

## In house

L'AI SOSTITUIRÀ  
I LEGALI... IN PARTE

## Innovatori

BREMBO: UN PITCH  
PER GLI STUDI LEGALI

## Monitor

LEGAL TECH ITALIANE:  
FENOMENO IN CRESCITA

## Speciale

AVVOCATI, ANNO RECORD  
PER I CAMBI DI POLTRONA

## In rassegna

LA FINANZA ITALIANA  
DEL 2019... DALLA A ALLA Z

## Speciali

INHOUSECOMMUNITY  
AWARDS SVIZZERA

SAVE THE BRAND

FOODCOMMUNITY AWARDS

# IN HOUSE, la rivoluzione CONTINUA

Questi i grandi cambiamenti registrati  
dalle direzioni legali aziendali nel corso del 2019



# LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com



**INFORMAZIONE**



**EVENTI**



**CENTRO RICERCHE**



**PUBBLICAZIONI**

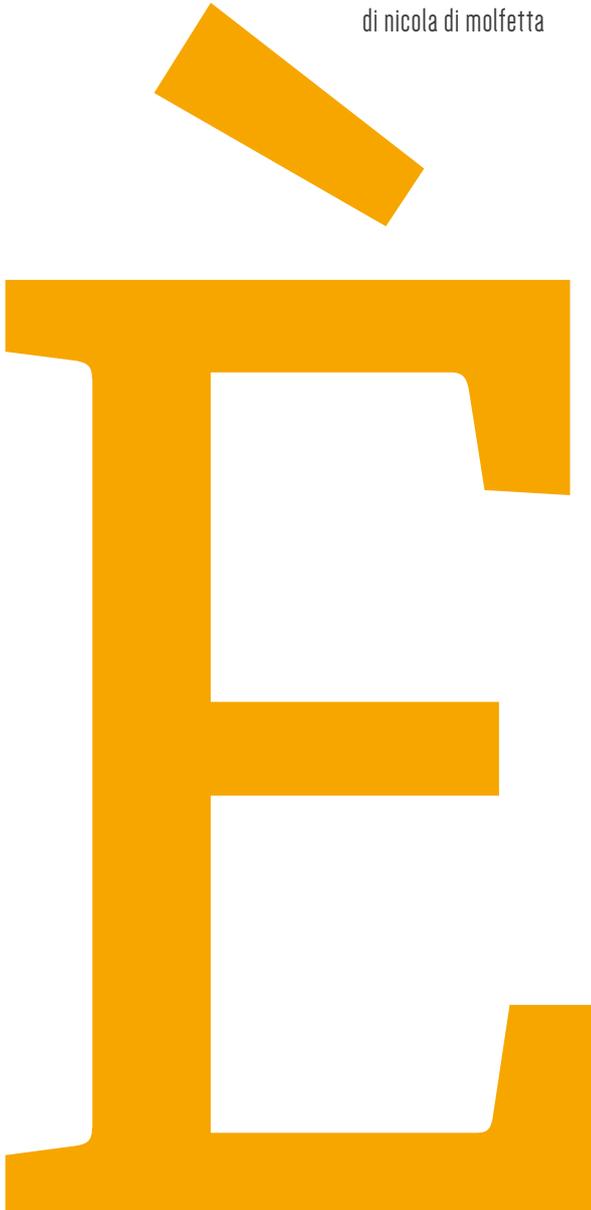
LC Publishing Group fornisce informazione 100% digitale sul mondo legal, finance e food, il tutto in chiave "business". È il più grande editore legal in Sud Europa e America Latina con l'acquisizione della quota di maggioranza in Iberian Legal Group.

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



# NELL'ETÀ DEL CAMBIAMENTO: GLI AVVOCATI RESTERANNO IL SOLE NEL MERCATO LEGALE

di nicola di molfetta



È sempre piuttosto complicato scegliere l'argomento a cui dedicare l'ultimo editoriale dell'anno. I dodici mesi che ci lasciamo alle spalle sono stati pieni di novità. E ci hanno dato modo di discutere delle questioni più disparate. Dal rischio estinzione per un certo modello di boutique, all'irruzione della tecnologia nella attività degli studi legali; dalla attenzione rivolta dai professionisti ai temi della sostenibilità e del sociale, ai tentativi di ridisegnare i paradigmi del lavoro in studio secondo criteri di flessibilità e benessere. E poi ancora, nuovi modelli di valorizzazione del brand, comunicazione social, politica forense, nuovi business a portata d'avvocati e persino di scenari borsistici per le law firm.

Qual è il filo rosso che tiene assieme questa lunga narrazione? Il cambiamento.

Questo numero di fine anno sembra essere un po' la summa di questo concetto che, nelle pagine seguenti, viene declinato in una lunga sequela di storie che raccontano come la professione e la business community per la quale essa opera quotidianamente siano alle prese con un processo di vera e propria rifondazione.

# 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

La sensazione, mettendo in fila i temi e i fronti aperti, è quella di spaesamento. La testa gira e il rischio è che questa ubriacatura da *turmoil* induca alcuni a conclusioni sballate (ci estingueremo!!!) o quantomeno alla perdita dell'equilibrio che mai come in questa fase, invece, rappresenta una qualità fondamentale per chi si trova alle prese con la sfida del cambiamento.

Ma lasciatecelo dire: il sole, nel mercato dei servizi legali, resteranno gli avvocati. Non è buonismo natalizio. È buon senso piuttosto. Il mondo, in questa fase di profonda evoluzione, avrà sempre più bisogno di chi è in grado di guidare ogni suo attore attraverso gli intrichi della complessità che pervaderà sempre di più il business e l'attività dei legislatori.

In questo scenario, però, i fenomeni che abbiamo evocato e che continueremo a seguire si tradurranno in un nuovo modo di esercitare la professione che, piaccia o meno, non potrà più prescindere dall'utilizzo della tecnologia, dalla valorizzazione dei talenti, dalla contaminazione delle competenze, dalla riorganizzazione dei modelli operativi e dall'emancipazione del concetto di successo dai cliché del passato.

Se c'è una ragione che potrà determinare o meno la scomparsa di una parte dell'attuale popolazione forense nazionale (ma potremmo dire globale) è proprio la mancata accettazione di questo fatto.

Qualche settimana fa, un avvocato mi ha interrogato sul tema chiedendomi fino a che punto fossi sicuro che i trend che racconto siano un fenomeno che prescinde dalla narrazione che ne faccio o siano indotti da essa. Conosciamo tutti il paradosso della profezia che realizza se stessa. Tuttavia, la risposta che mi sono dato e che ho condiviso con quell'avvocato è stata capace di convincermi una volta di più di quanto fatto finora. Nel nostro ruolo di giornalisti, infatti, quello che raccontiamo è ciò che riscontriamo nel mondo che ci circonda. Le nostre cronache si basano sui fatti. Le nostre analisi, su indicatori che tracciano una direzione a prescindere da quelli che possano essere i nostri intendimenti. E credo che proprio questo dovrà essere il nostro buon proposito per l'anno che comincia. Continuare a essere sentinelle e antenne per gli operatori del mercato dei servizi legali, capaci non tanto di indicare una rotta da seguire (ognuno dovrà ancora trovare la strada giusta per la propria visione della professione, diffidate dai guru), quanto le informazioni di cui tener conto per evitare di ritrovarsi all'improvviso fuori dai giochi.

Buona lettura e buone feste a tutti voi! 🍷

---

IN QUESTO SCENARIO,  
PERÒ, I FENOMENI  
CHE ABBIAMO  
EVOCATO E CHE  
CONTINUEREMO  
A SEGUIRE SI  
TRADURRANNO IN  
UN NUOVO MODO  
DI ESERCITARE  
LA PROFESSIONE  
CHE, PIACCIA O  
MENO, NON POTRÀ  
PIÙ PRESCINDERE  
DALL'UTILIZZO DELLA  
TECNOLOGIA, DALLA  
VALORIZZAZIONE  
DEI TALENTI, DALLA  
CONTAMINAZIONE  
DELLE COMPETENZE,  
DALLA  
RIORGANIZZAZIONE  
DEI MODELLI  
OPERATIVI E  
DALL'EMANCIPAZIONE  
DEL CONCETTO  
DI SUCCESSO DAI  
CLICHÉ DEL PASSATO



**40** SPECIALE  
**ANNO RECORD PER I CAMBI  
 DI POLTRONA**

**36** **Monitor**  
 Legal tech italiane: fenomeno in crescita

**56** **Strategie**  
 La crescita? Serve a migliorare  
 l'assistenza ai clienti

**60** **Nuove insegne**  
 Centoquaranta professionisti per  
 Lawonetax

**66** **Aggregazioni**  
 Bergamo, pronto al debutto lo studio Cdr

**70** **Innovatori**  
 Brembo: un pitch per gli studi legali

**76** **In house**  
 L'AI sostituirà i legali... in parte



**88** EMPIRE STATE  
 OF BUSINESS  
**IN HOUSE,  
 LA RIVOLUZIONE  
 CONTINUA**



**124** DEBUTTI  
**INNOVATIVE-RFK  
 PORTA SU EURONEXT  
 IL PRIVATE EQUITY 4.0**

**112** **In rassegna**  
 La finanza italiana del 2019...dalla A alla Z

**128** **Euronext**  
 La Champions delle borse apre le porte all'Italia

**130** **Real estate**  
 Porta Vittoria, rinascita di un progetto

**134** **Trend**  
 Dublino chiama Italia

**138** **Scenari**  
 Ready or not... tutti i numeri della  
 rivoluzione fintech

**176** **Food business**  
 Natale in casa Peck



**170** BRAND  
 HERO  
**GIAN LUCA RANA  
 RADDOPPIA CON IL  
 SOGNO D'AMERICA**

**10 Agorà**  
Gli studi Tsc e Slts danno vita a Clovers

**16 Il barometro del mercato**  
Il 2019 in 12 deal

**64 Finanza e diritto... a parole**  
Un rebus chiamato legge provvedimento

**68 Focus lavoro**  
È nulla la successione di contratti a termine "acausali"

**74 Diverso sarà lei**  
Mercato del lavoro: Italia fanalino di coda Ue per presenza femminile

**110 Follow the money**  
Il 2020 dei mercati: tre macro-temi da tenere d'occhio

**142 Aaa... Cercasi**  
La rubrica registra questa settimana diciassette posizioni aperte, segnalate da dieci studi

**178 Startup**  
Il cocktail tascabile che sembra un CD

**182 Calici e pandette**  
Epistole enoiche: buon Natale con Louis Roederer

**186 Le tavole della legge**  
Un'osteria gourmet in terrazza triennale



### SPECIALE AWARDS

**80 Inhousecommunity Awards Switzerland 2019: the winners**

**96 SAVE THE BRAND 2019: I VINCITORI**

**150 FOODCOMMUNITY AWARDS 2019: I VINCITORI**



N132 | 16.12.2019

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.laquinta@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.petrovito@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.sciacchitano@lcpublishinggroup.it

**Per informazioni**  
info@lcpublishinggroup.it

**Hanno collaborato**  
Barabino & Partners Legal, giuseppe salemme, olimpio stucchi, uomo senza loden

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



# LEGALCOMMUNITY AWARDS

# ENERGY

7° edizione

**SCOPRI I FINALISTI**

Giovedì 30 gennaio 2020 • 19.15  
Superstudio Più Via Tortona, 27 • Milano

## Programma

19:15 Registrazione e welcome cocktail

20:15 Premiazioni

21:00 Standing Dinner

Sponsor



FLYREN  
ALLIANCE OF FUTURE LEADERS

#LcEnergyAwards     

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



**Antonio Adami**  
Senior Director and General Counsel EMEA, *Canadian Solar*



**Gregorio Angelini**  
Divisione Corporate/SF – Coordinatore Energy & Project Finance, *BNL Gruppo BNP Paribas*



**Andrea Ancora**  
General Counsel, *Sonfinter*



**Andrea Bordogna**  
General Counsel, *REPOWER Italia*



**Stefano Brogelli**  
Legal and Compliance Director, *Axpo Italia*



**Valerio Capizzi**  
Head of Energy EMEA, *ING Bank*



**Tommaso Cassata**  
Consigliere delegato e Chief Operating Officer, *Asja Ambienta Italia*



**Michele Catanzaro**  
Head of Legal, *NextEnergy Capital Group*



**Alberto Cei**  
Head of Global Infrastructure & Projects Italy – Managing Director – Corporate & Investment Banking, *Natixis*



**Marcello Ciampi**  
Head of Legal Affairs, *Tages Capital SGR*



**Mauro Colantonio**  
Director – Infrastructure & Power Project Finance Italy, *UniCredit*



**Giuseppe Conticchio**  
Legal Counsel, *Global Solar Fund*



**Eugenio De Blasio**  
Founder & Managing Partner, *Green Arrow Capital Group*



**Giulio Fazio**  
General Counsel, *Enel*



**Alessandra Ferrari**  
Direttore Affari Legali e Compliance, *A2A*



**Claudia Fornaro**  
Managing Director – Co-Head Energy, *Mediobanca*



**Pietro Galizzi**  
Head of Legal, Regulatory and Compliance Affairs, *Eni gas e luce*



**Paolo Grossi**  
Amministratore Delegato/Managing Director, *Innogy Italia*



**Anna Serena Guadalupi**  
Responsabile Affari Regolatori, *Sorgenia*



**Fabio Londero**  
Group General Counsel, *Danieli & C. Officine Meccaniche*



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



**Alessio Minutoli**  
Direttore Affari legali, societari e compliance, *Italgas*



**Andrea Navarra**  
General Counsel, *ERG*



**Giuseppe Nicosia**  
Head of Tax, *Snam*



**Daniele Novello**  
Vice President – Legal, *Total Italia Servizi*



**Giuseppe Piscitelli**  
Direttore Affari Legali e Societari, *Tirreno Power*



**Giuseppe Pizzuto**  
General Counsel, *VEI Green*



**Marco Reggiani**  
General Counsel, *Snam*



**Saverio Rodà**  
Investment Director, *Tages Capital SGR*



**Maurizio Telemetro**  
Finance & Support Director – Head of Centre of Competence Tax Italy, *EON Italia*



**Alberto Torini**  
Responsabile Unit Corporate Finance-Divisione Consulenza Legale, *SACE*



**Angela Maria Tornatora**  
General Counsel, *ENIGIE Italia*



Clicca per ascoltare l'audio

FRONTIERE

## Gli studi Tsc e Slts danno vita a Clovers

Nel panorama della professione legale milanese si stringe una nuova alleanza: quella fra gli studi Tsc e Slts, dalla cui fusione nasce Clovers, che offrirà servizi di consulenza giudiziale e stragiudiziale.

Il nuovo studio punta a combinare innovazione, proattività e previsione dei costi.

Clovers consoliderà le sinergie professionali che, da tempo, si sono create tra **Gianpaolo Todisco**, **Matteo Molesti**, **Andrea Terragni**, **Mattia Raffaelli** e **Roberto Ninno** (foto), avvocati esperti in diritto commerciale, della proprietà intellettuale e del lavoro.

«L'integrazione fra le nostre due realtà professionali sotto un'unica firma – dichiarano Andrea Terragni e Gianpaolo Todisco – scaturisce dalla volontà di offrire ai nostri clienti un'assistenza completa, combinando le eccellenti competenze di ognuno dei partner con un'organizzazione ancora più efficiente».

Lo studio si distingue per la particolare esperienza e specifica competenza, sia in settori industriali innovativi come software & digital, fashion & luxury, sia nell'ambito di aree più tradizionali quali retail & real estate, industria metalmeccanica, della logistica e dei trasporti.

Sotto il profilo giudiziale, gli avvocati dello studio gestiscono il contenzioso specialistico, ordinario e arbitrale, con particolare riferimento al settore sportivo e commerciale.



CAMBI DI POLTRONA

## MBCredit Solutions, Angelo Piazza nuovo AD. Cristian Bertilaccio vice DG

**Angelo Piazza** (foto) è stato nominato amministratore delegato e direttore generale di MBCredit Solutions, la società del gruppo Mediobanca attiva nella valutazione, acquisizione e gestione di portafogli npl e nella gestione del credito. Piazza proviene da Findomestic Banca, dove ricopriva il ruolo di chief risk officer and head of risk of Southern Europe and Central Europe Regions.

**Cristian Bertilaccio** è stato promosso al ruolo di vicedirettore generale. Bertilaccio sinora era sales & operations director. MBCredit Solutions ha in gestione un portafoglio proprietario di crediti problematici per quasi 6 miliardi.



IN AZIENDA

## Barbara Iacono nuova cfo del gruppo Fire

**Barbara Iacono** (foto) è la nuova chief financial officer di Fire, gruppo indipendente nei servizi a supporto del credito.

La manager ha all'attivo una lunga esperienza nell'area finance, planning and control – in Italia e all'estero – in aziende nazionali e internazionali, sia in ambito industriale, sia di servizi.

Fra gli altri, ha rivestito il ruolo di direttore amministrazione, finanza e affari societari di un primario gruppo italiano operante nel business process outsourcing e di chief financial officer per un'importante multinazionale, attiva nel settore del credit management anche in Italia.

IN HOUSE

## Maria Falivena senior legal counsel Latam di Boskalis

**Maria Falivena** è entrata in Royal Boskalis Group come senior legal counsel Latam, per supportare il business nell'area latinoamericana. Nel nuovo ruolo, riporterà gerarchicamente a Carlos van der Linde, global head of business legal dredging, e funzionalmente al direttore dell'area Americhe, Peter Klip.

La professionista, esperta in arbitrati, litigation e diritto dei contratti internazionali nel settore della costruzione, ha maturato esperienza nei settori dell'arbitrato internazionale e antitrust nelle esperienze precedenti in realtà come Suez e Saipem.

## IN HOUSE

## Simone Pieri nuovo responsabile per la normativa Ue di Ubi Banca

**Simone Pieri** entra in Ubi Banca con il ruolo di head of Eu regulatory framework and impact assessment. Proveniente da Barclays, il professionista ha ricoperto ruoli di responsabilità in diversi istituti bancari. Prima della responsabilità della compliance di Barclays, è stato responsabile antitrust per Intesa Sanpaolo e legal advisor di Deutsche Bank.



## NOMINE

## Unicredit, Maurizio Beretta chief ethics officer

**Maurizio Beretta** (foto) è stato nominato chief ethics officer di Unicredit.

Dal marzo 2011 responsabile group institutional affairs & sustainability e presidente delle fondazioni riunite in Unicredit Foundation, Beretta nei giorni scorsi ha assunto la presidenza della Filarmonica della Scala.

Giornalista professionista, Beretta ha lavorato in Rai per oltre vent'anni. È stato redattore, inviato speciale, caporedattore per l'informazione economica e sindacale, vicedirettore del Tg1. È stato direttore di RaiUno, incarico che ha lasciato nel 2001 per entrare in Fiat come direttore relazioni esterne e comunicazione e, successivamente, direttore delle relazioni istituzionali e internazionali.

Dal 2004 all'inizio del 2009 è stato direttore generale della Confindustria e consigliere del Cnel. Tra il 2009 e il 2017 è stato presidente della Lega Calcio, della Lega Serie A e vicepresidente vicario della Figc.

## NOMINE

## Avvocati e gestori in lista, Cdp presenta i candidati nelle partecipate

Il cda di Cassa depositi e prestiti (Cdp) ha designato i candidati cda di nove delle sue società partecipate. Tra gli altri sono stati indicati numerosi professionisti della comunità legal: **Rodolfo Errore** (Panmed Energy) nella carica di presidente di Sace; sempre per Sace c'è anche **Roberto Cociancich** (Sza); **Roberto Rio** (Lmcr) alla vicepresidenza di Simest; **Ada Lucia De Cesaris** (Ammlex) nel consiglio di Cdp Immobiliare; **Federico Lovadina** (BL studio legale) alla presidenza di Sia.

Non mancano i rappresentanti della comunità finanziaria: tra questi, **Antonio Pace** (nuovo amministratore delegato), socio fondatore di Etimos Partners, nonché fondatore e gestore di Morgan Stanley Geo-Risk Macro Fund, fondo hedge basato sull'analisi geopolitica. Pace è stato per dieci anni in Credit Suisse, quale responsabile di strategic equity. Una nomina insolita, insomma, dato che Pace proviene dall'investment banking e non dal private equity strettamente inteso, come i predecessori **Carlo Mammola** e **Gabriele Cappellini**. Molto attese, dal mondo dei fondi di investimento, le nomine di Invitalia Ventures Sgr, che sarà chiamata a gestire l'atteso Fondo nazionale innovazione (Fni). Cdp ha indicato **Enrico Resmini** come amministratore delegato. Resmini attualmente è EY Parthenon MED leader e co-founder di Moffu Labs, un incubatore di startup. Gli altri consiglieri designati da Cdp per Invitalia Ventures sono **Pierpaolo Di Stefano**, **Marco Bellezza**, **Isabella de Michelis di Slonghello**, **Lucia Calvosa** e **Antonio Margiotta**. Da notare che, oltre a Resmini, dalle fila di EY arriva **Donato Iacovone**, indicato da Cdp come presidente della nuova Salini Impregilo, nata nell'ambito di Progetto Italia; Iacovone è managing partner Italy, Spain and Portugal della **big four**.



## CAMBIO DI POLTRONE

## Michele Massironi a capo del corporate di La Scala

Un nuovo arrivo nella partnership di La Scala Società tra Avvocati. Si tratta di **Michele Massironi** (foto, a sinistra), che assumerà la responsabilità del team corporate. Massironi avrà sede negli uffici di Bologna di La Scala (vero e proprio centro della rete di sedi centro-settentrionali dello studio fondato da **Giuseppe la Scala** - foto, a destra). Con lui arriverà anche l'avvocato **Fabio Dalmasso**, che da anni collabora con lui. Specializzato nel diritto societario e commerciale internazionale, Massironi svolge da più di vent'anni la professione di avvocato e si è dedicato prevalentemente all'assistenza a piccole e medie imprese, italiane e estere. L'avvocato in precedenza è stato in forza allo studio LS Lexjus Sinacta.



CAMBIO DI POLTRONE

## Federica Mor nuova of counsel di Ipg Lex a Verona

Ipg Lex prosegue nella strategia di crescita ampliando la sede di Verona, guidata dal partner **Nicolò Manzini**, con l'ingresso come of counsel di **Federica Mor** (foto).

La professionista, che prima di fondare lo studio a Verona ha lavorato in Nctm e Dla Piper, è specializzata in diritto societario, compliance, risk management e 231.

Ha ricoperto diversi incarichi come presidente e componente di consigli di amministrazione di società anche quotate e come componente di comitati di gestione di fondi di investimento. È presidente e componente di organismi di vigilanza, sia di società private, sia di società a partecipazione pubblica; tiene corsi di formazione in materia 231 ed è docente in un master all'Università degli Studi di Verona.



CAMBIO DI POLTRONE

## Massimo Proto nuovo of counsel di Chiomenti

Chiomenti amplia il dipartimento di contenzioso: nella sede di Roma arriva **Massimo Proto** (foto) in qualità di of counsel.

Professore ordinario di diritto privato, Proto contribuirà al consolidamento del contenzioso e proseguirà il rafforzamento del team multidisciplinare di professionisti dello studio dedicati al mondo dello sport, in ragione dell'intensa esperienza in tale settore professionale.

NOMINE

## Giuliano D'Acunti nuovo country head italiano di Invesco

Cambio al vertice per la società di asset management Invesco. Lascia l'head of Emea & Latam retail distribution **Sergio Trezzi**, che ha guidato la società per vent'anni; al suo posto, promosso a country head per l'Italia **Giuliano D'Acunti**, che finora era responsabile commerciale di Invesco Italia.

L'avvicendamento fa parte della strategia di riorganizzazione dei team commerciali della società nell'aria Emea, che ha l'obiettivo di garantire un'offerta sempre più efficiente e integrata, oltre che a rafforzare la posizione nell'ambito degli investimenti attivi, degli Etf e degli alternativi.



## “SPAZZACORROTTI”: continuità normativa tra traffico di influenze e millantato credito

La legge n. 3 del 9 gennaio 2019, passata agli onori della cronaca quale *legge spazzacorrotti*, ha introdotto rilevanti novità anche in materia di millantato credito e traffico di influenze illecite. In particolare, il legislatore ha abrogato l'art. 346 c.p., che prima della riforma puniva il millantato credito, riscrivendo la fattispecie di traffico di influenze illecite ed inglobando in essa entrambe le condotte illecite.

L'intervento del legislatore si è reso necessario per proseguire l'opera di adeguamento della normativa nazionale agli obblighi convenzionali derivanti dalla ratifica della Convenzione di Strasburgo del 27.1.1999, in tema di contrasto ai fenomeni corruttivi.

Il novellato articolo 346 *bis* c.p. punisce oggi la condotta di chi sfrutti o vanti relazioni sia esistenti che asserite con un pubblico ufficiale o un incaricato di pubblico servizio, facendosi dare o promettere dal privato denaro o altra utilità, quale prezzo della propria mediazione.

La nuova norma consente di superare tutta una serie di problemi interpretativi e di coordinamento tra le due fattispecie – su tutti la difficoltà di verificare l'esistenza reale o solo ostentata della possibilità di influire sul pubblico agente – sorti a seguito dell'introduzione del traffico di influenze illecite previsto dalla legge 190 del 2012.

Conferma che la norma riformulata sanziona le medesime condotte già contemplate dal millantato credito e che, dunque, si tratti di una *abrogatio sine abolitione* si ricava dalla recente sentenza n. 17980 del 30.4.2019 della sesta sezione penale della Corte di Cassazione dove si afferma che «sussiste continuità normativa tra il reato di millantato credito, formalmente abrogato, e

*quello di traffico di influenze di cui al novellato art. 346 bis c.p., atteso che in quest'ultima fattispecie risultano attualmente ricomprese le condotte di chi, vantando un'influenza, effettiva o meramente asserita, presso un pubblico ufficiale o un incaricato di pubblico servizio, si faccia dare denaro ovvero altra utilità quale prezzo della propria mediazione».*

Dalla suddetta continuità normativa discende che alle condotte di millantato credito consumatesi prima dell'entrata in vigore della nuova normativa dovrà applicarsi il trattamento sanzionatorio più favorevole tra quelli succedutisi nel tempo. La pena massima applicabile al “millantatore”, quindi, passa dai cinque anni congiunti a pena pecuniaria inizialmente previsti per il millantato credito ai quattro anni e sei mesi del nuovo art. 346 *bis* c.p..



Avv. Marcello Montalbano  
Managing partner Palermo – Tmdplex



# Il 2019 in 12 deal

Una carrellata sulle operazioni più significative degli ultimi dodici mesi. Un anno trascorso a suon di m&a e non solo...

# N

Nonostante le turbolenze dei mercati e le incertezze politiche e commerciali internazionali, il mercato italiano non si è fermato neanche in questo anno che sta per concludersi. In particolare, sono stati il corporate m&a e il debito ad aver tenuto impegnati gli advisor legali e finanziari e le banche. Una sola operazione – ma alquanto significativa – sul fronte equity capital markets, mentre tiene botta il restructuring. Ecco, in sequenza, una carrellata delle 12 operazioni fra le più rilevanti del 2019 identificate da MAG.

## 1. LINKLATERS E BONELLIEREDE PER IL DEAL ENI – ADNOC

Linklaters ha assistito Eni nell'accordo per l'acquisizione da Adnoc di una quota del 20% di Adnoc Refining. I termini concordati per l'acquisizione da parte di Eni delle quote del 20% implicano un corrispettivo cash pari a circa 3,3 miliardi di dollari (ammontare che corrisponde a un enterprise value pari a circa 3,9 miliardi di dollari per la quota di Eni). Nell'ambito dell'operazione, Eni ha concordato anche la costituzione di una joint venture dedicata alla commercializzazione dei prodotti petroliferi con le medesime quote azionarie stabilite per ADNOC Refining. L'operazione è tra le più rilevanti mai condotte nel settore della raffinazione e riflette la dimensione, la qualità e il potenziale di crescita degli asset di Adnoc Refining, unitamente alla posizione geografica che le consente di rifornire i mercati di Africa, Asia ed Europa. Linklaters ha agito con un team composto da **Mark Russell** (partner della sede di Londra) e **Nicola Edwards** (partner della sede di Abu Dhabi). Lo studio legale Motouk Bassiouny & Ibrahim ha seguito gli aspetti di UAE law con un team guidato da **Ahmed Ibrahim** (partner della sede di Abu Dhabi). La funzione HSE di Eni è stata assistita da BonelliErede con un team composto dal partner **Andrea Carta Mantiglia**, executive chairman della sede di Dubai, **Marco De Leo**, partner (Dubai) e **Riccardo Bordi**, partner (Genova).

### La practice

Corporate m&a

### Il deal

Eni acquisisce il 20% di Adnoc Refining

### Il valore

3,3 miliardi di dollari



Andrea Carta  
Mantiglia



Massimiliano Nitti



Umberto Nicodano

## 2. TRUSSARDI PASSA A QUATTORR, TUTTI GLI ADVISOR

QuattroR, il fondo di turnaround partecipato fra gli altri da Cassa depositi e prestiti, ha acquisito - affiancato da Chiomenti - il 60% circa della società del fashion Trussardi.

L'operazione è stata effettuata attraverso la creazione di una newco, partecipata al 70% da QuattroR e al 30% da **Tomaso Trussardi**, che controlla l'86% della holding Finos, assistita da BonelliErede.

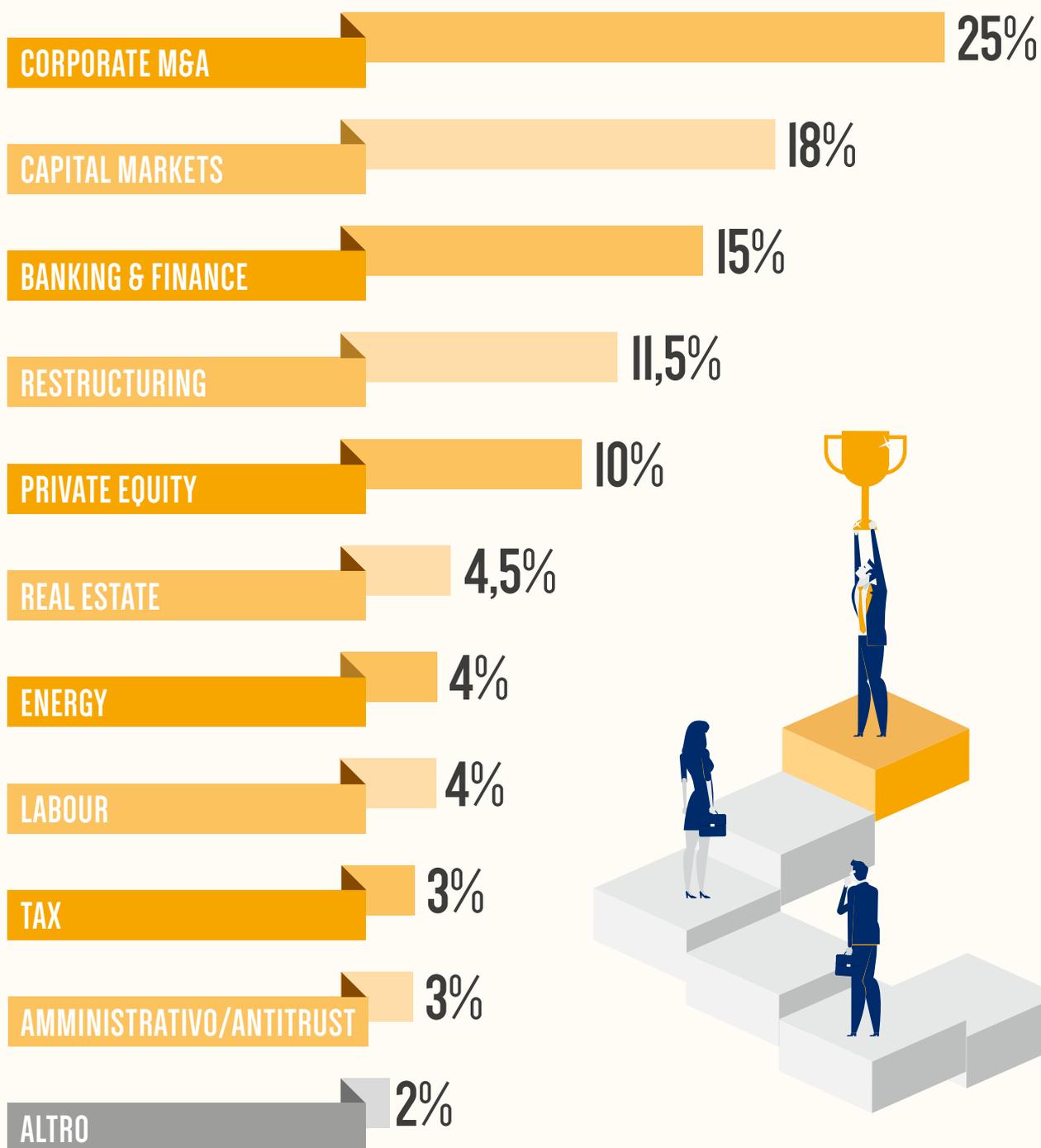
Lo scorso marzo la società ha ottenuto un finanziamento di 51,5 milioni da parte di Bnl, Unicredit, Banca Intesa, Ubi Banca, Bpm, Mps. Altri cinque milioni sono stati versati come aumento di capitale da parte dei soci.

Il nuovo corso delle attività di gruppo sarà improntato al rafforzamento del posizionamento e alla visibilità del brand, rilanciandolo nelle categorie di prodotto che hanno reso il marchio Trussardi riconoscibile e noto nel mondo. Il rilancio societario farà anche leva sulle "brand extensions"; in modo particolare, su quella nel settore dei profumi in partnership con il gruppo Angelini. Tomaso Trussardi assumerà il ruolo di presidente del consiglio di amministrazione della società.

Nell'operazione Chiomenti ha agito con un team guidato dal partner **Massimiliano Nitti**, con il senior associate **Edoardo Canetta Rossi Palermo** per i profili corporate, nonché dai partner **Giulia Battaglia** e **Antonio Tavella** e l'associate **Francesca Princi** per gli aspetti finance.

BonelliErede ha assistito Finos con un team composto dai partner **Umberto Nicodano** ed **Elena Busson** e dall'associate **Valentina Gagliani**. **Emanuela Da Rin**, partner, e **Alfonso**

# I SETTORI che tirano



Periodo: media 2019 • Fonte: legalcommunity.it

**Stanzione**, managing associate, hanno seguito gli aspetti relativi ai rapporti con le banche; **Marcello Giustiniani**, partner, e **Luca De Menech**, managing associate, hanno curato i profili di diritto del lavoro. Pedersoli ha assistito le banche finanziatrici con un team guidato dall'equity partner **Maura Magioncalda**, con la partner **Consuelo Citterio** e l'associate **Giuseppe Smerlo**.

Spada Partners ha poi assistito QuattroR con un team coordinato dal partner **Antonio Zecca**, per l'attività di financial due diligence e di short term cash planning, e dal partner **Luca Zoani**, per gli aspetti relativi alla tax due diligence ed al deal structuring.

Nell'ambito dell'operazione Lombardi Segni e Associati, con il partner **Giuseppe Lombardi** e il senior associate **Federico Passamonti**, ha assistito **Gaia Trussardi** per la cessione della partecipazione detenuta in Finos e **Maria Luisa Gavazzeni** per definire la futura collaborazione con il gruppo Trussardi, anche in relazione alla partecipazione detenuta in Finos.

Fingiaco e Lca – Leoni Corporate Advisors hanno agito, nell'operazione, in qualità di advisor finanziari e di business.

Con un fatturato di circa 150 milioni nel 2018, Trussardi oggi è presente in 47 Paesi con le linee Trussardi, Trussardi Jeans e licenze, attraverso una rete unica e selezionata di oltre 160 negozi monomarca in Italia, Europa e Asia, oltre a più di 1.800 punti vendita multimarca, corner e department store.

#### La practice

Corporate m&a

#### Il deal

Finanziamento a Campari

#### Gli studi

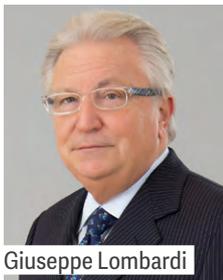
QuattroR acquisisce il 60% di Trussardi



Maura Magioncalda



Antonio Zecca



Giuseppe Lombardi



Cristiano Tommasi



Carlo Re

## 3. ALLEN & OVERY E PEDERSOLI NEL PRIMO BOND DA 175 MILIONI DELLA JUVENTUS

Allen & Overy e Pedersoli hanno assistito rispettivamente Morgan Stanley, in qualità di lead manager, e UBI Banca, in qualità di co-lead manager, e Juventus Football Club, nell'emissione di un prestito obbligazionario non convertibile per un ammontare di 175 milioni di euro riservato a investitori qualificati, quotato all'Euronext Dublin.

L'emissione ha scadenza 19 febbraio 2024, riservata a investitori qualificati, e cedola fissa annua pari a 3,375%. L'operazione ha raccolto ordini per un ammontare superiore a 250 milioni di euro, ricevendo domande da Asia, Germania, Francia, Regno Unito e Italia. Per questo si è deciso di estendere l'ammontare a 175 milioni, rispetto ai 150 previsti.

Il team di Allen & Overy è guidato dai partner **Cristiano Tommasi** e **Craig Byrne** del dipartimento international capital markets, coadiuvati dal senior associate **Alessandro Laurito** con i trainee **Cristina Palma** ed **Edoardo Tonachella**. I profili fiscali dell'operazione sono stati seguiti dal counsel **Michele Milanese**.

Il team di Pedersoli che ha assistito Juventus Football Club è guidato dall'equity partner **Carlo Re** e ha visto il coinvolgimento degli associate **Fabrizio Grasso** e **Alessia Castelli** assieme a **Melissa Pace**. Gli aspetti fiscali dell'operazione sono stati seguiti dall'equity partner **Giovanni Bandera** assieme alla partner **Daniela Caporicci**.

Per Ubi Banca ha agito un team composto da **Gideon Gent**, **Andrea Martini** e **Laura Milich**.

**La practice**

International capital market

**Il deal**

Prima emissione obbligazionaria dello Juventus Football Club

**Il valore**

175 milioni di euro

## 4. BPER ACQUISISCE IL 100% DI UNIPOL BANCA E BANCO DI SARDEGNA. TUTTI GLI ADVISOR COINVOLTI

Legance ha assistito Bper Banca nell'acquisizione del 100% del capitale di UnipolBanca, prima in mano a Unipol Gruppo e UnipolSai Assicurazioni, e nell'acquisizione della quota di minoranza del Banco di Sardegna, detenuta da Fondazione di Sardegna, per cassa e tramite aumenti di capitale.

Bper Banca è stata anche assistita da Orrick per quanto riguarda la cessione al gruppo Unipol di un portafoglio di sofferenze da 1 miliardo di euro, da KPMG per gli aspetti di due diligence e da RCCD per quanto riguarda il prestito obbligazionario subordinato AT1 convertibile che sarà emesso da Bper Banca e sottoscritto da Fondazione di Sardegna.

Il comitato degli amministratori indipendenti di Bper è stato assistito da Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners.

Legance ha assistito Bper Banca con un team guidato dai senior partner **Gian Paolo Tagariello** e **Filippo Troisi**, coadiuvati dalla counsel **Laura Li Donni**, dal senior associate **Stefano Bandini** e dall'associate **Sofia Roveta** per gli aspetti corporate e capital markets. I profili regolamentari di entrambe le operazioni sono seguite dal partner **Marco Penna** con i senior associate **Giovanna Tassitano** e **Giuseppe Alessandro** mentre gli aspetti



Filippo Troisi



Patrizio Messina



Michele Crisostomo



Francesco Tedeschini



Pietro Fioruzzi

antitrust dell'operazione dal partner **Vito Auricchio**.

Orrick ha assistito Bper Banca con un team guidato dai partner **Patrizio Messina** e **Annalisa Dentoni-Litta**, in collaborazione con la senior associate **Sabrina Setini** e l'associate **Simona Sardelli**.

RCCD ha assistito Bper con un team guidato dai partner **Michele Crisostomo** e **Federico Morelli** e coadiuvati dal counsel **Fiona Chung** (UK solicitor) e dall'associate **Martina Baldi**.

Gop ha assistito il comitato amministratori indipendenti di Bper Banca con un team guidato dal senior partner **Francesco Gianni** con i senior associate **Andrea Dardano** e **Ludovica Di Paolo Antonio**.

Unipol Gruppo è stato assistito da Chiomenti, con il senior partner **Francesco Tedeschini**, il partner **Andrea Sacco Ginevri** e le senior associate **Francesca Villa**, per i profili contrattuali, e **Irene Bui**, per i profili societari; dal partner **Gregorio Consoli**, con il senior associate **Benedetto La Russa**, per i profili di diritto bancario e finanziario; dal partner **Vincenzo Troiano**, con il counsel **Gabriele Buratti**, per i profili regolamentari. BonelliErede ha affiancato UnipolSai Assicurazioni con un team guidato dai partner **Alessandro Musella** e **Silvia Romanelli**, con il partner **Paolo Oliviero** e il managing associate **Lucio Guttilla**, per l'acquisto del portafoglio npl; **Luca Rapetti**, senior associate, e **Marco Cislighi**, associate, per gli aspetti corporate e capital markets, oltre ai partner **Stefano Micheli** e **Giuseppe Rumi** per gli aspetti regolamentari.

Cleary Gottlieb ha agito in qualità di consulente di Credit Suisse, advisor finanziario del comitato delle parti correlate di Unipol, con un team composto da **Pietro Fioruzzi**, **Paolo Rainelli**, **Clara Cibrario Assereto** e **Dario Panza** con il supporto di **Giuseppe Scassellati** e **Laura Prosperetti**.



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 02 84243870

Fondazione di Sardegna è stata assistita da Rinaldi e Associati, con un team composto da **Franco Groppi**, **Cosimo Di Bitonto** e **Andrea Lazzaretti**.

Sul fronte finanziario Bper Banca è assistita da Citi, KPMG Corporate Finance e Barclays e per la parte relativa al portafoglio di sofferenze da Prelios, mentre Unipol è supportata da Mediobanca, Credit Suisse e Rothschild & Co.

Il team di KPMG è stato coordinato dal partner **Giuseppe Latorre**, responsabile corporate finance, con l'associate partner **Roberto Alberti** mentre per Citi sono intervenuti **Gabriele Sclopis** (director) e **Luca Benzoni** (managing director). Barclays è advisor del board di Bper e ha anche rilasciato fairness opinion. Il team del gruppo guidato in Italia da **Enrico Chiapparoli** che ha seguito l'operazione è composto dai managing director **Renato Di Monta** e **Luca Maiorana**, **Rodolfo Pambianco** (vice president) e **Luca Di Sipio** (associate).

Per Credit Suisse ha agito un team coordinato da **Guido Banti** mentre per Rothschild & Co ha operato il team financial institution group composto da **Fabio Palazzo** (head of financial institutions group, Italy), **Paola Brambilla** (director), **Pierpaolo Fraudataro** (assistant director), **Alessandro Perini** (associate), **Andrea La Bruna** (analyst) e il team Rothschild&Co debt advisory & Restructuring con **Alessio De Comite** (co-head of European debt advisory), **Giorgio Bertola** (director) e **Marco Gruer** (analyst).

Per Mediobanca il team era composto da **Egidio Imbrogno**, **Serena Montalto**, **Antonio Boscaglia** e **Andrea Carattini**.

#### La practice

Corporate m&a

#### Il deal:

Consolidamento tra Unipol Banca, Banco di Sardegna e Bper

#### Il valore:

220 milioni di euro

## 5. LABLAW CON ALIS NELLA FIRMA DEL PROTOCOLLO D'INTESA CON I SINDACATI

Alis – associazione logistica dell'intermodalità sostenibile e le segreterie generali di Cgil, Cisl e Uil hanno sottoscritto il "protocollo d'intesa sulle relazioni sindacali".

Al fianco di Alis ha agito LabLaw, con gli avvocati giuslavoristi **Francesco Rotondi** e **Alessandro Paone**, rispettivamente founding partner e partner dello studio.

Questo intesa comporta l'immediata estensione delle regole del sistema sindacale confederale nei confronti delle oltre 1.400 imprese che aderiscono ad Alis e degli oltre 152mila lavoratori impiegati. Ciò garantisce l'uniformità di trattamento contrattuale, regole equanime e maggiori tutele all'interno della filiera produttiva.

Il documento è stato firmato dal presidente di Alis, l'armatore **Guido Grimaldi** dell'omonimo gruppo Grimaldi Navi, dal direttore generale **Marcello di Caterina** e dagli stessi avvocati **Francesco Rotondi** e **Alessandro Paone**.

I due professionisti hanno guidato l'associazione e gli esponenti durante tutto il percorso che ha portato Alis ad avviare con i tre sindacati italiani un dialogo sul futuro del lavoro nel mercato della logistica e dei trasporti.

Il sindacato ha sottoscritto l'intesa ai massimi livelli. Alla firma erano presenti le segreterie generali di Cgil, con **Vincenzo Colla** e **Ivana Galli**, di Cisl, con **Luigi Sbarra** e **Luigi Romani**, e di Uil, con **Tiziana Bocchi**.

Nel merito, il protocollo prevede l'adesione, mediante sottoscrizione di Alis, al testo unico sulla rappresentanza e al successivo accordo di modifica firmato dai tre sindacati. Viene così infatti anche stabilita l'adesione al sistema di relazioni sindacali confederali, nonché al contratto



Giuseppe Latorre

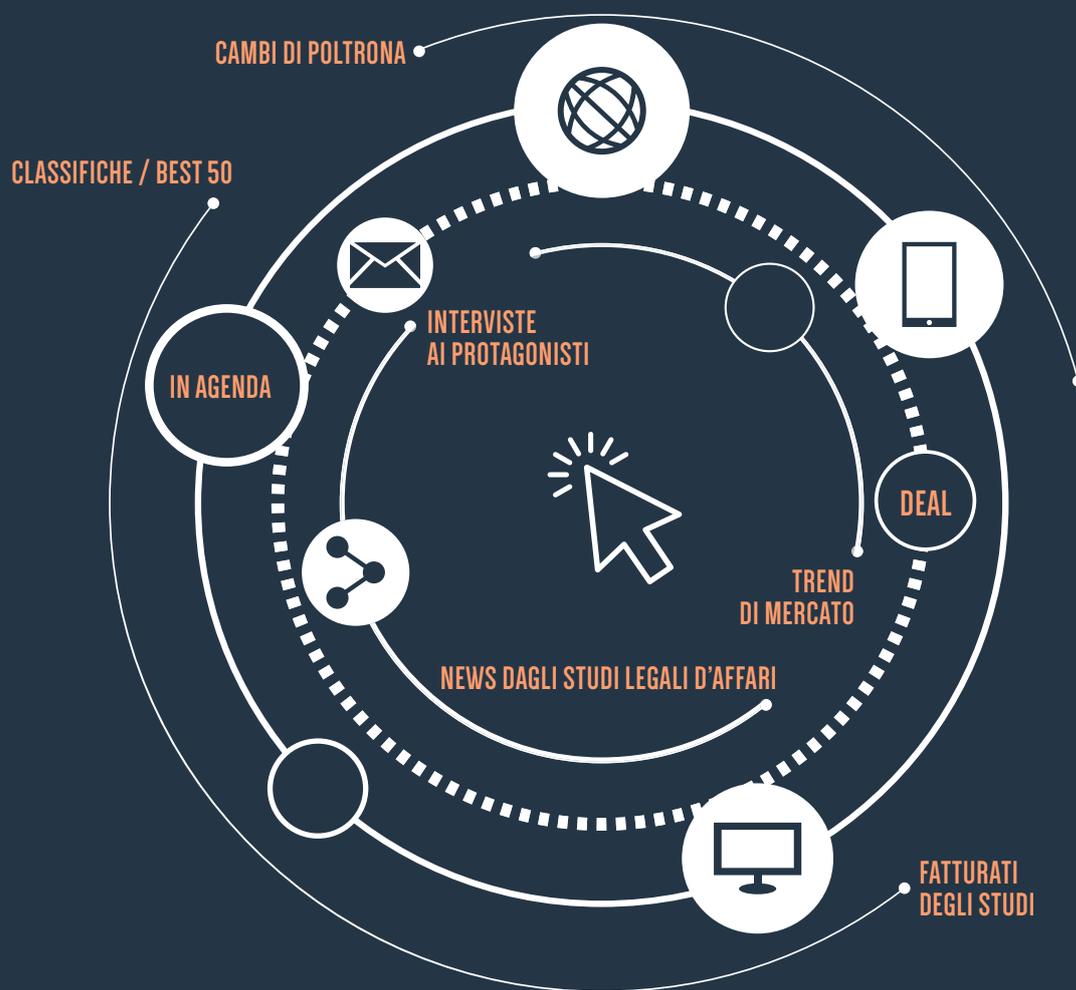


Francesco Rotondi



# 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)

collettivo nazionale di lavoro spedizione, autotrasporto, merci e logistica, sottoscritto dagli stessi sindacati il 3 dicembre del 2017. Il protocollo segna l'avvio del dialogo sindacale fra le segreterie generali di Cgil, Cisl e Uil e l'associazione datoriale guidata dall'armatore Grimaldi. Questa sarà interlocutrice di un comparto che produce un fatturato di 22 miliardi di euro, mette insieme trasporti marittimi, terrestri, ferroviari e poli logistici in una sinergia che produce risparmi per 500 milioni in un anno e, soprattutto, riduzioni di emissioni per 1,2 tonnellate all'anno.

**La practice**

Diritto del lavoro

**Il deal:**

Alis trova l'intesa con i sindacati

## 6. TUTTI GLI ADVISOR DELLA QUOTAZIONE DI NEXI

Nexi, società specializzata nei pagamenti digitali, sbarca ad aprile sul segmento Mta di Borsa Italiana.

Si è trattato della più grande Ipo del 2019 con una sottoscrizione che ha registrato una richiesta al prezzo di offerta per un controvalore superiore a 5,4 miliardi di euro da una platea di più di 340 primari investitori internazionali. La capitalizzazione iniziale della società è di 5,7 miliardi e il controvalore complessivo dell'offerta pubblica iniziale è stato di oltre 2 miliardi. Nell'ambito del processo di quotazione, Banca IMI, Bank of America Merrill Lynch, Credit Suisse, Goldman Sachs International e Mediobanca hanno agito in qualità di joint global coordinator. Banca Akros e Banca IMI hanno agito come sponsor.

Sul fronte legale, BonelliErede e Linklaters hanno assistito Nexi,

rispettivamente, per gli aspetti di diritto italiano e per quelli di diritto statunitense e inglese.

Per BonelliErede ha agito un team coordinato dai partner **Vittoria Giustiniani** e **Carlo Montagna** e composto dai senior associate **Alessandro Capogrosso** e **Raissa Iussig**, dall'associate **Matteo Minero** e da **Francesca Pietanza** e **Lisa Falcioni Nicoletti**.

Linklaters ha assistito la società con un team guidato dal partner **Claudia Parzani** e dai counsel **Cheri De Luca** e **Ugo Orsini**, e composto dagli associate **David Adler**, **Francesco Eugenio Pasello**, **Francesca Cirillo**, **Marta Fusco** e **Matteo Pozzi**.

Lombardi Segni e Associati e Latham & Watkins hanno fornito l'assistenza legale a favore dei joint global coordinators e dei joint bookrunners, rispettivamente per gli aspetti di diritto italiano e per quelli di diritto statunitense e internazionale. Lombardi ha agito con un team composto dai partner **Antonio Segni** e **Lidia Caldarola** e dagli associate **Pierangelo Totaro**, **Davide De Franco** e **Alessandro Paccoi**.

Latham & Watkins ha agito con un team guidato dai partner **Antonio Coletti** e **Ryan Benedict** e composto dagli associate **Irene Pistotnik**, **Guido Bartolomei** e **Marta Negro**.

Pirola Pennuto Zei & Associati ha seguito per Nexi i profili fiscali dell'operazione di quotazione con un team formato dai partner **Stefano Tronconi**, **Francesco Mantegazza** e **Nathalie Brazzelli**.

Kirkland & Ellis International ha assistito il management di Nexi nonché il socio di maggioranza in alcuni profili di diritto inglese e relativi al finanziamento, agendo con un team guidato dal capital markets partner **Matthew Merkle** e dal finance partner **Christopher Shield**, nonché dai partner **Hugh O'Sullivan** e **Michael Taufner** e gli associate **Lloyd Jones**, **Evgeny Scirto Ostrovskiy** e **Dinush Wickremanayake**.



Vittoria Giustiniani



Claudia Parzani



Antonio Segni



LEGALCOMMUNITY  

---

AWARDS

ITALY  
**Forty40**  
UNDER

Per candidarsi: [vito.varesano@lcpublishinggroup.it](mailto:vito.varesano@lcpublishinggroup.it)

02 84243870

**VOTA QUI IL TUO PREFERITO**

Giovedì 26 marzo 2020 • 19.15

Milano

**#LcFortyUnder40**



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

Legance ha assistito il management di Nexi nonché il socio di maggioranza in alcuni profili di capital markets ed executive compensation, agendo con un team composto da **Alberto Maggi** e **Andrea Botti** nonché **Paola Degli Innocenti**, **Stefano Bandini**, **Riccardo Paganin** ed **Erwin Zanetti**.

BSP ha coordinato insieme a Weil Gotshal & Manges gli aspetti relativi a Lussemburgo e Jersey per gli sponsors con un team guidato da **Linda Harroch**.

**La practice**

Equity capital market

**Il deal:**

Quotazione di Nexi

**Il valore:**

5,4 miliardi di euro

## 7. LINKLATERS E CHIOMENTI NEL BOND SDG ENEL DA 2,5 MILIARDI

Linklaters e Chiomenti hanno assistito, rispettivamente, i joint lead managers ed Enel Finance International nel lancio, da parte di quest'ultima, di un'emissione obbligazionaria "sostenibile" multi-tranche – garantita da Enel e lanciata nell'ambito del programma Euro Medium Term Notes (Emtn) – per un totale di 2,5 miliardi di euro. Più in specifico, due delle tre tranches totali, che insieme ammontano a 2 miliardi di euro, sono legate al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile (Sdg) delle Nazioni Unite "Energia accessibile e pulita"; la terza invece, che ammonta a 500 milioni di euro, è legata al raggiungimento degli Sdg delle Nazioni Unite "Lotta contro il cambiamento climatico".

Il bond, primo general purpose Sdg linked bond lanciato dal gruppo sul mercato europeo, ha ricevuto, comunica Enel, richieste in esubero per quasi quattro volte, totalizzando ordini per un



Alberto Maggi



Linda Taylor



Benedetto Larussa

ammontare pari a circa 10 miliardi di euro e una partecipazione significativa degli investitori socialmente responsabili (Sri). Per la realizzazione di questa operazione, Enel si è avvalsa di un sindacato di banche nell'ambito del quale hanno agito, in qualità di joint bookrunners: Banca Imi, Barclays, Bbva, Bnp Paribas, BofA Merrill Lynch, CaixaBank, Credit Agricole, Credit Suisse, Deutsche Bank, Goldman Sachs International, Hsbc, Ing, J.P. Morgan, Mediobanca, Mizuho, Mufg, Natixis, Santander, Smbc Nikko, Unicredit. Linklaters ha agito con un team guidato dal counsel **Linda Taylor** e dal partner **Ugo Orsini**, Milano, e dal partner **Alexander Harmse**, Amsterdam. Il team è stato coadiuvato dalla managing associate **Laura Le Masurier** e dalla trainee **Laura Tarenzi**.

Chiomenti ha affiancato i legali in house di Enel (**Francesca Romana Napolitano**, **Simona Florio** e **Alessandra Bellani**) con un team formato dal managing counsel **Benedetto La Russa** e dal partner **Federico Amoroso** con l'associate **Luigi De Angelis**. Gli aspetti tax sono stati seguiti dal partner **Raul-Angelo Papotti**, dal senior associate **Giovanni Barbagelata** e dall'associate **Simone Schiavini**.

**La practice:**

Debt capital markets

**Il deal:**

Enel emette un bond sostenibile

**Il valore:**

2,5 miliardi di euro

## 8. CONAD FA SHOPPING E COMPRA I NEGOZI ITALIANI DI AUCHAN

PwC TLS e PwC Advisory hanno agito al fianco di Conad e il gruppo WRM nell'operazione di acquisizione dell'intero capitale sociale di Auchan, società attiva in Italia con i marchi Auchan, SMA e



*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)

Simply e un fatturato consolidato di circa 2,2 miliardi di euro, assistita da Orrick.

Nel perimetro di Conad entrano dunque 1.600 punti vendita, mentre non sono compresi nell'accordo, 33 supermercati gestiti da Auchan Retail in Sicilia e 50 drugstore Lillapois. L'intesa prevede poi che i centri commerciali in cui sono situati i punti vendita di Auchan Retail Italia continueranno a essere gestiti dalla società Ceetrus.

Con l'acquisizione delle attività italiana di Auchan, Conad diventa il gruppo principale in Italia nella grande distribuzione, scalzando le Coop, con una quota di mercato che salirà dal 13 al 19% e un fatturato aggregato che, su base pro-forma e facendo riferimento ai dati 2018, si attesta a 17,1 miliardi di euro. Conad nel 2018 ha generato 13,4 miliardi di euro di fatturato attraverso 3.300 negozi, mentre Auchan ha realizzato 3,7 miliardi di euro di ricavi attraverso 1.600 negozi a marchio Auchan e Simply e l'impiego di 18mila persone.

Il passo indietro dei francesi, che sono stati seguiti dal Credit Agricole, è stato dettato dalle difficoltà di rilanciare le loro attività nel nostro Paese: nel 2018 Auchan Italia è stata svalutata per 440 milioni contribuendo alla perdita di quasi un miliardo di euro del gruppo.



Giovanni Stefanin



Guido Testa

Nell'operazione PwC TLS ha agito con un team diretto da **Giovanni Stefanin**. In particolare, **Stefano Cancarini** ha coordinato un team composto da **Riccardo Lonardi, Marco Bindella, Gianluca Borraccia, Federico Magi, Giulio D'Argento** e **Carlotta Clerici** dedicato alla gestione degli aspetti societari e contrattuali; **Federica De Luca** e **Giulia Guidetti** hanno invece curato gli aspetti di diritto amministrativo mentre l'assistenza nelle materie di diritto del lavoro è stata svolta da un team coordinato da **Gianluigi Baroni** e composto da **David Neirotti** e **Ivan Arrotta**. **Nicola Broggi, Francesco Nuzzolo** e **Simone Marchiò** hanno invece fornito supporto con riferimento alle tematiche di natura fiscale dell'operazione.

Orrick ha assistito invece la parte venditrice con un team guidato dai partner **Guido Testa** e **Patrick Tardivy**, coadiuvati dagli special counsel **Francesco Seassaro** e **Daniela Andreatta** e dai senior associate **Filippo Cristaldi** e **Natalia Barbera** insieme a **Pietro Parrocchetti**, nonché dal partner **Pietro Merlino** e dalla associate **Marianna Meriani** per gli aspetti antitrust.

Sul fronte finanziario, la parte venditrice si è avvalsa della consulenza di Credit Agricole Corporate & Investment Bank, con un team guidato dal managing director **Pietro Sibille**, e di Ernst & Young Advisory per gli aspetti finanziari, contabili e di due diligence inerenti l'operazione.

PwC Advisory, con un team diretto da **Massimo Benedetti** e composto da **Federico Mussi, Antonio Martino, Alex Soldati, Cristian Valpolini** e **Maria Luisa Palmieri** ha assistito Conad e WRM lungo tutto il processo di valutazione e definizione degli aspetti finanziari dell'operazione.



**La practice:**

Corporate finance m&amp;a

**Il deal:**

Conad compra i supermercati Auchan in Italia

## 9. GLI ADVISOR DELLA PRIMA CARTOLARIZZAZIONE DI CREDITI DEL SETTORE RINNOVABILI

White & Case ha assistito Glennmont Partners, in qualità di equity investor, nella prima operazione di cartolarizzazione del mercato riguardante un portafoglio di crediti in bonis derivanti da finanziamenti di progetto nel settore delle energie rinnovabili originati da Banca Popolare di Bari.

L'operazione ha previsto l'emissione di titoli senior a tasso variabile per l'importo di 41,83 milioni di euro e titoli junior a tasso e remunerazione aggiuntiva variabili per l'importo di 9,64 milioni.

I titoli senior sono stati sottoscritti da Natixis, mentre i titoli junior sono stati sottoscritti da un fondo di Glennmont Partners. Banca Popolare di Bari ha sottoscritto il 5% di ciascuna classe di titoli per soddisfare i requisiti di retention previsti dalla normativa regolamentare applicabile.

Il team di White & Case, che ha curato la fase di due diligence sui finanziamenti cartolarizzati e ha agito come transaction counsel, ha compreso i partner **Gianluca Fanti** e **Giuseppe Barra Caracciolo** e gli associate **Francesco Scebba** e **Riccardo Verzeletti** (tutti dell'ufficio di Milano). Allen & Overy ha assistito Natixis, in qualità di arranger e structuring bank, con un team composto dal partner **Stefano Sennhauser** e dal counsel **Pietro Bellone**.

RCCD ha assistito Banca Popolare di Bari quale originator e retention holder, con un team composto dal partner **Marcello**



Gianluca Fanti



Stefano Sennhauser



Marcello Maienza

**Maienza** e dall'associate **Matilde Sciagata**.

Zenith ha curato i profili relativi alla costituzione e gestione della società veicolo, svolgendo i ruoli di corporate servicer, master servicer ai sensi della legge 130/99, primary servicer, calculation agent e rappresentante degli obbligazionisti, mentre BNP Paribas Securities Services ha assunto i ruoli di account bank e paying agent dell'operazione.

**La practice:**

Debt capital market

**Il deal:**

Glennmont Partners cartolarizza crediti in bonis nel fotovoltaico

**Il valore:**

Oltre 50 milioni di euro

## 10. AL VIA IL PROGETTO ITALIA: TUTTI GLI ADVISOR COINVOLTI

Via libera al Progetto Italia. Salini Impregilo a inizio agosto ha annunciato l'avvio del progetto volto a rafforzare il settore nazionale delle grandi opere e delle costruzioni, che farà parte del più ampio piano industriale della società relativo al triennio 2019-2021, il cui primo passo è il salvataggio di Astaldi. La società ha sottoscritto due accordi di investimento: il primo con l'azionista di controllo Salini Costruttori e con Cdp Equity; il secondo con tre delle principali istituzioni finanziarie italiane. Nell'operazione BonelliErede e Giliberti Tricornia e Associati hanno assistito Salini Impregilo e Salini Costruttori. Chiomenti ha assistito Cdp Equity.

BonelliErede ha agito con un team multidisciplinare coordinato dal partner **Roberto Cera** per tutte le aree di attività e composto dai partner **Silvia Romanelli** e **Gianpiero Succi**, dal managing associate



# LEGALCOMMUNITY AWARDS

# TAX

7° edizione

**SAVE THE DATE**

Giovedì 2 aprile 2020 • 19.15  
Milano

**#LcTaxAwards**



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

**Riccardo Salerno**, dall'associate **Edoardo Fratini** e da **Isidoro Pietro Livia** per i profili corporate, di m&a e di equity capital market. 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.

Per Giliberti Triscornia e Associati hanno operato **Alessandro Triscornia**, che ha coordinato il team nelle diverse aree di attività, **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** e **Carmine Oncia** per gli accordi con gli istituti finanziari e **Giuseppe Cadel** per gli aspetti corporate. Shearman & Sterling ha assistito Salini Impregilo, con un team composto dal partner **Tobia Croff**, il counsel **Emanuele Trucco** e l'associate **Marco Barbi** in relazione alla stipula dell'accordo con alcuni istituti finanziari in qualità di joint global coordinators per l'impegno a procedere alla sottoscrizione delle azioni di nuova emissione eventualmente rimaste non allocate nel contesto dell'aumento di capitale.

Chiomenti ha agito con un team anch'esso cross-dipartimentale coordinato dal senior partner **Francesco Tedeschini** e composto dal partner **Andrea Sacco Ginevri**, dalla senior associate **Francesca Villa** e dall'associate **Marco Reale** per i profili corporate e m&a e dal partner **Federico Amoroso** con la senior associate **Marica Falcone** per i profili di equity capital markets. L'of counsel **Giulio Napolitano** e il counsel **Emilio Cucchiara** hanno seguito rispettivamente i profili di diritto amministrativo e pubblico e i profili antitrust.



Roberto Cera



Alessandro Triscornia



Tobia Croff

Linklaters ha assistito gli istituti finanziari per i profili banking con un team composto dal partner **Francesco Faldi**, dalla managing associate **Valentina Armaroli**, dall'associate **Ilaria Bertolazzi** e dalla junior associate **Sara Astrologo** e per i profili equity capital market dall'associate **Francesca Cirillo**.

Legance, con un team guidato dal senior partner **Andrea Giannelli**, coadiuvato dal partner **Vittorio Pozzi** e dall'associate **Giorgia Foddis**, ha assistito Natixis e Intesa Sanpaolo nel ruolo di banche finanziatrici di Salini Costruttori nell'ambito della partecipazione al progetto.

Il team di White & Case, che ha assistito Intesa Sanpaolo nell'ambito della partecipazione al Progetto Italia, è stato guidato dai partner **Andrea Novarese** e **Maria Cristina Storchi**.

Sul fronte finanziario hanno lavorato Lazard – con un team guidato dal deputy ceo **Igino Beverini**, Intermonte e Bcg per Cdp; Vitale, con **Orlando Barucci**, e BofA-Merrill Lynch, con **Antonino Mattarella**, per Salini Impregilo.

Houlihan Lokey – con un team composto da **Matteo Manfredi** (managing director), **Pietro Braicovich** (managing director), **Chris Foley** (managing director), **Cristiano Cirulli** (director), **Matteo dalla Montà** (vice president), **Marco Mezzadri** (associate) ed **Emanuele Fabbri** (analyst) – e Alvarez & Marsal, con un team guidato da **Adriano Bianchi**, hanno agito al fianco delle banche.

Rothschild & Co. – con un team composto da **Alessio De Comite** (partner), **Lucia Pascucci** (director), **Vieri Betti Guaraldi** (director), **Douglas Banfi** (assistant director) e **Mattia Lombardo** (analyst) – affianca infine Astaldi.

#### La practice:

Corporate m&a

#### Il deal:

Nascita e avvio di Progetto Italia, il polo delle costruzioni

## II. GLI STUDI NELLA FUSIONE TRA INWIT E VODAFONE TOWERS

Pedersoli Studio Legale ha assistito Infrastrutture Wireless Italiane (Inwit) nella definizione del progetto di fusione e della ulteriore documentazione della fusione mediante incorporazione di Vodafone Towers (Vod Towers), assistita da Nctm Studio Legale, in Inwit.

Il progetto di fusione, approvato in data 18 novembre 2019 dal consiglio di amministrazione di Inwit, rappresenta una delle tappe fondamentali dell'operazione avente ad oggetto la combinazione delle torri di Vod Towers con quelle di Inwit e che porterà alla nascita del primo Tower Operator italiano e del secondo operatore indipendente in Europa, con un parco che conterà oltre 22mila torri. Al completamento della fusione, Inwit sarà pariteticamente partecipata da Tim e Vodafone Europe, oggi società controllanti rispettivamente di Inwit e Vod Towers.

La conclusione dell'operazione resta soggetta a talune condizioni sospensive.

Pedersoli Studio Legale ha assistito Inwit con un team guidato dall'equity partner **Carlo Pedersoli** con l'equity partner **Andrea Gandini**, coadiuvati dall'equity partner **Diego Riva** e dalla partner **Marida Zaffaroni** per i profili m&a e i contratti commerciali, dall'equity partner **Davide Cacchioli** e dal partner **Alessandro Bardanzellu** per gli aspetti antitrust e di golden power; gli aspetti amministrativi sono stati curati dal senior associate **Marco Trevisan** e dagli associate **Rosaria Costanzo** e **Alessandro Zuccaro**, mentre l'equity partner **Maura Magioncalda**, con il senior associate **Michele Parlange** e l'associate **Giuseppe Smerlo**, hanno seguito il rilascio dei binding commitments dalle banche



Carlo Pedersoli



Vittorio Noseda

finanziatrici e la junior partner ha curato la parte capital market. Nctm Studio Legale ha assistito Vodafone con un team coordinato dagli equity partner **Vittorio Noseda** e **Matteo Trapani**, coadiuvati dalla salary partner **Lucia Corradi**. Tim è stata assistita dallo studio legale internazionale Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners con team coordinato dai partner **Francesco Gianni** e **Alfredo D'Aniello**, coadiuvati dall'of counsel **Giulia Staderini**, i counsel **Chiara Gianni** e **Filippo Ughi**, con le associate **Lavinia Bertini** e **Caterina Pistocchi**, mentre i partner **Piero Fattori** e **Salvatore Spagnuolo** hanno curato gli aspetti antitrust. Lato finanziario, Mediobanca – con un team composto da **Francesco Canzonieri**, **Gianernesto Bernardi** e **Giuliano Palazzo** – ha affiancato Inwit.

### La practice:

Corporate m&a

### Il deal:

Infrastrutture Wireless Italiane e Vodafone Towers si uniscono

## 12. PEDERSOLI AL FIANCO DI EXOR NEL DEAL GEDI. CIR ASSISTITA DA GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI

Secondo quanto risulta a *legalcommunity.it*, lo studio Pedersoli ha agito al fianco di Exor nell'acquisizione della partecipazione in Gedi (gruppo editoriale che pubblica, tra gli altri, La Repubblica, La Stampa, L'Espresso e opera nel mercato radiofonico con Radio DeeJay) detenuta da Cir. Quest'ultima, sempre secondo quanto appreso da *legalcommunity.it* è stata assistita dallo studio Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners (Gop).



Francesco Gianni

Corso di Alta Formazione

# Influencer & social media marketing

Aspetti legali,  
fiscali e di business

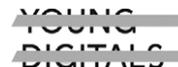
**30/31 gennaio e 12 febbraio**

10:00-13:30 / 14:30-18:00

**PADOVA**

Per iscrizioni [www.itll.it](http://www.itll.it)

Partners



Media partners



Per Gop è al lavoro un team guidato dal partner **Antonio Segni** e formato da **Andrea Aiello** e **Lidia Caldarola**. Mentre Pedersoli è impegnato con un pool legale guidato dal socio **Carlo Re** e composto da **Fabrizio Grasso** e **Tommaso Ricolfi**.

Più in dettaglio, Cir ed Exor hanno sottoscritto un accordo vincolante per il trasferimento da Cir ad Exor della partecipazione in Gedi Gruppo Editoriale, pari al 43,78% del capitale sociale, quindi del controllo della società. Il corrispettivo della cessione è stato fissato in 0,46 euro per azione e così per un prezzo complessivo di 102,4 milioni di euro.

L'esecuzione del trasferimento è subordinata esclusivamente al rilascio delle necessarie autorizzazioni da parte delle competenti autorità, incluse la Commissione Europea e l'AgCom e, in ragione della tempistica dei procedimenti autorizzativi, è prevedibile che l'operazione potrà essere completata entro il primo quadrimestre del 2020. All'esito del closing, Exor, che per l'operazione farà impiego di mezzi propri,



Francesco Canzonieri



Antonio Segni

avvierà per il tramite di una società per azioni di nuova costituzione un'offerta pubblica di acquisto obbligatoria (Opa) sulle azioni Gedi non già detenute.

Cir ha fatto sapere in una nota che intende reinvestire nella nuova società, al valore corrispondente al prezzo dell'Opa, acquisendo una quota pari al 5% di Gedi in trasparenza, al fine di accompagnare l'evoluzione della società editoriale nei prossimi anni. Exor e Cir stipuleranno alcuni accordi concernenti il reinvestimento e la partecipazione nella nuova società, prevedendo tra l'altro il diritto di Cir di essere rappresentata nel consiglio di amministrazione di Gedi e le usuali pattuizioni concernenti vincoli agli atti di disposizione delle azioni.

**La practice:**

Corporate m&a

**Il deal:**

Exor compra Gedi

**Il valore:**

102,4 milioni di euro



LEGALCOMMUNITY

**#complex, l'avvocatura oltre la superficie**

**Il podcast di Nicola Di Molfetta**



Ogni giovedì un nuovo episodio su **legalcommunity.it**

**Marco De Bellis & Partners**  
Avvocati Giuslavoristi

# IL LICENZIAMENTO PER MANCANZE DEL DIRIGENTE

L'espressione licenziamento "per mancanze" ricorre ogni volta che esso sia motivato da un comportamento imputabile al dirigente, anche sotto il semplice profilo colposo.

Può trattarsi dunque anche solo di mera negligenza, purchè idonea a ledere il nesso fiduciario tra le parti.

Il licenziamento per mancanze del dirigente, è sottoposto alla stessa procedura disciplinare prevista per qualsiasi prestatore di lavoro subordinato.

Le mancanze devono essere contestate al dirigente attraverso la "lettera di contestazione"; questa deve contenere la descrizione, sintetica ma esaustiva, di ogni singola mancanza, concedendo altresì al dirigente la possibilità di presentare le proprie giustificazioni in un termine non inferiore ai cinque giorni.

Solo dopo avere adeguatamente valutato le eventuali giustificazioni fatte pervenire dal dirigente (o trascorso un adeguato termine senza che sia pervenuto alcunché), il datore di lavoro può legittimamente provvedere ad irrogare il licenziamento.

La mancanza della procedura disciplinare, o un vizio della stessa (ad esempio la genericità della lettera di contestazione o la tardività della stessa, connessa con il lungo lasso di tempo intercorso con la conoscenza delle mancanze da parte del datore di lavoro), rendono il licenziamento ingiustificato, con tutte le conseguenze previste dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

Nel merito, ciò che rende particolare il licenziamento disciplinare del dirigente, è l'intensità del nesso fiduciario che lo lega al datore

di lavoro. Dunque, anche una mancanza non sufficiente per licenziare in tronco un operaio o un impiegato, potrebbe essere ampiamente sufficiente per legittimare il licenziamento per giusta causa del dirigente, in ragione dell'elevatissimo grado di fiducia richiesto per ricoprire tale delicata posizione.

In ogni caso, la lesione del nesso fiduciario rappresenta il *vulnus* più grave e più frequente da cui solitamente consegue il recesso in tronco dal rapporto di lavoro dirigenziale e deve sempre essere valutata caso per caso.



Avv. Marco De Bellis  
Founding Partner - Marco De Bellis & Partners



# LEGAL TECH ITALIANE:

fenomeno  
in **CRESCITA**

Nasce il Legal Tech Network, un osservatorio che si occupa di studiare e analizzare i progetti, spinoff universitari, startup e scaleup che conta 39 realtà

TRA IL 2016 E IL 2018 SONO STATE LANCIATE **22 NUOVE INIZIATIVE**, VALE A DIRE CIRCA IL **50% DEL TOTALE**

# N

Nell'era dell'innovazione, il gergo legale si arricchisce costantemente di nuova terminologia. Pensiamo a legal tech. Con questa espressione, destinata a diventare di uso comune, si identificano

le iniziative imprenditoriali a forte contenuto tecnologico dedicate alla gestione di attività o servizi legali. Un microcosmo fatto, al momento, di piccole realtà (progetti, spinoff universitari, startup o scaleup) che gli operatori del settore hanno sempre più interesse a conoscere e, in molti casi, a utilizzare.

Legal Tech Forum e Kopjra hanno deciso di mappare e raccontare l'evoluzione dell'ecosistema legal tech italiano dal 2015. E, come spiega **Tommaso Grotto** a **MAG**, «dopo aver organizzato quattro edizioni annuali del forum, nelle quali si sono susseguiti quasi cento relatori e circa mille partecipanti provenienti da tutta Italia, abbiamo deciso di analizzare nel dettaglio le realtà più innovative che, con una certa difficoltà, stanno provando a emergere».

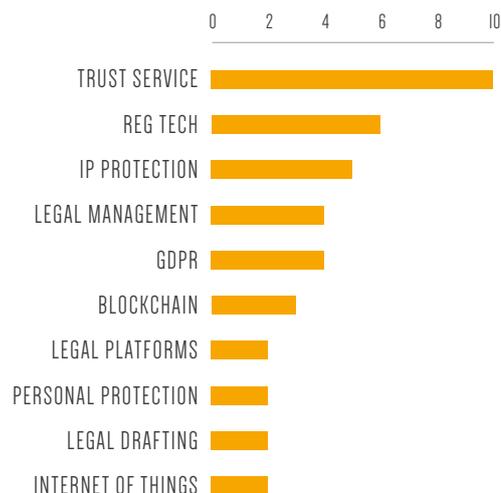
L'Osservatorio ha preso il nome di Legal Tech Network e, un po' alla volta, ha l'obiettivo di mappare tutte le realtà italiane che gravitano attorno a questo ecosistema, ovvero le startup nelle diverse fasi di crescita, gli studi legali che hanno dato vita a un dipartimento technology, le università che nell'offerta formativa propongono percorsi interdisciplinari che mettano gli studenti nelle condizioni di uscire da una laurea a ciclo unico disponendo già di buone, se non ottime, competenze legal tech.

«Per partire – prosegue Grotto – abbiamo deciso di focalizzarci sulle realtà più innovative del settore, ovvero i progetti d'impresa, gli spinoff universitari, le startup e le scaleup che offrono servizi, prodotti e soluzioni legal e reg tech. Nella nostra analisi, i progetti e gli spinoff nel 2018 hanno ricavi inferiori a 50mila euro e nelle startup sono compresi tra 50mila e 1 miliardo di euro. Le scaleup, invece, superano 1 milione

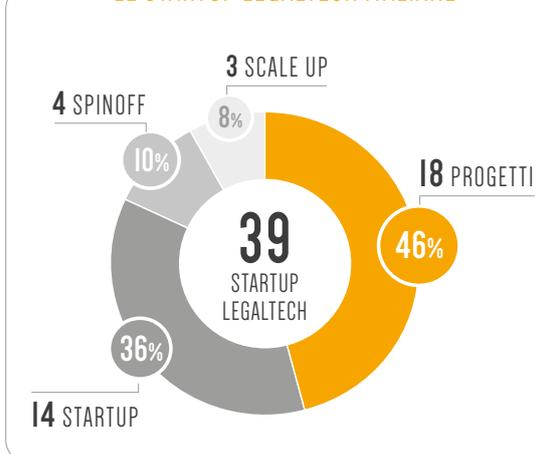
euro ma non vanno oltre i 2,5 milioni di euro».

Queste 39 realtà innovative operano in differenti aree di business. «Alcune – prosegue Grotto – come ad esempio Trust Services e Legal Management, a nostro avviso, sono da considerarsi “evergreen”, volendo intendere che negli anni si sono affermate in Italia numerose medie e grandi società in queste aree e tale peculiarità, in teoria, potrebbe essere interpretata come un segnale positivo per un'eventuale exit strategy di tipo m&a per le startup operanti in questi verticali. Le altre aree, invece, seguono le principali tendenze degli ultimi anni, da un lato regolatorie, come ad esempio reg tech (regolamento privacy) e Intellectual property protection (direttiva copyright), dall'altro tecnologiche, grazie alla presenza dell'immane blockchain e internet of things».

### LE PRINCIPALI AREE DI BUSINESS



### LE STARTUP LEGALTECH ITALIANE



Rispetto alle costituzioni, la prima realtà legal tech italiana è datata 2009, mentre nell'ultimo triennio sono state lanciate 22 iniziative, la maggior parte nel 2016. In pratica, una legal tech su due è nata negli ultimi tre anni.

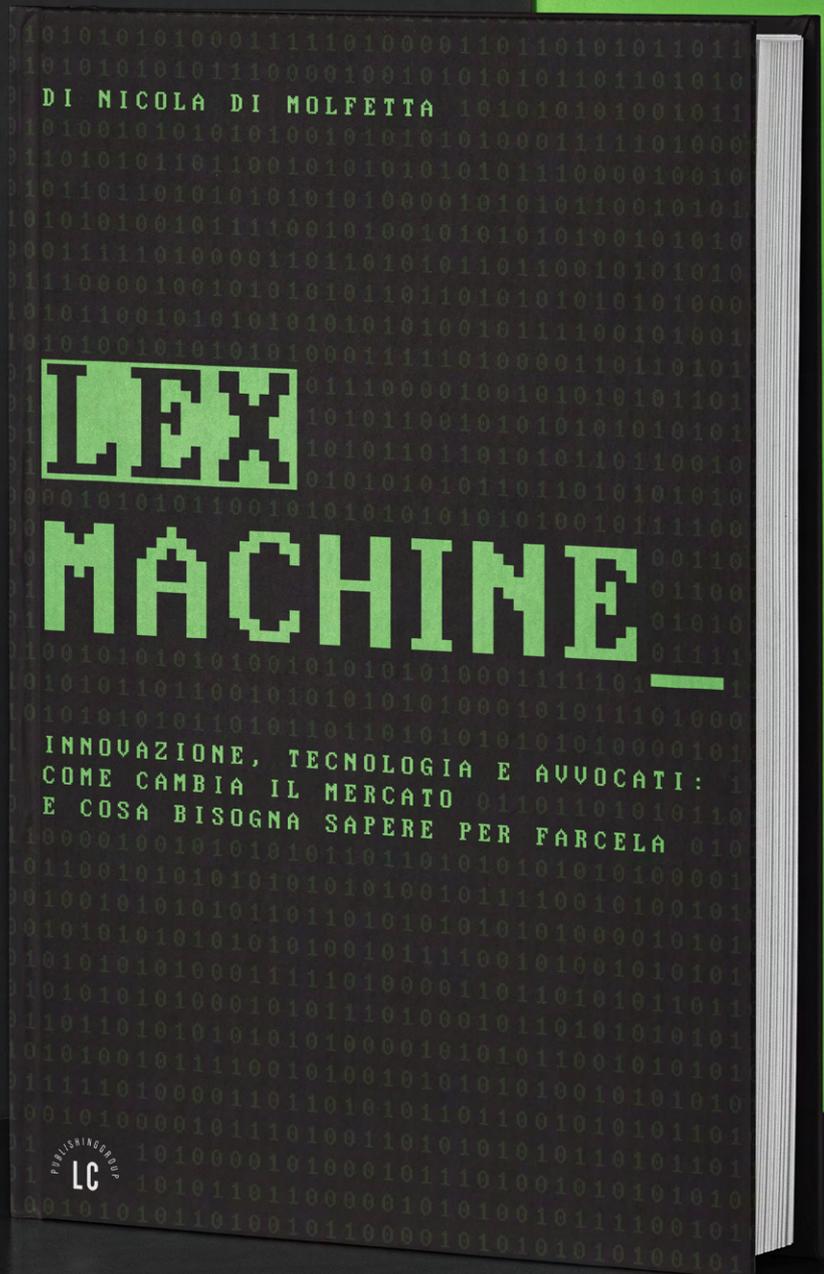
Il dato, spiega Grotto, è legato all'«intento di intercettare l'arrivo del GDPR. Un dato interessante riguarda il fatturato medio degli ultimi tre anni di startup e scaleup, che ha visto un incremento da circa 300mila euro a 600mila euro, denotando una discreta, seppur lenta, crescita del settore. La dimensione di queste realtà è modesta, con una media di nove dipendenti. La scaleup più rilevante, invece, conta su un organico di 21 persone».

Disponibile il nuovo libro edito da  
LC PUBLISHING GROUP:

# LEX MACHINE

di Nicola Di Molfetta

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



Acquista la tua copia qui 

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

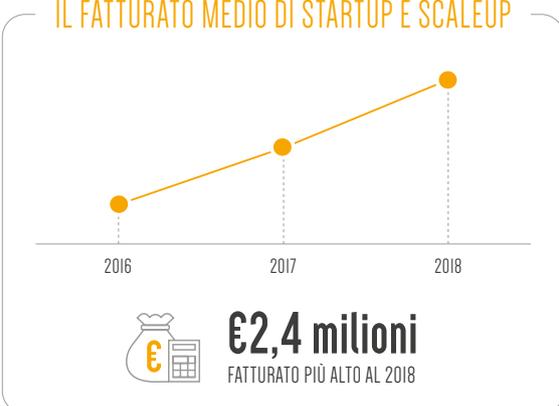
Per informazioni

tel. 02 84243870 - info@lcpublishinggroup.it

## LE COSTITUZIONI DELL'ULTIMO TRIENNIO



## IL FATTURATO MEDIO DI STARTUP E SCALEUP



## DIMENSIONE DI STARTUP E SCALEUP



La distribuzione geografica segue il mercato italiano dei servizi legali. Infatti, 15 startup hanno deciso di collocare la sede legale e operativa a Milano, seguita da Roma, Bologna e Trento. Va accennato che vi sono alcune realtà fondate da imprenditori italiani all'estero ma operanti anche in Italia. I paesi scelti sono stati la Svizzera, in quanto ritenuta la Crypto Valley per la regolamentazione favorevole sui progetti blockchain e in particolare sulle Ico (Initial coin offering), la Gran Bretagna e la Germania.

## LA DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA



La mappa interattiva con i dettagli di tutte le startup censite sarà resa pubblica a partire da inizio 2020. «Ci auguriamo – dice Grotto – che con il passare del tempo le realtà non ancora mappate si facciano avanti e ci raccontino la loro storia. L'obiettivo, a tendere, vorrebbe essere quello di mettere a disposizione una banca dati che permetta a tutto l'ecosistema legal tech italiano di conoscersi meglio e poter interagire, anche dal vivo, facilitando la nascita di collaborazioni proficue e dando voce alle startup, le quali hanno la necessità di emergere velocemente e in modo deciso in questo settore complesso e ancora poco radicato in Italia. Allo stesso tempo, trasformare gli studi legali più coraggiosi in *early adopter* delle tecnologie sviluppate dalle startup italiane. Con l'augurio che questo incontro possa condurre, nel tempo, a risultati inaspettati, positivi e virtuosi per l'intero ecosistema». (n.d.m.)

# ANNO RECORD PER I CAMBI DI POLTRONA



Sono quasi 160 i partner che sono passati da studio a studio nel corso del 2019. Spostati oltre 76 milioni di fatturato. È stato l'anno delle aggregazioni e delle nuove insegne

di nicola di molfetta



Cambi di poltrona: l'onda non si arresta. Più di 150 soci di studi legali d'affari hanno cambiato casacca nel corso del 2019. Un record assoluto. Un risultato che fa registrare un aumento del 16,8% del numero dei lateral hire registrati dall'osservatorio di *Legalcommunity.it* rispetto all'anno precedente. Quanto al fatturato spostato, però, va osservato che la cifra stimata è sostanzialmente in linea con quella relativa al 2018: 76,2 milioni contro 76,1. Il che vuol dire che, mediamente, il business case spostato dai professionisti che generalmente hanno il titolo di partner, si aggira sui 490mila euro contro i 580mila dell'anno precedente.

Il dato è legato soprattutto all'estrema eterogeneità dei profili finiti sotto la lente di *Legalcommunity.it* e alla grande quantità di nuovi progetti lanciati sul mercato e spesso avviati da professionisti giovani, ovvero alla prima esperienza da indipendenti, ma che, in ogni caso, hanno deciso di mettere in comune le forze.

I profili con un business case stimato pari a un milione di euro o più sono risultati appena il 6,7% del totale. Mentre, il 22,7% del fatturato che si è mosso nel corso dell'anno secondo le stime elaborate da *Legalcommunity.it* è finito (teoricamente) nelle casse di BonelliErede che, con l'integrazione della super boutique Lombardi e Associati, è stato senza ombra di dubbio lo studio che ha messo a segno l'operazione più rilevante dell'anno.

Con l'arrivo di **Giuseppe Lombardi** e soci, lo studio presieduto da **Stefano Simontacchi** ha rafforzato in modo evidente la potenza di fuoco nel contenzioso (per la prestigiosa directory inglese Chambers, è l'unico studio nel litigation in Italia in fascia 1) e nel restructuring (qui la prima fascia è condivisa con Gianni Origoni Grippo Cappelli), oltre ad aver integrato le fila dei suoi specialisti sul fronte corporate m&a e banking & finance.

Con questa operazione, lo studio ha realizzato l'obiettivo di consolidare il primato nel mercato dei servizi legali italiano «per distacco», come ha spiegato proprio su queste pagine Simontacchi nell'intervista pubblicata sul [numero 124 di MAG](#).

Il "deal" BonelliErede-Lombardi ha mosso anche il mercato. Oltre al gruppo (circa 70 professionisti nel complesso) confluito nell'organizzazione che ha il quartier generale in via Barozzi, a Milano, ci sono stati alcuni professionisti ex Lombardi e Associati che hanno scelto di sposare altri progetti professionali.

A cominciare da **Antonio Segni** (che è stato anche name partner di Lombardi Molinari Segni prima, e Lombardi Segni poi) e **Andrea Mazziotti di Celso** che hanno scelto di tornare in Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, per proseguire con **Mauro Pisapia** che è andato a occuparsi di amministrativo in Simmons & Simmons e **Carla Mambretti** e **Filippo Rossi** che hanno invece scelto di andare a lavorare in Gattai Minoli Agostinelli contribuendo al lancio della practice di energy e infrastrutture, ovvero al rafforzamento di quella di litigation riorganizzata con la regia di **Luca Minoli**.

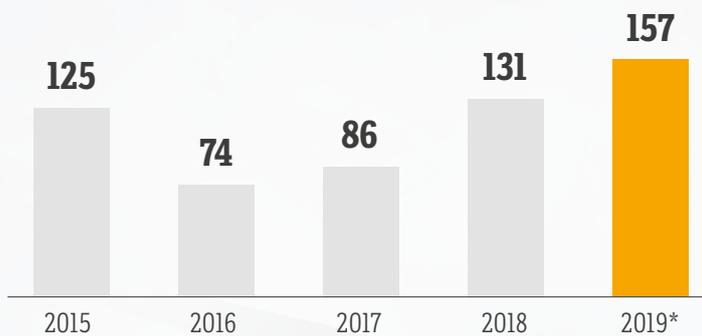
Lo studio guidato da **Bruno Gattai**, sempre nel 2019, ha messo a segno anche i lateral hire di **Duccio Regoli**, vera e propria star del Tmt nazionale, e quello di **Gianluca Gariboldi**, con il quale lo studio ha rafforzato il presidio dell'amministrativo e del real estate nonché consolidato la natura di organizzazione multipractice.

Il 2019 è stato un anno di integrazioni di studi e di team. Tra le operazioni più grosse va ricordata anche quella realizzata

## QUANTI

Numero dei cambi di poltrona dal 2015 al 2019

Fonte: Legalcommunity.it. \*Dato rilevato al 2/12/2019



da EY che ha acquisito l'intero pool legale di proprietà intellettuale di Crea. **Daniele Caneva**, con una quindicina di professionisti (tra cui l'ottima **Elena Carpani**) si sono uniti allo studio guidato da **Stefania Radoccia** che ha confermato la fase acquisitiva sul mercato e che nei mesi successivi all'arrivo degli ex Crea ha anche aperto la partnership a **Giorgio Calesella** e **Aldo Brielli**, rafforzando il presidio legale sul fronte life sciences. A proposito di Big four, particolarmente attiva è stata anche Deloitte che, tra gli altri, nel corso del 2019 ha preso i soci **Ubaldo Messia** e **Francesco Paolo Bello** per lo studio Legal e **Giorgio Orlandini** per Sts.

Tra gli studi che hanno acquisito il maggior numero di professionisti nel corso del 2019, va ricordato Lca. Lo studio fondato da **Giovanni Lega** e **Paolo Colucci**, in particolare, è stato protagonista di una lunghissima serie di operazioni servite a integrare competenze già presenti o ad avviare nuove practice che ampliarono l'offerta

dell'organizzazione, sempre più tesa a realizzare un modello full service. Anche in questo caso, l'attivismo dello studio non è sfuggito all'analisi di MAG che gli ha dedicato un approfondimento specifico [nel numero 125](#).

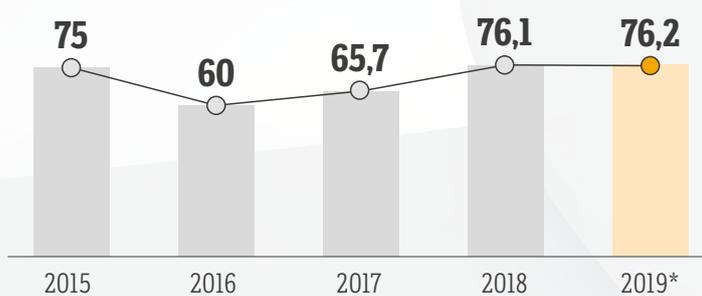
Tra le operazioni più significative, però, è il caso di ricordare l'arrivo di **Daniele Bonvicini**, decano dell'm&a nazionale, assieme a **Riccardo Sismondi** da Grande Stevens e l'inserimento di un team di penalisti dell'economia, guidato da **Matteo Uslenghi** e **Nicolò Pelanda**, già soci dello studio Di Noia.

L'interesse delle insegne "generaliste" verso il cosiddetto white collar crime è un trend che era già emerso nella analisi sui lateral hire del 2018 ([si veda il numero 112 di MAG](#)). L'ultimo esercizio ha confermato questa tendenza e ha visto numerose operazioni di qualità. Si pensi per esempio all'ingresso di **Jean-Paule Castagno** (ex Clifford Chance) in Orrick, ovvero all'arrivo di **Matteo Vizzardi** in Dentons e al recente ingresso di **Niccolò Bertolini Clerici** in Legance.

## QUANTO

Valore (in mln di euro) del fatturato "spostato" dai cambi di poltrona

Fonte: Legalcommunity.it. \*Dato rilevato al 2/12/2019





LEGALCOMMUNITY  

---

AWARDS

# CORPORATE

6° edizione

**SAVE THE DATE**

Giovedì 11 giugno 2020 • 19.15

Milano

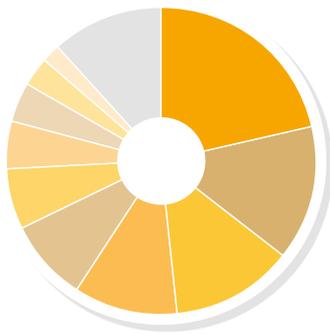
**#LcCorporateAwards**



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

## PRACTICE

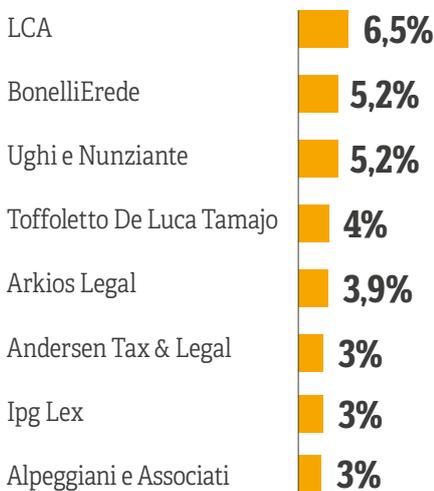
Le più richieste



- 21,4% Corporate M&A
- 14,3% Tax
- 12,8% Banking & Finance
- 10,7% Litigation
- 8,6% Labour
- 6,4% Amministrativo
- 5% Ip
- 4,3% Penale
- 3% Restructuring
- 2,1% Energy
- 11,4% Altro

## STUDI

che hanno fatto il pieno di lateral hire



Quest'ultimo è tra gli studi che hanno messo a segno operazioni chirurgiche, ovvero mirate a integrare profili di qualità in settori strategici e in cui l'organizzazione punta a consolidare il proprio posizionamento come il tax, dove Legance ha preso **Luca Dal Cerro** da Linklaters e l'energy in cui lo studio ha portato in squadra **Cristina Martorana** da Orrick.

Stesso approccio quello tenuto da White & Case che ha portato avanti la crescita sul mercato italiano rafforzando la practice di banking & finance con l'acquisizione di uno dei team più forti sul mercato. Lo studio guidato da **Michael Immordino**, infatti, ha preso **Andrea Novarese** e **Maria Cristina Storchi** da Latham & Watkins.

Tornando alle insegne più attive, è il caso di fare altre due menzioni di rilievo. La prima riguarda Toffoletto De Luca Tamajo. Lo studio specializzato in employment law ha ampliato la presenza territoriale aprendo nuove sedi a Brescia (col socio **Flaminio Valseriati**), Bologna (con **Chiara Torino**) e Genova (**Maddalena Pareletti** e **Paolo Iasiello**). Un'espansione che ha interessato anche Milano dove lo studio guidato da Franco Toffoletto ha integrato la boutique Dramis Ammirati. La seconda menzione è per Ughi e Nunziante che lo scorso anno aveva visto passare buona parte della partnership milanese in Nunziante Magrone e che nel corso del 2019 ha realizzato numerosi inserimenti come quelli di **Amon Airoidi** e **Marco Misiti** da Alpeggiani & Associati, **Salvatore Orlando**, arrivato da Macchi di Cellere Gangemi, **Daniela De Pasquale** e **Massimiliano Pappalardo** che hanno fatto confluire la boutique D&P nell'associazione guidata da **Roberto Leccese**.

Ecco le integrazioni che tornano. Come nel caso della boutique Mapalaw di **Marco Pallucchini**, confluita in Carnelutti. A cui si sono accompagnate anche tante alleanze, ancora una volta a testimonianza della tendenza degli studi legali d'affari attivi in Italia a fare sinergia e a dare vita a progetti integrati. Tra le collaborazioni più rilevanti avviate nel periodo d'osservazione possiamo senz'altro ricordare la Labour Alliance siglata da CastaldiPartners e de Bererdinis e Mozzi, ovvero quella siglata tra Crea e De Andrè e quella realizzata da Cintioli & Associati con il professor Salvatore Providenti.



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

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

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

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

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

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

# GAMBI DI POLTRONA 2019

COGNOME	NOME	STUDIO DI PROVENIENZA	STUDIO DI ARRIVO
Agnoli	Stefano	Gianni Origoni Grippo Cappelli	RCCD
Airoldi	Amon	Alpeggiani & Associati	Ughi e Nunziante
Albertini	Maria Francesca	-	Grimaldi
Ammirati	Annarita	Dramis Ammirati	Toffoletto De Luca Tamajo
Angelelli	Corrado	Freshfields	Greenberg Traurig Santa Maria
Armenio	Vincenzo	Dla Piper	Gitti & Partners
Artoni	Lodovico	Poggi & Associati	Tonucci & Partners
Aversano	Tatiana		Legal Grounds
Baccetti	Niccolò	Lombardi e Associati	BonelliErede
Balzano	Marina	Pavia e Ansaldo	Orrick
Bascelli	Matteo	Cba	LMS
Battera	Andrea	-	SAT
Bavasso	Marta	Chiomenti	Ipg Lex
Bello	Francesco Paolo	Polis Avvocati	Deloitte Legal
Bertolini Clerici	Niccolò	Bertolini Clerici	Legance
Bisceglia	Marco	Magnocavallo	de Bedin & Lee
Bocca	Renato	Lombardi e Associati	BonelliErede
Bonvicini	Daniele	Grande Stevens	LCA
Bosco	Michael	-	Dentons
Braccioni	Patrizio	Paul Hastings	Led Taxand
Brielli	Aldo	Carnelutti	EY
Bruscaglioni	Claudia	Macchi di Cellere Gangemi	LMCR
Calesella	Giorgio	Carnelutti	EY
Caneva	Daniele	Crea	EY
Capoferri	Francesca	Capoferri	Andersen Tax & Legal
Caputo	Andrea	Freshfields	Ashurst
Carbonara	Marco	Di Tanno	Hi.Lex
Caserini	Christian	Pavia e Ansaldo	Alpeggiani e Associati
Castagno	Jean-Paule	Clifford Chance	Orrick
Castellano	Carmen	Allen & Overy	Acuminis
Cavalleri	Luca	-	Andersen Tax & Legal
Cerritelli	Marco	McDermott Will & Emery	Chiomenti
Chiesara	Marco	Crea	Lexellent
Cianfrocca	Paola	-	Legal Grounds
Colicchio	Daniele	Lombardi e Associati	Cornelli Gabelli
Corabi De Marchi	Luca	-	Ughi e Nunziante
Courtejoie	Marc-Alexandre	Paul Hastings	Gatti Pavesi Bianchi
Cova	Bruno	Paul Hastings	Delfino Willkie Farr

[continua...](#)

# GAMBI DI POLTRONA 2019

COGNOME	NOME	STUDIO DI PROVENIENZA	STUDIO DI ARRIVO
Covucci	Dario	BonelliErede	LCA
D'Esposito	Fabio	DB & Partners	LCA
Dal Cerro	Luca	Linklaters	Legance
Dal Molin	Alessandro	Dal Molin	LegisLab
De Biasi	Pierluigi	Gattai Minoli Agostinelli	Morace & Co
de Bonis	Roberto Fabio	DB & Partners	LCA
de Cesaris	Ada Lucia	Nctm	Ammlex
De Pasquale	Daniela	D&P	Ughi e Nunziante
De Rubeis	Dorothy	Fga lex	Bastianini Carnelutti
Degioia	Antonella	-	Treviglio Notaro Vernetti
Del Bene	Francesco	-	Arkios Legal
di Castri	Andrea	Nicoletti Gariboldi di Castri	Andersen Tax & Legal
Dramis	Massimo	Dramis Ammirati	Toffoletto De Luca Tamajo
Egori	Roberto	Freshfields	Linklaters
Faina	Fabrizio	Jones Day	McDermott Will & Emery
Felici	Elena	Pavia e Ansaldo	Alpeggiani e Associati
Ferrari	Luca	Monari Sardè Ferrari	Nunziante Magrone
Fimiani	Carlo	Fimiani	Arkios Legal
Fiordelisi	Laura	Laways	Alpeggiani e Associati
Fittipaldi	Mara	Lombardi e Associati	BonelliErede
Folli	Michela	Studio Piazza	Biscozzi Nobili Piazza
Galassi	Caterina	-	Poggi & Associati
Gargale	Eugenia	Abbatecianni	Ipg Lex
Gariboldi	Gianluca	Gariboldi Soncini	Gattai Minoli Agostinelli
Gastaldi	Sara	Fava e Associati	Quorum
Giorgiotti	Pietro	Laways	Alpeggiani e Associati
Göl	Nevefel Yilmaz	Göl	Arkios Legal
Grassi	Manuela	Ichino Brugnatelli	Pedersoli
Graziani	Giulio	Elexia	Freebly
Grisanti	Claudio	Pavia e Ansaldo	Foglia & Partners
Guerritore	Eriprando	Paul Hastings	Gatti Pavesi Bianchi
Iadanza Lanzaro	Alfredo	Vitale & Partners	Arkios Legal
Iasiello	Paolo	-	Toffoletto De Luca Tamajo
Ilardi	Pietro	Paoletti Ilardi	Nunziante Magrone
Izzo	Giovanni	Abbatecianni	Ipg Lex
Jannon	Marco	Puri Bracco Lenzi	Pavia e Ansaldo
Karner	Johannes	Lombardi e Associati	BonelliErede
La Porta	Stefano	La Scala	Cba
Lancia	Giuseppe	Vitale & Partners	Arkios Legal
Latanà	Francesco	Torchia	Legal Team
Lener	Raffaele	Freshfields	Lener
Lezzi	Giorgio	Lipani Catricalà	Osborne Clarke

# GAMBI DI POLTRONA 2019

COGNOME	NOME	STUDIO DI PROVENIENZA	STUDIO DI ARRIVO
Lipari	Roberto Fabio	Cleary Gottlieb	Dentons
Lo Po'	Luca	Grasso Lo Po' Gerardi	DWF
Lombardi	Giuseppe	Lombardi e Associati	BonelliErede
Longo	Marzio	Freshfields	Greenberg Traurig Santa Maria
Magnolia	Davide	-	LCA
Mambretti	Carla	Lombardi e Associati	Gattai Minoli Agostinelli
Manzini	Nicolò	Macchi di Cellere Gangemi	Ipg Lex
Marasco	Gerardo	Galgano	Orsinger Ortu
Martorana	Cristina	Orrick	Legance
Mauro	Umberto	EY	Eversheds Sutherland
Mazziotti	Andrea	Lombardi Segni e Associati	Gianni Origoni Grippo Cappelli
Messia	Ubaldo	Chiomenti	Deloitte Legal
Michelutti	Riccardo	Maisto	Facchini Rossi Michelutti
Mimum	Micol	Legalgrounds	Schiavello & Co
Misiti	Marco	Alpeggiani & Associati	Ughi e Nunziante
Molesti	Matteo	Tsc	Clovers
Monari Sardè	Pier Luigi	Monari Sardè Ferrari	Nunziante Magrone
Mongiello	Giuseppe	-	Tonucci & Partners
Montolivo	Luca	Pavia e Ansaldo	Alpeggiani e Associati
Muscettola	Marco	Bird & Bird	PLC
Nanni Costa	Stefano	Lombardi e Associati	BonelliErede
Nervegna	Davide	EY	R&P Legal
Nolet	Alessandro	Cleary Gottlieb	White & Case
Novarese	Andrea	Latham & Watkins	White & Case
Orlandini	Giorgio	Hi.Lex	Sts Deloitte
Orlando	Salvatore	Macchi di Cellere Gangemi	Ughi e Nunziante
Pagni	Cristina	Mazzoni Regoli Cariello Pagni	Withers
Pallucchini	Marco	Mapalaw	Carnelutti
Paoletti	Vieri	Paoletti Ilardi	Nunziante Magrone
Pappalardo	Massimiliano	D&P	Ughi e Nunziante
Paroletti	Maddalena	-	Toffoletto De Luca Tamajo
Pedersoli	Giovanni	Linklaters	Pedersoli
Pelanda	Nicolò	Di Noia Federico Pelanda Uslenghi	LCA
Pelloso	Davide	Lombardi e Associati	L&B
Pennesi	Maricla	EY	Andersen Tax & Legal
Perelli	Alessandra	Stelè Perelli	4Legal
Petronio	Francesca	Paul Hastings	Delfino Willkie Farr
Piazza	Marco	Studio Piazza	Biscozzi Nobili Piazza

[continua...](#)

# CAMBI DI POLTRONA 2019

COGNOME	NOME	STUDIO DI PROVENIENZA	STUDIO DI ARRIVO
Pisapia	Mauro	BonelliErede	Simmons & Simmons
Pistis	Marco	Abbatecianni	Ipg Lex
Placco	Nikita	-	Legal Grounds
Pontecorvo	Barbara	Pontecorvo	Tonucci & Partners
Predieri	Alberto	Magnocavallo	de Bedin & Lee
Raffaelli	Mattia	Tsc	Clovers
Regoli	Duccio	Mazzoni Regoli Cariello Pagni	Gattai Minoli Agostinelli
Romani	Ranieri	Toffoletto de Luca Tamajo	LCA
Rossi	Filippo	BonelliErede	Gattai Minoli Agostinelli
Ruffini	Ernesto Maria	Agenzia delle Entrate	Falsitta e Associati
Rusconi	Paolo	RCCD	K&L Gates
Sagramoso	Giovanni A.	Picciau Sagramoso	Ughi e Nunziante
Sassella	Marta	Linklaters	Pedersoli
Schirru	Anna Maria	Mannocchi & Fioretti	Gim Legal
Scrofana	Paola	Cmos Studio legale	Liparota Vazzana
Segni	Antonio	Lombardi Segni e Associati	Gianni Origoni Grippo Cappelli
Shehata	John	BonelliErede	Pwc Tls
Simbari	Armando	Dentons	DFS
Sismondi	Riccardo	Grande Stevens	LCA
Spaini	Marta	Leone-Torrani	Ammlex
Spögler	Luitgard	Galante e Associati	Legalitax
Storchi	Maria Cristina	Latham & Watkins	White & Case
Sutti	Francesca	Cms	Wlex
Tellarini	Stefano	Ludovici Piccone & Partners	Maisto
Terragni	Andrea	Slts	Clovers
Todisco	Giampaolo	Tsc	Clovers
Torino	Chiara	Cumani Torino	Toffoletto De Luca Tamajo
Torzo	Federico	Macchi di Cellere Gangemi	Ughi e Nunziante
Uslenghi	Matteo	Di Noia Federico Pelanda Uslenghi	LCA
Valli	Davide	Giliberti Triscornia	LCA
Valseriati	Flaminio	-	Toffoletto De Luca Tamajo
Vermicelli	Federico	Lombardi e Associati	BonelliErede
Veronesi	Matteo	-	Poggi & Associati
Vitale	Salvatore	-	Arkios Legal
Vittone	Lazare	Lombardi e Associati	BonelliErede
Vizzardi	Matteo	Luca Santa Maria e Associati	Dentons
Zafferani	Monica	-	Poggi & Associati
Zanotti	Stefania	Capoferri	Andersen Tax & Legal

Vi invitano a partecipare al

CONCORSO  
letterario

# i RACCONTI dell'ULTIMO BICCHIERE

**Tema:** "A ruota libera"

**Data di invio dei racconti:**

estesa al 31/01/2020

**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).





LEGALCOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY

concorso letterario  
i RACCONTI dell' ULTIMO BICCHIERE

# la GIURIA

**Presidente**

**Francesco Caringella** Magistrato e Scrittore

**Membri della Giuria**

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

*Publitalia '80*

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

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

**Federica Fantozzi** Giornalista e Scrittrice

**Massimiliano Mostardini** Chairman Bird & Bird

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

**Umberto Simonelli** General Counsel Brembo

**Stefano Simontacchi** Presidente BonelliErede

Con il supporto di



Per invio racconti e/o informazioni: [stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it](mailto:stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it) | 02 84243870

## I 10 CAMBI DI POLTRONA PIÙ RILEVANTI DEL 2019

**1 GIUSEPPE LOMBARDI***da Lombardi e Associati a BonelliErede*

È il decano dei litigator italiani. Professionista di fiducia per molte famiglie industriali, così come per numerosi manager. Ha fondato e guidato una delle superboutique più autorevoli del Paese. E quest'anno ha deciso di sposare il progetto BonelliErede.

**2 ANDREA NOVARESE***da Latham & Watkins a White & Case*

Tra i signori del banking nazionale, il suo nome è uno dei più ricorrenti quando si tratta di operazioni di finanziamento e ristrutturazioni. Già socio di BonelliErede, ha deciso di entrare in un'altra law firm americana assieme alla socia Maria Cristina Storchi.

**3 GIOVANNI PEDERSOLI***da Linklaters a Pedersoli studio legale*

Tra i più autorevoli nomi della scena m&a nazionale: professionista dal profilo internazionale con un track record consolidato negli anni trascorsi in Linklaters. Torna nella superboutique fondata dal padre, tra le più prestigiose sul mercato.

**4 LORENZO PAROLA***da Paul Hastings a Herbert Smith Freehills*

È uno di quegli avvocati capaci di "fare mercato". Punto di riferimento nell'energy in Italia, ha chiuso la lunga esperienza in Paul Hastings dov'era approdato dopo le esperienze fatte in Allen & Overy e Dewey & LeBoeuf.

**5 ANTONIO SEGNI***da Lombardi Segni e Associati a Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners*

Il suo è stato uno dei "ritorni" più importanti dell'anno. Professionista molto apprezzato sulla scena del capital markets, si è dimostrato subito un acquisto azzecato. Porta anche la sua firma il passaggio del controllo di Gedi da Cir a Exor.

## I 10 CAMBI DI POLTRONA PIÙ RILEVANTI DEL 2019



### 6 DANIELE BONVICINI

*da Grande Stevens a LCA*

Il suo nome, in Italia, è sinonimo di fusioni e acquisizioni. Avvocato di fiducia di numerose famiglie di imprenditori, ha concluso l'esperienza in Grande Stevens e deciso di sposare il progetto professionale lanciato da Giovanni Lega con Lca.



### 7 BRUNO COVA

*da Paul Hastings a Delfino Willkie Farr & Gallagher*

Ha guidato la law firm americana Paul Hastings in Italia portandola a diventare un'insegna di riferimento nel panorama della business law italiana. Esperto di corporate governance e restructuring, conosce bene le grandi aziende ed è un raffinato arbitro.



### 8 RICCARDO MICHELUTTI

*da Maisto a Facchini Rossi Michelutti*

Tra le star del tax nazionale, dopo una lunga carriera in una delle boutique più prestigiose del Paese, ha scelto di unirsi al progetto professionale lanciato nel 1998 da Francesco Facchini e Luca Rossi divenuto ormai una delle insegne di riferimento nella fiscalità d'impresa.



### 9 DANIELE CANEVA

*Da Crea a EY Tax & Law*

Il suo nome è legato alla proprietà intellettuale. Un avvocato innovativo che ha sempre operato in modo tradizionale e che non ha avuto paura di accettare la sfida di sviluppare il business case all'interno della branch legale di una delle cosiddette Big four.



### 10 MARZIO LONGO

*da Freshfields a Greenberg Traurig Santa Maria*

Competenza riconosciuta nel real estate, practice richiestissima in questa fase di mercato a Milano, il suo lateral hire, assieme a quello di Corrado Angelelli, ha tenuto a battesimo il debutto sulla scena nazionale di una nuova insegna americana: Greenberg Traurig.

## LE 10 NEW ENTRY SUL MERCATO

**1 GREENBERG TRAUIG SANTA MARIA**

L'insegna americana è arrivata in Italia integrando la superboutique con cui aveva da molti anni rapporti di collaborazione. L'integrazione ha portato nel Paese una nuova insegna statunitense che conta circa 2mila avvocati e 38 sedi nel mondo.

**2 IPG LEX**

Una nuova insegna dedicata al diritto d'impresa. Lo studio è stato fondato da **Giovanni Izzo**, **Marco Pistis** ed **Eugenia Gargale** ed è stato anche capace di attirare diversi professionisti, tra cui ricordiamo, **Marta Bavasso**, **Nicolò Manzini** e **Federica Mor**.

**3 FREEBLY**

Una law firm per avvocati free lance. Un progetto imprenditoriale ideato da **Giulio Graziani** e **Antonello Leogrande**. Si tratta di una piattaforma che mette in rete professionisti indipendenti e che è stata costituita, prima in Italia, come società tra avvocati benefit.

**4 CLOVERS**

Nuova insegna nata dall'integrazione delle boutique Tsc e Stls. Uno studio che in partenza conta quattro soci e che si posiziona come boutique d'affari con un focus particolare in aree come software & digital, fashion & luxury, retail & real estate, metalmeccanica, logistica e trasporti.

**5 ACUMINIS**

Si tratta di una Ip boutique di matrice americana che ha deciso di entrare nel mercato Italiano. L'operazione è stata messa a segno con l'arrivo di **Carmen Castellano**, ex Allen & Overy, dov'era responsabile del settore Ip per la sede italiana.

**6 VEDOVATI**

**Chiara Vedovati**, ex Gianni Origoni Grippò Cappelli & Partners, ha deciso di mettersi in proprio e dar vita a una boutique con focus particolare sulle aree del diritto assicurativo, commerciale e societario. Lo studio si occuperà tanto dell'attività giudiziale quanto di quella stragiudiziale.

**7 DE BEDIN & LEE**

**Alberto Predieri** e **Marco Bisceglia**, già soci dello studio Magnocavallo, hanno deciso di proseguire il percorso professionale unendo le forze alla boutique di Hong Kong de Bedin & Lee. Lo studio, a settembre, ha anche avviato un german desk con **Alexander Gebhard**.

**8 WLEX**

Si tratta dell'insegna a cui hanno dato vita **Francesca Sutti** e **Margherita Grassi** che hanno deciso di combinare le competenze nel diritto commerciale, contenzioso e stragiudiziale, per fondare una boutique con una decina di professionisti.

**9 LIUZZIMEDIA LAW**

È la boutique fondata da **Mariangela Liuzzi** con l'obiettivo di prestare assistenza nei settori della proprietà intellettuale, del diritto d'autore, dei servizi media audiovisivi e della pubblicità. In precedenza, l'avvocata ha lavorato in house (Sky, Viacom) e negli studi R&P e Milalegal.

**10 A&P LEGAL**

Nuova insegna nel penale degli affari. **Giuseppe Alamia** e **Luciano Pizzi** (ex Brusa Spagnolo Tosoni) hanno dato vita a un nuovo progetto professionale con focus particolare sul diritto penale ambientale, dell'economia e della proprietà industriale e intellettuale.



# LA COMMARA & PARTNERS

## STUDIO LEGALE E TRIBUTARIO

We can do so little by ourselves  
Together we can do so much

Lo Studio Legale e Tributario La Commara & Partners nasce dalla volontà del Fondatore di creare una dinamica struttura multidisciplinare composta da avvocati e dottori commercialisti, con sedi a Roma e Milano, che offre servizi professionali altamente qualificati di consulenza e assistenza fiscale, legale e aziendale. Lo Studio, fondato nel 2001 dall'Avv. Umberto La Commara, è costituito da un team di professionisti che hanno maturato elevate competenze in diverse aree di attività e precisamente: fiscalità delle imprese, consulenza tributaria in sede di verifiche e controlli fiscali, difesa del contribuente nelle controversie dinanzi alle Commissioni tributarie

ed alla Suprema Corte di Cassazione, operazioni societarie straordinarie e M&A, nonché revisione legale, consulenza contabile e amministrativa. Ci occupiamo, inoltre, di consulenza ed assistenza processuale in materia di diritto civile, diritto penale e diritto del lavoro. Il metodo utilizzato per la consulenza e difesa in giudizio è incentrato sulla relazione "personalizzata" con ogni tipologia di cliente, dalle piccole, medie e grandi imprese alle persone fisiche e caratterizzato da alta specializzazione dei professionisti che associano competenze a tempestività e creatività, curando ogni dettaglio, con il fine di poter offrire una consulenza completa, efficace e multidisciplinare.



ROMA  
Viale Bruno Buozzi, 64 – 00197  
tel.: +39 06 3218140  
www.studiolacommara.it

MILANO  
Via Sant'Andrea, 3 – 20121  
tel.: +39 02 76013359  
in partnership with: [www.pglegal.it](http://www.pglegal.it)





MAURIZIO DELFINO

# LA CRESCITA?

## Serve a migliorare l'assistenza AI CLIENTI

Parla Maurizio Delfino, numero uno dello studio Delfino Willkie Farr & Gallagher, che da poco ha portato in squadra Bruno Cova e Francesca Petronio. «Stiamo valutando opportunità anche in altri settori quali per esempio l'antitrust, il real estate e il fund formation»



L'arrivo di **Bruno Cova** e **Francesca Petronio** nella partnership di Delfino e associati Willkie Farr & Gallagher è uno dei lateral hire più significativi dell'anno. L'ex managing partner di **Paul Hastings** in Italia e la socia si sono uniti allo studio fondato da **Maurizio Delfino** con un team composto dal partner **Fabio Cozzi**, dai senior associate **Marilena Hyeraci** e **Juljan Puna**, la counsel **Laura Corti**, il junior associate **Massimo Contesso** e le trainee **Irene Saura** e **Sara Artelli**. **MAG** ha discusso con l'avvocato Delfino a proposito della rilevanza strategica di questa operazione che «sul fronte del business» realizza una «notevole complementarietà che porterà a un rafforzamento della nostra presenza in settori in cui già operiamo e anche a un ampliamento del ventaglio di servizi che possiamo offrire». In particolare, racconta Delfino, «Bruno e il suo team hanno grande esperienza nel corporate restructuring internazionale, un settore che è per noi strategico sia a livello internazionale, con Willkie Farr & Gallagher, sia in Italia dove da tempo lavoriamo su crisi importanti e, a Roma

con **Stanislao Chimenti**, beneficiamo di un patrimonio unico di esperienze e competenza in materia di tavoli di crisi. Inoltre, la grande esperienza di Bruno e del suo gruppo di lavoro nel settore della compliance e in generale del white collar crime ci consente ora di operare con autorevolezza in un settore che prima non coprivamo. Lo stesso discorso vale per Francesca Petronio, che entra insieme a Bruno come partner del contenzioso in settori complementari a quelli in cui hanno esperienza gli altri nostri avvocati del giudiziale».



ANCHE SE LA TAGLIA DELL'OPERAZIONE È IN PRINCIPIO PARI A QUASI IL 30% IN TERMINI DI NUMERO DI PROFESSIONISTI IN ITALIA, CI ASPETTIAMO UN IMPATTO FINANZIARIO LIMITATO NEL BREVE PERIODO E UN GRANDE BENEFICIO IN TERMINI DI EFFICIENZA NEL MEDIO

#### Ma partiamo dall'inizio: come è nata questa integrazione?

Come sempre succede, le opportunità nascono da un contatto personale e poi si concretizzano quando ci sono i presupposti. Con Bruno ci conosciamo e ci stimiamo da molti anni, addirittura dai tempi dell'operazione Edf/Fiat: parliamo di oltre quindici anni fa.

#### Strategicamente?

Nel tempo abbiamo sviluppato delle practice di successo e molto complementari, ragionevolmente diversificate, con una forte connotazione internazionale e focalizzate su quei settori del diritto che ci consentono di dare maggiore soddisfazione ai nostri clienti.



### Full service o no?

Entrambi non desideriamo fare tutto, ma desideriamo fare molto bene quello che facciamo. In un contesto di mercato di grande trasformazione come quello che viviamo adesso in Italia era solo questione di tempo prima che decidessimo di procedere a un'integrazione.

### Quali sono gli elementi qualificanti di questa operazione?

Anzitutto la qualità dei servizi forniti ai clienti, dove per qualità si intende non solo la competenza tecnica del giurista, ma anche l'abilità di consigliare i clienti per il meglio, nei tempi e con il livello di approfondimento che è di volta in volta necessario. Entrambi riteniamo che, anche nella corrente fase di trasformazione e forse anche di consolidamento degli studi legali in Italia, la crescita del numero dei professionisti abbia senso solo quando è necessaria per migliorare l'assistenza ai clienti e debba sempre consentire di mantenere alta la qualità dell'assistenza legale.

### Una visione condivisa e una premessa importante...

Con Bruno, condividiamo questa visione da prima ancora di integrare le nostre attività: si tratta di un approccio che ha permeato la cultura delle nostre organizzazioni e condiviso da tutti i professionisti che lavorano con noi. Credo che questo facile allineamento culturale sia il profilo che meglio connota la nostra integrazione.

### In che modo varia il posizionamento dello studio con questi nuovi arrivi?

Non credo che sia corretto oggi parlare in generale di posizionamento di uno studio. Noi lavoriamo per primarie aziende multinazionali, fondi di investimento e banche o aziende leader in Italia e i principali studi legali condividono esattamente la stessa tipologia di clientela. Tra l'altro, questi clienti vengono da noi in genere per le questioni più complesse, non per quelle di ordinaria amministrazione. Forse ha senso guardare a un posizionamento per settori di operatività.

### Quindi?

Ci sono alcuni settori in cui immagino che questa integrazione migliori il nostro posizionamento, come per esempio il white collar crime. In altri settori, più che

## Lo studio in cifre

2000

L'anno  
di fondazione

•

11

Numero soci

•

16

Associate

•

3

Counsel

•

2

Of counsel

•

2

Sedi

•

34

Totale professionisti

•

15mln

Fatturato (stima)

il posizionamento, aumenterà il nostro volume di fuoco: penso alla corporate governance, al giudiziale o anche all'm&a. Certo, il maggior volume di fuoco potrebbe nel tempo avere effetti anche su questi posizionamenti. In altri settori non cambierà nulla o il posizionamento potrebbe cambiare per motivi indipendenti dall'integrazione. Per esempio, nel 2019 il nostro studio è stato estremamente attivo in Italia nel settore delle infrastrutture, in particolare dei porti, assistendo in varie operazioni di grande rilevanza strategica per il nostro Paese. Quello che avviene con l'integrazione del team di Bruno, oltre ovviamente all'espansione del portafoglio, è un rafforzamento del nostro studio in alcune aree dove lui e il suo team hanno raggiunto livelli di eccellenza.

### Che impatto potrebbe avere in termini di variazione percentuale del fatturato?

Il nostro studio ha una struttura finanziaria piuttosto solida e una redditività che abbiamo sempre misurato in rapporto a Willkie Farr Gallagher (Wfg), che è il nostro modello ed è uno studio di eccezionale qualità anche sotto il profilo della gestione. Ho l'impressione che Bruno e il suo team si siano sempre ispirati agli stessi principi e quindi, anche se la taglia dell'operazione è in principio pari a quasi il 30% in termini di numero di professionisti in Italia, dall'operazione ci aspettiamo un impatto finanziario assai limitato nel breve periodo e un grande beneficio in termini di efficienza nel medio periodo (e cioè nel corso del 2020), con un aumento di fatturato proporzionale alla crescita del numero dei professionisti. Questo ci consente di potere da subito pensare ad altri progetti di rilievo.

### Cosa ha convinto l'avvocato Cova a prediligere questa soluzione?

Questo forse bisognerebbe chiederlo a lui. Io posso solo dire che abbiamo condiviso insieme l'entusiasmo per l'opportunità di fare crescere uno studio legale diverso da qualsiasi altro in Italia, uno studio che è profondamente radicato nel nostro Paese, a Milano come a Roma, e ha la clientela e l'avviamento internazionale di una delle grandi "élite law firms" internazionali. Posso poi anche immaginare che il nostro rapporto di fiducia e stima reciproca abbia facilitato la scelta.



MAURIZIO DELFINO

**Lo studio ha una forte identità nazionale ma, come ha ricordato, ha da anni un forte legame con una law firm internazionale: quanto è rilevante avere possibilità di manovra per operare con successo nella Penisola?**

Direi che è straordinariamente importante perché, nonostante in Italia operino con successo grandi studi italiani e grandissimi studi internazionali, il nostro modello è unico. La nostra forte identità nazionale si traduce in conoscenza profonda delle dinamiche della business community italiana e nella capacità di poter costruire per il cliente estero in Italia un servizio veramente tailor-made (e, grazie al nostro rapporto con Wfg, lo stesso vale per il cliente italiano che opera all'estero). In occasione delle grandi operazioni questa abilità, che è sempre utile, può diventare la chiave del successo.

**Quali sono le opportunità principali che vedete sul mercato nel prossimo futuro?**

Prevedere il futuro non è semplice. Il mercato dei servizi legali è in grande evoluzione, in Italia e all'estero e questo aumenta la complessità di qualsiasi previsione. In Italia, in particolare, i grandi studi operano in un contesto concorrenziale particolarmente agguerrito e in larga misura avulso da qualsiasi beneficio derivante dall'esercitare una delle professioni cosiddette "protette".

**Detto questo...**

In tale contesto mi sembrerebbe utile innanzi tutto consolidare le posizioni di forza e poi crescere nei settori affini, senza snaturare la cultura dello studio: dunque sicuramente potremmo ancora crescere nei settori del m&a e del private equity, delle crisi aziendali, una parte della compliance. Tra l'altro, questi sono settori in cui la nostra forza sul mercato può meglio beneficiare del nostro collegamento con Wfg. Il consolidamento in questi settori inevitabilmente comporta un ampliamento dei nostri bisogni nel settore della finanza, strutturata e di progetto. Credo che sarà questo il settore che guarderemo con maggiore attenzione nel futuro.

**Ci sono altre aree di pratica che lo studio potrebbe decidere di rafforzare nei prossimi mesi?**

Il mercato italiano di riferimento per noi è un mercato piccolo, in cui è difficile programmare una crescita in modo preciso. Bisogna quindi sapere cogliere le opportunità che si presentano esercitando la virtù della pazienza e avere un po' di fortuna. Con Bruno stiamo valutando opportunità anche in altri settori quali per esempio l'antitrust, il real estate e il fund formation, che si dà il caso siano settori di importanza strategica anche per Wfg in Europa. (n.d.m.)



# Centoquaranta professionisti per **LAWONETAX**

Uno studio di studi, non un network,  
ma un'associazione che raggruppa i  
professionisti di una decina di realtà attive  
sul territorio e unite nella realizzazione di un  
nuovo modello di business



Fiscalisti, avvocati, consulenti. In questi giorni di fine 2019 ha preso forma il progetto LawOneTax. Di fatto, assistiamo alla nascita di una nuova insegna sul mercato dei servizi legali. Di primo acchito potrebbe sembrare un network. Ma non è così. Si tratta, invece, di uno «studio di studi», come lo hanno battezzato i promotori, un'associazione professionale creata ex novo e che raduna in totale più di 140 professionisti, tra cui 42 partner. Ma perché, allora, studio di studi? Presto detto, la particolarità dell'iniziativa è rappresentata dal fatto che non ha comportato una fusione tra studi ma la nascita di una nuova insegna formata da professionisti che fanno parte anche di realtà indipendenti e fortemente radicate sul territorio e che continueranno a esistere anche dopo l'avvio dell'attività del nuovo studio.

## SPECIALIZZAZIONI TEMATICHE

## COMPETENZE TAX

- Fiscalità internazionale
- Rulings
- Transfer pricing
- Operazioni straordinarie
- Fiscalità d'impresa
- IVA e indirette
- Fiscalità individuale
- Contenzioso tributario
- Penale tributario

## COMPETENZE LEGAL

- Rapporti commerciali
- Rapporti societari
- Rapporti di lavoro
- Operazioni straordinarie
- Penale societario
- Contenzioso Civile
- Rapporti PA e Agenzie
- Digital e E-Commerce
- Intellectual Property
- Crisi d'impresa
- Familiare e trust
- Comunitario e Anti-Trust

Il progetto è stato presentato ufficialmente lo scorso 23 novembre, a Milano, a Palazzo Parigi. E ad oggi è attivo in dodici città, concentrate prevalentemente nel Centro-Nord Italia. Solo per citare alcune delle realtà che hanno deciso di partecipare a questa iniziativa di innovazione dei servizi professionali, possiamo ricordare lo studio Valente Associati Geb Partners / Crowe Valente a Milano, lo studio Boidi & Partners di Torino, Nexus Stp a Cremona, Degrassi & Partners a Trieste, Ekip a Venezia, Vtn a Bologna e Puoti Longobardi Bianchi a Roma, a cui si aggiungono Rigotti a Udine e Castellegho ad Alba.

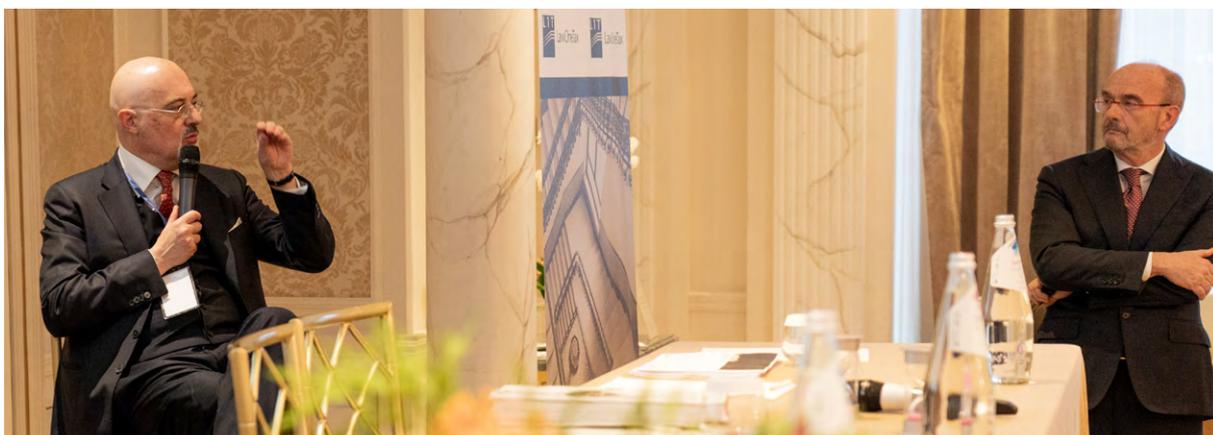
Ad oggi, le sedi più grosse di LawOneTax sono quelle di Milano (9 soci e 19 collaboratori), Torino (4 soci e 12 collaboratori), Cremona (7 soci e 12 collaboratori), Trieste (9 soci e 6 collaboratori), Roma (3 soci e 11 collaboratori).

Come è evidente non tutti i soci dei vari studi coinvolti nel progetto sono anche soci di LawOneTax. L'associazione ha consentito agli aderenti di gestire in modo molto libero e indipendente questa opportunità. Un dato che si riflette anche nell'organizzazione. Prendiamo ad esempio la fatturazione. Ogni professionista, spiegano a MAG dallo studio, «potrà fatturare e/o percepire utili sia dall'associazione (L1T) sia da altre attività che direttamente potrà acquisire». Inoltre, «non vi è necessariamente aggregazione di vecchio fatturato. Su attività già in carico al singolo professionista, è lasciata libertà di scelta: si potrà, quindi, per esempio, avere alcune attività (più complesse) gestite come LawOneTax e altre fatturate come consuetudine».

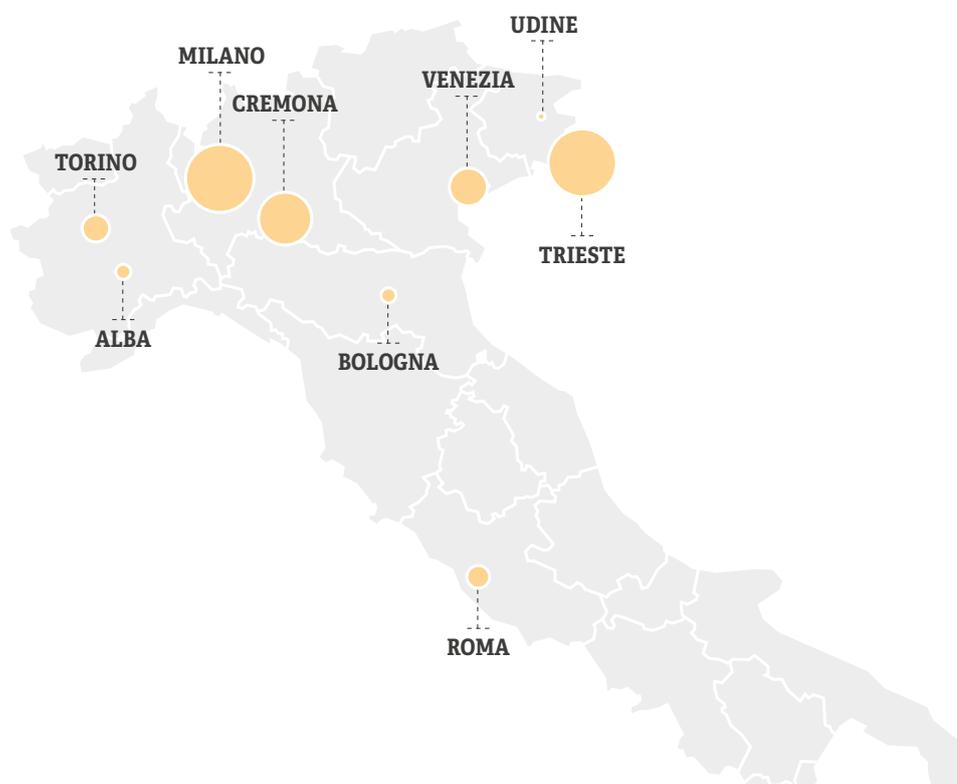
LawOneTax, ovviamente, avrà «una sua dichiarazione dei redditi e una sua distribuzione in base a diversi fattori che ovviamente dipendono prevalentemente dall'impegno del singolo attore all'interno del gruppo».

Quanto alla governance, lo studio sarà guidato da un cda eletto (e revocabile) dall'assemblea dei soci. L'elezione del primo cda di LawOneTax è prevista a gennaio 2020.

Secondo i fondatori «l'organizzazione è il plus di LawOneTax: l'associazione vanta una testa fortemente strategica, formata da personalità dal forte background, essendo inserita in network internazionali e avvalendosi delle expertise di



TUTTI I SOCI SEDE PER SEDE



**L1T ALBA**

**2**

Carlo Castellengo  
Gianpaolo Brignolo

**L1T BOLOGNA**

**2**

Anna Paola Tonelli  
Clara Nasseti

**L1T CREMONA**

**7**

Marco Balconi  
Tommaso Coppola  
Maurizio D'Apolito  
Michele D'Apolito  
Marco Lusiardi  
Daniele Quinto  
Ernesto Quinto

**L1T MILANO**

**9**

Piergiorgio Valente  
Salvatore Mattia  
Filipa Correia  
Alessandro Cotto  
Luigi Reale  
Luca Luigi Tomasini  
Giovanni Berio  
Cesare Del Moro  
Cristina Caraccioli

**L1T ROMA**

**3**

Giovanni Puoti  
Gerardo Longobardi  
Christian Bianchi

**L1T TORINO**

**4**

Massimo Boidi  
Fabio Pasquini  
Mario Boidi  
Valter Ruffa

**L1T TRIESTE**

**9**

Fulvio Degrassi  
Vittorio Siard  
Gabriele Depase  
Marco Carra  
Gianpaolo Graberi  
Marco Sciannameo  
Silvia Brini  
Alberto Rigotto  
Anna Paola Tonelli

**L1T UDINE**

**1**

Alberto Rigotto

**L1T VENEZIA**

**5**

Nerio De Bortoli  
Giovanni Rubin  
Valentina Martina  
Giovanna Palazzi  
Francesca Dei Rossi

professionisti del calibro di **Marco Bolzoni** (ex-stratega di Ey) che hanno lavorato in contesti internazionali e diversificati».

Un'organizzazione fortemente tech based.

«Per agevolare la gestione di un'associazione complessa come LawOneTax – fanno sapere dallo studio –, tutta l'infrastruttura è basata su tecnologia cloud che permette di condividere fra tutte le entità coinvolte: clienti e relativi responsabili (pur nella selezione di informazioni riservate); contatti di tutto il personale (rilevati centralmente e messi a disposizione quando occorre); materiale di approfondimento e contenuti tecnici sintetici (disponibili via intranet, in modo selezionato in base alle profilature degli utenti)».

In generale il sistema è pensato «per integrare agevolmente molteplici risorse con le più diverse competenze: sono i partner con la loro esperienza e le loro specializzazioni a costituire la vitalità professionale unica di LawOneTax». E qui torniamo al punto di partenza: come si sono scelti i professionisti che hanno deciso di dar vita a questo progetto?

«La scelta dei partner attuali e futuri – spiegano da LawOneTax – ha come criteri oltre alle indiscusse competenze tecniche e morali: capacità ed esperienze di successo nell'integrarsi in team anche territorialmente distanti; essere culturalmente vicini a modelli di integrazione con valori attesi verificabili, scambi effettivi di competenze e condivisione delle fattispecie; ritenere indispensabile un nuovo approccio al mercato basato sulla scommessa del successo dell'operazione sul cliente; lavorare non in difesa, ma da centravanti con la voglia di essere partecipi in modo attivo».

Obiettivo principale di L1T è l'unione in un unico costituente del maggior numero possibile di specializzazioni legali, in modo da trovare un solido equilibrio tra esigenze intrinseche locali e specializzazioni. «Nel 2020 si prevede un raddoppio dei partner e il completamento della copertura territoriale, in concomitanza con un primo consolidamento delle competenze "legal"».

Quanto all'estero, concludono i fondatori, «si prevede di completare partnership a livello internazionale di elevato livello strategico entro il 2020-2021». ■

## ANNIVERSARI

# BOLDI, 70 ANNI E UNA SCELTA PER IL FUTURO



Tra i professionisti che hanno deciso di salire a bordo del progetto LawOneTax ci sono **Massimo Boidi**, **Mario Boidi**, **Fabio Pasquini** e **Valter Ruffa**. L'insegna Boidi ha un forte radicamento a Torino. Nel 2019 ha compiuto 70 anni di attività (il fondatore, **Aldo Boidi**, fu il braccio destro di Vanoni e l'inventore dell'imposta complementare, quella che oggi chiamiamo Irpef). Uno studio di tradizione ma che non ha mai smesso di guardare al futuro. «E il futuro – dice Massimo Boidi a *MAG* – è sempre più rappresentato dalle specializzazioni». Per questo, il commercialista, consigliere dell'Ordine, vicepresidente di Assofiduciaria, sindaco di società come Michelin Italia, Sumiriko Italy e Suzuki Italia, ha deciso di sposare l'idea che, alcuni mesi fa, gli era stata prospettata da **Piergiorgio Valente** mentre prendevano un caffè insieme a Rivoli: dare vita a uno "studio di studi". «La forza di questo progetto – dice Boidi – sta nel fatto di non aggregare strutture fotocopia, ma di mettere assieme professionisti con competenze complementari» e quindi in grado di sviluppare un'offerta integrata sul mercato.

Con l'adesione a LawOneTax di alcuni dei suoi professionisti, lo studio Boidi continuerà ad esistere operando in parallelo rispetto a una realtà che potrà contribuire a consolidare una visione 4.0 nello studio. «Immagino per i miei figli e per i professionisti della loro generazione a cui facciamo da mentore, nuovi modi di lavorare, reti di collaborazioni diverse, molto più eclettiche con skill trasversali – conclude Massimo Boidi – ed è per loro che stiamo immaginando nuove formule». ■

# Un REBUS chiamato LEGGE PROVVEDIMENTO

a cura di Barabino & Partners Legal

# P

Prendiamo a modello una famiglia: papà, mamma, figlio maggiore e figlio minore. Adottiamo una visione forse tradizionalista, ma ammettiamo che nel sistema casa, siano papà e mamma ad avere in carico la messa a punto dei principi e delle regole educative e di comportamento dei figli e che il fratello maggiore si faccia invece carico della loro applicazione operativa, ogni giorno, poiché si occupa del fratellino tutti i pomeriggi.

Il piccolo, chiamiamolo Andrea, è quindi sottoposto d'un canto alle indicazioni generali e astratte date dai genitori, d'altro canto alle valutazioni d'opportunità del fratello, chiamiamolo Pietro. Pietro dunque, caso per caso, darà applicazione alle previsioni dei genitori adattandole alle specificità che si presenteranno: il pranzo, i compiti al pomeriggio, il corso d'inglese, lo sport. Per esempio. Mamma e papà dispongono che Andrea mangi sempre della frutta a pranzo. In frigorifero ci sono pere e cachi. Sarà Pietro che, in base a valutazioni legate alla contingenza, deciderà se dare al fratellino l'uno o l'altro frutto. Valuterà senz'altro il fatto che Andrea preferisce le pere, ma, se i cachi sono in frigo da più tempo o se le pere serviranno più tardi per preparare una torta, allora sceglierà i cachi.

Ecco, questo è a grandi linee il rapporto esistente fra potere legislativo e amministrativo nel nostro sistema democratico: la legge, generale e astratta, viene concretamente applicata attraverso le disposizioni dell'amministrazione pubblica che, di volta in volta, effettua quell'operazione di "contemperamento d'interessi" che ha lo scopo di arrivare, attraverso un provvedimento, a una statuizione concreta che prenda in considerazione i diversi interessi sottesi alla disposizione legislativa e quelli del soggetto privato che avanza la richiesta. C'è un terzo potere che, nel nostro

sistema, si affianca a questi due: il potere di giudicare. Se, ad esempio, Pietro non desse mai la frutta al fratellino, lui, sapendo che è volontà dei genitori che gli venga data, può esigere che la disposizione dei genitori venga rispettata. Chiaramente, in una situazione familiare Andrea andrebbe a lamentarsi da mamma e papà. Nel nostro sistema invece, il potere di sindacare è indipendente dagli altri due (legislativo, dei genitori, e amministrativo, di Pietro). Nel nostro sistema democratico, invece, si rivolgerebbe a un giudice. Un passaggio che può sembrare scontato adesso, ma è stato lungo il percorso che ha portato il giudice a poter sindacare l'operato della pubblica amministrazione. La convivenza di questi tre poteri - legislativo, amministrativo e giudiziario - è regolata dal principio di separazione dei poteri, teorizzato da Montesquieu e serve a garantire il rispetto della legalità e a proteggere i soggetti di diritto, impedendo che si verifichino abusi.

Eppure, casi di alterazione del sistema delle fonti di diritto sono sempre più frequenti. Il potere legislativo, infatti, in recenti interventi su segmenti del sistema bancario (decreto legis 8 gennaio 2019 n.1, Misure urgenti a sostegno della Banca Crige s.p.a.), su infrastrutture strategiche, sull'esercizio dei *golden power*, poteri speciali del governo rispetto ad acquisizione di imprese strategiche, ha adottato la via della "legge-provvedimento", il che può condurre a importanti alterazioni del sistema delle fonti e dunque delle garanzie.

Cos'è una "legge-provvedimento"? Lo strumento di quel procedere detto "amministrazione per legge"

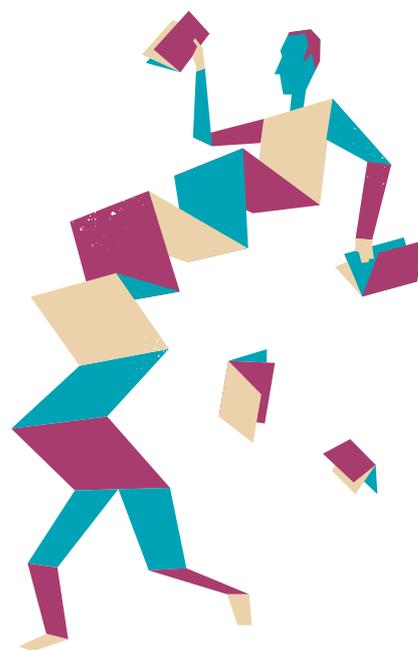
e che, riprendendo a modello la nostra famiglia, significherebbe l'individuazione da parte dei genitori delle pere quale frutto da far mangiare al piccolo Andrea. Come è evidente, questi strumenti contengono un intrinseco ossimoro, accostando "legge", una qualificazione relativa all'efficacia della decisione pubblica, a "provvedimento", che si riferisce invece al contenuto. Si altera così il sistema delle fonti normative, in quanto la legge, che suole essere disposizione generale ed astratta, diviene uno strumento attraverso il cui occuparsi di un caso determinato, e non è suscettibile di applicazioni ulteriori.

La compatibilità costituzionale della legge-provvedimento, così definita, è molto critica. Proprio perché questo tipo di agire si pone in violazione della riserva di giurisdizione. La distinzione dunque è labilissima: laddove la legge disciplina poteri pubblici rispetto a operazioni finanziarie, acquisizioni di società che detengono asset strategici (*golden powers*), risoluzione di crisi bancarie, ovvero di sostegno a fronte di crisi, non si sarà propriamente innanzi a una legge-provvedimento; ma se la legge dispone, in via applicativa o derogatoria, su questi oggetti per casi singoli, si avrà una legge-provvedimento ed essa sarà in contrasto con i principi costituzionali di riserva di giurisdizione e garanzia giurisdizionale dei diritti dei singoli.

Questa è un'inequivocabile smentita del regime democratico, caratterizzato dalla possibilità di riesamina della decisione del potere da parte di un giudice indipendente, nonché dall'impossibilità di legittima compressione dei

diritti fondamentali da parte dell'autorità. Se in queste situazioni non è precluso il risarcimento del danno in virtù della responsabilità dello stato derivante da atto normativo, è però innegabile che il risultato istituzionale di queste regole è la realizzazione della scelta politica di chi al momento detiene il potere. Non solo. Se è vero che la prospettiva dell'analisi economica del diritto ha dato nuova forza alla tutela risarcitoria, non è per questo meno vero il fatto che l'attivazione di poteri speciali così generica da impedire di fatto il controllo giurisdizionale, rappresenta una deriva non indifferente nei confronti dei nostri principi costituzionali che garantiscono l'effettività della tutela, nel senso che il soggetto può ottenere tutto quello e proprio quello che ha diritto a conseguire.

Certo, la legge-provvedimento ha una natura derogatoria ed emergenziale. Ma forse è anche per questo che, ultimamente, molte sono le situazioni dipinte come urgenze che, guardando a dati e statistiche, non lo sono poi così tanto. 📄





DA SINISTRA: GUIDO RHO, GIORGIO DALL'OLIO, ALDO CATTANEO

# BERGAMO, pronto al debutto lo studio Cdr

Da gennaio 2020 sarà operativa l'integrazione tra gli studi Cattaneo Dall'Olio & Partners e Salerno - Rho

di giuseppe salemme

# MAG

Milano tende inevitabilmente, per il periodo di fermento economico industriale che sta vivendo, a monopolizzare l'attenzione del mondo legal (oltre che le pagine di MAG). Ma stavolta qualcosa di grosso sta succedendo nella vicina Bergamo. Si tratta dell'integrazione tra due importanti realtà professionali locali: lo studio Cattaneo Dall'Olio & Partners e lo Studio Associato Salerno – Rho, che da inizio 2020 uniranno le forze per dare vita a Cdr – Cattaneo Dall'Olio Rho & Partners.

Il nuovo studio, della cui nascita MAG può parlare in esclusiva, si occuperà di consulenza e contenzioso nelle aree societaria, tributaria e legale, con particolare focus sui modelli organizzativi, sui passaggi generazionali e sui trust. Notevolissimo per il territorio bergamasco l'ordine di dimensioni dello studio: sono infatti 85 le risorse impiegate, con oltre 40 tra dottori commercialisti, revisori legali e avvocati, distribuite tra le due sedi di Bergamo, quella di Verona e quella di Grumello del Monte.

A guidare il nuovo player saranno i partner **Aldo Cattaneo, Giorgio Dall'Olio e Guido Rho**, con **Renato Salerno** che continuerà a svolgere l'attività professionale collaborando con la nuova realtà. MAG ha deciso di intervistare i tre soci, interrogandoli sulle prerogative dell'aggregazione e sulle sfide che gli prospetta un futuro da "big player" del mercato legale bergamasco e del nord est del Paese.

## Quando è nata l'idea dell'integrazione e cosa vi ha spinto?

La discussione tra noi al riguardo è iniziata già qualche anno fa. Siamo convinti che nel prossimo futuro gli studi professionali necessiteranno sempre più di specializzazione professionale e investimenti tecnologici, peculiarità che solo una dimensione adeguata dello studio può garantire.

## Ultimamente si sta parlando molto della possibilità per le law firms di costituirsi in forma di società tra professionisti piuttosto che come classica associazione professionale. Per cosa avete optato?

Per l'associazione professionale. La stp presenta tuttora una serie di incertezze giuridiche e fiscali eccessive.

## Aggregherete oltre 85 professionisti. Come saranno distribuiti nei ruoli?

Ci saranno sette equity partners, sei salaried partners,

23 dottori commercialisti e 7 avvocati, come collaboratori professionisti a contratto. A cui si aggiungono 32 collaboratori dipendenti, per lo più laureati o diplomati.

## Qual è il vostro obiettivo di posizionamento nel mercato?

Ci dovremmo collocare oltre i 6 milioni di euro di ricavi, con circa 400 aziende assistite sistematicamente. I nuovi servizi che offriamo (m&a, controllo di gestione, crisi aziendali, contenzioso tributario, passaggi generazionali e tutela patrimoniale, diritto del lavoro, legge 231 e privacy), in aggiunta a quelli classici di uno studio commercialistico e legale, ci consentono di raggiungere ogni anno un buon numero di clienti anche tra soggetti diversi da quelli continuativi. Ad ogni modo, per ora siamo concentrati sulla formazione e sul consolidamento della nuova realtà: successivamente valuteremo ogni opportunità di ulteriore crescita.

## La vostra dimensione è relevantissima per una realtà "provinciale". Quali sono le potenzialità del territorio che servirete?

Bergamo e Verona sono due mercati tra i più importanti in Italia dal punto di vista industriale. Sulla prima ci riteniamo già ben posizionati, e crediamo di poter avere buone opportunità di crescita anche a Verona, dove abbiamo una sede ma la nostra presenza è ancora marginale.

## Possono però esserci anche delle criticità...

Certamente dovremo far fronte a una situazione economica non favorevole e potremmo avere difficoltà a far capire la qualità dei servizi offerti rispetto ad altre offerte professionali che si basano principalmente sull'elemento costo. Ma ne siamo coscienti e abbiamo fiducia nei nostri mezzi.

## E la concorrenza di Milano? Come pensate di gestirla?

Abbiamo buone relazioni con alcuni importanti studi di Milano e per adesso intendiamo proseguire a utilizzare tali relazioni nei rapporti con "la capitale economica".

## Pensate mai a espandervi ulteriormente in termini geografici?

Sì. Il pensiero di una nostra sede a Milano è certamente al primo posto tra i nostri progetti "segreti". ■



# È NULLA LA SUCCESSIONE DI CONTRATTI a termine "acausali"

di olimpio stucchi\*\*

S

Se è vero che ogni gioco ha le sue regole, quelle del contratto a termine sono tra le più riscritte dal legislatore italiano dell'ultimo ventennio. E non solo.

Dall'abrogazione dell'Articolo 2097 del codice civile, si sono susseguiti numerosi interventi e ognuno ha affrontato in modo diverso due questioni: primo, come delimitare la possibilità di apporre un termine al contratto

di lavoro; secondo, per quali ragioni ammettere il ricorso al lavoro a tempo determinato (cosiddette "causali"). Nel 2015, il decreto legislativo 81/2015 aveva risolto la seconda questione scegliendo di "eliminare" le causali, per cui datore e lavoratore avrebbero potuto sottoscrivere, prorogare e rinnovare un contratto a tempo determinato senza più indicare il motivo dell'apposizione del termine, limitandosi a rispettare i limiti quantitativi e di durata massima prescritti (vedi articoli 19 e 21, decreto legislativo 81/2015).

Da luglio 2018, però, con l'approvazione del Decreto Dignità (legge 96/2018), è stato re-introdotta l'obbligo di indicare una tra le causali tipizzate, sia in caso di prima assunzione a termine con durata superiore a dodici mesi, sia per rinnovare o prorogare il contratto oltre i dodici mesi.

In questo scenario, si inserisce la sentenza del tribunale di Firenze del 26 settembre 2019 che, pur riguardando un caso "ante" Decreto Dignità, potrebbe rappresentare un precedente nei contenziosi di prossima instaurazione.

In breve, la vicenda riguardava un portalettere che, dopo aver sottoscritto un primo contratto a termine acausale, prorogato diverse volte, veniva riassunto con un secondo contratto acausale, con mansioni identiche alle precedenti.

Per il giudice di Firenze, tale successione di contratti acausali era nulla ex Articolo 1418 del codice civile perché, sebbene conformi ai dettami di legge, erano stati conclusi per soddisfare esigenze stabili e durevoli.

Secondo il tribunale, la legge italiana ha individuato nel contratto a tempo indeterminato la forma comune dei rapporti di lavoro e questa regola deve essere interpretata secondo i principi della direttiva 1999/70/CE per cui l'assunzione a termine costituisce un'eccezione ammissibile solo per soddisfare esigenze transitorie.

Finalità della direttiva, prosegue la sentenza, è la prevenzione degli abusi discendenti dall'utilizzo di una successione di rapporti a termine, per cui anche la corte di giustizia ha più volte

censurato le leggi nazionali che consentivano l'uso del contratto a termine per soddisfare esigenze permanenti.

Pertanto, interpretando le regole italiane in ossequio ai "principi comunitari inderogabili", la sottoscrizione di uno o più contratti a termine, per soddisfare esigenze stabili e durevoli, costituisce un abuso che comporta la nullità della clausola appositiva del termine. Con una precisazione: la prova dell'abuso è a carico di chi lo invoca. Nel caso concreto di Firenze: aver utilizzato personale a termine per sopperire carenze stabili di organico. Abuso altresì provato perché la datrice nulla aveva allegato per dimostrare la sussistenza di esigenze transitorie, ma si era difesa eccependo la legittimità formale dei contratti acausali per cui non era suo obbligo specificare i motivi dell'assunzione.

Letta la sentenza, non si rimane del tutto persuasi dalle argomentazioni, anzitutto, perché sembrerebbe ammettere che la validità del contratto a tempo determinato sia decisa non in base alle norme tempo per tempo vigenti, ma con un giudizio discrezionale sulla sussistenza o meno di ragioni "stabili e durevoli" che vieterebbero il ricorso all'assunzione a termine. Valutazione discrezionale che potrebbe travolgere sia la successione di contratti acausali firmati prima del Decreto Dignità, sia quelli successivi, visto che l'assunzione acausale è ancora possibile se il contratto ha durata inferiore a dodici mesi.



Inoltre, se è vero che lo scopo della direttiva è quello di impedire abusi nella successione o nel rinnovo dei contratti a termine, è però altrettanto vero che lascia agli Stati membri liberi di scegliere quali tra le misure alternative di prevenzione usare: o l'indicazione di ragioni obiettive oppure la durata massima dei contratti a termine o, ancora, il numero dei rinnovi. La direttiva, in poche parole, non impone di specificare i motivi per cui l'assunzione è fatta a termine, potendo "bastare", a prevenire abusi, una limitazione di tipo numerico o di durata. Proprio come prescritto dal decreto legislativo 81/2015 o dalla legge 96/2018.

A questo punto, nei prossimi mesi si potrà vedere se le conclusioni della sentenza resteranno una "voce fuori dal coro" oppure se saranno confermate in appello e condivise da altri tribunali. ▣

\*\* *Managing Partner,*  
*UnioLex- Stucchi & Partners*

\* Rubrica a cura di

**Aidp Gruppo Regionale Lombardia**



UMBERTO SIMONELLI

# BREMBO: UN PITCH per gli **studi legali**

Umberto Simonelli racconta a *MAG* il nuovo progetto della direzione legale, che rinnova le modalità di interazione con i fornitori di consulenze esterne

di *ilaria iaquinta*

Un pitch “per” lo studio legale. Non “da”, ma “per”. A farlo, infatti, è proprio chi di solito lo riceve dalle law firm, e cioè il cliente. Non è fantascienza, ma realtà. In Brembo.

Qui la direzione legale ha scelto di parlare la stessa lingua dei consulenti, producendo per gli avvocati esterni un pitch, una presentazione dell'attività (per i non addetti ai lavori).

Lo scopo è quello di trovare sintonia immediata con l'interlocutore, comunicando, sin dal principio e anche graficamente, la vision e le aspettative della direzione legale del gruppo. Uno scambio che punta a favorire la comprensione reciproca e che getta le basi per una collaborazione fruttuosa che crei valore per l'azienda.

«Abbiamo sempre più bisogno di lavorare, oltre che con super specialisti delle materie, con

**NON C'È BISOGNO DI PAGINE E PAGINE O DI INCONTRI CHE DURANO ORE DA CUI NON È CHIARO COSA EMERGA**

**IL TEAM È E SARÀ SEMPRE DI PIÙ MISTO, FORMATO DA PROFESSIONISTI INTERNI ED ESTERNI, PERCHÉ SOLO COSÌ SI RAGGIUNGONO I RISULTATI MIGLIORI**

professionisti che condividano, insieme a noi, il pensiero e gli obiettivi del business. Per favorire questo approccio presentiamo agli avvocati, attraverso l'ausilio di alcune slide, una sintesi del nostro pensiero. Non c'è bisogno di pagine e pagine o di incontri che durano ore da cui non è chiaro cosa emerga. Onestamente abbiamo deciso di farlo anche perché lo fanno molto poco gli studi e, se lo facciamo noi, anche loro sono più motivati e coinvolti nei nostri progetti. Sono strumenti immediati e semplici, che consentono allo studio di risponderci con la stessa velocità e lo stesso approccio, creando un canale di comunicazione positivo. Anche perché sempre più, in futuro, le direzioni interne e le strutture esterne dovranno offrire dei pieces of the mind invece che dei pieces of the cake, ovvero condividere conoscenze, più che risolvere contingenze singole», racconta a **MAG Umberto Simonelli**, chief legal & corporate affairs officer and board secretary di Brembo, che ha ideato questa iniziativa senza precedenti nel mercato dei servizi legali.

## COME FUNZIONA

Questo progetto di rinnovamento dell'interazione con i fornitori di consulenze esterne ha preso vita a settembre 2019. Dopo i primi tre mesi di sperimentazione (settembre, ottobre e novembre), diventerà, a partire da gennaio 2020, il sistema di comunicazione ufficiale tra la direzione legale di Brembo e gli uffici legali con cui l'azienda lavorerà.

Il sistema non si ferma al pitch, ma allarga lo spettro dell'attività all'intera gestione delle collaborazioni coi fornitori esterni di servizi legali, articolandosi in tre fasi.

La prima è la richiesta formale di un'offerta, formulata attraverso un pitch; segue una

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)



disamina "commerciale" dei rapporti con gli studi, che prende in considerazione i flussi di fatturato verso l'azienda e i servizi ricevuti; chiude il cerchio l'offerta allo studio di un'analisi puntuale dei plus e dei minus delle prestazioni ricevute nei vari ambiti e una visione per il futuro.

## LO SCOPO

L'intento è quello di consolidare il rapporto di collaborazione e di portarlo a un livello superiore, in termini di specializzazione e performance. «Come insegna il premio Nobel Oliver Hart con la teoria dei contratti incompleti, ormai è cambiato l'approccio tra "cliente-fornitore" e nelle relazioni servono due elementi nuovissimi. Il primo è la condivisione di principi guida comuni e di una visione di lungo periodo, altrimenti prima o poi il rapporto si rivelerà non soddisfacente. Il secondo è la governance della relazione stessa. È sempre più importante sedersi, parlarsi e valutare insieme le performance per stabilire cosa può migliorare, da entrambe le parti», spiega Simonelli.

## IL SUCCESSO DELLE ORGANIZZAZIONI PASSA ANCHE ATTRAVERSO RELAZIONI PERSONALI E DI TEAM SEMPRE PIÙ TRASPARENTI E STRUTTURATE

L'idea di investire in una relazione più strutturata nasce da diverse esigenze. Intanto, «dalla passione di fare le cose per bene e costruire per il lungo periodo. Considero gli avvocati esterni parte integrante della nostra squadra, il team per me è e sarà sempre di più misto (formato da professionisti interni ed esterni) perché solo così si raggiungono i risultati migliori», racconta Simonelli.

## LA PERCEZIONE ESTERNA

Ma cosa pensano le insegne che collaborano con Brembo di questo nuovo approccio? Come hanno accolto l'iniziativa? «Alcuni con grande favore,

altri, soprattutto Oltreoceano, sono già abituati a lavorare così – risponde Simonelli –. In generale, c'è molta curiosità anche perché è un metodo che spinge a ragionare in termini di project management legale (e, oggi, un buon avvocato è anche un bravo project manager) e favorisce la collaborazione anche tra studi diversi per offrire a Brembo un prodotto che copra in modo orizzontale la globalità dei mercati e in modo verticale la multifunzionalità di certe attività. Il valore di un lavoro fatto così è enorme, ci permette di semplificare determinate spiegazioni al management e di focalizzarci di più sui lati di business, dei quali le risposte legali sono un fondamento».

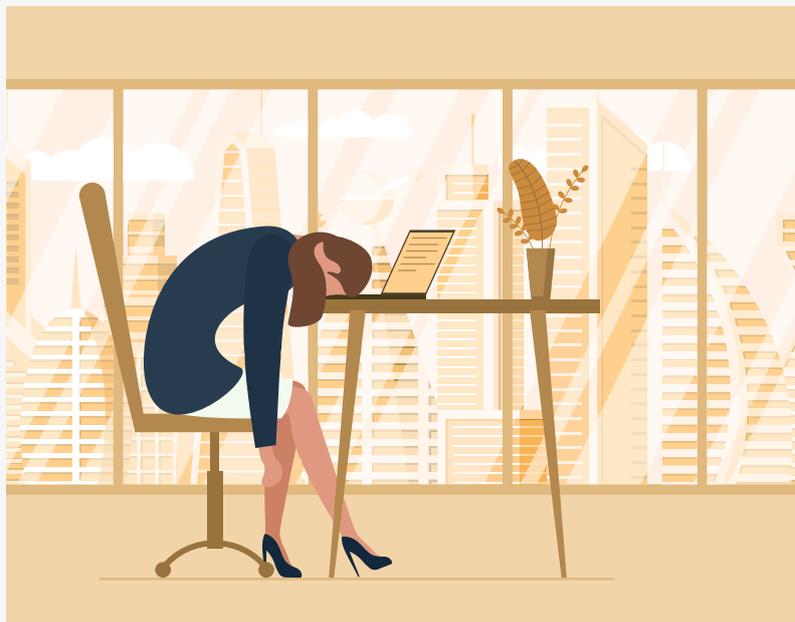
## IL VALORE

Il project management, secondo il giurista, è una *conditio sine qua non* per chi offre servizi legali specializzati alle aziende dall'esterno, tanto quanto per chi lo fa dall'interno. «La prima cosa che facciamo quando ci chiedono di affrontare un qualsiasi problema legale è la pianificazione strategica. Non partiamo se non abbiamo azioni, tempi, responsabili e risorse. Fissiamo il target, o la vision, e poi mettiamo nero su bianco tutti i passi che ci porteranno a raggiungere quel risultato e la condividiamo con il management, assumendoci un forte impegno verso l'organizzazione. Questo sistema non solo ci dà enorme credibilità, ma ci porta, a volte, a coordinare attività sempre più multidisciplinari, non strettamente legali», spiega il giurista.

È questa la strada, chiarisce Simonelli, che il team interno di Brembo ha intrapreso per efficientare ulteriormente la funzione legale. Una ricetta che unisce alla pianificazione e all'ausilio di studi esterni che parlano la stessa lingua, un ampio margine di autonomia dei professionisti della squadra. «È il futuro delle organizzazioni. In termini finanziari ci consente di moltiplicare i risultati, a parità di costi con un vero e proprio "effetto leva". Tutto quello che stiamo facendo per investire nei rapporti coi partner esterni, questo nuovo sistema di confronto basato su modalità di comunicazione più creative, cerca di rimettere al centro le relazioni. Sono convinto del fatto che il successo delle organizzazioni passi anche attraverso relazioni personali e di team sempre più trasparenti e strutturate», conclude Simonelli. ■

# Mercato del lavoro: ITALIA fanalino di coda Ue per PRESENZA FEMMINILE

di Ilenia Iaquinta



**N**on arrivano buone notizie per le donne dagli ultimi dati Eurostat sull'occupazione femminile in Europa. Sebbene la percentuale di italiane nel mercato del lavoro stia crescendo negli anni, rimane un divario importante fra quello che succede mediamente nel Vecchio Continente e nel Belpaese, su tutti i fronti.

Partiamo dal dato sulle donne attive (occupate e disoccupate tra i 15 e i 64 anni) nel mercato del lavoro. In Italia sono il 56,2% del totale (nel 2009 erano il 51,1%), contro il 68,3% medio dell'Unione europea, il dato peggiore in assoluto. Il gap uomo-donna nel nostro Paese, che si attesta a 18,9 punti, è il più largo dopo quello maltese.

Restringendo lo sguardo alle occupate, lavora il 49,5% delle italiane in età da lavoro (in aumento del 3% rispetto al 2009, contro il +5% della media Ue), percentuale inferiore di 13,9 punti rispetto alla media Ue e migliore solo rispetto alla Grecia. Guardando alla fascia d'età centrale per il mercato del lavoro, quella che va dai 25 ai 54 anni, le occupate in Italia sono appena il 59,4%. Anche qui: maglia nera dopo la Grecia, lontanissimi dalla media Ue (74,7%) e con un miglioramento di tre decimi di punto sul 2009 (3,3 punti la media Ue).

Non va meglio per chi vorrebbe andare in pensione e non può. Il tasso di attività della fascia più anziana (quella tra i 55 e i 64 anni) è cresciuto considerevolmente tra il 2002 e il 2018, in Italia e in Europa, rispettivamente di 22,5 punti (dal 34,5% al 57%) e di 21 punti (dal 41% al 62%). Nel nostro Paese, l'aumento dei requisiti per il pensionamento ha portato a

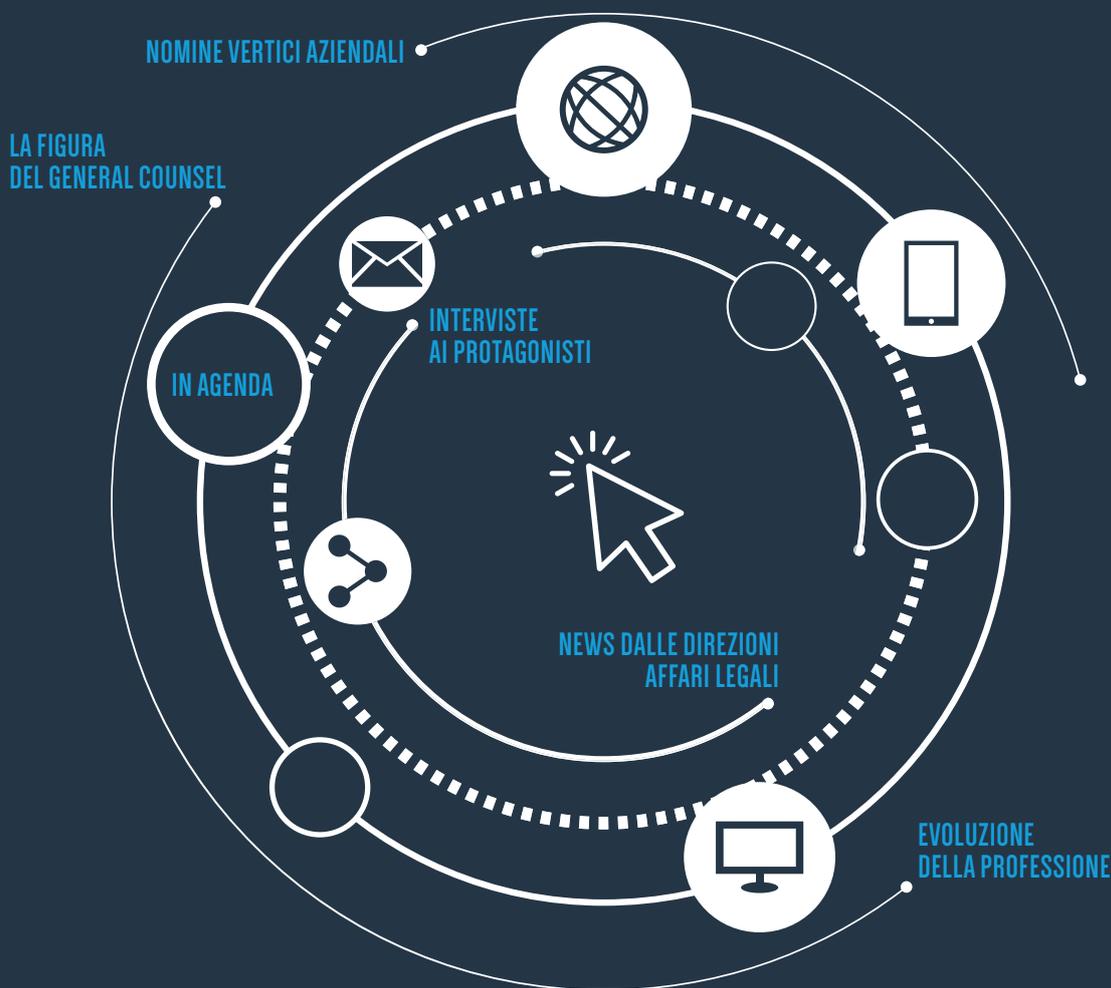
un aumento del tasso di attività delle donne tra 55 e 64 anni dal 18,1% al 46,1%, mentre per le donne occupate il passaggio è stato dal 17,3% al 43,9%. Se si guarda ai dati del secondo trimestre del 2019, il tasso di attività delle italiane è aumentato ulteriormente, raggiungendo il 56,8%, ma resta il più basso in Ue con oltre il 43% delle donne in età da lavoro fuori dal mercato. Tra 25 e 54 anni è nel mercato il 68,3% delle donne italiane (l'80,5% è attiva in Ue) mentre quasi un terzo resta inattivo.

Passando a chi è fuori dal mercato del lavoro e non cerca neanche di entrarci, l'Italia non ha rivali. Il nostro Paese detiene il primato negativo dei non occupati e non in cerca di un impiego (tra 25 e 54 anni), che sono il 22,1%. Una percentuale che nel caso delle donne sale al 32,6%: una su tre sta a casa e non prova, o non è più interessata, a entrare nel mercato del lavoro (la media europea è inferiore al 20%).



# 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)

DAHIR ALI

# L'AI SOSTITUIRÀ I LEGALI... IN PARTE



Dahir Ali, vice president e general counsel Asia Middle East and Africa di Cnh Industrial, parla a *MAG* del ruolo delle nuove tecnologie nel mondo dei servizi legali

di Ilenia Iaquinta

**P**arola d'ordine innovazione. Innovare è ufficialmente il mantra dell'intero universo dei servizi legali. Basta guardare a quello che è successo negli ultimi dieci anni per rendersene conto. Gli studi legali hanno iniziato a mettere in discussione i modelli operativi e si sono aperti all'uso di nuove tecnologie e intelligenza artificiale (AI) per dare al cliente servizi migliori e sempre più al passo coi tempi. Nuovi player, innovativi per vocazione, sono apparsi sul mercato, crescendo di anno in anno: i fornitori di servizi legali alternativi. Mentre in azienda, le direzioni legali, al pari delle altre funzioni, stanno iniziando a implementare tecnologie che consentono di lavorare in maniera più efficiente e di ridurre, o quantomeno contenere, i costi. Per comprendere più da vicino in cosa si traduce per i giuristi d'impresa l'esigenza di innovare e quanto conti la tecnologia nel processo di rinnovamento della fornitura del servizio

legale, MAG ha incontrato **Dahir Ali**, vice president e general counsel Asia Middle East and Africa di Cnh Industrial. Ecco cosa ci ha detto.

### **Cosa significa innovare per un general counsel?**

L'innovazione fa parte della natura umana. Nell'ambito specifico della direzione legale e del lavoro di un general counsel, innovare significa capire, attraverso un'accurata indagine delle esigenze dei clienti interni, quali sono gli ambiti in cui si può dare maggior valore aggiunto all'azienda ed elaborare metodi e modalità di lavoro che, in modo molto pratico, aiutino a raggiungere gli obiettivi di business in maniera agile. L'innovazione è più un metodo che un fattore specifico.

### **In questo contesto dove si inserisce la tecnologia? Che ruolo ha?**

Un ruolo essenziale, di facilitatore e acceleratore della comprensione di rischi e opportunità del business. Aiuta a elaborare i metodi e le soluzioni più opportune.

### **La tecnologia, e soprattutto l'intelligenza artificiale, si ritaglia uno spazio sempre maggiore nel mondo dei servizi legali. Qualcuno teme che l'uso massivo dell'AI possa mettere in pericolo la professione legale. Lei cosa ne pensa?**

Non credo che metterà in pericolo la professione legale, ma la sostituirà in parte. Una delle maggiori sfide per i giuristi è gestire le complessità in modo agile. Adattandosi rapidamente, l'intelligenza artificiale sarà un abilitatore perché faciliterà la comprensione dei fatti e accelererà la *predictability* e i possibili esiti di un'analisi.

### **Cosa intende nello specifico quando dice che l'AI sostituirà in parte i legali?**

Sposterà le professionalità dei legali su aree diverse. Avvocati e giuristi d'impresa lavoreranno principalmente sull'approfondimento e sulla definizione delle strategie, beneficiando della velocità e precisione dell'analisi preliminare condotta dall'intelligenza artificiale. Per



L'INNOVAZIONE È PIÙ UN METODO CHE UN FATTORE SPECIFICO



NON CREDO CHE L'AI METTERÀ IN PERICOLO LA PROFESSIONE LEGALE, MA LA SOSTITUIRÀ IN PARTE

fare un esempio pratico, il professionista potrà esaminare la prima analisi fatta dall'AI, inserire dei *checkpoint* per verificare che tutto abbia funzionato bene e concentrare l'attività sul valore aggiunto di comprendere i fatti determinanti e le soluzioni da applicare.

### **Si creeranno nuovi ruoli all'interno delle direzioni legali?**

Sì. Per mediare fra la parte tecnologica e quella più squisitamente legale, per agire da ponte e aiutare i professionisti a comprendere come avvantaggiarsi al massimo di questi strumenti. Questi tool saranno in grado di avvantaggiare, oltre che le direzioni legali, le funzioni di compliance e, più in generale, torneranno utili nell'ambito dei ruoli investigativi a supporto del procuratore della repubblica. Inoltre, potranno essere utilizzati da magistrati giudicanti e anche dal legislatore.

### **Andiamo per ordine, partiamo dalla compliance...**

Di recente, un'ampia indagine per corruzione a carico di una grande multinazionale ha richiesto la disamina di circa trenta milioni di documenti di ogni tipo. Il primo passo è stato l'identificazione dei fascicoli soggetti a *legal privilege*, per poi procedere a ulteriore disamina. Un tool di AI ha esaminato mezzo milione di carteggi al giorno, classificandoli in un lasso di tempo breve, impossibile da replicare per qualsiasi team di esseri umani. Le funzioni aziendali di compliance e internal audit potranno passare dall'analisi massiva tradizionale alla valutazione degli esiti degli esami condotti dai sistemi di AI.

### **Parlava anche di investigazioni, procuratori e legislatori...**

Anche loro potranno beneficiare di questi strumenti per accelerare le indagini sui dossier, naturalmente si tratta di verifiche preparatorie, i team umani rimangono un punto di controllo essenziale per assicurare che tutto funzioni e non ci siano violazioni. Quanto ai legislatori, credo l'AI possa aiutarli nel capire se una



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



legge ordinaria rispetti pienamente i diritti costituzionali, per esempio, o anche cose più semplici come le sovrapposizioni fra norme, i buchi legislativi, la scarsa chiarezza di alcuni provvedimenti.

**Torniamo in azienda, cosa comporterà l'adozione dell'intelligenza artificiale per le nuove generazioni di giuristi d'impresa? Sarà necessario per loro acquisire delle competenze diverse rispetto a quelle tradizionalmente richieste agli avvocati?**

Absolutamente sì. Il business si sta evolvendo grazie all'intelligenza artificiale, emergono novità normative, pensiamo ad esempio a quelle sui veicoli a guida autonoma. I più giovani dovranno specializzarsi in diversi ambiti, diventare competenti in nuove materie. Lo stesso si può dire per gli avvocati più senior naturalmente, visto che le aziende e i Paesi stanno investendo moltissimo già oggi in programmi di promozione dell'AI, ambito in cui fanno a gara per raggiungere posizioni di leadership.

**Qualcosa cambierà anche rispetto alle consulenze esterne. Secondo lei sempre più lavoro verrà fatto in house oppure ci si rivolgerà sempre di più a fornitori di servizi legali alternativi?**

Entrambe le cose. Cambierà il modello di servizio all'interno delle aziende, dove ci sarà maggiore specializzazione, e la relazione con gli studi esterni. Quest'ultima si concentrerà, oltre che sugli ambiti di primario interesse per l'azienda ovviamente, sul valore del servizio offerto. Cambierà il modello di *pricing* del servizio dello studio, il prezzo si baserà sul valore aggiunto. Ma non credo che l'AI sostituirà l'utilizzo di legali esterni. Cambierà però il modello di interazione e di collaborazione.

**Si risparmierà con la revisione delle fee di cui parla?**

Non necessariamente, può darsi che l'accelerazione del tempo con cui si eroga il servizio venga considerato tra i fattori ad alto valore aggiunto. Tante volte la partita si gioca sul tempo. È il caso di negoziazioni, contenziosi, mosse



DAHIR ALI

**I PIÙ GIOVANI  
DOVRANNO  
SPECIALIZZARSI  
IN DIVERSI  
AMBITI,  
DIVENTARE  
COMPETENTI IN  
NUOVE MATERIE**

strategiche o transazioni preventive per evitare di andare a litigare in tribunale.

**E i fornitori di servizi legali alternativi? Gli studi non li vedono come competitor... Di contro, un numero maggiore di general counsel inizia ad affidare loro mandati che prima erano destinati alle law firm. Un esempio su tutti, le due diligence...**

Sicuramente sono competitor. Un fornitore di servizi legali alternativi, alla fine, è un esperto di materie legali, altrimenti non sarebbe in grado di interagire e dare valore aggiunto a una direzione interna. È la forma che è cambiata. Al di là delle definizioni, della differenza tra studio legale tradizionale o alternative legal services provider, un giurista guarderà a chi dà il miglior risultato nel minor tempo; chi utilizza l'AI avrà una carta in più. La differenza la farà la tecnologia usata e quanto il professionista sarà in grado di usare la competenza a vantaggio del cliente.

**In che cosa invece l'intelligenza artificiale rende la competenza umana più importante che mai?**

Due parole: etica e legalità. L'AI è uno strumento al servizio dell'essere umano, qualunque facilitazione porti richiede sempre il controllo umano, a garanzia di etica e legalità. La competenza umana sarà sempre fondamentale nell'assicurare che questi strumenti siano votati unicamente all'ottenimento di risultati che facilitano il business senza pregiudicare i nostri valori fondamentali. ■



# INHOUSECOMMUNITY AWARDS SWITZERLAND 2019 THE WINNERS

[SEE THE EVENT PICTURES](#)

*INHOUSECOMMUNITY.IT* CELEBRATED THE EXCELLENCE  
OF THE IN-HOUSE WORLD IN SWITZERLAND





On November 21st, the third edition of the Inhousecommunity Awards Switzerland took place in Lugano, at the LAC museum in collaboration with ACC Europe, the association of corporate counsels. About 160 people attended the event aimed at highlighting the excellence of the in-house legal affairs area in Switzerland.

The evening started with a round table on Innovation in legal services: meet the challenge of tomorrow's law. The speakers were **Dahir Ali** Vice President, General Counsel Asia Middle East and Africa *CNHI International*, **Elmar Büth** General Counsel Supply Chain & Healthcare Business *EMEA 3M*, **Ricardo Cortes-Monroy** Senior Vice President *Nestlé*, **Francesco Di Carlo** Founder and Managing Partner

*FIVELEX Studio Legale*, **Nicola Di Molfetta** Editor-in-Chief *MAG* and *Legalcommunity*, Group Editor-in-Chief *LC Publishing Group* and *Iberian Legal Group*, **Kees Van Ophem** Executive Vice President and Global General Counsel *Fresenius Medical Care*. During the discussion there was high recognition that a new wave of innovation and advancements in technology have been changing the face of the legal sector and will continue to shape the future of the legal profession.

The award ceremony acknowledged the best in-house teams and counsels of the country who stood out in the market showing great skills and abilities in managing complex issues over the last 12 months.

To follow the list of winners.

### In-House Counsel of the Year



Ricardo Cortés-Monroy (Nestlé)

DAHIR ALI - CNH Industrial

ELMAR BÜTH - 3M



**RICARDO CORTÉS-MONROY - Nestlé**  
 A highly regarded lawyer with long-lasting experience in the world's largest food and beverage company. He had been chief legal officer and group general counsel for Nestlé Group since 2010. In recent past he led a highly transformational period for the legal function. In June 2019 he was appointed senior vice president.

DANIEL MORALES - UBS

KEES VAN OPHEM - Fresenius Medical Care

### In-House Team of the Year

3M

CNH INDUSTRIAL

CREDIT SUISSE

HERITAGE B B.V.



**VF CORPORATION**  
 A tight-knit, competent and very skilled team, led by Andrea Casu, vice president and general counsel EMEA. We praise the team for being ready to handle the needs of the business.



From left to right: Marzia Preiti, Elena Montalto, Andrea Maria Casu, Fabio Svizzero, Silvia Sevrandi Acqua (VF Corporation)

### Regulatory Affairs Team of the Year Banking and Finance



Antonio La Verghetta (Credit Suisse)



**CREDIT SUISSE**  
 A team of well-respected skilled professionals that is widely recognized by market operators.

### In-House Team of the Year Banking and Finance



#### CORNÈR BANCA

A team of well-respected skilled attorneys that support the organization in a very effective way. They are always able to manage expectation with a pragmatic and assertive approach.

- CREDIT SUISSE
- EFG INTERNATIONAL
- RAIFFEISEIN BANK
- UBS



Yasmine Quaglia, Nicola Bernardoni (Cornèr Banca)

### In-House Counsel of the Year Industry, Infrastructure and Construction



Elmar Büth (3M)

DAHIR ALI - CNH Industrial



#### ELMAR BÜTH - 3M

He stands among the most respected and knowledgeable counsel in his sector and he understands company needs, and supports business development managing legal risks and challenges.

- LUIGI RANCAN - Mikron
- ISABELL SCHÄUBLE - Implenia
- ISABELLE SCHERER-FRIEDHOFF - Cavotec

### In-House Team of the Year Industry, Infrastructure and Construction

- 3M
- ABB SWITZERLAND



#### CNH INDUSTRIAL

An agile and cohesive team that stands out in particular for its ability to reduce complexity and achieve business goals.

- MIKRON
- SWISS FEDERAL RAILWAYS



From left to right: Alessia Pedrinazzi, Maria Calzolari, Simona Superchi, Dahir Ali, Alessia Attisani, Ylenia Martarello, Laura Cipelletti (CNH Industrial)

### In-House Counsel of the Year Healthcare, Chemical and Pharma



Kees Van Ophem (Fresenius Medical Care)

- ANDREA FERRARI - Takeda
- DR GOTTLIEB A. KELLER - Roche
- SHANNON THYME KLINGER - Novartis
- IVAN KOEN - Merck



**KEES VAN OPHEM - Fresenius Medical Care**  
An internationally experienced professional with in-depth knowledge of the sector. Currently he serves in the roles of executive vice president and global general counsel.



### In-House Team of the Year Healthcare, Chemical and Pharma



From left to right: Salima Fiandaca, Matteo Missaglia, Mariagiulia Alfieri, Luca Rizzi (HELINN HEALTHCARE)

CONTRAD SWISS



**HELINN HEALTHCARE**  
The legal department is very focused in supporting the business and aims to help the business to reach the best results. The team is led by Matteo Missaglia, a lawyer with an outstanding reputation in the Swiss in-house community.

- NOVARTIS
- ROCHE
- TAKEDA

### In-House Counsel of the Year Energy & Trading

MARIA LUISA CARDELLICCHIO  
Aziende Industriali di Lugano



**GRAHAM DONNELL - DITH**  
A legal manager and a highly esteemed professional with an important legal career. He currently is also an executive director of the group and a director on the board of the company's main operating company.

KATIA PEDRAZZINI - Azienda Elettrica Ticinese  
FEDERICO PICCALUGA - Duferco Group  
HANSUELI SALLENBACH - Axpo Group



Graham Donnell (DITH)



### In-House Team of the Year Energy & Trading



**AZIENDA ELETTRICA TICINESE**  
The team led by Katia Pedrazzini is widely recognized by market operators. During the past years they have been involved in many strategic energy projects in relation to wind and hydroelectric power.

AZIENDE INDUSTRIALI DI LUGANO  
DXT COMMODITIES  
DITH  
GE POWER



From left to right: Katia Pedrazzini, Flavia Grassi (Azienda Elettrica Ticinese)

### In-House Counsel of the Year Fashion, Luxury and Design



Nicolas Burgener (Audemars Piguet)



**NICOLAS BURGNER - Audemars Piguet**  
 An outstanding lawyer leading a team that played a key role in supporting the organization to achieve their leading position in the market.

PASCAL GENEAU - Ralph Lauren

ALISON LAZERWITZ - Swarovski

STEFANIA PANIGADA - Dsquared2 Holding (Suisse)

MURIELLE VINCENTI - PRADA Group

### In-House Team of the Year Fashion, Luxury and Design



**ERMENEGILDO ZEGNA**  
 They combine technical skills with strong business understanding. The team is led by Elena Mauri, a highly experienced counsel with an extensive track record in the fashion industry.

LA MARTINA EUROPE

PRADA GROUP

SWAROVSKI

SWATCH GROUP



From left to right: Elena Mauri, Chiara Trani, Luna Bianchi, Elena Fazio (Ermenegildo Zegna)



Rising Star



Luca Marangoni (lastminute.com)

Innovative Leadership



Ford Shanahan (Althea Group)

Thought Leadership



Christian Haitz (HERITAGE B B. V.)



**LUCA MARANGONI** lastminute.com

A very dedicated member of the team who tackles new projects with enthusiasm. He is a trusted resource for the whole organization. A source said: "Though young in age, has proven himself to be very competent and trustworthy".



**FORD SHANAHAN** Althea Group

Leading professional with a solid expertise in managing corporate legal issues and litigation strategies. He stands out for his capacity to generate enthusiasm within the team and his business and legal vision.



**CHRISTIAN HAITZ** HERITAGE B B. V.

He is an inspiring leader within the legal community. At the end of 2018 he conceived and promoted the first legal strategy summit, where the team defined and adjusted its departmental strategy to ensure its alignment with the group's and the business activities' strategies.





# IN HOUSE, la rivoluzione CONTINUA

Questi i grandi  
cambiamenti registrati  
dalle direzioni legali  
aziendali nel corso  
del 2019

di anthony paonita

# S

Se una sola frase potesse riassumere cosa è accaduto quest'anno nel mondo dei servizi legali anglofono, sarebbe una citazione de *Il Gattopardo*, del romanziere siciliano **Giuseppe Tomasi di Lampedusa**: "Tutto deve cambiare perché tutto resti come prima". In superficie, pare che tutto sia rimasto uguale; gli studi legali esistono ancora, così come i clienti e le direzioni legali in house.

Ma dietro questa calma apparente, tutto sta davvero cambiando. La tecnologia sta trasformando i contenziosi e i contratti. Gli studi legali, perlomeno quelli più lungimiranti e in sintonia coi cambiamenti, offrono nuovi servizi. Nuovi player, come i fornitori di servizi legali alternativi, si avvicinano sempre più agli studi legali, mentre altri competitor, come le Big Four, stanno acquisendo una fetta consistente del mercato legale. Il tutto accade mentre incombe lo spettro dell'incertezza politica, tra le guerre commerciali accese dall'amministrazione Trump e la Brexit, finora ritardata. Senza dimenticare gli sforzi legislativi in corso per proteggere la privacy dei dati e frenare l'uso dei dati dei consumatori da parte dei giganti della tecnologia.

Tutte queste dinamiche si manifestano in un contesto in cui le legal operations diventano sempre più rilevanti. Inizialmente le "legal operations" erano terreno battuto da pochi avvocati, quelli con un talento per la matematica e ossessionati dalla riduzione della spesa legale. Tagliare era spesso un imperativo aziendale,

## 2019 IN REVIEW. THE IN-HOUSE revolution CONTINUES

MAG takes a look at the big changes that are transforming legal departments and the practice of law

**EN** If one sentence could sum up legal practice in the English-speaking world this year, it would be this quote from *The Leopard* by the Sicilian novelist **Giuseppe Tomasi di Lampedusa**: "If we want things to stay as they are, things will have to change." On the surface, most things looked the same; law firms still exist, as do their clients and client legal departments.

But below that deceptive calm, everything is indeed changing. Technology is transforming how litigation and contracts are done. Law firms, at least the forward-thinking firms who are attuned to the changes, are offering new services. Newer players, like those service providers, are edging closer toward legal practices, while other entrants, like the Big Four accounting firms, are becoming big players in the legal market as well. And all of this is playing out under the shadow of political uncertainty, between the trade wars initiated by the Trump Administration, and the so-far delayed Brexit by Great Britain. And we almost forgot to mention ongoing legislative efforts to protect data

## LA TECNOLOGIA STA TRASFORMANDO I CONTENZIOSI E I CONTRATTI. GLI STUDI LEGALI, PERLOMENO QUELLI PIÙ LUNGIMIRANTI E IN SINTONIA COI CAMBIAMENTI, OFFRONO NUOVI SERVIZI

ma anche un modo per mostrare ai vertici del gruppo che gli avvocati in fondo al corridoio comprendevano anche il business e l'eterna esigenza di efficientamento operativo. Ora, le legal operations sono diventate un sotto-settore, con una grande organizzazione professionale e star del comparto tra i relatori di conferenze.

Riflettendo su quanto scritto nel corso dell'ultimo anno, *MAG* si è confrontato con gli esperti per dare un'occhiata, più da vicino, a ciò che il 2019 ci ha portato.

### LA POLITICA E LE CONSEGUENZE

Le aziende fanno fatica a capire cosa significherà per loro la Brexit, l'uscita della Gran Bretagna dall'Unione europea. I giuristi d'impresa devono analizzare la forza lavoro che opera in Regno Unito per capire se e come i cittadini Ue di altri Paesi possono continuare a lavorare lì o se devono essere trasferiti. Qual è la conseguenza principale per gli uffici legali e i consulenti esterni? Un carico di lavoro maggiore, secondo **Rees Morrison**, principal di Altman Weil.

Negli Stati Uniti, i sostenitori dei consumatori chiedono una maggiore protezione dei dati simile al Regolamento generale sulla protezione dei dati (GDPR) dell'Ue. Finora, solo la California ha risposto all'appello con una legislazione simile, la California Consumer Privacy Act (CCPA), che entra in vigore dal 1° gennaio 2020. Microsoft ha recentemente annunciato che, a causa dell'influenza della California e del CCPA, estenderà la protezione della privacy dei dati a tutti i 50 stati degli Stati Uniti.

### NUOVI PLAYER, NUOVI RUOLI

Fornitori di servizi legali alternativi come Axiom e UnitedLex continuano a farsi strada nel mercato legale, svolgendo compiti e assumendo

privacy and rein in the tech giants' use of consumer data.

All of this in coming together under the umbrella of legal operations. At first "legal ops" were the province of a few lawyers who have a talent for math and were obsessed with trimming legal spending. Doing so was often a corporate imperative, but it also showed C-suite executives that the lawyers down the hall also understood the business and the eternal need to do more work efficiently. Now, legal ops have turned into a sub-industry, with a large professional organization and industry stars on the conference circuit. Legal ops have reached the point that having an ops group in the department is a best practice.

We've thought about what we've done this year and talked to the experts. Let's take a closer look at what the year has brought us.

## TECHNOLOGY IS TRANSFORMING HOW LITIGATION AND CONTRACTS ARE DONE. LAW FIRMS, AT LEAST THE FORWARD-THINKING FIRMS WHO ARE ATTUNED TO THE CHANGES, ARE OFFERING NEW SERVICES

### POLITICS AND THEIR CONSEQUENCES

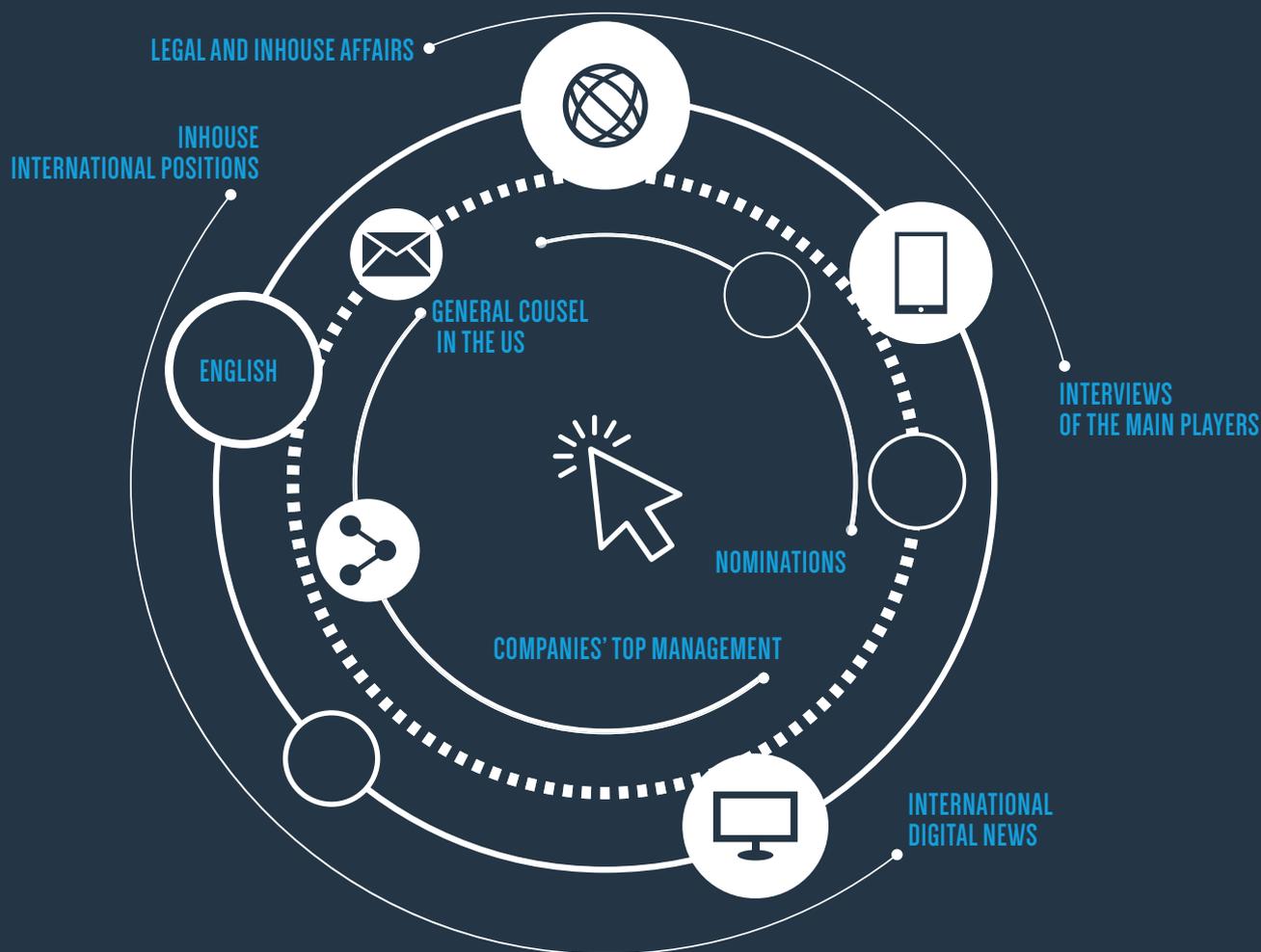
Companies are struggling to figure out what Brexit, Great Britain's exit from the European Union, means for them. Their lawyers have to look at their labor force in Britain to see whether and how current EU citizens from other nations can continue to work in the UK, or whether they need to be relocated. The main consequence for legal departments and outside counsel? A bigger workload, says **Rees Morrison**, the principal of General Counsel Metrics in Princeton, New Jersey.

In the United States, consumers advocates are calling for greater data protection akin to the EU's General Data Protection Regulation (GDPR). So far, only California has answered the call with similar legislation, the California Consumer Privacy Act, which takes effect on New Year's Day.



# 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)

ruoli una volta svolti esclusivamente da studi e uffici legali. Ma la vera sfida per gli attori tradizionali viene dalle Big Four, che combinano le capacità tecnologiche dei fornitori di servizi legali alternativi alle conoscenze e alle abilità commerciali e di contabilità. Thomson Reuters riporta che il 23% dei grandi studi legali ha dichiarato di aver concorso e perso mandati contro le Big Four nell'ultimo anno.

«Le Big Four e le loro divisioni, le law companies, le legal tech e le aziende basate sui centri di costo stanno risalendo i gradini della scala del mercato», spiega **Susan Hackett**, ceo di Legal Executive Leadership ed ex general counsel della Association of Corporate Counsel. «Tutto a scapito delle pratiche tradizionali», aggiunge.

## TECNOLOGIA CHE PENSA. LA RIVOLUZIONE DELL'AI

La tecnologia ha svolto un ruolo importante nell'avanzamento dei dipartimenti legali, che hanno assunto funzioni una volta affidate agli studi esterni. La fatturazione elettronica, ad esempio, ha permesso alle direzioni legal di accedere ai dati dello studio legale sulla gestione dei mandati e gli addebiti per ciascuna funzione e servizio, praticamente centesimo per centesimo.

Nel 2019, c'è stata un'altra rivoluzione, grazie ai progressi dell'intelligenza artificiale (AI) o dell'apprendimento automatico. Invece di setacciare i documenti processuali dei contenziosi utilizzando parole chiave, l'AI consente ai ricercatori di interrogare serie di

---

LE BIG FOUR, LE PRATICHE GESTITE, LE LAW COMPANIES, LE LEGAL TECH E LE AZIENDE BASATE SUI CENTRI DI COSTO STANNO RISALENDI I GRADINI DELLA SCALA DEL MERCATO

And Microsoft recently announced that because of California's influence and the CCPA, it will extend data privacy protections to all 50 states in the US.

---

## THE BIG FOUR AND MANAGED PRACTICES, LAW COMPANIES, FINANCED TECH VENTURES, COST CENTER-BASED BUSINESSES ALL ARE MOVING INTO AND UP THE LADDER IN THE MARKET

### NEW PLAYERS, NEW ROLES

Alternative legal service providers such as Axiom and UnitedLex continue to make inroads into the legal market, performing tasks and taking on roles once exclusively performed by law firms and legal departments. But the real challenge to the traditional players comes from the Big Four accounting firms, which combine not only the tech capabilities of the UnitedLex type supplier, but also the business knowledge and accounting chops. An all-in-one kind of service, in other words. Thomson Reuters reports that 23 percent of large law firms say that they have competed and lost business to the Big Four in the past year.

«The Big Four and managed practices, law companies, financed tech ventures, cost center-based businesses all are moving into and up the ladder in the market», says Susan Hackett, CEO of Legal Executive Leadership, LLC, and the former general counsel of the Association of Corporate Counsel. «It's at the expense of the traditional practices». These newer entities are leading to a change in state lawyer licensing, too, she says, allowing these hybrid forms of companies and practices to practice law.

### TECH THAT THINKS—THE AI REVOLUTION

Technology has played a major role in how legal departments have advanced and taken over functions they once farmed out to outside law firms. Electronic billing, for example, gave them access to law firm data about who staffed their matters and how much they were being charged for each function and service, practically down to the last pencil and legal pad.

## INIZIAMO A VEDERE UNA COMUNITÀ DI PROFESSIONISTI DELLE LEGAL OPERATIONS, CHE SI SVILUPPA ATTRAVERSO LA TECNOLOGIA E LA GESTIONE DEI FORNITORI E PROGETTI

documenti utilizzando linguaggi naturali. Perché le direzioni legali dovrebbero essere inclini a farlo? L'intelligenza artificiale esegue attività ripetitive più velocemente e in modo più economico. Inoltre, ha il potenziale di ridurre gli organici, sia di associate negli studi legali, sia di fornitori di servizi legali che forniscono supporto per attività di e-discovery.

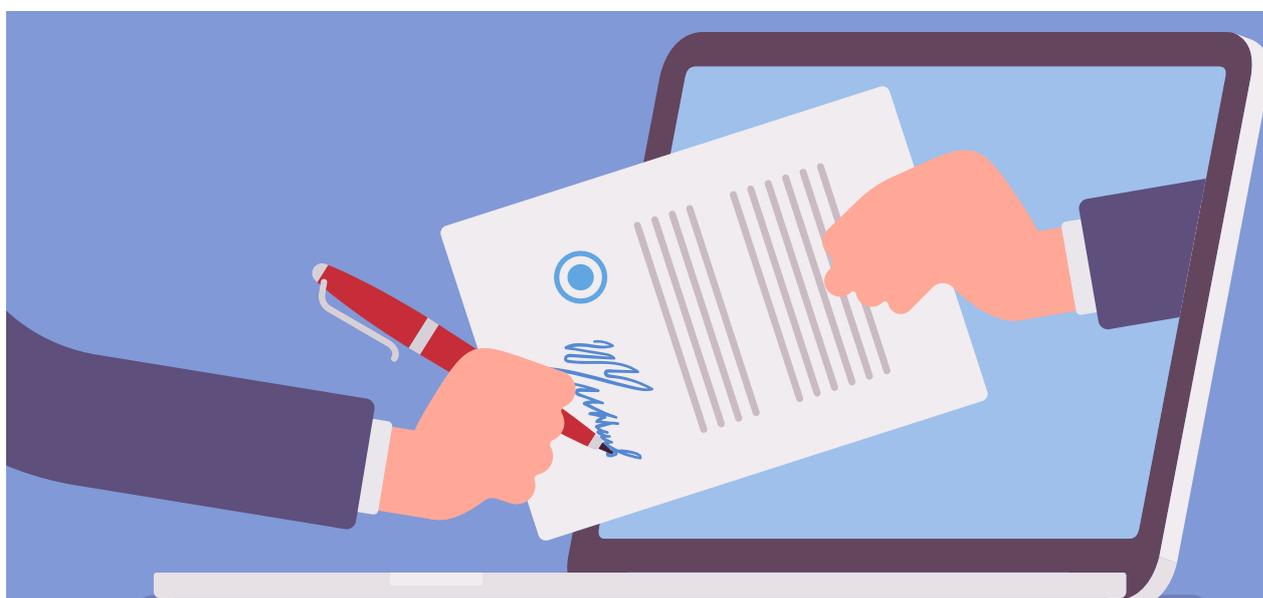
Sembra facile, ma c'è un aspetto negativo. Qualsiasi software AI richiede mesi prima che impari a pensare. User e consulenti devono inserire scrupolosamente i termini e condurre dei test prima che il sistema sia in grado di fare ciò che il dipartimento o l'azienda vuole che faccia.

«I dipartimenti legali stanno capendo che gli algoritmi di apprendimento automatico sono lontani dal Santo Graal, come era stato promesso», afferma Morrison. «La bolla del mercato dell'AI nel comparto legale potrebbe sgonfiarsi considerando la realtà», continua.

In 2019, another revolution really got serious, supplied by advances in artificial intelligence (AI), or machine learning. Instead of sifting through litigation discovery documents by using key words, AI permits researchers to query batches of documents using natural languages. Why are legal departments keen to do this? AI holds out the promise of doing repetitive chores faster, and cheaper. It also has the potential to reduce head count, either of law firm associates, or of legal services providers who provide electronic discovery support.

## WE'RE STARTING TO SEE A COMMUNITY OF LEGAL OPS PEOPLE DEVELOPING ACROSS TECH COMMERCIAL/ VENDOR MANAGEMENT AND PROJECT MANAGEMENT

It all sounds easy, but there is a downside. Any decent AI function takes months to learn how to think. Users and consultants have to painstakingly enter terms and work through tests before the system can do what the department or firm wants it to do. «Law departments are realizing that machine learning





LEGALCOMMUNITY  

---

AWARDS

# IP&TMT

8° edizione

**SAVE THE DATE**

Giovedì 14 maggio 2020 • 19.15

Milano

**#LcTaxAwards**



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

## LA TRASFORMAZIONE DELLE LEGAL OPERATIONS CONTINUA

Un trend stabile e inarrestabile anche nel 2019. Altre direzioni legali aziendali stanno incorporando professionisti delle legal operations. La membership di Cloc (Corporate Legal Operations Consortium) è arrivata a 2.300 iscritti. E la scorsa estate, con una mossa che ha fatto discutere i giuristi, l'associazione ha aperto la membership ai professionisti degli studi legali; in precedenza, l'adesione era limitata agli avvocati in house.

Gli studi legali stanno cercando di migliorare la commercializzazione, o meglio, i servizi ai clienti. Eversheds, per esempio, organizza incontri in tutto il mondo per general counsel affinché ci sia scambio di opinioni e offre formazione e supporto alle direzioni legali aziendali. La mega-firm Baker & McKenzie ha fatto un ulteriore passo avanti, arruolando, l'anno scorso, il guru delle legal operations **David Cambria** dal colosso alimentare Archer Daniel Midlands. Quest'anno, lo studio lo ha promosso head of services, e presiede un team di oltre 600 professionisti.

Gli avvocati specializzati nelle legal operations accolgono con favore l'idea di aprire la professione ad altre discipline. «Iniziamo a vedere una comunità di professionisti delle legal operations, che si sviluppa attraverso la tecnologia e la gestione dei fornitori e progetti», conclude **Neil Wilson**, head of legal vendor management di BT. «Alcuni di questi ruoli vengono ricoperti dagli avvocati (ed è sbagliato a mio avviso visto che il set di competenze e le esperienze sono molto differenti) ma anche da "non avvocati". La funzione in house ha bisogno proprio di queste persone per evolversi», conclude.

La dichiarazione di Wilson si applica probabilmente alla professione legale nel suo insieme e alle direzioni legali interne in particolare. E riassume abbastanza bene ciò che è accaduto nel 2019. Una professione che a un primo sguardo appare ingannevolmente la stessa, sta cambiando profondamente ed enormemente nel tentativo di sopravvivere e crescere. ▣

algorithms are far from the Holy Grail as had been promised», says consultant Morrison. «The overhyped market for "legal AI" may be cooling as reality sets in».

## THE OPS TRANSFORMATION CONTINUES

This is a continuing trend, and in 2019 there was no stopping it. More corporate legal departments hired legal operations professionals. The membership of CLOC, the Corporate Legal Operations Consortium, now stands at 2,300. And in a controversial move this past summer, the group permitted professionals from law firms to join; previously, membership was limited to corporate legal departments

Law firms have been trying to better market their services to clients. The UK firm Eversheds, for example, conducts get-togethers around the globe for general counsel to exchange views, and it also provides training and support for legal departments. But the megafirm Baker & McKenzie went one step further, poaching longtime operations guru **David Cambria** from his post at the food company Archer Daniel Midlands last year. This year, the firm promoted him to head of services, where he presides over more than 600 professionals.

Veteran ops lawyers welcome opening up their profession to other disciplines. "We're starting to see a community of legal ops people developing across tech commercial/vendor management and project management," says Neil Wilson, BT's head of legal vendor management. "Some of these roles are being undertaken by lawyers (which is often wrong in my view as the behaviours and skill sets are very different) but there are also plenty of nonlawyers coming to the fore. The in-house function," he continues, "needs these people in order to evolve."

Wilson's statement probably applies to the legal profession as a whole, and in-house departments in particular. And it pretty sums up what 2019 was all about, a profession that looked deceptively the same from the outside but is undergoing vast changes beneath the surface in an effort to survive and prosper. ▣

SFOGLIA LA FOTOGALLERY



# SAVE THE BRAND 2019 I VINCITORI

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





Sono una trentina gli imprenditori italiani premiati al Save the Brand 2019 nei settori fashion, food e furniture (3F), evento alla sesta edizione, organizzato da LC Publishing Group al Four Seasons di Milano, a cui hanno partecipato oltre 300 persone della business community.

Sono state celebrate le realtà italiane delle "3F" che si sono distinte per il valore che negli anni sono riuscite a costruire intorno al marchio, individuate sia dalla redazione delle testate di LC Publishing Group e attraverso la ricerca "Fashion, Food, Furniture Brands - Il valore dei marchi delle aziende 3F", condotta per LC Publishing Group da ICM Advisors. Oltre alla performance economica, gli elementi analizzati includono l'innovazione, il livello di internazionalizzazione, le strategie di branding e comunicazione, l'apertura del capitale a investitori, la capacità e la velocità di cogliere i trend della domanda e la sostenibilità.

La serata di gala si è aperta con la tavola rotonda "Made in Italy e private equity, l'unione dell'eccellenza" introdotta da **Christina Fontana**, head of fashion and luxury Europe Alibaba Group e alla quale hanno partecipato **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 Birrifico Agricolo Baladin, **Stefania Radoccia**, managing partner EY Tax and Law, **Michele Zanella**, co-fondatore e general manager Obag.

Al termine sono stati conferiti i seguenti premi con relative motivazioni:

Brand Hero 2019



Gian Luca Rana, Amministratore Delegato (Pastificio Rana)



**PASTIFICIO RANA**

Da più di trent'anni alla guida del pastificio, ha sviluppato una strategia di innovazione e internazionalizzazione che ha portato il gruppo a essere protagonista mondiale della pasta fresca.

Best Practice Innovazione di Processo



**CEDRAL TASSONI**

La storica azienda, nata 226 anni fa e guidata oggi dalla quarta generazione, ha investito nell'ammmodernamento ed efficientamento produttivo per rimanere totalmente italiana.



Michela Redini, Presidente (Cedral Tassoni)

Best Practice Sviluppo Internazionale



Francesco Pecorino, Fondatore (Gustibus Alimentari)



**GUSTIBUS ALIMENTARI**

Con prodotti di alta qualità l'azienda ha consolidato la presenza nel Paese e ha conquistato quote di mercato all'estero.

## Best Practice Industrializzazione

**AGROITTICA LOMBARDA**

L'azienda ha acquisito e risanato il marchio Fjord diversificando l'offerta e confermandosi punta di diamante del mercato ittico italiano.



Carla Sora, Direttore Generale (Agroittica Lombarda)

## Best Practice Brand Experience



Da sinistra: Barbara Cimmino (Yamamay), Elena Riva (Panino Giusto)

**YAMAMAY**

Ha fatto il suo ingresso nel food retail con il partner Panino Giusto nel nuovo store di Piazza Cordusio a Milano.

## Rising Star – Fashion

**THE BESPOKE DUDES EYEWEAR**

Il brand si fonda sui concetti di tradizione e di sartorialità 'Made in Italy', avvalendosi di artigiani italiani. In pochi anni hanno raggiunto gli store di tutto il mondo.



Andrea Viganò, Fondatore (The Bespoke Dudes Eyewear)

Rising Star – Food



Luigi Della Monica, Fondatore (Armatore)



**ARMATORE**

Il brand basato su artigianalità, qualità, sostenibilità e innovazione, in pochi mesi, ha portato le referenze in tante cucine stellate e sugli scaffali di boutique store.

Best Practice Marketing & Distribuzione



**MASI AGRICOLA**

Ha portato anche all'estero il progetto di ospitalità e di cultura e sviluppato con Masi Wine Experience un circuito esperienziale legato al vino.



Da sinistra: Sandro Boscaini e Raffaele Boscaini (Masi Agricola)

Best Practice Visione Strategica



Patrizia Pallottino ritira per Mattia Noberasco (Noberasco)



**NOBERASCO**

L'azienda ligure, alla quarta generazione, in cinque anni ha raddoppiato il fatturato e consolidato il canale retail con l'apertura, nel 2019, del sesto monomarca.

## Best Practice Turnaround



## CAFFÈ MAURO

Dopo il turnaround lo storico marchio made in Italy è tornato a crescere con risultati positivi. La strategia prevede finanziamenti mirati allo sviluppo ulteriore dei mercati esteri e del retail.



Fabrizio Capua, Presidente e Amministratore Delegato (Caffè Mauro)

## Performance Economico Finanziaria



Ivano Fistani, Fondatore (Arredo3)



## ARREDO3

L'azienda è cresciuta costantemente negli anni diversificando l'offerta.



## Finanza per la Crescita



Piero Iacomoni, Fondatore e Presidente (Monnalisa)



### MONNALISA

L'azienda, icona nell'abbigliamento per l'infanzia di alta gamma, si è quotata nel 2018 e ha recentemente investito nel nuovo stabilimento e pianificato un ulteriore impulso sulla distribuzione retail e online.

## Best Practice Valorizzazione Materie Prime



### SALUMI PASINI

La terza generazione ha investito nello sviluppo del brand di salumi di alta qualità e nell'e-commerce per portare i prodotti della tradizione italiana in tutto il mondo.



Daniela Pasini (Salumi Pasini)



## Sostenibilità e Attenzione alla Salute



### GALBUSERA

Ha integrato nel marchio la filosofia "percorso salute" con la scelta di ingredienti sani per tutte le linee di prodotto.



Alessandro Pittaluga, Amministratore Delegato (Galbusera)

## Best Practice Crescita all'Estero



Marco Negro Marcigaglia, Amministratore Delegato (The Bridge)



### THE BRIDGE

Ha consolidato la presenza su mercati esteri europei ed extra europei con nuovi sbocchi sul mercato Usa.

## Innovazione di Prodotto



### ZERBINATI

Ha ampliato la gamma di prodotti bio e gluten-free con l'introduzione di nuove referenze.



Simone Zerbinati, General Manager (Zerbinati)

### Best Practice Internazionalizzazione



Massimo Manelli, Amministratore Delegato (Gruppo Snaidero)



#### GRUPPO SNAIDERO

L'azienda ha consolidato la presenza in Cina con l'obiettivo di distribuire le cucine sui canali retail e contract iniziando da quattro nuovi flagship.

### Best Practice Innovazione di Vendita



#### FRANTOIO MURAGLIA

Con gli orci in ceramica ha trasformato il prodotto da commodity a specialità e negli ultimi anni ha investito nello sviluppo digitale per integrare la vendita offline con l'online.



Savino Muraglia, Managing Director (Frantoio Muraglia)

### Best Practice Innovazione di Marketing



Massimo Gianolli, Presidente e Amministratore Delegato (La Collina dei Ciliegi)



#### LA COLLINA DEI CILIEGI

L'azienda veneta ha investito in una nuova veste grafica dei prodotti per riflettere i valori del brand.

## Performance Economico Finanziaria

**LAURETANA**

Il brand di acqua è cresciuto costantemente negli anni affacciandosi anche a nuovi mercati.



Antonio Pola, Amministratore Delegato (Lauretana)



## Crescita del Fatturato del Branded Business

**GGR**

L'azienda ha registrato un incremento di fatturato puntando sulla qualità di prodotto e sulla riconoscibilità del brand.



Sofia Rossi (GGR)

## Best Practice Crescita e Sviluppo Internazionale



Michele Zanella, Co-Fondatore e General Manager (O bag)



### O BAG

Dopo il consolidato ampliamento della rete monomarca nel nostro Paese, il brand padovano conferma la crescita di prodotto rivolgendosi ai mercati internazionali.



## Best Practice Finanza per la Crescita



Stefano Cazzaniga, Amministratore Delegato (Interni)



### INTERNI

Presente da 85 anni, con una capillare distribuzione e partnership internazionali, l'azienda ha aperto il capitale nell'ottica di voler ulteriormente crescere e svilupparsi sul mercato.

## Best Practice Prodotti Innovativi

**ACETAIA GIUSTI**

La realtà modenese dell'aceto balsamico ha lanciato sul mercato nuovi prodotti, tra cui una linea di referenze biologiche e il vermouth.



Claudio Stefani Giusti, Amministratore Delegato (Acetaia Giusti)

## Best Practice Brand Storico



Giovanni Bindella (Panarello)

**PANARELLO**

La realtà dolciaria genovese ha superato i 130 anni contraddistinti dalla ricerca nel prodotto e nella distribuzione, con il recente e significativo ingresso nel mercato Usa.

## Best Practice Investimento e Sostenibilità

**PASTIFICIO FELICETTI**

Profondamente legata al territorio è una delle prime realtà industriali a puntare sul biologico e produrre pasta, da oltre cent'anni, sulle Dolomiti. Con il nuovo stabilimento sostenibile si prepara a moltiplicare produzione e fatturato.



Riccardo Felicetti, Amministratore Delegato (Pastificio Felicetti)

Best Practice Cultura della Birra



Teo Musso, Fondatore e Mastro Birraio (Birrificio Agricolo Baladin)



**BIRRIFICIO AGRICOLO BALADIN**

Il birrificio agricolo, capostipite del movimento della birra artigianale italiana, ha un controllo della filiera dalla terra alla tavola. Coltiva oltre l'85% della materia prima, realizza la bevanda, la distribuisce e la somministra.

Sostenibilità e Attenzione alla Salute



**PALUANI**

Ha incrementato le referenze prodotto inserendo nella gamma panettoni e pandori biologici, senza glutine e vegani.



Diego Romanini, Direttore Generale (Paluani)



# 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



# IL 2020 DEI MERCATI: tre macro-temi da tenere d'occhio

di Laura Morelli

Il 2019 sarà un anno difficile da dimenticare per chi lavora nel mondo della finanza e in particolare sui mercati. L'economia globale ha infatti visto un significativo rallentamento, con la crescita che è scesa al 3%, il dato più basso dalla crisi finanziaria del 2008. I tassi ai minimi storici e la contrazione dei rendimenti hanno avuto effetti anche al di fuori delle borse. Questo rallentamento, che ha colpito quasi tre quarti dell'economia mondiale, è dovuto a fattori quali la tensione commerciale tra Stati Uniti e Cina, le crisi economiche in vari paesi nel mondo (Argentina, Turchia, Venezuela, ecc.), le difficoltà del settore automobilistico europeo e le incertezze legate alla Brexit. Sullo sfondo, lo spettro della recessione.

Ora la domanda che tutti si pongono è: cosa ci riserverà il 2020?

Le stime di crescita non solo floride: Dws prevede un ristagno della crescita economica globale

sui livelli del 2019 (3,1%) e un rallentamento all'1,6% dal 2,2% negli Usa e allo 0,9% dall'1,1% per l'Eurozona. Nell'attesa di iniziare il nuovo anno e capire cosa succederà, ecco quali sono i tre aspetti che potrebbero influenzare di più il 2020.

## 1 LA GUERRA COMMERCIALE USA - CINA

A colpi di dazi, Cina e Usa hanno portato avanti una guerra commerciale che ha avuto effetti globali. Le esportazioni sono scese di 53 miliardi (Cina-Usa) e di 33 miliardi di dollari (Usa-Cina). Per Ubs, un accordo generale per risolvere la controversia metterebbe nuovamente in moto il ciclo produttivo globale, ma, osserva Candriam, anche se domani tra i presidenti di Usa e Cina, **Donald Trump** e **Xi Jinping**, si raggiungesse una tregua, è improbabile che l'incertezza generata si dissolva rapidamente. Tutto si vedrà, forse, dai risultati delle elezioni presidenziali statunitensi di novembre 2020,

che potrebbero porre le basi per cambiamenti radicali nella politica economica nazionale e nella regolamentazione interna.

## 2 STIMOLI FISCALI NELL'UNIONE EUROPEA

Le premesse per il nuovo anno non sono buone: in pochi trimestri la crescita europea ha subito un notevole rallentamento passando dal 3% circa di fine 2017, ad appena l'1% dell'autunno 2019. La causa è da ravvisarsi in un mix di fattori congiunturali e strutturali «ma la maggior parte del calo, soprattutto in Germania, proviene dall'esterno: la domanda interna ha retto piuttosto bene», osserva **Florence Pisani**, global head of economic research di Candriam. Dato il limitato margine di manovra monetaria, per ridare slancio alla crescita diventa necessario modificare l'orientamento della politica di bilancio e promuovere stimoli fiscali.

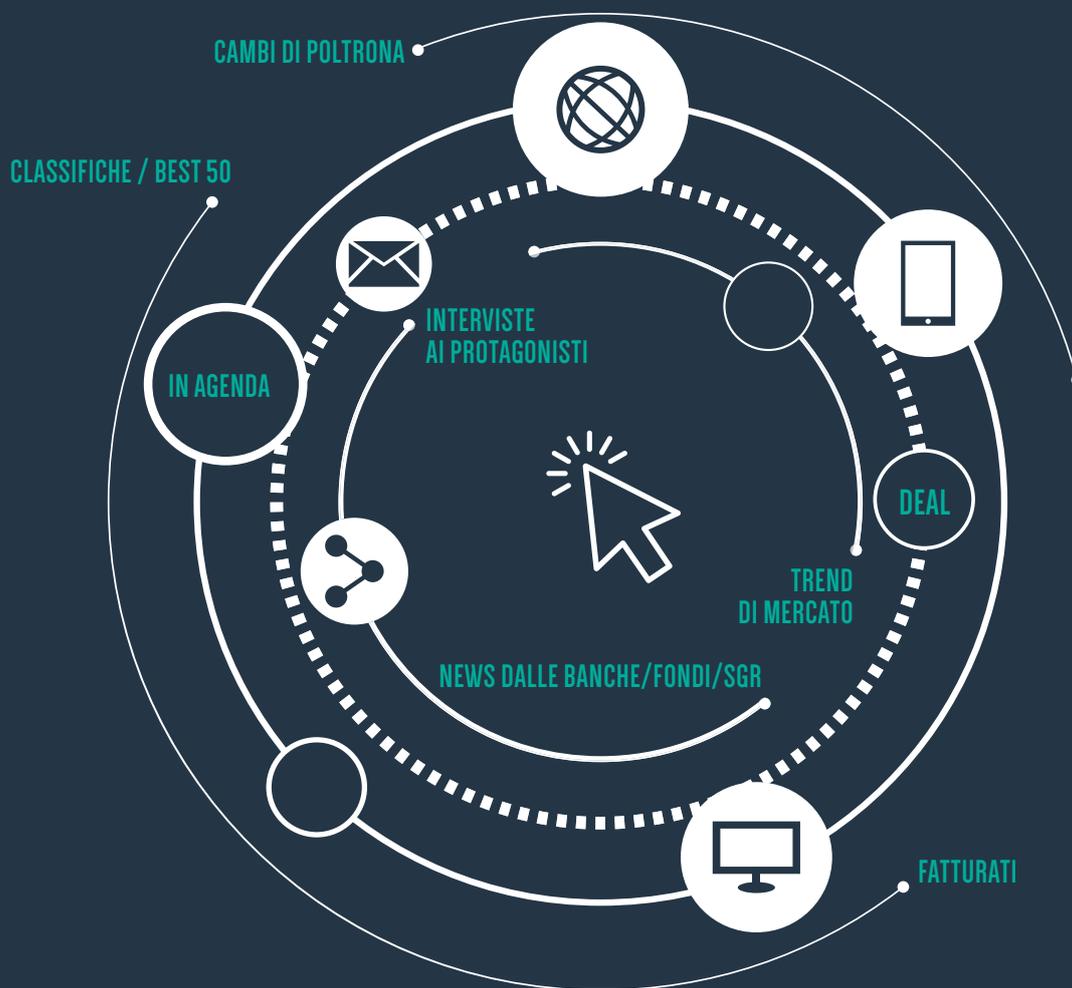
## 3 IL CLIMA

I cambiamenti climatici stanno orientando sempre di più le scelte degli investitori, sia sul mercato sia fuori. Solo in Italia, ha stimato Banca Imi, l'emissione di green bond è aumentata rapidamente nel 2019 raggiungendo a oggi un importo totale di 5,4 miliardi. E il trend è chiaro. Anche perché è in questa direzione che sembra andare perfino la politica, almeno quella europea. Il nuovo presidente della Commissione europea, **Ursula Von der Leyen**, si è data cento giorni per concludere un *green deal* e fare dell'Europa il primo continente a raggiungere la neutralità climatica entro il 2050, con un piano di investimenti da mille miliardi. 🌱



# 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)



# LA FINANZA ITALIANA DEL 2019...

## DALLA A ALLA Z

Sarebbe dovuto essere l'anno peggiore, e invece in qualche modo il 2019 ha retto. Sul fronte investment banking, almeno. Ma anche sul mercato, in particolare quello delle piccole e medie imprese. Sullo sfondo la guerra commerciale Usa-Cina, la Brexit e l'instabilità politica. Ecco l'ABC della finanza italiana nel 2019, con le parole chiave che hanno caratterizzato l'anno

di laura morelli





## ADVISOR

L'm&a nel 2019 ha tutte le caratteristiche di una medaglia a due facce: su un lato c'è il numero delle operazioni, sull'altro il valore. Stando infatti al report sul mercato m&a di Kpmg, nei primi nove mesi 2019 sul mercato italiano si sono registrate circa 740 operazioni di fusione e acquisizione, in crescita del 18,4% rispetto alle 626 del 2018. Il controvalore complessivo è però inferiore all'anno scorso: 32 miliardi contro i 38 miliardi del 2018, a causa soprattutto della carenza di big deal. Sebbene il valore totale non includa le operazioni realizzate dopo settembre, come l'acquisizione di Ice per circa 700 milioni, il filo conduttore che ha dato la direzione all'm&a quest'anno resta sostanzialmente lo stesso: le piccole e medie imprese. Sono state infatti 381 le operazioni finalizzate tra società italiane, con un incremento del 23% rispetto al dato di dodici mesi fa, che già rappresentava un record. Con loro, il comparto è stato trainato anche dai private equity (vedi lettera P) che hanno investito oltre 8 miliardi.

Cosa c'entra tutto questo nella lettera A? C'entra, perché sono gli advisor finanziari che hanno mosso le fila di tutte queste operazioni. A emergere quest'anno sono stati i consulenti che hanno saputo intercettare questo attivismo delle pmi. Ed ecco che in cima ai ranking dei consulenti per volume di operazioni (dati dal gennaio al 26 novembre 2019) troviamo tre delle quattro Big Four, cioè Pwc (45 deal), Kpmg (39) e Deloitte (34). Se consideriamo il valore, il primo della classe è Mediobanca, con 32 operazioni per quasi 14 miliardi, seguita da Goldman Sachs (sette deal per 10 miliardi) e Kpmg (8,4 miliardi).

ADVISOR M&A			
PER VALORE DI OPERAZIONI			
#	House	Value (eur m)	No. of Deals
1	<b>Mediobanca</b>	<b>13,708</b>	32
2	<b>Goldman Sachs</b>	<b>10,673</b>	7
3	<b>KPMG</b>	<b>8,467</b>	39
4	<b>Banca IMI/Intesa Sanpaolo</b>	<b>6,714</b>	11
5	<b>EQUITA</b>	<b>6,557</b>	8
6	<b>Bank of America</b>	<b>6,343</b>	6
7	<b>UBS Investment Bank</b>	<b>6,294</b>	8
8	<b>PwC</b>	<b>5,745</b>	45
9	<b>Rothschild &amp; Co</b>	<b>4,860</b>	23
10	<b>JPMorgan</b>	<b>4,044</b>	6

*Fonte: Mergermarket (dal 1 gennaio 2019 al 26 novembre 2019)*

ADVISOR M&A			
PER VOLUME DI OPERAZIONI			
#	House	Value (EUR M)	No. of Deals
1	<b>PwC</b>	5,745	<b>45</b>
2	<b>KPMG</b>	8,467	<b>39</b>
3	<b>Deloitte</b>	1,762	<b>34</b>
4	<b>Mediobanca</b>	13,708	<b>32</b>
5	<b>UniCredit Group</b>	2,228	<b>27</b>
6	<b>Rothschild &amp; Co</b>	4,86	<b>23</b>
7	<b>Vitale &amp; Co.</b>	2,017	<b>22</b>
8	<b>EY</b>	421	<b>22</b>
9	<b>Fineurop Soditic</b>	855	<b>15</b>
10	<b>Lazard</b>	3,17	<b>13</b>

*Fonte: Mergermarket (dal 1 gennaio 2019 al 26 novembre 2019)*



## BANCHE

È uno dei comparti finanziari che più sta risentendo dell'evoluzione economico-finanziaria in atto. Ecco cinque driver che quest'anno hanno guidato le strategie dei vari player (e che continueranno a farlo anche nei prossimi anni).

- **Redditività:** È lo spauracchio dell'era moderna. Un report di Oliver Wyman stima che nei prossimi cinque anni la media delle banche italiane vedrà una riduzione dei ricavi, in termini di margine di intermediazione, del 10%. A pesare saranno i tassi d'interessi zero della Bce e la compressione della redditività degli impieghi.
- **Razionalizzazione:** Per cercare di recuperare più redditività possibile, si razionalizza. Cosa? Le partecipazioni – Unicredit ad esempio ha ceduto le quote di Fineco e Mediobanca incassando quasi 2 miliardi – e le attività di business: c'è chi punta sulla banca commerciale (Intesa Sanpaolo), sul wealth management (Mediobanca) o sul corporate e investment banking (Mediobanca, Ubi Banca).
- **Costi:** Assieme alla redditività, ciò che non fa dormire la notte è il taglio dei costi. In Italia gli istituti più rilevanti quali Intesa Sanpaolo e Unicredit viaggiano a un rapporto costi/ricavi attorno al 50%, mentre il complesso delle banche vede il cost/income ratio al 64% alla data di fine 2018. Per Oliver Wyman le banche italiane dovranno ridurre per il 2024 le base dei costi di circa 5 miliardi di euro, cioè circa 70mila risorse e 7mila filiali.
- **Derisking:** Lo stock di Npl è diminuito di 9,06 miliardi di euro quest'anno rispetto al 31 dicembre 2018, l'Npl ratio lordo è sceso al 7,9% dal 9,5 % di dicembre 2018 e quello netto al 3,9% dal 4,6% di fine 2018. Ora tocca agli Utp. (Per approfondimenti si veda lettera U).
- **Tecnologia:** Blockchain, intelligenza artificiale, big data e open banking. Queste le tecnologie più dirompenti che stanno cambiando tanto il business, i pagamenti ad esempio, quanto l'organizzazione interna.



## CONSOLIDAMENTO

Il trend ha coinvolto, e lo farà anche in futuro, numerosi player di diversi comparti finanziari, ecco alcuni fra i principali:

**Banche** ▶ Tema ricorrente dopo la fusione tra Banco Popolare e Banca Popolare di Milano nel 2016 e andamento auspicato dalle autorità di vigilanza, Bankitalia in primis. Quest'anno attrice del consolidamento è stata Bper, che ha acquisito Unipol Banca e Banco di Sardegna, e le Bcc, mentre tra i dossier emersi si ricordano la fusione tra Banco Bpm e Ubi Banca e quella tra Unicredit e una fra Societe Generale e Commerzbank. Sul mercato restano in cerca di un partner Mps e Banca Carige e anche Depobank.

**Sgr** ▶ Anche le sgr, soprattutto quelle del mondo private capital, debito ed energia, si stanno consolidando. Qualche esempio? A ottobre Green Arrow Capital ha rilevato da Quercus Investment Partners i fondi specializzati nelle infrastrutture energetiche rinnovabili mentre Dea Capital ha acquisito il 38,82% di Quaestio Holding per 14,1 milioni euro e il ramo Npl di Quaestio sgr, comprendente la gestione dei fondi Atlante e Italian Recovery Fund, per 12,2 milioni. Contestualmente Ethica Group, gruppo attivo nel settore advisory m&a e debt e investimenti in club deal, sarebbe al lavoro per aggiudicarsi Principia sgr.

**Servicer** ▶ Ad aprire le danze è stato Cerved, che ha messo sul mercato la divisione Cerved Credit Management, per la quale in lizza ci sarebbero Intrum, doValue e Credito Fondiario. Quest'ultimo è stato in trattativa per una joint venture con Banca Ifis, poi sfumata. A ballare sarebbe anche Prelios, il cui azionista di maggioranza starebbe valutando come valorizzare la partecipazione.



Due accezioni:

### **Restructuring**

Anche nel 2019, come negli ultimi tre anni, il comparto del restructuring non ha avuto tregua. Ci sono i 160 dossier pubblici indicati dal decreto Salva imprese (Ilva, Alitalia, Whirlpool, Mercatone Uno, ecc) e le società private in cui sono intervenuti player italiani o esteri.

Fra le operazioni più significative si ricordano:

- [L'acquisizione della maggioranza di Ceramiche Ricchetti da parte del fondo QuattroR;](#)
- [L'acquisizione del 60% di Trussardi da parte di QuattroR;](#)
- [Il passaggio di Roberto Cavalli al gruppo di Dubai Damac;](#)
- [L'ingresso di Giordano Emendatori e di Spes in Pernigotti e la cessione della divisione gelati a Charterhouse](#)
- [La ristrutturazione finanziaria e societaria di Bialetti da parte di Och-Ziff Capital Management e le banche creditrici;](#)
- [La ristrutturazione di Trevi - Finanziaria Industriale](#)
- [Il rilancio di Astaldi nell'ambito del polo delle costruzioni Progetto Italia](#)

Sul tema, MAG ha intervistato **Alessio De Comite**, partner di Rothschild & Co.

### **Quest'anno il mercato ha visto diverse operazioni di restructuring e tutte diverse. Nel complesso che andamento ha avuto il comparto quest'anno in Italia? Quali sono i trend che lo hanno caratterizzato?**

Nel 2019 il mercato del restructuring è stato caratterizzato da un elevato numero di operazioni di distressed M&A, che hanno visto l'ingresso di nuovi investitori o di nuovi azionisti con immissione di risorse finanziarie a fronte del riequilibrio della struttura finanziaria delle società target.

In genere, queste operazioni hanno comportato significativi cambi di corporate governance e manageriali e, in alcuni casi, importanti consolidamenti industriali di settore.

Nel 2019, gli investitori distressed hanno consolidato la posizione sempre più centrale nel mercato del restructuring, con interventi sia d'urgenza sia di finanza di lungo termine a supporto del rilancio delle aziende.

### **Quali sono le attese per il prossimo anno?**

Il 2020 ci si attende che venga ancora caratterizzato - almeno per la prima parte dell'anno - da una forte liquidità: aziende che hanno una dimensione adeguata accederanno al mercato obbligazionario, mentre per le piccole-medie imprese, il canale bancario e di private debt resteranno la fonte primaria di finanziamento.

In questo contesto di forte liquidità, all'estero, i fenomeni di ristrutturazione sono riconducibili a specifici settori come retail, construction, automotive component e si cominciano a vedere segnali in settori ciclici (es. carta, acciaio, cemento, etc).

### **Non performing exposure**

Gli sforzi compiuti delle banche italiane nel deleverage degli npe hanno portato a un miglioramento della qualità degli asset a livello di sistema, ma il tema delle esposizioni deteriorate rimane di primaria importanza, alla luce dei circa 88 miliardi di npe netti che residuavano nei bilanci bancari a fine 2018. Lo ha evidenziato PwC nel report di luglio 2019, specificando che i volumi lordi di npe sono diminuiti significativamente, da un picco di 341 miliardi a fine 2015 a 180 a fine 2018. Più di 190 miliardi di npe lordi sono stati oggetto di operazioni di cessione dal 2015 al 2018 (di cui 84 miliardi solo nel 2018). E se per i non performing loans c'è chi guarda già al nascente mercato secondario, i riflettori sono tutti puntati sugli unlikely to pay (si veda la U).



FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

SAVE THE DATE

16-20

NOVEMBRE 2020

MILANO 2° EDIZIONE

#financecommunityweek



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



## ESG

L'acronimo sta per Environmental, social e governance ed è usato per identificare tutti quegli investimenti, sostenibili o responsabili, che tengono in considerazione, oltre a quello finanziario, aspetti legati all'ambiente, allo sviluppo sociale e alla buona amministrazione di una società. Questi criteri – almeno sulla carta – sembrano aver iniziato a guidare le scelte d'investimento dei principali player del mercato sia public che private. Per fare un esempio, in Italia, stando a un report di Banca Imi, l'emissione di green bond è aumentata bruscamente nel 2019, raggiungendo un importo totale di 5,4 miliardi nel 2019 (rispetto a 2,8 miliardi di euro nel 2018). Tuttavia, secondo il Schroders Global Investor Study 2019, a fronte del 29% degli investitori italiani (32% a livello globale) che dichiara interesse e propensione verso gli investimenti sostenibili, solo il 12% (16% a livello globale) dà seguito alle intenzioni scegliendo effettivamente soluzioni Esg.

Ancor più contraddittorie risultano le dichiarazioni del 28% dei nostri connazionali (25% a livello globale) che, pur dicendosi genericamente interessati al tema, non intendono investirci. Infine, persiste una fetta degli italiani, pari al 9% dei rispondenti (9% il dato globale), che non è nemmeno interessata all'argomento.



## FONDI PENSIONE

La scarsa resa del mercato negli ultimi anni ha spinto il secondo pilastro previdenziale, ovvero i fondi pensione di categoria, a cercare i rendimenti anche nelle asset class alternative (real estate, private equity, private debt). Allo stesso tempo,

la chiamata collettiva a investire in "economia reale" ha riguardato anche questi soggetti che hanno una notevole dotazione di risorse.

*Qualche cifra:*

- Il patrimonio dei 33 fondi negoziali è di 55,4 miliardi di euro (dati Covip 2019), in crescita del 9,9% sul 2018
- Nel complesso, fondi pensione negoziali e preesistenti, casse previdenziali e fondazioni hanno un patrimonio di oltre 240 miliardi (dati Covip, Prometeia)
- Nel 2018 i fondi negoziali hanno investito circa 173 milioni in fondi d'investimento alternativi (dati Prometeia), quelli preesistenti circa 167 milioni.
- Un miliardo e mezzo è il valore del fondo di fondi frutto dell'accordo tra Cassa depositi e prestiti e Assofondipensione. Di questa somma, una parte sarà raccolta dai fondi aderenti e il resto (dal 30 al 50%) verrà da Cassa depositi e prestiti.



## GESTIONE DEL RISPARMIO

L'industria del risparmio gestito regge e nel terzo trimestre dell'anno registra una raccolta nettamente positiva, dopo il segno meno dei precedenti tre mesi, e con masse record. Stando alla mappa di Assogestioni, a settembre il mercato ha visto una raccolta netta per 9,5 miliardi di euro (+58,6 miliardi da inizio anno). A sottolineare il ritrovato dinamismo è il nuovo massimo del patrimonio gestito di 2.284 miliardi di euro a fine settembre, dai 2.209 miliardi di fine giugno. Le gestioni collettive segnano sottoscrizioni nette per +4,5 miliardi, dopo -2,5 miliardi nel secondo trimestre, raggiungendo così il territorio positivo (+1,56 miliardi) nel saldo da gennaio.

Quanto al private banking, l'Aipb (associazione italiana private banking) stima a 844 miliardi di euro le masse gestite quest'anno. Cifra destinata a salire, secondo l'associazione, a circa 920 miliardi di euro nel 2021. Un traguardo che porta il settore ad aumentare il suo peso, tra i canali distributivi, dal 27,5% al 28,2% della ricchezza finanziaria delle famiglie.



## HUB

Venture Capital Hub Italia è un think thank per gli operatori del settore promosso da i fondi

360 Capital, Indaco sgr, Innogest sgr, P101 sgr, Panakès Partners, PrimoMiglio sgr e United Ventures sgr. L'iniziativa è sintomo del maggiore attivismo del comparto in Italia: seppur piccolo – nel 2018 ha generato investimenti per 560 milioni, contro i 3,7 miliardi della Francia – è un settore in movimento oltre che in crescita (ne abbiamo parlato su [MAG n. 129](#)).

La prima parte del 2019 ha confermato il trend positivo. Secondo StartupItalia!, nel primo semestre sono stati investiti 397 milioni, distribuiti su 43 round, segno di incremento delle dimensioni medie. E ora il governo ha lanciato il Fondo nazionale innovazione, veicolo da un miliardo con il compito di dare una spinta pubblica al settore.



## INFRASTRUTTURE (E RETI)

Sono le infrastrutture, in particolare sul mondo delle telecomunicazioni, che hanno tenuto banco in gran parte del dibattito economico-politico-finanziario degli ultimi 12 mesi.

Era i dossier più rilevanti dell'anno (chiusi o in corso) ...

► Infrastrutture Wireless Italiane (Inwit), società quotata e controllata al 60% da Telecom Italia, e Vodafone hanno avviato a inizio anno una partnership per lo sviluppo congiunto della rete mobile. L'operazione darà vita a una società controllata alla pari che permetta di consolidare in una sola entità le loro circa 22mila torri di telecomunicazione in Italia.

► F2i ed EI Towers hanno acquisito Persidera da Tim e Gedi per oltre 74 milioni. L'operazione si è chiusa a fine novembre. «Con l'acquisizione di Persidera proseguiamo il percorso avviato con EI Towers nella creazione di un operatore infrastrutturale indipendente e neutrale, aperto alla collaborazione con i player nazionali e internazionali», ha commentato Renato Ravanelli, amministratore delegato del fondo F2i.

► Mediaset ha unito la controllata italiana e quella spagnola Mediaset España Comunicación dando vita a Mfe – Media for Europe, con l'obiettivo di creare un gruppo paneuropeo nel settore dell'entertainment e dei media.

► Da diverso tempo si discute sul progetto di rete unica che vede coinvolte in primis Open Fiber e Tim. Le due aziende starebbero studiando un'integrazione, con il coinvolgimento di altri fondi infrastrutturali e/o di Cassa depositi e prestiti e la conseguente uscita, in tutto o in parte, di Enel – azionista di Open Fiber – che deve valorizzare la quota. Al momento però non vi sono sviluppi significativi.



## LIQUIDITÀ

Nel sistema, non manca affatto. In primis perché dal 2014 a oggi le banche centrali hanno inondato il sistema di liquidità: in Europa, in quattro aste distinte, di cui l'ultima a settembre 2018, la Bce ha assegnato alle banche europee 740 miliardi di euro (di cui l'Italia ha ottenuto la porzione maggiore) tramite tre Tltro (targeted longer-term refinancing operations), cioè prestiti a condizioni favorevoli, mentre la Fed Usa ha stabilito nuove iniezioni per una cifra complessiva che potrebbe superare i 1.300 miliardi di dollari.



## MIV

È di quest'anno il nuovo regolamento del mercato dei veicoli di investimento (Miv - market for investment vehicles) di Borsa Italiana, che è stato rivisto in modo da essere più attraente per i promotori dei fondi. In sintesi, il prezzo sul Miv si forma all'interno di bande di oscillazione correlate al valore degli asset (ne abbiamo parlato su [MAG n.127](#)). La modifica, almeno per ora, ha suscitato l'interesse sperato e a oggi oltre venti soggetti che hanno mosso passi concreti per approdare sul segmento.



## NEGATIVI

Come i tassi attuali. Parliamo di quelli sul

mercato, legati ai titoli di Stato, e del tasso applicato sui depositi delle banche alla Banca centrale europea, deciso nel 2014 dall'uscente governatore Mario Draghi e poi innalzato fino all'attuale -0,50%. Un evento inedito per le banche. Il timore principale? Che questi tassi negativi sui depositi vengano "scaricati" sui depositanti, cioè i clienti (a tal proposito, vai su [MAG n.129](#)).



## OPA

Sono state almeno 14 le offerte pubbliche di acquisto realizzate quest'anno. Fra le più grandi si ricordano:

- Hitachi su Ansaldo Sts (conclusasi a cavallo tra 2018 e 2019) per 120 milioni di euro;
- Cvc (Rossini Investimenti) su Recordati per 1,6 miliardi;
- Astm su Sias per 200 milioni circa.



## PRIVATE CAPITAL

### Private debt

Nel primo semestre del 2019 sono stati raccolti sul mercato 273 milioni di euro, in crescita del 94% rispetto ai 141 del primo semestre 2018; dall'inizio dell'attività (2013) a oggi, il fundraising complessivo ammonta a 2,3 miliardi di euro. Sono invece stati investiti 200 milioni di euro, -55% rispetto al primo semestre del 2018. Il numero di sottoscrizioni è stato pari a 74 (+21%) distribuite su 63 target (+21%).

### Private equity

Nei primi sei mesi dell'anno la raccolta complessiva è stata pari a 435 milioni di euro, in calo del 77% rispetto al primo semestre del 2018, mentre l'ammontare investito è stato pari a 2,5 miliardi di euro, in calo del 12% rispetto ai 2,9 miliardi di euro al 30 giugno 2018. Se si escludono i large e mega deal (con un equity investito superiore ai 150 milioni), l'ammontare risulta pari a 1,9 miliardi di euro in crescita del 39% rispetto agli 1,4 miliardi del primo semestre del 2018. Se si includono i club deal e gli investimenti fatti dai family office, l'ammontare totale sale a 4 miliardi.

# SAVE THE DATE

Giovedì 19 Novembre 2020 • Milano • 19.15



## FINANCECOMMUNITY AWARDS

6° edizione

Partners



#FinancecommunityAwards



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



## QUOTAZIONI

Se il listino principale, l'Mta, ha visto quest'anno solo sei quotazioni (di cui due passaggi, cioè illimity e Covivio), è l'Aim, il mercato delle piccole e medie imprese, a tenere alta l'attività di Borsa Italiana.

QUALCHE NUMERO SUL 2019 DELL'AIM

# 31

Le ammissioni, di cui 27 nuove Ipo e 4 post business combination

•

# 182 mln €

La raccolta complessiva

•

# 1,1 mld €

La capitalizzazione delle matricole di quest'anno

•

# 5,9 mln €

La raccolta media

•

# 24%

Il flottante medio

Sul tema, MAG ha intervistato, **Emmanuele Mastagni**, partner di DGPA&Co.

### Quest'anno il mercato Aim ha visto il record di Ipo, come spiega questa crescita?

In molti ritengono che il merito sia esclusivamente dei vari incentivi che più o meno direttamente hanno riguardato il segmento AIM negli ultimi anni. Per quanto anche tali fattori abbiano contribuito, ritengo che la ragione di tale sviluppo vada ricercata nel cambio di paradigma avvenuto nel mercato del credito. Da diversi anni si assiste infatti a un crescente avvicinamento dell'imprenditore medio piccolo all'universo della finanza alternativa. Complice anche la crisi del credito bancario. La necessità di valutare nuove soluzioni di finanziamento ha condotto ad una maggiore conoscenza di determinati strumenti, premiando quelli maggiormente efficienti ed efficaci.

### Nonostante la crescita, permangono alcune tematiche quali la regolamentazione, la poca liquidità e la scarsità di investitori, la qualità delle imprese che si quotano. Quale di questi temi si dovrebbe affrontare?

Quanto all'illiquidità del segmento e alla presenza di pochi investitori, questi sono aspetti su cui è possibile intervenire concretamente ed efficacemente per lo sviluppo del mercato. Considerando il ticket medio dei grandi investitori, le operazioni su Aim risultano di dimensioni troppo limitate per destare il loro interesse e, pertanto, solo gli incentivi possono attirarli sul segmento. La modifica dei PIR di prossima introduzione dovrebbe contribuire a migliorare la situazione attuale.

Per quanto riguarda la regolamentazione credo che basti chiarire alcuni aspetti e colmare alcune lacune al fine di evitare che avvengano operazioni "al limite" solo in ragione del fatto che AIM non rientra nella definizione di mercato regolamentato; ciononostante mi auspico che non avvenga uno stravolgimento dell'impostazione di un mercato che sta dimostrando di funzionare anche nelle sue casistiche più negative. Non dimentichiamo infatti che il caso negativo più eclatante, cioè Bio-On, è emerso grazie all'intervento di un soggetto che ha semplicemente analizzato i documenti pubblici della società, un'attività che qualsiasi altro investitore avrebbe potuto porre in essere; ciò rende legittimo supporre che lo sviluppo del segmento e la conseguente presenza di un numero maggiore di operatori possano di per sé contribuire ad evitare e correggere velocemente situazioni analoghe, senza che avvengano particolari interventi alla regolamentazione.



## REAL ESTATE

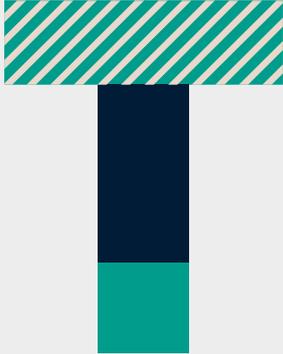
Il volume degli investimenti nel settore immobiliare in Italia nel terzo trimestre del 2019 è ancora in crescita: i valori, stando a Cbre, si attestano a 2,20 miliardi di euro, contro 1,68 dello stesso trimestre 2018, per un totale da inizio anno pari a 7,39 miliardi (+40% rispetto ai primi nove mesi dell'anno precedente).

In particolare, è Milano ad attrarre i maggiori capitali: a giugno, il capoluogo lombardo ha battuto il record di compravendite immobiliari, cioè 1,6 miliardi di euro, un balzo del +38,9% se comparato ai primi sei mesi del 2018 (leggi al proposito [MAG n. 131](#)).



## SEARCH FUNDS

Sono la novità di quest'anno sul mercato private. In poco tempo è stato chiuso il secondo deal: dopo l'acquisizione di Farmoderm da parte di Patria Private Capital, è stata la volta di Maestrale Capital, che ha acquisito il 100% di Etichettificio LGL, società attiva nel settore della produzione e commercializzazione di etichette autoadesive. Per sapere cosa sono i search fund, guarda il [MAG n. 119](#).



## TECH

Come tecnologia. Un comparto che va sempre tenuto in considerazione, non solo perché in continua evoluzione, ma anche perché sempre più importante nel business.

Facts:

- Sono 326 le startup fintech e insurtech attive in Italia, con una raccolta complessiva di finanziamenti pari a 2,6 milioni per azienda;
- I settori in cui operano le fintech sono eterogenei: dai servizi bancari (42%) ai servizi tecnologici orientati al mondo finanziario e assicurativo (25%)
- Sono 12,7 milioni - poco meno di uno su tre in età tra 18 e 74 anni - gli italiani che a oggi utilizzano già un servizio fintech;
- I servizi più utilizzati sono i pagamenti mobili (14%) e i chatbot per comunicare con la banca (10%);
- Secondo uno studio recente di Accenture, in ambito finanziario a livello europeo si registra uno spostamento dei ricavi del 7% verso i nuovi player. Dal 2012 si contano 400 accordi tra le 30 maggiori banche e le fintech.

(Dati Osservatorio Fintech & Insurtech del Politecnico di Milano, dati dicembre 2019; Accenture)



## UTP

Anche quest'anno, gli unlikely to pay sono stati il tema principale per i player del mondo distressed. L'operazione più importante è stata la joint venture tra Intesa Sanpaolo e Prelios per la gestione e cessione di un portafoglio di Utp del segmento corporate e pmi da circa 10 miliardi di euro. Nel complesso nei bilanci delle banche, come rilevato da Banca Ifis a settembre 2019, rimangono circa 164 miliardi tra sofferenze e Utp, 177 miliardi sono già stati ceduti ma solamente 11 miliardi sono stati recuperati dal 2015 al 2019.



## WOMEN

Nei private equity, la diversità di genere contribuisce anche all'aumento delle transazioni di successo. Stando a una ricerca condotta da **Oliver Gottschalg**, professore di strategia e politica aziendale all'Hec School of Management di Parigi, i team di buyout con almeno una donna hanno avuto un tasso interno di rendimento superiore del 12% rispetto a quelli composti da soli uomini. Inoltre, la diversità di genere ha ridotto il rapporto medio di perdita di capitale di un fondo dall'8% al 12%. Le operazioni guidate da donne - sottolinea il professore - tendono anche ad avere periodi di mantenimento dell'investimento più lunghi.

Nonostante i buoni risultati della componente femminile il private equity ancora oggi resta un "old boys' club": le donne occupano solo il 9,4% dei posti senior nel settore e anche in Italia la tendenza è allineata: è donna meno di un professionista su cinque (ne abbiamo parlato su [MAG n119](#)). Nel venture capital la presenza femminile sta aumentando ma c'è ancora strada da fare: l'anno scorso le startup guidate da donne hanno raccolto 46,3 miliardi di dollari in capitale, rappresentando il 20% di tutto l'investito, mentre tra i venture capitalist degli Stati Uniti solo il 12% è donna.



## VENEZUELA

Il paese sudamericano è stato quest'anno protagonista di una battaglia politica tra il premier **Nicolás Maduro** e il presidente dell'Assemblea nazionale **Juan Guaidó**. Una guerra civile che ha peggiorato la situazione economica di un paese già in ginocchio: il Pil del Venezuela ha registrato una nuova ed ennesima contrazione pari a circa il 26,8% solamente nei primi tre mesi del 2019, mentre continua la crescita alle stelle dell'aumento dei prezzi, ovvero l'inflazione, che è arrivata al 4.679,5% nel corso dell'anno. Nel solo settembre 2019, i consumatori venezuelani hanno perso circa il 52,2% di potere d'acquisto.



## ZEBRA

Nel calcio è sinonimo di Juventus. Il club bianconero si è distinto non solo sul campo ma anche in Borsa: dopo l'acquisto del fuoriclasse Cristiano Ronaldo, la società ha collocato a febbraio un prestito obbligazionario non convertibile per un ammontare di 175 milioni di euro con scadenza 19 febbraio 2024, riservato a investitori qualificati. La cedola fissa annua è pari a 3,375%. L'operazione ha raccolto ordini per un ammontare superiore a 250 milioni di euro, ricevendo domande da Asia, Germania, Francia, Regno Unito e Italia. Nell'operazione, Pedersoli e Allen & Overy e hanno assistito, rispettivamente, Juventus Football Club e gli istituti finanziari Morgan Stanley, in qualità di lead manager, e UBI Banca, in qualità di co-lead manager.



PAOLO PESCIETTO (AL CENTRO) E IL TEAM DI INNOVATIVE-RFK

# INNOVATIVE-RFK PORTA SU EURONEXT IL PRIVATE EQUITY 4.0

Rush finale per la quotazione, il 27 dicembre, della società di partecipazioni che fa leva sugli sgravi fiscali per chi investe in pmi innovative e che ha effettuato la raccolta tramite crowdfunding. Ne abbiamo parlato con Paolo Pescetto, fondatore e amministratore delegato

di massimo gaia

Private equity, crowdfunding, Borsa. Innovative-Rfk (I-Rfk) prova a coniugare questi tre mondi, apparentemente distanti. I-Rfk, come si legge sul sito, "è un'iniziativa per sfruttare in un modo agile e veloce la nuova opportunità legislativa legata alla finanziaria 2017, ovvero sgravi fiscali per chi investe in pmi innovative. La peculiarità di I-Rfk è aver effettuato la raccolta tramite una piattaforma di crowdfunding. E ora il passo successivo: il 27 dicembre approderà su Euronext, la piattaforma borsistica paneuropea che riunisce le piazze di Parigi, Amsterdam, Bruxelles, Dublino e Lisbona (vedi intervista).

I-Rfk, racconta **Paolo Pescetto**, fondatore e amministratore delegato della società, “nasce dall’esperienza di Red-Fish Kapital, che opera da diversi anni nel campo degli investimenti in private equity, anche nella forma del club deal, al fianco di investitori privati e istituzionali”. Prima dell’esperienza come investitore con Red-Fish Kapital, Pescetto e il suo team, nel 2008, avevano fondato la società di consulenza Arkios Italy. Accumulato un bagaglio come consulente e orchestratore di club deal, Pescetto ha iniziato il viaggio nel mondo del corporate finance, dando vita, a inizio 2017, a I-Rfk, con l’idea di sfruttare le opportunità sul fronte della raccolta offerte dal crowdfunding. A novembre 2017 arrivano i primi tre investimenti in pmi e nella primavera 2018 entra in Websolute e Inventis, società di dimensione più elevata. Entrambe crescono tramite acquisizioni: Websolute compra sette società e vede il fatturato salire a 17 da 7 milioni, sbarcando su Aim il 30 settembre scorso. Nel frattempo, però, il management di I-Rfk frena il progetto di raccolta tramite crowdfunding a causa dell’incertezza sull’interpretazione della normativa. E torna a focalizzarsi sui club deal, portando a cinque il portafoglio attuale delle partecipate. A luglio 2019 viene pubblicato il decreto attuativo, di conseguenza “riprendiamo in mano l’iniziativa”, forti del fatto che anche il regolamento Consob parla di “altre società che investono in aziende innovative”. Tramite Crowdfundme, parte la raccolta: I-Rfk si pone un obiettivo minimo di 500mila euro e massimo di 2,5 milioni. Il risultato va oltre le attese: «Avremmo potuto raccogliere quasi 4 milioni», racconta Pescetto, «ma ci siamo attenuti al tetto di 2,5 milioni».

Il segreto di I-Rfk, secondo il fondatore, risiede nel fatto che «investe in pmi innovative che hanno già massa critica, ovvero un ebitda minimo di 500mila euro, e che sono cash positive». Società che possano essere quotate all’Aim, come possibile way out, in 18-24 mesi, con un equity value di 20-30 milioni.

E ora arriva la “fase due”, la quotazione in Borsa per «avere tutela regolamentare» e consentire agli investitori di liquidare le quote dopo tre anni. Gli investimenti hanno un orizzonte temporale di medio-lungo termine, come è nella natura del private equity, ma la quotazione consente al sottoscrittore di avere un titolo liquido. Stiamo parlando di un meccanismo simile a quello che si pone come obiettivo il Miv, il mercato delle società



PAOLO PESCETTO



## AVREMMO POTUTO RACCOGLIERE QUASI 4 MILIONI, MA CI SIAMO ATTENUTI AL TETTO DI 2,5 MILIONI

di investimento di Borsa Italiana (ne abbiamo parlato [nel numero 127 di MAG](#)).

Pescetto ha un punto di riferimento preciso: Tamburi Investment Partners. E non si offende se lo si chiama “*Tamburino*”: «Perché dovrei? Non è una vergogna copiare un’eccellenza». Il modello Tamburi «funziona e piace. La società quotata è trasparente, gli investitori hanno tutte le informazioni possibili. E l’investimento è liquido». Il club deal piace agli investitori, che sono in gran parte imprenditori o ex imprenditori, «che guardano al vantaggio della defiscalizzazione». Perché Euronext e non Borsa Italiana? «Con una valutazione pre-money di 10 milioni non potevamo puntare al Mta», risponde Pescetto. «Dato che non ci rivoliamo esclusivamente a investitori istituzionali non potevamo quotarci sul



## 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)





## ABBIAMO PRESO INTEGRAE SIM COME LISTING SPONSOR, SEBBENE NON FOSSE NECESSARIO, PERCHÉ ENTRO UN ANNO PENSIAMO DI RENDERE PIÙ LIQUIDO IL TITOLO

Miv, e, peraltro, non avremmo comunque avuto una capitalizzazione sufficiente». Infine, «non potevamo quotarci su Aim perché il mercato non regolamentato non prevede l'ammissione di veicoli d'investimento».

Così, I-Rfk si è rivolta a Euronext, precisamente al mercato non regolamentato Access, quello che si può considerare l'entry level della piattaforma paneuropea, che ha il vantaggio di non prevedere un'Ipo, bensì «considera come raccolta valida ai fini della quotazione tutto ciò che il soggetto entrante ha fatto negli ultimi dodici mesi». In pratica, I-Rfk si quoterà grazie alla raccolta effettuata in crowdfunding, con «costi inferiori: nessun roadshow, un info-memo leggero».

Quotazione soft, dunque, ma con l'intenzione di compiere un percorso all'interno di Euronext. «Abbiamo preso Integrae Sim come listing sponsor, sebbene non fosse necessario, perché entro un anno pensiamo di rendere più liquido il titolo», anticipa Pescetto. La prospettiva è di passare a un altro mercato, Euronext Growth, più liquido, coinvolgendo «i fondi che investono su Aim», di modo da ottenere un maggiore allineamento della holding alle partecipate in portafoglio: la quotazione, infatti, avverrà a un valore pari all'ultimo aumento di capitale, che è inferiore del 30% rispetto al Nav previsto a fine anno calcolato sulla base del valore aggregato delle partecipate.

In attesa di quotarsi, I-Rfk prosegue nell'attività di investimento. Pescetto racconta di avere in cantiere due operazioni, una riguardante un'azienda di circa 3 milioni di fatturato che opera nell'additive manufacturing (3D printing) e un secondo investimento in una società attiva nella telemedicina (fatturato di circa 5 milioni). Sono aziende familiari, «che ci vedono come un vero investitore di minoranza»; inoltre, grazie all'esperienza maturata nella consulenza e nel ruolo di investitore, I-Rfk si pone come partner strategico nei processi di internazionalizzazione e crescita per acquisizioni. La tempistica di queste operazioni «potrebbe essere entro fine anno», ma un altro vantaggio della quotazione

è di svincolare l'attività di investimento dalle chiusure di bilancio, «migliorando l'operatività della società di investimento».

Insomma, *mister Tamburino* va a Parigi per cercare di far decollare il meccanismo virtuoso che, tramite la quotazione, svincola la raccolta dagli investimenti, consentendo ai partner del veicolo quotato di attirare gli investitori, che gradiscono sempre più lo strumento dei club deal, e convincere ad accettare partner finanziari gli imprenditori, che viceversa non amano soci invadenti e, soprattutto, non vogliono vedersi imporre clausole che li costringano a vendere. Nasce il private equity 4.0. ■



IL TEAM DI INNOVATIVE-RFK



GIOVANNI VECCHIO

# LA CHAMPIONS DELLE BORSE APRE LE PORTE ALL'ITALIA

Giovanni Vecchio guida l'ufficio italiano del mercato paneuropeo. A *MAG* spiega perché aziende e investment company dovrebbero scegliere di varcare le Alpi e trovare una piattaforma di trading «più grande, più democratica, più trasparente»

Borsa (con la B maiuscola) o borsa (minuscola)? Gli italiani sono conservatori per natura. E non c'è nulla di più difficile da scardinare dei meccanismi che si ripetono uguali a sé stessi da decenni. Così, quando nel mondo finanziario si parla di "quotazione in borsa", il pensiero corre fatalmente alla Borsa, il mercato telematico che ha sede a Palazzo Mezzanotte. **Giovanni Vecchio** si è posto l'obiettivo di rompere lo schema mentale che porta la comunità finanziaria italiana (advisor, banker, broker, analisti, giornalisti, manager e imprenditori) a pensare al gruppo controllato dal London Stock Exchange (Lse) quando si parla di mercato azionario. Director di **Euronext**, Vecchio è il rappresentante in Italia della piattaforma paneuropea di trading, una sorta di Champions League delle borse. E in due anni circa di lavoro ha scalfito il monopolio di Borsa Italiana, portando su Euronext cinque soggetti con sede in Italia, che diventeranno sei con Innovative-Rfk (vedi articolo).

**La quotazione di Innovative-Rfk è un piccolo passo...**

Piccolo, ma significativo.

**Rubate spazio all'Aim?**

Una premessa: stimo molto i colleghi di Borsa Italiana. L'Aim è un mercato molto performante, non c'è dubbio. Ma ha sempre lo stesso problema: la scarsa liquidità, tipica delle small cap. L'unico modo per ovviare è ampliare la piattaforma di trading, attirare più investitori internazionali. Il 25% del flottante dell'Aim è in mano ai Pir, ovvero a una cinquantina di persone. Che fanno il prezzo.

**Quale alternativa propone Euronext?**

Siamo un aggregatore di borse, un mercato veramente paneuropeo. E per questo siamo presenti anche nei paesi che vedono un player dominante, come in Italia, perché constatiamo una necessità crescente di innovare nei mercati dei capitali. Noi proponiamo un ecosistema più grande, più democratico, più trasparente.

**Perché, in concreto, un'azienda o una società di investimenti dovrebbe scegliere Euronext?**

Innanzitutto perché proponiamo strumenti più flessibili. Il livello base, per così dire, è Euronext Access (il mercato scelto da Innovative-Rfk, ndr), ideale per le società che raccolgono pochi milioni ma vogliono dare liquidità agli investitori, come nel caso

di chi raccoglie in crowdfunding. Poi c'è Euronext Growth, il *nostro Aim*, dove si può approdare o con un direct listing o con un'ipo, in uno sforzo, anche qui, di massima flessibilità.

#### **Cosa cambia rispetto ad Aim?**

Dimensione, liquidità, ampiezza, profondità del mercato e flessibilità in ammissione. Oltre all'approdo al mercato con un'ipo in senso stretto, è possibile anche approdare al termine di un collocamento privato (private placement con direct listing). Per le ipo un mercato più internazionale dà maggiore possibilità alle quotazioni di dimensioni maggiori. Per i direct listing ottieni lo stesso risultato di una piccola quotazione su Aim con meno costi, meno rigidità, più velocità e meno pressione sul prezzo in ammissione. Qualunque sia l'ammissione scelta, su Growth offriamo un mercato più grande, con investitori esteri che consentono di spingere verso l'alto il pricing. Giusto per dare un numero: la quotazione media su Euronext Growth è di circa 10 milioni contro 4 milioni su Aim (escluse le spac).

#### **I mercati non regolamentati non costituiscono un rischio per gli investitori?**

Bisogna fissare prassi buone e uniformi, ma senza creare ostacoli inutili. I controlli di Borsa Italiana e Consob puntano al massimo standard possibile; però, i problemi succedono ugualmente (vedi il caso Bio-On, ndr). Ampiezza del mercato e profondità: è l'unica strada per superarli, in un'autodeterminazione liberista del mercato, possibile solo in condizioni di massima efficienza.

#### **Il focus di Euronext è sulle piccole e medie imprese e sulle società tecnologiche?**

Certo. Ci sono 916 pmi quotate, per una capitalizzazione di 132 miliardi. E le società tecnologiche presenti sono 418, per una capitalizzazione di 462 miliardi.

#### **E le large cap cosa possono trovare su Euronext?**

Un ecosistema molto più profondo, più resiliente alle oscillazioni di prezzo di qualche titolo. Per le aziende italiane, che sono praticamente tutte esportatrici, ha molto senso quotarsi su un mercato con queste caratteristiche. Penso soprattutto ai brand noti a livello internazionale. E disinnescare, così, una fluttuazione determinata, in Italia, principalmente dall'andamento macroeconomico, politico e da un indice che è sbilanciato su banche e utility.



## **NOI PROPONIAMO UN ECOSISTEMA PIÙ GRANDE, PIÙ DEMOCRATICO, PIÙ TRASPARENTE**

#### **Cosa accadrà nel 2020? Vede bussare alle porte di Euronext aziende italiane?**

Mi aspetto un flusso costante di società, con un aumento delle quotazioni nello spazio vuoto che in Italia va a cavallo tra le grosse Aim e le piccole del listino regolamentato. In prevalenza tecnologiche, nonché qualche soggetto che farà ricorso all'offerta pubblica, anche per importi contenuti (5-10 milioni). Prevedo qualche operazione gestita in tandem da broker italiani ed esteri. E magari qualche quotazione di dimensioni maggiori. In generale, molta innovazione nel modo di fare equity capital markets.

#### **Il dialogo Italia-Francia è tradizionalmente complicato...**

Ma le cose stanno cambiando. Abbiamo già broker italiani che sono listing sponsor su Euronext e registriamo diverse *submission* in pancia. E ci sono broker francesi che guardano con interesse all'Italia. Business e opportunità superano sempre i pregiudizi.

#### **Ultima domanda: siete un aggregatore per definizione, tanto che ora siete impegnati nella partita per conquistare Madrid. La comunità finanziaria italiana s'interroga su quali saranno le conseguenze di un'eventuale *hard Brexit*; e anche in caso di accordo di Londra con l'Ue, che cosa accadrà sui mercati è tutto da verificare. Se Borsa Italiana dovesse finire sul mercato, anche alla luce dell'interesse per Lse dell'Hong Kong Exchanges e dello spostamento del focus del gruppo londinese sui mercati non europei e sul business della gestione dei dati (vedi l'acquisizione di Refinitiv), sareste interessati?**

Ci concentriamo molto su Milano. È una piazza importante. Stiamo già lavorando a servizio dell'ecosistema anche senza un'acquisizione. Ovviamente per quest'ultima dipende dal prezzo, dalle condizioni e dal progetto che potremmo offrire. Siamo una società quotata, gestita da manager professionisti: rispondiamo ai nostri azionisti e al mercato. (m.g.)



# PORTA VITTORIA,

## RINASCITA DI UN PROGETTO

È stato l'emblema dei disastri finanziari dei furbetti del quartierino, una ferita nel cuore di Milano. Ora, forte di una posizione invidiabile e del boom immobiliare, promette di essere un successo commerciale

di massimo gaia

# D

**Porta Vittoria** nasce sulle ceneri dei disastri finanziari compiuti dai cosiddetti *furbetti del quartierino*. Ma il progetto ha una collocazione geografica invidiabile, grazie alla vicinanza con il centro di Milano.

E così, quando la procedura fallimentare ha messo in vendita gli asset, **Prelios Sgr** si è fondata sull'affare, acquisendo per il tramite di una proposta di concordato condivisa con il principale creditore del fallimento (Banco Bpm) il progetto con il Fondo **Niche**, fondo alternativo di investimento immobiliare



partecipato indirettamente da alcuni fondi e conti gestiti o assistiti da **York Capital Management Global Advisors**.

Lo sviluppo coinvolge un'area di complessivi 139mila metri quadrati, tra viale Umbria, via Monte Ortigara e via Cervignano, per un valore del patrimonio immobiliare di circa 190 milioni oltre a ulteriori investimenti per circa 50 milioni. Il progetto include la realizzazione di un'area di parco pubblico e delle opere di urbanizzazione previste nell'ambito del piano di intervento integrato e il completamento della costruzione di oltre 160 appartamenti, per complessivi 23mila metri quadrati destinati al residenziale, nonché di ulteriori circa 24mila metri quadrati di strutture ricettive e di servizio, tra cui un hotel, una galleria commerciale e un'area fitness, oltre a box e parcheggi. (Per i dettagli vedi box)

Il cantiere era stato avviato nel 2000, quando il Ministero dei lavori pubblici approvò il programma *Passante Ferroviario di Porta Vittoria*. Il programma integrato di intervento sottoscritto nel 2002 tra il Comune e la società Metropolis prevedeva la realizzazione di edilizia residenziale, commerciale e terziario, e la costruzione della Grande Biblioteca Europea (progetto che, con ogni probabilità, verrà definitivamente accantonato). I cantieri rimasero bloccati tra il 2007 e il 2011, e poi dal 2014 a oggi. Nel frattempo, il progetto fu modificato. Nel 2016 la sezione fallimentare del tribunale ha decretato il fallimento di Porta Vittoria Spa. L'area è stata affidata a tre curatori, che si sono premurati di tutelare quanto era stato costruito, *impacchettando* gli edifici e dotandoli di vigilanza, di modo da evitare occupazioni. Così, gli immobili – ben costruiti e realizzati secondo standard energetici elevati – si sono conservati in buono stato.

## RICUCIRE UNA FERITA NEL CUORE DI MILANO

MAG, dunque, prosegue il viaggio nei progetti di sviluppo immobiliare che cambieranno il volto di Milano nei prossimi dieci anni. E, dopo Santa Giulia ([si veda il numero 130 di MAG](#)), ci occupiamo di un altro progetto tormentato, ma che promette di registrare un grande successo commerciale.

Di Porta Vittoria abbiamo parlato con **Alessandro Busci**, director fund management di **Prelios Sgr**, la società di gestione del risparmio facente parte del gruppo presieduto da **Fabrizio Palenzona** e guidato dal ceo **Riccardo Serrini**.

I punti di forza di Porta Vittoria sono essenzialmente due: la posizione e il fatto che s'inserisca in un'area che già vede tanto verde, dunque in linea con il criterio di sostenibilità ambientale che è un must dei progetti di sviluppo urbano attualmente in cantiere. Per quanto riguarda la collocazione geografica, Busci sottolinea la «piena sintonia con il Comune» sull'obiettivo di «ricucire una ferita nel cuore di Milano».

Niche è subentrato nell'ottobre 2018 quale assuntore nella proposta presentata dalla Progetto Vittoria Real Estate Spa, interamente partecipata da York. Nell'ambito degli accordi sottoscritti, Niche si è accollato il debito ipotecario facente capo a **Banco Bpm** e completerà la costruzione, oltre a realizzare le opere di urbanizzazione connesse. Banco Bpm è l'istituto finanziatore dell'operazione.

Advisors sono **Vertex** e **Stoneweg**. Project manager è **First Atlantic**. Nell'ambito dell'operazione, gli studi legali **Molinari e Associati** e **Mercanti Dorio** hanno assistito Banco Bpm e gli studi legali Rccd e gli studi Di Gravio, Ludini e di Flavio Rocchio hanno affiancato York Capital Management Global Advisors, mentre Prelios Sgr è stata assistita da Ludovici Piccone, da BonelliErede e da Giovanni Battista Bisogni. Ubi Banca, in qualità di banca finanziatrice del fondo, è stata assistita da Legance.

Prelios Sgr, dunque, non è partita da zero, ma «ha dovuto ridiscutere con il Comune l'intera attività e i permessi», dice Busci, ricalibrando il progetto, una sorta di restyling generale. Le bonifiche relative al parco pubblico «verranno concluse nel primo semestre del 2020». Il rifacimento del parco pubblico

**La scheda** Il progetto in pillole

Il complesso immobiliare Porta Vittoria è ubicato nella zona semicentrale di Milano, in una posizione strategica, a circa tre chilometri dal Duomo e a quattro chilometri dall'aeroporto di Linate.

Delimitato da viale Umbria, via Cena, via Cervignano e viale Monte Ortigara, il complesso si colloca in un quartiere servito da autobus e passante ferroviario, che, attraverso la nuova stazione di Porta Vittoria, consente l'interscambio con le linee 1-2-3 della metropolitana.

Porta Vittoria, con una superficie complessiva pari a circa 139mila metri quadrati, è costituita da diversi corpi fabbrica, tutti costruiti in classe energetica A, e utilizza un sistema geotermico con pompe di calore, che, attraverso l'acqua delle falde, consente un risparmio energetico.

Gli immobili che fanno parte del complesso sono:



**Edificio B**  
64 unità residenziali e spazi ad uso ufficio



**Edificio C**  
19 unità residenziali



**Edificio T**  
55 unità residenziali suddivise in tre torri collegate da una galleria commerciale



**Edificio P**  
28 unità residenziali



**Edificio H**  
Hotel con 250 camere

partirà attorno a luglio dell'anno prossimo e «verrà completato verso marzo 2021».

L'attività di commercializzazione partirà «verso luglio 2020», ma Prelios ha già ricevuto diverse manifestazioni d'interesse e non dovrebbe avere alcun problema a vendere gli asset (l'attività

comincerà tra la fine dell'anno prossimo e l'inizio del 2021).

Del resto, Porta Vittoria metterà sul mercato appartamenti in un periodo che vede «molta pressione sull'asset residenziale (a Milano)», sottolinea Busci. La domanda supera di gran lunga l'offerta. E, grazie alla collocazione strategica,

è facile pronosticare che gli appartamenti, tutti destinati alla vendita, verranno prenotati con largo anticipo. Busci anticipa che la media dei prezzi si aggirerà attorno a 6mila euro al metro quadro; ovviamente, ci sarà una differenziazione in base a immobile, piano e taglio. Nell'attività di commercializzazione Prelios Sgr si avvarrà dell'assistenza di **Abitare & Co** in qualità di agente della parte residenziale.

Accanto alla componente residenziale, il progetto prevede un'offerta retail. «Attualmente si tratta di una galleria commerciale chiusa»,



racconta Busci. «Ma la stiamo ripensando. Ora valutiamo una struttura aperta verso il parco». Il manager di Prelios rivela di aver già registrato «interessamenti da parte di soggetti di pregio». Dal punto di vista della tipologia di retail, Busci anticipa che «ci sarà il food», che probabilmente dialogherà in qualche modo con l'Esselunga esistente, in via Giovanni Cena. E poi si pensa «ad attività commerciali durevoli, come flagship store del settore automotive». In generale, «la domanda dovrà incrociare la tipologia di asset».

La componente uffici si muoverà probabilmente lungo «due binari: professionisti e servizi al cittadino», con particolare attenzione alla salute. Per quanto riguarda l'offerta di retail e uffici, Prelios sta ancora definendo l'advisor che si occuperà della commercializzazione.

Inoltre, c'è l'hotel, costruito sopra il passante ferroviario, per il quale

«è in corso un *beauty contest* tra operatori per la gestione». Attualmente la struttura è stata lasciata volutamente a rustico, per consentire al gruppo che si aggiudicherà la gara di «tagliarlo su misura», dato che ogni catena alberghiera ha standard di camere e *vesti* differenti. Busci anticipa che l'accordo sulla gestione dovrebbe arrivare «all'inizio dell'anno prossimo»; successivamente, si procederà alla vendita.

Per quanto concerne i trasporti pubblici, l'area, già sufficientemente servita, godrà dell'arrivo della linea 4 della metropolitana a piazzale Susa e Dateo (il completamento dei lavori è previsto per il 2022). A Prelios spetta il compito, su questo fronte, di completare le piste ciclabili e rivedere l'uscita del passante ferroviario.

Il progetto prevede circa 230 box, oltre ai posti auto, probabilmente



ALESSANDRO BUSCI

troppi per le esigenze dei cittadini in relazione all'evoluzione del settore automotive, che sempre più guarda alla condivisione. Busci, però, ritiene che i parcheggi «non siano eccessivi».

I lavori più significativi riguarderanno il parco pubblico, che prevede «installazioni con richiami al tema della lettura», residuo del piano di costruzione della biblioteca. Ma è soprattutto l'area orientale del progetto a essere interessata da un ripensamento di quanto prevedeva il progetto originario, tramite «un dialogo bilaterale con il Comune». In particolare, «era previsto un impianto sportivo con una piscina olimpionica e ci chiediamo se abbia ancora senso», spiega Busci. «Fermo restando il nostro impegno di spesa in quest'area, circa 20 milioni, ci pare che il centro sportivo sia eccessivamente grande rispetto alle necessità della comunità». Non è escluso, dunque, che, in sintonia con Palazzo Marino, Prelios modifichi gli interventi in quest'area del progetto. ■





DA SINISTRA: MICHAEL D'ARCY, FURIO PIETRIBIASI

# DUBLINO

## CHIAMA ITALIA

La capitale irlandese vuole diventare il nuovo centro finanziario europeo.  
E da Milano c'è chi ci punta già, come Banca Mediolanum

Un problema per il Regno Unito, un'opportunità per il resto d'Europa. La Brexit si è mostrata da subito ai governi europei come un'occasione per attirare nelle capitali le grandi società costrette a spostare altrove la sede da Londra per continuare a operare sul territorio comunitario. E se Milano finora è riuscita a intercettare solo una piccola parte di questo grande flusso, è stata Dublino la sorpresa più grande, complice un sistema fiscale accomodante e l'aver creato un ecosistema finanziario semplice ed efficiente. Passeggiando per le strade della capitale irlandese si percepisce il dinamismo del Paese in cui c'è un continuo fiorire di gru e cantieri e dove agli storici edifici in mattoncini rossi si affiancano i moderni buildings dei Docklands, l'area che ospita i colossi dell'hi-tech. In città, realtà come Primark hanno trasferito l'headquarter, mentre Microsoft, Facebook, Amazon e Google hanno trasformato il porto della città, ribattezzato Silicon Docks, in una piccola Silicon Valley. L'Irlanda è al top della classifica continentale, con una crescita 2019 stimata al 5,6%, mentre i consumi privati aumentano, il debito pubblico (al 59% del Pil) è previsto in calo (al 52,6%), così come la disoccupazione, già oggi al 5,2%.

## MILLE MILIARDI

Il mondo della finanza non si è fatto attendere. Nel complesso, secondo un rapporto dell'istituto New Financial di marzo 2019, mille miliardi di euro sono gli attivi che la City londinese ha delocalizzato nel resto d'Europa in vista della Brexit, e 275 tra banche e altri istituti finanziari hanno già spostato o trasferito una parte degli affari, dipendenti, beni ed entità giuridiche dal Regno Unito verso l'Ue. Dublino, evidenza la ricerca, è in testa alla classifica delle città più gettonate: la capitale irlandese è infatti stata scelta da 100 società, in particolare i gestori di attivi, le società di capitali e i fondi speculativi, seguita a distanza da Lussemburgo (60), Parigi (41), Francoforte (40) e Amsterdam (32). Per fare qualche esempio Bank of America ha



annunciato l'intenzione di fare dell'Irlanda "hub" europeo; JP Morgan Chase ha acquistato un edificio in grado di ospitare circa mille impiegati, mentre Barclays ha già preso accordi per affittare nuovi spazi destinati ai dipendenti in esilio da Londra. Fra gli italiani, invece, in città sono presenti i principali gruppi, da Unicredit a Intesa, nonché assicurazioni come Unipol e, nell'asset management, Fineco, Fideuram e Intesa Vita. Il gruppo più grande è però Banca Mediolanum che proprio la scorsa settimana ha rafforzato il presidio irlandese inaugurando a Dublino, alla presenza del ministro dei Servizi finanziari irlandese **Michael D'Arcy**, la nuova sede di Mediolanum International Funds, la società di

# WOMEN IN FINANCE 2020 ITALY AWARDS



presentano il premio

## *Women in Finance* 2020 Italy Awards

Il premio è volto a riconoscere il talento femminile  
e i valori della diversità nel mondo della finanza in Italia.

### **Categorie:**

- *CFO of the Year* • *Fund Manager of the Year* • *Banker of the Year* • *Insurer of the Year*
- *Woman in FinTech of the Year* • *Champion of Diversity Employer*

### **Cerimonia di premiazione:**

Martedì 10 marzo – ore 18:00

Palazzo Mezzanotte, Piazza degli Affari 6 – Milano

Regolamento e Modulo per la presentazione delle candidature disponibili su  
[www.gov.uk/world/italy/news.it](http://www.gov.uk/world/italy/news.it)

Le domande di partecipazione dovranno pervenire entro venerdì 7 febbraio 2020

Per ulteriori informazioni scrivete a [italywomen.infinance@gmail.com](mailto:italywomen.infinance@gmail.com)

MEDIA PARTNERS



gestione del gruppo, presente in Irlanda da 22 anni. L'ufficio, nel modernissimo Exchange Building International Financial Services Center, si trova nel cuore del financial district della capitale irlandese e ospita le 120 risorse del gruppo basate in città e guidate da **Furio Pietribiasi**, managing director e responsabile delle business operations in Irlanda e Lussemburgo.

## CINQUANTA MILA ADDETTI

### ENTRO IL 2025

La città natale di **James Joyce** sta lavorando alacremente per diventare il nuovo hub finanziario europeo, in particolare in settori quali l'asset management, l'assicurazione e la riassicurazione. Ad esempio, ad aprile, il governo ha lanciato Ireland for Finance, un piano strategico al 2025 per rafforzare il settore dei servizi finanziari. In realtà, come ha spiegato il ministro D'Arcy durante l'inaugurazione della sede di Mediolanum, l'Irlanda «è al lavoro da trent'anni nella costruzione di un sistema di servizi finanziari che oggi comprende 430 aziende e circa 44mila dipendenti». Nel complesso quasi mille funds manager di oltre 50 paesi hanno asset in Irlanda e nel nuovo piano il governo punta a raggiungere le 50mila risorse entro i prossimi cinque anni. Oggi l'Irlanda, ha spiegato, «è il terzo centro globale per la gestione di fondi con 4200 miliardi di euro in asset under administration, e il domicilio europeo più grande per gli Etf». Il contributo del settore finanziario all'economia è di 11 miliardi di export, cioè il 6,3% del Pil, e 2 miliardi di introito fiscale. L'obiettivo del governo è dunque crescere anche puntando sulla tecnologia: «Siamo consapevoli del fatto che l'industria dei fondi sta diventando sempre più tecnologica e l'uso dell'intelligenza artificiale e l'automazione, così come il fintech avanzato, rappresentano un'opportunità e una sfida». A tal proposito, nell'agosto scorso il governo ha organizzato, con un centinaio di rappresentanti di banche, società tech e fintech, dei workshops per meglio comprendere trend e opportunità delle nuove tecnologie nei prossimi anni.

## IL CASO MEDIOLANUM

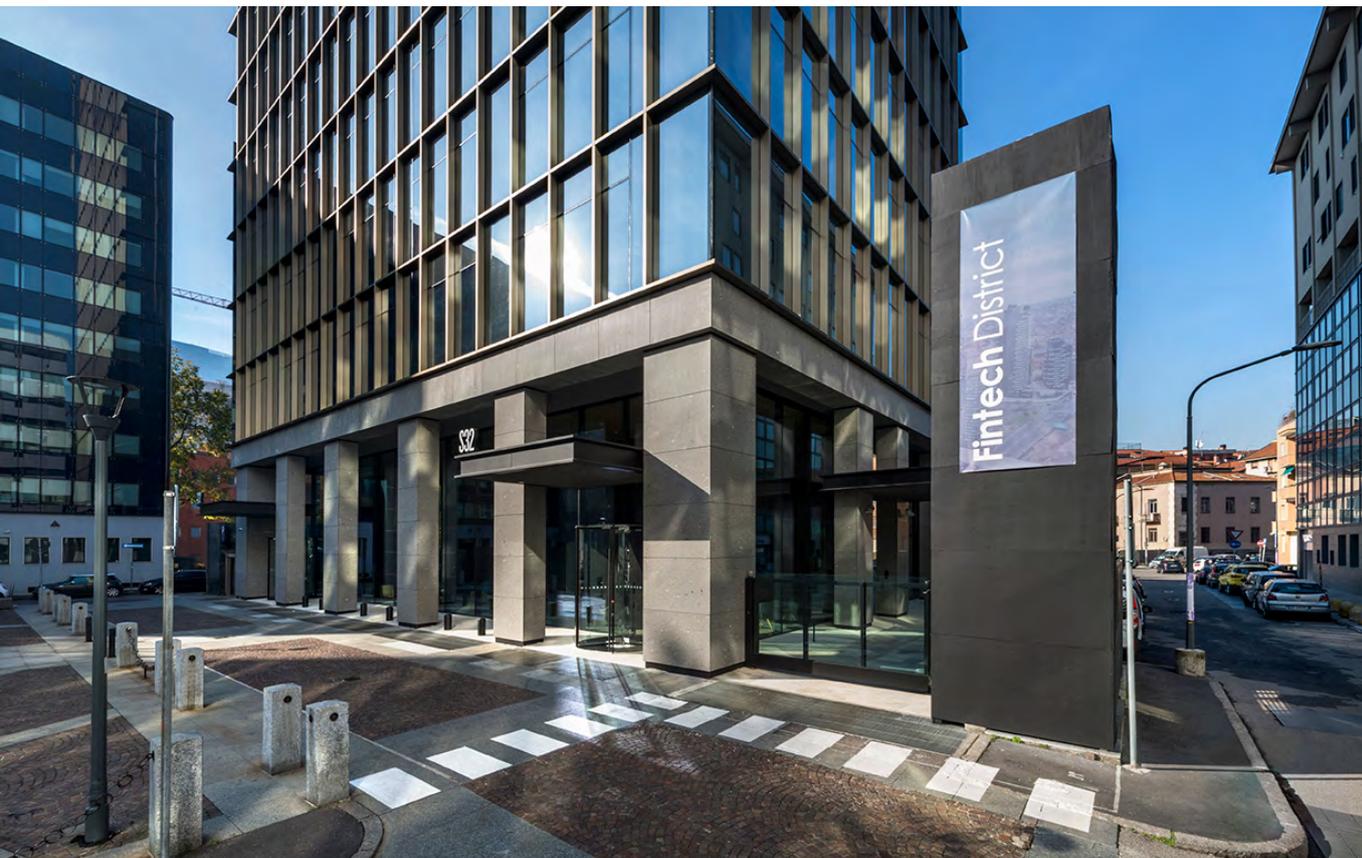
Ma cosa rende la città così appetibile per le società finanziarie? «È la presenza di un ecosistema dove pubblico e privato collaborano costantemente, come dimostra l'impegno del governo in questi anni. I ministeri, le autorità e le società private hanno instaurato un dialogo per lavorare e discutere delle priorità dell'industria e cosa ci si aspetta dal



mercato. All'interno di questo dialogo il paese ha poi sviluppato dei piani, come Ireland for Finance, portati avanti indipendentemente da chi è al governo. Ciò porta una stabilità dal punto di vista della strategia e del sistema in generale», spiega Pietribiasi. A questo si aggiunge «una rapidità nell'implementazione e applicazione delle regole europee e nazionali, aspetto fondamentale perché consente a chi fa il nostro mestiere di avere certezza normativa per poter investire a lungo termine».

Certo la leva fiscale è un elemento decisivo, in particolare la corporate tax al 12,5%, che ha portato alla ribalta la "tigre celtica". Ma secondo Pietribiasi questa «passa in secondo piano quando inserita in un ecosistema favorevole e competitivo come quello irlandese».

Per ciò che riguarda Mediolanum, in aggiunta alla storica società di gestione italiana, MGF, la banca è presente a Dublino dal 1997 con la creazione di Mediolanum International Funds (Mifl), veicolo responsabile della progettazione, sviluppo e gestione degli investimenti e distribuzione di fondi di investimento venduti a circa 1,5 milioni di clienti in Italia, Germania, Spagna. A operare è un team di 40 banker che gestiscono nel complesso circa 42 miliardi di euro (di cui 37,5 in capo a Mifl) e 61 fondi dall'ufficio di Dublino. Nel paese Mediolanum prevede ora di aumentare la forza lavoro, che finora è cresciuta a ritmo di 20% l'anno, a oltre 140 dipendenti entro la fine del 2020. (l.m.)



# READY OR NOT...

## tutti i numeri della rivoluzione

# FINTECH

Il 72% delle startup italiane analizzate dal Politecnico di Milano ha dichiarato di avere in essere almeno una partnership, e il 40% di questi rapporti è con un attore finanziario

di giuseppe salemme

# R

“Ready or not, here I come”, cantavano i Delfonics sul finire degli anni Sessanta. E, parecchi anni dopo, nel 2019, sembra essere proprio questo il messaggio che le 326 startup fintech italiane stanno mandando agli istituti bancari tradizionali: pronti o no, il cambiamento è alle porte. E quindi tanto vale prepararsi.

Il 10 dicembre è stato il giorno della presentazione dei dati raccolti dall'Osservatorio Fintech e

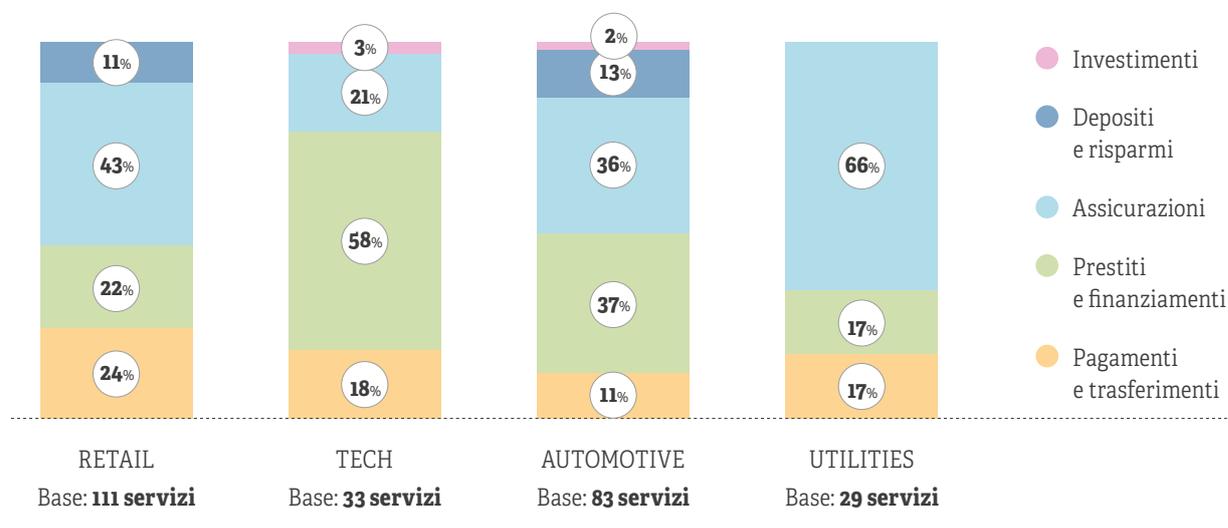
Insurtech del Politecnico di Milano sul settore della tecnologia applicata alla finanza. L'interesse intorno all'argomento è particolarmente vivo, con la direttiva europea Psd2 che è entrata in vigore il 14 settembre scorso e la prospettiva dell'“open banking” sempre più concreta e prossima. E i dati ritraggono un'Italia sul pezzo: con i 482 milioni di euro complessivamente raccolti dalle 149 startup analizzate dall'Osservatorio riusciamo a non sfigurare con le leader europee del settore, Germania e Regno Unito. Ciò è anche merito di piattaforme di open banking come Fabrick, che si sono assunte il compito di facilitare la collaborazione tra player tradizionali e fintech, tra l'altro promuovendo la nascita del Fintech District milanese, la community che aggrega le nuove realtà del settore, accelerandone la crescita e favorendo contatti diretti con i big player del mercato.

«I dati del settore resi noti dall'Osservatorio delineano una situazione sicuramente positiva, nonostante il gap che permane con altri Paesi europei», dice a **MAG Alberto Adorini**, head of strategy and business development di Fabrick. «Cominciamo ad avere startup che raggiungono livelli di funding importanti e che ora riescono a essere nel radar di player internazionali. Ma il fattore più importante è che è aumentata la collaboratività delle startup con le incumbent del settore».

È vero infatti che le realtà fintech si sono affacciate inizialmente sul mercato con un'intenzione

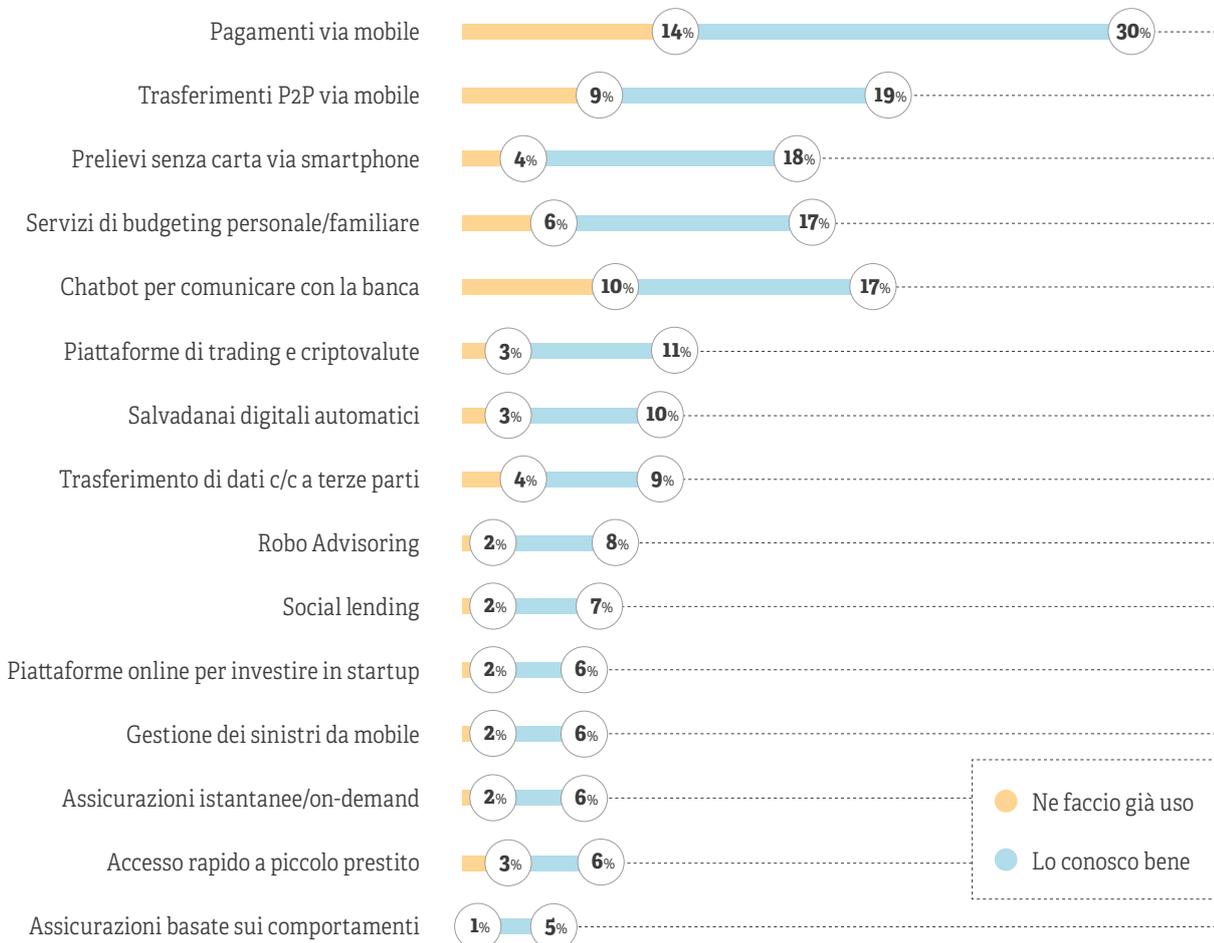
## La competizione allargata

*I servizi finanziari dagli «esterni»*



## Il mercato Fintech & Insurtech degli individui italiani

I servizi più utilizzati dagli utenti individuali internet italiani



Base: Utenti italiani 18-74 attivi in Internet (38,7 milioni)

Fonte: Nielsen e Osservatorio Fintech & Insurtech, Politecnico di Milano School of Management

battagliera; se non proprio da “terminator” delle banche tradizionalmente intese, quantomeno intenzionate a mantenere l'indipendenza e a camminare da sole.

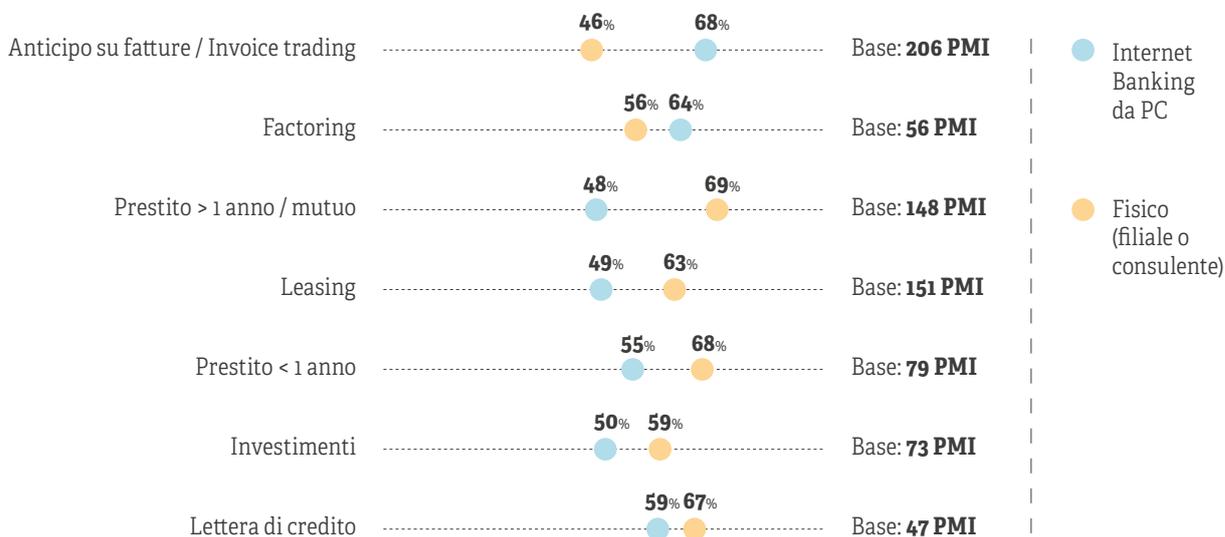
«Le fintech si stanno rendendo conto che gli incumbent bancari hanno degli asset di valore, soprattutto per realtà che partono da zero e vogliono affacciarsi sul mercato: la profonda conoscenza della regolamentazione del settore, canali di distribuzione efficaci e che possano contare su un bacino di utenza variegato ed esteso, e anche un capitale di trust guadagnato sul mercato negli anni», spiega Adorini, «ma la collaborazione è importantissima anche per le

banche, che dall'interno difficilmente avrebbero la spinta necessaria ad innovare: è una win-win situation».

Effettivamente, il 72% delle startup italiane analizzate dal Politecnico di Milano ha dichiarato di avere in essere almeno una partnership, e il 40% di questi rapporti è con un attore finanziario. Salta però all'occhio un altro dato: il 50% delle startup che collaborano con soggetti esterni diversi da altre startup ha rapporti con attori non finanziari. Questo trend è perfettamente esemplificativo della filosofia che sta dietro l'open banking, e che le startup fintech hanno gioco facile a cavalcare: l'apertura del mercato farà sì che le istituzioni

## Il mercato Fintech & Insurtech delle PMI italiane

*I canali di utilizzo dei prodotti/servizi finanziari*



ALBERTO ADORINI

finanziarie non saranno più le uniche a offrire sul mercato strumenti finanziari. E il processo è già in corso: che le big tech come Facebook, Google o Apple abbiano nei piani industriali l'offerta di sistemi di pagamento o altri servizi di carattere finanziario è ormai noto. Ma lo stesso interesse si registra nel retail, nelle utilities, nell'automotive, fino ad arrivare alle società sportive, di trasporto, al food, al real estate e alle telco. Insomma, un nuovo mondo di strumenti finanziari abilitato in gran parte dall'opera delle nuove realtà fintech.

Ma, più di tutti, è l'utenza ad essere già con un piede nel futuro: dai dati emerge che già una grande fetta del pubblico utilizza o ha familiarità con buona parte delle nuove funzionalità finanziarie digitali. Su tutte: pagamenti via mobile, trasferimenti p2p via mobile, prelievi via smartphone, chatbot per comunicare con la banca, servizi di budget personale/familiare.

Con una doverosa distinzione tra utenti retail e pmi: queste ultime sembrano ancora restie ad affidarsi ai nuovi servizi. «Questo è un trend che ritroviamo identico all'estero, e secondo me risiede nel fatto che offrire servizi di carattere finanziario alle pmi è oggettivamente più difficile», spiega Adorini, «in quanto parliamo di una categoria composta da realtà molto variegata e con esigenze diverse, e che sono spesso più difficili da incontrare».

# 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:

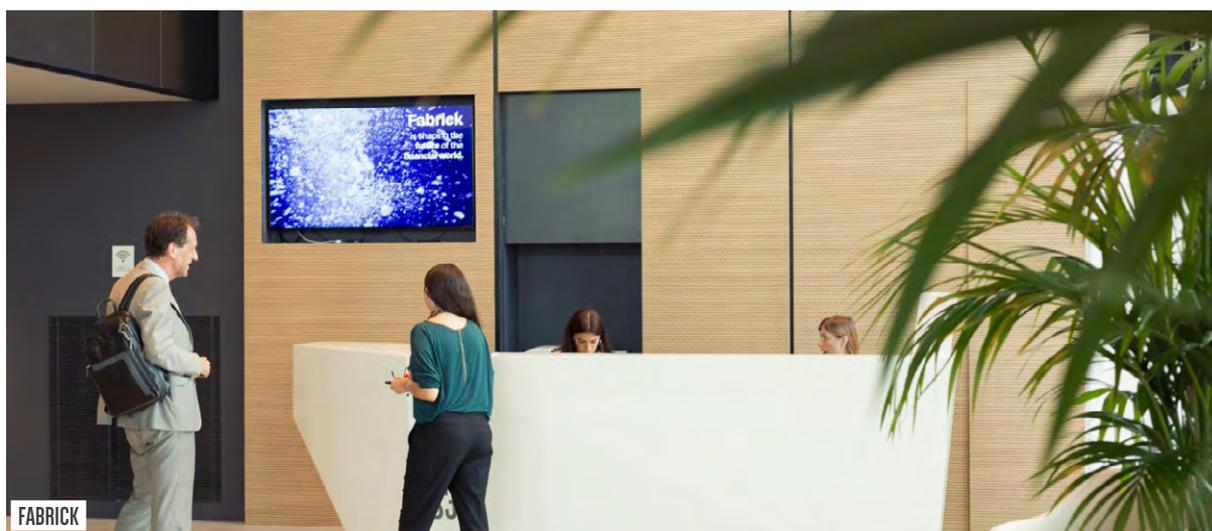
[visitor@ipem-market.com](mailto:visitor@ipem-market.com) or +33 (0)1 49 52 14 37

In partnership with



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

**#IPEM2020**



## SOTTO LALENTE

### **Mettere in rete i player del settore**

*Fabrick è la prima realtà strutturata nata in Italia, ma con visione internazionale, con il preciso obiettivo di favorire l'open banking. La mission è quella di sostenere l'incontro e la collaborazione tra i nuovi attori fintech, le grandi corporate e gli attori tradizionali del mondo finanziario, coinvolgendoli in ottica open banking nel disegno del futuro del settore, facendo leva sui nuovi paradigmi dettati dall'innovazione tecnologica e generando concreti vantaggi per tutti. Fabrick abilita e promuove nuovi modelli di crescita per banche, startup e aziende facilitando la collaborazione e il dialogo e creando opportunità di sviluppo, grazie alle competenze, alle tecnologie e ai servizi che mette a disposizione di tutti gli attori attraverso la piattaforma tecnologica e al vero e proprio ecosistema di relazioni e contaminazione culturale che ha creato e alimenta attorno a sé.*

*Rientra in quest'ottica di estrema apertura e costante alimentazione dell'ecosistema la sinergia con Fintech District, la community che riunisce imprenditori, istituzioni finanziarie, investitori, università e più in generale operatori dell'industria, nell'ottica di condividere e alimentare visioni, esperienze, trend nazionali e internazionali.*

*Fintech District a soli due anni dal lancio conta già 133 membri (erano 32 nel 2017) e 12 corporate members, importanti realtà tra cui Cerved, Crif, Axa, Société Générale, Royal Bank of Canada, IBM, Ernst & Young e Boston Consulting Group e 15 collaborazioni avviate con equivalenti hub internazionali impegnati nel medesimo obiettivo. *

Per poter soddisfare sempre meglio le esigenze dell'utenza è necessaria molta sperimentazione. E, a tal fine, molte delle parti in gioco spingono per la creazione di una sandbox regolamentare: un perimetro, magari parzialmente deregolamentato, sotto la sorveglianza di un autorità, all'interno del quale le startup e le incumbent possono muoversi, così da permettere la costruzione "su misura" di una regolamentazione che tuteli le esigenze di tutte le parti coinvolte. Il 44% delle startup fintech seguite dall'Osservatorio riterrrebbe utile una simile implementazione, e anche Adorini è d'accordo: «Noi di Fabrick siamo assolutamente favorevoli a una soluzione del genere. Ma, come abbiamo potuto appurare osservando le iniziative simili intraprese in paesi come Regno Unito, Singapore, Australia e Hong Kong, in questi casi, affinché un esperimento del genere abbia successo, è necessario un rapporto aperto e franco con il regulator che possa aiutare a definire indicazioni chiare su chi abbia bisogno del sandbox e quali siano le regole di funzionamento durante il percorso e dopo che questo si sia concluso».

E la costruzione di un rapporto di questo tipo è uno degli obiettivi che si pongono Fabrick e Fintech District, racconta Adorini: «Aggregando molte startup di questo settore e creando una community possiamo farci portavoce delle loro esigenze, con il regulator e con gli incumbent. E nel rapporto con questi ultimi c'è il lavoro più importante e delicato: le banche vanno accompagnate in un percorso di open innovation che consenta di far loro capire che non sviluppare internamente ogni prodotto può essere una grande opportunità per sperimentare e innovare e proporsi sul mercato in maniera competitiva anche negli anni a venire». 



La rubrica Legal Recruitment by legalcommunity.it registra questa settimana 17 posizioni aperte, segnalate da 10 studi legali: Accinni, Cartolano e Associati; Carnelutti Studio Legale Associato; Dentons; Gattai, Minoli, Agostinelli & Partners; Grimaldi Studio Legale; LCA Studio Legale; Morri Rossetti e Associati; Nunziante Magrone; Russo De Rosa Associati; Studio Legale Sutti.

I professionisti richiesti sono 21 tra praticanti, avvocati con esperienza, associate, commercialisti abilitati.

Le practice di competenza comprendono: societario e regolamentare, civile e commerciale, real estate, corporate, litigation & dispute resolution, banking & finance, restructuring, labour, consulenza tributaria e tax compliance, contabilità, amministrativo.

Per future segnalazioni scrivere a:  
[francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it)

## ACCINNI, CARTOLANO E ASSOCIATI

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Giovane avvocato

**Area di attività.** Societario e regolamentare

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Si ricerca giovane avvocato con esperienza di 2/3 anni in ambito di diritto societario, dei mercati finanziari e regolamentare (con particolare riferimento alla disciplina di contrasto al riciclaggio e finanziamento del terrorismo, Mifid, Regolamenti Banca d'Italia e Consob). Laureato a pieni voti (si prega di specificare il voto nella candidatura) e con ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata

**Riferimenti.** Le candidature sono da inviare a:  
[recruiting@acsl.it](mailto:recruiting@acsl.it)

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 2.** Giovane avvocato

**Area di attività.** Civile e commerciale

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Si ricerca giovane avvocato con esperienza di 2/3 anni in materia civile-commerciale e si occuperà di attività di contrattualistica, pareristica e consulenza in materia di diritto commerciale e societario, operazioni di M&A/private equity. Laureato

a pieni voti (si prega specificare il voto nella candidatura) e con ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata.

**Riferimenti.** Le candidature sono da inviare a: [recruiting@acsl.it](mailto:recruiting@acsl.it)

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 3.** Praticante

**Area di attività.** Materia civile-commerciale, ambito giudiziale e stragiudiziale

**Numero di professionisti richiesti.** 3

**Breve descrizione.** Laureato a pieni voti (si prega specificare il voto nella candidatura) e con ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata

**Riferimenti.** Le candidature sono da inviare a: [recruiting@acsl.it](mailto:recruiting@acsl.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 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)

---

## DENTONS

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Stagista

**Area di attività.** Corporate

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Il candidato, neolaureato, deve aver conseguito la laurea in giurisprudenza con minima votazione di

105/110 e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

**Riferimenti.** [recruitment.milan@dentons.com](mailto:recruitment.milan@dentons.com)

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 2.** Stagista

**Area di attività.** Litigation & dispute resolution

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Il candidato, neolaureato, deve aver conseguito la laurea in giurisprudenza con minima votazione di 105/110 e deve avere una perfetta conoscenza della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

**Riferimenti.** [recruitment.milan@dentons.com](mailto:recruitment.milan@dentons.com)

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 3.** Trainee

**Area di attività.** Real estate

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Il candidato deve avere maturato una breve esperienza all'interno di uno studio internazionale o di un primario studio italiano in ambito real estate. È necessaria la conoscenza fluente della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera motivazionale

**Riferimenti.** [recruitment.milan@dentons.com](mailto:recruitment.milan@dentons.com)

---

## GATTAI, MINOLI, AGOSTINELLI & PARTNERS

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Avvocato 0-2 anni

**Area di attività.** Banking & finance o restructuring

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Lo studio ricerca un avvocato iscritto all'albo da non più di due anni da inserire nel dipartimento banking & finance. Il candidato ideale possiede un'eccellente conoscenza della lingua inglese. Costituisce titolo di preferenza la laurea conseguita con il massimo dei voti

**Riferimenti.** Le candidature potranno essere inviate all'indirizzo [milan\\_recruiting@gattai.it](mailto:milan_recruiting@gattai.it) specificando l'area di interesse (Banking & Finance / Restructuring)

---

## GRIMALDI STUDIO LEGALE

**Sede.** Roma

**Posizione aperta 1.** Junior associate

**Area di attività.** Bancario e finanziario

**Numero di professionisti richiesti.** 2

**Breve descrizione.** Requisiti: ottima padronanza della lingua inglese parlata e scritta, voto di laurea da 105 in su, disponibilità a lavorare in team, aver già maturato almeno un anno di esperienza nel settore di riferimenti

**Riferimenti.** Francesco Sciaudone

---

## LCA STUDIO LEGALE

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Mid level associate

**Area di attività.** Corporate

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Per la nostra sede di Milano siamo alla ricerca di un mid level associate da inserire nel dipartimento corporate. Requisiti: 3/5 anni PQE in ambito corporate (operazioni straordinarie, assistenza generale alle società, contrattualistica etc). Richiesta laurea a pieni voti e ottima conoscenza della lingua inglese e di una seconda lingua

**Riferimenti.** I candidati possono inviare il CV e lettera di presentazione a [comitatorecruiting@lcalex.it](mailto:comitatorecruiting@lcalex.it) indicando nell'oggetto della mail "Mid Corporate"

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 2.** Junior associate

**Area di attività.** Labour

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Per la nostra sede di Milano siamo alla ricerca di un junior associate da inserire nel dipartimento labour.

Richiesta esperienza in materia giudiziale e stragiudiziale in diritto del lavoro, laurea a pieni voti e ottima conoscenza della lingua inglese (e possibilmente di un'altra lingua)

**Riferimenti.** I candidati possono inviare il CV a [info@lcalex.it](mailto:info@lcalex.it) indicando nell'oggetto della mail "Labour"

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 3.** Trainee

**Area di attività.** Labour

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Per la nostra sede di Milano siamo alla ricerca di un trainee da inserire nel dipartimento labour.

Richiesta esperienza in materia giudiziale e stragiudiziale in diritto del lavoro, laurea a pieni voti e ottima conoscenza della lingua inglese (e possibilmente di un'altra lingua)

**Riferimenti.** I candidati possono inviare il CV a [info@lcalex.it](mailto:info@lcalex.it) indicando nell'oggetto della mail "Labour"

---

## MORRI ROSSETTI E ASSOCIATI

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Associate

**Area di attività.** Consulenza tributaria e tax compliance

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Lo studio cerca dottore commercialista con uno/due anni di esperienza, in grado di svolgere l'attività in completa autonomia. La risorsa si occuperà, prevalentemente, della gestione degli adempimenti di società di capitali anche facenti parte di gruppi internazionali (calcolo delle imposte, redazione bilanci, dichiarazioni fiscali, attività di ricerca e consulenza). Si richiedono: laurea in discipline economiche, conoscenza dei principi contabili nazionali, conoscenza scritta e parlata della lingua inglese, capacità di gestione in autonomia del rapporto con il cliente e delle attività professionali di carattere ordinario.

Completano il profilo orientamento al cliente, approccio al lavoro accurato e proattivo, unitamente a doti di pianificazione e capacità di lavorare in team

---

# SAVE THE DATE

---

Wednesday

**10**  
June



From

**7,15**  
pm

IV EDITION

---

# CORPORATE **MUSIC** CONTEST

---

LEGALCOMMUNITYWEEK

---

**FABRIQUE** ★ Via Gaudenzio Fantoli, 9 • Milan

**#CorporateMusicContest**

---

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

**Riferimenti.** Si prega di inviare il CV a:  
[Job@MorriRossetti.it](mailto:Job@MorriRossetti.it) o inviare la candidatura  
al seguente link:  
<http://morrirossetti.it/invia-cv-1293.html>  
[codice posizione: TC1219]

**Sede.** Milano  
**Posizione aperta 2.** Junior associate  
**Area di attività.** Consulenza tributaria e tax  
compliance  
**Numero di professionisti richiesti.** 1  
**Breve descrizione.** Lo studio ricerca neo  
laureato da inserire nel dipartimento di  
consulenza tributaria e tax compliance.  
La risorsa sarà coinvolta principalmente  
nell'attività di consulenza tributaria, societaria  
e contabile; le principali attività riguardano la  
gestione degli adempimenti societari (calcolo  
delle imposte, redazione bilanci, dichiarazioni  
fiscali, attività di ricerca e consulenza).  
Si richiedono: laurea in discipline economiche  
e conoscenza in ambito di principi contabili  
nazionali  
**Riferimenti.** Si prega di inviare il CV a:  
[Job@MorriRossetti.it](mailto:Job@MorriRossetti.it) o inviare la candidatura  
al seguente link:  
<http://morrirossetti.it/invia-cv-1293.html>  
[codice posizione: CT1219]

---

## NUNZIANTE MAGRONE

**Sede.** Milano  
**Posizione aperta 1.** Praticante  
**Area di attività.** Diritto societario e  
commerciale – dipartimento corporate  
**Numero di professionisti richiesti.** 1  
**Breve descrizione.** Siamo alla ricerca di un  
praticante da inserire nell'area corporate dello  
studio. Il candidato/a si occuperà di diritto  
societario e commerciale. Imprescindibile  
ottima conoscenza della lingua inglese, scritta  
e parlata  
**Riferimenti.** [milano@nmllex.it](mailto:milano@nmllex.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 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



Foodcommunity Awards 2019  
**I VINCITORI**

**GIAN LUCA RANA,**  
con il sogno d'America raddoppia

**NATALE** in casa **PECK**

Il **COCKTAIL TASCABILE**  
che sembra un CD

Epistole enoiche: **BUON NATALE**  
con **LOUIS ROEDERER**

Un'osteria **GOURMET**  
in Terrazza Triennale

SPECIALE AWARDS

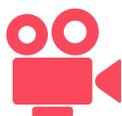
# FOODCOMMUNITY AWARDS 2019

## I VINCITORI



[SFOGLIA LA FOTOGALLERY](#)

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





La terza edizione dei Foodcommunity Awards, evento organizzato da *foodcommunity.it*, ha premiato, davanti a una platea di circa 700 persone, 38 eccellenze imprenditoriali nel mondo del food & beverage e della ristorazione che si sono particolarmente contraddistinte, nell'ultimo anno, per la crescita del business. La manifestazione ha visto la partecipazione di alcuni tra i principali protagonisti della filiera del gusto, chef e imprenditori che con il loro lavoro, oltre ad aumentare la reputazione della cucina di alto livello in Italia e all'estero, hanno creato valore per il territorio.

In questa edizione è stato dato maggiore risalto alle startup, agli studi di architettura coinvolti nella progettazione degli esercizi del settore, alla ristorazione alberghiera e all'impegno delle realtà che hanno deciso di puntare sull'internazionalizzazione del brand.

Durante l'evento sono stati conferiti i seguenti premi:

### Chef dell'Anno



Antonino Cannavacciuolo

ANDREA BERTON  
ENRICO BARTOLINI



**ANTONINO  
CANNAVACCIUOLO**

CARLO CRACCO  
NADIA SANTINI

### Chef Imprenditore dell'Anno



**ENRICO BARTOLINI**

ANDREA BERTON  
ALFONSO IACCARINO  
GIANCARLO PERBELLINI  
VIVIANA VARESE



Enrico Bartolini

### Premio Cucina e Management



Alessandro Negrini

ENRICO BARTOLINI  
HEINZ BECK  
DANIEL CANZIAN



**ALESSANDRO NEGRINI  
E FABIO PISANI**

GIANCARLO PERBELLINI

## Best Practice Evoluzione della Ristorazione



**MORENO CEDRONI**



Moreno Cedroni

## Premio alla Formazione e Cultura Gastronomica



Franco Aliberti



**FRANCO ALIBERTI**

PINO CUTTAIA  
FRANCO PEPE  
NIKO ROMITO  
CICCIO SULTANO

## Miglior Strategia di Marketing



ANDREA BERTON  
ANTONELLO COLONNA  
FILIPPO LA MANTIA  
**DAVIDE OLDANI**  
FLORIANO PELLEGRINO  
E ISABELLA POTÌ



Davide Oldani

### Best Practice Management Internazionale



**GIANCARLO PERBELLINI**

Giancarlo Perbellini



### Chef Ristorazione in Hotel dell'Anno



Antonio Guida (Seta – Mandarin Oriental, Milan)

DONATO ASCANI  
Glam – Palazzo Venart

GABRIELE BOFFA  
Locanda del Sant'Uffizio – Relais Sant'Uffizio  
Asti



**ANTONIO GUIDA**  
**Seta – Mandarin Oriental, Milan**

FRANCESCO MASCHERONI  
Armani/Ristorante – Armani Hotel Milano

GIANCARLO MORELLI  
Hotel VIU Milano

Premio all'Innovazione

MARCO AMBOROSINO  
 MORENO CEDRONI  
 ENRICO CRIPPA  
 FLORIANO PELLEGRINO



**LUIGI TAGLIENTI**



Luigi Taglienti



Premio all'Internazionalizzazione



**FRATELLI CEREIA**

ALFONSO IACCARINO  
 GIANCARLO PERBELLINI  
 NIKO ROMITO  
 CICCIO SULTANO



Enrico Cerea (Fratelli Cereia)

### Pasticcere Imprenditore dell'Anno



Sal De Riso



ANDREA E GIACOMO BESUSCHIO

**SAL DE RISO**

GIANLUCA FUSTO

ERNST KNAM

IGINIO MASSARI

### Best Practice Consulenze



**FILIPPO LA MANTIA**



Filippo La Mantia

### Premio Cucina Sostenibile



Cesare Battisti



FRANCO ALIBERTI

MARCO AMBROSINO

**CESARE BATTISTI**

PINO CUTTAIA

NORBERT NIEDERKOFLER





# KÜHBACHER

LA BIRRA BAVARESE DAL  ITALIANO

*dal 1862*



Gressoney (Valle d'Aosta) - Monte Rosa  
Patria della famiglia Beck-Peccoz

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



### Best Practice Sinergie Imprenditoriali



Viviana Varese



**VIVIANA VARESE**

### Premio per la Diversificazione



**ANDREA BERTON**

ANTONELLO COLONNA

FAMIGLIA IACCARINO

ALESSANDRO NEGRINI  
E FABIO PISANI

FLORIANO PELLEGRINO  
E ISABELLA POTÌ



Andrea Berton

### Chef Under 35 dell'Anno



Davide Caranchini

GABRIELE BOFFA



**DAVIDE CARANCHINI**

CATERINA CERAUDO

MICHELE COBUZZI

MARCO COZZA E ANDREA DE CARLI

NINO FERRERI

## Best Practice Sfida Imprenditoriale



**ALFIO GHEZZI**



Alfio Ghezzi

## Chef Rising Star dell'Anno



Marco Ambrosino



**MARCO AMBROSINO**

MICHELE COBUZZI

LUCA GAGLIARDI

TAKESHI IWAI

MARTA SCALABRINI

## Best Practice Sviluppo Internazionale



**FAMIGLIA IACCARINO**



Livia Iaccarino (Famiglia Iaccarino)



### Premio Valorizzazione del Territorio

FILIPPO LA MANTIA - OSTE E CUOCO  
OLIO - CUCINA FRESCA  
PEPE IN GRANI  
**RISTORANTE DATTILO**  
ROOTS TRATTORIA



Caterina e Susi Ceraudo (Ristorante Dattilo)

### Nuova Insegna dell'Anno



Da sinistra:  
Alessandro Montanari, Sandra Ciciriello, Nello Barbieri (142 Restaurant)



**142 RESTAURANT**

IT MILANO  
OPEN COLONNA MILANO  
SERICA  
SPICA



Best Practice Cultura del Vino



In alto da sinistra: Alberto Tasinato, Vittorio Pascale, Carolina Remo, Omar Bertoni, Sara Radaelli, Lorenzo Bertona, Luca Sicardi, Francesca Cagliani. Sotto da sinistra: Andrea Dettori, Federico Gordini, Paolo Cassano, Luca Binetti (Milano Wine Week)



MILANO WINE WEEK

Best Practice Business del Territorio



FIERA INTERNAZIONALE DEL TARTUFO BIANCO D'ALBA



Liliana Allena, presidente e Stefano Mosca, direttore (Fiera Internazionale del Tartufo Bianco d'Alba)

## Studio Architettura dell'Anno



Claudio Saverino, architetto (Vudafieri - Saverino Partners)

ANDREA LANGHI DESIGN

KICK.OFFICE

LAI STUDIO

MAGLAB

Q-BIC



**VUDAFIERI - SAVERINO  
PARTNERS**

## Best Practice Restaurant Design



**ANDREA LANGHI DESIGN**



Andrea Langhi, architetto (Andrea Langhi Design)

## Best Practice Valorizzazione del Brand



Antonello Colonna



**ANTONELLO COLONNA**

### Best Practice Business della Pizza



**FRANCO PEPE**



Franco Pepe

### Best Practice Cucina e Management



Heinz Beck (Beck & Maltese Consulting)



**BECK & MALTESE  
CONSULTING**

### Premio "Le Tavole della Legge"



I TIGLI IN THEORIA  
LA RAMPINA  
OSTERIA BRUNELLO  
**TERRAZZA FIORELLA**  
TRE CRISTI MILANO



Marco del Sorbo (Terrazza Fiorella)

# ÉGALITÉ

La boulangerie-café  
più cool in città!

#egalitemilano

[egalitemilano.it](http://egalitemilano.it)

## DOVE SIAMO

Via Melzo, 22  
20129 Milano  
Porta Venezia

## CONTATTI

+39 02 83 48 23 18  
[info@egalitemilano.it](mailto:info@egalitemilano.it)

## ORARI

Mar - Mer: 7:30 - 20:00  
Gio - Ven: 7:30 - 22:00  
Sab: 8:00 - 22:00  
Dom 8:30 - 15:00

## Startup dell'Anno



### DELIVERISTO

EMERGE  
FRESCO FRIGO  
POSTI  
REPUP  
WENDA



Da sinistra in alto: Simone Russo, Luca Calia, Ivan Aimo – fondatore, Gabriele Angeleri, Alessandra Altimare, Erica Fifield  
Da sinistra in basso: Andrea Angeleri, William Galli, Nicolò Villa (Deliveristo)

## Miglior Concept di Ristorazione



Alberto Cartasegna, co-fondatore (Miscusi)



CERESIO 7  
DRY MILANO  
GOD SAVE THE FOOD  
**MISCUSI**  
SIGNORVINO

## Miglior Format Pizza

BERBERÈ  
COCCIUTO  
LIEVITÀ  
PIZZERIA ITALIANA ESPRESSA



### PIZZIUM



Nanni Arbellini, fondatore (Pizzium)

### Miglior Progetto Food & Beverage



Domingo Iudice, co-fondatore (Pescaria)

- GUD MILANO
- MACHA CAFÈ
- MUU MUZZARELLA
- PESCARIA**
- TRAPIZZINO



### Best Practice Valorizzazione DOP



**MUU MUZZARELLA**



Salvatore Maresca, co-fondatore (Muu Muzzarella)



## Miglior Format Emergente



### **BOWLS AND MORE**

FUSHO  
GUD MILANO  
GUSTO 17  
POKE HOUSE



Marta Volpi, fondatrice, e Nico Grammauta, direttore generale (Bowls and More)

## Miglior Format da Esportazione



Giovanni Galbiati, amministratore delegato (Fratelli La Bufala)



CIOCCOLATITALIANI

### **FRATELLI LA BUFALA**

PANINO GIUSTO  
SIGNORVINO  
SPONTINI



Best Practice Finanza per la Crescita



Vincenzo Ferrieri e Silvana Toscano (Cioccolatitaliani)



**CIOCCOLATITALIANI**

Best Practice Food Experience



**PECK**



Leone Marzotto, CEO (Peck)



Per il tuo ufficio | Scegli la qualità del caffè Sevensgrams.

# non tutte le pause caffè sono uguali.

Hai un ufficio, un negozio o uno studio professionale? Consumi almeno 8 caffè al giorno? Scopri l'esclusiva offerta 7Gr. dedicata ai clienti business.



SOLO PREGIATE MISCELE ESPRESSO E I PIÙ SELEZIONATI SPECIALTY COFFEE.



LE MIGLIORI MACCHINE ESPRESSO IN COMODATO GRATUITO.



SERVIZIO PERIODICO DI ASSISTENZA E MANUTENZIONE INCLUSO.

SCOPRI DI PIÙ

✓ **Prenota la tua prova assaggio!**  
**Gratuita e senza impegno\*.**



02 36561122



info@7gr.it

\*L'offerta è limitata all'area di Milano.

7Gr.

For  
espresso  
lovers  
only.

GIAN LUCA RANA

Dalla provincia di Verona a Chicago, il Pastificio Rana, icona della pasta fresca, cresce ogni anno del 13% e prevede di superare gli 800 milioni di euro di fatturato. Più di un terzo proviene dal mercato Usa

# GIAN LUCA RANA

## RADDOPPIA CON IL SOGNO D'AMERICA

di francesca corradi

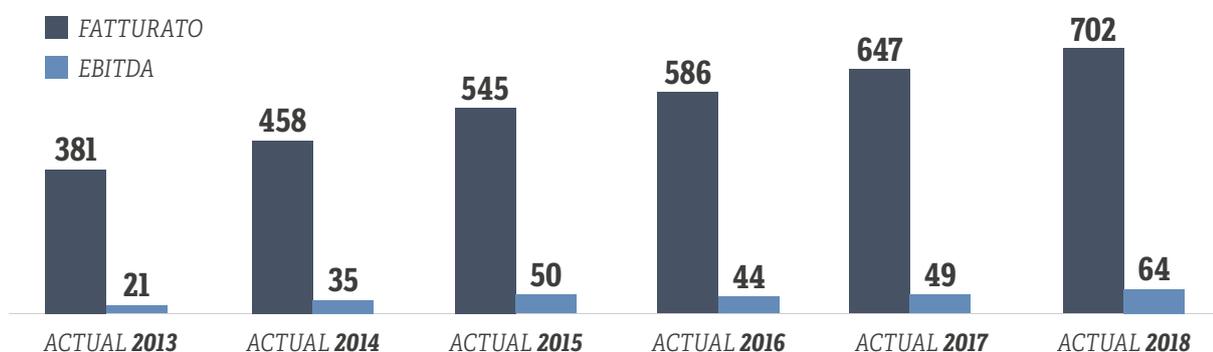
Chi non ricorda le pubblicità del re del tortellino **Giovanni Rana** e lo slogan “siamo tutti una grande famiglia”. Ebbene sì, l'azienda di San Giovanni Lupatoto, in provincia di Verona, è riuscita a portare la pasta fresca su tutte le tavole delle famiglie italiane diventando, inoltre, un ambasciatore del made in Italy nel mondo.

Figlio dell'artigiano della pasta e da oltre 30 anni alla guida del pastificio, l'amministratore delegato **Gian Luca Rana**, brand hero nell'ultima edizione del Save The Brand ([link](#)), ha saputo plasmare un'azienda locale e portarla Oltreoceano puntando sull'innovazione. Con una strategia di internazionalizzazione del brand, di innovazione del processo di produzione e diversificazione della gamma prodotti, l'azienda oggi conta quasi 3.500 dipendenti e otto stabilimenti.

Per l'azienda veronese l'esperienza americana, iniziata nel 2012, rappresenta la definitiva trasformazione in realtà multinazionale. Dopo soli sei anni dall'entrata di Rana, l'intera categoria della pasta fresca negli Stati Uniti è cresciuta del 30% l'anno. A riprova del successo ottenuto, IRI e Boston Consulting Group, nel 2018 e per la seconda volta, hanno confermato l'azienda come una tra le prime cinque imprese a maggiore crescita sul mercato a stelle e strisce.

Il Pastificio Rana ha chiuso il 2018 con un fatturato superiore ai 700 milioni di euro e quest'anno il gruppo prevede di avvicinarsi a quota 800 milioni. Su questo totale, circa 300 milioni di euro arriveranno dal mercato americano, che per il gruppo veronese, fondato nel 1962, ha un peso sempre maggiore. Negli ultimi sei anni il brand ha, inoltre, raddoppiato il fatturato e triplicato l'ebitda, portando i prodotti in 58 Paesi del mondo.

### Risultati ultimi sei anni



#### Cominciamo con un amarcord: quando ha fatto ingresso nel Pastificio Rana?

Sono entrato nell'azienda di famiglia a 21 anni, nel 1986, quando era, ancora, una piccola realtà artigianale con un portfolio di sette prodotti distribuiti solo in Italia, trentacinque dipendenti e un fatturato di trenta miliardi di lire. Dalla sezione acquisti mi sono poi trasferito nel reparto di produzione, accanto agli operai. Questo mi ha portato a toccare con mano ogni fase di sviluppo e produzione del prodotto, così da comprenderne la filosofia e la passione.

#### Quanto è stata importante l'innovazione nella crescita aziendale?

Direi fondamentale, il motore per sviluppare quel processo di cambiamento che ci ha proiettati nel futuro, un ingrediente alla base di tutti i prodotti. Ho creato il centro ricerca e sviluppo: incubatore di idee per la creazione di nuovi prodotti, nuove ricette, nuove gamme, come gli gnocchi ripieni, e rivitalizzare mercati dormienti, come i sughi freschi. La mia filosofia è: "prima si pensa all'idea e poi a come realizzarla", questo sancisce lo studio e lo sviluppo di macchine e processi produttivi totalmente brevettati da noi.

#### L'internazionalizzazione inizia dall'Europa?

Sì, con una serie di acquisizioni, tra cui la belga Mamma Lucia, che ha sancito la nostra entrata nel comparto dei piatti

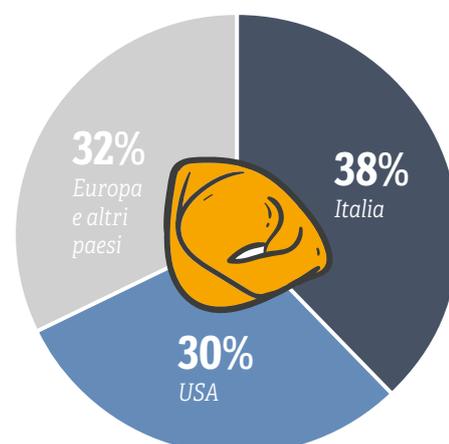
pronti freschi, dando così una forte accelerazione in questo settore.

#### E poi il grande passo: la conquista dell'America. Fu una scelta condivisa?

Nel 2012 abbiamo aperto il primo stabilimento sul suolo americano, a Chicago, con l'obiettivo di produrre e vendere pasta, sughi e prodotti freschi Rana direttamente in America. La decisione arriva da un sogno di papà che da sempre ha desiderato uscire dalla dimensione italiana. Quando sono entrato in azienda c'erano 35 persone, ora sono quasi 3.500 e gli Stati Uniti rappresentano la più grande sfida, soprattutto a livello

#### Ripartizione fatturato 2018

per area geografica



**ABBIAMO FILIALI  
IN FRANCIA, SPAGNA,  
UK, SVIZZERA,  
GERMANIA E STATI  
UNITI. OTTO GLI  
STABILIMENTI: CINQUE  
IN ITALIA, UNO IN  
BELGIO E DUE IN USA.**

di organizzazione. All'inizio è stato un grande sforzo, un modo di comprendere l'internazionalizzazione in maniera diversa.

**Perché proprio gli Stati Uniti e non l'Oriente?**

Perché il mercato americano aveva e ha una tradizione italiana, dovuta all'immigrazione, e ancora oggi riconosce il valore del gusto italiano e delle cose fatte nel Bel Paese. A questo si aggiungono le dimensioni e le opportunità di crescita.

**Decisivo per mantenere i ritmi di crescita a doppia cifra...**

A Chicago abbiamo costruito un secondo stabilimento che raddoppierà la produzione con linee più veloci e innovative, che adesso installeremo anche a San Giovanni Lupatoto. Posso dire che oggi gli Stati Uniti hanno superato l'Italia come dimensione produttiva. Contiamo di arrivare a 500 milioni di fatturato negli Usa entro il 2021.

**In quali altri Paesi siete presenti?**

Abbiamo filiali in Francia, Spagna, Uk, Svizzera, Germania e Stati Uniti. Otto

**Rana in cifre**



**3.500**

DIPENDENTI

**1962**

ANNO DI  
FONDAZIONE  
del Pastificio  
a San Giovanni  
Lupatoto (VR)

**8**

SITI PRODUTTIVI  
(5 in Italia, 1 in Bel-  
gio e 2 in Usa)

**6**

FILIALI  
(Francia, Spagna,  
Uk, Svizzera Ger-  
mania e Usa)

**58**

PAESI  
NEL MONDO  
in cui sono  
presenti i prodotti  
Rana nel 2019

**1.300**

REFERENZE

**24**

RISTORANTI

gli stabilimenti: cinque in Italia, uno in Belgio e due in Usa.

**Parlate un sacco di lingue...**

Sì, anche se il dialetto veronese è quella che preferiamo. Siamo in 58 Paesi al mondo, dal Brasile al Cile dall'Australia al Giappone.

**Non solo gdo ma anche ristorazione. Quali sono i programmi di sviluppo in questo settore?**

Nel 2007 abbiamo sfornato l'idea dei Ristoranti Rana, con il principale obiettivo di rendere quotidiani e accessibili pasta e sughi freschi anche fuori casa. Per noi significa essere davanti al consumatore, un contatto diretto tra chi compra e chi produce. I ristoranti di proprietà rappresentano una costante e quotidiana recensione sulle nostre capacità e il palcoscenico di prova di nuovi piatti, ricette e sapori che un giorno potranno diventare i prodotti retail che troviamo sui nostri scaffali. La catena, oggi, ha raggiunto i 23 locali distribuiti in tutt'Italia, più uno a Berlino, e sbarcherà in tutt'Europa e nel mondo: i test che abbiamo fatto promettono bene.

**Come valuta lo stato delle aziende italiane, quali assi nella manica hanno?**

La capacità di creare e reagire a nuove condizioni che hanno le medie imprese è incredibile, un patrimonio di cui talora non ci rendiamo conto. Abbiamo solidità e radici locali e familiari, ma capacità attrattive internazionali, un grande vantaggio competitivo che dovrebbe convincere i nostri imprenditori almeno a provare ad affrontare un mercato estero incredibilmente gratificante come gli Usa.

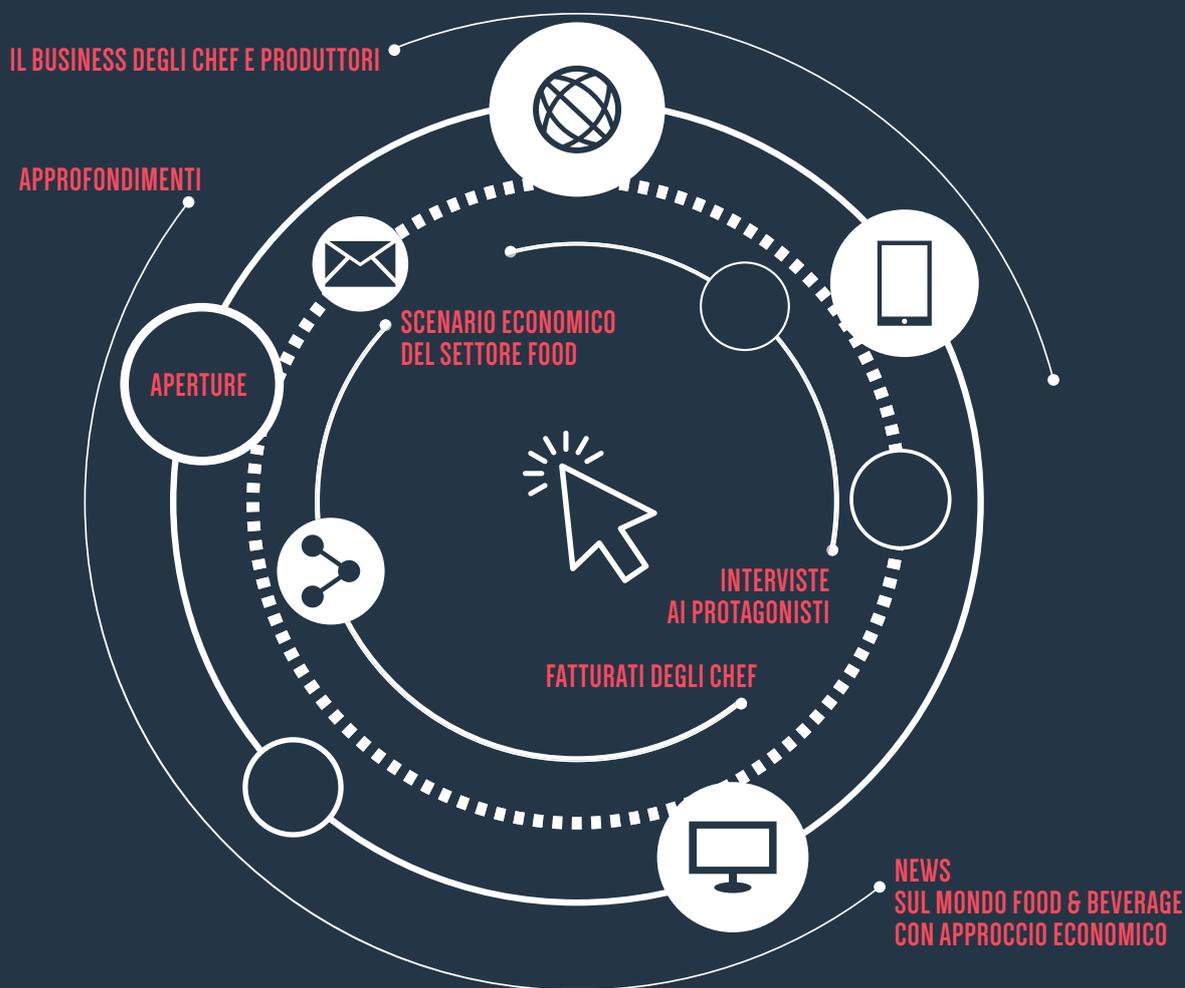
**La proprietà del Pastificio Rana è ancora interamente in mano alla famiglia. Siete però un'azienda aperta al mercato. Ipotizzate uno sbarco in Borsa? E se sì, su quale piazza? Milano o New York?**

Credo che in questo momento, per le caratteristiche che abbiamo impostato e per il modo di gestire l'azienda, la quotazione più che un aiuto potrebbe essere un limite. Una struttura gerarchica



# 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)



GIAN LUCA RANA

**NEL 2012 ABBIAMO APERTO IL PRIMO STABILIMENTO SUL SUOLO AMERICANO, A CHICAGO, CON L'OBIETTIVO DI PRODURRE E VENDERE PASTA, SUGHI E PRODOTTI FRESCI RANA DIRETTAMENTE IN AMERICA. LA DECISIONE ARRIVA DA UN SOGNO DI PAPÀ CHE DA SEMPRE HA DESIDERATO USCIRE DALLA DIMENSIONE ITALIANA**



non verticistica ha permesso all'azienda, negli ultimi vent'anni, di crescere con un tasso annuo medio del 20%. Voglio essere libero anche di corrispondere premi ai dipendenti, come facciamo quest'anno. Detto ciò, mai dire mai. Nel momento in cui dovessimo fare un salto importante, il mercato potrebbe rappresentare un altro confronto.

#### **E suo padre cosa dice?**

Noi, alla fine, siamo due soci e ci vogliamo molto bene: papà e io siamo una coppia che pare essersela cavata bene. Perché metterla in discussione?

#### **Siete cambiati?**

Noi siamo ancora i ragazzi di San Giovanni Lupatoto e vogliamo rimanere tali nella

nostra umiltà, semplicità e rispetto per le migliaia di persone che lavorano con noi.

#### **Ci fa un commento sul titolo Brand Hero 2019 che ha ricevuto lo scorso novembre?**

Lo considero un riconoscimento del lavoro svolto in tutti questi anni che ci ha portato a trasformare quella che era una piccola realtà dell'industria alimentare veronese in una piattaforma globale di produzione. È una grande famiglia che ha creduto non solo nel mio sogno ma soprattutto nei miei stessi valori, ovvero realizzare un'impresa che valorizzasse i talenti e che consentisse alle persone di realizzarsi costruendo il loro futuro. Perciò sono felice di condividere questo successo con loro. 🍝

# NATALE IN CASA PECK



LEONE MARZOTTO



Volumi da industria ma qualità da piccolo laboratorio. Leone Marzotto ha portato lo storico brand milanese a superare i 16 milioni di fatturato e ad aprire in pochi mesi due nuovi spazi a Milano

di francesca corradi

# C

Cinque anni. E un “consuntivo” che fotografa alla perfezione il successo del nuovo progetto imprenditoriale legato a uno dei brand più iconici della tradizione gourmand milanese. Nell’aprile 2013 la storica insegna Peck viene acquisita da **Pietro Marzotto**, che getta le basi per lo sviluppo del locale meneghino del terzo millennio, punto di riferimento dell’enogastronomia di qualità.

L’emporio dei milanesi, meta di turisti da tutto il mondo, nel 2018 ha superato i 16 milioni di euro di fatturato, di cui 500mila euro nella sola giornata della vigilia di Natale.

Una settimana speciale per il negozio che riesce a vendere qualcosa come 500 chilogrammi di insalata russa, mille “mattonelle”, 400 chilogrammi di cotechino e altrettanti di tortellini.

**Leone Marzotto**, figlio di Pietro (scomparso nell’aprile del 2018), che nel 2012 ha abbandonato la carriera da avvocato per mettersi alla guida di Peck, di cui oggi è ceo e vice president, ha raccontato a **MAG** il valore del brand e i nuovi progetti che prevedono un piano di nuove aperture.

#### Ci racconta cos’è Peck?

È il punto di riferimento dei gourmand di tutto il mondo. Nasce dall’idea del salumiere Francesco Peck che, nel 1883, decide di aprire una bottega di salumi e carni affumicate. L’insegna di via Orefici 2, in breve tempo, diventa uno dei luoghi di culto del capoluogo lombardo, già all’epoca considerata la capitale economica d’Italia.

#### Poi il passaggio di proprietà...

Subito dopo la fine della Prima guerra mondiale, il

marchio viene venduto a Eliseo Magnaghi, intellettuale e imprenditore, che imprime al negozio una nuova direzione. Nel 1912, Peck viene trasferito in Via Spadari, in quella che ancora oggi è la sua sede. Quarantaquattro anni più tardi passa nelle mani dei fratelli Grazioli, che introducono i piatti pronti e la gastronomia da asporto, e nel 1970 è la volta dei fratelli Stoppani.

#### Nel 2012 suo padre ha comprato l’impero Peck. Le ha affidato da subito l’azienda?

Sì. Ho iniziato dalla vendita e dalla produzione, imparando a conoscere i segreti di questo mestiere lavorando fianco a fianco con il personale storico per apprendere i segreti del mestiere, come ad esempio per il mondo delle carni con il capo macellaio Paolo Schiavone, poi sono passato a occuparmi di prodotto e acquisti.



**L’INSEGNA DI VIA OREFICI 2, IN BREVE TEMPO, DIVENTA UNO DEI LUOGHI DI CULTO DEL CAPOLUOGO LOMBARDO, GIÀ ALL’EPOCA CONSIDERATA LA CAPITALE ECONOMICA D’ITALIA**

#### Qual è la particolarità del brand?

È sempre stata gestita da famiglie, dal 1883 se ne sono susseguite quattro e, con la mia, fanno cinque. Ogni generazione ha acquistato al 100% il marchio, con un passaggio di testimone,





25 anni. Mediamente, comunque, i lavoratori sono con noi da 15 anni. Come Piero Volonté, che è la persona che ha lavorato per più tempo da Peck e ha vissuto le tre direzioni familiari, ovvero Grazioli, Stoppani e Marzotto.

### E il 24 dicembre so che ritorna dietro al banco anche lei...

Sì, per me è una tradizione. Quel giorno, così importante per l'azienda, voglio stare accanto ai miei dipendenti. È un momento clou tanto che, a gennaio, facciamo il primo briefing per il dicembre successivo.

### Come vengono selezionati i prodotti da vendere?

È molto difficile che sui nostri scaffali o ai banconi della gastronomia ci siano prodotti nuovi perché abbiamo

## Numeri



16mln+

Fatturato



500mila€

Fatturato della Vigilia di Natale



120

Dipendenti



136

Anni di storia

in media, ogni 25 anni. Il segreto, forse, è stato quello di reinterpretare Peck rimanendo fedeli alla tradizione.

### Parliamo di business...

Dicembre è il mese più importante per il brand, in cui si concentra il 30% dei ricavi annui. Per quanto riguarda il resto dell'anno il sabato genera il doppio degli incassi rispetto agli altri giorni della settimana. Il fatturato, che quest'anno ha superato i 16 milioni di euro, proviene principalmente dalle vendite del negozio anche se, ad esempio, in via Spadari c'è un caffè gastronomico - il Piccolo Peck - studiato per offrire dei piatti a tutte le ore della giornata e, al piano superiore, c'è un ristorante dedicato al rito del pranzo con una cucina espressa: Al Peck.

### Grandi volumi a Natale, come vi organizzate?

Per le settimane che precedono il Natale chiamiamo i rinforzi e una trentina di professionisti, spesso ex dipendenti in pensione, ci vengono a dare una mano.

### A proposito di dipendenti...

Attualmente lavorano da Peck circa 120 persone e, di queste, oltre 15 sono ambrogini d'oro ovvero prestano servizio da oltre



Solo in Via Spadari ogni anno...

1 tonnellata  
di insalata russa2800  
mattonelle1200kg  
di cotechino1500kg  
di tortellinidi cui nella settimana di Natale... 

500kg

1000

400kg

400kg



ALCUNI SI RECANO DA NOI ALLA RICERCA DI PRODOTTI SPECIFICI CHE HANNO AVUTO LA FORTUNA DI ASSAGGIARE DA AMICI CHE, A LORO VOLTA, SONO PASSATI DI QUI.

fornitori storici, ad esempio gli affinatori. Capita, però, di fare degli inserimenti strategici come ultimamente è accaduto per il peperone crusco o per i sottolii. La nostra cultura di retail è cresciuta con l'analisi dell'assortimento. Quando siamo approdati nel 2012 non c'erano dati ai quali attingere e abbiamo, perciò, impostato un sistema di gestione per avere la consapevolezza sullo scontrino, la fascia oraria, la marginalità. Questo ci serve per conoscere le abitudini d'acquisto dei clienti e fidelizzarli.

#### Dietro agli scaffali di via Spadari si nasconde un mondo...

Sì, dei 4mila metri quadri solo 1200 sono adibiti alla vendita: il resto, è dedicato alla produzione e allo stoccaggio di polli e capponi ripieni, ravioli fatti a mano, ragù, paté, bresaole, mozzarelle e burrata, e la totalità dei prodotti che proponiamo al pubblico nella tavola calda.

#### Chi sono i clienti di Peck?

I milanesi e chiunque transiti dal capoluogo lombardo. Francesi, russi, giapponesi e brasiliani, quest'ultimi attirati dalle etichette dell'enoteca, sono molti gli stranieri che vengono in negozio sia perché sono segnalati su guide e articoli di giornale ma soprattutto per il passaparola. Alcuni si recano da noi alla ricerca di prodotti specifici che hanno avuto la fortuna di assaggiare da amici che, a loro volta, sono passati di qui.

#### A proposito d'innovazione, l'ultimo anno Peck ha investito in due nuove insegne...

Sì, abbiamo aperto in Porta



LEONE MARZOTTO E STAFF PECK CITY LIFE

Venezia e in City Life (vedi [articolo su foodcommunity.it](#) e [MAG n°128](#)), questo ha prodotto un nuovo patrimonio, una cultura collettiva. Si sono affacciati nuovi ragazzi e nuove professionalità.

#### Cosa prevedete per il futuro?

Consolidare e rendere ancor più speciale Peck in via Spadari, puntando ad ampliare l'offerta, e poi aprire nuovi concept, non per forza con le quattro anime che abbiamo replicato in City Life ma con store dedicati come macelleria, pasticceria, tavola calda con piatti pronti. 



# IL COCKTAIL TASCABILE

## che sembra un CD

NIO Cocktails inaugura il primo "experience store" e lancia la piattaforma e-commerce nel Regno Unito

di francesca corradi

Cocktail artigianali di alta qualità, monodose e pronti all'uso, custoditi in un pack di design grande quanto un cd. Questo, in sintesi, è quanto hanno sviluppato i due giovani fondatori della startup NIO Cocktails. L'idea, di **Luca Quagliano** e **Alessandro Palmarin**, nasce dalla voglia di bersi un buon drink a casa, dove, molto spesso, non si hanno i giusti ingredienti ma soprattutto le competenze per prepararli. In realtà ciò che viene definito house bartending è una pratica sempre più diffusa e, soprattutto, molto amata dalle celebrities d'oltreoceano che amano gustarsi un buon cocktail tra le quattro mura.

Tutte le ricette dei cocktail NIO nascono dalla collaborazione con il bartender romano **Patrick Pistolesi**, che con il bar romano "Drink Kong" è stato appena premiato tra i migliori 100 cocktail bar al mondo, e produttori di spirits. Non occorrono barman, shaker, né particolari conoscenze di mixology. Basta, infatti, agitare la confezione, strapparne l'angolo pretagliato e versare in un bicchiere con ghiaccio, "needs ice only", come suggerisce il nome del brand. «Abbiamo capito che c'era un vuoto nel mercato e abbiamo deciso di coprirlo con un prodotto di qualità, senza conservanti e additivi, tutto made in Italy - spiegano i founder-. Nel 2018, primo anno di

attività, abbiamo venduto 200mila cocktail, di cui il 50% all'estero, con 600mila euro di fatturato. I nostri principali mercati sono Sud America - in particolare Cile e Uruguay-, Libano, Spagna, Svezia, Norvegia e Grecia».

Le 14 differenti proposte che includono Negroni e Daiquiri, passando dal Tommy's Margarita, Manhattan, Boulevardier, Gin Sour fino al Cosmopolitan sono 100% miscelati in Italia a base di spirits di prima qualità, senza l'aggiunta di conservanti, additivi o agenti chimici. La filiera di produzione è, inoltre, interna e diretta: in un sito produttivo a Lodi, si creano artigianalmente le miscele utilizzando solo spirits dei migliori brand - dichiarati al consumatore nel retro del brand - ma italiani sono anche tutti gli altri processi: dall'idea al confezionamento.

«Una scelta dettata dalla necessità di proteggere il know-how e mantenere uno standard qualitativo altissimo, il nostro valore fondamentale, e la volontà di non dipendere da terzi», specificano i due fondatori.

In particolare, il packaging monodose, oltre a essere personalizzabile nella grafica, elimina i problemi di sicurezza e scomodità dei classici contenitori in vetro. La parte esterna è in carta certificata FSC, proveniente quindi da foreste gestite in modo responsabile, mentre il liquido è

custodito in un contenitore certificato e di origine vegetale, che permette di conservare il drink inalterato nel tempo, il prodotto infatti non ha scadenza.

Per acquistare la box e personalizzarla con i cocktail preferiti, basta cliccare nello shop online, ma i drink sono venduti anche su Amazon, Tannico, Winelivery e in selezionati hotel, ristoranti e concept store, uno tra tutti lo store milanesi di Moroni Gomma. Da qualche mese i prodotti della startup si trovano nei Dufry stores dell'aeroporto di Malpensa T1, T2, Bergamo, Verona, Firenze, Roma e Napoli e, sempre nel mondo travel, molte richieste arrivano dalle compagnie aeree che scelgono NIO per la versatilità nel catering on-board: AirItaly è una delle compagnie che da inizio 2019 ha scelto i cocktail NIO per il catering della first class.

«Abbiamo appena aperto un flagship store - a Milano, in Via Nirone - che permette ai nostri clienti di vivere appieno la NIO experience e sarà un punto di riferimento a disposizione di chiunque voglia scoprire di più sul mondo di NIO».

Dal 2017 fatturato e organico sono duplicati ed, entro settembre 2020 l'azienda punta a vendere un milione di cocktail, cinque volte la quota registrata nel 2018 di 200mila. Secondo le stime, la startup chiuderà il 2019 con un fatturato di un milione euro. 



## Nio

### SOCI FONDATORI

Luca Quagliano e Alessandro Palmarin

### FATTURATO

Pool di finanziatori privati che hanno investito nella società

### INVESTIMENTO

Raccolti 2,5 milioni. Tutti i fondi sono stati investiti nell'implementazione del processo produttivo e nelle persone. Stanziato un budget marketing di 500mila euro per il lancio del mercato Uk per il 2020

### FINANZIAMENTO

Accelerare il trend di crescita sul mercato online, posizionarsi nel mondo professional come soluzione catering e in ambito retail nei premium store di riferimento

# Epistole enoiche: buon Natale con Louis Roederer

di uomo senza loden\*

*Caro Uomo Senza Loden.*

Sono Babbo Natale. Lo so, mi conosci bene: e non solo per i ricordi di infanzia, i racconti, i film e i cartoni animati su di me (tra l'altro, ho fatto causa agli autori di Babbo Bastardo: non per me, ma per difendere l'innocenza dei più piccoli. Ho perso, l'avevo messo in conto, ma ho dovuto farlo). Mi conosci perché in questi anni sei stato un mio valido collaboratore. So bene che il tuo giudizio nei miei confronti non è lusinghiero. Sarà perché il primo anno ti venne recapitata una letterina che mi era stata inviata da una collega (mi scuserai, ma proprio non riesco a scrivere "un'avvocata"), letterina che la mia assistente ti aveva girato e dato che per policy interna e massimizzazione delle fees è (anzi: era) stato deciso che io rispondessi solo ai partners delle law firms; sarà che nel secondo anno di collaborazione ti scrisse una delle mie renne (l'ultima arrivata in ordine di tempo) descrivendo una sua situazione di isolamento, quasi di mobbing.

Ti confesso che sono stati anni complessi. Un susseguirsi di giorni difficili. Hai presente quando un cliente ti manda una mail, poi ti chiama sul telefono fisso, quindi sul cellulare, poi ti manda un sms e infine un whatsapp, il tutto per sapere se hai ricevuto la mail e lamentandosi che non gli hai ancora risposto? Anche per me è così. Come se non bastasse, molti si lamentano del mio look e mi guardano storto perché lavoro con le renne per consegnare i regali. E che dire delle mie collaboratrici: si offendono se cedo loro il passo. E non è tutto. Hai mai considerato quanto sia spietata la concorrenza che devo subire da parte dei grandi operatori della logistica? Ho persino pensato di cedere la mia attività ad A\*\*\*\*n: ho fatto predisporre una vendors' due diligence, un business plan, una valutazione basata su

un multiplo della cui sostenibilità abbiamo a lungo discusso, per non dire litigato. Alcuni tra i miei consulenti avrebbero voluto che sostituissi le renne con monopattini elettrici (dovrei abbandonare le mie fedeli renne per blandire animalisti a parole? MAI!). E poi niente più lettere, bensì un portale con riconoscimento facciale (e vendita dei profili dei bambini: ma ti rendi conto? Dei bambini!). Avrei anche dovuto mettermi dieta (così avrei attratto sponsor per la divisa) e licenziare il 60% dei miei fedeli elfi, fatine e gnomi per aumentare i dividendi. A beneficio di chi? Siamo pochi soci, abbiamo guadagnato molto e chi intendeva acquisirci già guadagna moltissimo: perché guadagnare di più? E a scapito di chi?

Improvvisamente mi sono fermato. Capisco il progresso. Comprendo il guadagno e certamente non lo disdegno. Ma come vivere senza sogni, senza l'irrazionale che rappresento, senza fantasia? Senza creare un mondo migliore, un futuro per i nostri collaboratori e per i loro figli e nipoti? Che senso ha parlare di CSR dopo avere completamente distrutto il sistema dei valori alla base del lavoro? La mia, a ben vedere, è una B company ante litteram: non per moda o per innovazione legislativa. Per missione. Da sempre.

Dopo averne parlato con Mr. Magorium, ho deciso di riprendere le redini della mia attività. Non vendo più.

Darò ai miei collaboratori il tempo per realizzare giocattoli meravigliosi in un ambiente lavorativo con ampi spazi (ho cestinato tutti i progetti di ufficio condiviso, di assenza di cassettiere o altre scemenze del genere: ho ordinato, anche per il più inesperto, tavoli di generose dimensioni affinché si sentano a loro agio e non estranei di passaggio). Potranno imparare tecniche nuove, insegnerò loro a dare precedenza alle richieste dei bimbi educati, normalmente i più bisognosi, e a ignorare le lettere di quei bimbi che vogliono tutto, subito e a poco prezzo (sia detto per inciso, non li abbandonerò: andrò a parlare con i genitori). Ti stupirai che io parli di prezzo. Hai ragione: intendo descrivere, in modo atecnico, il prezzo dato dall'eccessiva e inutile pressione sui miei collaboratori anche quando non ve ne è alcun motivo e soprattutto quando l'urgenza non ha altra causa se non il ritardo di chi ha scritto la letterina.

Se capisco bene, anche tu, come avvocato, hai lo stesso problema: tutto subito, tutto urgente, tutto a costi sempre più bassi. E poca o nessuna comprensione del fatto che, per fare un esempio, un buon contratto non è una questione di bell'italiano (o altra lingua). Occorrono studio e ricerca continui: e non sempre la risposta può essere fornita in tempo reale.

Ma mi avvio alla conclusione.

Per festeggiare questo nuovo corso ho organizzato una grande festa con i miei collaboratori e con i miei - rassegniamoci a questo gergo - stakeholders. Voglio festeggiare offrendo loro un grande champagne che esprima tutto il valore della tradizione ad un livello di prezzo ragionevole.

Che cosa mi puoi consigliare?

Ovviamente ritieniti invitato: in questi anni mi hai reso un grande servizio, dando risposte sensibili a persone (ebbene sì: io considero le mie renne, anche la nona che ti ha scritto lo scorso anno, alla stregua di persone) che avevano smarrito la fiducia in me. E cioè in loro stessi.

In attesa, ti saluto con vivissima cordialità.

*Firmato: Babbo Natale.*

# LAURETANA: ECCELLENZA MADE IN ITALY NEL MONDO.



**SAVETHEBRAND**  
LCPUBLISHINGGROUP

**VINCITORE 2019**

PERFORMANCE ECONOMICO  
FINANZIARIA

Acqua Lauretana è stata premiata alla VI edizione di "Save the Brand".  
Il prestigioso riconoscimento, consegnato al CEO Antonio Pola, è stato assegnato per l'eccellente performance economico-finanziaria dell'azienda nel settore Food & Beverage e in particolare per il suo impegno nell'internazionalizzazione del brand.

# LAURETANA®

L'acqua più leggera d'Europa

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



*\* 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*

Egregio Dr. Natale,

La ringrazio per la Sua lettera. Noterò che non passerò al "tu": sono convinto che se non avessimo semplificato il modo con cui ci rivolgiamo a chi ci circonda avremmo evitato (ed eviteremmo) molti malintesi.

Comprendo bene quello che Le è capitato. Le nostre attività (anche la Sua) si stanno trasformando e ancora non sappiamo bene che ne sarà di loro: il che, in effetti, significa che non sappiamo bene quel che sarà di noi. Anche Lei lotta contro la disattenzione (a usare un eufemismo): noi dei clienti, Lei dei destinatari dei doni. A ben vedere, Lei è messo peggio di noi. In fondo, noi alla fine riceviamo un compenso più o meno alto. Lei no: Lei cerca di soddisfare i desideri dei bambini piccoli e grandi.

Le Sue parole mi hanno colpito e sono ben felice di sapere che già da quest'anno potremo contare sul caro, vecchio Babbo Natale. Tornare a essere Babbo Natale, in fondo, è anche un investimento sul brand.

Vengo infine alla Sua richiesta. Ho compreso molto bene il non detto: Lei desidera una grande champagne senza mettere in imbarazzo collaboratori e ospiti.

Louis Roederer Brut Premier: il sans année di questa maison ci consegna il lusso senza sfarzo. Nel flûte un colore giallo brillante carico e un perlage fine e persistente ci predispongono a un vino importante, privo di forzature o barocchismi. È aristocraticamente complesso e quindi appare, senza esserlo, semplice: piace immediatamente, istintivamente. Al naso la crosta di pane si intreccia con una varietà di agrumi di diversi gradi di maturazione. Le mente cerca il burro, forse presente come sottofondo, ma non di più. Il naso si esalta alla ricerca di continue vibrazioni: fiori bianchi e gialli si rincorrono senza sosta. Frutta secca appena tostata. La modernità, data dall'essere un blend di cru per creare uno champagne che trascorre tre anni in botte, non lo ha reso scontato o ruffiano. Sapido, freschissimo e persistente. Ci troviamo al cospetto di un principe o di un rampollo di una grande famiglia che abbiano frequentato, laureandosi con lode studiando e non giocando a tennis, in una delle grandi università del mondo.

Egregio Dr. Natale, mi permetto infine di consigliarLe di scegliere una serie di magnum di Louis Roederer Brut Premier. Dimostrerò di essere quel Babbo Natale generoso la cui risata alberga nel più profondo dei nostri cuori.

E se ancora posso: prenda l'abitudine di bere questo champagne con gli amici più stretti. Le Sue renne, ne sono certo, ne andranno pazze. E se mai dovesse organizzare una serata romantica...

Le auguro serenità per questo Santo Natale e ogni successo per il 2020, che Le auguro brillante, scintillante, complesso e ricco come Louis Roederer Brut Premier.

Suo, Uomo senza Loden 🍷

# Un'osteria GOURMET in Terrazza Triennale

di francesca corradi

Inaugurata nel 2015 durante Expo, Terrazza Triennale – Osteria con Vista è diventata, a tutti gli effetti, un'insegna contemporanea e internazionale, che cattura sempre più l'attenzione di milanesi e turisti. Executive chef, sin dall'apertura, è **Stefano Cerveni** - patron stellato del Due Colombe, in Franciacorta - che gestisce la ristorazione del locale.

Il vero punto di forza dell'insegna è la posizione: il locale è infatti immerso nel polmone verde dei milanesi, Parco Sempione, con vista sullo scenografico skyline di Porta Nuova, grazie al grande padiglione in vetro in cui è inserito.

Piacevole la presenza fisica della cucina all'interno della sala e quello che più sorprende è l'assenza di odori. La mia cena è iniziata al bancone, l'isola simmetrica ai fornelli guidata dal bartender **Rogger Prieto**, dove ho degustato l'appetizer dal nome Ostrica Amélie in sospensione di Franciacorta.

Il menù spazia: dai grandi classici, come la battuta di fassona e la costoletta di vitello, a piatti più elaborati, come il risotto al sedano bianco, mentuccia e ricci di mare, il curioso piatto vegetariano a base di carote e prezzemolo fino al gustoso petto di faraona accompagnato da una sbrisolona al Grana Padano.

Forte di un laboratorio guidato dal pasticciere **Stefano Casatti**, la vera sorpresa di Terrazza Triennale - Osteria con vista sono, senza dubbio, i dolci. La sfera di mousse al cioccolato fondente 58%, con cuore di zabaione liquido, infatti, ha colpito nel segno: golosa ma facilmente digeribile come l'intera offerta dei fine pasto del ristorante.

Di osteria, come nell'immaginario collettivo, c'è forse poco visto i prezzi, ma il panorama e l'atmosfera sono unici in città. L'unico neo del locale è l'acustica, quando le pareti di vetro sono chiuse c'è un po' di rimbombo.

**Prezzo.** a partire da 50 euro (bevande escluse). 🍷



STEFANO CERVENI

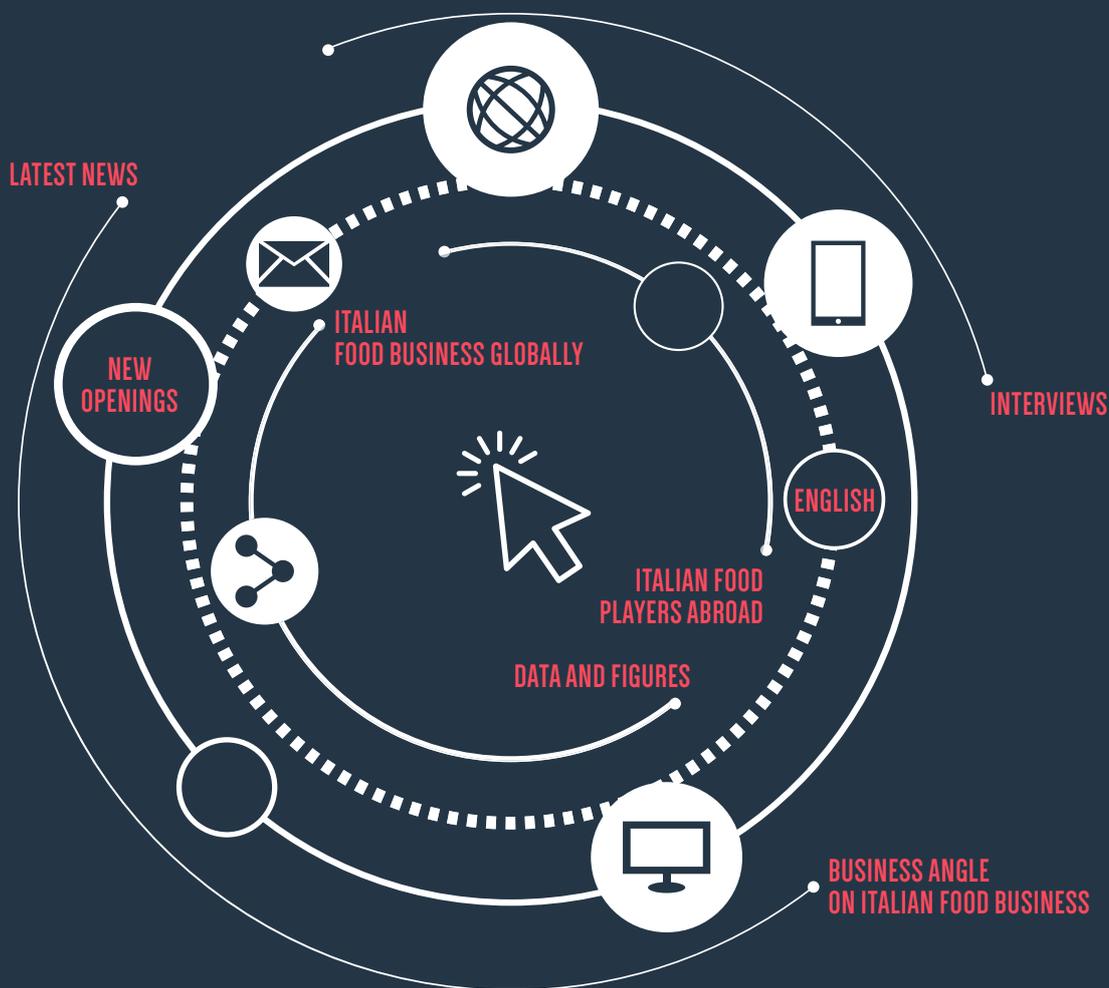


**TERRAZZA TRIENNALE - OSTERIA CON VISTA.** Viale Alemagna Emilio, 6 - 20121 Milano - [www.osteriaconvista.it](http://www.osteriaconvista.it)



# 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)

LCPUBLISHINGGROUP



# 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

