non si sa nemmeno a chi rivolgersi».

Tamagnini ha usato il caso paradigmatico di StM per esaltare il genio italiano, che ha prodotto, per esempio, il carburante di silicio, fabbricato a Catania, presente nelle auto Tesla. Il numero uno di Fsi ha citato l'italiano che ha inventato il giroscopio, componente fondamentale degli smartphone. Ma anche l'ottimista Tamagnini ha dovuto ammettere che «nella scala non ci siamo per niente». Sul piano culturale ed educativo Tamagnini ha



## FACCIAMO ECOSISTEMA E METTIAMO LA POLITICA DI FRONTE ALLE RESPONSABILITÀ, CHIEDENDO COSE CONCRETE

lanciato una proposta: «Bisogna mandare gli studenti delle scuole superiori in Erasmus», un provvedimento che costerebbe circa tre miliardi l'anno, ma che consentirebbe ai giovani di «fare un salto culturale» e riportare in Italia un plusvalore in termini di conoscenza. L'amministratore delegato del fondo dedicato alla crescita (che si prefigge l'obiettivo di «pungolare le proprietà» delle circa 3.500 aziende con fatturato compreso tra 100 milioni e 1 miliardo) ha concluso con un invito: «Facciamo ecosistema, corteggiamo le grandi aziende per crearlo. E mettiamo la politica di fronte alle responsabilità, chiedendo cose concrete». Cose concrete, appunto: dall'appuntamento del 12 novembre si è usciti un po' scontenti, certo, ma anche con la sensazione che ci sia una classe dirigente (manager, imprenditori, advisors, banchieri, politici) che non è rassegnata a precipitare nel baratro. E che ha idee e proposte per invertire la tendenza. Come ha detto in chiusura Sambuco, «a **Guido Roberto Vitale** questo dibattito sarebbe piaciuto moltissimo». ■



# IL DIARIO DELLA SETTIMANA

Ecco cosa è accaduto nel corso  
della prima edizione della  
Financecommunity Week

Dal 12 al 14 novembre Milano ha ospitato la prima edizione della **Financecommunity Week**, l'evento organizzato da LC Publishing e dedicato ai professionisti del mondo finance. La tre giorni è stata colma di appuntamenti: conferenze, tavole rotonde e discussioni sui temi caldi del settore con più di cinquanta speakers provenienti da ogni ambito della community finanziaria: fondi, aziende, banche, istituzioni.

Ottimo il riscontro della partecipazione, con le sale piene per ogni singolo evento.

Il gran finale della Week è stato garantito dalla kermesse dei Financecommunity Awards, che hanno registrato la partecipazione di oltre mille persone alla premiazione dedicata agli esponenti della finanza italiana che più si sono distinti nell'ultimo anno.

Ecco il diario day-by-day della rassegna: tutti gli eventi, gli ospiti e le foto più belle.



## DAY 1

La prima giornata della Financecommunity Week 2019 si è aperta martedì 12 novembre all'hotel Four Seasons di Milano, con la conferenza a tema **"Finanza e Sistema Paese"**, organizzata in partnership con Vitale & Co.

Ad aprire i lavori, dopo il welcome coffee e i saluti del managing director di LC Publishing **Aldo Scaringella** e del presidente dell'Andaf **Roberto Mannozi**, è stato l'intervento del grup editor-in-chief di LC e direttore responsabile di MAG **Nicola di Molfetta**.

A seguire, gli interventi dei keynote speaker, **Matteo Del Fante**, amministratore delegato e direttore generale di Poste Italiane, e **Roberto Sambuco**, partner di Vitale & Co.

Alle 10:30 è stata la volta della prima tavola rotonda di questa Financecommunity Week. A **Laura Morelli**, responsabile di Financecommunity, è spettato il compito di moderare il parterre d'eccezione: **Franco Bassanini**, presidente di Open Fiber; **Paolo Gallo**, amministratore delegato e direttore generale di Italgas; **Luigi Gubitosi**, amministratore delegato e direttore generale di Telecom Italia; **Vittorio Ogliengo**, executive chairman di BNP Paribas e vice direttore di Bnl, e **Corrado Passera**, ceo di Illimity.

Al termine della tavola rotonda, alle 12, si è svolto il dialogo tra **Maurizio Tamagnini**, ceo di Fsi, **Roberto Sambuco**, partner di Vitale & Co, e **Matteo Del Fante**, amministratore delegato e direttore generale di Poste Italiane, con la conduzione di **Laura Morelli** di Financecommunity.

I lavori sono ripresi alle 17, nel Salone delle Feste dell'hotel Four Seasons, dove si è



ROBERTO MANNOZZI



DA SINISTRA: FRANCO BASSANINI, PAOLO GALLO, CORRADO PASSERA





tenuta la seconda tavola rotonda della rassegna, intitolata “**Sviluppo urbano: il modello di Milano e l'evoluzione al 2026**”, organizzata in partnership con Hines. Sono intervenuti: **Mario Abbadessa** (senior managing director e country head di Hines Italy), **Davide Albertini Petroni** (direttore generale di Risanamento, amministratore delegato di Msg e presidente dell'Urban Land Institute Italia), **Giovanni Giacobone** (senior associate di progetto Cmr e amministratore delegato di Sportium), **Benedetto Giustiniani** (head of South Europe di Generali Real Estate), **Pierfrancesco Maran** (assessore all'urbanistica del comune di Milano), **Pierre Marin** (ceo e chairman board of directors di Jll Italy), **Marco Piazzotta** (head of real estate South Europe di Credit Suisse Italy) e **Matteo Ravà** (managing director dell'asset management Coima). A moderare la ricca tavola rotonda **Massimo Gaia**, giornalista di Financecommunity.

## DAY 2

La seconda giornata della Financecommunity Week 2019 si è aperta il 13 novembre, all'hotel Four Seasons di Milano (Salone delle Feste), con la discussion intitolata “**Finanza e capitale umano**”, organizzata in partnership con lo studio legale Morpurgo e associati.

Sotto la moderazione di **Laura Morelli** di Financecommunity, si sono alternati diversi speakers: **Tommaso Arenare** (partner di Egon Zehnder), **Mirja Cartia d'Asero** (head of real estate di Guber Banca), **Claudio Morpurgo** (partner di Morpurgo e associati), **Corrado Passera** (ceo di Illimity), **Anna Tavano**, (head of global banking Italy di Hsbc) e **Stefano Vecchi** (head of wealth management Italy di Unicredit).

Alle 18, sempre al Four Seasons è andata in scena, con la collaborazione di Credit Suisse e la moderazione di **Laura Morelli**



DA SINISTRA: TOMMASO ARENARE, STEFANO VECCHI, ANNA TAVANO, CLAUDIO MORPURGO, MIRJA CARTIA D'ASERO, CORRADO PASSERA



ANNA TAVANO

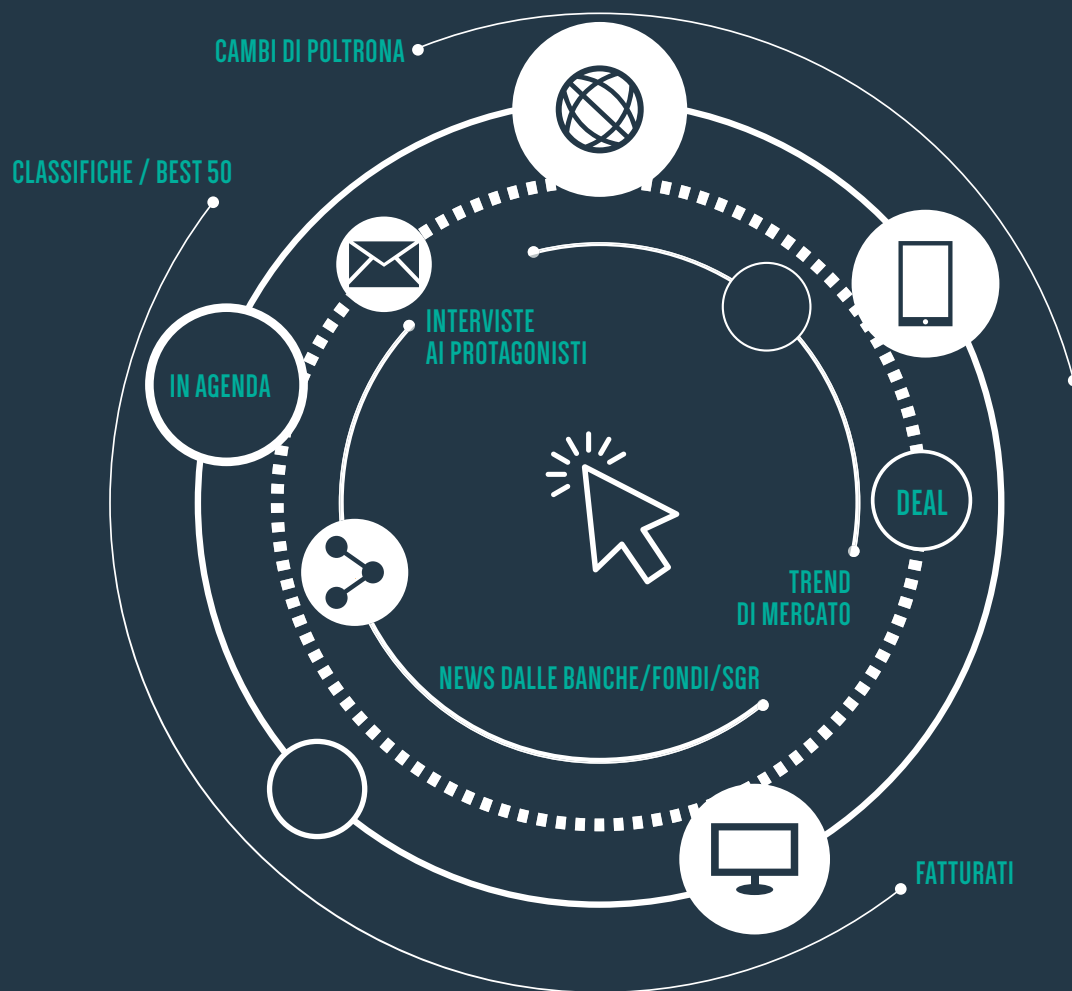


DA SINISTRA: MATTEO RAVÀ, MARCO PIAZZOTTA, PIERRE MARIN, PIERFRANCESCO MARAN, BENEDETTO GIUSTINIANI, GIOVANNI GIACOBONE, DAVIDE ALBERTINI PETRONI, MARIO ABBADESSA



# 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)



di Financecommunity, la tavola rotonda intitolata “**Serve del catch up: istituzionali alla prova del private capital**”.

L'argomento è stato introdotto da **Nicola Barbiero**, cfo di Solidarietà Veneto Fondo Pensione, e dallo speech di apertura lavori di **Patrizia Noè**, director e head of institutional clients di Credit Suisse Asset Management Milan. Hanno partecipato poi al dibattito **Marco Barlafante** (general manager di PrevAer Fondo Pensione), **Gabriele Casati**, (founding partner di Antares Az in Azimut Libera Impresa sgr), **Filippo Gaggini** (managing partner di Progressio sgr), **Anna Gervasoni** (direttore generale di Aifi), **Claudio Graziano** (Assoprevidenza), Giovanni Maggi (presidente di Assofondipensione), **Davide Squarzoni** (senior partner di Prometeia e amministratore delegato di Prometeia Advisor), con l'intervento conclusivo a cura di **Renato Vigezzi**, partner di Accuracy.

## DAY 3

La terza e ultima giornata della Financecommunity Week 2019 si è aperta alle 9 di giovedì 14 novembre, nella sala Puccini del Grand Hotel et de Milan, con la conferenza intitolata “**Il Mercato degli UTP**”, organizzata con la collaborazione di Credito Fondiario.

La conferenza di apertura, a tema “Il mondo degli UTP”, moderata da **Massimo Gaia** di Financecommunity, è stata introdotta da uno speech del presidente di Credito Fondiario **Panfilo Tarantelli**, e ha visto alternarsi come speakers **Guido Lombardo** (cio di Credito Fondiario), **Mattia Mastroianni** (responsabile gestione npe di Banco Bpm), **Jose Brena** (head of non core asset management di Unicredit), **Gregorio Consoli** (partner di Chiomenti) e **Paolo Calderaro** (partner di Rcccd).

Dopo il coffee break, alle 11, è stata la volta della tavola rotonda dal titolo







CRISTIANO MATONTI



DAVIDE CONTINI, FILIPPO CAPPIO, ALESSANDRO FRACASSI



FILIPPO CAPPIO

**“Esteralizzazione piattaforme servicing”**, con **Iacopo De Francisco** (direttore generale di Credito Fondiario), **Giovanni Gilli** (presidente di Intrum Italy), **Emanuela Da Rin** (partner & team leader del focus team banche di BonelliErede), **Gian Luca Santi** (business development and corporate communication general manager del gruppo Unipol e amministratore delegato di UnipolRec), **Marco Cavazzutti** (responsabile struttura npe di Banca Carige) e la moderatrice **Laura Morelli** di Financecommunity.

Alle 11:45 altra tavola rotonda, intitolata **“Il credit management nel 2022 - quali innovazioni, quale mercato”**. I partecipanti sotto la moderazione di **Laura Morelli** di Financecommunity: **Mirko Briozzo** (vdg di Credito Fondiario), **Cristiano Matonti** (group head of solutions & assets disposals di Intesa Sanpaolo), **Massimiliano Facchini** (managing director di Accenture), **Alberto Del Din** (partner di Rccd), **Stefano Rossi** (cfo di Alba Leasing), **Umberto Rorai** (partner di Deloitte), **Simone Verri** (head of investment grade & Ficc derivatives for financial institutions & corporates, investment banking division di Goldman Sachs).

A chiudere la mattinata, le note conclusive di **Guido Lombardo**, cio di Credito Fondiario.



Alle 16, nella sala Cartesio dell'hotel Principe di Savoia di Milano, l'ultimo appuntamento di questa Financecommunity Week: la tavola rotonda sul **“Family Office”**, moderata da **Massimo Gaia** di Financecommunity, con gli interventi di **Massimo Antonini** (partner di Chiomenti), **Filippo Cappio** (direttore generale di Unione Fiduciaria), **Davide Contini** (partner di Grimaldi) e **Alessandro Fracassi** (consigliere con deleghe di Generale Servizi Amministrativi).

La rassegna di eventi si è poi conclusa con la cerimonia dei Financecommunity Awards, al Megawatt Court di Milano.

# MILANO, UN BOOM IMMOBILIARE SOSTENIBILE

La tavola rotonda Sviluppo urbano: il modello di Milano e l'evoluzione al 2026 è stata l'occasione per fare il punto sulla vivacità del mercato real estate. E per capire se la strada tracciata nel capoluogo lombardo può essere seguita da altre città



DA SINISTRA: MATTEO RAVÀ, MARCO PLAZZOTTA, BENEDETTO GIUSTINIANI, PIERRE MARIN, DAVIDE ALBERTINI PETRONI, GIOVANNI GIACOBONE, MARIO ABBADESSA, MASSIMO GAIA (FINANCECOMMUNITY)

Il fermento del settore del real estate a Milano è destinato a protrarsi oltre il traguardo delle olimpiadi invernali del 2026. Ci sono spazi di crescita, soprattutto nel residenziale, seguendo i trend economici, sociali e demografici. Se non mancano i motivi di soddisfazione e le prospettive di ulteriore sviluppo, però, ci sono ragioni per alzare le antenne, al fine di prevenire possibili

distorsioni. E, soprattutto, si devono cercare le strade per diffondere su base nazionale la vivacità che vive il capoluogo lombardo.

La tavola rotonda *Sviluppo urbano: il modello di Milano e l'evoluzione al 2026*, che si è tenuta il 12 novembre scorso nell'ambito della Financecommunity Week, è stata l'occasione per fare il punto sullo stato di





MATTEO RAVÀ, MARCO PLAZZOTTA E PIERRE MARIN

salute, straordinariamente buono, del mercato immobiliare meneghino. E per gettare uno sguardo da qui a dieci anni.

La città della Madonnina vive una fase di fervore, quasi di euforia. La pipeline di progetti di sviluppo in cantiere è ricchissima: Milano Santa Giulia (ne abbiamo parlato [sul numero 130 di MAG](#)), Porta Vittoria, la seconda fase di Porta Nuova, l'ulteriore sviluppo di CityLife, Cascina Merlata, Sei Milano e gli ex scali ferroviari. Poi c'è San Siro, con la realizzazione del nuovo stadio e la riqualificazione dell'area ex Trotto. Ci sono le infrastrutture sportive legate alle olimpiadi. E si va oltre i confini di Milano – peraltro sempre più fluidi - con MilanoSesto e Mind.

Tutti questi progetti sono caratterizzati da segmentazione dell'offerta, in modo da soddisfare la domanda di fasce socio-economiche diverse, e dal rispetto dei criteri Esg, quindi sostenibilità ambientale e sociale. Nonché attenzione ai trend economici, culturali e demografici, come nel caso di student housing e senior living. Sullo sfondo, trasversale ai progetti, c'è l'evoluzione rapidissima del modo di vivere la città, quindi i trend di *smart living* e *co-living*, la casa non più come bene di proprietà ma come servizio.

## MILANO NELLA CHAMPIONS LEAGUE DELLE CITTÀ EUROPEE

Il boom milanese s'inserisce in mega-trend globali che vedono le città competere per accaparrarsi

risorse, intese come talenti e investimenti. I partecipanti alla tavola rotonda hanno fatto ricorso alla metafora calcistica: «Milano gioca in Champions League», nelle parole di **Marco Plazzotta**, head of real estate South Europe di Credit Suisse Italy. Si confronta con Londra, Parigi, Berlino e Barcellona. Un fatto che, ha sottolineato **Pierfrancesco Maran**, assessore a urbanistica, verde e agricoltura del Comune di Milano, «cinque, sei anni fa non era affatto scontato». Il capoluogo lombardo si è messo nelle condizioni per giocare al meglio la sfida con le altre città, perché, come ha notato **Pierre Marin**, ceo & chairman board of directors di Jll Italy, «si stima che nel 2050 circa due terzi della popolazione mondiale vivrà nelle città», con un incremento del 26% rispetto a ora.

I partecipanti alla tavola rotonda, quindi, sono entrati nel dettaglio dei progetti di sviluppo che sono in corso d'opera o in pipeline, e soprattutto hanno descritto le modalità in cui vengono declinati i concetti di sostenibilità sociale e ambientale. **Matteo Ravà**, managing director asset management di Coima, ha parlato dell'esperienza di Porta Nuova, che, dopo il completamento della prima fase, ha visto l'avvio della seconda. «Abbiamo acquisito asset e aree, che si sviluppano in particolare verso la stazione centrale», ha spiegato Ravà, soffermandosi sull'importanza della «partnership pubblico-privato», con focus sugli spazi verdi.

**Davide Albertini Petroni**, direttore generale di Risanamento, amministratore delegato di Msg e presidente di Urban Land Institute Italia, ha descritto Santa Giulia come «la sintesi del pensiero-Maran», ovvero di un progetto che è stato ripensato facendo perno sui principi di sostenibilità ambientale e sociale. Albertini Petroni ha notato che le peculiarità di Milano modellano lo sviluppo urbano: «I driver economici sono diversi dall'immobiliare: Milano è la città della moda, del design, della finanza e della conoscenza. Fatto cento il Pil immobiliare pesa per il 15%, meno rispetto alle altre città». Di conseguenza, il real estate è «una sorta di infrastruttura per lo sviluppo» degli altri fattori economici. Da qui il collegamento tra cultura, intrattenimento e residenziale che caratterizza il progetto Msg, con l'obiettivo di «dare un valore di centralità urbana e creare il senso di comunità». Una parte consistente del dibattito è stata dedicata al residenziale, che rappresenterà una fetta significativa degli sviluppi immobiliari



del prossimo decennio. Albertini Petroni ha snocciolato cifre che rendono l'idea dei mutamenti nel rapporto domanda-offerta: «Negli ultimi dieci anni ci sono stati 16 miliardi di investimenti su Milano, di cui il 58% uffici e solo il 3% residenziale, perché si è trattato di uno sviluppo a servizio della crescita economica». Nei prossimi dieci anni, ha aggiunto il numero uno di Risanamento, «dovremo sviluppare oltre sei milioni di metri quadrati, di cui il 50% residenziale. Abbiamo creato il presupposto per sviluppare la città della conoscenza e della tecnologia. Ora abbiamo il compito di dare vita a un sistema per trattenere le persone, sviluppando una politica abitativa coerente».

**Mario Abbadessa**, senior managing director & country head di Hines Italy, ha polemizzato con quanti parlano «con disinvoltura di living e residenziale», perché «quando abbiamo cominciato, circa due anni e mezzo fa, non dico che ci prendessero in giro ma ci andavamo vicini. Ci dicevano che gli studenti in Italia abitano coi genitori, che l'80% delle famiglie possiede un'abitazione, che gli anziani vanno a vivere coi parenti». Hines, invece, ha puntato da subito su progetti di *student housing*, «con una gestione diretta delle stanze, perché crediamo che il gap tra domanda e offerta per posti di letto di qualità, cioè con una base di servizi ampia, sia un trend immobiliare importantissimo». Abbadessa ha portato l'esempio della Gran Bretagna, dove le società di real estate quotate hanno registrato forti cali, con l'eccezione di quelle focalizzate sullo *student housing*. E Milano, sempre più culla di università di eccellenza, si sta allineando ai trend delle altre metropoli europee. Abbadessa ha citato il progetto dell'ex Trotto, dove «abbiamo comprato e messo finanza diretta dei manager, a dimostrazione che ci crediamo tantissimo in questa destinazione». A suo giudizio, «il mercato deve fare uno sforzo ulteriore nel recepire il fatto che non basta costruire, bisogna gestire, ed è questo il vero cambio di gioco». Hines non intende fare trading sui progetti per realizzare capital gain; «gestiamo per mettere a reddito e distribuire un dividendo nell'arco di vari decenni in funzione del veicolo di investimento».

Le previsioni sui flussi di nuovi cittadini in arrivo a Milano – fotografate dal piano di governo del territorio (Pgt) del Comune - peraltro da alcuni osservatori considerate inferiori ai dati effettivi, portano a uno spostamento dell'offerta sul residenziale. Un asset class che, di fatto,



sinora non veniva nemmeno conteggiata in quanto in mano ai privati. Maran di JLL ha notato come lo «stock obsoleto» costituisca «una grande opportunità di rigenerazione urbana in tutte le asset class», seguendo i trend economici (*affordable housing* e *student housing*), socio-culturali (*co-living*, *smart living*, affitto) e demografici (*senior living*). Plazzotta di Credit Suisse ha posto l'accento sulle difficoltà di rigenerare gli edifici a causa dei frazionamenti delle proprietà. Ma rivedere gli immobili esistenti, soprattutto sul fronte dell'efficienza energetica, è una priorità: «Meno del 10% degli edifici sono efficienti», ha affermato Plazzotta, «rispetto al 30% circa delle città dell'Europa centro-settentrionale». La rigenerazione, peraltro, non riguarda solo il residenziale: Abbadessa di Hines, parlando di uffici e dell'acquisizione della Torre Velasca, ha sottolineato la necessità di «investire sul patrimonio immobiliare esistente nei centri storici, che non è replicabile ma va aggiornato e adeguato».

Gli uffici costituiscono circa il 70% del portafoglio di Generali Real Estate. **Benedetto Giustiniani**, head of South Europe Region della società immobiliare della compagnia triestina, ha dettagliato i progetti milanesi: «A CityLife stiamo concludendo la terza torre e stiamo progettando le due torri successive, per circa 60mila metri quadrati». Nel centro storico Generali RE sta riquilificando circa 35mila metri quadrati. «Poi c'è Porta Nuova», ha proseguito Giustiniani, «dove abbiamo circa 70mila metri quadrati



in lavorazione. E siamo molto attivi nell'area di Bicocca», con altri 45mila metri quadrati. «Se sommiamo tutti i progetti, abbiamo circa 150mila metri quadrati in lavorazione e 200 milioni di investimenti, più CityLife con altri 120mila metri quadrati tra la torre in fase conclusiva e quelle che verranno costruite».

## PARTNERSHIP PUBBLICO-PRIVATO PER ATTIRARE INVESTIMENTI

Per quanto riguarda le zone di sviluppo futuro, i partecipanti alla tavola rotonda hanno concordato nell'indicare gli ex scali ferroviari e la zona attorno a Rogoredo, dove Generali RE ha «un lotto di 42mila metri quadrati, che ci apprestiamo a sviluppare», ha anticipato Giustiniani, stimolando una replica dell'assessore Maran: «Corvetto e Rogoredo non cambieranno solamente perché Generali investirà, anche perché quell'area ce l'ha da anni e non ci ha fatto una mazza». La notazione di Maran ha aperto il dibattito su quali siano le condizioni ideali per attirare investimenti, ovvero cosa caratterizza il cosiddetto "modello Milano", e come mai altre città italiane non stiano vivendo un fermento simile. Sullo sfondo, la dichiarazione del ministro per il Sud e la coesione territoriale, **Giuseppe Provenzano**, su Milano che non restituisce al Paese quanto riceve e la legge della Regione Lombardia sulla rigenerazione urbana, approvata proprio il 12 novembre.

Maran è partito da una domanda retorica: «Se non ci fosse stata Milano, gli investimenti di matrice internazionale dove sarebbero andati? Bisognerebbe valorizzare il fatto che Milano sia lì, sia passata dalla serie B alla Champions League». Milano, dunque, come esempio virtuoso, come modello da seguire. «Penso che alcune cose siano replicabili», ha aggiunto l'assessore. Ma ci vuole coraggio: Maran ha citato Alessandro Manzoni («Il coraggio, uno, se non ce l'ha, mica se lo può dare»). Perché, senza coraggio, le cose non succedono: «Ospitiamo le olimpiadi perché prima di noi Roma le ha rifiutate, ricordiamocelo, e le avrebbe vinte». Milano da anni ha il coraggio di accettare delle sfide, perché esiste «un'alleanza sociale per raggiungere gli obiettivi, una collaborazione tra istituzioni, università e imprese». Si torna, dunque, alla partnership pubblico-privato come motore di sviluppo, con le istituzioni che concimano il terreno per far crescere la pianta degli investimenti. Maran, a questo punto, ha citato la legge regionale sulla rigenerazione urbana come esempio negativo, in quanto aumenta le aree edificabili e taglia gli oneri di urbanizzazione, lasciando mano libera agli immobiliari, senza accompagnare il provvedimento con un piano integrato di investimenti pubblici nelle infrastrutture. «Il problema dei capannoni abbandonati nelle province lombarde non lo si risolve regalando territorio», ha argomentato Maran. «Il pubblico



DAVIDE ALBERTINI PETRONI





GIOVANNI GIACOBONE

non deve abdicare, deve portare infrastrutture - fisiche, trasportistiche e sociali - e un piano di sviluppo, convincendo il privato a investire». Secondo l'assessore, «il contributo pubblico non può essere 'ti pago e fai quel cavolo che ti pare', perché nessuno ha interesse a investire laddove io per primo non investo». Niente scorciatoie, insomma, ma creazione di infrastrutture, impegno pubblico come premessa per attirare gli investimenti privati, e con questi costruire spazi urbani, rigenerare quartieri, dal punto di vista architettonico e sociale: questo è il "modello Milano". Che va estendendosi alle periferie e all'hinterland, seguendo le linee della metropolitana, come nel caso di Sesto San Giovanni, Monza e Rho.

**Giovanni Giacobone**, senior associate di Progetto Cmr e amministratore delegato di Sportium, ha portato la testimonianza di come questi principi si traducano nella realizzazione di edifici, come nei casi *Spark One* a Rogoredo, *The Sign* in zona Romolo e il cosiddetto *Rasoio* in via de Castillia. «Bisogna pensare edifici sempre più efficienti e di qualità, che si relazionano con il contesto urbano», ha spiegato Giacobone. Progetto Cmr, inoltre, è impegnata nella realizzazione di infrastrutture sportive, come il nuovo stadio di San Siro e gli impianti che verranno realizzati per i giochi olimpici. «L'aspetto più interessante è come la struttura sportiva si colloca in una zona», ha puntualizzato, «la forza che può avere per rigenerare il tessuto urbano, migliorare la vita in quel quartiere». L'architetto ha accennato ai progetti di rigenerazione delle aree di Corvetto, piazzale Selinunte e San Siro, «zone

fortemente degradate», che vengono ripensate in modo da sostituire l'attuale tessuto urbano, che si è sviluppato in orizzontale, «con strutture più funzionali, inserendo spazi verdi», così da accompagnare la rigenerazione architettonica con una rinascita sociale.

Tornando al tema come mai il *modello Milano* resti sostanzialmente un unicum in Italia, Abbadessa di Hines non ha usato mezzi termini: «È la città più trasparente per quanto riguarda la pubblica amministrazione e gli iter autorizzativi. Nelle altre città è un po' pericoloso operare in maniera diretta. A Milano c'è certezza sui tempi, è una città più seria». Per i grandi investitori internazionali (Hines, per esempio, ha già investito tre miliardi e per l'anno prossimo c'è già un miliardo *committed*) trasparenza e certezza di tempi e norme sono la premessa indispensabile per scegliere dove investire. Marin di JLL ha notato che, guardando alle dimensioni dell'economia, «i numeri del mercato real estate italiano dovrebbero essere almeno il doppio». Il punto è che gli investitori esteri hanno un tema di dimensioni, dato che hanno ticket minimi nell'ordine di decine di milioni e non trovano progetti adeguati al di fuori di Milano.

Plazzotta di Credit Suisse - dopo aver spiegato che per gli investitori esteri è fondamentale avere «certezza, tranquillità e stabilità delle regole» - ha indicato una strada per sviluppare un mercato immobiliare nelle altre città italiane: «Bisogna sfruttare l'opportunità costituita dal costo del



MARIO ABBADESSA INTERVISTATO DA LAURA MORELLI





denaro basso, interpretando vocazioni e capacità locali. Non è detto che a Bologna e Verona vadano sviluppati uffici, si può pensare a sviluppi incentrati sulla logistica o sul turismo, per esempio». Plazzotta ha citato l'esempio virtuoso delle Officine Grandi Riparazioni di Torino, divenute incubatore di startup grazie all'investimento della Fondazione Crt.

## CAPITALI ESTERI, ISTITUZIONALI ITALIANI ASSENTI

Fondi pensione, casse previdenziali e fondazioni bancarie, secondo i partecipanti alla tavola rotonda, si fanno notare per l'assenza nei progetti di sviluppo immobiliare; infatti, il fermento milanese è figlio quasi interamente dell'arrivo di capitali dall'estero. Una caratteristica che Albertini Petroni di Risanamento considera «una fragilità». Ma i *long term investors* italiani sinora sono rimasti alla finestra, bloccati da policy di investimento che limitano l'allocation ad asset class illiquide, oltre che da una mancanza di cultura evoluta degli investimenti. Abbadessa di Hines ha sentenziato: «Le casse di previdenza italiane hanno tanta liquidità, ma non la investono. I gestori in passato hanno fatto più i propri interessi che quelli degli investitori». Più promettente, secondo Abbadessa, il filone degli investitori alternativi. Albertini Petroni ha individuato un'altra criticità nella mancanza di società di costruzioni sufficientemente grandi e strutturate da soddisfare la domanda. In parte, Progetto Italia, che vede Salini Impregilo alla regia, potrà ovviare a questa

carenza. Ma la crisi che ha colpito il settore delle costruzioni negli anni scorsi ha fatto strage nel panorama di appaltatori e subappaltatori. Abbadessa di Hines ha posto l'accento sul fatto che nelle società di costruzioni «gli uffici legali sono molto più preparati degli uffici tecnici», perché lavorare con la pubblica amministrazione significa focalizzarsi sul contenzioso più che sulla realizzazione di opere. Pertanto, potrebbero crearsi spazio per società di costruzioni estere.

Da ultimo, i *panelist* si sono divisi sul tema delle dimensioni del mercato real estate milanese e italiano. A Plazzotta, Marin e Giustiniani, convinti che si tratti di numeri piccoli rispetto al resto d'Europa («Se quest'anno l'Italia arriva a fare 10 miliardi è un successo, ma la Germania ne fa 60 e non ha un Pil sei volte maggiore», ha affermato il manager di Generali RE), ha replicato Abbadessa, che ha invitato a tenere conto dei circa 10 miliardi di transato sul residenziale, «fatti da privati, non istituzionalizzati, che non sono contati». Non solo: il manager di Hines ha notato che Madrid beneficia dei lavori riguardanti edifici della pubblica amministrazione e ambasciate, un segmento su cui Milano non può contare.

Plazzotta ha ammesso che «l'asset class residenziale non è tale in Italia, ma lo è all'estero. Abbiamo un potenziale ben maggiore dell'attuale transato». E sul tema dei capitali in prevalenza di matrice estera, ha affermato che «i player italiani non giocano proprio». Invece, nei progetti di sviluppo «il *first mover* deve essere un istituzionale italiano. Fondazioni e casse previdenziali devono investire sul territorio». Se lo facessero anche nelle altre città, il modello Milano potrebbe divenire patrimonio condiviso e non restare un unicum. (m.g.)



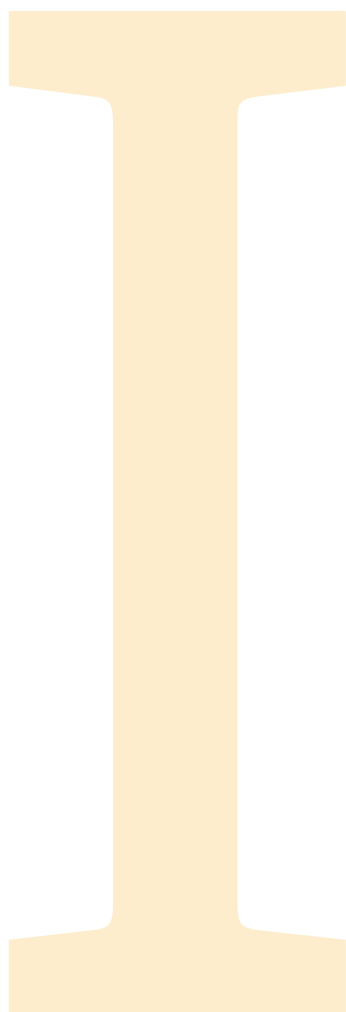
CLAUDIO GRAZIANO, FILIPPO GAGGINI, ANNA GERVASONI

# ISTITUZIONALI e PRIVATE CAPITAL: prove di dialogo

Gli enti previdenziali investono ancora poco in asset alternativi: 170 milioni nel 2018. Ma l'obiettivo è puntare più risorse. L'incontro sul tema durante la Financecommunity Week

di nicola barbiero\*





In un luogo iconico, l'Hotel Four Seasons di Milano, investitori istituzionali e operatori del private capital si sono incontrati e, per la prima volta, hanno avuto modo di aprire un confronto diretto sui temi che fino ad allora li avevano tenuti lontani. Ecco che, in una sala gremita, attorno allo stesso tavolo hanno trovato spazio persone con esperienze e background eterogenei che hanno dato vita a un dibattito vivo e vivace per un confronto che ha stimolato i partecipanti ad andare oltre la consueta narrativa e capire che le distanze tra fondi pensione e private capital ci sono ma devono essere colmate.

All'evento, organizzato da Financecommunity nel corso della

Financecommunity week, hanno preso parte **Marco Barlafante**, general manager del fondo pensione Prevaer, **Gabriele Casati**, founding partner di Antares AZ, **Filippo Gaggini**, managing partner di Progressio Sgr, **Anna Gervasoni**, direttore generale di Aifi, **Claudio Graziano**, membro del direttivo di Assoprevidenza, **Giovanni Maggi**, presidente di Assofondipensione, e **Davide Squarzoni** ceo di Prometeia Advisor Sim. Un panel che si è dimostrato più che mai concorde nel ritenere che i fondi pensione abbiano sempre più bisogno di investire nei mercati privati per ricercare quel rendimento che, altrimenti, farebbero fatica a trovare e, di riflesso, i Gefia (gestori di fondi alternativi)

non possono prescindere degli istituzionali italiani per aumentare la credibilità a livello internazionale.

## LA SITUAZIONE ATTUALE

Il mercato, in questo momento, vede solo sei fondi pensione negoziali italiani avere un'esposizione in strumenti alternativi per un totale impegnato di circa 170 milioni, la maggior parte dei quali allocati in strumenti di debito; una situazione molto diversa rispetto alle disponibilità dei fondi pensione preesistenti (più di 10 miliardi) e delle casse di previdenza (oltre 65 miliardi) ma che vedrà un miglioramento, come sottolineato da Squarzoni,







# MAG



## IL QUINDICINALE DIGITALE GRATUITO DEDICATO ALLA BUSINESS COMMUNITY

### In ogni numero:

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

### Seguici su



Per abbonarsi alla versione cartacea  
scrivere a  
[info@lcpublishinggroup.it](mailto:info@lcpublishinggroup.it)

### Cerca MAG su





MARCO BARLAFANTE

già nel 2020 con lo sviluppo del progetto Iride, un programma di investimento delineato da cinque fondi pensione (Foncer, Fondenergia, Fondo Gomma Plastica, Pegaso e Previmoda), per un commitment complessivo di oltre 200 milioni, da destinare principalmente in strumenti di private equity.

## GLI SVILUPPI

Proprio guardando al futuro emergono le interessanti e positive sorprese: Maggi, nel corso della tavola rotonda, ha presentato il progetto di Assofondipensione che, in collaborazione con Cassa Depositi e Prestiti, sta studiando un fondo di investimento che potrebbe permettere ai soci di avvicinarsi ai mercati privati con un rischio "calmierato" grazie alla

garanzia fornita proprio da Cdp. Una formula innovativa al cui interno potrebbero trovare spazio differenti strategie di investimento (private equity, debt e infrastrutture) così da permettere agli investitori di scegliere la soluzione che meglio si adatta alle esigenze. Ma non solo: anche i Gefia si stanno organizzando per venire incontro alle esigenze dei fondi pensione e, per il tramite dell'associazione (Aifi) stanno sviluppando un portale che permetta di fornire una «guida all'investimento negli alternative assets», strumenti che hanno delle specificità e che richiedono particolare esperienza nella valutazione anche in ottica Esg (environmental, social, governance).

## IL CONFRONTO

Fino ad oggi, la mancanza di un vero e proprio confronto tra i due lati del mercato ha reso difficile trovare soluzione a molte delle problematiche che portano i fondi pensione a non investire con costanza nei private capital, ma qualcosa, anche in questo ambito, sta cambiando e segnale chiaro ne è il dibattito emerso nel corso del panel. Barlafante, sottolineando l'importanza che i capitali impegnati nei Gefia si mettano al lavoro senza i ritardi che troppo spesso emergono dalla comune esperienza, evidenzia come i gestori siano chiamati a trovare soluzione nuove nella strutturazione dei Gefia che possano rispondere a domande diverse dal passato. Un'apertura colta da Gaggini e Casati che, dal canto loro, auspicano una maggior



GIOVANNI MAGGI

collaborazione tra fondi pensione e gestori affinché il mercato diventi sempre più efficiente.

Il dado è tratto, la strada inizia a essere tracciata e l'obiettivo, anche se rimane lontano, ora è visibile e chiaro a tutti; c'è molto da fare affinché fondi pensione e private capital instaurino un dialogo continuo ma è interesse di tutte le parti costruire un dibattito costruttivo che vada nella direzione dell'investimento e, questa occasione, è stata solo il primo passo di un lungo e interessante percorso. 📌

*\*cfo di un fondo pensione negoziale e curatore del blog Serve del catch up su financecommunity.it*

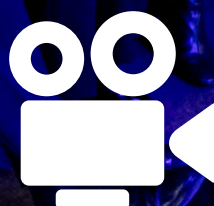


SPECIALE AWARDS 2019

# FINANCECOMMUNITY AWARDS 2019 I VINCITORI

SFOGLIA LA FOTOGALLERY

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







La prima Financecommunity Week, organizzata a Milano da *Financecommunity.it*, si è chiusa con l'edizione 2019 dei Financecommunity Awards. La serata di gala è stata l'occasione per celebrare le eccellenze del mondo della finanza, dalle banche ai fondi di investimento, dagli asset manager agli advisor.

L'evento, che ha visto la partecipazione di oltre 900 persone, si è svolto nello spazio milanese del MegaWatt Court ed è stato organizzato in collaborazione con Accuracy, Intralinks, Tirreno Power insieme allo sponsor tecnico 7Gr.



I riconoscimenti, consegnati durante la serata dei Financecommunity Awards, sono stati attribuiti da una giuria che, insieme alla redazione di *Financecommunity.it*, ha individuato le eccellenze del comparto finanziario che nel corso dell'anno si sono distinte maggiormente per reputazione e attività.

Di seguito i vincitori di tutte le categorie:



## Banker of the Year



Federico Imbert (Credit Suisse)



**FEDERICO IMBERT**  
Crédit Suisse

## Professional of the Year Private Equity

LUCA BASSI  
Bain Capital

GIAMPIERO MAZZA  
CVC Capital Partners

GIANANDREA PERCO  
DeA Capital Alternative Funds



**VALENTINA PIPPOLO**  
Alpha Private Equity

NINO TRONCHETTI PROVERA  
Ambienta SGR



Valentina Pippolo (Alpha Private Equity)

## Team of the Year Private Equity



Francesco Casiraghi (Advent International)



**ADVENT INTERNATIONAL**

BAIN CAPITAL

KKR

PENINSULA CAPITAL

PERMIRA

## Professional of the Year M&amp;A


**FRANCESCO CANZONIERI**  
**Mediobanca**

FRANCESCO MAGRI  
J.P. Morgan

MARCO PAESOTTO  
Goldman Sachs

MARCO SAMAJA  
Lazard

ROBERTO SAMBUCCO  
Vitale & Co.



Francesco Canzonieri (Mediobanca)

## Team of the Year M&amp;A



Da sinistra: Guido Starna, Michele Croci,  
Francesco Cardinali, Francesco Magri (J.P. Morgan)

GOLDMAN SACHS



**J.P. MORGAN**

MEDIOBANCA

MORGAN STANLEY

PWC

ROTHSCHILD & CO





## Professional of the Year Mid-Market M&A



Da sinistra: Lorenzo Astolfi (Alantra), Alfonso Robustelli (Intralinks)



**LORENZO ASTOLFI**  
Alantra

ANTONIO DA ROS  
Mediobanca

PIER PAOLO FERRANDO  
PwC

LUDOVICO MANTOVANI  
Pirola Corporate Finance

ELIO MILANTONI  
Deloitte Financial Advisory

## Team of the Year Mid-Market M&A

ALANTRA

DELOITTE FINANCIAL ADVISORY



**MEDIOBANCA**

PIROLA CORPORATE FINANCE

VITALE & CO



Da sinistra: Antonio Di Lella, Davide Bertone, Antonio Da Ros, Andrea Sorci (Mediobanca)

## Best Practice Market Strategy



Da sinistra: Simone Fortis, Angelo Facciolo, Hong Hong, Paolo Pescetto, Paolo Cirani, Luigi Giannotta, Antonio Tognoli, Deborah Setola, Elisa Panaro, Massimo Giacomino (Arkios Italy)



**ARKIOS ITALY**

## Professional of the Year Tmt &amp; Entertainment

GIANERNESTO BERNARDI  
Mediobanca

MICHELE CROCI  
J.P. Morgan

GIUSEPPE RANA  
PwC



**ROBERTO SAMBUCO**  
Vitale & Co.

CARLO ANDREA VOLPE  
Equita SIM



Roberto Sambuco (Vitale & Co.)

## Team of the Year Tmt &amp; Entertainment



Da sinistra: Guido Starna, Michele Croci (J.P. Morgan)

BANCA IMI

BANK OF AMERICA MERRIL LYNCH

GOLDMAN SACHS



**J.P. MORGAN**

MEDIOBANCA

VITALE & CO.





Professional of the Finance PR



Luca Barabino (Barabino & Partners)



**LUCA BARABINO**  
Barabino & Partners

ALESSANDRO IOZZIA  
Brunswick

AURO PALOMBA  
Community

GIULIANA PAOLETTI  
Image Building

FIORENZO TAGLIABUE  
SEC Newgate

Team of the Year Finance PR

AD HOC COMMUNICATION

BARABINO & PARTNERS

CLOSE TO MEDIA



**COMMUNITY**

IMAGE BUILDING

SEC NEWGATE



Da sinistra: Roberto Patriarca, Giorgio Brugora, Marco Rubino, Auro Palomba, Giovanna Benvenuti, Giuliano Pasini, Pasquo Cicchini (Community)







INTRA  
LINKS

Gestisci la tua  
grande quantità  
di informazioni  
con estrema  
facilità.

**Win. Win.**

Dalla preparazione del vostro progetto,  
alle attività di marketing, fino alla due  
diligence, abbiamo reso semplice il  
passaggio post vendita.

Ottieni gli strumenti necessari per il  
eseguire il deal perfetto all'indirizzo:

[intralinks.com](https://intralinks.com)

## Professional of the Year Equity Capital Market – MTA



Francesco Spila (Mediobanca)

MARCO GRAFFIGNA  
Banca IMI

DAVID KOCH  
Barclays

LUIGI LABBATE  
Rothschild & Co.

VITTORIO RIVAROLI  
J.P. Morgan



**FRANCESCO SPILA**  
Mediobanca

## Team of the Year Equity Capital Market – MTA



**BANCA IMI**

BANK OF AMERICA – MERRIL LYNCH

EQUITA SIM

GOLDMAN SACHS

J.P. MORGAN

MEDIOBANCA



Da sinistra: Rocco Bello, Massimo Mazzarello, Alessia Meroni, Vittorio Mancarella (Banca IMI)

## Professional of the Year Equity Capital Market – AIM



Marco Clerici (Equita SIM)



**MARCO CLERICI**  
Equita SIM

SALVATORE D'AURELIO  
Mediobanca

ROSARIO SCIACCA  
UBS

PAOLO VERNA  
EnVent Capital Markets

CORINNA ZUR NEDDEN  
Ambromobiliare



## Team of the Year Equity Capital Market – AIM



AMBROMOBILIARE

**BANCA AKROS**

ENVENT CAPITAL MARKETS

INTEGRAE SIM

UBS



Da sinistra: Massimo Turcato, Federica Baratto, Matteo Sacco, Francesco di Gregorio (Banca Akros)

## Professional of the Year Debt Capital Market



Pantaleo Cucinotta (Banca IMI)

RICCARDO ABBONA  
BarclaysMARCO CLERICI  
Equita SIMANDREA COLOMBO  
J.P. Morgan**PANTALEO CUCINOTTA**  
**Banca IMI**MARCO SPANO  
Mediobanca

## Team of the Year Debt Capital Market



BANCA IMI

BARCLAYS

**J.P. MORGAN**

MEDIOBANCA

MORGAN STANLEY



Da sinistra: Andrea Colombo, Michele Cortiula (J.P. Morgan)





## Professional of the Year Leveraged Finance



**ALESSANDRO AZZOLINI**  
PwC

FEDERICO BORN  
Banco BPM

CLAUDIO FLAVIO MORANDI  
Unicredit

ROBERTA MORINI  
BPER Banca

DIEGO NAPOLITANO  
UBI Banca



Alessandro Azzolini (PwC)

## Team of the Year Leveraged Finance



Da sinistra: Lorenzo Zanon, Alessandro Fosco Fagotto, Davide Poletti, Simone Ferrari, Mario Scarica, Antonio Lo Vecchio, Gianluca Pagano, Arianna Di Cola, Andrea D'Avanzo, Paolo Catarozzo, Michele Di Benedetto, Umberto Parolini (Crédit Agricole Italia)

BANCA IMI

BANCO BPM



**CRÉDIT AGRICOLE ITALIA**

UBI BANCA

UNICREDIT





### Professional of the Year Private Debt



Giovanni Landi (Anthilia Capital Partners)

SIMONE BRUGNERA  
Gruppo Banca Finint

LUCA BUCELLI  
Tikehau Capital

DANIELE CANDIANI  
Deloitte Financial Advisory



**GIOVANNI LANDI**  
**Anthilia Capital Partners SGR**

PAOLO PENDENZA  
Equita SIM

### Team of the Year Private Debt

ANTHILIA CAPITAL PARTNERS SGR

AZIMUT LIBERA IMPRESA - ANTARES  
AZ I



**GRUPPO BANCA FININT**

MUZINICH & CO.

TIKEHAU CAPITAL



Da sinistra: Cristiano Menegus, Vania Serena, Riccardo Zanet, Simone Brugnera, Matteo Giacomini, Mauro Sbroglio, Stefano Donini, Valentina Affusto, Marco Ferrari, Simone Bertoncetto, Giovanni Marchi, Francesco Gressani (Gruppo Banca Finint)

## Professional of the Year Cartolarizzazioni



Barbara Berini (Mediobanca)

ALBERTO NOBILI  
Gruppo Banca Finint

ANGELA ICOLARO  
Wilmington Trust



**BARBARA BERINI**  
Mediobanca

UMBERTO RASORI  
Zenith Service

MARCO MONTELESAN  
Prelios Credit Servicing

## Team of the Year Cartolarizzazioni



**GRUPPO BANCA FININT**

CREDITO FONDIARIO

PRELIOS CREDIT SERVICING

WILMINGTON TRUST

ZENITH SERVICE



Da sinistra: Alberto Trivelli, Luigi Bussi, Massimo Fabiano, Alberto Nobili (Gruppo Banca Finint)

## Professional of the Year Restructuring



Orlando Barucci (Vitale & Co.)



**ORLANDO BARUCCI**  
Vitale & Co.

FEDERICO BONANNI  
KPMG

ANDREA GIORGIANNI  
Mediobanca

FRANCESCO MONETA  
Lazard

FEDELE PASCUZZI  
PwC



## Team of the Year Restructuring

KPMG

LAZARD

MEDIOBANCA

**ROTHSCHILD & CO.**

VITALE &amp; CO.



Da sinistra: Giorgio Bertola, Marco Gruer, Douglas Banfi, Luca Jelmini, Alessandro Iachellini, Elisabetta Magrini, Lucia Pascucci, Antonio Cipparrone, Vieri Betti Guaraldi, Mattia Lombardo (Rothschild & Co.)

## Best Practice Gestione Crediti Non Performing



Cristiano Matonti (Intesa Sanpaolo)



**CRISTIANO MATONTI**  
Intesa Sanpaolo



## Professional of the Year Non Performing Loans



Iacopo De Francisco (Credito Fondiario)

ANDREA CLAMER  
illimity Bank

MARCO MONSELESAN  
Prelios Credit Servicing

EDOARDO GINEVRA  
Banco BPM

MARINA NATALE  
Amco



**IACOPO DE FRANCISCO**  
**Credito Fondiario**

## Team of the Year Non Performing Loans

AMCO

CREDITO FONDIARIO

DOVALUE



**ILLIMITY BANK**

PRELIOS CREDIT SERVICING



Andrea Montana (illimity Bank)

## Professional of the Year Corporate Lending



Corrado Passoni (Banca IMI)

ANDREA CALÒ  
UBI Banca

MARCO NIGRA  
Banco BPM

GIANLUCA PAGANO  
Crédit Agricole Italia



**CORRADO PASSONI**  
**Banca IMI**

GABRIELE GLAVICH  
Mediobanca



## Team of the Year Corporate Lending



BANCA IMI

**BANCO BPM**

MEDIOBANCA

MPS CAPITAL SERVICES

UBI BANCA



Da sinistra: Saverio Cavazzuti, Luigi Germini, Alessandro Cortese, Marco Nigra, Ruggero Berto, Omar Irani, Roberto Strada, Andrea Natale, Filippo Santini, Sebi Cosentino, Fabio Romolo (Banco BPM)

## Professional of the Year Innovazione/Fintech



Ignazio Rocco di Torrepadula (Credimi)

TOMMASO BALDISSERA PACCHETTI  
CrowdFundMe**IGNAZIO ROCCO  
DI TORREPADULA**  
CredimiPAOLO PESCIETTO  
Innovative-RFKPIETRO SELLA  
Banca Sella HoldingMATTEO TARRONI  
Workinvoice

## Team of the Year Innovazione/Fintech

INTESA SANPAOLO

BANCA SELLA

BLINKS

**INNOVATIVE-RFK**

MDOTM



Da sinistra: Antonello Carlucci, Paolo Pescetto, Andrea Rossotti, Joanna Gualano, Massimo Laccisaglia (Innovative-RFK)



Best Practice Professional Venture Capital



Fausto Boni (360 Capital Partners)



**FAUSTO BONI**  
360 Capital Partners

Best Practice Team Venture Capital



**UNITED VENTURES**



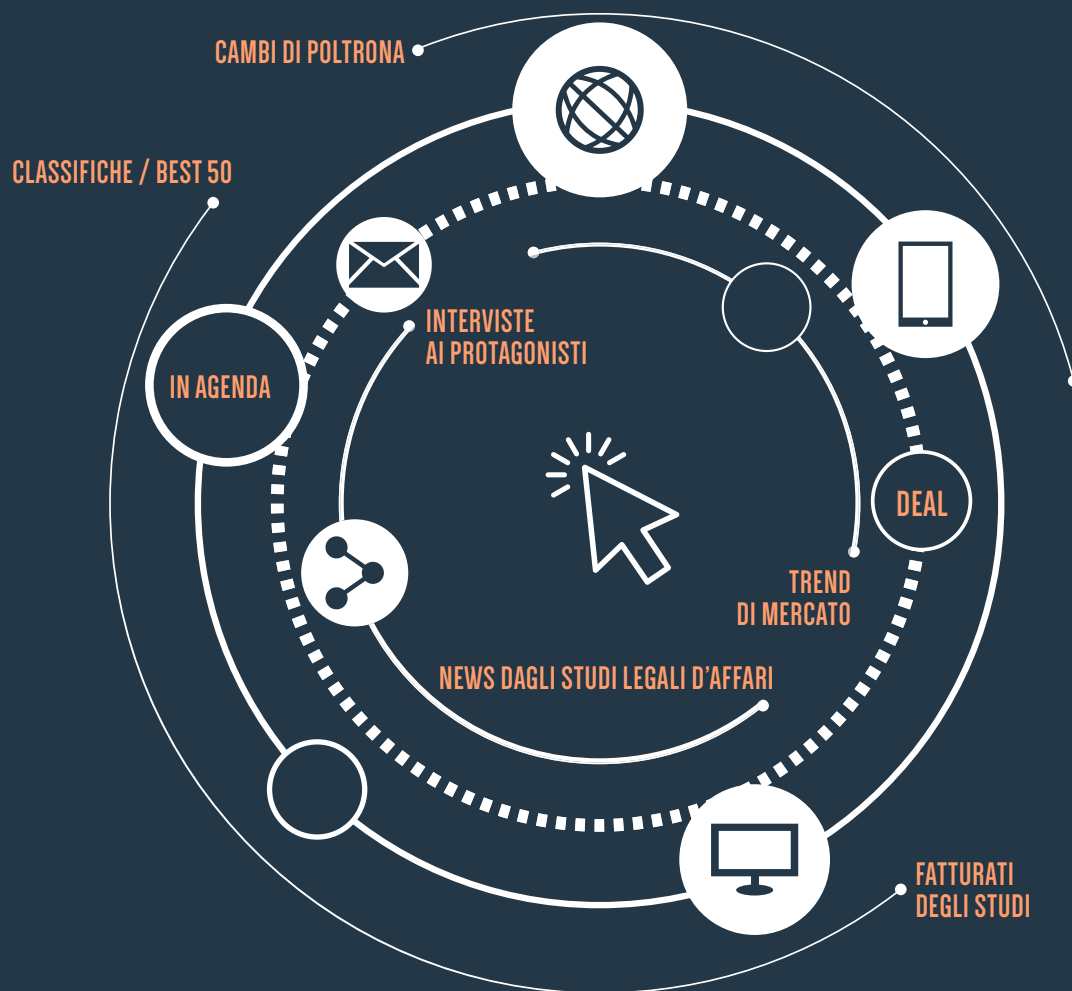
Massimiliano Magrini, Giulia Giovannini (United Ventures)





# 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)



## Professional of the Year Energy Finance



Luca Zerbo (Banco BPM)

ALESSANDRO BERTOLINI CLERICI  
Rothschild & Co.

VALERIO CAPIZZI  
ING Bank

PAOLO DELL'ORLETTA  
Lazard

FLAVIO DI TERLIZZI  
L&B Partners



**LUCA ZERBO**  
Banco BPM



## Team of the Year Energy Finance



Da sinistra: Eugenio Borgato, Giuseppe Merlino, Cristina Puccio, Roberto Ravaziol, Stefano Rivelli, Gianpaolo Bosoni, Clelia Menapace, Nicolas Mercuri, Andrea Rossetti (Banca IMI)



**BANCA IMI**

BANCO BPM

ING BANK

L&B PARTNERS

ROTHSCHILD & CO.



## Professional of the Year Project Finance



**GIULIA BARTOLINI**  
ING Bank

GUIDO PACI  
MPS Capital Service

STEFANO CASSELLA  
Arcus Financial Advisors

RICCARDO MARIA TOGNI  
PwC

LUCA ZERBO  
Banco BPM



Giulia Bartolini (ING Bank)



## Team of the Year Project Finance

ARCUS FINANCIAL ADVISORS

BANCA IMI

BANCO BPM

ING BANK



**L&B PARTNERS**



Da sinistra:  
Gianguido Arcangeli, Flavio Di Terlizzi, Rocco Giorgio (L&B Partners)

## Professional of the Year Corporate Finance



Daniele Sottile (Vitale & Co.)

IGINO BEVERINI  
Lazard

STEFANO GIUDICI  
Nomura

MARCO LATTUADA  
Banca IMI

ELIO MILANTONI  
Deloitte Financial Advisory



**DANIELE SOTTILE**  
**Vitale & Co.**

## Team of the Year Corporate Finance



**DELOITTE FINANCIAL  
ADVISORY**

J.P. MORGAN

LAZARD

PWC

VITALE & CO.



Da sinistra: Michele Gismondi, Emanuele Martelli, Martina Bonacini, Virginia Bini, Elio Milantoni, Lorenzo Parrini, Pietro Favale, Giovanni Anastasia, Giuseppe Diana, Giovanna Dimaggio, Camilla Bindi, Luca Moretti, Nicola Consolini (Deloitte Financial Advisory)

## Professional of the Year Real Estate



Mario Abbadessa (Hines Italy)



**MARIO ABBADESSA**  
**Hines Italy**

PAOLO BELLACOSA  
Vitale & Co.

PAOLO BOTTELLI  
Kryalos SGR

MANFREDI CATELLA  
Coima

DAVIDE DALMIGLIO  
JLL



## Team of the Year Real Estate



COIMA

**DEA CAPITAL  
REAL ESTATE SGR**

HINES ITALY

JLL

KRYALOS



Da sinistra: Roberto Schiavelli, Emanuele Caniggia, Alberto Meloni, Marco Scopigno (DeA Capital Real Estate)

## Professional of the Year Fashion/Luxury



Michele Marocchino (Lazard)

IRVING BELLOTTI  
Rothschild & Co.FILIPPO CHELI  
UBI Banca**MICHELE MAROCCHINO**  
**Lazard**MARCO PAESOTTO  
Goldman SachsEMANUELA PETTENÒ  
PwC

## Team of the Year Fashion/Luxury



FSI SGR

J.P. MORGAN

LAZARD

**PWC**

QUATTRO R



Emanuela Pettenò (PwC)



## Professional of the Year Food



Alberto Gennarini (Vitale & Co.)

ANDREA BERTONCELLO  
IDeA Taste of Italy

ELENA BORGHİ  
PwC



**ALBERTO GENNARINI**  
Vitale & Co.

FRANCESCO MAGRÌ  
J.P. Morgan

MICHELE MAROCCHINO  
Lazard

## Team of the Year Food



**IDEA TASTE OF ITALY**

J.P. MORGAN

LAZARD

PWC

VITALE & CO.



Da sinistra: Filippo Amidei, Elena Dalle Rive, Andrea Bertoncello (IDeA Taste of Italy)

## Professional of the Year SGR Retail



Ugo Biggeri (Etica Sgr)

MARCO BELLETTI  
Azimut Libera Impresa



**UGO BIGGERI**  
Etica SGR

MARCO CARRERI  
Anima SGR

TOMMASO CORCOS  
Eurizon Capital SGR

CINZIA TAGLIABUE  
Amundi SGR

## Team of the Year SGR Retail

AMUNDI SGR

ANIMA SGR

**AZIMUT LIBERA IMPRESA**

EURIZON CAPITAL SGR

MEDIOLANUM



Marco Belletti (Azimut Libera Impresa)

## Professional of the Year Wealth Management



Manuela Soncini (Credit Suisse)

GIANLUCA ATTIMIS  
Banca LeonardoALESSANDRA LOSITO  
Pictet Wealth ManagementILARIA ROMAGNOLI  
Rothschild & Co Wealth Management Italy Sim**MANUELA SONCINI**  
**Crédit Suisse**ENRICO VACCARI  
Consultinvest Asset Management SGR

## Team of the Year Wealth Management

CRÉDIT SUISSE

DEUTSCHE ASSET  
& WEALTH MANAGEMENT**ERSEL**

PICTET WEALTH MANAGEMENT

ROTHSCHILD & CO  
WEALTH MANAGEMENT ITALY SIM

Andrea Rotti (Ersel)



## Professional of the Year Private Banking



Angelo Viganò (Mediobanca Private Banking)

MATTEO BENETTI  
Banca Euromobiliare

PAOLO MARTINI  
Azimut Capital Management

PAOLO MOLESINI  
Fideuram Intesa Sanpaolo Private Banking

FEDERICO SELLA  
Banca Sella



**ANGELO VIGANÒ**  
Mediobanca Private Banking

## Team of the Year Private Banking



**BANCA GENERALI**

BANCA FINNAT

CREDEM PRIVATE BANKING

FIDEURAM INTESA SANPAOLO  
PRIVATE BANKING

MEDIOBANCA PRIVATE BANKING



Michele Seghizzi (Banca Generali)

## Professional of the Year Family Business



Nataschia Giorgino, ritira per Paola Papanicolaou (Intesa Sanpaolo)

FABRIZIO ARENGI BENTIVOGLIO  
Fidia Holding

GUIDO FELLER  
Azimut Wealth Management

LORENZO GUIDOTTI  
SCM SIM

ALBERTO MANZONETTO  
Four Partners



**PAOLA PAPANICOLAOU**  
Intesa Sanpaolo



## Team of the Year Family Business

AZIMUT WEALTH MANAGEMENT

FOUR PARTNERS ADVISORY

RIELLO INVESTIMENTI PARTNERS SGR



**SCM SIM**

SECOFIND SIM



Da sinistra: Lorenzo Del Gallo di Roccagiovine, Maria Leddi, Riccardo Maria Di Davide (SCM SIM)



Deal of the Year Unlikely to Pay



Da sinistra: Luigi Aiello, Fabio Panzeri (Prelios Group)



**PRELIOS CREDIT SERVICING**

Team of the Year Rising Star



**NEW DEAL ADVISORS**



Mara Caverni (New Deal Advisors)

Professional of the Year Emergente



Alessandro Foschi (Lazard)



**ALESSANDRO FOSCHI**  
Lazard





La rubrica Legal Recruitment by legalcommunity.it registra questa settimana tredici posizioni aperte, segnalate da nove studi legali: Carnelutti Studio Legale Associato; CLA - Ceppellini Lugano & Associati; Ferrari Pedferri Boni Studio Legale Associato; Hogan Lovells; Legalitax Studio Legale e Tributario; Pedersoli Studio Legale; Russo De Rosa Associati; Studio Legale Luigi Filippo Paolucci; Studio Legale Sutti.

I professionisti richiesti sono più di 13 tra praticanti, avvocati con esperienza, associate, commercialisti abilitati.

Le practice di competenza comprendono: real estate, contenzioso commerciale, societario e civile, diritto del lavoro, diritto amministrativo, fiscalità, banking & finance, tax, contabilità, m&a, diritto industriale.

Per future segnalazioni scrivere a:

[francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it)

## CARNELUTTI STUDIO LEGALE ASSOCIATO

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Associate, 1/2 anni pq

**Area di attività.** Real estate

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Il candidato deve aver maturato esperienza in ambito real estate in un primario studio legale italiano o internazionale. Voto di laurea richiesto: 110/ lode ovvero 110. E' necessaria una perfetta conoscenza della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera di presentazione

**Riferimenti.** Serena Gavazzi

[sgavazzi@carnelutti.com](mailto:sgavazzi@carnelutti.com)

## CLA - CEPPELLINI LUGANO E ASSOCIATI

**Sede.** Milano – Corso Italia 13

**Posizione aperta 1.** Fiscalità

**Area di attività.** Fiscalità d'impresa e bilancio d'esercizio – assistenza ad aziende/enti, pareristica per fiscalità diretta ed indiretta, transfer pricing



**Numero di professionisti richiesti.** N/D

**Breve descrizione.** Ricerchiamo professionisti per la nostra attività di consulenza fiscale e societaria per la sede di Milano. Si richiedono laurea magistrale in economia e commercio, master di secondo livello, ottima preparazione tecnica di base e attitudine all'aggiornamento continuo, all'approfondimento e alla ricerca continua. Richiesta esperienza di 4/5 anni in studi professionali di medio/grandi dimensioni e competenze ed esperienze qualificate in materia di fiscalità d'impresa, di bilancio e di predisposizione della documentazione relativa ai prezzi di trasferimento infragruppo. Completano il profilo lo spirito di collaborazione e la capacità di lavorare in team e la disponibilità alle trasferte. Richiesta anche una buona conoscenza della lingua inglese, esperienza di oltre quattro anni, disponibilità a trasferte in Italia

**Riferimenti.** Invio CV all'indirizzo e-mail [info@claconsulting.it](mailto:info@claconsulting.it) all'attenzione di Dott.ssa Gloria Ferrari

---

## FERRARI PEDEFERRI BONI STUDIO LEGALE ASSOCIATO

**Sede.** Milano, Via Fatebenefratelli 22

**Posizione aperta 1.** Neo avvocato/avvocata

**Area di attività.** Contenzioso commerciale, societario e civile in genere

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Lo studio ha in corso una selezione per una posizione nel team contenzioso e fallimentare. Indispensabile perfetta conoscenza utilizzo PCT e lingua inglese, esperienza di udienze

**Riferimenti.** [info@fpblegal.com](mailto:info@fpblegal.com)

---

## HOGAN LOVELLS

**Sede.** Roma

**Posizione aperta 1.** Stagiaire

**Area di attività.** Employment

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Cerchiamo un giovane collaboratore per potenziare il nostro dipartimento di diritto del lavoro, sede di Roma. Il candidato/a ideale è laureando/a o neolaureato/a, di età non superiore ai 25 anni, con tesi (votazione minima 105/110) in diritto del lavoro e uno spiccato interesse per la materia. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito indispensabile

**Riferimenti.** È possibile candidarsi inviando un'email all'indirizzo

[Careers.Italy@hoganlovells.com](mailto:Careers.Italy@hoganlovells.com) e allegando lettera motivazionale, curriculum vitae e autocertificazione degli esami sostenuti con relativa votazione, includendo specifico riferimento all'annuncio (EMPL\_RM)

**Sede.** Roma

**Posizione aperta 2.** Stagiaire

**Area di attività.** Financial institutions

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Siamo alla ricerca di un giovane professionista per il dipartimento di financial institutions, sede di Roma. La/il candidata/o ideale è un/a neolaureato/a di età non superiore ai 25 anni, con tesi di laurea preferibilmente in diritto bancario, finanziario o dei mercati finanziari, votazione minima 105/110, con un forte entusiasmo per il settore. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale

**Riferimenti.** È possibile candidarsi inviando un'email all'indirizzo

[Careers.Italy@hoganlovells.com](mailto:Careers.Italy@hoganlovells.com) e allegando lettera motivazionale, curriculum vitae e autocertificazione degli esami sostenuti con relativa votazione, includendo specifico riferimento all'annuncio (FIG\_RM)

**Sede.** Roma

**Posizione aperta 3.** Stagiaire

**Area di attività.** Dipartimento di diritto amministrativo

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Siamo alla ricerca di un giovane professionista per potenziare il team di diritto amministrativo, sede di Roma. Il/la candidato/a ideale è un/una neolaureato/a preferibilmente con tesi in diritto amministrativo, votazione minima

105/110. La conoscenza fluente dell'inglese è requisito indispensabile: eventuali esperienze formative e/o professionali svolte all'estero saranno positivamente valutate

**Riferimenti.** È possibile candidarsi inviando un'email all'indirizzo

[Careers.Italy@hoganlovells.com](mailto:Careers.Italy@hoganlovells.com) e allegando lettera motivazionale, curriculum vitae e autocertificazione degli esami sostenuti con relativa votazione, includendo specifico riferimento all'annuncio (ADMIN\_RM)

## LEGALITAX STUDIO LEGALE E TRIBUTARIO

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Neolaureato/praticante

**Area di attività.** Societario, commerciale, finanziario, contenzioso civile e societario

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Si ricerca candidato neolaureato a pieni voti (specificando il voto stesso nella candidatura) o praticante, ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata

**Riferimenti.** Inviare il CV alla dott.ssa

Ombretta Raspanti

[ombretta.raspanti@legalitax.it](mailto:ombretta.raspanti@legalitax.it)

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Avvocato

**Area di attività.** Civile, commerciale

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Il nostro studio ricerca avvocato da inserire nel dipartimento contenzioso (commerciale e finanziario).

Requisiti: titolo di avvocato, voto di laurea non inferiore a 105/110, esperienza di 2/5 anni, ottima conoscenza della lingua inglese.

Una buona conoscenza della lingua francese costituirà titolo preferenziale

**Riferimenti.** [milano@legalitax.it](mailto:milano@legalitax.it)

## PEDERSOLI STUDIO LEGALE

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Associate

**Area di attività.** Tax

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Il candidato ideale ha maturato un'esperienza di 3/5 anni nel settore tributario in primari studi nazionali e internazionali e ha competenze in operazioni straordinarie e di carattere finanziario (finanziamenti, ristrutturazioni, operazioni di finanza strutturata). L'ottima conoscenza della lingua inglese è un requisito indispensabile

**Riferimenti.** [cinzia.zangari@pedersoli.it](mailto:cinzia.zangari@pedersoli.it)

## 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 LUIGI FILIPPO PAOLUCCI

**Sede.** Bologna

**Posizione aperta 1.** Praticante

**Area di attività.** Ambito giudiziale e stragiudiziale

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Lo studio seleziona, per la sede di Bologna, neolaureati in giurisprudenza per lo svolgimento della pratica forense. Il praticante, sotto la guida e la supervisione di uno dei partner, ma a disposizione di tutti gli avvocati dell'associazione professionale, verrà formato in ambito giudiziale e stragiudiziale, con l'obiettivo di garantire agli

stessi una formazione ampia e estesa, con particolare riguardo ai settori del diritto civile, commerciale, societario, bancario e industriale. Al termine di ciascun periodo semestrale i praticanti sono sottoposti a valutazione ai fini della decisione sul rinnovo del periodo di pratica nello studio, fino al completamento del periodo biennale di pratica professionale

Requisiti privilegiati:

- laurea in giurisprudenza, con eccellente curriculum accademico e voto finale superiore a 105/110;
- ottima padronanza del pacchetto office e di almeno una lingua, preferibilmente l'inglese, scritto e orale;
- serietà, flessibilità, autonomia, predisposizione al lavoro in team, entusiasmo

Prospettive: opportunità di carriera una volta superato l'esame di abilitazione

**Riferimenti.** I candidati interessati e in possesso dei requisiti possono inviare il curriculum e preferibilmente una breve lettera di presentazione a

[studio@studiolegalepaolucci.com](mailto:studio@studiolegalepaolucci.com)

**Sede.** Bologna

**Posizione aperta 2.** Collaboratore avvocato

**Area di attività.** Diritto civile, commerciale, societario, bancario e industriale, in ambito stragiudiziale e giudiziale

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Lo studio cerca, per la sede di Bologna, avvocato con esperienza professionale maturata nel settore del diritto civile, commerciale, societario, bancario e industriale sia in ambito stragiudiziale che giudiziale.

La risorsa, sotto la supervisione del partner di riferimento, sarà coinvolta principalmente in attività di assistenza ai principali clienti dello studio, consulenza ordinaria di diritto commerciale e societario, assistenza alla redazione di contratti, redazione di atti e pareri

Requisiti privilegiati:

- laurea in giurisprudenza, con eccellente curriculum accademico e voto finale superiore a 105/110;
- precedente esperienza professionale, giudiziale e stragiudiziale, nel settore del diritto commerciale, societario, bancario e industriale;

- ottima padronanza del pacchetto office e delle regole del processo telematico, anche a livello pratico, conoscenza dei principali sistemi gestionali dell'avvocato e dimestichezza nell'utilizzo delle banche dati giuridiche;
- padronanza della lingua inglese scritta e orale; serietà, flessibilità, autonomia, predisposizione al lavoro in team, entusiasmo

Livello di anzianità: medio

Funzione: consulenza, contenzioso

Prospettive: opportunità di carriera

**Riferimenti.** I candidati interessati e in possesso dei requisiti possono inviare il curriculum e una breve lettera di presentazione a

[studio@studiolegalepaolucci.com](mailto:studio@studiolegalepaolucci.com)

## STUDIO LEGALE SUTTI

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Partner

**Area di attività.** Amministrativo

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Lo Studio Legale Sutti seleziona candidati con specifica formazione ed esperienza nel campo del diritto e del contenzioso amministrativo, e in generale del diritto pubblico dell'economia, per un inserimento nelle risorse umane dell'ufficio milanese

**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





**VUDAFIERI E SAVERINO,**  
GLI ARCHITETTI DEL CIBO

**NOBERASCO**  
PUNTA A 160 MILIONI

**COSAPORTO,** il delivery  
delle **ECCELLENZE**

**MARINA CVETIC,**  
i sogni esistono

**CAPPERI,** che sapori  
il Garda bresciano

TIZIANO VUDAFIERI E CLAUDIO SAVERINO

Fondatori dello studio Vudafieri-Saverino Partners, soci in tre ristoranti, Claudio Saverino e Tiziano Vudafieri con i progetti sono due protagonisti contemporanei della scena architettonica, nel food e non solo

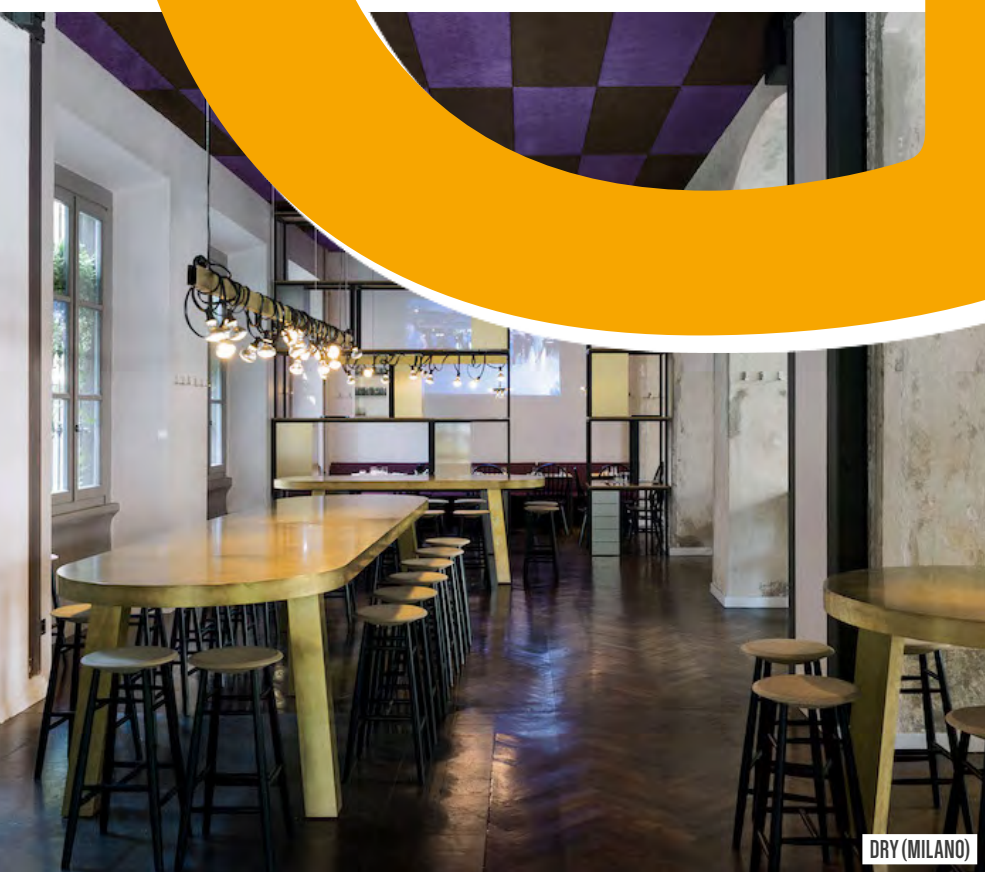
# VUDAFIERI E SAVERINO, GLI ARCHITETTI DEL CIBO

di francesca corradi



GUARDA  
L'INTERVISTA  
DOPPIA





Gli architetti **Claudio Saverino** e **Tiziano Vudafieri** lavorano insieme da vent'anni e progettano relazioni. Saverino considera il socio curioso e irrefrenabile mentre Vudafieri lo etichetta come rigoroso. Il primo definisce il suo lavoro faticoso, eccitante, totalizzante mentre il secondo multidisciplinare, intenso, camaleontico. Due "facce" dello stesso studio di architettura – Vudafieri-Saverino Partners, con sede a Milano e Shanghai – che si è distinto come interprete progettuale per il mondo della ristorazione. Autori di alcuni locali milanesi di maggior tendenza – da Il Luogo di Aimo e Nadia a Spica, da Peck CityLife al Ristorante Berton, fino ai due Dry – i due professionisti sono, insieme, anche soci in tre ristoranti.

&gt;&gt;&gt;





# FOODCOMMUNITY AWARDS

Lunedì **9/12/2019** ore **12,00**  
**TEATRO NUOVO** Piazza San Babila 3, Milano

**ORE 12,00** Registrazione e welcome cocktail

**ORE 12,30** Tavola rotonda "La tutela del brand:  
dal prodotto alla ristorazione"

**ORE 13,00** Premiazioni

**ORE 14,00** Lunch

PER INFORMAZIONI:  
[francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it)  
+39 02.8424.3870

## PARTNERS



## SPONSORS

#FoodcommunityAwards



Non solo food, gli architetti hanno firmato il China City Pavilion in piazza Duca d'Aosta, per l'Expo 2015, ma anche negozi di grandi marchi moda – da Pucci a Givenchy, alle nuove boutique Delvaux – così come alberghi e dimore private, da un maso del XVI secolo in Alto Adige a una villa di vacanza a Java, fino a una casa per un'esigente committente cinese in collaborazione con un noto artista asiatico a cui stanno lavorando. Tra i progetti c'è anche l'interior design della Penthouse di oltre 160 metri quadrati all'hotel Rosa Alpina, per il quale hanno realizzato anche il Ristorante St. Hubertus, tre Stelle Michelin, di Norbert Niederkofler. Nel 2020 aprirà i battenti Milano Verticale Una Esperienze, l'urban hotel, di cui

hanno progettato il concept, gli interni e gli spazi comuni, che celebra una nuova formula per il rapporto tra design e ospitalità nell'area di Porta Nuova.

A MAG Saverino e Vudafieri raccontano come si sta evolvendo il mondo della ristorazione, dal punto di vista del concept e dell'offerta, anticipando quelle che saranno in Italia e nel mondo le nuove tendenze e le città da tenere d'occhio. Il focus è su Milano – tra quartieri emersi ed emergenti – e sugli ultimi cantieri in Italia e nel mondo.

**Architetti da decenni e soci da vent'anni, qual è il settore più difficile in cui lavorate?**

**Claudio Saverino (S):** La ristorazione, soprattutto quando siamo coinvolti in prima persona.

**A proposito, qual è il rapporto e come reclutate i vostri clienti?**

**Tiziano Vudafieri (V):** I ristoranti che frequentiamo in molti casi diventano nostri clienti come, ad esempio, Berton che oggi è un amico e un compagno di strada in altri progetti. Frequentiamo la comunità del cibo e viviamo con passione questo ambiente.

**Per progettare un ristorante si parte dalla zona, dallo spazio o dall'idea?**

**S:** Si parte dal luogo e si lavora per il cibo.

**V:** Da quello che lo chef o il ristoratore vogliono raccontare di sé.

**Come sono cambiati i progetti in questo settore?**

**V:** Prendiamo l'esempio di Dry, è stato il primo concept a nascondere il forno a legna che solitamente è in primo piano nel locale e a distinguersi puntando su un inedito abbinamento tra pizza e cocktail.

**A proposito, cosa accomuna il design al food?**

**S:** La sintesi tra utilità ed espressività.

**V:** Tutte e due riflettono i temi che corrono. I luoghi del cibo e i piatti devono raccontare la stessa cosa.



IL LUOGO DI AIMO E NADIA (MILANO)



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.





DELVAUX (ROMA)



### Come sono, invece, mutati i clienti?

**S:** Venti o trent'anni fa investivano soldi soltanto dopo aver visto uno schizzo. Ora, ad esempio, i negozi spesso vengono costruiti in mockup. I clienti sono diventati più insicuri, hanno le idee meno chiare e intervengono sul processo, pensano che la progettazione sia un fatto corale. È la tecnica ad influenzarli. È sempre più diffuso che i clienti pretendano di vederci ogni settimana per essere rassicurati. Il progetto invece è come la digestione, le cose hanno bisogno di tempo. Una filosofia spesso condivisa

anche dallo chef che fa un mestiere analogo al nostro. Nei progetti ci sono degli step, si parte da lontano e poi ci si avvicina. Ma la maggior parte dei clienti non capisce che è fatto a fasi e il cliente pretende subito il render.

### Qual è il rapporto che vi accomuna con l'arte?

**S:** L'arte spinge sempre più in là il concetto di bello e brutto. Io la guardo in modo superficiale: mi interessa l'uso del colore, della luce. È il calderone da cui attingo, da cui mi faccio suggestionare. È un immenso serbatoio consapevole e inconsapevole allo stesso tempo.

**V:** Ora, ad esempio, stiamo collaborando con uno dei più importanti artisti cinesi, che ha lavorato anche per la Biennale di Venezia. Siamo consapevoli, però, che non possiamo fare gli artisti, anche se qualcuno dei nostri colleghi lo fa. E, comunque, nei ristoranti l'arte incide e non incide e, come Claudio, il progettare le relazioni è la cosa più importante di tutti: il design interno è stato fatto per creare una relazione. Da Dry, ad esempio, ci sono video proiezioni d'artista che cambiano ogni sei mesi dove l'arte è concettuale, non decorativa, perché non c'è nulla di carino.

### Il progetto cambia in base al Paese?

**V:** Moltissimo. In effetti, in città, varia anche da quartiere a quartiere. A Milano, ad esempio, ci sono due Dry, anche relativamente vicini, che hanno però una clientela differente. In Cina le persone, a partire dai 35/40 anni d'età, amano le salette private e un trattamento da vip. In Asia una persona si siede, anche in un negozio di moda, e dice: voglio provare quel capo, quell'accessorio...

**S:** Il progetto, in realtà, non è mai replicabile veramente, non si può fare la fotocopia.

### Ad esempio, siete riusciti a portare la tradizione delle latterie milanesi a Londra...

**V:** Sì, abbiamo firmato il progetto dell'italian café "Latteria", recentemente inaugurato nel quartiere di Islington,



un'area che ha visto negli ultimi anni una vera e propria rinascita, anche grazie allo sviluppo di una fiorente attività gastronomica. Abbiamo cercato di far rivivere le atmosfere delle latterie meneghine degli anni '50. Se ne progettassimo una a Milano, ad esempio, dovrebbe essere 3.0 per stupire veramente.

**S:** A un londinese dobbiamo raccontare un tema senza cadere nei luoghi comuni.

**Qual è la città straniera più interessante per lo sviluppo della ristorazione?**

**S:** Londra e Copenaghen.

**V:** Parigi per la gastronomia.

**Milano invece è quella italiana, quali sono qui le aree emergenti?**

**S:** Non c'è una zona ben definita. Direi che ci sono diverse nuove aree del food, a macchia di leopardo.

**V:** Porta Venezia, Porta Romana, Isola, Ticinese.

**Santa Giulia sarà la nuova food court milanese?**

**S:** Credo di sì.

**V:** Le dinamiche sociali sono sorprendenti e spesso non prevedibili.

**Cosa ne pensate di City Life?**

**S:** Non è un mio progetto, non è un mio luogo ma è un posto straordinario.

**V:** Come Porta Nuova ha legato una parte della città al centro e poi la considero una strada commerciale come Corso Vittorio Emanuele ma più nuova.

**In generale, qual è il progetto di cui andate più fieri?**

**S:** Quello che non ho ancora fatto.

**V:** L'ultimo concept fatto per Delvaux: negozi diversi l'uno dall'altro ma che raccontano la stessa cosa.

**Quello più sorprendente al quale avete lavorato?**

**S:** China City Pavillon di Expo 2015.

**V:** Un grande villa, a cui stiamo lavorando, perché la cliente cinese ci vuole sfidare e ci chiede una casa che non le piaccia.



LATTERIA (LONDRA)



SONIA RYKIEL (MADRID)





HUNAN LU VILLA (SHANGAI)



SPICA (MILANO)

**Quali sono i progetti, invece, che avreste voluto firmare ma che ha fatto un altro architetto?**

**S:** Casa comune, in Giappone, negli anni Settanta di Shin Takasuga.

**V:** Punto in alto, il Centre Pompidou di Renzo Piano, che secondo me è la più grande architettura del ventesimo secolo insieme a Le Corbusier.

**Qual è la cosa più difficile del vostro lavoro?**

**S:** Trovare un giusto feeling con i clienti.

**V:** Trovare il tempo per fare le cose.

**Non solo ristorazione ma anche hotellerie, cosa cambia?**

**S:** C'è una complessità diversa di questi due luoghi, anche se, a livello progettuale, non ci sono differenze. Tutti e due ricevono persone. Gli hotel, nel '900, erano luoghi pubblici e d'incontro.

**V:** Negli hotel è cambiata la hall, le reception nuove non esistono quasi più: nei posti più cool, ad esempio, il check in avviene su un divano, accanto al cliente e attraverso un tablet. In

questo momento gli alberghi di città sono quasi ossessionati dall'offrire più servizi possibili per non andarsene da quel luogo e quindi sale riunioni, cene, spa, palestra... Ad esempio puntano molto sulle sale colazioni come luogo di coworking che ospita anche startup. Non c'è più solo il dettaglio architettonico ma anche quello dell'ospitalità. Un esempio su tutti sarà il nuovo Carlyle Brera hotel che stiamo progettando, dotato di una zona con docce e armadietti per andare incontro ai business men che arrivano prima che sia pronta la camera o partono in serata dopo aver fatto il check out.

**Se vi dico Milano verticale?**

**S:** È il nome dei flagship hotel del gruppo Una, di cui abbiamo tutti gli spazi interni e il landscape esterno, e che a partire dalla seconda metà del 2020 aprirà i battenti nel quartiere di Porta Nuova.

**V:** Lo skyline della città è cambiato negli ultimi anni come nessuna città d'Europa. Milano è molto più milanese ora rispetto a prima. 🇮🇹





# NOBERASCO

punta a  
160 milioni

L'azienda ligure, alla quarta generazione, in cinque anni ha raddoppiato il fatturato e consolidato il canale retail con l'apertura, lo scorso ottobre a Milano, del sesto monomarca

di francesca corradi



Inizia nel 1908 l'avventura imprenditoriale di Noberasco, azienda a conduzione familiare che ha destagionalizzato il consumo della frutta secca e, oggi, produce circa mille referenze.

Sotto la guida per più di vent'anni di **Gian Benedetto Noberasco**, presidente e amministratore delegato del gruppo, e di **Gabriele Noberasco**, direttore generale prima e vice presidente poi, l'azienda ha vissuto un importante passaggio di testimone nel maggio 2016: **Mattia Noberasco**, da direttore generale è diventato ceo, mentre Gabriele Noberasco presidente. Negli ultimi dieci anni il gruppo ha tracciato la mission aziendale investendo su: il miglioramento della qualità e della naturalità dei prodotti; la creazione di nuove opportunità di esperienze di acquisto e consumo attraverso la multicanalità - dalla gdo, che rappresenta il principale business, alla ristorazione e il retail; l'innovazione, per anticipare i trend del mercato.

Invece di delocalizzare l'azienda ha scelto di rimanere a produrre in Italia e, nel 2015, ha investito 60 milioni di euro per la realizzazione, nel savonese, di uno stabilimento altamente tecnologico, di 35mila metri

quadri al coperto, che dà lavoro a circa 150 persone.

In cinque anni, dal 2012 al 2017, Noberasco ha raddoppiato i ricavi, passando da 65 milioni di euro a 137 milioni. Capitolo a parte merita la strategia retail Noberasco 1908, partita nel 2005 con Gabriele Noberasco: a ottobre è stato inaugurato il nuovo concept store, il sesto negozio a marchio in Italia, nel cuore di Corso Como, a Milano, e il canale retail ha chiuso il 2018 con un fatturato di circa 4 milioni di euro.

Mattia Noberasco ha raccontato a **MAG** le nuove strategie aziendali e gli investimenti per raggiungere quota 160 milioni di euro entro il 2022.

#### Ci fa un quadro del settore?

Le aziende che operano nel mercato della frutta secca sono perlopiù realtà familiari medio-piccole, sul mercato da almeno due generazioni. Le multinazionali non si sono mai addentrate in questo comparto, forse per i margini bassi del business. In Italia ci sono solo cinque o sei brand che operano in maniera trasversale in tutta la penisola, Noberasco è il più grande e sicuramente l'unico ad avere investito nel retail.

#### Come si è evoluto il mercato?

Trent'anni fa il consumo di frutta secca era legato alle festività natalizie. Sugli scaffali i prodotti avevano uno spazio limitato associato spesso all'ingredientistica per dolci; la maggior parte delle referenze spariva dalla gdo a metà gennaio.

#### Noberasco ha contribuito alla destagionalizzazione...

Sì, nell'ultimo ventennio abbiamo sdoganato il concetto



GABRIELE NOBERASCO



## NOBERASCO IN CIFRE

**128 MILIONI DI EURO**

IL FATTURATO 2018

**160 MILIONI DI EURO**LA STIMA DI FATTURATO  
ENTRO IL 2022**150**

IL NUMERO DEI DIPENDENTI

**60 MILIONI DI EURO**LA SOMMA INVESTITA NELLA  
REALIZZAZIONE DEL NUOVO  
STABILIMENTO DI CARCARE**1908**

ANNO DI FONDAZIONE

**III ANNI**

GLI ANNI DELL'AZIENDA

di consumo stagionale della frutta secca investendo sulla ricerca di prodotto e sul packaging, permettendo, così, il consumo del prodotto lontano dal momento del raccolto, senza comprometterne i contenuti nutrizionali e creando nuove opportunità di consumo fuori casa. È il cosiddetto stile "on the go" e il concetto di monoporzione.

**Parliamo di numeri...**

In cinque anni, dal 2012 al 2017, è raddoppiato il fatturato che è passato da 65 milioni di euro a 137 milioni. Nel 2018, a causa di una difficile congiuntura delle materie prime, si è verificata una leggera flessione e abbiamo chiuso a 128 milioni di euro. La società punta a raggiungere quota 160 milioni di euro entro il 2022.

**Il 2016 è un anno importante per l'azienda...**

Sì, rappresenta l'inizio, formale, della quarta generazione alla guida. Prima di arrivare a quella

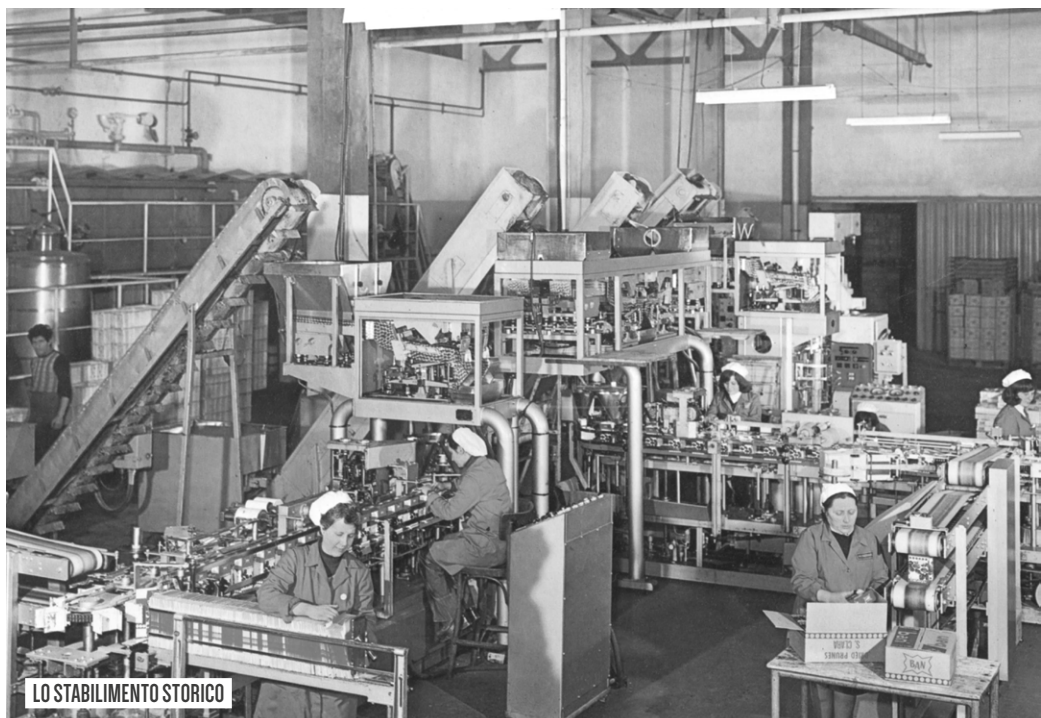
data è stato messo in atto un percorso di avvicinamento a tappe in cui sono aumentate competenze e responsabilità. Io, ad esempio, sono entrato in azienda nel 2003 come assistente al responsabile della supply chain. Dopo il master in Sda Bocconi, nel 2007 sono stato nominato responsabile di Agrifood, l'azienda satellite nata con l'obiettivo di realizzare il nuovo stabilimento di Carcare. Nel 2011 sono diventato direttore generale Italia di Noberasco occupandomi del coordinamento del marketing e con responsabilità diretta della parte industriale.



**IL 2016 RAPPRESENTA  
L'ANNO D'INIZIO  
FORMALE DELLA QUARTA  
GENERAZIONE ALLA GUIDA**



PIERLUIGI NOBERASCO



LO STABILIMENTO STORICO

# SAVETHEBRAND

LC PUBLISHING GROUP

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

28.11.2019 - 18.15

**FOURS SEASONS HOTEL**  
VIA GESÙ 6/8 - MILANO

## PROGRAM

**18,15** Accredito e welcome cocktail

**19,00** Speech di **Christina Fontana** Head of Fashion and Luxury Europe *Alibaba Group*

**19,10** Tavola rotonda: *"Made in Italy e private equity, l'unione dell'eccellenza"*

### RELATORI

**Claudio Berretti** Direttore Generale *Tamburi Investment Partners*

**Alessandra Ghio** Responsabile Commerciale *Cool Head Europe*

**Massimo Manelli** Amministratore Delegato *Gruppo Snaidero*

**Teo Musso** Fondatore e Mastro Birraio *Birrificio Agricolo Baladin*

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

**Michele Zanella** Co-Fondatore e General Manager *Obag*

### MODERA

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

**19,45** Premiazioni

**20,30** Standing dinner

In partnership con



ICM Advisors

Main partners



FOGLIA & PARTNERS  
TAX • LEGAL

LATHAM & WATKINS

LEXELLEN

Sponsor



P&A  
POGGI & ASSOCIATI



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

#SaveTheBrand     





## DRIVER DELLO SVILUPPO SARÀ ANCHE L'ESPANSIONE A LIVELLO INTERNAZIONALE

### Quali scelte strategiche sono state fatte?

Per affrontare le sfide dell'industria digitale abbiamo aumentato costantemente la forza lavoro, raggiungendo 150 dipendenti, e investito nello stabilimento produttivo di Carcare con: tre linee di pastorizzazione, dieci linee di confezionamento, in grado di garantire una capacità produttiva di 150 tonnellate al giorno e oltre 35mila all'anno, e un magazzino automatizzato per oltre 8mila bancali di prodotto finito. Un investimento oneroso, di circa 60 milioni di euro.

### Automazione e tecnologie avanzate ma anche un ruolo strategico dei dipendenti. Non è così?

La persona rimane saldamente al primo posto. Grazie alle più moderne impostazioni del "work place" i lavoratori sono aumentati e a loro sono richieste nuove competenze

specialistiche: un futuro che già gli analisti preconizzano come "Industria 5.0": un intelligente equilibrio tra uomo e robot.

### Quali sono le principali innovazioni messe in campo?

Tra i più importanti risultati degli ultimi anni c'è lo studio di una nuova soluzione relativa al processo d'idratazione della frutta. Questo sistema, oltre alla riduzione dei volumi d'acqua, porta anche a minori consumi di energia e a non dovere usare alcun conservante per la frutta essiccata morbida.

### Con un'attenzione verso l'ambiente...

Sempre con l'intento di ridurre l'impatto ambientale, abbiamo installato un impianto di co-generazione, per ridurre ulteriormente i consumi energetici. Nell'ottica di un'economia circolare, un'alta percentuale degli scarti di produzione - la parte solida di frutta utilizzata nei processi produttivi - viene riutilizzata in collaborazione con alcune aziende del settore zootecnico come alimento per animali.

### Da dove proviene la frutta che utilizzate?

L'approvvigionamento dei rifornimenti di materie prime, in termini di tonnellate, avviene in tutti i continenti. Il principale

mercato è quello nordamericano (soprattutto la California), seguito dall'emisfero australe (Cile e Argentina), dall'area mediterranea (principalmente Spagna, Francia, Turchia e Tunisia) e dal Medio Oriente (Israele), ma anche l'Australia, dalla quale provengono noci macadamia e mandorle. Si lavora per emisferi in base alla disponibilità e la frutta viene essiccata all'origine.

### Ci sono anche due nuovi accordi di filiera...

Sì, il primo si chiama Filiera Italia, in partnership con Coldiretti, finalizzata a valorizzare prodotti 100% made in Italy con l'impiego della Mela Golden e Mela Imperatore, per due nuove varianti di Crokkamela. Il secondo, invece, con lo Sri Lanka, un accordo finalizzato a sviluppare opportunità di *fair trade* per tutela della produzione e dei produttori - mediante una filiera controllata di mango, ananas e cocco - puntando su frutta naturalmente maturata ed essiccata al sole.





### **Non solo frutta esotica, vero?**

Abbiamo appena lanciato i misti di frutta secca italiana che conterranno il pomodoro siciliano, l'oliva pugliese e il mirtillo gigante piemontese.

### **E alla grande distribuzione organizzata si sono aggiunti i monomarca...**

Gabriele Noberasco è presidente e ideatore del progetto retail Noberasco 1908 che è partito nel 2005, ad Albenga, in via dei Mille, per dare la possibilità, al cliente, di acquistare i prodotti Noberasco in maniera sfusa.

Il punto vendita diretto ha un posizionamento volutamente *premium*, per non fare concorrenza diretta ai supermercati in cui sono distribuiti i nostri prodotti, e punta sugli snack “fuori casa” - confezioni monoporzioni pensate, prima del 2016, proprio per i negozi del marchio - e sulla regalistica.

### **Qual è il fatturato dei negozi?**

Noberasco 1908 nel 2018 ha raggiunto i 4 milioni di euro circa.

### **E c'è una novità...**

Ai cinque punti vendita, tra cui la boutique milanese di via Spadari, si è aggiunto a ottobre lo store lab a due passi da Corso Como. Uno spazio che riunisce in sé le due anime di un brand, Noberasco Industry ai monomarca.

### **In cosa si distingue il nuovo concept store?**

La frutta secca e disidratata è sempre al centro della scena, nello sfuso gourmet del marchio Noberasco1908 e nel confezionato funzionale dell'azienda, ma nella insegna in via De Cristoforis si possono personalizzare il misto e la barretta, scegliendo gli ingredienti o decidendo la porzione. Il nuovo negozio vuole essere un “laboratorio”, non solo di gusti, capace di reinterpretare i bisogni dei consumatori con cui costruire una relazione diretta e raccogliere idee e consigli.

### **E c'è anche una missione educativa...**

La nostra intenzione, inoltre, è sensibilizzare i nostri consumatori verso stili di vita sempre più sostenibili. Tutto questo nasce dalla convinzione che esiste una responsabilità sociale d'impresa, la “cifra” con cui una azienda vive i valori e mette in gioco la reputazione. Non a caso, già nel 2016, abbiamo redatto il primo bilancio sociale.

### **Notorietà in crescita per il brand che ha investito nel calcio...**

Sì, siamo diventati official partner della Juventus. Siamo partiti nel 2016 con una partnership tecnica, fornendo prodotti alla prima squadra, e poi, dopo un anno e mezzo, abbiamo deciso d'investire nel club.

### **Quali sono gli obiettivi futuri?**

Driver dello sviluppo sarà l'espansione a livello internazionale. Al momento il focus è l'Europa, soprattutto del Nord. Sono interessanti anche i Paesi centrali come la Francia, dove siamo operativi con una filiale, la Germania, l'Olanda e il Belgio. Inoltre potenzieremo il segmento del travel dove siamo già molto presenti. Per quanto riguarda i punti vendita, invece, entro il 2022 contiamo di arrivare a quota dieci store: le nuove aperture saranno più simili al nuovo concept milanese e non riguarderanno solo i centri urbani.

### **È prevista anche una crescita per linee esterne?**

Non è una priorità aziendale e non è nei nostri progetti a breve termine ma non è da escludere. 



# COSAPORTO, il delivery delle ECCELLENZE

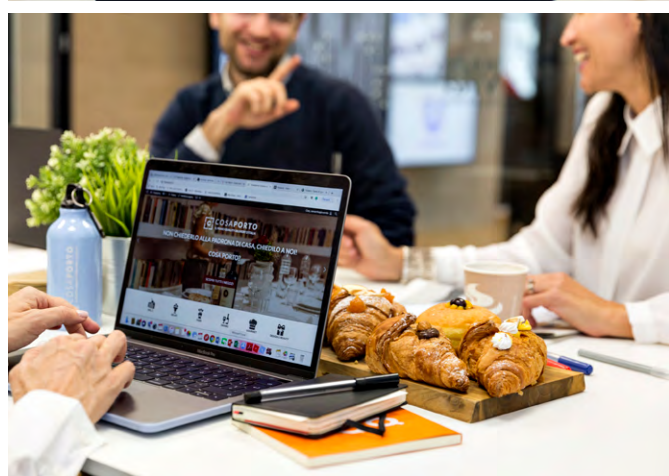
La società di quality delivery dedicata a privati e aziende, dopo Roma, Milano e Torino punta all'estero e conquista Londra

Cosaporto nasce a settembre 2017 dalla mente di **Stefano Manili**, 48enne con un lungo passato da manager in una multinazionale americana.

L'idea è di creare una startup in grado di offrire un servizio di consegna in cui a fare la differenza è la ricerca a monte del partner, che deve avere un prodotto di qualità, (cibo ma anche vino, fiori e oggetti design). Con un click, quindi, si può decidere di far recapitare il regalo a chi ci ospita, per fare "bella figura", o anche a sé stessi in ogni punto della città e in meno di un'ora, in alcuni casi anche in tutta Italia o all'estero. Il tutto viene, inoltre, accompagnato da un bigliettino personalizzato scritto a mano o addirittura da un messaggio audio. Il cliente paga il prodotto acquistato sul sito quanto in negozio, più una piccola spesa di spedizione.



STEFANO MANILI







«Con il nostro servizio – spiega Manili – ci rivolgiamo anche alle aziende, alle quali offriamo la possibilità di organizzare coffee break e pranzo di lavoro decisamente ricercati ma anche un catalogo di regalistica per clienti o dipendenti con una scelta di prodotti che si possono spedire comodamente in tutto il mondo».

La fascia di mercato dell'azienda è medio-alta e il 70% sono donne, di età compresa tra 30 e 50 anni, professioniste lavoratrici e mamme. Il 50% degli ordini è da ricondursi a occasioni o eventi speciali e il 12% supera i 100 euro di spesa.

La struttura organizzativa di Cosaporto è molto snella. Ai tre manager – ceo, coo e business development manager – si aggiunge un team tutto al femminile che si occupa di marketing, customer care e commerciale dedicato al B2B, e una city manager per ciascuna città, che si occupa dello sviluppo dell'offerta e delle relazioni commerciali e di sviluppo con i negozi partner: dodici dipendenti in tutto.

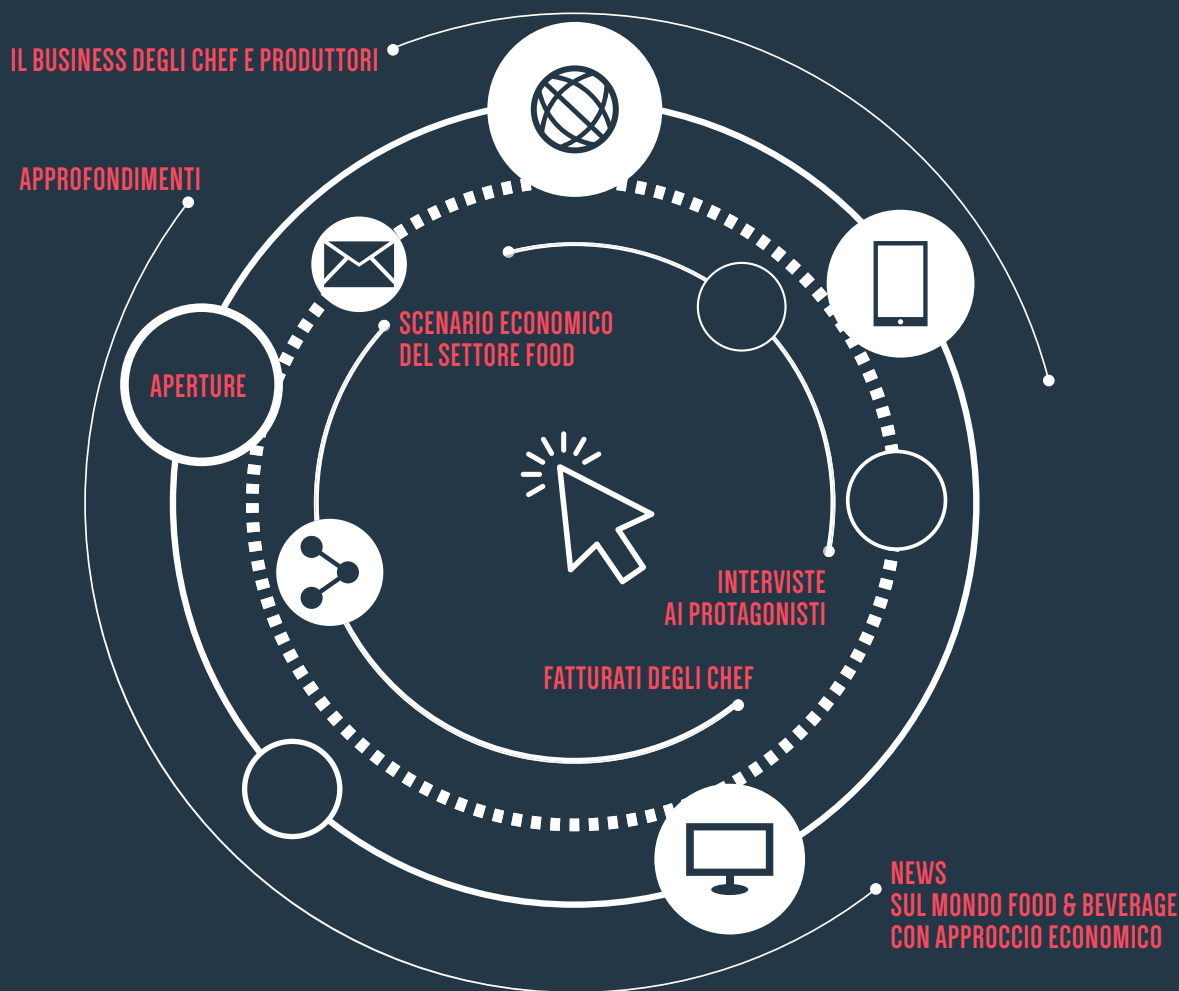
La startup ha conquistato anche nomi d'élite della ristorazione italiana, che altrimenti non avrebbero considerato il servizio delivery. Su Cosaporto ci sono, infatti, anche grandi firme della cucina, in esclusiva: **Niko Romito**, con il pollo fritto, le bombe e il pane; **Heinz Beck** e il milanese Attimi, con torte e coffee break o light lunch per le aziende; Aimo e Nadia e il progetto Vòce, con colazioni in famiglia e in ufficio, focacce gourmet e panettoni di alta pasticceria.





# 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)





A Gabriele Bonci, tra i quality partner di Roma si sono aggiunti anche i fratelli Roscioli. Pizza, maritozzi, e pane in tutte le declinazioni, ma anche box realizzati esclusivamente per i clienti di Cosaporto, una combinazione di prodotti studiata per il momento dell'aperitivo. E poi ancora i kit per una "fai da te" con le ricette della tradizione romana: amatriciana, carbonara, cacio e pepe, perfetti per un regalo "gourmet".

Tra i nuovi progetti della startup c'è la Cosaporto Experience, occasioni in cui è possibile entrare nei laboratori di chef e pasticceri o realizzare composizioni di fiori e partecipare a corsi di formazione organizzati su misura, come l'occasione di incontrare a Milano lo chef avanguardista **Ferran Adrià**.

La startup, che ha raccolto circa un milione di euro da business angels e attraverso un finanziamento di Boost Heroes – la società di venture capital di **Fabio Cannavale** –, conta di chiudere il 2019 con un fatturato di circa 700mila euro.

Dopo l'aumento di capitale e lo sbarco all'estero, previsto a dicembre a Londra, tra gli obiettivi di Cosaporto c'è anche il potenziamento dell'offerta ad aziende e hotellerie. (f.c.)

## COSAPORTO

### SOCI

Stefano Manili, ceo e founder.

### FINANZIATORI

Business angels e fondo di venture capital Boost Heroes.

### RISORSE FINANZIARIE RACCOLTE E INVESTITE

Un milione di euro.

### FUTURO

Conquistare nuovi mercati esteri, dopo Londra; potenziare l'offerta di aziende e hotellerie e di Cosaporto Experience

# MARINA CVETIC, i sogni esistono

di uomo senza loden\*

Scrivere queste note è al contempo un privilegio e un piacere. Ma non è facile. Proprio perché mi guida la passione e non l'interesse, proprio perché l'indipendenza del giudizio (parolone!) è per me un tratto irrinunciabile, non sempre sono nello stato d'animo adatto a una degustazione. E alla individuazione della storia introduttiva, forse la parte più interessante (o meno scontata) di questo nostro appuntamento quindicinale: e noto con piacere che sempre più spesso i guru del vino adottano il medesimo approccio. Venezia. Lex Ilva. Matera. La

costa ligure. L'Arno. Le spiagge in Abruzzo. E molti altri drammi ancora. Elenco solo alcuni dei disastri di questi ultimi giorni. Drammi che non possono lasciare indifferenti: ancor di più per il fatto che le cause, e certamente la loro esistenza, sono note a tutti, da tempo. Sono lì, davanti a noi. E sappiamo che continueranno a ripresentarsi, senza sosta. Non voglio in questo momento parlare dell'uso strumentale del diritto, non di rado arma per il raggiungimento di obiettivi diversi dalla giustizia: o almeno dalla sua aspirazione. E anche di ciò abbiamo quotidiani esempi.





Questo stato d'animo, comprenderete, non aiuta ad affrontare un argomento di puro piacere quale quello che qui ci intrattiene.

Ho impiegato del tempo, in queste due settimane, a trovare l'ispirazione, la linea guida. Per arrivarci ho invertito il processo: quale può essere il vino adatto a momenti di dubbio, quando la ricerca di una soluzione deve essere avvolta da un malto caldo, femminile?

Mi sono allora accorto che il discorso sulle donne del vino, abbandonato nell'ultimo articolo, riemergeva prepotentemente. Ho avuto necessità di ricercare un vino che avesse, nei tratti obiettivi o immaginati, un tocco di donna. E per puro caso giungo in Abruzzo.

Leggo in un'intervista rilasciata da **Marina Cvetic**, secondo la stampa una delle signore del vino italiano, che il suo più grande eroe è (stato) **Gianni Masciarelli**, suo marito, troppo presto scomparso. E fu proprio Masciarelli a volere dedicare alla moglie una linea di vini. Poetico, non trovate? E ancor più poetico è che dopo la scomparsa di Gianni, Marina abbia voluto rendere un medesimo omaggio al marito.

Una storia che mette di buon umore, che ci fa illudere che da qualche parte i sogni esistano. Proprio quello vorremmo.

Proprio ciò che mi serve adesso. Montepulciano d'Abruzzo d.o.c. "Marina Cvetic" 2016 – Masciarelli: un omaggio di un uomo che ha voluto affidare alla compagna un'intera linea di prodotti: a partire dal nome. Nel bicchiere ci accoglie un rosso rubino profondo, che ricorda la passione dell'amore e di una

vita insieme. Al naso questo Montepulciano un po' sorprende per una certa nota quasi garbata. Il Montepulciano d'Abruzzo non è certo un vitigno "ruffiano": anzi, esprime con vigore la durezza della terra. Eppure qui, il tocco sapiente ispirato al femminile, e con un chiaro occhio (naso?) al gusto internazionale (d'altra parte l'origine serba non può non averle dato canoni interpretativi un po' differenti dai nostri), si sente. Alle dirompenti note di ciliegia matura e ribes si unisce una viola delicata, ma non marginale. La vaniglia si sente un po' troppo per i miei gusti, ma sono certo che l'invecchiamento che questo vino si merita porrà rimedio. Interessante il tratto balsamico.

Un vino che possiamo definire come caldo e morbido. In bocca prevale un equilibrio dato da una buona sapidità, una freschezza non marcata e un freno alla potenziale esuberanza del tannino che si presenta già maturo (persino un po' troppo), che si rivela meno penetrante di quanto non ci si attenderebbe. Buona lunghezza e persistenza contribuiscono a rendere questo Montepulciano d'Abruzzo un vino di buona finezza, adatto a un consumo non pensieroso. Un riso al salto: ecco con che cosa ho degustato (e poi bevuto!) questo vino targato Marina Cvetic. 

*\* 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*

# CAPPERI, che sapori il Garda bresciano

di francesca corradi

Il Lago di Garda colpisce ancora, con la sponda occidentale che si racconta attraverso la cucina. Complice il turismo alto spendente e la cultura gastronomica degli abitanti, la zona pullula di insegne di qualità, protagonisti della ristorazione. Salò ritorna protagonista sulle pagine di *MAG*, con una realtà del lungolago gestita dallo chef **Alberto Bertani** e la sommelier **Irene Gagliardi**, al timone del Qb duepuntozero dal 2015.

Il locale, che si affaccia sul porticciolo salodiano, è luminoso e intimo all'interno – con libri di cucina, d'arte e di fotografia che arredano le due sale – e romantico all'esterno con il caratteristico dehors con vista e immerso nel verde.

Nei piatti di Bertani si ritrovano i profumi del Garda bresciano, a cominciare dal capperi di Gargnano, diverso per sapore e consistenza da quello più famoso di Pantelleria, presente dall'antipasto al dolce e in ogni sua forma, così come gli agrumi, il miele e i formaggi delle valli limitrofe.

Dalla tartare di coregone al profumato spaghetti aglio e olio con emulsione di vongole, dai succulenti ravioli alla barbabietola ripieni al gorgonzola di capra alla saporita pluma di patanegra con topinambur e liquirizia. "Gargnano amore mio", tartelette a base di cremoso al cioccolato bianco e capperi sabbiati, tributo al paese natale dello chef, è il sigillo di un pranzo caratterizzato da un crescendo di gusto che solletica il palato.

L'ottima cucina del Qb duepuntozero è supportata da una sala impeccabile. La padrona di casa Gagliardi coordina un giovane ma preparato staff, con un buon lavoro di squadra che si percepisce durante tutto il pasto. La scelta dei vini in abbinamento alle portate – prevalentemente del territorio ma con un'incursione in costiera amalfitana nella cantina di **Marisa Cuomo** – si è rivelata pienamente azzeccata. Vale il viaggio, fuoriporta.

**Prezzo.** Da 45 euro. 🍷

**Qb duepuntozero.** Via Pietro Salò, 23 - Salò (BS) 25087 - [www.qbduepuntozero.com](http://www.qbduepuntozero.com)



ALBERTO BERTANI E IRENE GAGLIARDI

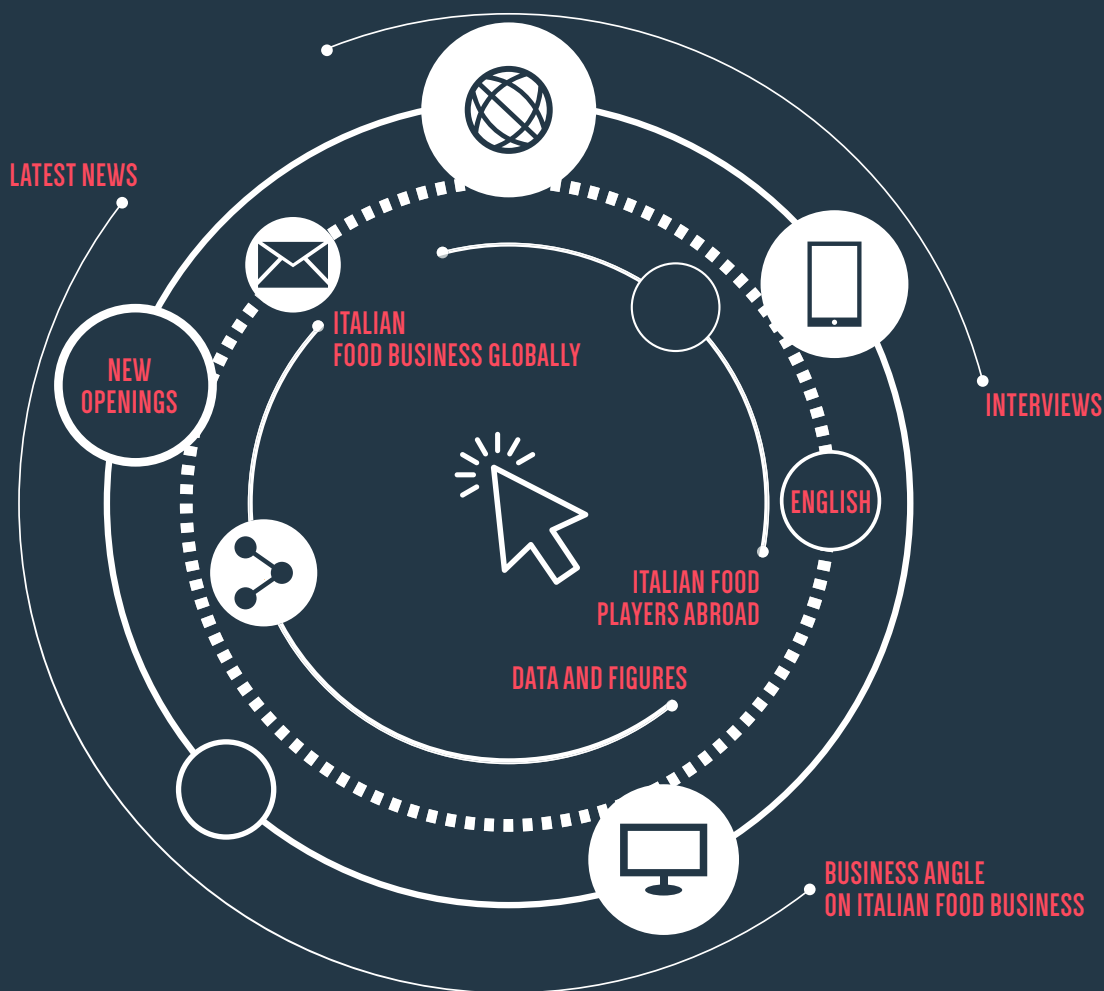






# FOODCOMMUNITYNEWS

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