

Empire State of law

AZIENDE CANNABIS,
OGNI GIORNO SI FA
GIURISPRUDENZA

Cantieri aperti

PEDERSOLI,
FOCUS SUL FUTURO

Sotto la lente

M&A, L'ANNO DA LEONI
DI PWC TLS

Tandem

ECCELLENZE ITALIANE,
SHOPPING IN CORSO

Capitali di ventura

UNITED VENTURES,
MAI SMETTERE DI PEDALARE

On the road again

LA SECONDA VITA
DI QUADRIVIO

Kitchen confidential

BARTOLINI,
L'UOMO DELLE STELLE

TUTTI I CAMBI DI POLTRONA IN HOUSE DEL 2019

Con 56 passaggi da una realtà a un'altra e 39 nomine o promozioni, il 2019 conferma il dinamismo del settore dei servizi legali in house. Ecco quali sono state le novità più rilevanti



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

Sono gli awards che si riferiscono alla testata Legalcommunity ovvero che premiano i migliori avvocati di studi per settore industriale o di area di diritto. Sono 10 all'anno.

Energy Awards	Milano, 30/01
Finance Awards	Milano, 05/03
Forty under 40 Awards - Italy	Milano, 26/03
Legalcommunity Tax	Milano, 02/04
Legalcommunity IP & TMT	Milano, 14/05
Corporate Awards	Milano, 11/06
Italian Awards	Roma, 09/07
Litigation Awards	Milano, 17/09
Labour Awards	Milano, 01/10
Marketing Awards	Milano, 26/10

LEGALCOMMUNITYWEEK

La settimana internazionale di eventi per la Legal Business community
a Milano

Legalcommunity Week Milano, 08-12/06



INHOUSECOMMUNITY

AWARDS

Si pongono l'obiettivo di far emergere le eccellenze delle direzioni affari legali, del personale, dei CFO, e delle direzioni affari fiscali.

Inhousecommunity Awards - Egypt	Cairo, 04/04
Inhousecommunity Awards	Milano, 15/10
Gold Awards	Madrid, 05/11
Inhousecommunity Awards - Switzerland	Lugano, 12/11



FOODCOMMUNITY
AWARDS

Sono gli awards che premiano le eccellenze imprenditoriali nel mondo food & beverage ovvero i principali attori della filiera del gusto, chef e imprenditori che si sono particolarmente contraddistinti nell'ultimo anno dal punto di vista business ed economico.

Foodcommunity Awards Milano, 30/II

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



FINANCECOMMUNITY AWARDS

L'evento annuale globale per la Finance community

Financecommunity Week Milano, 16-20/11

Sono gli awards che si riferiscono alla testata Financecommunity ovvero che premiano i migliori bankers, advisors, investitori, banche, professionisti del private equity e Sgr cioè i professionisti del mondo finance.

Financecommunity Awards Milano, 19/11



Sono gli eventi trasversali del Gruppo ovvero che si rivolgono a tutte le nostre *communities*: legal, inhouse, finance e food.

Corporate Music Contest	Milano, 10/06
Save the Brand	Milano, 01/07
Sustainability Awards	Milano, 14/12



Questi eventi si riferiscono alla testata Iberian Lawyer e premiano i migliori avvocati e professionisti del settore legal in Spagna e Portogallo.

Labour Awards - Spain	Madrid, 12/03
InspiraLaw	Madrid, 16/04
Labour Awards - Portugal	Lisbona, 07/05
Forty under 40 Awards - Spain	Madrid, 24/09



Si pongono l'obiettivo di far emergere i migliori avvocati di studi specializzati nel settore "Energy & Infrastructure" in America Latina.

Energy & Infrastructure Awards 22/10

AVVOCATI E COMUNICAZIONE, I SOCIAL SONO IL NUOVO SPAURACCHIO

di nicola di molfetta



La comunicazione continua a essere un tema che spinge gli avvocati italiani e le istituzioni che li governano a interrogarsi sui limiti del possibile.

Cosa può raccontare di sé uno studio legale su Facebook o su LinkedIn, YouTube, Instagram e Twitter? A cosa serve acquisire un pieno diritto di cittadinanza in questa fetta dell'universo mediatico fatta di post, hashtag e tante tante immagini?

In molti sono a chiederselo. E qualcuno decide anche di invocare un freno alla dilagante voglia di essere nelle reti sociali invocando fantomatici paletti. Regole. Limiti. Silenzio. Buio.

Mostrarsi nel pieno della propria attività, segnalare l'attenzione dell'informazione verso alcune delle imprese svolte, comunicare un successo professionale ovvero raccontare iniziative in ambito socio-culturale o fare politica forense utilizzando questi strumenti può essere un male?



LEGALCOMMUNITY

È LIETA DI INVITARLA ALLA TAVOLA ROTONDA

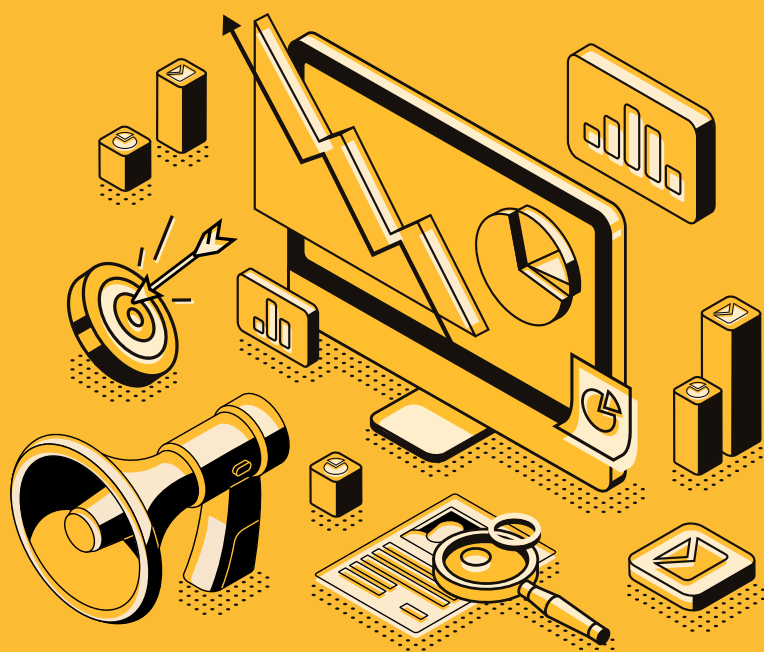
MARKETING E INFORMAZIONE LEGALE

MARTEDÌ 28 GENNAIO 2020

ORE 17.00

SPAZIO CHIOSSETTO

VIA CHIOSSETTO 20 • MILANO



INTERVENGONO

Alessandra Ferrari General Counsel A2A

Giovanni Lega Managing Director LCA Studio Legale

Vinicio Nardo Presidente Ordine degli Avvocati di Milano*

Aldo Scaringella Founder e Managing Director LC Publishing Group, Managing Director Iberian Legal Group

Laura Segni General Counsel Banca IMI e Capo Direzione Legale CIB Intesa Sanpaolo

MODERA

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

CON IL PATROCINIO DI



*è stato invitato a partecipare

C'è chi risponde di sì. E lo fa (soprattutto) biasimando la voglia di autocelebrazione che al fondo sottenderebbe buona parte delle azioni virali attuate da quei professionisti che usano il web e in particolare i social per conquistare, un post alla volta, una piccola fetta del mercato in cui operano o in cui vorrebbero entrare.

I richiami alla deontologia si sprecano. Ma sono giustificati? Sempre?

La questione è meno banale di quello che si potrebbe pensare, perché non è possibile escludere che vi siano soggetti che passano il limite, calcano la mano, si fanno prendere dall'entusiasmo e alla fine si spingono oltre la soglia di tolleranza, diventando araldi di imprese che, nei casi limite, non sono mai state compiute o sono addirittura state costruite a tavolino.

Detto questo però, sentiamo la necessità di ricordare i rischi connessi alla censura e all'autocensura. E soprattutto pensiamo che impedire un utilizzo libero e creativo della comunicazione social rischi di rivelarsi anacronistico e controproducente. Il primo punto ci sembra che si spieghi da solo. Siamo nel 2020. Viviamo nella società della comunicazione e dell'immagine. Decidere di silenziare una community per evitare condotte inopportune rischia di rivelarsi una mossa poco centrata e destinata a essere superata dai fatti e dal mercato. Del resto s'è visto che tenuta hanno avuto i muri eretti più di un decennio fa per contenere la primavera della comunicazione legale a mezzo stampa.

Il secondo punto è il più interessante. Negare o limitare l'utilizzo dei social significa privare di un importante strumento chi cerca di farsi strada nel mercato senza poter contare sul brand di uno studio storico o di matrice internazionale, ovvero senza poter fare affidamento su un'eredità professionale che rende superfluo ogni sforzo per far conoscere il proprio progetto professionale e la propria area di attività.

Il faro, per tutti, dovrebbe essere la verità. Un avvocato, un professionista che fa della legge la sua stella polare, dovrebbe soprattutto attenersi a questa. Una regola che non ha bisogno di codici o direttive. Un principio che dovrebbe accompagnare ogni post e prima ancora ogni pensiero di chi si professa giurista al servizio della comunità. 🏛️

IL FARO, PER
TUTTI, DOVREBBE
ESSERE LA VERITÀ.
UN AVVOCATO, UN
PROFESSIONISTA
CHE FA DELLA LEGGE
LA SUA STELLA
POLARE, DOVREBBE
SOPRATTUTTO
ATTENERSI A QUESTA.
UNA REGOLA CHE
NON HA BISOGNO DI
CODICI O DIRETTIVE.
UN PRINCIPIO
CHE DOVREBBE
ACCOMPAGNARE
OGNI POST E PRIMA
ANCORA OGNI
PENSIERO DI CHI SI
PROFESSA GIURISTA
AL SERVIZIO DELLA
COMUNITÀ



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

7^a Edizione

energy
awards

SCOPRI I FINALISTI

30.01.2020

SUPERSTUDIO PIÙ

Via Tortona, 27 • Milano

19,15 Registrazione e welcome cocktail

20,15 Premiazione

21,00 Standing dinner

SPONSOR



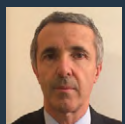
FLYREN
THE FUTURE OF FLYING GREEN

#LcEnergyAwards

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • +39 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, Sorfinter



Andrea Bordogna
General Counsel, REPOWER Italia



Stefano Brogelli
Legal and Compliance Director, Axpo Italia



Valerio Capizzi
Head of Energy EMEA, ING Bank



Vita Capria
Head of Legal, EF Solare Italia



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



Michele Catanzaro
Head of Legal, NextEnergy Capital Group



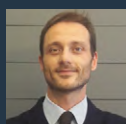
Alberto Cei
Head of Global Infrastructure & Projects Italy - Managing Director - Corporate & Investment Banking, Natixis



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



Valerio Faccenda
Head of C, Europe - Africa and APAC, Iberdrola



Giulio Fazio
General Counsel, Enel



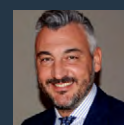
Alessandra Ferrari
Direttore Affari Legali e Compliance, AZA



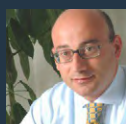
Claudia Fornaro
Managing Director Co-Head Energy, Mediobanca



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



Carlo Daniele Gorla
Head of Contracts and M&A, ENGIE Italia



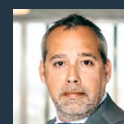
Paolo Grossi
Amministratore Delegato/Affari Regolatori, Innogy Italia



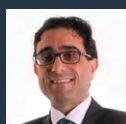
Anna Serena Guadalupi
Responsabile Affari Regolatori, Sorgania



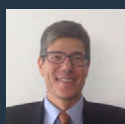
Fabio Londero
Group General Counsel, Danieli & C. Officine Meccaniche



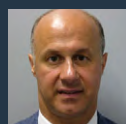
Alessandro Migliorini
Head of Projects Italy, European Energy



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



Leonardo Pecciarini
Head of Infrastructure and Energy, Société Générale Corporate & Investment Banking



Federico Piccaluga
Group General Counsel, Gruppo Duferco



Giuseppe Piscitelli
Direttore Affari Legali e Societari, Tirreno Power



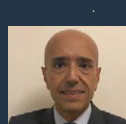
Giuseppe Pizzuto
General Counsel, VEI Green



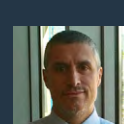
Emanuele Prativiera
Direttore Investimenti, Finint SGR



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, ENGIE Italia



38 CANTIERI APERTI
PEDERSOLI, FOCUS SUL FUTURO



84 CAPITALI DI VENTURA
**UNITED VENTURES,
MAI SMETTERE DI PEDALARE**

34 **Sotto la lente**
M&a, l'anno da leoni di PwC Tls

44 **Innovazione**
Di Giulio: «La sfida è la contaminazione delle competenze»

50 **Tandem**
Eccellenze italiane, shopping in corso



68 TREND
**TUTTI I CAMBI DI POLTRONA
IN HOUSE DEL 2019**



112 KITCHEN CONFIDENTIAL
BARTOLINI, L'UOMO DELLE STELLE

90 **On the road again**
La seconda vita di Quadrivio

94 **Real estate**
SeiMilano, in cantiere un nuovo quartiere verde e accessibile

122 **Food business**
Panarello: la dinastia del dolce compie 135 anni

- 10 Agorà**
Fivelex, arriva Mara Fittipaldi con il suo team
- 24 Il barometro del mercato**
Brindisi al corporate m&a
- 56 Obiettivo legalità**
Il contrasto all'illegalità è una questione di convenienza
- 58 Empire State of law**
Aziende cannabis, ogni giorno si fa giurisprudenza
- 66 Diverso sarà lei**
Come e perché includere persone con dsa nel mondo del lavoro
- 82 Finanza e diritto... a parole**
L'economia di Riccioli d'oro



- 100 Follow the money**
Cambiamento climatico? Ecco quanto ci investono i Paesi
- 102 Nuove insegne**
Summer+: risolvo problemi
- 104 La ricerca**
Crediti deteriorati, le pulizie non sono finite
- 108 Aaa... Cercasi**
La rubrica registra questa settimana nove posizioni aperte, segnalate da otto studi
- 126 Calici e pandette**
Bagna caôda chiama Barbera
- 128 Le tavole della legge**
I fratelli Escalante e Flora



N.133 | 13.01.2020

Registrazione Tribunale di Milano n. 323 del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile
nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.it**Capiservizio**
ilaria.laquinta@lcpublishinggroup.it
laura.morelli@lcpublishinggroup.it
con la collaborazione dimassimo.gaia@lcpublishinggroup.it
francesca.corradi@lcpublishinggroup.it
giuseppe.saleme@lcpublishinggroup.it
anthony.paonita@inhousecommunityus.com (da New York)**Video Production**
francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it**Centro ricerche**
alessandra.benzo@lcpublishinggroup.it
vito.varesano@lcpublishinggroup.it
vanessa.costa@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.thiery@lcpublishinggroup.it
Communication & BD Manager assistant
veronica.volpe@lcpublishinggroup.it
Digital marketing Manager
fulvia.rulli@lcpublishinggroup.it**Events Manager**
francesca.daleo@lcpublishinggroup.it
Events coordinator
giulia.vella@lcpublishinggroup.it
Events Assistant
sofia.cattaneo@lcpublishinggroup.it**Group sales director**
diana.rio@lcpublishinggroup.it
Sales manager
alice.passarello@lcpublishinggroup.it
Sales account
carlos.montagnini@lcpublishinggroup.it**Amministrazione**
lucia.gnesi@lcpublishinggroup.it
Accounting department
marco.sciacchitano@lcpublishinggroup.it**Per informazioni**
info@lcpublishinggroup.it**Hanno collaborato**
valentina.colaceci, Barabino & Partners Legal, uomo senza loden**Editore**
LC S.r.l. Via Morimondo, 26 - 20143 Milano
Tel. 02.84.24.38.70
www.lcpublishinggroup.it



SCENARI

Fivelex, arriva Mara Fittipaldi con il suo team

Per la prima volta dalla fondazione, lo studio Fivelex allarga l'equity aprendo le porte a **Mara Fittipaldi** (foto), già partner di BonelliErede, e al suo team. La partner approda in Fivelex con **Alessandra Iandoli** e **Alice Alessandri** a partire da fine gennaio 2020.

Fittipaldi è esperta di Banking & Finance e si è occupata negli anni di general lending, leverage e acquisition financing, finanziamenti Ipo e real estate. Ha anche maturato esperienza su operazioni di ristrutturazione del debito, una delle aree core di Fivelex, nelle quali è particolarmente attivo, in particolare con il socio fondatore **Claudio Tatozzi**.

CAMBI DI POLTRONE

Roberto Della Vecchia entra in Di Tanno e associati con il suo team

Importante consolidamento per Di Tanno e associati, che avvia la nuova area legale con l'ingresso di un team guidato da **Roberto Della Vecchia** – già socio fondatore dello studio legale Carbonetti – e composto da **Emanuele Marrocco** (specializzato in diritto dei mercati finanziari) e da altri cinque professionisti. Si tratta degli associate **Paolo Galdini**, **Mirko Lacchini**, **Evelina Nobile**, **Edoardo Pratesi** e **Paola Tumbarello**.

L'integrazione – che porta l'organico di Di Tanno e associati a circa 40 professionisti – consentirà allo studio di ampliare il supporto offerto ai clienti, offrendo una forte specializzazione legale e tributaria nell'ambito del settore finanziario e degli investimenti.



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.





IN HOUSE

SisalPay: Degiorgi nuova head of legal & claims

Linda Degiorgi (foto) è passata a dicembre scorso in SisalPay, società nata dall'iniziativa intrapresa da Intesa Sanpaolo e il Gruppo Sisal, per assumere il ruolo di head of legal & claims.

Nel ruolo, la giurista è responsabile di un team composto da otto persone e suddiviso in tre uffici facenti parte dell'Area Legal & Claims di SisalPay. In particolare, gli uffici sotto il presidio della sua area sono: legal business e contrattualistica, contenzioso e richieste delle autorità giudiziarie e reclami e customer satisfaction. Degiorgi riporterà al general manager nonché chief of commercial e banking services. La giurista proviene da Banca 5 (Gruppo Intesa Sanpaolo), dove era entrata nel luglio 2017 e dove da ultimo ricopriva il ruolo di claims and customer satisfaction officer. In precedenza, Degiorgi è stata litigation officer nell'ufficio contenzioso di ProFamily (Gruppo Banco BPM).



BANCHE

Intesa Sanpaolo affida a Laura Segni la direzione legale CIB

Da gennaio 2020 **Laura Segni** (foto), già general counsel di Banca IMI, assume il ruolo di head of Legal Advisory CIB Directorate di Intesa Sanpaolo. Si tratta di una neo costituita direzione legale CIB, separata dalla direzione legale e contenzioso del gruppo – guidata da **Elisabetta Pagnini** – che riporta direttamente a **Mauro Micillo**, responsabile divisione corporate e investment banking di Intesa Sanpaolo e amministratore delegato di Banca IMI.

Esattamente come fatto in precedenza in Banca IMI, Segni avrà il compito di creare ex novo la direzione legale CIB di Intesa, continuando a gestire anche l'ufficio legale di Banca IMI (che guida da ottobre 2014).

Segni ha grande esperienza ed è fra i giuristi d'impresa più influenti in Italia, secondo la redazione di inhousecommunity.it e MAG ([clicca qui e scarica la Champion List 2019](#)).


LEGALCOMMUNITY
AWARDS

ITALY **Forty40** UNDER

26.03.2020 • ORE 19.15
MILANO

VOTA IL TUO
PREFERITO

#LcFortyUnder40

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870



AI VERTICI

Cdp, cinque nomine nelle posizioni chiave

Cinque nomine ai vertici di Cassa Depositi e Prestiti (Cdp). **Pasquale Salzano** ha assunto l'incarico di chief international affairs officer, **Andrea Montanino** (foto) di chief economist, **Alessandra Ferone** è stata nominata chief risk officer, **Manuela Sabbatini** chief audit officer e **Marco Doglio** chief real estate. Salzano, Montanino e Doglio assumono anche incarichi ai vertici di società partecipate. Salzano - anche presidente di Simest - avrà il compito di dirigere i rapporti internazionali di gruppo. Già ambasciatore in Qatar, Salzano è un diplomatico di carriera e, fra i vari incarichi ricoperti, è stato executive vice president e direttore degli affari istituzionali nazionali e internazionali di Eni, Montanino - nominato recentemente presidente del Fondo Italiano di Investimento (Fii) - è anche il nuovo responsabile di Cdp Think Tank, che comprende le strutture dedicate alle attività di analisi, studi e ricerche. Dirigente generale al dipartimento del tesoro del ministero dell'economia e delle finanze, Montanino è stato direttore esecutivo e membro del board del Fondo Monetario Internazionale, economista alla Commissione Europea e direttore del Centro Studi di Confindustria. Ferone presiederà tutte le attività volte alla valutazione creditizia, nonché alla mitigazione dei rischi finanziari, non finanziari e di conformità. Sabbatini vigilerà su completezza, adeguatezza e funzionalità del complessivo sistema dei controlli interni. Doglio, già designato nel novembre scorso amministratore delegato di Cdp Investimenti, avrà il compito, tra gli altri, di supportare la definizione delle strategie del comparto immobiliare, coordinandone le relative attività. Doglio è stato head of real estate Italy di UBS e, in precedenza, AD e DG di Fabbrica Sgr. Ha inoltre ricoperto il ruolo di cfo in Rete Ferroviaria Italiana e in Beni Stabili, dopo essere stato direttore finanziario di Acea e di Aeroporti di Roma.

RISORSE UMANE

Chiomenti affida a Queirolo (ex Egon Zendher) il ruolo di senior advisor

Francesco Queirolo, già partner di Egon Zendher, assume il ruolo di senior advisor dello studio Chiomenti a partire dal mese di gennaio del 2020. Il professionista metterà a disposizione di Chiomenti la sua esperienza nella valorizzazione del capitale umano, fattore determinante per lo sviluppo dello studio in una prospettiva di crescita e rafforzamento a lungo termine.



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

CAMBI DI POLTRONE

Di Donato entra in Morri Rossetti

Francesco Daniele Di Donato entra in Morri Rossetti in qualità di senior associate. Si inserisce nel dipartimento di contenzioso tributario, guidato da **Fabrizio Gaetano Pacchiarotti**.

Di Donato ha esperienza in primari studi italiani legali e tributari nella consulenza fiscale, due diligence e nella regolarizzazione dei capitali detenuti all'estero, e offre assistenza nei rapporti con l'amministrazione finanziaria relativamente alle procedure contenziose e alle verifiche fiscali, accordi preventivi e interpellati, per persone fisiche e società.



NEW ENTRY

Clessidra, Andrea Ottaviano nuovo responsabile attività di private equity

Clessidra ha annunciato l'ingresso di **Andrea Ottaviano** (foto) in qualità di nuovo responsabile delle attività di private equity. Ottaviano, 51 anni, arriva in Clessidra dopo una ventennale esperienza nel settore, di cui gli ultimi dieci anni trascorsi in L-Catterton, preceduta da un percorso professionale in ruoli di crescente responsabilità all'interno di banche d'affari italiane ed, estere fra cui Mediobanca e Merrill Lynch. Con il suo arrivo, la composizione del team di investimento di Clessidra non prevederà ulteriori modifiche. L'ingresso del nuovo responsabile del private equity si inserisce nel quadro complessivo di una strategia volta a rendere Clessidra l'operatore italiano di riferimento nel segmento degli investimenti alternativi, a partire dallo storico core business del private equity, proseguendo nel segmento dei crediti bancari, a seguito dell'avvio di un nuovo fondo, Clessidra Restructuring Fund, dedicato ai crediti unlikely to pay verso aziende industriali.

IN AZIENDA

Dragoni nuovo legal counsel di Generali Italia

Matteo Dragoni entra nel team dei servizi legali di Generali Italia con la carica di funzionario senior. In particolare, si occuperà di Welion, la società di nuova costituzione con focus sulla distribuzione di servizi di welfare integrato.

Nel nuovo ruolo, riporterà direttamente ad **Alessandra Iaria**, e indirettamente a **Giancarlo Fusco** e alla general counsel **Cristina Rustignoli**. Farà parte di una squadra focalizzata su servizi legali generali, che conterà di cinque professionisti. L'avvocato proviene dallo studio legale BonelliErede, nel quale ha ricoperto per due anni la carica di senior legal counsel. È inoltre professore aggiunto di diritto della proprietà intellettuale all'Università di Pavia, membro del board di Stanford Club Italia e advisor della startup Archon Dronics.



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

SAVE THE DATE
02.04.2020

ORE 19.15 • MILANO

7[^] Edizione

Tax
AWARDS

NUOVE INSEGNE

Diritto del lavoro, nasce Reilly & Tesoro Employment Law Firm

Il 2020 si apre con il lancio Reilly & Tesoro Employment Law Firm, boutique specializzata in diritto del lavoro e relazioni industriali, con sede a Milano. I due soci fondatori, **Sharon Reilly** e **Marco Tesoro**, provengono entrambi dalla boutique Uniolex. A loro si aggiunge **Chiara Perrone**, collega di lunga data e membro di un team destinato a crescere nei prossimi mesi, in virtù di un processo di selezione attualmente in corso. Reilly & Tesoro punta a un approccio pragmatico alle problematiche quotidiane che originano nel mondo di lavoro, con soluzioni pratiche e risk-based per tutte le tematiche legate alla gestione delle risorse umane.



FISCALE

Petrecca entra in Cba come partner di base a Roma

Nuovo arrivo nella partnership dello studio Cba. Si tratta di **Stefano Petrecca**, fiscalista di rango, si occupa di diritto tributario e commerciale, con particolare riguardo alle operazioni societarie, alle ristrutturazioni e al contenzioso fiscale.

Dopo l'università e un'esperienza come ufficiale della guardia di finanza, ha iniziato a lavorare come avvocato nel 1985 e dopo un breve passaggio nello studio Trivoli e associati ha fatto parte sin dalla fondazione, nel 1986, dello studio Di Tanno e associati, diventando partner nel 1989 a poco più di trent'anni. Nel 2014 Petrecca ha lasciato Di Tanno per passare in Macchi di Cellere Gangemi, dove ha diretto, assieme al fondatore **Bruno Gangemi**, il dipartimento tax ed è stato anche membro del consiglio direttivo. Con questo ingresso, Cba vede salire a 20 il numero dei soci. Il professionista sarà di base a Roma.

CAPITAL MARKETS

Leofreddi passa a Dentons

Il primo lateral hire del 2020 porta la firma di Dentons, law firm internazionale guidata in Italia da **Federico Sutti**. Secondo quanto appreso da *Legalcommunity*, infatti, entra, nella partnership tricolore dello studio, l'avvocato **Piergiorgio Leofreddi** (foto).

Si tratta di uno dei professionisti più in vista nel settore del debt capital markets. Un deal maker seriale con un track record di grande prestigio. Solo nell'ultimo anno ha seguito, tra le altre, la nuova emissione del Btp Italia da 6,75 miliardi, il bond da 500 milioni di Mediobanca, la riapertura del Btp a 50 anni del Tesoro e le emissioni di Bper e del Banco di Desio. Leofreddi arriva a Dentons dopo quasi cinque anni trascorsi in Jones Day come partner. In precedenza, è stato socio di Simmons & Simmons oltre ad aver lavorato in Clifford Chance e Morgan Stanley.



ELIBRATI.

Elibrati con tecnologia, efficienza e innovazione. Elibrati con un sistema gestionale che va oltre. Elibrati con un nuovo knowledge management e con un innovativo controllo di gestione. Elibrati con una contabilità industriale, per una business intelligence senza precedenti. Elibrati con **Elibra**, il rivoluzionario sistema per lo studio legale che c'è, e vuole essere sempre più avanti. www.elibra.eu



Elibra

Legal innovation manager.



AI VERTICI

De Marco è il nuovo chair della practice italiana di Curtis

Cambio della guardia alla guida dello studio Curtis in Italia. **Alfonso de Marco** (foto) sarà il nuovo chair dell'italian practice. Mentre, **Guillermo Ulke**, membro del Curtis worldwide Strategic Planning Committee e socio di base a New York, guiderà gli uffici italiani della law firm di matrice americana.

De Marco è nello studio dal 2014 quando ha aperto la sede di Roma assieme a **Sergio Esposito Farber**. Tra le materie di cui si occupa vanno citati il real estate, il corporate m&a e il banking & finance.

Le novità al vertice delle sedi italiane di Curtis coincidono con l'uscita dallo studio di **Galileo Pozzoli**, che ne è stato managing partner dal 2010 a oggi. Non ci sono notizie ufficiali sul prossimo approdo dell'avvocato che in questi anni si è messo in luce per l'attività svolta nel settore energia e in quello degli arbitrati internazionali. Tra le ipotesi, un possibile passaggio alla guida della sede che lo studio Squire Patton Boggs potrebbe presto aprire in Italia.

PROMOZIONI

Hogan Lovells: Andrea Atteritano nominato socio e Alberto Bellan counsel

Hogan Lovells comincia il nuovo anno con 29 promozioni a partner e 54 a counsel in oltre 45 uffici situati in più di 24 paesi dislocati in Africa, Asia, Australia, Europa, Medio Oriente e nelle Americhe.

In Italia **Andrea Atteritano** è stato nominato socio nel dipartimento di contenzioso e arbitrati nella sede di Roma, portando così a 22 il numero dei soci italiani, e **Alberto Bellan** è stato nominato counsel nel dipartimento di Tmt e proprietà intellettuale nella sede di Milano.

Atteritano assiste clienti in vari settori industriali in contenziosi nazionali e transnazionali, arbitrati e ADR, e in fase pre-contenziosa. Affiancherà **Francesca Rolla**, socia responsabile del dipartimento di contenzioso e arbitrati in Italia, e i soci **Christian Di Mauro** e **Filippo Chiaves**. Con 15 anni di esperienza e un background accademico, Atteritano ha maturato una consolidata competenza nell'arbitrato interno e internazionale, nel contenzioso societario (assistendo con successo clienti in contenziosi post m&a, shareholders' disputes e azioni di responsabilità), nel contenzioso assicurativo (soprattutto in tema di polizze *unit-linked* e gestioni patrimoniali) e nella gestione di contenziosi commerciali di elevata complessità (incluse supply chain disputes). Esperto di diritto internazionale, ha anche assistito clienti nella conclusione di accordi interstatali e su questioni in materia di immunità e sanzioni (ONU e UE). Co-head per il Continental Europe di Pride+ e membro dell'Italian Diversity team di Hogan Lovells, Atteritano è molto attivo sul tema dell'inclusione, con particolare riguardo alle tematiche LGBT. Bellan è un esperto di diritto di internet, dei media e della proprietà intellettuale. Da Hogan Lovells assiste diverse società nelle attività di contenzioso, di advocacy e regolatorie, a livello italiano ed europeo. Il suo lavoro si concentra sulla responsabilità degli ISP, sulla libertà di espressione online, sul diritto d'autore e sulla regolamentazione delle piattaforme e dei media nel Mercato Unico Digitale.



SAVE THE DATE
14.05.2020

ORE 19.15 • MILANO

8^A EDIZIONE

IIP&TMTT
AWARDS

#LclpTmtAwards

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870



CORPORATE

Carapella nuova partner di Giovannelli e associati

Giovannelli e associati prosegue la crescita strategica nel settore corporate con l'ingresso nella partnership di **Nicoletta Carapella** (foto).

L'avvocata Carapella proviene dallo studio legale Grimaldi ed entra in Giovannelli e associati in qualità di socia, con un team composto dalla senior associate **Laura Bernardi** e dalla associate **Claudia Raimondi**.

Abilitata all'esercizio della professione in Italia e nello stato di New York, Carapella ha maturato esperienza nel diritto societario e commerciale, con particolare focus su operazioni di m&a e private equity. In precedenza, aveva svolto l'attività professionale in Allen & Overy, Mbl & Partners e Pedersoli. Giovannelli e associati rafforza così la squadra, portando a 14 il numero dei soci e a circa 40 il numero dei professionisti.



CAMBI DI POLTRONA

Capitta nuovo of counsel di Facchini Rossi Michelutti

Lo studio legale tributario Facchini Rossi Michelutti ha annunciato l'ingresso di **Francesco Capitta** (foto) in qualità di of counsel. L'avvocato proviene dallo studio Macchi di Cellere Gangemi, dove è entrato nel 2014 come partner, dopo un'esperienza dal 2000 nello studio Di Tanno e associati del quale è diventato socio nel 2012. Si unisce allo studio con due collaboratori, l'avvocato **Marco Masi** e **Marialuisa Inchingolo**.

Capitta è specializzato nel campo della fiscalità domestica e internazionale. Ha sviluppato competenze specifiche nelle operazioni straordinarie e nelle riorganizzazioni, nelle ristrutturazioni, nella fiscalità immobiliare e degli strumenti finanziari e nell'assistenza ai fondi di private equity. Con i nuovi ingressi, lo studio può contare su un team composto da 32 professionisti di cui sei soci – **Francesco Facchini**, **Luca Rossi**, **Riccardo Michelutti**, **Marina Ampolilla**, **Giancarlo Lapecorella** e **Stefano Massarotto**.

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

Brindisi al CORPORATE M&A

Il mega matrimonio tra Fiat e Psa chiude il 2019 col botto. Nel frattempo Intesa Sanpaolo punta su Nexi, mentre Farnese Vini va al secondo round di private equity



S

Se per molti osservatori il 2019 avrebbe dovuto essere un anno fiacco sul fronte m&a, in realtà il mercato non solo ha retto ma a dicembre l'asticella si è alzata notevolmente, soprattutto a livello di valore dei deal annunciati. A spingerla è stato l'annuncio della fusione paritetica tra Fiat e Psa, accordo dal quale nascerà una società da 8,7 milioni di veicoli venduti e 170 miliardi di ricavi. Nella torta m&a, la ciliegina è stata l'ingresso di Intesa Sanpaolo nella società dei pagamenti Nexi con una quota del 9,9% per 1 miliardo. Degno di nota infine il passaggio di Farnese Vini da Nb Renaissance a Platinum Equity, che conferma l'attivismo dei capitali privati sul fronte agroalimentare.

TUTTI GLI ADVISOR DEL MATRIMONIO TRA FIAT E PEUGEOT

Fiat Chrysler Automobiles (Fca) e Peugeot (Psa) hanno firmato a metà dicembre il combination agreement vincolante che prevede una fusione paritetica, 50 e 50, dei rispettivi business che porterà alla creazione del quarto costruttore automobilistico al mondo in termini di volumi dopo Volkswagen, Renault-Nissan e Toyota, e il terzo in base al fatturato. La società risultante dalla fusione avrà infatti vendite annuali pari a 8,7 milioni di veicoli, con ricavi di quasi 170 miliardi di euro, un utile operativo corrente di oltre 11 miliardi e un margine operativo del 6,6%, sulla base dell'aggregazione dei risultati del 2018.

Sul fronte finanziario, nell'operazione, Goldman Sachs, con **Giuseppe Pipitone**, ha assistito Fca in qualità di lead financial advisor assieme ai consulenti di Bank of America, con un team composto da **Diego Fortunati** e **Stefan Burgstaller**; Barclays, con il country manager **Enrico Chiapparoli** e il director **Andrea Pederzoli**; Citigroup; d'Angelin & Co., con **Benoit d'Angelin** e **Alessio Pieri**; Jp Morgan, con un team composto da **Hernan Cristerna**, global co-head of m&a; **Francesco Cardinali**, senior country officer per l'Italia; **Luca Santini**, head of automotive and defense investment banking for Emea e **Francesco Magri**, head of m&a Italy, e UBS, con il country head Italia **Riccardo Mulone**, **Edoardo Riboldazzi** e **Paolo Petullà**, hanno fornito consulenza finanziaria a Fca. Nell'operazione, Exor è stata assistita da Lazard con il managing director e ceo **Marco Samaja**.

Mediobanca – Messier Maris & Associés, con un team tutto francese, ha assistito Psa in qualità di lead financial advisor, con l'ausilio di Morgan Stanley.

Sul fronte legale, secondo quanto *legalcommunity.it* ha rivelato in



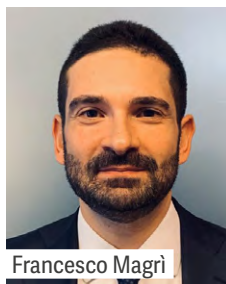
Roberto Bonsignore



Alberto Giampieri



Guglielmo Maisto



Francesco Magri

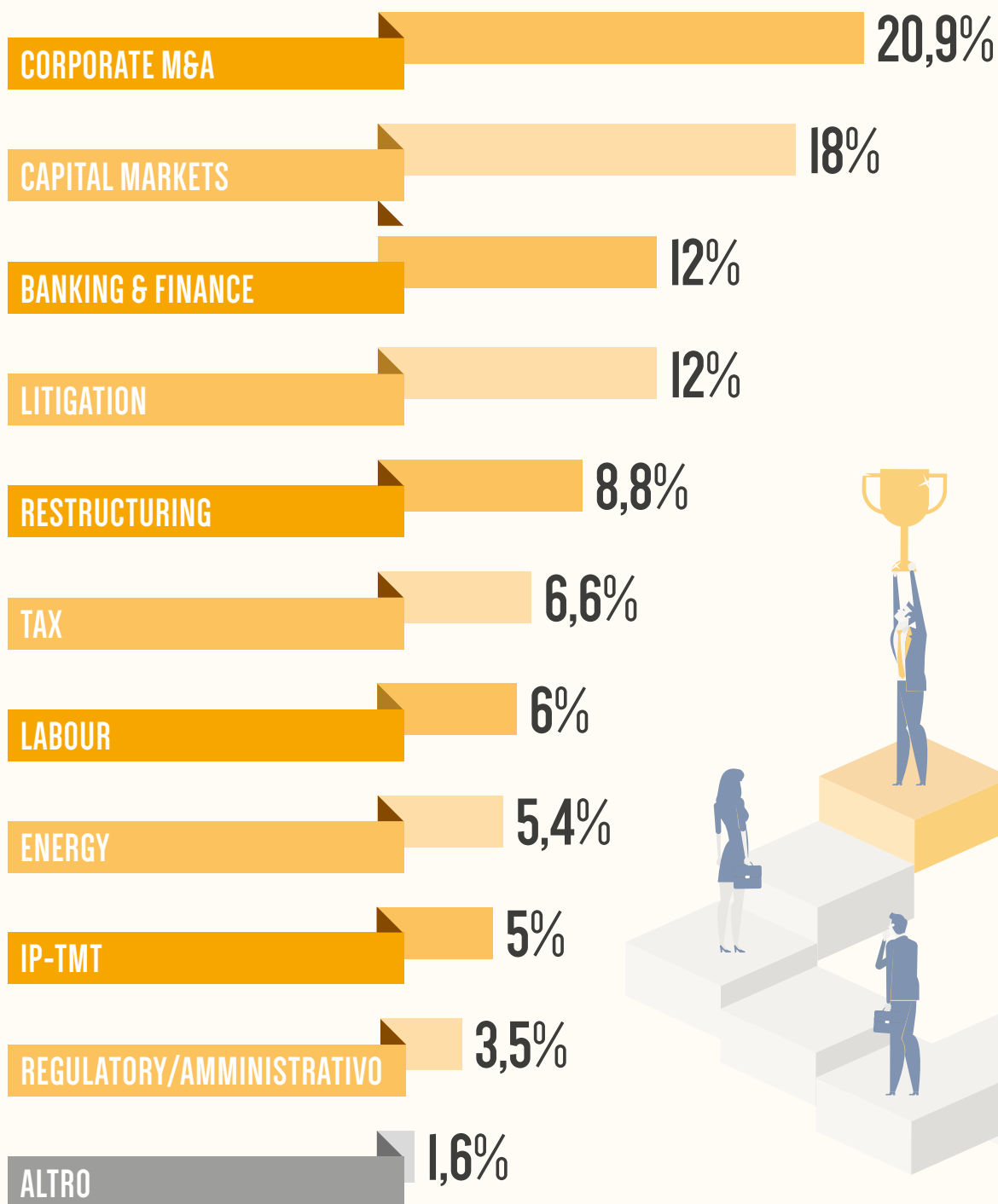
anteprima, al fianco di Fca, oltre al team della law firm Usa Sullivan & Cromwell, ha agito un team dello studio Legance guidato dal senior partner **Alberto Giampieri**, coadiuvato dalla counsel **Laura Li Donni**, dal managing associate **Stefano Bandini** e dall'associate **Donatella Ruggiero**.

Legance si è occupato dei profili di diritto italiano dell'operazione. Maisto e Associati, invece, ha assistito Fca in qualità di advisor per gli aspetti fiscali, con un team composto dal professor **Guglielmo Maisto** e **Cesare Silvani**. I francesi di Darrois Villey Malliot Brochier, invece hanno seguito i profili francesi. Sempre lato legale, Cleary Gottlieb ha assistito Goldman Sachs (che come ricordato, ha agito quale advisor finanziario di Fca) con un team multi-giurisdizionale composto da **Roberto Bonsignore**, **Paolo Rainelli**, **Nicole Puppieri** e **Lorenzo Freddi** a Milano, insieme a **Paul Shim** e **Claudy Bince** a New York.

Per quanto riguarda la gestione della comunicazione in Italia, Fca si è affidata a Community, con il presidente e fondatore **Auro Palomba** e il partner **Marco Rubino** che hanno coordinato un team di sei persone.

Il gruppo dei marchi Peugeot, Citroën, Opel e Fca avevano annunciato l'operazione il 31 ottobre scorso, con l'obiettivo di sfruttare la complementarità nei mercati — Psa più forte in Europa e in Cina, Fca in America — e gli investimenti in ricerca e sviluppo per l'auto elettrica e connessa. Sono bastate poche settimane di trattative per finalizzare l'intesa, complice anche l'ok del governo francese, che aveva invece fatto saltare il tentato accordo precedente tra Fca e Renault. "Grazie alla solidità finanziaria e alle competenze congiunte il nuovo gruppo sarà ben posizionato per poter fornire soluzioni di mobilità innovative, ecologiche e sostenibili, sia in contesti urbani che rurali", si legge in una nota. La presenza geografica sarà "molto più bilanciata, con il 46% dei ricavi generati in Europa e il 43% in Nord America, sulla

I SETTORI che tirano



Periodo: 17 dicembre 2019 - 13 gennaio 2019 • Fonte: legalcommunity.it

base dell'aggregazione dei dati 2018 delle due società. L'aggregazione fornirà anche al nuovo gruppo l'opportunità di ridefinire la strategia in altre regioni". Avrà inoltre "un portafoglio di brand iconici e altamente complementari a copertura di tutti i principali segmenti da luxury a premium, dai veicoli passeggeri mainstream fino ai SUV, ai truck e ai veicoli commerciali leggeri.

Nella nuova Fca-Psa il consiglio di amministrazione sarà composto da 11 membri, la maggioranza dei quali indipendenti. Cinque membri del consiglio di amministrazione saranno nominati da Fca e dal proprio azionista di riferimento, incluso **John Elkann** che sarà presidente, e cinque da Groupe PsA e dagli azionisti di riferimento, incluso il senior non-executive director e il vice presidente. Al perfezionamento dell'operazione il consiglio includerà due membri in rappresentanza dei lavoratori di Fca e di Groupe PsA. A guidare la struttura quale ceo sarà l'attuale numero uno di PsA, **Carlos Tavares**, che avrà un mandato iniziale di cinque anni. La nuova capogruppo con sede in Olanda sarà quotata su Euronext (Parigi), Borsa Italiana (Milano) e al New York Stock Exchange e beneficerà della forte presenza in Francia, Italia e negli Stati Uniti.

Oltre due terzi dei volumi a regime sarà concentrato su due piattaforme, con volumi annuali di circa 3 milioni di veicoli sulla piattaforma small e su quella compact/mid-size. Si prevede che i risparmi associati alle tecnologie, ai prodotti e alle piattaforme rappresenteranno il 40% circa dei 3,7 miliardi di euro di sinergie annuali a regime, mentre i risparmi relativi agli acquisti – che beneficeranno principalmente delle economie di scala e degli allineamenti al miglior prezzo – rappresenteranno un ulteriore 40% di tali sinergie.



Enrico Chiapparoli



Marco Samaja

La practice

Corporate finance/ m&a

Il deal

Fusione tra Fiat - Fca e Peugeot

Gli studi legali

Cleary Gottlieb (Roberto Bonsignore); Legance (Alberto Giampieri); Maisto e Associati (Guglielmo Maisto); Darrois Villey Malliot Brochier; Sullivan&Cromwell

Gli advisor finanziari

Goldman Sachs (Giuseppe Pipitone); Bank of America (Diego Fortunati e Stefan Burgstaller); Barclays (Enrico Chiapparoli); Citigroup; d'Angelin & Co. (Benoit d'Angelin); Jp Morgan (Hernan Cristerna; Francesco Cardinali; Luca Santini, Francesco Magri); UBS (Riccardo Mulone); Lazard (Marco Samaja); Mediobanca – Messier Maris & Associés; Morgan Stanley

Il valore

3,7 miliardi (sinergie)

INTESA SANPAOLO ENTRA IN NEXI

Nexi ha raggiunto un accordo per l'acquisizione del ramo d'azienda merchant acquiring di Intesa Sanpaolo. In particolare, l'accordo prevede il conferimento da parte di Intesa Sanpaolo del ramo d'azienda a favore di una società controllata da Nexi per un valore pari a un miliardo di euro. A fronte di tale conferimento Intesa Sanpaolo riceverà azioni di nuova emissione di tale controllata che saranno quindi acquistate da Nexi per cassa per un corrispondente corrispettivo in denaro.

Con parte di tale corrispettivo Intesa Sanpaolo acquisterà poi da Mercury UK HoldCo Limited, socio di riferimento di Nexi, azioni di quest'ultima per un ammontare di 653 milioni di euro, pari a una quota di partecipazione di Intesa Sanpaolo nel capitale sociale di Nexi del 9,9%.

Nell'ambito dell'operazione è inoltre prevista l'estensione dell'attuale partnership industriale nei servizi di



LEGALCOMMUNITY --- ITALIAN AWARDS

3[^] EDIZIONE

SAVE THE DATE
09.07.2020

ORE 19.30 • ROMA

Per candidarsi: vito.varesano@lcpublishinggroup.it - 0284243870
Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it - 0284243870

#LcItalianAwards

issuing e Atm acquiring con Intesa Sanpaolo.

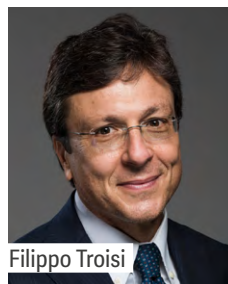
Nell'operazione, Legance ha assistito Nexi con un team composto da **Filippo Troisi**, **Alberto Giampieri**, **Andrea Botti**, **Giacomo Gitti**, **Achille Calìo Marincola**, **Filippo Benintendi**, **Stefano Bandini** e **Paolo Mulas** per gli aspetti M&A, **Andrea Giannelli**, **Antonio Siciliano** e **Marco Gagliardi**, per gli aspetti financing, **Vito Auricchio** e **Guendalina Catti De Gasperi** per gli aspetti antitrust, **Alberto Maggi** e **Marco d'Agostini** per gli aspetti labour. Gitti and Partners ha assistito Nexi con un team multidisciplinare composto da **Gregorio Gitti**, **Camilla Ferrari**, **Daniele Cusumano**, **Vincenzo Armenio** e **Valeria Pistoni**, che ha agito relativamente agli aspetti M&A, con particolare riferimento a quelli connessi alla partnership industriale di Nexi con Intesa Sanpaolo nei servizi di issuing e Atm acquiring, nonché per gli aspetti antitrust.

Weil, Gotshal & Manges ha assistito Mercury UK, al fianco di Legance, per i profili di diritto italiano, con un team composto da **Marco Compagnoni** ed **Ellie Fialho**.

Pirola Pennuto Zei & Associati ha assistito Mercury UK sugli aspetti fiscali con un team formato dai partner **Stefano Tronconi**, **Francesco Mantegazza**, **Nathalie Brazzelli**.

Pedersoli Studio Legale ha assistito Intesa Sanpaolo con un team guidato da **Carlo Pedersoli** e composto da **Diego Riva**, **Csaba Davide Jákó**, **Marida Zaffaroni**, **Marta Sassella**, **Alessandro Airaghi** e **Giuseppe De Cola** per gli aspetti corporate m&a e capital markets, mentre **Davide Cacchioli** ha curato i profili antitrust dell'operazione. Per i profili fiscali Intesa Sanpaolo è stata assistita dallo studio Tremonti con un team composto da **Dario Romagnoli**, **Lorenzo Piccardi** e **Antonio Vitali**.

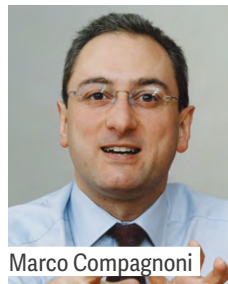
Lo studio legale Galbiati, Sacchi e Associati, con **Aldo Sacchi**, **Matteo M. Cremascoli** e **Massimo Breviglieri**, ha supportato gli amministratori indipendenti e il comitato OPC di Nexi nell'ambito dell'operazione di acquisizione del ramo di azienda merchant acquiring di Intesa. L'operazione in esame



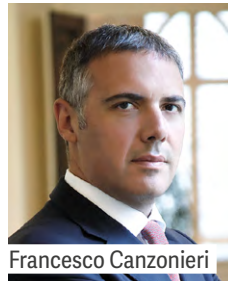
Filippo Troisi



Gregorio Gitti



Marco Compagnoni



Francesco Canzonieri

è stata considerata da Nexi, in un'ottica di lettura prudenziale e sostanziale della disciplina OPC, quale operazione con parte correlata di maggiore rilevanza e ha quindi comportato l'emissione del parere motivato del comitato OPC di Nexi.

KPMG ha assistito Nexi per gli aspetti fiscali con un team composto da **Arturo Betunio**, **Valeria Russo** e **Giuseppina Del Gatto**.

Lato finanziario, Nexi è stata assistita da Mediobanca come lead advisor finanziario, che ha agito con un team composto da **Francesco Canzonieri**, **Francesco Rossitto** e **Serena Montalto**. BofA Securities ha svolto il ruolo di advisor finanziario. PwC, advisor per la due diligence finanziaria e contabile, ha agito con un team coordinato dal partner **Matteo D'Alessio** e composto da **Roberto Milanese**, **Sebastiano Erba**, **Katerina Kyriakidou** e **Maria Beatrice Facchini**. KPMG ha affiancato Nexi per gli aspetti fiscali. L'advisor finanziario di Intesa Sanpaolo è Ubs.

Rothschild & Co ha assistito Mercury UK con un team composto da **Irving Bellotti** (global partner), **Fabio Palazzo** (managing director, head of FIG Italy), **Alessandro Fustinoni** (director), **Genta Hysi** (assistant director), **Federico Seu** (associate), **Federico Gudese** (analyst) e **Gianmarco Trapasso** (analyst).

L'acquisizione, si legge nel comunicato di Nexi, riguarda il ramo d'azienda costituito da circa 180mila esercenti, che hanno generato in un anno, da ottobre 2018 a settembre 2019, un volume di transazioni complessivo di 66,2 miliardi circa. A fronte del conferimento dell'attività di merchant acquiring Intesa Sanpaolo riceverà azioni di nuova emissione di una controllata di Nexi, che saranno acquistate da quest'ultima per cassa.

Con un accordo separato ma connesso alla partnership, Mercury UK HoldCo Limited ha concordato la cessione a Intesa Sanpaolo del 9,9% del capitale della paytech, "senza diritti di governance connessi". Il comunicato della banca guidata da **Carlo Messina** precisa che il 9,9% di Nexi viene valutato 653 milioni.

Trasforma la tua energia

Da 20 anni in Italia forniamo l'energia
per far crescere il tuo business.



Per quanto riguarda la paytech, l'operazione genererà nel 2020 un aumento dell'ebitda di circa 95 milioni e un incremento high teens del cash eps a partire dal 2020.

L'acquisizione verrà finanziata interamente tramite ricorso ad indebitamento finanziario, portando il rapporto net debt/ebitda atteso a circa 3,4 volte a fine del 2020. Nexi conferma l'obiettivo di riduzione del rapporto a 2,0-2,5 volte, nel medio lungo termine.

La practice

Corporate finance/ m&a

Il deal

Intesa Sanpaolo compra il 9,9% di Nexi

Gli studi legali

Legance (Filippo Troisi, Alberto Giampieri, Andrea Giannelli, Vito Auricchio, Alberto Maggi); Gitti and Partners (Gregorio Gitti); Weil, Gotshal & Manges (Marco Compagnoni); Pirola Pennuto Zei & Associati (Stefano Tronconi); Pedersoli Studio Legale (Carlo Pedersoli); studio Tremonti (Dario Romagnoli, Lorenzo Piccardi); Galbiati, Sacchi e Associati, (Aldo Sacchi); KPMG (Arturo Betunio)

Gli advisor finanziari

Mediobanca (Francesco Canzonieri); BofA Securities; PwC (Matteo D'Alessio); Ubs; Rothschild & Co. (Irving Bellotti, Fabio Palazzo).

Il valore

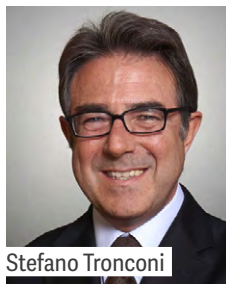
1 miliardo di euro

NB RENAISSANCE E I FONDATORI CEDONO FARNESE VINI A PLATINUM EQUITY. GLI ADVISOR

NB Renaissance Partners (Nbrp), la famiglia del co-fondatore **Valentino Sciotti** e altri azionisti di minoranza hanno firmato nei giorni scorsi un accordo vincolante per la cessione dell'intero capitale sociale di Farnese Vini a Platinum Equity, società di investimento americana con oltre 19 miliardi di dollari di asset in gestione. Il



Carlo Pedersoli



Stefano Tronconi

co-fondatore Sciotti reinvestirà a fianco di Platinum Equity e rimarrà presidente esecutivo per guidare la società verso la sua nuova fase di sviluppo.

Nell'operazione, Nbrp, la famiglia Sciotti e gli altri azionisti di minoranza sono stati assistiti lato finanziario da Lazard, con un team guidato da **Michele Marocchino** e composto da **Giulia Governa**, **Carlo Gallovich** ed **Edoardo Massari Calvi**, ed Ethica Corporate Finance, con **Stefano Pastore**, **Roberto Ture** e **Marco Coppola**, come consulenti finanziari dei venditori. Platinum Equity è stata invece affiancata da Fineurop Soditic, con un team composto per la parte M&A dall'ad **Eugenio Morpurgo**, con **Germano Palumbo** (partner e responsabile m&a), **Martina Zanellato** e **Pietro Maria Rinaldi**; per la parte debito da **Umberto Zanuso** (partner), **Ilenia Furlanis** e **Michela Agostini**, e da Equita, con **Tommaso Poletto**, **Antonio Costagliola** e **Andrea Ruberti**.

Sul fronte legale, Nbrp, la famiglia Sciotti e gli altri azionisti di minoranza sono stati assistiti dallo studio Gatti Pavesi Bianchi con un team composto dal partner **Gianni Martoglia** con la counsel **Silvia Palazzetti** e gli associate **Elettra Vercella Baglioni** e **Lorenzo Stellini**, da EY Parthenon (per la parte commerciale) ed EY (per la parte contabile e fiscale).

Platinum Equity è stata assistita da Latham & Watkins e da Estin & Co., Pearson Ham e Efeso (commerciale) e Deloitte per la parte contabile e fiscale. Latham & Watkins ha agito con un team composto da **Cataldo Piccarreta**, **Giorgia Lugli**, **Maria Giulia De Cesari**, **Federica Di Terlizzi** e **Matteo Festa** per gli aspetti corporate, da **Marcello Bragliani**, **Antongiulio Scialpi** e **Nicola Nocerino** per i profili finance, da **Cesare Milani** e **Virginia List** per i profili regolamentari dell'operazione, e da **Antonio Distefano** e **Giacomo Mauro** per gli aspetti litigation.

Fondata ad Ortona (Abruzzo) nel 1994 da un gruppo di imprenditori del vino guidati da Sciotti e **Filippo Baccalaro**, Farnese è una delle principali winery boutique italiane, che

produce e distribuisce vini di alta qualità di sei regioni del Sud e del Centro Italia e che esporta a più di 80 Paesi in tutto il mondo attraverso una rete di importatori e distributori. L'azienda genera il 97% dei ricavi al di fuori dell'Italia: i principali mercati sono la Germania, la Svizzera, il Canada, l'Olanda, il Belgio e il Giappone. Farnese inoltre vende sia al canale on-trade (ristoranti, enoteche, hotel) sia al canale off-trade (catene retail). L'azienda ha costruito la crescita su un modello di business asset-light: Farnese non detiene infatti la proprietà dei vigneti, ma si approvvigiona di uve e vini attraverso rapporti di lungo termine con circa duecento piccoli viticoltori e vinificatori, principalmente nelle regioni del Sud Italia caratterizzate da un'alta qualità del vino.

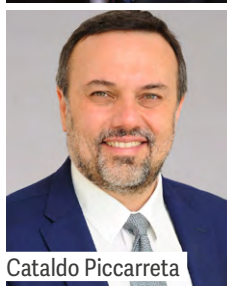
Nei tre anni di investimenti di Nbrp, si legge in una nota del fondo, i ricavi di Farnese sono aumentati del 13% (CAGR) da 52 milioni di euro nel 2016 a più di 76 milioni di euro nel 2019 e l'Ebitda è aumentato del 18% (CAGR) a più di 17 milioni di euro nel 2019. L'Ebitda margin è aumentato dal 20,6% nel 2016 al 23% nel 2019. Fra principali fattori di crescita e di miglioramento ci sono stati la penetrazione selettiva del canale off-trade, cioè catene di vendita al dettaglio, con proposta di marchi propri

e posizionamento dei prezzi premium; il rafforzamento della crescita in mercati sotto-penetrati e ad alto potenziale e l'estensione della gamma di prodotti ai vini toscani di alta qualità, in partnership con un rinomato produttore locale oltre che il miglioramento operativo e i risparmi sui costi.

Fondata nel 1995 da **Tom Gores**, Platinum Equity è una società di investimento globale con oltre 19 miliardi di dollari di attività in gestione e un portafoglio di circa 40 società operative che servono clienti in tutto il mondo.



Gianni Martoglia



Cataldo Piccarreta

La practice

Private equity

Il deal

Nb Renaissance cede Farnese Vini a Platinum Equity

Gli studi legali

Gatti Pavesi Bianchi (Gianni Martoglia); Latham & Watkins (Cataldo Piccarreta, Marcello Bragliani, Antongiulio Scialpi, Cesare Milani e Antonio Distefano)

Gli advisor finanziari

Lazard (Michele Marocchino); Ethica Corporate Finance (Stefano Pastore); Fineurop Soditic (Eugenio Morpurgo, Germano Palumbo, Umberto Zanuso); Equita (Tommaso Poletto)

Il valore

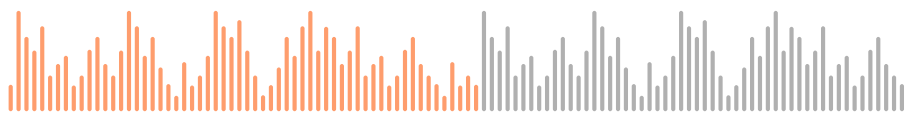
-



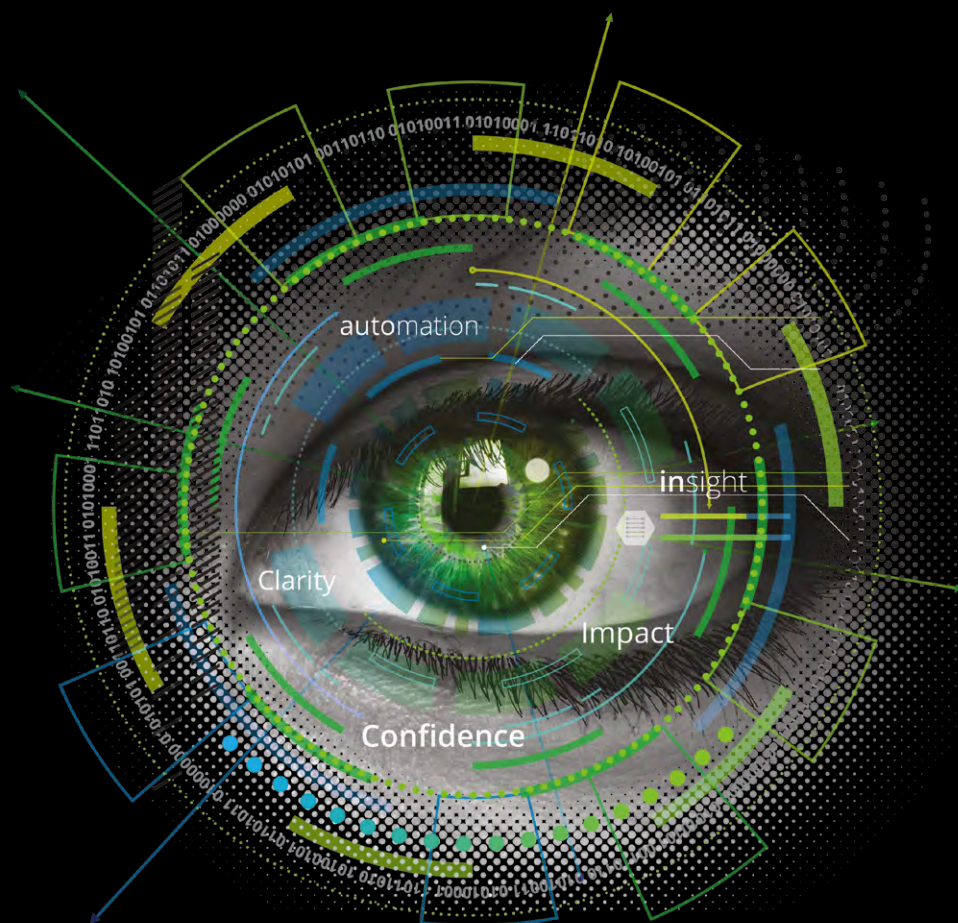
LEGALCOMMUNITY

#complex, l'avvocatura oltre la superficie

Il podcast di Nicola Di Molfetta



Ogni giovedì un nuovo episodio su legalcommunity.it



Time to *build*

The new era of legal value creation



Giovedì, 23 gennaio 2020
Ore 16.30 (registrazione dalle ore 16.00)



Deloitte Greenhouse
via Tortona 25 | Milano

La partecipazione è su invito. Per maggiori informazioni scrivere a eventi@deloitte.it

MEDIA PARTNER

Il Sole
24 ORE

LEGALCOMMUNITY

WIRED

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.



GIOVANNI STEFANIN

M&A, l'anno da leoni di PWC TLS

Parla Giovanni Stefanin, head della legal practice dello studio legato al colosso internazionale della consulenza. «L'attitudine multidisciplinare è il tratto distintivo»

di giuseppe salemme

L'ultimo anno di m&a è stato caratterizzato da tante operazioni sebbene non di altissimo valore. Tra gli studi legali che si sono messi maggiormente in luce, però, va sicuramente ricordato Pwc Tls. Una performance che sembra consacrare definitivamente il cambio di passo dell'organizzazione professionale legata al colosso internazionale della consulenza.

Secondo le elaborazioni *legalcommunity.it* su dati *Mergermarket*, al 16 dicembre 2019 (di fatto due settimane prima della chiusura ufficiale dell'anno, quindi destinati a essere aggiornati), il Tls di Pwc ha messo in fila nel corso dell'ultimo anno 36 deal annunciati, per un valore complessivo pari a 5,7 miliardi di euro.

Come ha spiegato a MAG **Giovanni Stefanin**, partner dello studio guidato da **Fabrizio Acerbis** e head of legal practice, il ruolo di Pwc Tls, in molte di queste "partite", non si è limitato alla "semplice" assistenza legale o fiscale, ma alla vera e propria *origination* del deal. Grazie anche all'approccio multidisciplinare. «Negli anni passati il nostro operato era legato maggiormente ad esigenze di conformità: venivamo generalmente chiamati per le due diligence. Quest'anno invece questo gap è stato superato e ci siamo spostati sull'advisory a 360 gradi».

Vi apprestate a chiudere un anno "da leoni" sul fronte m&a. Quali sono state le operazioni principali che avete seguito?

Le operazioni sono state tante. Ma sicuramente spicca tra tutte l'acquisizione di Auchan da parte di Conad, che forse è stata la più importante dell'anno, anche per la risonanza che ha avuto nei media. Stesso discorso lo si può fare per il deal tra Cassa centrale banca (Ccb) e Banca Carige o per l'acquisizione di Versace da parte di Michael Kors. C'è anche stato un importante movimento, passato più in sordina rispetto a quelli già menzionati, nel settore energy: la costituzione del portafoglio di impianti fotovoltaici di European Energy, operazione molto complessa e quasi senza precedenti. Diciamo che queste sono le quattro principali operazioni, una per ognuno dei nostri dipartimenti m&a più in crescita: industriale classico, bancario, fashion ed energy.

In un'annata in cui le grandi transazioni non sono state molte, queste sono probabilmente tutte intorno se non superiori al miliardo...

Sì, il valore è un indice della complessità del deal. E nei deal complessi hanno un particolare peso i due pilastri della nostra azione m&a: la capacità di un approccio multidisciplinare e la nostra capacità oggi di originare questo tipo di operazioni.

Cioè siete stati in grado di crearvi l'opportunità in prima persona.

Sì. Limitatamente ai deal già citati, ad esempio, in tre casi su quattro la peculiarità sta nel fatto che non siamo stati chiamati in causa "a giochi fatti" per la mera assistenza tecnica, ma abbiamo giocato un ruolo chiave nella creazione dell'operazione stessa.

In che modo?

L'operazione Conad-Auchan, ad esempio, ha tratto origine essenzialmente nell'ambito del rapporto tra l'acquirente e l'advisor. Noi abbiamo realizzato tutte le condizioni necessarie al deal, a cominciare dalla strutturazione dell'operazione e dalla ricerca degli investitori, per finire con la riorganizzazione delle compagini societarie. Il tutto potendo contare sul supporto della nostra macchina integrata multidisciplinare, che tuttora si sta occupando degli aspetti derivati dall'operazione (quello che noi chiamiamo "deal continuum"): ovviamente facendo noi parte di una grande organizzazione diventa naturale per il cliente continuare a contare sulla piattaforma per tutte le esigenze future. È ormai un anno e mezzo che lavoriamo sull'integrazione con le due realtà industriali con un team allargato multicompetenza, e ne avremo ancora per molto.

Che ruolo gioca la vostra attitudine multidisciplinare in questo processo?

È sicuramente il nostro tratto distintivo, il che ci consente senza dubbio di avere un vantaggio competitivo su altre realtà. Accentrare più competenze ci permette di offrire al cliente la possibilità di interfacciarsi con un solo soggetto per tutti gli aspetti di un deal. Il che semplifica non poco operazioni complesse come quelle di cui parliamo. Potersi rivolgere a un singolo interlocutore per i differenti profili di un deal (corporate, m&a, amministrativi, fiscali, giuslavoristici, finanziari, contabili) invece che a dieci consulenti diversi consente anche di efficientare i processi, perché viene meno la necessità di "armonizzare" ex post i risultati degli sforzi di molte realtà consulenziali distinte e indipendenti l'una dall'altra.

Come funziona invece l'integrazione delle competenze all'interno della vostra organizzazione?

Avviene in maniera molto naturale, senza necessità di strutture organizzative particolarmente complesse o processi altamente formali: questo perché la cultura del lavoro in team è assolutamente centrale nel nostro studio e all'interno della nostra organizzazione, e questo tipo di approccio culturale è più importante di



NEGLI ANNI PASSATI IL NOSTRO OPERATO ERA LEGATO MAGGIORMENTE AD ESIGENZE DI CONFORMITÀ. IL GAP È STATO SUPERATO E CI SIAMO SPOSTATI SULL'ADVISORY A 360 GRADI

qualsiasi misura organizzativa. Lavoriamo in team che integrano tutte le varie competenze necessarie al caso concreto, e i moderni strumenti informatici e di condivisione istantanea del lavoro ci permettono di elevare all'ennesima potenza questa nostra attitudine culturale.

Crede che l'integrazione sia il futuro del panorama consulenziale?

Se si parla di integrazione delle competenze, sicuramente sì. E probabilmente anche di integrazione in senso lato: il mercato porterà senza dubbio ad una concentrazione sempre maggiore di piccole e medie realtà, perché ormai per alcuni tipi di lavori la dimensione fa molta differenza. Essere "piccoli" può funzionare in determinati settori, quelli da "boutique". Ma anche in questi casi credo che, ragionando in un'ottica di medio-lungo termine, queste realtà dovranno certamente evolvere per mantenere il posizionamento.

Per finire, parliamo di organico. Alla crescita che avete avuto quest'anno sul mercato m&a corrisponderà una campagna di hiring?

Negli ultimi anni siamo già cresciuti molto. Contiamo ormai circa 800 professionisti, per un fatturato di 140 milioni di euro. Orientativamente, e al netto del naturale turnover, cresciamo del 10% ogni anno e non prevediamo stravolgimenti sotto questo punto di vista.

Continuerete quindi a puntare sulla crescita per linee interne o siete aperti ad eventuali lateral hires?

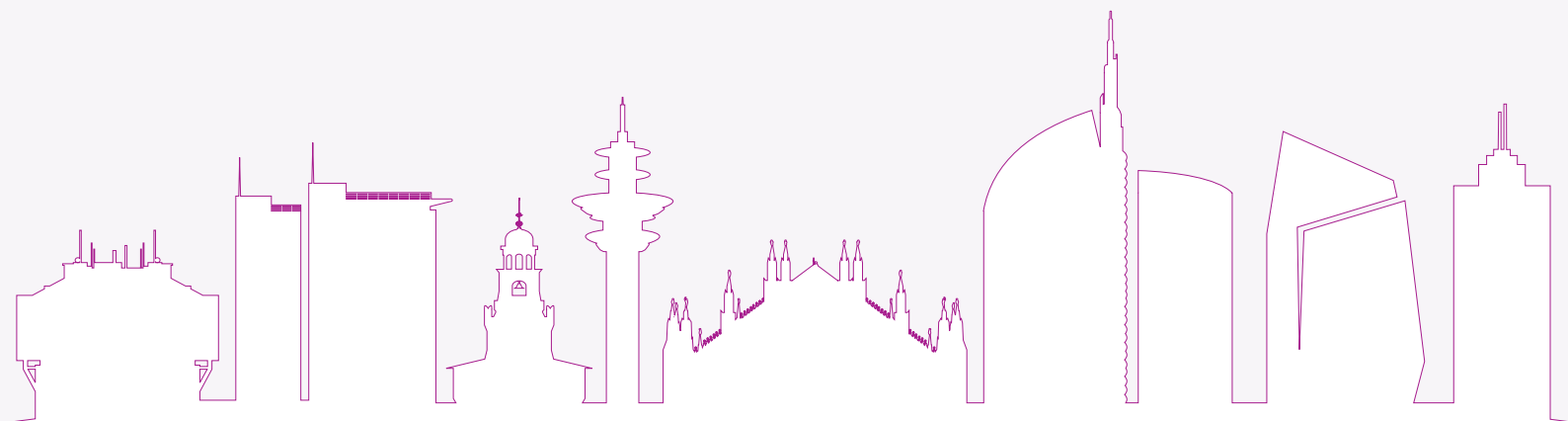
Continuando a crescere, continueremo ad aumentare i nostri investimenti sui giovani perché quella è la nostra strategia. I lateral non sono storicamente un driver strategico di crescita dello studio. Ma rimaniamo sicuramente attenti ad eventuali opportunità di mercato che dovessero presentarsi, qualora si prospetti la possibilità di integrare professionisti che diano un reale valore aggiunto. ■

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

08-12 June 2020 • Milan

THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY



Platinum Partners

BonelliErede

Deloitte
Legal



Gold Partners



Gatti Pavesi Bianchi

GT GreenbergTraurig
Santa Maria



Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

TP
Trifirò & Partners
avvocati

Supporters



www.legalcommunityweek.com

Legalcommunity Week 2020 – Program (in progress)

CWP: Conferences and working program

SEP: Social events program

 Open with registration

 Invitation only

MONDAY 8 JUNE			Partners	Address
9:00 - 13:00	 CWP	Opening conference: "Innovation and artificial intelligence" (Lunch to follow)		Fondazione Stelline Corso Magenta, 61 Milan
From 18:30	 SEP	Corporate Counsel Cocktail		Gatti Pavesi Bianchi Piazza Borromeo, 8 Milan
TUESDAY 9 JUNE				
9:00 - 13:00	 CWP	Conference: "Africa and the Middle East" (Lunch to follow)		Fondazione Stelline Corso Magenta, 61 Milan
14:00 - 16:00	 CWP	Roundtable: "Cross border litigation"		Fondazione Stelline Corso Magenta, 61 Milan
16:00 - 18:00	 CWP	Roundtable		Fondazione Stelline Corso Magenta, 61 Milan
18:00 - 20:00	 SEP	Networking Roundtable		To be disclosed shortly
From 19:00	 SEP	Best PE Deal Makers Cocktail		Freshfields Bruckhaus Deringer Via dei Giardini, 7 Milan
WEDNESDAY 10 JUNE				
6:15 - 8:30	 SEP	Corporate Run		Milan
9:00 - 13:00	 CWP	Conference: "LATAM" (Lunch to follow)		Fondazione Stelline Corso Magenta, 61 Milan
19:30 - 23:30	 SEP	Corporate music contest		Fabrique Via G. Fantoli, 9 Milan
THURSDAY 11 JUNE				
9:00 - 13:00	 CWP	Conference: "International M&A" (Lunch to follow)		Fondazione Stelline Corso Magenta, 61 Milan
19.15 - 23:30		Corporate Awards		Milan
FRIDAY 12 JUNE				
18.00	 SEP	International guest greetings		Milan

DA SINISTRA IN PIEDI: GIOVANNI PEDERSOLI, SERGIO FIENGA,
ASCANIO CIBRARIO E ALESSANDRO MARENA
SEDUTA: MAURA MAGIONCALDA

PEDERSOLI, FOCUS SUL FUTURO

Soci all'opera su organizzazione e strategie.
«Siamo cresciuti tanto in questi anni. È il momento
di fare ordine e massimizzare le potenzialità acquisite».
Il 2019? In linea con l'anno precedente

di nicola di molfetta



Più avvocati. Più fatturato. Più aree di pratica. Lo studio Pedersoli si presenta così all'inizio del 2020. «Quando sono andato via eravamo un'altra cosa». Sorride, **Giovanni Pedersoli**, dal primo gennaio tornato, in qualità di socio equity, a far parte dell'associazione professionale fondata da suo padre (**Alessandro Pedersoli**, nel 1958) portando con sé **Marta Sassella**, entrata col titolo di partner. «Eravamo una cinquantina di professionisti – prosegue l'avvocato che negli ultimi tredici anni è stato socio di Linklaters – e fondamentalmente eravamo uno studio che si occupava di contenzioso e corporate m&a. Oggi siamo un'organizzazione full service (l'unica area di pratica che non copriamo è l'Ip) e contiamo oltre 150 professionisti».

A questo si aggiunge una crescita del fatturato importante. Negli ultimi cinque anni, secondo le stime elaborate dal Centro ricerche di *legalcommunity.it*, i ricavi dello studio Pedersoli sono passati dai 28,2 milioni del 2014 ai 40 del 2018: +42%. Un salto notevole, caratterizzato da una crescita a due cifre in tre anni su cinque e trainata anche dal progressivo ampliamento del raggio d'azione dello studio che, come osservato dal più giovane dei fratelli Pedersoli, ha ormai assunto una dimensione definitivamente multidisciplinare.

Si pensi agli innesti degli ultimi tre anni: **Sergio Fienga** (ex Caiazzo Donnini Pappalardo), con cui lo studio ha aperto all'amministrativo ed è sbarcato a Roma; **Alessandro Zappasodi** (ex Chiomenti), che ha consentito alla squadra di internalizzare una forte competenza nel regolamentare finanziario; **Enrico Maria Mancuso** (ex Baker McKenzie) che ha avviato la practice di penale dell'economia; **Francesco Simoneschi** (ex Gatti

LO STUDIO SI ALLARGA ED ESPANDE GLI UFFICI ANCHE NELL'EDIFICIO DI VIA FRATELLI GABBA CHE NEGLI SCORSI ANNI HA OSPITATO PRIMA DEWEY & LE BOEUF E POI GRIMALDI

Pavesi Bianchi) e **Manuela Grassi** (ex Ichino Brugnattelli) con cui lo studio ha rafforzato ulteriormente il presidio, rispettivamente, nel diritto del lavoro e nel contenzioso del settore bancario e finanziario.

Nel complesso, Pedersoli oggi è attivo in sedici aree di attività. E potrebbe ancora crescere. Come lascia intuire la decisione di espandere gli uffici milanesi anche nell'edificio di Via Fratelli Gabba che negli scorsi anni ha ospitato prima Dewey & Le Boeuf e poi Grimaldi.

Ma questa, sottolinea Giovanni Pedersoli, è anche «una fase di riflessione interna su quello che siamo e quello che potremmo diventare nei prossimi cinque-dieci anni». Al tavolo, a discuterne con MAG, ci sono anche **Maura Magioncalda** e **Alessandro Marena**, componenti del consiglio direttivo dell'associazione (di cui fanno parte anche **Carlo Pedersoli**, **Carlo Re** e **Giovanni Bandera**) e **Ascanio Cibrario** e Sergio Fienga che, assieme a Giovanni Pedersoli, sono tra membri del comitato business development dello studio. «Veniamo da diversi anni di crescita. Una crescita numerica e dell'entusiasmo che ci ha coinvolto nel cogliere una serie di

LO STUDIO IN CIFRE

3

LE SEDI (Milano, Torino e Roma)

23

GLI EQUITY PARTNER

11

I PARTNER

8

I JUNIOR PARTNER

40mln

IL FATTURATO NEL 2018*

+42%

LA CRESCITA DEI RICAVI DELLO STUDIO TRA IL 2014 E IL 2018

62

GLI ANNI DI ATTIVITÀ

**Stime Centro ricerche legalcommunity.it*



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

SAVE THE DATE
11.06.2020

ORE 19.15 • MILANO

6^a Edizione

corporate
awards

#LcCorporateAwards

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870



DA SINISTRA: SERGIO FIENGA, ALESSANDRO MARENA, MAURA MAGIONCALDA, GIOVANNI PEDERSOLI E ASCANIO CIBRARIO

L'ANDAMENTO

M&A, UN ANNO A PIENI GIRI

Il 2019? «Dovrebbe chiudersi con un fatturato in linea con quello dell'anno precedente». I dati a consuntivo ancora non ci sono. Ma in un anno non semplice per il mercato della consulenza legale d'affari, lo studio Pedersoli ha messo a segno un notevole numero di operazioni. A cominciare dall'm&a, pratica di punta dell'organizzazione. Secondo i dati rilevati da *legalcommunity.it* al 16 dicembre 2019, infatti, lo studio ha totalizzato più di 40 operazioni annunciate, per un valore complessivo che supera i 7,5 miliardi di euro.

Solo per citarne alcune: dalla recente assistenza a Exor per l'acquisizione di Gedi, alla vendita del 33,63% di Sia (seguita per conto di Hat Sgr); dalla vendita di Buccellati a Richemont a quella di Italcantidi a Investindustrial. Inoltre, lo studio ha seguito in prima linea uno dei mega deal dell'anno, ovvero l'acquisizione di Ilmila torri Vodafone da parte di Inwit: operazione da più di 5 miliardi di euro. 📄

opportunità. Ovviamente poi ci siamo ritrovati a essere molti di più, in tre sedi, con practice diversificate e problemi oggettivi di efficientamento. Così si siamo detti: stop and think».

I temi in agenda per il prossimo futuro sono diversi. Dalla questione dimensionale all'internazionalizzazione, dalla riorganizzazione della governance a quella dei processi. Le risposte che la partnership deciderà di dare a ciascuna questione, quindi, diventeranno la base per la definizione delle linee strategiche future dello studio e delle conseguenti azioni da intraprendere.

«Alcune iniziative – prosegue Magioncalda – saranno di più immediata attuazione. Altre richiederanno tempi un po' più lunghi. Per esempio, rispetto a questioni come la crescita, dovremo senz'altro decidere prima come e quanto».

LA CRESCITA È UN TARGET. ORA PERÒ BISOGNA DECIDERE COME E QUANTO. NON C'È FRETTA. OGNI NUOVO PASSO SARÀ ATTENTAMENTE PONDERATO

La volontà che si percepisce è quella di portare lo studio a condividere nella misura più ampia possibile le idee di fondo che animeranno ogni decisione. Tra i primi punti da smarcare, osserva Marena, «c'è sicuramente l'organizzazione interna e la gestione delle risorse. Negli ultimi anni abbiamo avuto una crescita veloce, soprattutto per linee esterne. Intervendo sull'organizzazione interna potremo esprimere più capacità di lavoro e sviluppare potenzialità oggi ancora inesprese. Ci sono sinergie interne che potremo sviluppare già nei prossimi 12-24 mesi e che ci consentiranno di aumentare la capacità di esprimere valore». Poi, riprende Magioncalda, «c'è il tema della collocazione internazionale (che in questi anni ha visto al lavoro **Antonio Pedersoli**, ndr) e quello di eventuali nuove linee di business da attivare».

Questo fermento è sicuramente una delle ragioni principali che ha convinto Giovanni Pedersoli a fare questo passo e a tornare nello studio che aveva lasciato nel 2007. «Ho scelto di tornare sicuramente per ragioni che attengono alla mia sfera personale ed emotiva. Ma anche perché ho ritrovato nello studio delle potenzialità immense. Parliamo di una realtà che è già uno studio di successo e parte da una base solidissima: sessant'anni di storia, un passaggio generazionale già superato e una lunga serie di clienti di grandissimo livello e profondamente fidelizzati. Io ho deciso

di tornare per dare il mio contributo. Per fare la mia parte».

È vero, lo studio è cresciuto negli anni ma ha anche conservato l'indole da boutique e in essa riconosce dei valori irrinunciabili. Allineare questa indole, o se si vuole questo modello culturale, alla nuova dimensione assunta dall'associazione sarà una delle operazioni più delicate da mandare in porto. «Per noi vengono prima le persone – sottolinea Ascanio Cibrario – poi i professionisti. Il percorso che vogliamo intraprendere resterà fedele a questo principio. Inoltre, mantenere uno spirito da boutique per noi vorrà sempre dire essere vicini ai clienti e seguirli direttamente».

Di sicuro, conclude Fienga, «quella che porteremo avanti non sarà una crescita emulativa. Non corriamo dietro a nessuno. Pedersoli ha una chiara identità. E la sua forza, come studio, è legata a essa». 



DA SINISTRA - IN ALTO: ASCANIO CIBRARIO E ALESSANDRO MARENA

DA SINISTRA - IN BASSO: SERGIO FIENGA, MAURA MAGIONCALDA E GIOVANNI PEDERSOLI



DI GIULIO:

«LA SFIDA È LA CONTAMINAZIONE DELLE COMPETENZE»

MAG ha incontrato il partner responsabile del Fintech focus group di Pavia e Ansaldo per discutere sull'impatto della tecnologia sulla professione legale. «La coscienza del presente e delle sfide che il futuro pone è essenziale per qualsiasi forma di progresso effettivo»

A fine novembre, Pavia e Ansaldo assieme a My Governance e The Thinking Watermill Society ha animato una quattro giorni di dibattiti sull'impatto che l'innovazione sta avendo sui mercati. MAG ha deciso di approfondire con **Mario Di Giulio**, partner di Pavia e Ansaldo dedicato prevalentemente alla consulenza in materia di diritto bancario e finanziario e responsabile del FinTech Focus Group costituito dallo studio dal 2016, la questione dal punto di vista degli avvocati. Ovvero dell'impatto che l'innovazione sta avendo e avrà in futuro sulla professione forense. Di Giulio, sul punto, ha una posizione netta: «La coscienza del presente e delle sfide che il futuro pone è essenziale per qualsiasi forma di progresso effettivo».

La tecnologia ha fatto irruzione nella professione: un bene o un male?

Senz'altro un bene, non ci sono motivi per rifiutare cambiamenti che possono agevolare e migliorare la qualità dei servizi resi. L'importante è essere consci delle potenzialità e dei limiti.

In concreto, dal suo osservatorio, questo cosa implica oggi?

Implica un notevole risparmio di tempo e conseguentemente di costi e, come detto, può migliorare la qualità dei servizi resi. Per esempio, siamo da poco approdati al processo

telematico con risparmi di tempo impensabili prima della sua introduzione. Oggi abbiamo anche sistemi che, in maniera più o meno efficace, consentono la predizione delle decisioni giurisprudenziali; nel mondo si sta ricorrendo all'intelligenza artificiale per decidere i casi di cosiddetta "giustizia minore" (aventi carattere seriale e di modesto valore), tool informatici consentono la gestione delle due diligence massive in tempi rapidi e con creazioni di know how interni che differenziano poi gli studi tra di essi anche quando si utilizza il medesimo tool (il machine learning di fatto differenzia l'efficacia del tool utilizzato sulla base degli input che sono impartiti).

Un tema, o forse il tema, per gli avvocati, è imparare a lavorare diversamente: concorda? E forse questa è la difficoltà più importante da superare?

Concordo pienamente, certo le difficoltà esistono, non sempre ci si riesce ad adattare alle novità e a coglierne al meglio i frutti, ma bisogna guardare al di fuori degli schemi, senza arroccarsi su posizioni di principio: questa è la vera sfida. Bisogna guardare al futuro con occhi diversi e nuovi.

Ovvero?

Le faccio un piccolo esempio, quando abbiamo iniziato a parlare di auto a guida autonoma, molti hanno immaginato un umanoide guidare un'auto (basta andare su Google per vedere queste immagini), pochi hanno capito dall'inizio che non ci sarebbe stato più il posto del guidatore.

Il panorama dei tool per gli studi legali attualmente sul mercato non sembra offrire soluzioni davvero disruptive: è una buona ragione per non occuparsi di innovazione?

In generale il mercato legale soffre al momento di alcuni fattori di resistenza e di rallentamento che saranno – a mio avviso – presto superati. Limitandoci al mercato legale italiano, noto che esso ha dimensioni limitate, sia come numero di grandi player che possono permettersi investimenti rilevanti sia per la difficoltà di creare software - che presuppongono normalmente un uso massivo - in un sistema normativo che si applica a un solo Paese.

Pensa siano avvantaggiati gli anglosassoni?

Sotto quest'aspetto i paesi di common law meglio si prestano all'adozione di strumenti che richiedono – per ripagare il creatore degli investimenti eseguiti – un ampio mercato di consumo: di fatto l'uso della

lingua inglese e modalità di applicazione di principi simili agevola non poco la creazione di tool che possano essere impiegati in ampia scala.

Torniamo all'Italia...

La limitatezza del mercato italiano comporta una limitazione attuale, che credo però potrà essere superata con l'affinamento degli strumenti che l'innovazione sta già offrendo in altri mercati: come spesso accade le innovazioni che entrano a regime in un certo settore possono poi essere facilmente estese, con modesti cambiamenti, ai settori diversi.

Quindi...

La risposta è scontata: è solo questione di tempo (breve tempo) perché l'innovazione pervada ampiamente e profondamente anche il mercato legale, un buon motivo per occuparsene fin da ora.

**L'ETICA SARÀ ESSENZIALE,
NON SOLO NELLE SCELTE
GLOBALI, MA ANCHE PER
IL RISPETTO RECIPROCO
TRA CLIENTI E AVVOCATI
ALLA PROVA DELLE
SFIDE DELL'INNOVAZIONE
TECNOLOGICA**

Pavia e Ansaldo poche settimane fa ha organizzato una quattro giorni di incontri sul tema: perché?

Abbiamo sentito l'esigenza, con My Governance e The Thinking Watermill Society, di organizzare i 'Mi-Ro 4 Tech Days', per parlare di come l'innovazione stia influenzando e modificando i vari settori del

SAVE THE DATE

Wednesday

10
June



From

7,30
pm

IV EDITION

CORPORATEMUSICCONTEST

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

mercato, dall'immobiliare alla finanza, dalla professione legale al settore della moda. Creare consapevolezza è fondamentale. Abbiamo avuto relatori venuti dal Canada, Kenya, Inghilterra e Malta, operatori trasversali nel campo dell'informatica e della sicurezza. La coscienza del presente e delle sfide che il futuro pone è essenziale per qualsiasi forma di progresso effettivo.

Oltre il dibattito come vi state muovendo sul fronte innovazione?

A prescindere dall'utilizzo dei tool che l'innovazione pone a disposizione e la selezione di neolaureati che dimostrino aperture e competenze tecniche specifiche, la vera sfida è la commistione, oserei dire la contaminazione, delle competenze.

Può ricordare alcune iniziative o azioni concrete?

Come le dicevo, per noi è essenziale la 'contaminazione' delle competenze. Noi siamo uno studio di avvocati ma abbiamo bisogno di confrontarci con tecnici, sociologi, esperti di etica e di econometria.

E questo in cosa si è tradotto?

Da qui è nata l'idea di creare una raccolta ragionata di termini tecnologici, focalizzata sul FinTech ma aperta ai vari aspetti della tecnologia (dal legal tech alla cybersecurity e alla sociologia) che vede l'incontro tra noi e gli esperti esterni dei più diversi settori per parlare di temi che poi divengono parte del glossario e delle letture di approfondimento: attraverso la redazione del sillabo di fatto i nostri avvocati si confrontano con realtà diverse e imparano quel che difficilmente si potrebbe imparare durante un normale corso di studi universitari.

Da dove è partito?

Tutto è partito dalla mia curiosità di capire come mai la granitica certezza che la blockchain dovrebbe assicurare poteva essere superata dagli hackers, curiosità che mi portò a discuterne con Pierguido Iezzi, esperto di cybersecurity, e poi confrontarmi con persone quali Stefano Stinchi di Microsoft. Di fatto abbiamo creato uno spazio virtuale (e a volte fisico) in cui ci confrontiamo con gli altri, per guardare il presente e il futuro con "occhi diversi e nuovi".



UN'IMMAGINE DELLA SESSIONE MILANESE DEI "MI-RO 4 TECH DAYS"

Secondo lei ci sarà bisogno di meno avvocati o di avvocati diversi nel prossimo futuro?

Sicuramente avremo avvocati diversi. Ogni cambiamento può avere un effetto immediato negativo ma è nel tempo che si misurano le novità. Nel 2000 abbiamo assistito alle prime delocalizzazioni, le prime bozze dei contratti predisposte in Asia e poi inviate agli studi basati in Europa, l'effetto non mi è sembrato devastante (salvo forse per la qualità) sul numero degli avvocati europei.

Era anche quella a suo modo una forma di innovazione, se non altro legata all'organizzazione dei processi. La tecnologia invece...

L'innovazione probabilmente aumenterà l'efficacia delle nostre attività sotto il profilo della qualità e dei tempi di esecuzione, forse ci donerà una diversa qualità della vita. Molto dipenderà da noi. L'uso dello smartphone mi assicurò, quando i miei figli erano piccoli, la possibilità di stargli vicino, potendo anche accudirli e andare a prenderli a scuola. La reperibilità e la capacità di lavoro in remoto sono però spesso stati il contrappeso pagato durante le nostre vacanze.

Insomma, molto dipende da l'uso che se ne farà...

Per questo prima dicevo che occorre confrontarsi anche con esperti di etica (quale regola di condotta più ampia della deontologia): l'etica sarà essenziale, non solo nelle scelte globali, ma anche per il rispetto reciproco tra clienti e avvocati alla prova delle sfide dell'innovazione tecnologica. (n.d.m.)

Vi invitano a partecipare al

c o n c o r s o
l e t t e r a r i o

i RACCONTI dell' ULTIMO BICCHIERE

Tema: "A ruota libera"

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).



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





ECCELLENZE ITALIANE, shopping IN CORSO

Marco Marchi racconta a MAG l'idea che anima l'attività della holding che nell'attività vede alla regia legale Massimo Simone e un team di Puri Bracco Lenzi



“Made in Italy” sono tre parole con un valore e una potenza ancora rilevanti nel commercio globalizzato odierno. E ciò è vero soprattutto nel settore del fashion, in cui molti marchi italiani possono vantare una posizione di leadership consolidata a livello mondiale.

Ma nonostante la grande suggestione che la craftsmanship e lo stile italiano provocano da sempre, il trend che si è registrato negli ultimi anni vede molte delle insegne storiche del settore cedere alla tentazione della vendita a gruppi esteri.

Il principale driver di queste scelte è di solito quello dimensionale: gran parte del panorama imprenditoriale italiano, anche nel segmento fashion, è formato infatti da boutique di piccole-medie dimensioni caratterizzate da un'offerta altamente esclusiva diretta a una clientela altrettanto ristretta. E il far parte di questa “nicchia”, per quanto rinomata, alla lunga rappresenta un ostacolo alla crescita, che evidentemente può essere meglio perseguita grazie ai capitali di grandi gruppi stranieri.

È in questo scenario che si innesta l'idea di Eccellenze Italiane Holding, il progetto imprenditoriale del fondatore di Liu Jo **Marco Marchi**, che vuole creare un vero e proprio polo del fashion made in Italy, che possa aggregare importanti realtà del settore e permettere loro di crescere in sinergia e sottrarsi alla “caccia” dei grandi player esteri dell'industria.

«L'idea è nata da quello che è sempre stato il mio sogno imprenditoriale: aggregare le eccellenze italiane e lanciarle nella competizione globale», ha raccontato l'imprenditore carpigiano a MAG. «In un mercato in fortissima evoluzione i consumatori premiano i brand forti di identità distintive che fanno della qualità e della creatività gli elementi fondanti. E in Italia esiste questo straordinario patrimonio di aziende che tuttavia spesso non sono in grado di crescere per mancanza di massa critica, capitale, tecnologia, management e sinergie - asset che solo un grande gruppo può garantire». L'unione fa la forza, insomma.

Il progetto è già stato avviato. Partendo dalla solida base costituita dal brand Liu Jo, che andrà anch'esso a comporre il parco brand della holding, il primo passo è stato compiuto con l'ingresso di Eccellenze Italiane nella catena di department store Coin (con una partecipazione pari al 15% del capitale), a cui ha fatto seguito l'operazione finora più importante: l'acquisizione del gruppo di alta moda Blufin, proprietario dei brand Blumarine, Blugirl, Anna Molinari e Be Blumarine. Nelle parole di Marchi, si tratta di «brand storici e di straordinaria reputazione, che puntiamo a valorizzare ulteriormente apportando una nuova freschezza e rimanendo al contempo fedeli ai loro codici stilistici». Quella che ha portato all'acquisizione di Blufin è stata un'operazione-lampo, avvenuta in via privata tra l'acquirente e la famiglia Tarabini, senza l'intermediazione di alcun istituto bancario. Ma cosa orienta la scelta delle aziende target del progetto imprenditoriale? Marchi spiega che «i target sono



01.07.2020 MILANO

TM

SAVETHEBRAND

LC PUBLISHING GROUP

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

ORE 18.15

#SaveTheBrand



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



MARCO MARCHI



MASSIMO SIMONE

marchi italiani di grande reputazione e valore, che siano caratterizzati da uno stile distintivo e unico», e anticipa quali saranno i piani del gruppo per l'anno appena cominciato: «Vogliamo innanzitutto valorizzare i brand già acquisiti, accelerando la crescita di Blufin e rilanciando il brand Coin verso il segmento premium». La crescita a cui punta il gruppo è ambiziosa ma sempre con un occhio alla sostenibilità: «Il gioiello che è il made in Italy va protetto». Traguardo per il prossimo quinquennio sono i 50 milioni di fatturato e un ebitda in doppia cifra. «Rimarremo inoltre costantemente vigili sul mercato per cogliere le opportunità d'investimento che si presenteranno». Qualcosa

bolle già in pentola a riguardo, e Marchi conferma che in pipeline ci sono altre acquisizioni: «Gli accordi di confidenzialità non ci permettono di rivelare indiscrezioni, ma al momento opportuno sarete i primi a saperlo».

L'idea, la volontà e la forza economica sono le fondamenta di ogni progetto imprenditoriale. Ma per l'effettiva realizzazione serve un architetto. E l'architetto di Eccellenze Italiane è **Massimo Simone**, socio dello studio Puri Bracco Lenzi e associati e braccio destro di Marco Marchi nel progetto. Il dottore commercialista si è infatti occupato dell'operazione fin dagli albori, «sia per la strutturazione fiscale e societaria del progetto che per la riorganizzazione del gruppo» spiega a MAG, «insieme a un team dedicato di Puri Bracco Lenzi e, in particolare a **Francesca Martini** e **Lisa Moroni**, ma con continui confronti e sinergie con tutto lo studio, che fa della condivisione delle competenze nell'interesse del cliente uno dei punti di forza». Da Simone apprendiamo le caratteristiche societarie del progetto Eccellenze Italiane: «Abbiamo preparato la struttura societaria a una crescita dimensionale importante e rapida, sia dall'interno che dall'esterno», spiega. «Al centro dell'idea c'è ovviamente la creazione di valore per tutti gli stakeholder coinvolti sulla base di un approccio Esg. Più in particolare, chi vorrà apportare capitali ed entrare nel progetto avrà la possibilità di investire del singolo progetto-brand, con l'entrata nella special purpose vehicle (spv) dedicata, oppure direttamente nel livello superiore della holding».

Flessibilità e apertura sono le parole d'ordine: come spiega Simone, l'ingresso di investitori professionali o la quotazione in borsa sono strade che rimangono assolutamente percorribili con l'attuale struttura societaria.

Ma quali sono le sfide che comporta il vedersi affidata la "regia" di un'operazione di questo tipo? Nelle parole di Simone, la difficoltà maggiore è data, più che dalla complessità del progetto, dalla velocità con cui vanno eseguite: «Un imprenditore dinamico, veloce, esigente e pragmatico come Marco Marchi vuole che un'idea sia realizzata nel più breve tempo possibile, così da potersi muovere velocemente verso la prossima», spiega il professionista, «questo per un team di tecnici vuol dire ritrovarsi ad avere a che fare con nuovi incarichi quasi dalla sera alla mattina! Ma avendo lavorato in precedenza con altri imprenditori "di razza" ho imparato a capire il loro modo di pensare, così da permettere allo studio di offrire un'assistenza assolutamente tailor made su queste esigenze». (g.s.)



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

SAVE THE DATE
05.03.2020

ORE 19.15 • SUPERSTUDIO PIÙ
Via Tortona, 27 . Milano

7^a EDIZIONE

FINANCE
AWARDS

SPONSOR

ALANTRA

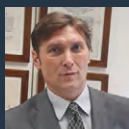
#LcFinanceAwards

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870



Federico Born

Head of Leveraged and Acquisition Finance
Financial Sponsor,
Banco BPM



Roberto Calanca

Responsabile Servizio
Retail-Direzione Credito Anomalo, *Gruppo BPER Banca*



Dario Capone

Responsabile Project Finance
- Area Finanziamenti Strutturati & Consulenza d'Impresa,
Iccrea BancaImpresa



Andrea Castaldi

Vice President,
Deutsche Bank



Andrea Colombo

Head of Investment Grade Finance Southern Europe, Belux, France,
J.P. Morgan



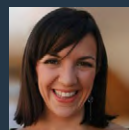
Benedetta Corazza

Executive Director - Acquisition & Strategic Finance,
Natixis



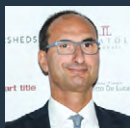
Giampaolo Corea

Vice Direttore Generale,
Aquileia Capital Services



Emanuela Crippa

Head of Legal Finance & Special Projects,
Pirelli & C.



Simone Davini

Head of Legal & Corporate Affairs,
Crédit Agricole CIB



Vincenzo De Falco

Head of Investment Banking,
UBI Banca



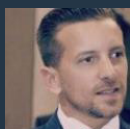
Jean-Pierre Di Benedetto

Managing Director,
Argos Wityu



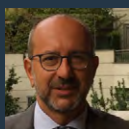
Luca Falco

Head of Syndicate & Capital Markets,
UniCredit



Davide Fossati

Responsabile Territoriale Large Corporate,
Crédit Agricole



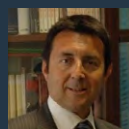
Luca Giordano

Senior Transactor - Referente Equity Investment and LBO,
BNL Gruppo BNP Paribas



Elena Lodola

Head of Leveraged Finance Capital Markets Italy- Head of Domestic Debt Markets Italy,
BNP Paribas



Massimiliano Lovati

Responsabile Consulenza Legale,
Banco BPM



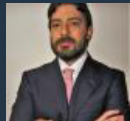
Alberto Lupi

Managing Director,
Kryalos SGR



Rossella Martino

Responsabile Legale,
Allianz Bank Financial Advisors e Investitori SGR



Andrea Megale

Head of Legal and Compliance,
Industrial and Commercial Bank of China



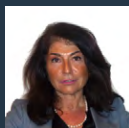
Antonella Pagano

Managing Director,
Accenture



Massimo Pecorari

Head of Financing & Advisory Italy,
UniCredit



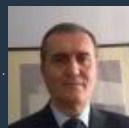
Francesca Peruch

Responsabile Consulenza e Perfezionamento Contratti,
Iccrea BancaImpresa



Tommaso Poletto

Head of Financial Sponsor Group,
Equita SIM



Daniele Quartieri

Head of Acquisition Finance and Corporate Lending,
UBI Banca



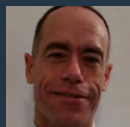
Matteo Ricatti

Managing Director,
Clessidra SGR



Simone Riviera

Head of Corporate M&A,
Equita SIM



Pietro Rizzuto

Head of Strategic Files Restructuring Department,
UniCredit



Giorgio Mario Tognazzi Cavalli

Business Director - Leveraged & Acquisition Finance,
Banca IMI



Giovanni Vasini

Director - Financial Sponsor Solutions Italy,
UniCredit Corporate & Investment Banking



IL CONTRASTO ALL'ILLEGALITÀ

è una questione di convenienza

di valentina colaceci*

L

La delibera n. 1064 del 13 novembre 2019, in approvazione del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2019-2021; il D.Lgs. n. 125 del 4 ottobre 2019, in attuazione alla V Direttiva UE Antiriciclaggio, la legge n. 3 del 9 gennaio 2019, il cosiddetto Spazzacorrotti e quella n. 179 del 30 novembre 2017 sul *whistleblowing*.

Sono solo alcune delle ultime iniziative introdotte nel sistema normativo allo scopo di ridurre le diseconomie che il nostro Paese paga per la diffusa percezione di elevati livelli di corruzione e di riciclaggio di denaro. Sono i principali organismi

nazionali e internazionali a metterci in guardia dal non sottovalutare questi indicatori che condizionano i giudizi di affidabilità complessiva del Paese, con riflessi sulla capacità dell'Italia di attrarre capitali. È da qualche anno che la UIF (Unità d'Informazione Finanziaria) richiama e sottolinea il legame tra corruzione e riciclaggio, evidenziando la pericolosità sociale di tali fenomeni e la capacità di determinare gravissime distorsioni nell'economia legale. La buona notizia è che, anche se con tempi talvolta anacronistici, il legislatore e le autorità



antiriciclaggio e anticorruzione sono impegnate a realizzare un quadro normativo volto a scoraggiare l'attività illecita e favorire l'azione di prevenzione e contrasto di reati corruttivi e di riciclaggio.

Ad oggi possiamo constatare che le aziende più strutturate sono state sensibilizzate sull'importanza di introdurre, come deterrente, modelli organizzativi che pongano l'accento sulla prevenzione di reati corruttivi o di misure obbligatorie per circostanziare ed eventualmente segnalare possibili operazioni sospette (riciclaggio).

Pertanto, la nuova frontiera è promuovere un'azione di contrasto dell'illegalità alimentata dalla collaborazione di tutti i soggetti dell'impresa (*stakeholder* inclusi) supportata dalla consapevolezza che da un fenomeno corruttivo può derivare un danno economico e reputazionale devastante per la prosperità della stessa.

Un quadro normativo affidabile e aggiornato è un buon deterrente ma l'introduzione di presidi aziendali interni, come un buon sistema di incentivi finanziari (e non) supportato da una formazione efficace erogata da personale esperto (e non *online* perché obbligatoria), sono investimenti aziendali che possono concretizzarsi in un cospicuo risparmio.

Per fare un esempio, l'efficacia di questa modalità è stata sperimentata da un'azienda di laterizi del Centro Italia, con sedi distaccate su tutto il territorio. Sino al 2017, la proprietà raccontava di aver sempre avuto la percezione di "piccole ruberie" di materiale, senza, tuttavia, eseguire alcun controllo o richiamo al personale perché credevano che quegli "sfridi" facessero "parte del loro *business*". L'allarme e preoccupazione è arrivata quando sono venuti a conoscenza che quegli illeciti stavano superando una "soglia"

per loro sopportabile.

A distanza di due anni, una formazione mirata a tutti i livelli aziendali coerente al contesto di riferimento e un chiaro sistema di incentivi e premi ottenuti al raggiungimento di obiettivi definiti ad inizio anno stanno garantendo alla proprietà un risparmio superiore alla "soglia percepita" (in termini di maggior materiale in magazzino) e ai lavoratori un Natale più sereno con una tredicesima "lecita" più sostanziosa!!!

Concludendo, quando i vertici aziendali si incontrano per decidere come suddividere il budget tra i vari dipartimenti (sulla base degli obiettivi del *business plan* da raggiungere), c'è sempre poco spazio per attività preventive. È in quel momento che il *management* dovrebbe tenere a mente che... le "cose brutte" non capitano sempre e solo agli altri! 🍷

*Forensic accountant

AZIENDE CANNABIS,

ogni giorno si fa
giurisprudenza

Nicole Stanton racconta
il lavoro dinamico e
stimolante del team
legale di cui è a capo

di anthony paonita



S

Si chiama **Nicole Stanton** ed è una pioniera. In quanto general counsel di Harvest Health & Recreation Inc, con sede in Arizona, è all'avanguardia tra i giuristi che lavorano in aziende che offrono prodotti contenenti cannabis legale. Un mercato in crescita. Harvest è uno dei maggiori player del settore, con oltre 33 milioni di dollari di ricavi registrati nell'ultimo trimestre. Il gruppo è presente in diversi Paesi e offre marijuana in varie forme per scopi medici e ricreativi.

Lavorare come general counsel di Harvest pone numerose sfide. Anzitutto, la cannabis è ancora illegale a livello federale. Eppure decine di Stati negli Usa ne hanno depenalizzato l'uso, concedendolo a scopi medici, oppure hanno reso completamente legale la pianta e i derivati. Tenere traccia di questo folle mosaico legislativo è uno dei tanti compiti che Stanton svolge. Un altro è trattenerne i consulenti esterni. Non tutti sono disposti a lavorare coi fornitori di cannabis, e chi lo è, lo fa a certe condizioni. Non vuole che sia rivelata la sua identità o pone limiti alle attività che condurrà per il cliente. Malgrado ciò, Stanton è ottimista, ricoprendo a suo avviso uno dei ruoli in house più interessanti e al contempo bizzarri del Paese. MAG ha parlato con lei di come si opera in questo settore.

MAKING NEW LAW EVERY DAY IN THE CANNABIS INDUSTRY

Nicole Stanton and her legal team navigate the ins and outs of a dynamic, challenging landscape

EN **Nicole Stanton** is a pioneer. As the general counsel of Tempe, Arizona-based Harvest Health & Recreation Inc., she's in the vanguard of lawyers who work at companies that supply cannabis to a growing market. Harvest is one of the bigger players in the field, generating more than \$33 million in revenue in the last quarter. The company has a presence in multiple states and supplies marijuana in various forms for both the medical and recreational markets.

Being a GC at Harvest poses challenges. For one thing, cannabis is still illegal at the federal level. But dozens of states have either decriminalized its use, permitted medical use, or made the plant and its derivatives completely legal. Keeping track of this crazy patchwork of law is one of the many tasks Stanton performs. Another is retaining outside counsel. She does hire outside firms, but some simply won't work with cannabis suppliers, while other prominent firms will, but with conditions. They don't want their identities to be revealed, or they impose limits on the tasks they'll perform for their client. Stanton takes all of this in stride, displaying infectious good cheer and optimism about having what is quite possibly the

QUI IN HARVEST BISOGNA INDOSSARE MOLTI CAPPELLI DIVERSI, LAVORARE IN MOLTE AREE. NEL MIO TEAM CI SONO DELLE SPECIALIZZAZIONI, MA ALLA FINE DEI CONTI CI SI MISURA CON VARIE DISCIPLINE

Come ha ottenuto questo lavoro? Stava cercando nello specifico una posizione all'interno di un'azienda che distribuisce cannabis?

No, assolutamente non cercavo questa posizione specifica, anche se oggi ne sono molto felice. Volevo cambiare, ero nella libera professione, che mi ha occupato per quasi vent'anni, e gestivo da circa cinque anni l'ufficio di Phoenix di uno studio professionale (Quarles & Brady, *ndr*). Ma non volevo semplicemente passare a un altro studio. Mi piacevano gli aspetti di management del ruolo che ricoprivo. Così ho iniziato a cercare qualcosa che mi consentisse di utilizzare le capacità di leadership acquisite.

Quindi?

L'opportunità è emersa tramite un vecchio amico. Qualcuno gli aveva detto che in Harvest cercavano un general counsel. Mi ha chiesto se ero interessata e ha girato il mio curriculum quando gli ho detto che lo ero.

È l'unica giurista in azienda?

No. Lavoro con altri sette avvocati. Il dipartimento legale ha una buona dimensione. Abbiamo la fortuna di avere un amministratore delegato che è anche un avvocato, Steve White. Ha assunto tutte le risorse del team eccetto due persone. È una squadra eccellente. Non cambierei nessuno di loro, anche se non li ho assunti io.

Come è organizzato il team?

Lavoriamo a Tempe, e poi c'è una persona che lavora dalla sua casa in Florida. Siamo suddivisi in funzioni. Abbiamo due-quasi tre avvocati che si occupano di m&a, sebbene il terzo si occupi principalmente di financing. C'è una persona che segue in generale gli affari societari e i contratti, un chief compliance attorney e una risorsa che gestisce la parte di real estate perché c'è una

most interesting, yet strange, in-house legal jobs in the country. MAG talked to her about how she and her team operate in that peculiar environment.

How did you get your job? Were you looking specifically to work for a cannabis company?

I wasn't looking specifically for a job in the cannabis industry, although I'm glad to be a part of it now. I was looking to make a change from private law practice, where I'd been for almost 20 years and I managed the Phoenix office of a national law firm for about five years. And once my time there was up, I didn't want to go back to practicing law in a private firm. I really liked the leadership aspects of my management role. So almost immediately, I began to look for something that would utilize those skills of leadership.

The opportunity surfaced through a longtime friend of mine. He actually recruited me to the law firm that I had left. He knew someone who had a connection to Harvest and knew that they needed a general counsel. He asked me if I was interested and passed along my resume when I said I would be.

HERE AT HARVEST YOU DO HAVE TO WEAR MANY DIFFERENT HATS, WORK IN DIFFERENT AREAS. THOSE ON MY TEAM CAN DO SOME SPECIALIZATION, BUT AT THE END OF THE DAY THEY'RE AT DIFFERENT DISCIPLINES

Are you the only lawyer?

No. I work with seven other lawyers. It's a good-sized legal department, and I'm fortunate that our CEO Steve White is a lawyer himself. He recruited all but two of the legal team, so I have an excellent group of people. I wouldn't change any of them even though I didn't hire them myself.

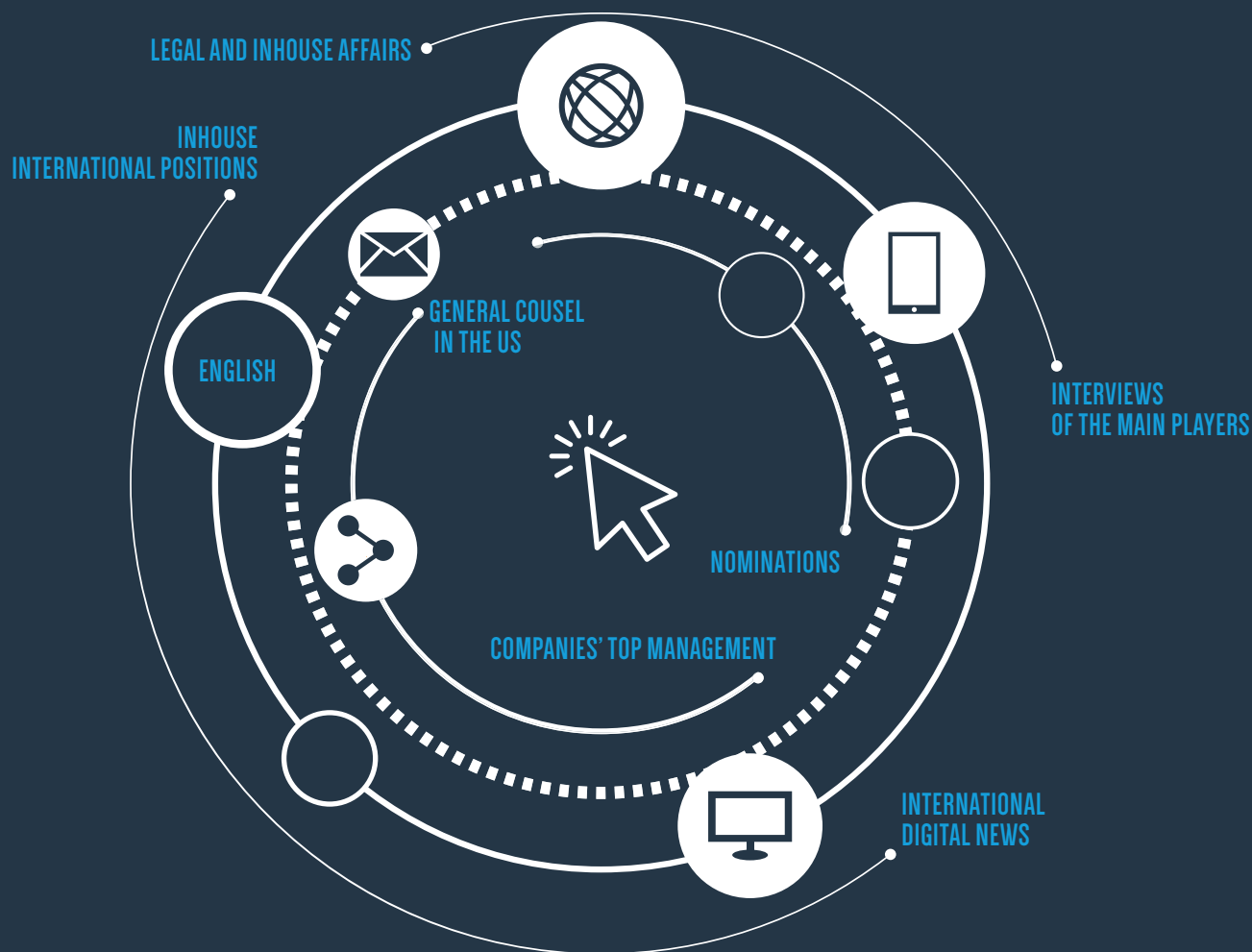
How is the team organized?

Most are in headquarters here in Tempe, the other works out of his Florida home. We are broken down into functions. We have two-almost three M&A lawyers, although the third one does a lot of our



INHOUSECOMMUNITYUS

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



Follow us on



www.inhousecommunityus.com

grande componente immobiliare nella nostra attività legale. Infine, abbiamo un avvocato del lavoro che abbiamo assunto internamente da Target.

Pensa che gli avvocati in house debbano avere abilità diverse rispetto a quelle che ha chi lavora nel libero foro?

Sì. Credo sia più che altro una questione di mentalità. Quando sei in uno studio legale di grandi dimensioni, come quello in cui mi trovo, specializzarsi premia. Qui in Harvest bisogna indossare molti cappelli, lavorare su aree diverse. Nel mio team ci sono delle specializzazioni, ma alla fine dei conti ci misuriamo con varie discipline.

Gli avvocati in house devono avere una qualche affinità con il settore nel quale lavorano?

Non penso sia necessario appassionarsi a ciò che fa l'azienda, ma sicuramente aiuta. Il nostro settore ha qualità talmente uniche che, se non vengono apprezzate almeno un minimo, risulta difficile gestire i fattori di stress associati al comparto. L'affinità rende tutto molto più soddisfacente.

PENSO CHE CHI LAVORA NEL TEAM LEGALE ABBA UN'ATTITUDINE "VIVI E LASCIA VIVERE" RISPETTO AL CONSUMO DI CANNABIS

Immagino che nessuno dei suoi colleghi sia contrario all'uso della cannabis?

Penso che chi lavora nel team legale abbia un'attitudine "vivi e lascia vivere" rispetto al consumo di cannabis.

Immagino che gran parte del lavoro legale sia legato agli aspetti normativi...

Ci sono regole diverse in ogni Stato in cui operiamo. Spesso ci sono similitudini tra le norme. Ma non c'è un quadro normativo nazionale. Inoltre, da uno

financing work. We have a general corporate and contracts person, a chief compliance attorney and one who handles real estate because there's a big real estate component to what we do. We have a labor and employment lawyer that we hired in-house from Target.

Do you think that in-house lawyers need different abilities and skill sets from those in private practice?

I do. It's a mindset more than anything. When you're at a large law firm like where I was, there's an increasing premium in specializing in one thing. And here at Harvest you do have to wear many different hats, work in different areas. Those on my team can do some specialization, but at the end of the day they're at different disciplines.

Do in-house lawyers have to have an affinity for the industry they're working for?

I think that it's not necessary to have a passion for what the company does. But I definitely think it helps. Our industry has such unique qualities, that unless you have an appreciation for that, it would be difficult to deal with the stressors associated with that. It makes it much more satisfying.

I'm guessing that none of your colleagues disapprove of the use of cannabis?

I think most of the legal team here has a live and let live attitude about cannabis use.

I imagine there's a huge regulatory aspect to the job....

There are different rules in every state we operate in. Often there are similar concepts from state to state. But there's no national framework. And even from state to state, we're regulated by different agencies. So in New Jersey, the regulators in charge of cannabis came from the gaming industry, so they have a mindset that may be different from those in Pennsylvania, where we're regulated by the Department of Health.

Have the Feds interacted with you? Do they enter into it at all?

Not really on a regulatory front. That's more of a government affairs matter. The industry is trying to work with them about banking, access to capital, things like that. Where we have

Stato all'altro cambiano le autorità di riferimento. Per esempio, in New Jersey i regolatori della cannabis sono gli stessi di quelli dell'industria dei giochi, quindi hanno una mentalità diversa rispetto ai colleghi che stanno in Pennsylvania, che fanno capo al dipartimento della Salute.

LAVORARE QUI È COME COSTRUIRE UN AEREO MENTRE STA GIÀ VOLANDO. QUESTO FACCIAMO OGNI GIORNO, PERCHÉ MOLTE DELLE COSE CHE FACCIAMO NON SONO MAI STATE FATTE PRIMA

Le autorità federali interagiscono con voi?

Non proprio sul fronte regulatory. È più una questione di affari governativi. A livello di settore si cerca di lavorare con loro sulle attività bancarie, l'accesso al capitale, e cose simili. Il punto di intersezione è che tutte le grandi acquisizioni condotte delle aziende di cannabis nel 2019, incluse le tre che abbiamo fatto noi, hanno richiesto il coinvolgimento dell'antitrust. Noi siamo riusciti ad avere luce verde, ma altre grandi acquisizioni sono state sospese.

Sostanzialmente fate giurisprudenza ogni giorno...

Lavorare qui è come costruire un aereo che sta già volando. Questo facciamo ogni giorno, molte cose non sono mai state fatte prima.

Visto che operate in un settore illegale a livello federale, fate ricorso agli studi esterni? Avete una rete di professionisti con cui collaborare?

Non abbiamo difficoltà a trovare consulenti esterni. Lavoriamo con un po' di studi. Alcuni hanno lavorato con noi dal primo giorno e non hanno esitato a supportare il business. Poi ci sono studi più cauti. Infine ci sono quelli ancora più titubanti, anche se stanno diminuendo.

Questi studi lavorano pubblicamente con voi?

Quando sono arrivata qui un collega mi ha inviato

intersected is that all of the large acquisitions by cannabis companies in 2019, ourselves included, we had three acquisitions, that were so significant that they triggered Hart-Scott-Rodino act antitrust review by the DOJ. And we've cleared the hurdle for all three of those. But many large acquisitions in 2019 were hung up by the justice Department for antitrust review.

You're basically creating law as you live your life every day...

I equate working here to building the airplane as it's flying already. That's what we do every day because many of the things we encounter have never been done before.

Since you're in an industry that is illegal federally, do you use outside firms? Is there a different network that you have to rely on?

We do not have a hard time finding outside counsel. There are a couple of buckets of firms. Some have been in it from Day 1 and haven't been hesitant to help cannabis companies with their legal business. And then you have a group which are firms that stuck their toe in. My former firm would work on certain issues like m&a. And then there are some firms that are hesitant, but that number is dwindling.

Do these firms work publicly with you?

When I first got here a colleague sent me a list of the top 50 law firms. And it said they won't touch cannabis. And I said that's interesting because several on the list are doing work for us. So, it's a matter of how much they want to publicize their work for us. Often there will be different types of fee arrangements but we've been able to successfully navigate some of the most white-shoe firms in the country.

Can you name them?

[Laughs] I'd rather not. If they're not comfortable publicizing it, I'm not going to out them.

How do you choose outside firms? Do you have a panel?

When I got here, there weren't a lot of rules about choosing a firm. Over the past couple of months, I've been going through a convergence process where I've taken the number of firms and cut it by about 75 percent. And I'm trying to



UN'UNICA AZIENDA, INNUMEREVOLI SOLUZIONI PER TUTTI.

All'avanguardia nel Facility Management per aziende e privati.

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

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

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

Progett SA - Facility Management

Lugano

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

Milano

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

Roma

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

info@progett.ch
www.progett.ch

un elenco dei primi 50 studi legali, che sostenevano di non avere a che fare con il business della cannabis. Con molti di loro però noi ci lavoriamo. Quindi è una questione di quanto siano interessati a pubblicizzare il lavoro che fanno per noi. Spesso facciamo accordi tariffari di diverso tipo, ma lavoriamo con successo con alcuni degli studi più importanti del Paese.

Può farci qualche nome?

[Ride] Preferirei di no. Se non si sentono a loro agio nel rendere pubblico il fatto che lavorano per noi, non sarò io a farlo.

Come sceglie gli studi esterni? Avete un panel?

Quando sono arrivata, non c'erano molte regole sulla scelta degli studi. Negli ultimi due mesi ho creato dei processi, ho preso la lista degli studi che ci seguivano e l'ho ridotta del 75%. E sto cercando di trovare law firm che possano aiutarci in più di uno Stato. Innanzitutto, è importante trovare studi che capiscano il nostro settore, che ha molte sfumature. Inoltre, cerchiamo professionisti di grande standing, i migliori nelle singole discipline. Due cose sono importanti: rimanere fedele agli studi che lo sono stati con noi, prendendosi i rischi. E avere consulenti diversi.

Quanti studi avete nel panel?

Circa venti. Un numero che sto ancora ridimensionando.

Cosa la tiene sveglia?

L'accesso al capitale, perché non siamo un'industria tradizionale. La nostra azienda è in una posizione migliore rispetto alla maggior parte degli altri operatori del settore. Riceviamo molti investimenti dal Canada. Siamo quotati sul listino canadese. Speriamo che nei prossimi 12-24 mesi il Congresso apra al settore e si comporti diversamente. Un problema grande è il talento. Non penso alle risorse del mio team come a ingranaggi fungibili. Trattenere i talenti è una delle mie maggiori preoccupazioni. I legali della mia squadra conoscono a fondo l'azienda, il settore e sono molto bravi. Perdere qualcuno di loro sarebbe un problema.

Riceve degli sconti dall'azienda?

No. Sono in Arizona, dove per ora la cannabis si usa a scopi medici. Non ho una tessera sanitaria, quindi non posso acquistare i nostri prodotti qui. Se dovessi andare in California, potrei comprarli. 🍷

I EQUATE WORKING HERE TO BUILDING THE AIRPLANE AS IT'S FLYING ALREADY. THAT'S WHAT WE DO EVERY DAY BECAUSE MANY OF THE THINGS WE ENCOUNTER HAVE NEVER BEEN DONE BEFORE

find firms that can help us in more than one state. First and foremost is to find firms that understand our industry, because it does have a lot of nuances to it. Then beyond that, I'm looking for people who are outstanding in what they do, be it litigation, whatever.

Two things are important to me I try to stick with firms that have been loyal to the industry, who have taken that risk. I do think they understand the nuances, and I appreciate that. I appreciate those who haven't come late to the party. Beyond that I really have made it a personal goal to have diverse counsel representing the company.

How big is your panel?

It'll be about 20 different firms. Don't hold me to that number. I'm whittling it down right now

What issue keeps you awake?

Access to capital, because we're not a traditional industry. Our company is in a better position than most. We get a lot of investment from Canada. We're traded on the Canadian stock exchange. Hopefully in the next 12-24 months our Congress opens up to our industry and does something different.

A bigger issue is talent. I don't think of the members of my team as fungible cogs. I do think the issue of retention is one of my top concerns. The people on my team have a strong understanding of our company, of our industry and are skilled at what they do. Losing a team member would be very challenging.

So, do you get a discount?

No. I'm in Arizona, which for now is a medical state. I don't have a medical card, so am I not able to purchase our product here. If I were to go to California, I'd be able to purchase. 🍷

Come e perché INCLUDERE PERSONE CON DSA nel mondo del lavoro

di Ilenia Iaquinta



In Italia ogni anno entrano nel mondo del lavoro 300mila persone, tra queste 12mila (il 4%) hanno disturbi specifici di apprendimento (dsa, vale a dire dislessia, disortografia, disgrafia e discalculia).

Cercare un lavoro, per queste ultime, non è un'impresa facile, a causa di problemi che hanno, per esempio, nella lettura o nella scrittura di un testo, oppure nel compilare una prova scritta a tempo (e magari anche in lingua straniera). Questo si traduce, tuttavia, in una perdita importante di forza lavoro per le aziende, visto che i lavoratori con dsa possiedono diverse tra le caratteristiche più richieste nel mondo del lavoro.

Questo è quanto emerso in occasione dell'incontro "L'inclusione lavorativa delle persone con disturbi specifici dell'apprendimento e il percorso di certificazione Dyslexia Friendly per le aziende", organizzato da Inclusive Mindset (academy che opera per l'inclusione lavorativa di persone che appartengono a categorie svantaggiate nell'inserimento nel mondo del lavoro) e ospitato negli uffici di Simmons & Simmons lo scorso 4 dicembre.

Il lavoratore che ha un disturbo specifico di apprendimento non fa parte delle categorie protette. Non ha infatti nessuna disabilità, ma semplicemente dei disturbi del neuro-sviluppo. Le diverse modalità di funzionamento delle reti neurali coinvolte nei processi di lettura, scrittura e calcolo, tipiche degli individui con dsa – come spiegato dai rappresentanti del comitato lavoro dell'AID (associazione italiana dislessia) che hanno preso parte all'incontro – non sono causati da deficit di intelligenza, né da problemi ambientali o psicologici e nemmeno da deficit sensoriali.

Questi lavoratori rappresentano risorse preziose per le aziende. Studi scientifici hanno dimostrato che le persone con dsa hanno diversi punti di forza: grande intuizione e creatività; sono aperti all'innovazione e molto dotati in ambito problem solving; hanno sviluppato in maniera particolarmente accentuata il pensiero divergente e quello per immagini; posseggono forti capacità relazionali; sono motivati, laboriosi e resilienti. Tutte caratteristiche richieste, per fare un esempio su tutti, ai manager.

Ma cosa possono fare in concreto le aziende per essere inclusive? A spiegarlo – raccontando la propria esperienza vissuta aderendo a un progetto ad hoc realizzato dall'associazione – sono Ibm Italia e Intesa Sanpaolo.

Si può iniziare partendo da un'analisi dell'ambiente di lavoro, così da comprendere su quali aspetti intervenire. Dal momento che le risorse con dsa incontrano gli ostacoli maggiori in occasione dei processi di selezione, è importante rivedere le modalità di *recruiting* per evitare discriminazioni. Sono tante le piccole cose che possono aiutare in questo senso: la produzione di annunci di lavoro più chiari (anche banalmente attraverso l'utilizzo di caratteri semplici), la concessione di tempo extra per il completamento di test logico-matematici, la conduzione di colloqui mettendo a proprio agio i candidati (facendo domande chiare, senza bombardare le persone), fare il test di inglese in forma orale invece che scritta. Per chi è già in azienda si può pensare di studiare un programma di formazione specifico, che preveda l'ausilio di strumenti compensativi, garantendo sempre e comunque la riservatezza e la privacy delle persone. 📖

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

Partners

auxiell
lean processes

blum
Business as a medium

BUZZOOLE

Job Campus
Ospitiamo futuro

Kopjra

legalitax
STUDIO LEGALE E TRIBUTARIO

**YOUNG
DIGITALS**

Media partners

 **VENETOECONOMIA.IT**

**INNOVATION
NATION**


INHOUSECOMMUNITY

TUTTI I CAMBI DI POLTRONA IN HOUSE DEL 2019

Con 56 passaggi da una realtà a un'altra e 39 nomine o promozioni, il 2019 conferma il dinamismo del settore dei servizi legali in house. Ecco i quali sono state le novità più rilevanti

di *ilaria iaquinta*

Un po' meno frizzante del 2018, ma pur sempre molto dinamico. Questo, in una battuta, lo stato di salute del mercato dei giuristi d'impresa rilevato nell'anno appena conclusosi. Sebbene i cambi di poltrona siano scesi del 15% su base annua, nel 2019 un buon numero di professionisti (95) ha cambiato posizione (passando da un'azienda a un'altra o da uno studio legale a una società) o più semplicemente si è ritrovato ad assumere un ruolo di maggiore responsabilità all'interno della stessa realtà. Ma il 2019 passerà alla storia soprattutto come un anno "generoso" in termini di cambi ai vertici di direzioni legali aziendali di un certo peso, tra cui ad esempio quelle di Intesa Sanpaolo, Eni e Valentino.

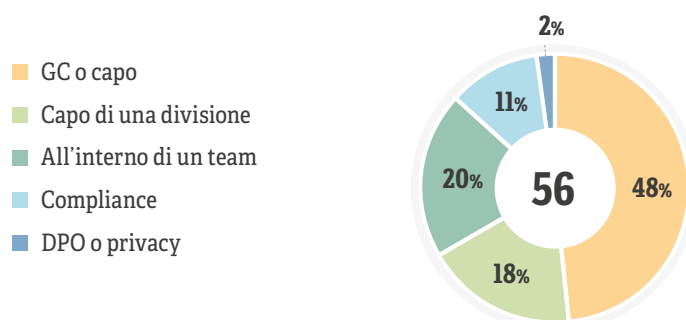
Ma andiamo per ordine. In generale, a partire da gennaio 2019 i cambi di poltrona registrati dall'osservatorio di *inhousecommunity.it* sono stati 56 (contro i 66 dell'anno precedente). Nello stesso periodo sono state rilevate 39 nomine (contro le 41 del 2018). Questi dati provengono dalla comunicazione ufficiale per mezzo delle aziende o degli stessi legali o dalla raccolta da parte della redazione delle informazioni rese pubbliche su LinkedIn.

Numeri che confermano l'effervescenza del settore dei servizi legali interni alle aziende anticipata la scorsa estate su [MAG 124](#) in occasione della pubblicazione dei dati della ricerca *In-house & private practice salary guide & market report 2019* realizzata dalla società di head hunting Taylor Root, in collaborazione con l'associazione italiana giuristi d'impresa Aigi.

I RUOLI

In particolare, i 56 cambi di poltrona registrati dall'osservatorio di *inhousecommunity.it* hanno interessato diverse posizioni all'interno dei dipartimenti legali aziendali. Il 48% dei passaggi ha riguardato i numeri uno, ovvero general counsel o responsabili affari legali dell'azienda. Tra questi, spiccano i passaggi a settembre di **Giacomo Leo** da Bottega Veneta a Valentino; e a gennaio 2019 quello di **Salvatore Lo Giudice** che ha lasciato il gruppo 24 Ore per andare a guidare il dipartimento legale di Inwit.

Ruoli dei professionisti che hanno cambiato poltrona nel 2019



Fonte: *inhousecommunity.it* - Dati aggiornati al 5 dicembre 2019

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

Partner

Bahaa-Eldin
Law Office

In cooperation with

BonelliErede

#ihcommunityAwardsEgypt



For registrations: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it - +39 0284243870



Cambi di poltrona dal libero foro all'azienda

I professionisti passati da uno studio legale a un'azienda nel 2019 (in ordine alfabetico)

NOME	COGNOME	DA	A	RUOLO
Andrea	Banfi	Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners	Prima Assicurazioni	Chief compliance officer
Giulia	De Michelis	Winston & Strawn	DoveVivo	Legal counsel
Giammarco	Grammatica	Grimaldi Studio Legale	Tesmec Group	General counsel
Deborah	Greco	Studio Greco	Olivetti	Avvocata
Maria Beatrice	Magotti	LMS Studio Legale	Aig Europe	M&a senior underwriter
Antonio	Meli	Chiomenti	SanMarco Bioenergie	Head of legal department
Nicola	Romano	Castaldi Partners	Itinera	Responsabile della direzione affari legali
Tino	Rombolà	PwC	Unipol	Compliance governance specialist
Arturo	Santoro	Orsingher Ortu	Fendi	Legal manager Middle East & India
Gabriele	Scafati	De Luca & Partners	iGenius	Senior legal counsel & privacy officer
Stefano	Speroni	Dentons	Eni	Responsabile della direzione affari legali
Rossella	Torraca	BakerMcKenzie	Whirlpool	Legal counsel - strategic sourcing (EU, Middle East and Africa)

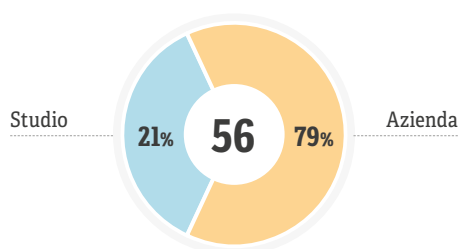
Fonte: inhousecommunity.it - Dati aggiornati al 5 dicembre 2019

Il 18% dei cambi ha riguardato invece i "bracci destri" del general counsel o comunque dei giuristi a cui è stata affidata la responsabilità di una divisione della direzione legale. È il caso ad esempio di **Roberto Caria** che a maggio

scorso è passato dalla direzione legale di Vodafone a quella di Sky Italia con il ruolo di head of broadband legal affairs e senior legal manager; e di **Simone Pieri** che a dicembre ha lasciato Barclays per Ubi Banca, dove è entrato come head of Eu regulatory framework and impact assessment.

Ben 11 spostamenti (il 20% dei movimenti registrati in totale) sono avvenuti invece all'interno di team legali. In particolare, si possono ricordare i casi di **Anna Gasparin**, che ha lasciato la direzione legale di Wolters Kluwer Italia per entrare nel team legale di Engie Italia, guidato dalla general counsel **Angela Maria Tornatora**; o di **Paolo Rizzi** transitato da Wind Tre al legal affairs department di

Provenienza dei professionisti che hanno cambiato poltrona nel 2019

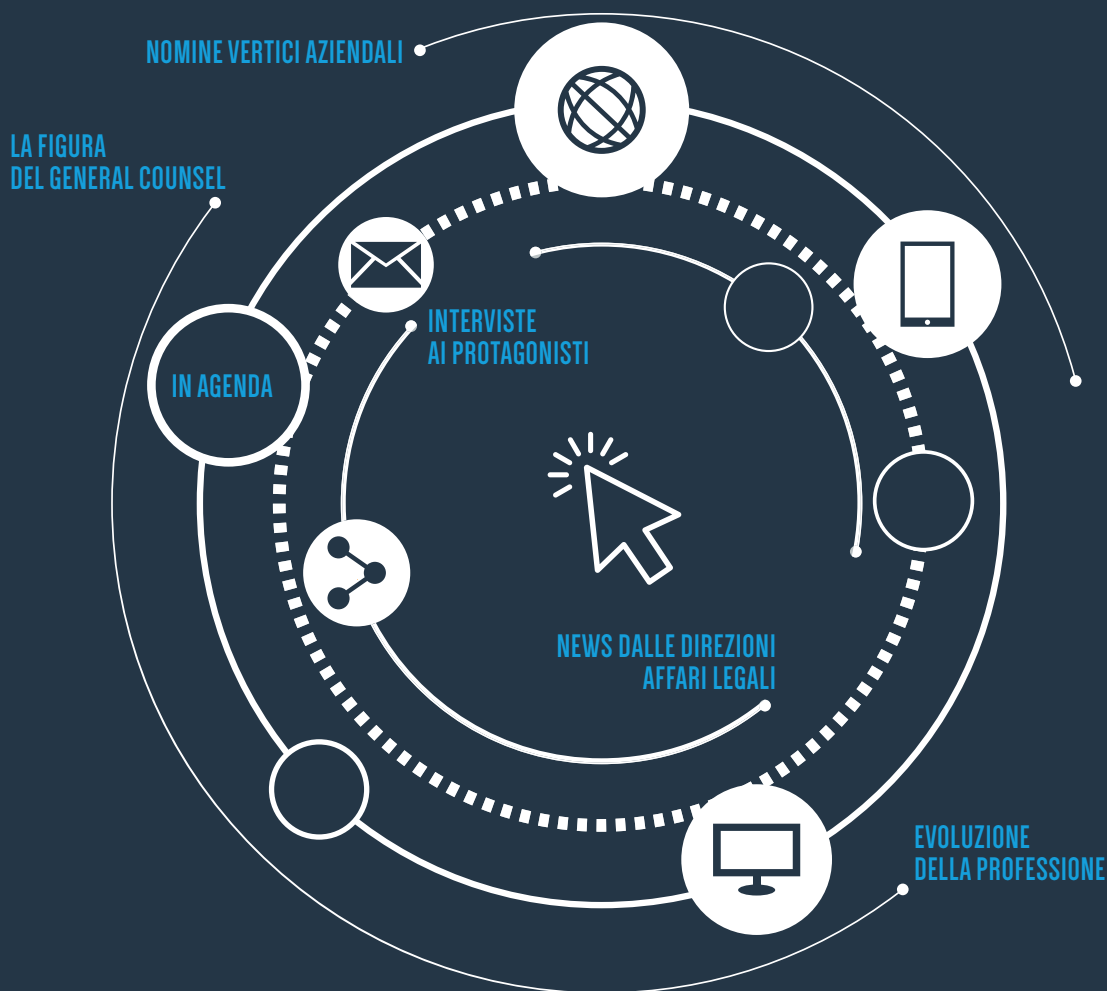


Fonte: inhousecommunity.it - Dati aggiornati al 5 dicembre 2019



INHOUSECOMMUNITY

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



Seguici anche
sui nostri canali social

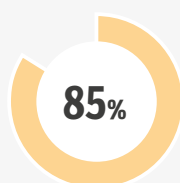


Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.inhousecommunity.it

Ericsson – coordinato dal direttore del legal affairs department **Gianluca Saporito** – per assumere il ruolo di senior legal counsel. E ancora, sei legali (l'11%) sono andati a rivestire un ruolo nella direzione compliance di un'azienda. Sono i casi ad esempio di **Lorenzo Bizzi** passato a ottobre da Bnp Paribas Cardif a N26 in qualità di anti-money laundering & compliance officer; e di **Andrea Banfi** che a maggio ha lasciato lo studio legale Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners per assumere la funzione di chief compliance officer di Prima Assicurazioni.



dei **professionisti** che ha cambiato poltrona nel 2019 ha un passato nel libero foro

Chiude il cerchio un incarico in ambito privacy, quello di **Gabriele Scafati** che sempre a maggio scorso è passato dallo studio De Luca & Partners ad iGenius con il ruolo di senior legal counsel & privacy officer.

I 3 CAMBI DI POLTRONA PIÙ RILEVANTI DEL 2019



STEFANO SPERONI

Da Dentons a Eni

A gennaio 2019, **Stefano Speroni**, uno dei corporate lawyer più autorevoli sulla scena italiana, è passato al legal di Eni per assumere la guida della direzione affari legali. La sua nomina ha suscitato parecchio interesse dal momento che se il passaggio dallo studio all'azienda è abbastanza comune, è raro che si arrivi al timone

di una *big company* senza aver mai lavorato prima in house. Speroni ha oltre 30 anni di esperienza nella consulenza legale, maturati all'interno di diversi studi professionali. Il professionista ha iniziato in Simmons & Simmons, è stato poi socio di Gianni Origoni Grippo Capelli & Partners e successivamente managing partner della sede romana **Dewey Ballantine**, ha poi contribuito alla fondazione di Grimaldi (studio di cui ha curato per circa 10 anni le attività in Italia) e infine è divenuto socio e responsabile della practice italiana di corporate m&a dello studio Dentons in Italia.



GIACOMO LEO

Da Bottega Veneta a Valentino

Dal settembre 2019, Leo ha lasciato Bottega Veneta per raccogliere il testimone da **Antonella Andrioli** – che era al timone del dipartimento legale di Valentino dal febbraio 2006 – ed è giunto alla guida un team molto apprezzato e riconosciuto dal mercato dei servizi legali.

Leo ha una lunga esperienza come legale d'impresa. Ha lavorato come general counsel in Poltrona Frau. Ha ricoperto incarichi di crescente responsabilità nell'ufficio legale di Prysmian Group, divenendo da ultimo head of corporate affairs. Dal 2004 al 2005 Leo ha lavorato come legal affairs specialist in Pirelli e precedentemente ha trascorso diversi anni all'interno del legal del gruppo Barilla dove aveva raggiunto da ultimo la carica di corporate counsel.



GABRIELLA PORCELLI

Da Tap a Fendi

A maggio 2019 **Gabriella Porcelli** è salita ai vertici della direzione affari legali del gruppo Fendi, con il ruolo di general counsel & worldwide ip, ethics and compliance director. Porcelli, avendo cambiato nel corso della carriera diversi settori di attività, è una delle giuriste d'impresa più poliedriche della scena italiana. Prima di

approdare alla moda, la professionista ha lavorato nel settore energetico (in quanto general counsel di Tap - Trans Adriatic Pipeline, consigliera di amministrazione di Terna e senior corporate counsel nel gruppo Eni), nel largo consumo (lavorando per Philip Morris Italia, in qualità di senior advisor) nel farmaceutico (in Pfizer con il ruolo di legal affairs associate director). 📖

Cambi di poltrona nel settore in house

I professionisti passati da una società a un'altra nel 2019 (in ordine alfabetico)

NOME	COGNOME	DA	A	RUOLO
Eleonora	Agostinacchio	Trans Adriatic Pipeline (Tap)	Enel X	Senior lawyer
Valentina	Alessi	NH Italia	FederlegnoArredo	Head of legal affairs
Diana	Allegretti	DeA Capital Group	Zurich Italia	General counsel
Giorgia	Armanni	Furla	Stella Mc Cartney	Legal director Italy
Andrea	Bernardi	Orwell Group	Anima Holding	Gc - responsabile affari legali e societari
Lorenzo	Bizzi	Bnp Paribas Cardif	N26	Anti-money laundering & compliance officer
Vita	Capria	Rtr Capital	EF Solare Italia	Head of legal
Luisa	Cardella	Re:sources (Publicis Groupe)	Anheuser-Busch InBev	Legal counsel
Roberto	Caria	Vodafone	Sky Italia	Head of broadband legal affairs e senior legal manager
Federica	Celoria	F.C. Internazionale	Tiscali	Consigliere indipendente e presidente del comitato rischi e controllo
Filippo	Cerruti	Amgen	Gilead Sciences	Senior director legal
Rosy	Cinefra	CA Technologies	Ntt Data	Vice president and head of legal and compliance
Mauro	Del Noce	Whirlpool	Mindray Medical	General counsel Europe
Daniele	Di Gregorio	Sofinter	Petrolvalves	Senior legal counsel
Carmen	Di Marino	Dompè Farmaceutici	Bellicum Pharma Limited	Legal & compliance counsel – Europe
Lorenzo Maria	Di Vecchio	Fendi	Christian Dior Couture	Head of compliance global e legal affairs director
Caterina Alessia	Dibitonto	Pra Group	Ntt Ltd	Legal & commercial counsel
Domenico	Durante	Eni	Eni Gas e Luce	Head of customer life cycle
Maria	Falivena	Suez	Royal Boskalis Group	Senior legal counsel Latam
Luca	Francesia	UnitedLex Corporation	Cisco	Corporate counsel, Europe - SP
Anna	Gasparin	Wolters Kluwer Italia	Engie Italia	Senior legal counsel
Chiara	Gentile	Birra Peroni	F.lli De Cecco	General counsel

CONTINUA...

Cambi di poltrona nel settore in house

I professionisti passati da una società a un'altra nel 2019 (in ordine alfabetico)

NOME	COGNOME	DA	A	RUOLO
Vanessa	Giusti	Cisco	Generali Shared Services	General counsel
Giovanni	Giustiniani	zi Rete Gas	Engie	Senior legal counsel
Iside	Guccione	Otis Elevator Co.	Nexi	Legal Affair Expert
Giacomo	Leo	Bottega Veneta	Valentino	General counsel
Salvatore	Lo Giudice	Gruppo 24 Ore	Inwit	Responsabile legal, corporate affairs & compliance
Pier Luigi	Lucatuorto	Cellularline	Modula	General counsel
Angela	Manzoni	La Perla	Stiga	Group general counsel
Lucia	Martinoli	Intesa Sanpaolo	Banca Ifis	Responsabile direzione affari legali e societario
Simona	Martuscelli	Colussi Group	Federlegno Arredo Eventi (Fla Eventi)	Legal specialist
Valentina	Mercati	SunEdison	Trina Solar	Senior legal counsel
Nicoletta	Montella	Tim	Italo NTV	Head of legal and compliance
Giovanni	Parisi	Termisgas Bergamo	Valtellina	Responsabile affari legali gare e contratti
Federica	Pavesi	Hedge Invest sgr	Diners Club Italia	Head of legal and corporate governance
Roberto	Petriello	Fca Bank	Credit Agricole Consumer Finance	Head of corporate legal department
Simone	Pieri	Barclays	Ubi Banca	Head of Eu regulatory framework and impact assessment
Gabriella	Porcelli	Tap	Fendi	General counsel & worldwide IP, ethics and compliance director
Giovanni	Previti	Utc Climate Controls & Security	Carrier	Compliance counsel
Paolo	Rizzi	Wind Tre	Ericsson	Senior legal counsel
Raffaella	Romano	Brioni	Bottega Veneta	General counsel and compliance officer
Sabrina	Scotti	Banca Profilo	Efg Bank	Head of legal and corporate affairs
Giorgio	Tosetti Dardanelli	Diners Club Italia	Banca Profilo	Responsabile legale e societario - general counsel and corporate secretary
Alessandro	Vesco	Etica Sgr	Invesco	Senior compliance manager

Fonte: inhousecommunity.it - Dati aggiornati al 5 dicembre 2019

Coffee experience | Team building ed eventi personalizzati dedicati al caffè.

viaggi straordinari dentro una tazzina.



Per il tuo prossimo **evento aziendale** o di **team building** prova qualcosa di insolito, dinamico, energizzante.

Un'immersione multisensoriale nel mondo del caffè è un'esperienza in grado di coinvolgere e appassionare stimolando la curiosità e l'interazione di gruppi anche grandi di persone.

Sevengrams offre alle aziende un'ampia gamma di corsi e workshop che offrono un'alternativa divertente al classico team building.

Degustazioni, eventi culturali, corsi pratici sul caffè: qualunque sia l'occasione, possiamo progettare un'attività "su misura" per il tuo team o per i tuoi clienti.

Scopri di più, contattaci allo 02 36561122.

coffeestudio

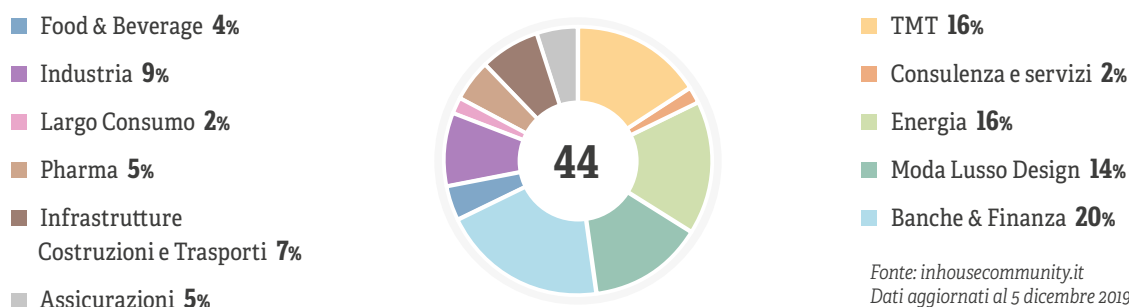
Via Valparaiso, 9
20144 Milano.

www.7gr.it

7Gr.

For
espresso
lovers
only.

Classifica dei settori che hanno attirato un maggior numero di professionisti



I SETTORI

Tra i settori, quello bancario e finanziario con il 20% dei passaggi si riconferma, anche quest'anno, sul gradino più alto del podio dei più dinamici. Seguono: il TMT e l'energia, entrambi con il 16% dei cambi di poltrona; moda lusso e design, che con il 14% dei movimenti è in assoluto il settore che ha registrato il maggiore dinamismo rispetto al 2018, triplicando i cambi rispetto all'anno precedente; l'industria con il 9%; il comparto infrastrutture, costruzioni e trasporti che registra il 7% dei passaggi; il settore chimico-farmaceutico e sanitario e le assicurazioni con il 5% ciascuno; e il food & beverage con il 4%. Chiudono la classifica consulenza e servizi e largo consumo con rispettivamente il 2% dei passaggi.

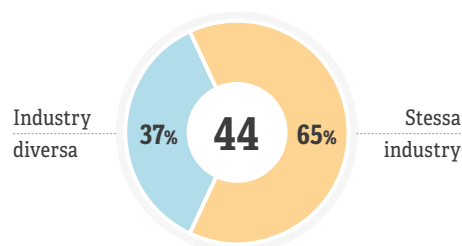
Più nel dettaglio, il 63% dei giuristi d'impresa che ha cambiato azienda si è mosso all'interno dello stesso comparto industriale dell'organizzazione d'origine. È il caso ad esempio di **Giorgia Armanni**, passata alla direzione legale di Furla a quella di Stella Mc Cartney o di **Vita Capria** da Rtr Capital a EF Solare Italia. Il restante 37% dei legali in house ha invece cambiato industry. Tra questi ad esempio **Nicoletta Montella** approdata ai trasporti (Italo NTV) dalle telecomunicazioni (Tim) e **Gabriella Porcelli** mossasi dalle infrastrutture (TAP - Trans Adriatic Pipeline) alla moda (Fendi).



PROVENIENZA

Rispetto alla provenienza dei professionisti, la maggior parte dei cambi di poltrona si riconferma, così come avvenuto lo scorso anno, da un'azienda all'altra (78% con 43 passaggi)

Cambi di poltrona dei professionisti passati da una azienda a un'altra



– principalmente all'interno dello stesso comparto industriale dell'organizzazione d'origine (nel 63% dei casi con 27 passaggi) – anche se si mantiene stabile su base annua l'ondata di ex avvocati d'affari che lasciano il libero foro per passare in house (il 22% con 12 persone). Tra questi ultimi, ad esempio l'avvocato **Stefano Speroni**, uno dei corporate lawyer più autorevoli sulla scena italiana, che ha lasciato a gennaio 2019 la partnership in Dentons per assumere la guida della direzione

affari legali di Eni; **Giammarco Grammatica** che, dopo oltre vent'anni di esperienza nella libera professione, è passato da Grimaldi Studio Legale a Tesmec Group, per andare a ricoprire l'incarico di general counsel; e di **Nicola Romano** approdato alla guida degli affari legali di Itinera, società specializzata nella realizzazione di grandi opere infrastrutturali e di edilizia civile e industriale, dallo studio CastaldiPartners dove era

Nomine e promozioni 2019

(in ordine alfabetico)

NOME	COGNOME	AZIENDA	RUOLO
Giorgia	Agosta	Burger King	Head of legal and compliance - privacy responsible
Carlo	Amoroso	K.P.O. BV	Legal compliance counsel
Filippo	Andreani	Pirelli	Head of legal m&a
Francesco	Bernocchi	Fsi	Head of legal & corporate
Michele	De Martin	Prevynet	Head of legal
Erica Anna Lisa	Delbarba	Snam	Head of contracting
Filippo	Di Benedetto	Axpo	Head of business strategy
Giuseppina	Divono	Huawei Device	Head of legal Italy and Portugal
Maria Letizia	Ermetes	Consob	Responsabile della consulenza legale
Enrico	Favale	Fca Bank	Head of legal and procurement
Giuseppe	Ferrara	Enel	Head of Legal and Corporate Affairs Europe
Matteo	Frigerio	Airbnb	Lead counsel Emea
Sara	Galbiati	Arcadis	Compliance e privacy officer
Pietro	Galizzi	Eni gas e luce	Head of legal regulatory and compliance affairs
Caterina	Gastaldi	Sanofi	Senior legal counsel
Sabrina	Gentile	Editoriale Domus	Legal & corporate affairs director
Gabriele	Iasiello	So.G.Aer.	Group legal counsel and corporate affairs officer
Rita	Izzo	Unicredit	Group head of Coo legal
Tanya	Jaeger de Foras	Whirlpool	Deputy general counsel
Shannon	Lazzarini	Unicredit	Group deputy general counsel

CONTINUA...



GIAMMARCO GRAMMATICA

uno dei punti di riferimento nelle attività international arbitration e litigation & mediation.

Sebbene il “travaso” dallo studio all’azienda abbia interessato lo scorso anno solo il 22% dei professionisti, più in generale l’85% degli in house che ha cambiato lavoro all’interno di una direzione legale nel 2019 ha un passato in uno studio professionale, anche se magari solo di qualche anno a inizio carriera.

Nomine e promozioni 2019

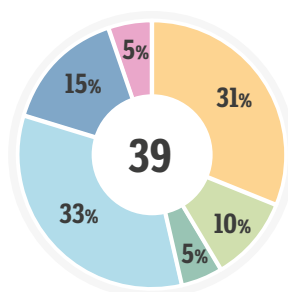
(in ordine alfabetico)

NOME	COGNOME	AZIENDA	RUOLO
Sandro	Marcucci	Alba Leasing	Responsabile del servizio legale, compliance e antiriciclaggio
Sergio	Marini	Lvmh	Group chief compliance officer
Armando Alessandro	Monaco	Enel	Head of legal transformation hub & management support
Andrea	Morzenti	Adecco Group	Legal & labor law relations counsel
Elisabetta	Pagnini	Intesa Sanpaolo	Group general counsel
Guido	Parodi	Axpo	Legal affairs manager trading & sales
Mariagrazia	Perego	3M	General counsel South East Europe Region
Deborah	Pirolina	Soremartec (Gruppo Ferrero)	Intellectual property senior counsel - global Ip manager newly acquired brands
Valérie	Ruotolo	HP	EMEA GBU Legal Counsel HP Store
Ramona	Sanna	Prelios	Responsabile legal affairs & compliance
Clemente	Sardi	Satispay	General manager e managing director
Marco	Sereni	Brembo	Legal specialist of counsel
Enrico	Simone	Dentsu Aegis Network	Compliance & corporate affairs manager
Marco	Soave	Novartis	Senior legal counsel
Emanuela	Spizzo	Michelin	Head of legal affairs
Roberta	Tisci	Ntt Data	Responsabile protezione dati personali
Giuliana	Uva	The Kraft Heinz Company	Head of legal Italy
Andrea	Vassia	Enerbrain	Head of corporate affairs and finance
Giuseppina	Zucca	Aveleos	General counsel

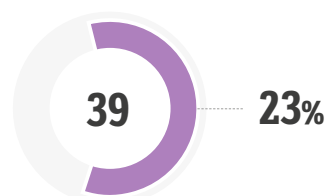
Fonte: inhousecommunity.it - Dati aggiornati al 5 dicembre 2019

Nomine e promozioni 2019 Ruoli dei professionisti

- GC o capo
- Compliance
- DPO o privacy
- Capo di una divisione legal
- Senior
- Ruolo Business



Di cui ruolo internazionale



Fonte: inhousecommunity.it - Dati aggiornati al 5 dicembre 2019

NOMINE

Anche nell'anno appena conclusosi, il mercato in house ha registrato grande fermento in termini di nomine o promozioni interne, attestatesi secondo l'osservatorio di *inhousecommunity.it* a 39. Di queste il 27% ha comportato l'assunzione di un ruolo anche internazionale. È il caso ad esempio di **Tanya Jaeger de Foras**, già vice president & chief legal officer Emea di Whirlpool, che a ottobre è stata promossa in azienda a un ruolo globale, quello di deputy general counsel e che in aggiunta, a partire dal 1 gennaio 2020, ricopre anche la posizione di chief compliance officer dell'azienda; e di **Valérie Ruotolo** che ha aggiunto al ruolo di head of legal Italy di HP anche quello di responsabile legale della regione Emea per la gestione legale dell'e-commerce e dello store online di Hp.

In generale il 31% delle nomine ha riguardato la responsabilità del dipartimento legale dell'azienda. È il caso ad esempio di **Elisabetta Pagnini** nominata group general counsel di Intesa Sanpaolo a seguito della conclusione della carriera di **Elisabetta Lunati** dopo 17 anni passati al timone della direzione legale e contenzioso della banca; e di **Maria Letizia Ermetes** divenuta da novembre scorso la nuova responsabile della consulenza legale della Consob (Commissione nazionale per le società e la borsa), dopo l'uscita di **Salvatore Providenti**, che ha avviato una collaborazione con Legalia in qualità di special partner.

Il 48% dei professionisti è stato promosso assumendo la responsabilità di una divisione aziendale legale o a essa affine o comunque a un ruolo più senior. Tra questi **Pietro Galizzi** che, già a capo dell'area legal di Eni gas e luce, ha assunto, in aggiunta alla responsabilità legale, quelle per la compliance su antitrust, consumer protection, privacy e data protection; ed **Erica Anna Lisa Delbarba** che, dopo tre anni in Snam, a novembre scorso è stata nominata head of contracting.

Passato lo spauracchio dell'adeguamento al Gdpr solo il 5% delle nomine ha interessato le responsabilità di privacy o data protection officer (dpo); mentre, più in generale, il 10% delle promozioni ha riguardato posizioni compliance.

Classifica dei settori con più nomine e promozioni nel 2019

- TMT 13%
- Consulenza e Servizi 15%
- Energia 23%
- Banche & Finanza 15%
- Food & Beverage 10%
- Industria 10%
- Largo Consumo 3%
- Chimico, Farmaceutico, Salute 5%
- Infrastrutture Costruzioni e Trasporti 3%



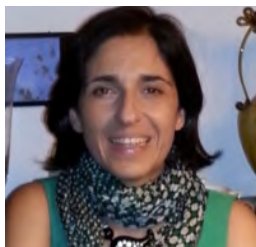
Fonte: inhousecommunity.it
Dati aggiornati al 5 dicembre 2019

Tra queste, vale la pena menzionare, il nuovo ruolo affidato a **Sergio Marini**, quale group chief compliance officer del gruppo del lusso più grande al mondo Lvmh.

In due casi, la crescita dei legali d'azienda è avvenuta all'interno del business: a gennaio scorso **Filippo Di Benedetto** ha lasciato l'area legale di Axpo ed è passato alla guida della neonata unità di business strategy il cui obiettivo è quello di assicurare che tutte le iniziative di business siano coordinate all'interno della strategia aziendale; nello stesso mese, **Clemente Sardi**, general counsel del gruppo Satispay, è stato nominato anche general manager e managing director di Satispay Europe, intermediario finanziario di diritto lussemburghese, partecipato al 100% da Satispay.

Il settore che hanno offerto più possibilità di crescita ai professionisti è stato quello energetico, che ha interessato il 23% delle promozioni. Seguono bancario e finanziario e consulenza e servizi con il 15% delle nomine ciascuno; Tmt con il 13%; il food & beverage e industria con il 10% ciascuno delle nomine; chimico, farmaceutico e sanitario con il 5%; chiudono largo consumo e infrastrutture, costruzioni e trasporti con il 3% ciascuno. 📊

LE 3 NOMINE PIÙ RILEVANTI DEL 2019



Elisabetta Pagnini

Intesa Sanpaolo - Group general counsel

A settembre 2019 è arrivata la fumata bianca sul nome del nuovo group general counsel di Intesa Sanpaolo: **Elisabetta Pagnini** ha preso il posto di **Elisabetta Lunati** che dopo 17 anni passati al timone della direzione legale e contenzioso della banca ha chiuso la sua lunga carriera l'estate scorsa. Nei mesi precedenti alla nomina di Pagnini le indiscrezioni di mercato sulla posizione non erano mancate. Inizialmente si era parlato di un processo di selezione esterna, che aveva ingolosito non pochi giuristi del comparto bancario italiano, successivamente le opzioni più accreditate vedevano salire alla guida della struttura qualcuno che operava già all'interno del gruppo. Ed effettivamente, così è stato. Pagnini era entrata nella direzione legale del gruppo nel settembre 2013 e aveva assunto nel 2017 la responsabilità per l'ufficio consulenza legale bancaria e nuovi servizi.



Tanya Jaeger de Foras

Whirlpool - Deputy general counsel

A ottobre 2019 **Tanya Jaeger de Foras**, già vice president & chief legal officer Emea di Whirlpool, è stata promossa in azienda a un ruolo globale, quello di deputy general counsel. La professionista è diventata responsabile, oltre che della direzione legale Emea, di quelle di Nord America e Asia, e della supervisione strategica di quella dell'America Latina. In aggiunta, a partire dal 1 gennaio 2020, la giurista ricopre anche la posizione di chief compliance officer dell'azienda. Prima di arrivare in Whirlpool (nel 2005), Jaeger De Foras – che è una delle giuriste d'impresa più influenti d'Italia – ha lavorato in diversi settori industriali, passando da Pfizer a Luxottica e, prima ancora, è stata consulente dello studio legale americano Sullivan & Cromwell.



Sergio Marini

LVMH - group chief compliance officer

A maggio scorso Sergio Marini ha lasciato la direzione legale di Fendi a **Gabriella Porcelli** e ha assunto un nuovo ruolo all'interno del gruppo LVMH, quello di group chief compliance officer, salendo a capo di un team di una cinquantina di professionisti. Marini era il general counsel di Fendi dal 2014. Prima di passare alla sede romana della casa di moda, il giurista è stato per circa 15 anni nella direzione legale del gruppo petrolifero anglo-olandese Shell. È vice presidente di Ecla (European Company Lawyers Association) dal 2010, in precedenza ha lavorato in Edison e Saipem. Marini ha preso il posto di **François Gadel** che è andato in pensione a inizio luglio. 📊

L' economia di Riccioli D'ORO

a cura di Barabino & Partners Legal

C,

C'era una volta una graziosa bambina, Riccioli D'Oro. Aveva, com'è facile prevedere, morbidi riccioli color del grano che incorniciavano un visino paffuto, per questo la mamma la chiamava così, tanto che ormai nessuno le riconosceva altro nome che questo. Se è vero che i riccioli d'oro fanno subito pensare a una bimba bella e buona, purtroppo devo confidarvi che, se nulla c'era da dire sulle rosee guanciotte e i lineamenti delicati, dal verde degli occhi di Riccioli D'Oro troppo spesso sprizzavano scintille di monelleria.

Poco distante dalla casetta di Riccioli D'Oro abitava una famiglia di orsi. Quel giorno, Mamma orsa preparava la colazione come ogni mattina. L'odore del caffè riempiva già la cucina e il latte riscaldava in una grande pentola smaltata. "Mamma, mamma!". Dal piano di sopra la voce esasperata di Piccolo orso chiedeva aiuto, Mamma orsa d'un balzo salì le scale e trovò il suo piccolo in guerra con i lacci delle nuove scarpe da montagna. Vergognato per la sconfitta subita dalle stringhe di corda, Piccolo orso scese giù in cucina con la mamma, le scarpe allacciate strette e pronto per correre a giocare nel bosco, dopo la sua calda tazza di latte. Così sedettero a tavola, Piccolo orso, Mamma orsa e Papà orso. Ma il latte nelle tre scodelle era troppo caldo e la famiglia decise di fare una passeggiata, nell'attesa che si freddasse.

Proprio quella mattina, la nostra Riccioli D'Oro andava saltellando per il sentiero sul limitare del bosco, quando il suo nasino incontrò l'odore denso e schiumoso del latte caldo. Gli occhi accesi, la



piccola abbandonò il sentiero e si diresse decisa verso la finestra socchiusa della cucina di casa Orsi, che prometteva una gran bella colazione. In punta di piedi, Riccioli D'Oro si avvicinò al tavolo di legno dove erano le tre scodelle di latte e, guardandosi circospetta intorno, portò alle labbra la prima, quella di Papà orso. "Ahi! È troppo caldo questo latte!", esclamò, allontanando di scatto la bocca e riappoggiando la scodella sul tavolo, dandone un generoso assaggio anche alla vivace tovaglia a fiori. Prese allora la scodella successiva, quella di Mamma orsa. "Eh, no! Questo si è raffreddato", mugugnò indispettita e si diresse verso l'ultima, quella di Piccolo orso. "Ecco! Questo sì che è perfetto: né troppo caldo, né troppo freddo".

Il racconto continua... ma a noi basta fermarci qui. La storia di Riccioli D'Oro non è italiana e la bimba, nella versione originale, si chiama Goldilocks. Agli inizi degli anni Novanta, l'analista americano **David Shulman**, ispirandosi alle monellerie della bambina, conia la figura della "Goldilocks economy": l'economia dei riccioli d'oro. Come Riccioli D'Oro ha scartato il latte troppo caldo e quello troppo freddo, allo stesso modo la scodella perfetta da bere è quella con un

latte caldo abbastanza perché aumenti il profitto ma freddo abbastanza da evitare che la Fed aumenti i tassi di interesse.

La Godilocks economy, dunque, non è né troppo calda né troppo fredda, ed esprime lo stato ideale di temperatura che il latte deve mantenere per essere bevuto senza bruciarsi ma riscaldandosi. Per il sistema economico, questo stato ideale di temperatura corrisponde a una situazione di disoccupazione bassa, stabilità economica e di crescita. In altre parole, dipinge uno stato in cui l'economia non subisce "sbalzi termici", cioè non presenta contrazioni o espansioni improvvise. La crescita economica, equilibrata e stabile, è abbastanza da prevenire il rischio della recessione ma non così spinta da poter causare una situazione di inflazione.

Tornando alla fortunata scodella di Piccolo orso che ha soddisfatto tanto Riccioli D'Oro, occorre precisare che non è facile raggiungere e soprattutto mantenere una condizione di temperatura perfetta, né troppo calda né troppo fredda. Il ciclo economico della Goldilocks economy è altrettanto fragile da mantenere, e può addirittura sembrare paradossale in queste sue caratteristiche, poiché funziona

solo in nome della moderazione. Gli ingredienti per una perfetta economia sono infatti un tasso di disoccupazione basso, tassi di interesse di mercato bassi, inflazione bassa e un Pil stabile. In questa cornice, una brusca accelerazione del PIL non sarebbe la benvenuta perché spingerebbe le banche centrali ad alzare consistentemente i tassi di interesse per evitare impennate inflazionistiche. Posto d'onore ai fornelli della Goldilocks economy è occupato appunto dalle banche centrali e dalla politica monetaria che scelgono di perseguire, determinando così il comportamento degli attori sul mercato.

L'economia dai riccioli d'oro è un momento che non dura a lungo ed è l'ideale per investire nel comparto azionario, proprio perché cumula tassi bassi, bassa inflazione e bassa crescita. Eppure, se ricordate, Riccioli D'Oro non era proprio una brava bambina. Uno degli effetti collaterali che i tassi troppo bassi possono comportare è la permanenza sul mercato di aziende che, in condizioni normali, non riuscirebbero a rimanere, creando così una categoria di titoli ad altissimo rischio di downgrade. 🐻

Un fondo da 120 milioni e una pipeline di potenziali investimenti in continua crescita: Massimiliano Magrini, co-founder e managing partner dell'operatore di venture capital, racconta come da pioniere del digital ha costruito un soggetto in grado di contribuire alla generazione di innovazione

di massimo gaia

UNITED VENTURES, MAI SMETTERE DI PEDALARE

MASSIMILIANO MAGRINI

United Ventures ha vinto andando controcorrente, pedalando anche quando i venti contrari parevano invincibili. Parlare di vittoria, per un gruppo che esiste da appena sei anni, può apparire prematuro. Ma l'impressione è che l'operatore di venture capital abbia scollinato, proponendosi come una delle punte di diamante di un'industria che, nonostante tutto, macina chilometri. E il vento, che per anni ha soffiato contro, forse ha cambiato direzione e ora spinge alle spalle. Intendiamoci: il venture capital made in Italy è piccolo e zavorrato da tanti problemi (ne abbiamo parlato diffusamente nel [numero 129 di MAG](#)). Se, però, si vede una luce in fondo al tunnel lo si deve a quei pionieri che hanno adottato il pensiero divergente per generare innovazione. Tra questi, non c'è dubbio, figura **Massimiliano Magrini**.

UN PIONIERE DEL DIGITAL

Cinquantuno anni, Magrini ha compiuto un percorso nelle tecnologie digitali che lo ha portato sino ad aprire un ufficio in piazza Fontana, a due passi dal Duomo, e a raccogliere un fondo da 120 milioni di euro, che in Italia, per chi fa investimenti di venture capital, è "tanta roba", come direbbero i giovani.

«Ho lanciato Altavista in Italia», racconta il manager. «E nel 2002 ho curato lo startup di Google, partendo con la mia carta di credito». Dopo un passaggio alla guida di Google in Spagna e Portogallo, nel 2009 Magrini lascia il colosso del web e fonda Annapurna Ventures, che nel 2013 si fonde con Jupiter Ventures, dando vita a United Ventures. Il focus di United Ventures è sulla fase *early stage* delle imprese, ovvero lo step successivo alla startup, il momento in cui si concentrano i cosiddetti round A e B di raccolta di capitali. Sei anni fa, nell'*early stage*, «mancava una base di investitori».

Del resto, dopo il boom – illusorio e dannoso – avvenuto tra la fine degli anni Novanta e il 2000, il venture capital in Italia è praticamente sparito per un decennio. Raccolti i cocci e curate le ferite, i pionieri sono ripartiti da zero.

Così, dovendo predicare nel deserto, la creatura di Magrini e del co-fondatore **Paolo Gesess** si affaccia all'estero, proponendosi come *lead investor* locale di round internazionali. Gli investitori danno fiducia a United Ventures, che raccoglie un fondo da 70 milioni e si lancia nell'avventura di trovare imprese innovative, proporle a investitori internazionali, farle crescere attraverso round successivi.

Forte del successo del fondo UV1 (che ha realizzato diciotto investimenti), nel dicembre 2017 il gruppo annuncia il lancio del secondo fondo, UV2, che dopo due anni ha fissato il *final closing* a 120 milioni. Nel frattempo, il fondo ha già effettuato sei investimenti; l'ultimo, xFarm (startup che si pone l'obiettivo di digitalizzare il settore agricolo), è stato annunciato il 4 dicembre scorso.

Magrini mette in chiaro che il venture capitalist non teme di sbagliare. Anzi. «Grosso modo», argomenta, «un terzo degli investimenti va male, un terzo ti consente di stare in pari e l'ultimo terzo registra ritorni.

FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

SAVE THE DATE

16-20

NOVEMBRE 2020

MILANO

2° EDIZIONE

#financecommunityweek



For information: Helene.Thiery@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870

Il segreto è destinare gran parte del capitale al terzo che rende». UV1 ha investito, tra gli altri, in Moneyfarm, nel cui capitale, a fine settembre, [è entrata Poste Italiane](#), con un aumento che l'ha valutata circa 200 milioni. Inoltre, United Ventures ha ceduto [la partecipazione in PaperLit](#), passata a Datrix a inizio settembre. Dalle parole di Magrini emerge fiducia nelle prospettive di Musixmatch, che «è già cash flow positive», e Cloud4WI, che «ha potenzialità enormi». UV2, oltre alla citata xFarm, ha puntato su Credimi, la creatura di Ignazio **Rocco di Torrepadula** che [nel settembre 2018 raccolse 10 milioni](#), [Brumbrum](#), [Loop AI](#), [Exein](#), Equalum e MishiPay.

FONDO NAZIONALE INNOVAZIONE POTENZIALE GAME CHANGER

Gli investitori dei fondi di United Ventures sono istituzionali, ovvero Fondo europeo degli investimenti (Fei), Fondo italiano d'investimento (Fii), fondazioni bancarie, banche private, family office e qualche investitore individuale molto sofisticato. Il ticket minimo degli istituzionali è pari a 5 milioni; 1 milione, invece, per quanto riguarda i family office. Il venture capital, sostiene Magrini, «è un asset class per istituzionali perché servono tempi lunghi per ottenere un ritorno sull'investimento». In cambio di un orizzonte temporale di diversi anni, gli istituzionali conseguono rendimenti interessanti e «disallineati rispetto al ciclo economico».

Le opportunità di investimento non mancano: «Potenzialmente», dice Magrini, «potremmo farne uno al mese. Il *deal flow* è in costante crescita. La liquidità abbondante, la disponibilità di tecnologie a costi sempre più bassi, il bisogno di innovazione e di discontinuità su ogni fronte, in ogni settore: tutto ciò converge nel processo di digitalizzazione». E lo spirito imprenditoriale non manca nelle



MASSIMILIANO MAGRINI E PAOLO GEES

nuove generazioni, «cittadini del mondo, che conoscono le regole del gioco». Inoltre, l'Italia gode della condizione privilegiata di essere, per quanto riguarda il venture capital, un mercato emergente, di essere «sotto servita». Aggiungiamo l'ingrediente delle valutazioni mediamente a sconto e, in teoria, avremmo la ricetta per registrare un'esplosione degli investimenti in capitale di rischio. Ma non è così. È vero, nel 2019 certamente gli investimenti di venture capital hanno superato quota 500 milioni, «una milestone», lo definisce Magrini. E per i fondi internazionali l'Italia «è sulla mappa». Ma i volumi restano lontani dall'élite europea: siamo dodicesimi, dietro la Romania, e ad anni luce dalla Francia. Magrini ritiene che più che Parigi, «che si sta candidando a diventare hub continentale del venture capital europeo», possiamo realisticamente prendere come

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

Le domande di partecipazione dovranno pervenire entro venerdì 7 febbraio 2020

Per ulteriori informazioni scrivete a italywomen.infinance@gmail.com

MEDIA PARTNERS





MASSIMILIANO MAGRINI

punto di riferimento «la Spagna, che in poco tempo ha superato quota 1 miliardo di investimenti. E lo ha fatto attraverso un piano di capitalizzazione pubblico-privato». E così si arriva al ruolo dello Stato, cruciale per far decollare il venture capital nelle fasi iniziali. Il Fondo nazionale innovazione (Fni) dovrebbe essere finalmente in rampa di lancio, dopo [la definizione dei vertici di Invitalia Ventures](#), che gestirà il fondo. Il Fni, secondo Magrini, «può essere un *game changer*. È fondamentale che operi solo come fondo di fondi e non faccia investimenti diretti». Ma l'esperienza degli altri Paesi lo insegna senza ombra di dubbio: affinché il venture capital decolli «serve un *anchor investor* pubblico-privato».

Poi, certo, si può lavorare sui dettagli, quella che il numero uno di United Ventures definisce «manutenzione evolutiva». Come, per esempio, «introdurre un contratto di lavoro specifico per chi



UN TERZO DEGLI
INVESTIMENTI VA MALE,
UN TERZO TI CONSENTE DI
STARE IN PARI E L'ULTIMO
TERZO REGISTRA RITORNI.
IL SEGRETO È DESTINARE
GRAN PARTE DEL CAPITALE
AL TERZO CHE RENDE

lavora nel digital». E «agire sulla leva fiscale», spingendo gli istituzionali ad allocare più risorse agli alternativi («Al venture basterebbe lo 0,5% del patrimonio»). Auspicabile anche una «capitalizzazione dei mercati di sbocco» piuttosto che cercare di quotare i veicoli di investimento, perché «ci vogliono dieci anni per quotare le aziende tecnologiche, che devono arrivare all'ipo a conclusione di un processo di *derisking*».

Ma, soprattutto, conclude Magrini, «manca la domanda di tecnologie da parte delle grandi imprese». Le *big corporate*, in Europa, sono troppo tutelate dalle legislazioni nazionali; così, sottratte alla concorrenza globale, non sentono l'esigenza di innovare. Al tema del «pensiero divergente che crea innovazione» il manager ha dedicato un libro, intitolato *Fuori dal gregge*, scritto a fine 2018.

Innovazione come premessa indispensabile per valorizzare lo spirito imprenditoriale, «condizione di ogni vera e compiuta democrazia». Terminato il colloquio, Magrini risale in sella: è un ciclista appassionato, macina 7mila chilometri l'anno. La bicicletta come metafora del venture capital: bisogna pedalare per andare avanti, perché chi si ferma, chi non innova, resta indietro. 🚲



DA SINISTRA: WALTER RICCIOTTI E ALESSANDRO BINELLO

La seconda vita di **QUADRIVIO**

Con due fondi, 400 milioni raccolti e sei deal, la società fondata da Alessandro Binello e Walter Ricciotti torna sul mercato. E punta a 5 miliardi di asset in gestione

di laura morelli



Quadrivio riparte. Dopo lo scossone che nel 2017 ha portato i due azionisti di maggioranza e fondatori della società di investimento, **Alessandro Binello** e **Walter Ricciotti**, a cedere le quote della sgr Quadrivio Italia – poi acquisita da Green Arrow –, ora il gruppo è ufficialmente tornato in pista. Stesso brand. Stessa strategia di investimento e stesso target, cioè medie imprese italiane d'eccellenza da far crescere.

Soprattutto stesso obiettivo: arrivare a una massa critica tale per essere competitivo sul mercato e fare investimenti in piccole e medie imprese. «Non abbiamo mai smesso di svolgere questo mestiere che facciamo da venti anni», racconta il ceo Binello a MAG. Il gruppo riparte da una piattaforma internazionale, Q Group, che ha sede in Lussemburgo e Londra, e conta uffici a New York, Hong Kong e Milano. In totale la società ha 2 miliardi di euro di asset in gestione e circa trenta persone che lavorano nella struttura. L'obiettivo «è diventare leader nel mondo degli investimenti nel mid cap a livello nazionale e internazionale, mantenendo un'ottica industriale e focalizzandoci in alcuni settori», spiega il group ceo.

INVESTIMENTI PER 600 MILIONI

Nel medio periodo, il piano prevede investimenti per 600 milioni di euro entro il prossimo anno. Al momento il team ha raccolto quasi 400 milioni di euro e investito circa il 35% in sei operazioni, attraverso due fondi. Il primo è Made in Italy Fund, fondo chiuso realizzato in collaborazione con **David Pambianco**, fondatore della piattaforma di consulenza e media dedicata al fashion e al design italiano, il cui team di gestione comprende, oltre a Pambianco, Binello e Ricciotti, anche **Alessio Candi** e **Mauro Grange**. Il fondo, che investe in aziende dei settori dell'eccellenza del made in Italy come food, fashion e arredamento, ha raccolto circa 100 milioni, su un target di 200, e ha concluso quattro deal: l'acquisizione della maggioranza di Palladium Moda, società che progetta, produce e vende biancheria per uomo, donna e bambino con il marchio 120% Lino, quella di Mohd, azienda italiana attiva nella vendita e nella distribuzione

online di arredamento di alta gamma, l'investimento in Prosit, azienda italiana del settore vitivinicolo e nelle scorse settimane l'acquisizione di Rougi, azienda italiana specializzata nella formulazione, produzione e distribuzione di prodotti di alta gamma destinati al canale farmacia.

Il secondo veicolo è Industry 4.0, realizzato in collaborazione con l'amministratore delegato di Roland Berger **Roberto Crapelli**, che è parte del team di gestione assieme con Binello, Ricciotti, **Robert Koenig** e **Pietro Paparoni**. Le scelte strategiche di Industry 4.0 sono effettuate anche con il supporto di un senior advisory board qualificato, composto da **Roland Berger** (fondatore di Roland Berger Strategy Consultants), **Lodovico Camozzi** (presidente di Camozzi Group), **Valerio De Molli** (amministratore delegato di The European House of Ambrosetti), **Piero Ferrari** (vice presidente Ferrari) e **Carlo Pelanda** (avvocato e vicepresidente di Q Group).

Con Industry 4.0, spiega Binello, «investiamo in aziende manifatturiere italiane che sono leader di nicchie di mercato e le facciamo crescere puntando sulla componente tecnologica. Portiamo quindi in azienda strumenti hardware e software e soprattutto competenze digitali che consentano l'integrazione e la digitalizzazione di tutta la filiera, assicurando così il massimo grado di efficienza a livello di ogni singolo processo. Le tecnologie ci aiutano a supportare anche lo sviluppo commerciale, utilizzando strumenti di intelligenza artificiale per intercettare le preferenze di clienti attuali e potenziali e permettendo alla società di puntare al raddoppio del fatturato nei prossimi anni».

Il veicolo ha raccolto finora oltre 200 milioni di euro e attraverso di esso Quadrivio ha acquisito

**«INVESTIAMO IN AZIENDE
MANIFATTURIERE ITALIANE
CHE SONO LEADER DI NICCHIE
DI MERCATO E LE FACCIAMO
CRESCERE PUNTANDO
SULLA COMPONENTE
TECNOLOGICA»**

IPEM



5th EDITION

2020
28, 29, 30
JANUARY

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.*

**PALAIS DES FESTIVALS
CANNES - FRANCE**

350+ LPs



400+ GPs



200+ Advisors



100+ Business Services



190+ EXHIBITORS



50+ CONFERENCES



30+ NETWORKING EVENTS



FINAL PRICE!

Available until January 30th 2020. Get yours today!

To benefit from this special offer or learn more about exhibiting
and sponsorship opportunities, contact:
visitor@ipem-market.com or +33 (0)1 49 52 14 37

In partnership with



www.ipem-market.com

#IPEM2020

IL PORTAFOGLIO

DATA	AZIENDA	FONDO	SETTORE	ADVISOR FINANZIARI	ADVISOR LEGALI E FISCALI
set-18	Palladium Moda (120% Lino)	Made in Italy Fund	Fashion	• EY • Cremonini & Associati	• Pedersoli Studio Legale • Pavia & Harcourt • Studio Legale Cugini • Cartwright Pescatore
giu-19	Nabucco	Industry 4.0	Ristorazione	• PwC • La Compagnia Holding Merchant	• Pedersoli Studio Legale • Talea • Dentons
lug-19	Rototech	Industry 4.0	Industria	• Roland Berger • Kpmg • K Finance	• Accinni, Cartolano e Associati • Studio Russo De Rosa Associati • Nctm • Deloitte
ott-19	Mohd	Made in Italy Fund	E-commerce	• PwC • Parisi & Associati	• Pedersoli Studio Legale
ott-19	Prosit	Made in Italy Fund	Food & Beverage	• Stout Italia	• Pedersoli Studio Legale • Dla Piper
dic-19	Rougj	Made in Italy Fund	Cosmetica	• EY	• Legance • Dla Piper

a giugno la maggioranza di Nabucco, holding di controllo di F&DE Group, gruppo attivo nei servizi della ristorazione alberghiera con 70 milioni di euro di fatturato, e, a luglio, Rototech, gruppo italiano che produce serbatoi carburante con un fatturato di 60 milioni.

OBIETTIVO 5 MILIARDI

«Creiamo fondi specializzati per creare campioni nazionali a partire da aziende con un fatturato fino a 100 milioni di euro che hanno voglia di crescere ma hanno bisogno di management, che vogliono aggregarsi e svilupparsi all'estero», spiega Binello. «Oggi molte aziende arrivano a fatturare anche il 60% all'estero, ma non sono organizzate. Vogliamo essere per loro una piattaforma di internazionalizzazione: andare all'estero è l'obiettivo e il punto di partenza, noi stessi siamo presenti in diversi Paesi stranieri, per fornire alle imprese quell'infrastruttura, quel supporto, finanziario e industriale, che in Italia spesso manca». La rinnovata Quadriev punterà poi sulla specializzazione che «sarà sempre più

«OGGI MOLTE AZIENDE ARRIVANO A FATTURARE ANCHE IL 60% ALL'ESTERO, MA NON SONO ORGANIZZATE»

marcata», spiega Binello, per industria e dimensione delle società target. Attraverso la specializzazione «riusciamo a gestire il processo di internazionalizzazione delle controllate» e «ci aiuta anche a gestire la struttura interna, vogliamo essere scalabili e organizzati» perché solo così «si possono attrarre i talenti». In previsione, Binello non esclude il lancio di nuovi fondi - «ma non di debito per il momento» - e si è posto come obiettivo il raggiungimento di 5 miliardi di asset in gestione in cinque anni, e almeno tre nei prossimi tre anni. «Non intendiamo però lanciare fondi troppo grandi, meglio più fondi e operazioni intermedie», aggiunge. ■

SEIMILANO,

IN CANTIERE UN NUOVO QUARTIERE VERDE E ACCESSIBILE

Collocato attorno alla stazione della metropolitana di Bisceglie, nella zona sud-occidentale della città, il progetto di sviluppo si pone l'obiettivo di rigenerare il tessuto urbano

di massimo gaia

R

Rigenerare un quartiere. Anzi, di fatto crearne uno ex novo, tenendo come faro i principi di sostenibilità economica, sociale e ambientale. MAG prosegue il viaggio nei progetti di sviluppo immobiliare che cambieranno il volto di Milano nei prossimi anni. E approdiamo a SeiMilano, progetto che si va sviluppando nella zona sud-occidentale, attorno alla stazione della metropolitana (linea 1, la rossa) di Bisceglie.

La zona, attualmente, non gode di buona fama: periferica, in disuso, poco frequentata. Ma il progetto in cantiere promette di rigenerare il tessuto urbano, premessa necessaria per cambiare il volto sociale ed economico del quartiere. Il tutto, partendo da due punti di forza preesistenti: la vicinanza al centro città (in un quarto d'ora scarso di metro si arriva in piazza Duomo, senza bisogno di cambiare linea) e la vicinanza di una catena di aree verdi (parco dei fontanili, parco delle cave, bosco in città, parco di Trenno e parco agricolo Sud Milano).

Lo sviluppo è affidato a una società, Proiezioni Future, detenuta al 90% da Vårde Partners, investitore finanziario di matrice statunitense, e per la quota restante dalla società di sviluppo immobiliare Borio Magiarotti, che svolge le attività di servicing, project and construction management. Del progetto ne abbiamo parlato con **Edoardo De Albertis**, amministratore delegato di Borio Magiarotti, e con **Marta Stella**, che nella società fondata nel 1920, oltre a sedere nel cda, si occupa di marketing e comunicazione.

INVESTIMENTO DI 250 MILIONI

«La storia (di SeiMilano) parte due anni e mezzo fa», racconta De Albertis, «quando, tramite una procedura competitiva, gestita da Vitale & Co Real Estate, abbiamo selezionato una short list di potenziali partner finanziari». Il terzetto di candidati vedeva Cerberus, Goldman Sachs e Vårde Partners, quest'ultimo avvantaggiato dall'aver avviato con Borio Magiarotti altri

sviluppi. La scelta, dunque, cade su Vårde, in una procedura che ha visto lo studio legale Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners affiancare entrambe le parti. La partnership è stata cementata nel maggio scorso con l'ingresso del fondo Usa nel capitale di Borio Magiarotti, con una quota del 20%.

L'investimento è imponente: 250 milioni di euro. Il progetto prevede la realizzazione di un nuovo quartiere su una superficie di oltre 300mila metri quadrati, fra via Calchi Taeggi e via Bisceglie.

Il masterplan del progetto, affidato allo studio Mario Cucinella Architects (Mca), prevede 100mila metri quadrati di residenze, 30mila metri quadrati di uffici e 10mila metri quadrati di esercizi commerciali, immersi in un nuovo grande parco urbano di oltre 16 ettari, progettato dallo studio Michel Desvigne Paysagiste (Mdp).

La parte residenziale del progetto prevede un primo lotto di 524 abitazioni, suddivise in libere e convenzionate, che sarà organizzato lungo l'asse nord-sud. Tre le tipologie di edificio presenti: a logge, a terrazzi e a serre. Tutti gli edifici saranno caratterizzati da facciate scomposte. I palazzi più alti saranno collocati sul fronte che guarda alla città e le abitazioni partiranno dal secondo piano.

Al piano terreno, verso un boulevard di nuova realizzazione, saranno presenti le hall di ingresso e delle attività commerciali. Al primo piano troveranno spazio le aree comuni condominiali, che ospiteranno diversi servizi per gli abitanti: area living e cucina sociale, sala polivalente per feste, spazio di coworking, palestra, area gioco bimbi, area *smart delivery*



EDOARDO DE ALBERTIS

lockers, biblioteca degli oggetti e laboratorio di riparazione e riuso.

Le residenze verso il parco poseranno a terra, generando una sequenza di giardini privati; all'interno del parco si troveranno orti pedagogici, percorsi per lo sport, aree gioco e aree cani attrezzate.

I manager di Borio Magiarotti confermano che l'evoluzione del settore automotive sta incidendo sul settore immobiliare. «I box non si vendono più o quasi», nota De Albertis. «Per legge, però, dobbiamo realizzare un box per ogni appartamento. Ma le nuove generazioni considerano l'auto solo come un servizio, da utilizzare in caso di necessità». Pochi gli interventi in termini di viabilità e trasporti, dato che l'area è già ben servita. «Il boulevard è progettato per il transito di una nuova linea di autobus», racconta Stella. «Miglioreremo le piste ciclopeditoni esistenti, integrandole con tratti nuovi e completandone il sistema; il Comune realizzerà la pista di collegamento tra i vari parchi».



LE AREE DI BUSINESS

CREDITO FONDIARIO: UN'OFFERTA COMPLETA E INTEGRATA



INVESTIMENTI



SERVICING



PARTNER

*Your investment
and servicing partner*

www.creditofondionario.eu



SOSTENIBILITÀ E PREZZI ACCESSIBILI

Per ridurre al minimo le emissioni di anidride carbonica sarà adottato un sistema di teleriscaldamento e teleraffrescamento. Gli appartamenti saranno *smart home*, dotate di sistemi di domotica gestibili anche da remoto, via app. I principi di sostenibilità e l'economia circolare hanno costituito un punto fermo nella progettazione di SeiMilano. Stella definisce questi aspetti la "parte soft" dello sviluppo. Con Arup, una società che presta servizi professionali di ingegneria e design per ogni aspetto dell'ambiente edile, «abbiamo sviluppato un modello, improntato ai diciassette SDGs (sustainable development goals) delle Nazioni Unite». La filosofia di fondo, prosegue Stella, è dare vita a un quartiere e a un parco che «non siano un dormitorio, bensì un luogo attivo, attivato dalle persone. Per farlo intendiamo implementare una serie di servizi all'interno del nuovo quartiere sui quali stiamo lavorando con Planet Smart City, società che costruisce quartieri smart a prezzi accessibili nel resto del mondo». In materia di sostenibilità ambientale sono state individuate varie soluzioni per ridurre al minimo l'impatto: piante a bassa richiesta di acqua e manutenzione, bordo forestato a evoluzione naturale, orti pedagogici, panchine, illuminazione e cestini intelligenti, mobilità elettrica. Nel boulevard carrabile «ci saranno postazioni di ricarica delle auto elettriche». Ovviamente, sempre affiancata da Arup,

Borio Mangiarotti prevede di ottenere la certificazione LEED Gold (leadership in energy and environmental design) per gli uffici.

Il prezzo medio degli appartamenti di SeiMilano si aggirerà attorno ai 3mila euro al metro quadro, decisamente competitivo se paragonato alle quotazioni attuali del capoluogo lombardo. «È una media grezza», precisa De Albertis, «frutto delle due tipologie di prodotto, edilizia libera – che vede un prezzo indicativo di 3.200 euro – e convenzionata – attestata a 2.900 euro. Poi, naturalmente, ci sarà

UN CONCEPT
LEGATO AI
PRINCIPI DI
SOSTENIBILITÀ
AMBIENTALE,
SOCIALE ED
ECONOMICA



una diversificazione dei prezzi a seconda del piano e dell'affaccio». «Vista la qualità che stiamo cercando di imprimere al progetto», racconta De Albertis, «c'è un discreto entusiasmo: non abbiamo ancora aperto la campagna vendite, ma riceviamo un numero elevatissimo di

richieste».

L'avvio dei lavori è previsto a marzo dell'anno prossimo e dovrebbero completarsi nell'arco di trenta mesi. «Prevediamo di finire tra fine 2022 e metà 2023», dice Stella. L'attività di commercializzazione partirà immediatamente, affidata a Sigest



FINANCECOMMUNITY AWARDS

6^a Edizione

SAVE THE DATE
19.11.2020

ORE 19.15 • MILANO

Partners

CLEARY GOTTlieb

GT GreenbergTraurig
Santa Maria 

Legance
AVVOCATI ASSOCIATI

**+simmons
simmons**

#FinancecommunityAwards

Per informazioni: francesca.daleo@lcpublishinggroup.it • +39 02 84243870

per quanto riguarda la parte residenziale. «Cominceremo a vendere dal condominio più a nord», aggiunge Stella, «per poi procedere mano a mano con gli altri».

JLL ha il ruolo di advisor nella commercializzazione del prodotto retail e Colliers si occupa degli uffici.

Nel gennaio scorso la parte a uffici è stata ceduta per 100 milioni di euro a Orion European Real Estate Fund V, gestito da Orion Capital. L'acquirente è stato affiancato da Dentons in qualità di advisor legale. Secondo indiscrezioni, Colliers avrebbe già siglato un contratto per oltre

De Albertis, «ci saranno circa 3mila persone nel residenziale e circa 3mila nel centro direzionale»; insomma, tanti clienti potenziali. E infatti, «abbiamo già interessanti per le superfici medie». Del resto, la zona al momento è sprovvista di brand del food & beverage: spazi di crescita non mancano.

I manager di Borio Mangiarotti confermano che il dialogo con l'amministrazione cittadina è agevole: Palazzo Marino facilita i progetti di rigenerazione urbana, riservando corsie preferenziali sui tempi di approvazione. Ma non è certo

alle soluzioni in affitto, che verranno curate direttamente da Borio Mangiarotti. «Siamo in due diligence esclusiva con un grande operatore che vuole sviluppare un'offerta di appartamenti in affitto», rileva De Albertis. «È verosimile che per questo secondo lotto seguiremo uno schema tipo Orion», ovvero la cessione degli asset a un fondo.

Il mercato degli affitti, a Milano, è ancora in gran parte in mano ai privati, con tutte le distorsioni relative (vedi soprattutto i pagamenti in nero). Alcuni investitori – forti dei trend demografici



la metà dei volumi riguardanti la parte a uffici a un solo tenant; in altri termini, l'area diverrà il nuovo headquarter milanese di una multinazionale.

SeiMilano si propone come nuova destinazione appetibile per i brand del commercio al dettaglio: «A tendere», sottolinea

una novità: è il tratto comune ai piani di sviluppo urbano di cui ci stiamo occupando e ne abbiamo parlato in occasione di una tavola rotonda all'interno della *Financecommunity Week*. Da ultimo, il secondo lotto dello sviluppo residenziale sarà probabilmente riservato

e socio-culturali – stanno cominciando a industrializzare questo segmento, puntando innanzitutto sullo *student housing*. È probabile che l'offerta di residenze in affitto registrerà un'impennata nei prossimi anni: il mercato è vergine e la domanda non manca. 📈

CAMBIAMENTO CLIMATICO?

Ecco quanto ci investono i Paesi

di laura morelli

A dicembre si è chiusa a Madrid l'edizione 2019 della Cop25, l'annuale conferenza internazionale promossa dall'Onu sul clima, un tema sempre più connesso alle dinamiche dello sviluppo, che ha profonde ricadute in ambiti quali l'agricoltura, la sicurezza alimentare, la desertificazione e molto altro.

Della questione si parla molto, ma qual è il contributo effettivo che ciascun paese fornisce per la causa? A rilevarlo ci ha pensato l'Ocse, che ha stilato una classifica dei 15 principali paesi facenti parte del Dac, cioè il Comitato per l'aiuto allo sviluppo (Development assistance committee) interno all'organizzazione, ordinati per fondi destinati a progetti di cooperazione che hanno tra gli obiettivi principali o significativi l'adattamento o la mitigazione dei cambiamenti climatici (2017).

L'Italia e gli obiettivi climatici della cooperazione internazionale

Valore in milioni di dollari a prezzi costanti (2017)

	Obiettivo principale	Obiettivo significativo	Totale
2012	21,16	53,39	74,55
2013	21,96	55,47	77,43
2014	29,2	57,82	87,02
2015	175,18	81,37	256,55
2016	21,82	62,96	84,78
2017	136,14	153,62	289,76

Fonte: Ocse

Il nostro Paese negli ultimi anni ha aumentato le risorse per questo tipo di progetti. Nel 2015 i fondi stanziati dall'Italia in questi settori sono cresciuti notevolmente rispetto agli anni precedenti (+195% sul 2014) a circa 257 milioni di dollari. Nel 2016 però i fondi sono calati nuovamente per poi tornare a

crescere nel 2017 a 289 milioni di dollari complessivi. Nonostante questa crescita, il nostro paese rimane al tredicesimo posto tra i membri del Dac per spesa in progetti di cooperazione legati al clima, ancora molto distante da paesi come la Germania (6,7 miliardi) o la Francia (4,3 miliardi).

I paesi che investono di più nei settori climatici della cooperazione

Valore in milioni di dollari a prezzi costanti (2017)

	Obiettivo princip.	Obiettivo signific.	Totale
Giappone	131,27	7.051,00	7.182,27
Germania	3.070,89	3.653,71	6.724,60
Francia	4.233,62	70,81	4.304,43
Regno Unito	435,77	1.076,55	1.512,32
Stati Uniti	846,42	405,39	1.251,81
Norvegia	405,39	128,38	533,77
Paesi Bassi	59,2	661,35	720,55
Svezia	221,97	336,46	558,43
Canada	302,85	79,62	382,47
Belgio	92,19	261,1	353,29
Australia	40,95	304,42	345,37
Italia	136,14	153,62	289,76
Corea	59,65	184,91	244,56
Danimarca	70,2	118,26	188,46

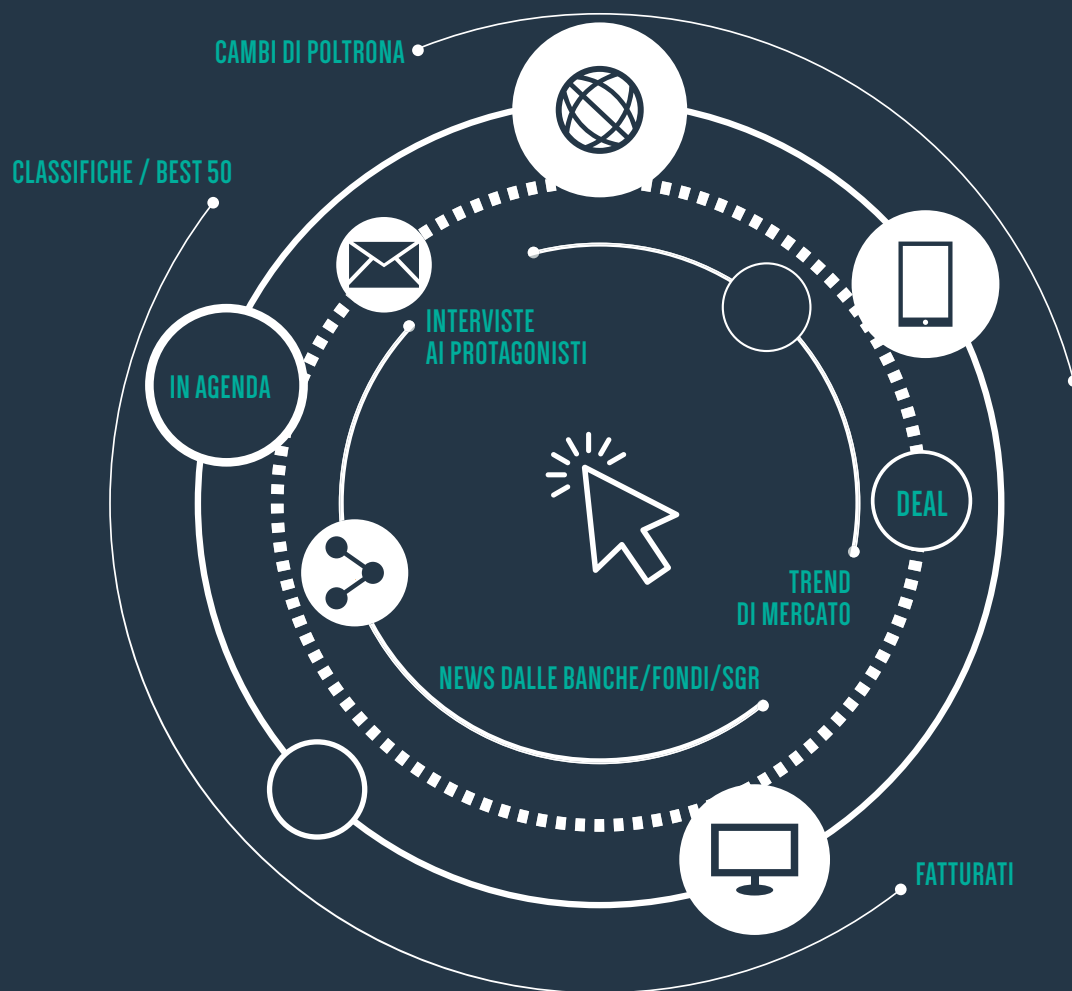
Fonte: Ocse

I riflettori sono ora puntati a livello europeo, con il piano European Green Deal presentato a dicembre dalla neo presidente della Commissione europea, **Ursula von der Leyen**. Il progetto prevede emissioni pari a zero al 2050, investimenti per 260 miliardi l'anno e 100 miliardi per le regioni vulnerabili. 🇪🇺



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



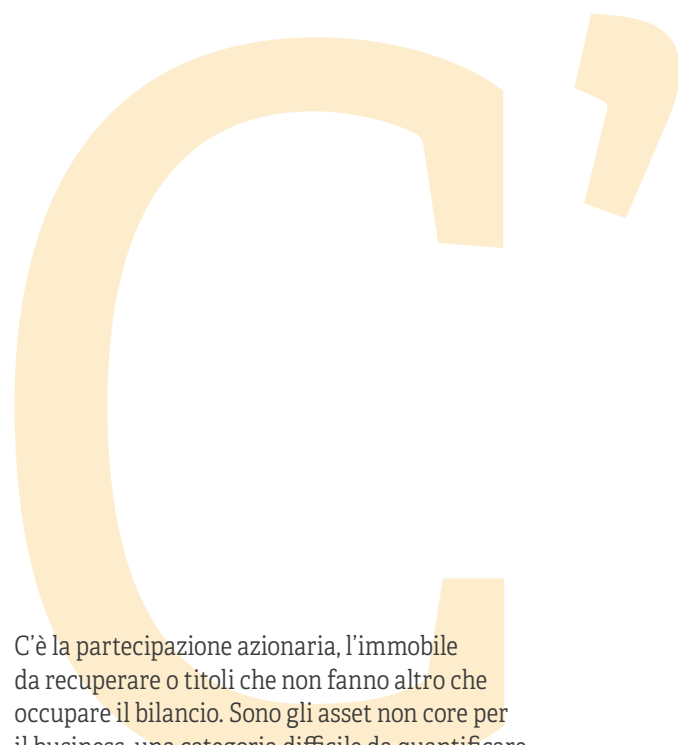
www.financecommunity.it



SUMMER+: risolvo problemi

La società rileva asset non core dalle aziende e li rivende con ritorni fino al 30%. A promuoverla un pool di professionisti fra cui la coppia Gregorio Gitti e Francesca Bazoli e l'economista Giulio Sapelli

di laura morelli



C'è la partecipazione azionaria, l'immobile da recuperare o titoli che non fanno altro che occupare il bilancio. Sono gli asset non core per il business, una categoria difficile da quantificare ma che di certo è presente nei bilanci della maggior parte delle corporate italiane, siano esse finanziarie (un esempio su tutti quello di Unicredit, che quest'anno ha ceduto in due colpi di mercato prima la quota in Fineco e poi quella in Mediobanca) o industriali, grandi o piccole. E in tempi di "razionalizzazione" come questi, disfarsi di questi asset per liberare risorse dal bilancio è diventata una pratica comune.

In questa "nicchia" di mercato che si inserisce Summer+, realtà fondata circa un anno fa da una decina di noti professionisti della finanza e dell'avvocatura - fra i quali il tandem **Gregorio Gitti** ed **Francesca Bazoli** e l'economista **Giulio Sapelli** - e che si appresta a quotarsi alla Borsa di Vienna.

NON CORE

Come spiega a *MAG* uno dei fondatori, **Fabio Palumbo**, volto noto della finanza romana e fra i fondatori della merchant bank Methorios Capital (poi liquidata), Summer+ rileva da banche, aziende e istituzioni finanziarie determinati tipi di partecipazioni che possono essere quote, immobili e altri asset, con due caratteristiche: producono un cash flow e soprattutto non sono utili per il business di chi li possiede. Target

TARGET DELLA SOCIETÀ SONO GLI ASSET ILLIQUIDI E LE SPECIAL SITUATIONS MA ANCHE CONTENZIOSI E AZIONI LEGALI, AL PARI DI UN LITIGATION FUND

della società sono gli asset illiquidi e le special situations ma anche contenziosi e azioni legali – al pari di un litigation fund -, crediti e in generale ogni tipo di asset che può essere scambiato con cash o quote liquidabili. Quanto ai settori, «guardiamo al manifatturiero, al real estate e all'industriale, che rappresentano nel complesso oltre il 40% del mercato delle non performing exposure», aggiunge. Nel radar ci sono anche gli unlikely to pay – in particolare «single name secured» - un bacino che da solo vale 73 miliardi di euro, stando al report di Banca d'Italia di settembre 2019.

Per fare un esempio, spiega Palumbo, «di recente abbiamo rilevato da un'importante azienda ospedaliera di Roma gli interessi sui crediti Inps, che per quell'azienda non sono performanti ma al contrario rappresentano solo un assorbimento di capitale».

Summer+ concentra l'attività in Italia, in particolare verso piccole e medie imprese, situate perlopiù al Sud, che rappresentano il 3,5% dei crediti delle banche, «ma non escludiamo di investire anche all'estero», spiega, guardando soprattutto ad Austria, Germania e Repubblica Ceca.

Nel complesso sono circa una decina gli equity partner della società. Oltre a Palumbo e Sapelli, che è anche presidente, fanno parte del team l'avvocato giuslavorista **Giuseppe Sigillò Massara**, **Fabio Stupazzini**, **Nicola Festa**, il presidente di Igeam **Michele Casciani** e **Francesco Franconi**. La coppia Bazoli/Gitti sarà boardwalk member, farà cioè parte dell'azionariato ma non del board. «Siamo un team di professionisti con competenze diversificate, dal real estate al fiscale, passando per il debt capital market, il giuslavoro e il bancario. Qualità che servono per la fase successiva all'acquisto della partecipazione, cioè la lavorazione», dice Palumbo.

RITORNI FINO AL 30%

Una volta acquistate queste partecipazioni, il team svolge l'attività di principal, cioè ci lavora - «cerchiamo di estrarre il massimo del valore» - e poi le rivende sul mercato con ritorni che per la società

si aggirano sul 25-30%, in linea con quelli del mercato britannico e con la rischiosità dell'investimento.

Nell'ultimo anno e mezzo Summer+ ha investito 12,5 milioni di euro in quattro operazioni in settori diversi quali il retail farmaceutico, il previdenziale, il sanitario e una partecipazione sull'Mta. In pipeline adesso ci sono dalle cinque alle dieci operazioni per un valore di 50 milioni. Risorse che arriveranno in parte dalla quotazione alla Borsa di Vienna, prevista per il primo trimestre 2020. In Ipo, Summer+ punta a raccogliere dagli 8 ai 10 milioni di euro in aumento di capitale, con un flottante del 15-20% e una valutazione di 50 milioni post-Ipo. Altra parte delle risorse verrà da co-investitori, solitamente realtà specializzate in quel settore. «Dipenderà dal deal», dice Palumbo.

IN PIPELINE ADESSO CI SONO DALLE CINQUE ALLE DIECI OPERAZIONI PER UN VALORE DI 50 MILIONI. RISORSE CHE ARRIVERANNO IN PARTE DALLA QUOTAZIONE ALLA BORSA DI VIENNA, PREVISTA PER IL PRIMO TRIMESTRE 2020

Si tratta di un business di nicchia, che a oggi in Italia viene svolto da divisioni di grandi gruppi bancari, a seconda delle esigenze dei clienti, e in una certa misura da boutique, fra le quali ad esempio CdR Advance Capital. Più sviluppato è invece, neanche a dirlo, negli Stati Uniti e in Uk, dove sul mercato sono presenti fra le altre Volvere plc, quotata all'Lse e con ricavi a dicembre 2018 per 18,34 milioni di sterline, Epe Special Opportunities Plc, anch'essa quotata alla borsa di Londra, e Yieldstreet negli Usa.

Come spiega Palumbo, sono almeno due le caratteristiche di questo tipo di mercato. In primo luogo la diversificazione: «Cerchiamo di variare il più possibile la tipologia di asset che acquistiamo per mitigare il rischio». Secondo, proprio in virtù della diversificazione, «in questo mercato è difficile realizzare tanti deal, perché sono singoli titoli che vanno lavorati e perciò richiedono tempo e risorse, e quelli realizzati avranno dimensioni e tempistiche diverse».

Summer+ nasce dall'esperienza di Spring+, società di consulenza finanziaria e aziendale che svolge attività di supporto alle aziende nell'accesso al debito, in particolare sul mercato. ■



CREDITI DETERIORATI, LE PULIZIE NON SONO FINITE

Dal 2015 le banche italiane hanno ceduto non performing exposures per oltre 200 miliardi. Secondo un report di PwC, però, il lavaggio dei bilanci non si è concluso. Focus sugli Utp

Le banche hanno ripulito i bilanci dalle non performing exposures (npe), mettendosi alle spalle gli anni bui.

È quanto emerge dal report di PwC dal titolo pinkfloydiano *Another brick in the wall*, pubblicato alla fine del 2019.

Negli ultimi quattro anni, sottolinea la società di consulenza, i volumi lordi di npe sono diminuiti significativamente, da un picco di 341 miliardi di euro a fine 2015 a 165 miliardi a giugno 2019. Grazie alle numerose operazioni di cessione, si sono più che dimezzate le sofferenze, passate da 200 a 88 miliardi. Oltre 200 miliardi di npe lorde sono state oggetto di cessione dal 2015 a oggi, di cui circa 69

miliardi perfezionati tramite cartolarizzazione con garanzia pubblica (gacs).

Secondo le previsioni di PwC, il 2019 è andato in archivio con transazioni di npe pari a circa 38 miliardi. E il trend dovrebbe proseguire nei prossimi due-tre anni. Tra l'altro, il report indica la possibilità che le banche ricorrano ai cosiddetti jumbo deals, ovvero operazioni di grandi dimensioni, soluzioni di sistema.

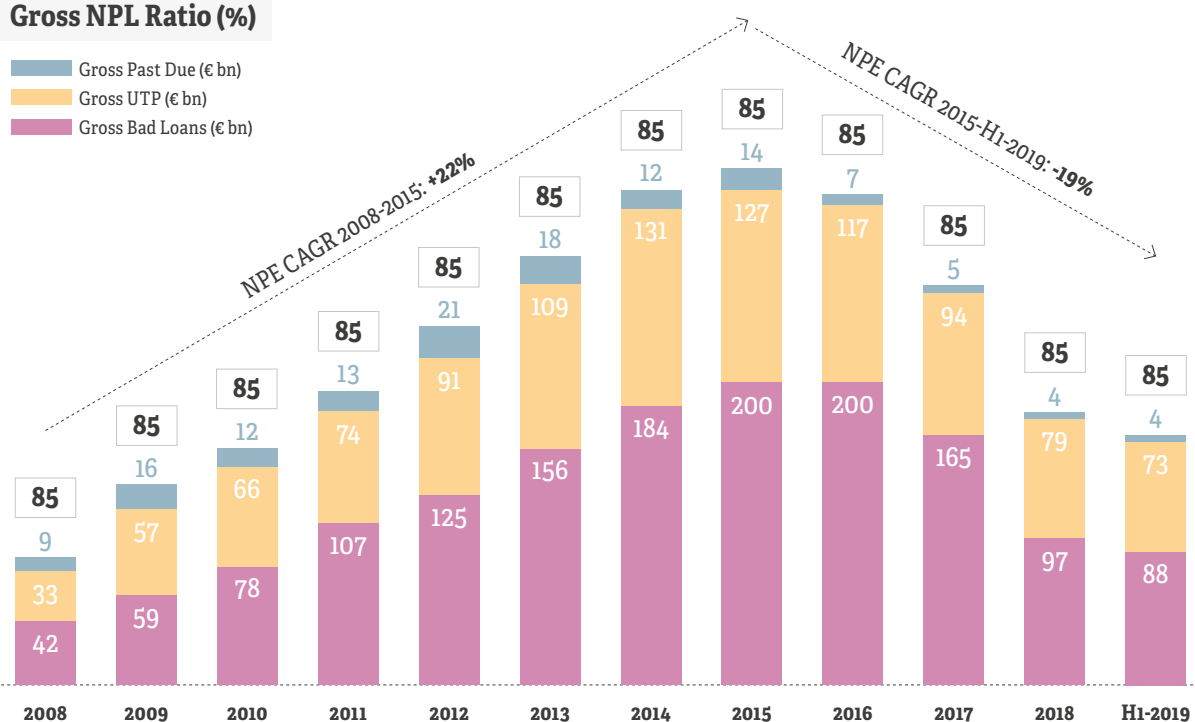
PwC prevede, in particolare, che i jumbo deals si verifichino negli unlikely-to-pay (utp), seguendo la strada tracciata da Intesa Sanpaolo con l'accordo con Prelios.

«Il trend dei volumi delle transazioni npl porta molti a domandarsi cosa ci si possa aspettare da un mercato che ha segnato il livello più basso degli ultimi tre anni e che per la prima volta dal 2013 ha registrato un calo rispetto all'anno precedente», nota **Pier Paolo Masenza**, financial services leader di PwC. «Bene, a nostro avviso, più di quanto potrebbe sembrare».

Per quanto molto sia stato fatto, lo npe ratio aggregato delle banche italiane (8,7%) resta ancora superiore di quasi tre volte la media Ue (3%). Di

Gross NPL Ratio (%)

■ Gross Past Due (€ bn)
■ Gross UTP (€ bn)
■ Gross Bad Loans (€ bn)



Fonte: PwC analysis su Banca d'Italia "Banche e istituzioni finanziarie: condizioni e rischiosità del credito per settori e territori", Settembre 2019



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

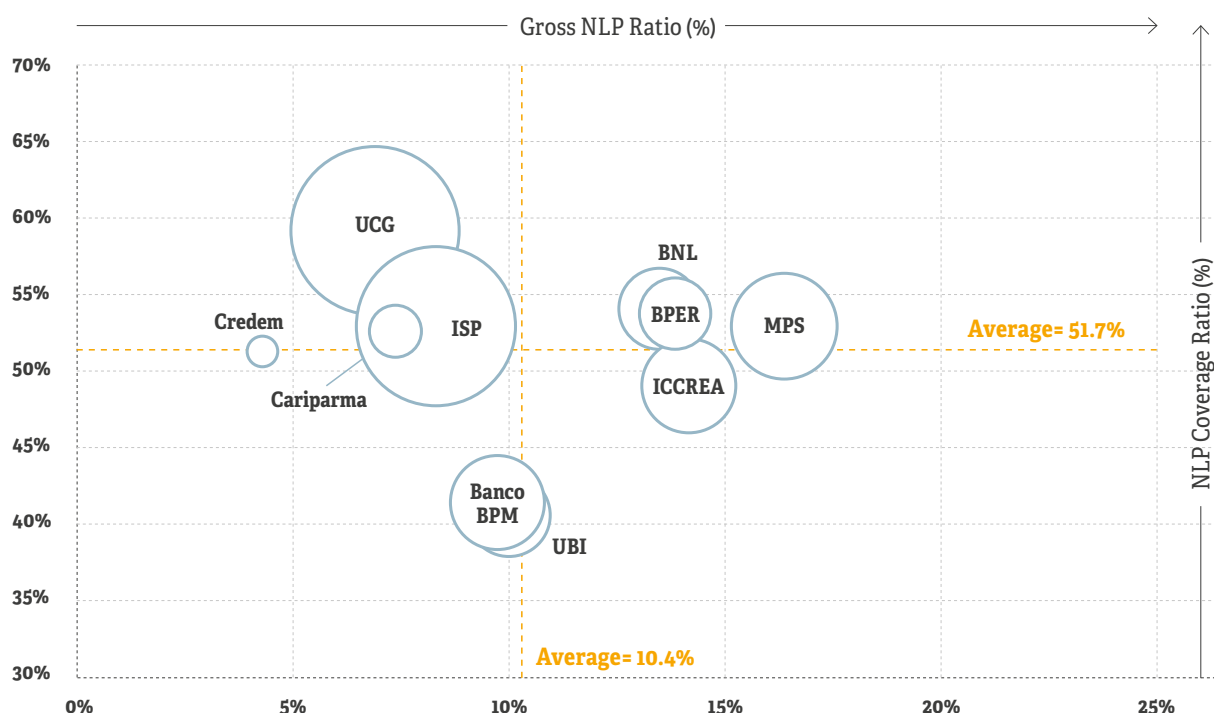
Seguici su



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

Cerca MAG su





Fonte: PwC analysis on financial statements and analysts' presentations. Data affected by different write-off policies. Totals as simple average of ratios.
Note: data of BNL as of YE-2018

conseguenza, i prossimi anni vedranno altre cessioni.

«Il rinnovo della gacs continuerà a favorire la vendita degli npl», spiega **Gabriele Guggiola**, regulatory deals leader di PwC, «così come dimostrato dalla significativa pipeline di operazioni in fase di strutturazione, a cui stanno lavorando alcuni primari istituti di credito italiani, mentre sempre più sgr di nuova costituzione si stanno specializzando nell'acquisto e nella gestione di crediti utp. D'altronde, l'appetito degli investitori per non core e non performing assets non manca».

Gli utp, ribadisce PwC, costituiscono la nuova frontiera dell'industria, relativamente ancora inesplorata (ne abbiamo parlato diffusamente nel [numero 124 di MAG](#)). E i player delle transazioni saranno sgr e challenger banks, strutture in grado di erogare nuova finanza senza particolari vincoli e di guidare il turnaround delle aziende.

Nel 2019, a fine novembre, si sono verificate transazioni di utp per un controvalore di 4,2 miliardi (in termini di gross book value). Nel report viene indicata una pipeline di progetti pari a 8,8 miliardi, ovvero la cessione degli incagli di Mps (7

miliardi), Project Dawn di Unicredit (1 miliardo) e la dismissione di un portafoglio misto (npl e utp) del Credito Valtellinese (800 milioni). A ciò si sommano le operazioni in corso: Sandokan 2 di UniCredit (2 miliardi) e Project Hydra di Carige (3,360 miliardi). Complessivamente, a breve dai bilanci delle banche usciranno utp (anche se in alcuni deal c'è una componente di sofferenze) per 14,3 miliardi.

Da un punto di vista regolamentare, l'ultimo aggiornamento relativo al calendar provisioning della Bce ha esteso le tempistiche per la copertura integrale dei crediti deteriorati, da due a tre anni per gli unsecured e da sette a nove per i crediti secured. L'impatto del nuovo regolamento 630/2019 sarà strettamente legato al trend delle nuove erogazioni e dei flussi di npe.

«Tutto ciò senza dimenticare che gran parte dei 200 miliardi di npl venduti dalle banche negli ultimi cinque anni deve essere ancora recuperata da servicer e investitori», aggiunge Masenza.

«In tale contesto, prevediamo che il mercato secondario possa incrementare la quota in termini di volumi di transazioni, conquistando lo spazio che non è finora riuscito a ritagliarsi». (m.g.)



La rubrica Legal Recruitment by legalcommunity.it registra questa settimana nove posizioni aperte, segnalate da otto studi legali: Bresner Cammareri; Cernelutti Studio Legale Associato; Ferrari Pedeferri Boni; Grimaldi Studio Legale; Hogan Lovells; Rucellai & Raffaelli; Russo De Rosa Associati; Studio Legale Sutti.

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

Le practice di competenza comprendono: **fling e prosecution, real estate, commerciale, fallimentare, m&a, corporate, amministrativo, contenzioso civile, societario, tributario, contabilità.**

Per future segnalazioni scrivere a:
francesca.daleo@lcpublishinggroup.it

BRESNER CAMMARERI

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Laureando/a o neolaureato/a

Area di attività. Dipartimento di filing e prosecution

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Lo studio è alla ricerca di un/a laureando/a o di un/a neolaureato/a (massimo 25 anni e con non più di sei mesi di esperienza) da inserire nel dipartimento di filing e prosecution. Per i neolaureati il voto di laurea deve preferibilmente essere pari o superiore a 105/110. L'attività consisterà prevalentemente nella redazione di corrispondenza da intrattenersi con clienti, uffici marchi e brevetti e colleghi esteri in relazione al mantenimento e alla gestione di diritti di privativa. La risorsa dovrà anche occuparsi del deposito delle privative, della prosecuzione delle stesse e della gestione di opposizioni e di azioni di invalidazione/cancellazione. Costituisce titolo preferenziale la conoscenza del diritto industriale. Sono richieste buone capacità relazionali, serietà, intraprendenza, precisione e predisposizione al lavoro in team, oltre a un'ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata

Riferimenti. Si prega di inviare il CV, unitamente ad una breve lettera di presentazione, all'indirizzo e-mail emanuele.cammareri@bcip.it

CARNELUTTI STUDIO LEGALE ASSOCIATO

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Associate, 1/2 anni pq

Area di attività. Real estate

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il candidato deve aver maturato esperienza in ambito real estate in un primario studio legale italiano o internazionale. Voto di laurea richiesto: 110/lode ovvero 110. È 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

FERRARI PEDEFERRI BONI

Sede. Milano

Posizione aperta 1. Praticante

Area di attività. Diritto commerciale, diritto fallimentare, m&a

Numero di professionisti richiesti. 2, una figura per la sede di Milano e una per la sede di Trieste

Breve descrizione. Conoscenza avanzata della lingua inglese indispensabile. Pregressa esperienza annuale in uno studio legale preferibile

Riferimenti. info@fpblegal.com
www.fpblegal.com

GRIMALDI STUDIO LEGALE

Sede. Roma

Posizione aperta 1. Mid level associate

Area di attività. Corporate

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Per la nostra sede di Roma 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). Richiesto voto di laurea da 105 in su, capacità di lavorare in team e conoscenza della lingua inglese

Riferimenti. Francesco Sciaudone. I candidati possono inviare il CV e lettera di presentazione a epucci@grimaldilex.com indicando nell'oggetto della mail "Mid Corporate"

HOGAN LOVELLS

Sede. Roma

Posizione aperta 1. Stagiaire

Area di attività. Dipartimento di diritto amministrativo

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Siamo alla ricerca un giovane professionista per potenziare il team di diritto amministrativo, sede di Roma. Il/la candidato/a ideale è un/una neolaureato/a preferibilmente con tesi in diritto amministrativo, votazione minima 105/110. La conoscenza fluente dell'inglese è requisito indispensabile: eventuali esperienze formative e/o professionali svolte all'estero

saranno positivamente valutate

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

Careers.Italy@hoganlovells.com e allegando lettera motivazionale, curriculum vitae e autocertificazione degli esami sostenuti con relativa votazione includendo specifico riferimento all'annuncio (ADMIN_stagiaire_RM)

Sede. Roma

Posizione aperta 2. Associate NQ – 2/3 PQE

Area di attività. Dipartimento di diritto amministrativo

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Il/la candidato/a ideale è un professionista che abbia appena conseguito l'abilitazione da avvocato o che abbia un anno di esperienza successiva a tale abilitazione, in ogni caso con almeno quattro anni di attività nel settore (incluso il periodo di pratica forense) e che possieda specifiche competenze nel campo di diritto amministrativo, anche giudiziale. Saranno particolarmente considerate le esperienze in materia energy regulatory, diritto ambientale e degli appalti pubblici, maturate in studi legali italiani specializzati o studi legali internazionali. L'ottima conoscenza della lingua inglese è requisito indispensabile

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

Careers.Italy@hoganlovells.com con curriculum vitae e lettera di presentazione includendo specifico riferimento all'annuncio (ADMIN_Associate_RM)

RUCELLAI & RAFFAELLI

Sede. Roma

Posizione aperta 1. Neolaureata/o pratica forense

Area di attività. Contenzioso civile

Numero di professionisti richiesti. 1

Breve descrizione. Lo studio legale Rucellai e Raffaelli sta ricercando per la sede di Roma, con inserimento immediato, un brillante neolaureato/a in Legge da avviare alla pratica forense in ambito civile.

La risorsa si occuperà, sotto la direzione dell'avvocato di riferimento, della redazione di atti giudiziali e della stesura e revisione di contratti in materia civile, societaria, commerciale, antitrust e

di curare tutti gli adempimenti telematici e pratici relativi al processo civile. Il/la candidato/a ideale è un/a neolaureato/a col massimo dei voti, possiede un'ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata e uno spiccato interesse per il diritto civile e la procedura civile

Riferimenti. m.rosato@rucellaieraffaelli.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

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, 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



BARTOLINI
L'UOMO DELLE **STELLE**

PANARELLO
LA DINASTIA DEL DOLCE
COMPIE 135 ANNI

BAGNA CAÔDA
chiama **BARBERA**

I fratelli **ESCALANTE**
e **FLORA**

L'asso pigliatutto della ristorazione è lo chef imprenditore per antonomasia. Il professionista toscano ha due mantra, territorio e persone, in cui investe moltiplicando il business

BARTOLINI L'UOMO DELLE STELLE

di francesca corradi

© paolo chiodini

Chef e imprenditore. Da quest'anno, nel novero dei maestri di cucina trisellati con il ristorante al Mudec. **Enrico Bartolini** ha l'headquarter a Milano, dove nascono le idee e i progetti che poi vengono trasferiti negli altri ristoranti che ruotano attorno alle idee e ai progetti: dal Glam di Venezia, da novembre due stelle Michelin, al Casual Ristorante di Bergamo Alta, e poi la Trattoria Enrico Bartolini di Castiglione della Pescaia e la Locanda del Sant'Uffizio in provincia di Asti. Forse non esiste una formula per il successo, ma intuito, pianificazione e un po' di disciplina lo hanno portato a essere il più stellato d'Italia.

Bartolini è un "cacciatore di professionisti" della ristorazione, da **Remo Capitanéo** a **Donato Ascani**. Lo chef scova, in Italia e all'estero, giovani talentuosi che portino avanti un progetto collettivo e a lungo termine e a cui dà tutti gli strumenti per emergere. Non è da trascurare l'intuito nel trovare location più uniche che rare in cui investire.



MARIO CAPITANEO, ENRICO BARTOLINI, REMO CAPITANEO

© paolo chiodini

»»»

Lauretana, da sempre
la mia acqua di benessere.
A casa come al ristorante.

Claudio Marchisio per Lauretana

Acqua Lauretana è la più leggera d'Europa.
Le nuove forme della bottiglia firmata Pininfarina, ancora più eleganti e delicate, rendono unica l'esperienza nei luoghi dell'alta ristorazione, in Italia e all'estero.
L'innovativa etichetta arricchisce di splendore la bottiglia, grazie a giochi di luce e trasparenze, che valorizzano l'acqua come puro dono della natura, che non altera i sapori dei cibi, esaltandoli.

LAURETANA®

L'acqua più leggera d'Europa

14	1,0	0,55
residuo fisso in mg/l	sodio in mg/l	durezza in °f

Segui la leggerezza



www.lauretana.com

Design
pininfarina



A febbraio 2019, è stato inoltre arruolato dal gruppo assicurativo tedesco Allianz per ridefinire la cucina dei due ristoranti nel relais & châteaux del Chianti Classico – Il Poggio Rosso e l'Osteria del Grigio – e ha una quota nel concept di ristorazione Pandenus, realtà che nel tempo è diventata, a Milano, il punto di riferimento per la colazione e l'aperitivo, di cui cura in parte anche l'offerta ristorativa.

Da poco incoronato miglior chef imprenditore 2019, durante i [Foodcommunity Awards](#), ha raccontato a MAG la strategia di business e i nuovi progetti che lo vedono protagonista, a cominciare dall'hotellerie, rivelando, inoltre, l'arrivo di due nuovi chef nel team.

Dicono che una stella in più o in meno faccia la differenza nel business. Lei che ne ha otto, cosa ne pensa?

Sono fiero di aver riportato tre stelle nel capoluogo lombardo e, in generale, essere sulla Guida Michelin è una grande pubblicità per ogni ristorante. Dal mio punto di vista, per ciò che riguarda il ristorante Enrico Bartolini al Mudèc è accaduto quello che desideravamo da



**È ACCADUTO
CIÒ CHE
DESIDERAVAMO
DA ANNI,
OVVERO
OSPITARE
CLIENTI CHE
VOGLIONO
CELEBRARE
IL PRANZO,
NON SOLO LA
CENA, E VIVERE
UN'ESPERIENZA**

anni, ovvero ospitare clienti che vogliono celebrare il pranzo, non solo la cena, e vivere un'esperienza. Persone che si fanno decine se non centinaia di chilometri per raggiungere una destinazione e mangiare in un determinato posto, al di là di cosa c'è intorno. Le stelle, però, in generale, alzano anche le aspettative dei clienti che, di fatto, sono le uniche persone che ti possono licenziare: abbiamo appena rifatto la sala del tristellato, in anticipo rispetto ai piani.

Dopo il Devero di Cavenago perché ha scelto di spostare il ristorante a Milano?

È la città, in questo momento, più facile per comunicare la mia cucina. Ha un'attività di moda e cultura che coinvolge il quartiere in cui si trova il ristorante. Il capoluogo lombardo è un fermento, è creatività, grazie anche ai molti colleghi che stanno facendo un lavoro egregio nella proposta gastronomica.

Come funziona il business della ristorazione?

Chi lavora in questo settore deve ragionare quattro anni in anticipo e, di conseguenza, aspettare altrettanti anni per vedere i frutti degli investimenti e far rientrare le spese. Credo, inoltre, che la cucina non debba essere raccontata a livello né di qualità né di fatturato.

Qual è la differenza tra Italia ed estero?

Sicuramente le tasse, quelle italiane sono tra le più alte in Europa e nel mondo. Ciò che incide di più in questo settore è senza dubbio il costo del personale, avere un'attività che non è in negativo lo reputo già un successo. All'estero mi sentirei, con la mia cucina, di dover in qualche rappresentare l'italianità, che non si può improvvisare. Mi reputo più bravo nell'innovazione che nella tradizione.

Quanto conta avere un gruppo finanziario alle spalle?

Personalmente non l'ho mai avuto e credo sia solo uno dei tanti strumenti di sviluppo che uno chef imprenditore ha a disposizione. Io, per esempio, ho sempre

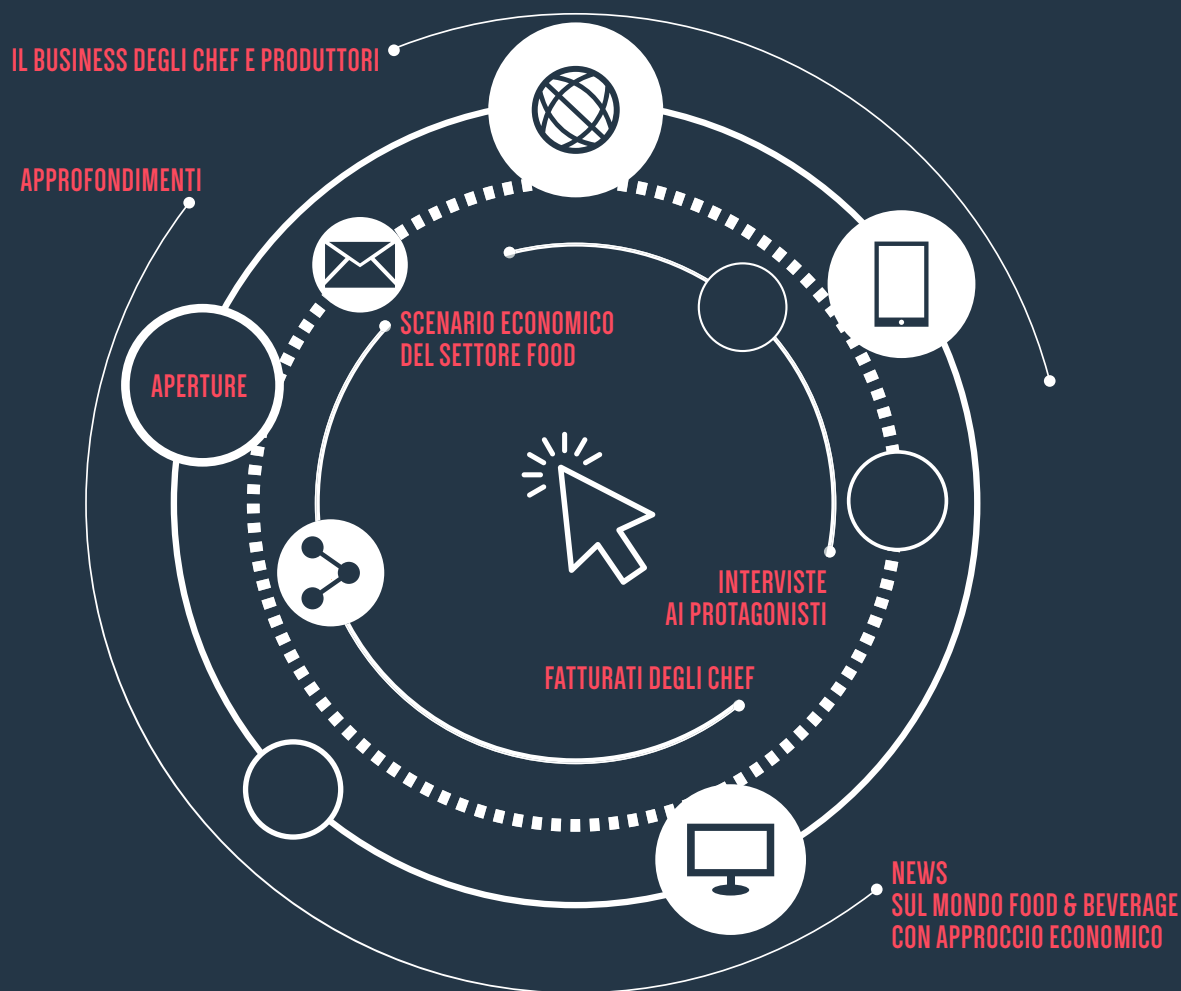


RISTORANTE CASUAL



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



GLAM - PALAZZO VENART



DONATO ASCANI



CHI LAVORA IN QUESTO SETTORE DEVE RAGIONARE QUATTRO ANNI IN ANTICIPO

scelto la via dei finanziamenti bancari perché, soprattutto ultimamente, costa meno e non vincola nelle scelte. Quando si decide di far entrare nel capitale un gruppo è fondamentale avere una certa complicità e visione delle cose, altrimenti è un fallimento annunciato. Non nascondo che sono molto corteggiato ma non mi sono mai riconosciuto nel modo in cui operano i gruppi: non è una filosofia che mi appartiene quella di investire e poi, nel momento più proficuo, sfilarmi e vendere traendone guadagno.

Qual è la sua strategia nella ristorazione?

Il mio obiettivo è concentrarmi su ogni singolo progetto che deve mettere al centro il territorio e il talento.

Cioè?

Da un lato, ogni luogo è una destinazione ed è giusto che emerga, anche attraverso la ristorazione. Oggi ho la fortuna di operare in luoghi di una bellezza pazzesca, molto spesso sono storici o d'epoca, in cui è necessaria un'integrazione con spirito conservativo, ovvero offrire un beneficio moderno senza rovinare. Dall'altro lato, è necessario l'entusiasmo e l'investimento in professionisti che conducano un progetto facendone emergere il talento. L'importante è mettere a fuoco: ogni persona ha bisogno del suo spazio. Per il mio team cerco professionisti non pieni di ego ma con la volontà di perfezionarsi.

Cosa andrebbe fatto prima di investire nella ristorazione?

Sicuramente un'analisi sulla sostenibilità culturale e domandarsi: "riuscirò in questo territorio e con questo locale a convincere delle persone e far sì che credano nel mio concetto di cucina?".

Qual è l'errore più comune?

Oggi, molto spesso, le imprese del food sono finanziate da persone ricche che investono molto più nel design che nella cucina. Dovremmo essere più severi e meno frivoli per stare in serie A.

Il nostro Paese ha una marcia in più?

Sì, ci sono professionisti che hanno fatto, per tutta la vita, una cosa bene, dal vino alla pasta. Nel mondo siamo riconosciuti proprio per questa specializzazione e attenzione nei prodotti. Dal punto di vista della ristorazione, poi, abbiamo cose uniche, a cominciare dalla cucina di pesce: in altri Paesi, infatti, non esiste la varietà di esemplari che abbiamo la fortuna di avere nei mari italiani e soprattutto la quantità di ricette dedicate. Sulle carni, invece, nonostante la cultura pazzesca per i quarti anteriore, il quinto quarto e la recente specializzazione sugli allevamenti avicoli e ovini, la ricchezza in tipologie e qualità non è ancora emersa: la golosità di altre carni, come quelle sudamericane, ha avuto la meglio.

ÉGALITÉ

La boulangerie-café
più cool in città!

egalitemilano.it

#egalitemilano

DOVE SIAMO

Via Melzo, 22
20129 Milano
Porta Venezia

CONTATTI

+39 02 83 48 23 18
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



MUDEC - STAFF

© paolo ciordini

I suoi ristoranti sono tutti al Nord, c'è qualche possibilità di vederla al Sud?

La lontananza rende malinconici. Il fatto di non avere attività nel Centro-Sud è una scelta puramente logistica: voglio poter essere, in poche ore, dove c'è bisogno di me.

Cosa pensa delle consulenze?

Le ho fatte ma ora dico no. Com'è vissuta oggi la consulenza francamente non mi fa impazzire. Per me significa rendere servizi che non rispecchierebbero la mia filosofia al 100%. Mi riconosco delle buone qualità gestionali ma a casa mia. E poi, sinceramente, non c'è un ritorno d'immagine ed economicamente non sono così vantaggiose: il consulente incassa il 50%, l'altra metà se ne va in tasse e in più il mio tempo non sarebbe ripagato abbastanza.

Ci sono però degli esempi vincenti...

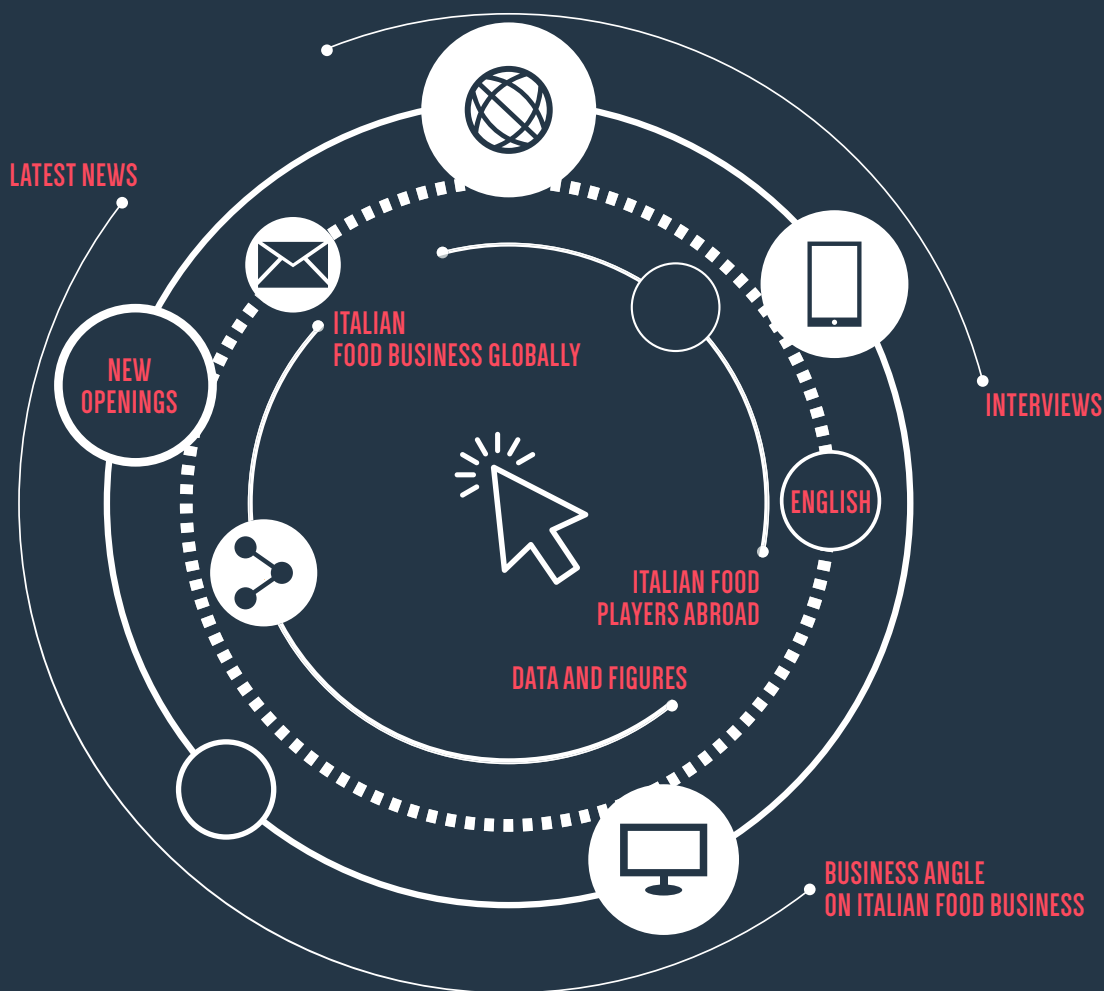
Sì, come quelli tra Niko Romito e collezione Bvlgari Hotels & Resorts a Dubai, Pechino, Shanghai e Milano. Ho grande stima per questo connubio, affiatamento e sintonia hanno permesso allo chef abruzzese di portare nel mondo,





FOODCOMMUNITYNEWS

The first digital information tool focusing on the activities
of the Italian food & beverage players abroad



Follow us on



www.foodcommunitynews.com

in maniera vincente, la cucina italiana, attraverso una grande catena alberghiera.

Quanto conta la cultura in cucina?

Se non c'è è un pasticcio. Dalla pasta all'olio, i prodotti devono essere raccontati. Così come si devono conoscere le storie intorno ai piatti, i luoghi, la psicologia e l'aspetto nutrizionale di ogni singolo alimento. Oggi, inoltre, il discorso è un po' più ampio e si parla di plastica e integrazione. E a tavola, i nostri clienti, parlano d'affari e chiudono accordi.

A proposito di questo, gli chef fanno da cassa di risonanza...

Sì, devono essere autorevoli e fare attenzione al messaggio che veicolano. Quando tutto funziona è più facile, per uno chef, parlare di cultura, come fa Massimo Bottura da cui ci si aspetta una direzione su un determinato tema.

Come sceglie i collaboratori?

Mi faccio dire da chi ci ha lavorato se hanno talento, disciplina, qualità umana e, in più, devo percepirne il potenziale.

Ha selezionato bene ultimamente...

Sì, Donato Ascani è una bomba di energia: tra tutti i professionisti che lavorano con me è quello che in questo momento sta performando di più. Anche la Michelin l'ha premiato con la seconda stella. Anche su Gabriele Boffa, resident chef del Ristorante Locanda del Sant'Uffizio, ho aspettative enormi.

Nel ristorante Casual invece cos'è successo?

Lo chef Alex Manzoni ci ha appena lasciati per seguire un percorso professionale: sono sicuro farà una carriera spettacolare perché è bravo a esprimersi con una personale idea di cucina. Lo ammiro molto ma nel mio gruppo ho bisogno di persone che portino avanti un progetto collettivo e a lungo termine. Per questo motivo, anche dal punto di vista contrattuale, stiamo studiando degli accordi più restrittivi per dare un'importanza e un peso alla



grandezza del percorso condiviso. Voglio che considerino il luogo in cui operano non di Enrico Bartolini ma "nostro", che sia per loro una casa in cui vengono rispettati per il ruolo che ricoprono.

Per l'ultimo progetto, in ordine temporale, ha affidato la cucina a uno chef colombiano...

Sì, non guardo la provenienza ma l'attitudine. Lo chef Juan Camilo Quintero, classe 1989, cura la ristorazione di Borgo San Felice. Tra pochi giorni entreranno in famiglia due nuovi chef, uno all'Andana della famiglia Moretti, l'altro al Casual al posto di Alex Manzoni.

Sa già dirci chi saranno?

No, perché non ho ancora chiuso gli accordi ma probabilmente uno dei due non è italiano.

Progetti per il 2020?

Curare la ristorazione dell'hotel del Gruppo Una, che a partire dalla seconda metà del 2020 aprirà i battenti nel quartiere di Porta Nuova, a Milano. 🍷



PANARELLO:

LA DINASTIA DEL DOLCE
COMPIE
135 ANNI

Dal pandolce al cannoncino, nel 2020 il brand ligure di pasticceria, alla quarta generazione, punta sull'internazionalizzazione: dagli Stati Uniti al Medio Oriente

di francesca corradi



Nato a Genova nel 1885, il marchio Panarello sbarca a Milano negli anni Trenta, città da cui inizia l'ascesa nella settore della pasticceria. In 135 anni, ha saputo adottare moderne strategie aziendali in armonia con i valori familiari.

La realtà, alla quarta generazione, ha raggiunto i 13,5 milioni di euro di fatturato, di questi oltre il 65% nei tredici negozi monomarca. A contraddistinguere il percorso di crescita della realtà dolciaria è la capacità d'innovare.

L'ingresso nel mercato dei dolci confezionati, negli anni Settanta, segna la svolta del brand consacrata tre anni fa con l'avvio di un percorso

di digitalizzazione. La realtà imprenditoriale italiana, [Best practice brand storico al Save the Brand 2019](#) grazie all'investimento in ricerca e sviluppo e all'estensione della gamma delle linee tradizionali e dei prodotti *gluten free*, ha deciso di puntare sull'export e su nuove aperture.

Con 120 dipendenti, due stabilimenti di produzione del prodotto confezionato, di cui uno convertito nel 2014 a produzione interamente *gluten free*, Panarello nel 2019 è arrivata a produrre circa 800 tonnellate di prodotto, di cui un quarto artigianale.

«La coerenza, nel tempo, delle ricette storiche è ciò che contraddistingue fortemente l'azienda e ha reso sostenibile il valore dell'artigianalità. Sono ricette basate su principi di selezione delle migliori materie prime, tra questi il lievito madre, lo stesso dal 1885», commenta

Chiara Carrara, marketing manager di Panarello.

Panarello ha «un business sano e sostenibile, con ricavi pari a circa 13,5 milioni di euro, di cui più del 65% registrato nei tredici negozi monomarca», afferma la professionista. I punti vendita di proprietà, per il momento, sono tutti al Nord e si dividono tra due regioni: la Liguria e la Lombardia. Ci sono cinque punti vendita a Genova, sei a Milano e due in riviera di Levante, a Rapallo e Chiavari.

Mentre i prodotti artigianali, sfornati quotidianamente, sono dedicati esclusivamente alle pasticcerie di proprietà, quelli confezionati si trovano nei canali della distribuzione moderna,



135 ANNI DI STORIA

1885

FRANCESCO PANARELLO
APRE IL PRIMO NEGOZIO
A GENOVA

1935

PANARELLO APRE
IL PRIMO NEGOZIO
A MILANO

Anni '70

ENTRA NELLA GDO
CON I DOLCI
CONFEZIONATI

2017

DIGITALIZZAZIONE

principalmente nel Nord Italia. «I prodotti Panarello riescono ad andare anche oltre confine in negozi specializzati e, con la linea di prodotti senza glutine, in tutta Italia attraverso un partner nel canale farmaceutico», sottolinea Carrara.

L'azienda ha vissuto un ulteriore slancio nel 2017. «In questi anni abbiamo investito nel digital puntando sull' e-commerce, il presidio dei social media e la

tecnologia di realtà aumentata che ha riguardato la linea dei Biscotti del Lagaccio», conferma l'azienda. Panarello, nell'anno appena trascorso, ha investito, inoltre, nel rifacimento e l'ammodernamento di tutti i siti produttivi.

Presidiare il territorio con l'inaugurazione di nuovi punti vendita è il primo ma non l'unico obiettivo del brand del dolce: «Per

essere *up to date* effettueremo il restyling di alcuni punti vendita storici, già in parte avviato nel 2019, proseguiremo nell'ammodernamento dei siti produttivi e nel percorso di internazionalizzazione», afferma Carrara. Ma c'è anche il capitolo export, Panarello ha in programma di avviare partnership locali in Paesi selezionati, come Stati Uniti, Canada e Cina. 



CHAIRA CARRARA



La birra Bavarese dal Cuore Italiano



Le birre Kühbacher provengono da un birrificio bavarese dalla lunga storia e tradizione con un “cuore italiano”, dato che parte della famiglia proprietaria continua a risiedere nel nostro Paese. “La produzione supera di poco i 30mila ettolitri all’anno e tutte le nostre birre non subiscono alcun trattamento di pastorizzazione. Questo vuol dire che siamo a cavallo di una fascia di mercato molto interessante, tra le birre industriali e quelle artigianali – spiega Egon Beck-Peccoz, amministratore delegato di Kühbacher Italia.

Un nuovo deposito alle porte di Milano, nella zona di Rho, nodo strategico per una logistica distributiva di prim’ordine. È questa la novità principale targata Kühbacher Italia, realizzata con l’intento di essere sempre più vicini ai propri clienti.

“In Italia siamo nati nel 2012: abbiamo fondato la Kühbacher S.r.l. per importare e distribuire al meglio le nostre birre – prosegue Egon Beck-Peccoz – Oggi sono molto orgoglioso di poter vantare un nuovo deposito, inaugurato nel 2019, in una zona logisticamente strategica che ci aiuterà moltissimo a dare un supporto sempre più efficiente ai nostri clienti. L’attenzione per il dettaglio e la puntualità delle consegne sono da sempre valori aggiunti a cui il Team Kühbacher Italia tiene moltissimo.

La presenza sul territorio e la vicinanza con i clienti è un elemento fondamentale, oggi più che mai. L’apertura del nuovo magazzino va proprio in questo senso, ci ha permesso infatti di rendere interna all’azienda tutta la parte logistica. Oggi i clienti possono venire a ritirare i bancali direttamente da noi. Siamo in grado di spedire noi le merci, sgravando i clienti dalla necessità di dover fare grossi ordini”.

Dalla Valle d’Aosta a tutto il Nord-Ovest e Nord-Est. Per arrivare a portare la “birra bavarese dal cuore Italiano”, come recita il nostro claim, su tutto il territorio tricolore.

Siamo partiti ormai sette anni fa dalla Valle d’Aosta e abbiamo sempre cercato di fare le cose un passo alla volta. Abbiamo costruito una rete a 360 gradi e un legame professionale fidato e duraturo nel tempo con Distributori e Grossisti. Quello di oggi è, direi, un naturale evolversi della situazione. Il Nord Italia è ormai coperto capillarmente, un legame con il territorio rafforzato dalla presenza del centro unico italiano a Rho. Ci stiamo ora allargando anche al Centro e al Sud. Milano, invece, è in un certo senso un nuovo banco di prova: qui infatti stiamo gestendo i clienti in maniera diretta. Abbiamo un nuovo referente commerciale dedicato; implementando anche la gamma, andando oltre la birra, con vini e soft drink.



*Egon Beck Peccoz, amministratore della Kuhbacher Srl Italia
con Umberto Beck Peccoz, titolare del Birrificio di Kuhbach*



Castello di Kuhbach

BAGNA CAÔDA chiama Barbera

di uomo senza loden*

I riti rivestono un ruolo chiave: ve ne sono alcuni individuali più o meno banali, altri collettivi più o meno spirituali, elitari, iniziatici. Pochi sono realmente illuminanti.

Siamo in Piemonte, fa relativamente freddo e c'è un po' di nebbia. La cerimonia propiziatoria, e direi druidica, alla quale sono stato ammesso viene officiata un venerdì sera: né potrebbe essere altrimenti, dato che nei due giorni successivi occorrerà rimanere isolati dal resto del mondo, essendo al più consentita la frequentazione degli altri partecipanti.

Il rito è quello della bagna caôda. Si tratta di un evento discriminatorio: o dentro o fuori. La bagna caôda appare ai nostri occhi appannati da carni cotte a bassa temperatura, alle nostre menti offuscate dalle carte

delle acque, ai nostri nasi illusi dal profumo di nasturzio sul cacio e pepe (non di rado senza cacio o senza pepe.....) inelegante, grezza, inadatta a persone raffinate, colte, internazionali, glamour. E perché? Semplice: perché c'è l'aglio. Tanto aglio. L'aglio, nella bagna caôda, è ineludibile, ineliminabile, discriminante appunto. Esistono preparazioni nelle quali l'aglio è stato bandito oppure sostituito dal topinambur. Tutto lecito. Ma si parli allora di semplici salse di acciughe.

Ma chi sono gli amanti della bagna caôda? Forse non farà piacere ai miscredenti sapere che la cerimonia alla quale ho partecipato ha visto entusiasti ospiti, coppie internazionali (non composte da shakeratori seriali di vino in bicchieri quasi mai adatti), signore eleganti, ragazze uscite da riviste di moda, manager recentemente citati da testate specializzate, avvocati di grido, professori universitari, saggisti, economisti, diplomatici, artisti, designers. La bagna caôda non è elitaria per origine, dato che era - ed è - un piatto povero (le acciughe del Cantabrico, per una volta, non serviranno) che mette insieme chiunque a prescindere dalla più o meno effettiva estrazione sociale e culturale, ma lo è diventata per reazione.

Dove c'è convivialità e simpatia, c'è, possiamo affermare con certezza, bagna caôda.

Per quattro persone. Quattro teste d'aglio (si può scendere a tre), due (in realtà occorrerebbe scrivere "q.b.") bicchieri da vino di olio extra vergine d'oliva (mi

rifiuto di scrivere "EVO"), quattro etti (anche cinque vanno bene) di acciughe spagnole sotto sale. Le quantità sono indicative: il carattere e il cuore della cuoca o del cuoco sapranno trovare il giusto equilibrio druidico. Tagliate a fettine gli spicchi d'aglio precedentemente svestiti e privati del germoglio, riponeteli in un tegame di coccio, aggiungete un bicchiere d'olio e iniziate la cottura a fuoco bassissimo, rimescolando con un cucchiaino di legno e avendo cura che il composto non prenda colore. Aggiungete le acciughe dissalate, diliscate, lavate nel vino rosso e asciugate, continuando a mescolare delicatamente. Aggiungere l'olio rimanente (e caso mai aggiungetene altro se il composto assume una consistenza eccessiva e quasi sabbiosa) e proseguite la cottura a fuoco lento per una mezz'oretta.



L'olio non dovrà mai friggere. Al termine si potrà aggiungere una noce di burro.

Relegate ormai alla storia le preparazioni con aglio fritto, vi è una sola, timida possibile concessione all'innovazione: gli spicchi d'aglio, sempre tagliati a fettine e privati dell'anima, possono essere lasciati a macerare in 250 grammi circa di latte intero. Ammorbidito il tutto, ponete il composto in cottura sino a quando l'aglio non si sia ammorbidito. A parte scaldate l'olio unendovi le acciughe, lasciandole sciogliere come nella bagna tradizionale. Dopo qualche minuto mescolate l'aglio ormai dissolto nel latte e proseguite come da ricetta originale.

Frullatori banditi.

La bagna caôda è un rito piemontese colorato (dato il tripudio di verdure che deve vestire la tavola) e allegro, che gradisce, se non addirittura impone, l'accompagnamento di quantità imprecise di vino rosso di grande carattere (e poi niente automobile).

Le More Barbera d'Asti DOCG 2017 Cascina Gilli. Nel bicchiere propone allegria grazie al rosso rubino intenso, impenetrabile eppure brillante. Al naso mantiene ciò che all'occhio aveva promesso: una piacevole nota vinosa sulla quale danzano la mora, la ciliegia sotto spirito, la prugna, una punta speziata tra il pepe bianco, il chiodo di garofano e la cannella. Al palato la freschezza è il tratto caratteristico di questo vino, pur non mancando una buona (per questa tipologia) morbidezza.

Intenso e persistente, Le More dimostra in ogni momento l'orgoglio di barbera: moderna sì, "nebbioleggiante" mai.

Il prezzo assolutamente concorrenziale e l'idoneità del 2017 a rimanere in cantina ancora per parecchi anni, così da allietare il rito della bagna caôda anche nelle stagioni a venire, ne consigliano l'acquisto. Una nota di chiusura. Ho non a caso citato alcune volte la natura druidica della bagna caôda. Si narra e tramanda che la ricetta originale, risalente alla notte dei tempi, sia stata affinata da un gallo di nome Panoramix e da questi utilizzata per dotare di forza sovrumana un guerriero di nome Asterix. I testi di storia non lo riportano, né lo citano le cronache fumettistiche d'oltralpe, ma pare che i nomi completi di questi personaggi fossero Panoramix Pautasso e Asterix Dalmasso. Di un certo Obelix - la leggenda vagheggia di una sua caduta, in tenera età, in un paiolo di bagna caôda - si sa invece piuttosto poco, anche se è quasi certo che il suo cognome fosse Giraudo e che amasse i cani di piccola taglia (forse un trifulaio ante litteram).

PS: se sentite di qualcuno che mette la panna nella bagna caôda, segnalatelo ai NAS e toglietegli il saluto. 🍷

** 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*

I fratelli ESCALANTE e Flora

di francesca corradi

Fuori dal centro di Busto Arsizio, da poco più di due anni, c'è Flora, un ristorante essenziale e senza troppi fronzoli. Il nome ne sottolinea la filosofia: grande utilizzo di verdure fresche e di stagione, non più mero contorno ma protagoniste nel piatto.

Il locale è molto luminoso e a dominare è il bianco, con qualche tocco verde qua e là. La scenografica carta da parati floreale, molto instagrammabile e su un'unica parete, è un vero colpo di fulmine.

La regia del locale è dei fratelli Escalante, due giovani con importanti esperienze gastronomiche alle spalle che fanno tutto da soli: il cuoco Riccardo ha girato le cucine internazionali mentre il fratello Gabriele, maître e sommelier, ha lavorato nelle sale di ristoranti stellati, da Villa Crespi al Mandarin Oriental Milan.

Il ristorante non è propriamente vegetariano anche se la prospettiva potrebbe essere quella. Mentre a pranzo si può mangiare alla carta, a un prezzo contenuto, a cena c'è un solo menù degustazione, a 40 euro, che cambia settimanalmente in base agli ingredienti che lo chef riesce a reperire dai fornitori del territorio.

Il pasto è iniziato con una vellutata di zucca, che ha scaldato anima e stomaco, accompagnata da un pane fragrante e appena sfornato. Molto profumato è il risotto alle erbe, che è stato preceduto da topinambur in due consistenze. A seguire è stata servito un morbido e saporito taglio di manzo che ricorda la carne del macellaio di fiducia. Dulcis in fundo gelato al malto d'orzo e delle soffici e calde madeleine. Un percorso azzecato che non mi ha appesantito.

Il mio consiglio è curare di più la presentazione dei formaggi, saporiti e nostrani, della fattoria "Cogo": basterebbe cambiare dimensione e colore del piatto per valorizzarli.

I vini bio in carta fanno la differenza. Tre calici in abbinamento a 15 euro è un prezzo più unico che raro. Consiglio il bianco Els Vinyerons Lluerna Xarel-lo (2018) e il Sangiovese umbro Tabù.

Forse penalizzato dalla posizione, in una zona di passaggio ma non di fermata, il ristorante Flora non è ancora stato notato a dovere ma è solo questione di tempo.

Prezzo: Menù degustazione da 4 portate a 40 euro. 🍷

Flora. Via Gioacchino Rossini 29. 21052 - Busto Arsizio - www.floraristorante.it



DA SINISTRA: GABRIELE ESCALANTE, RICCARDO ESCALANTE



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

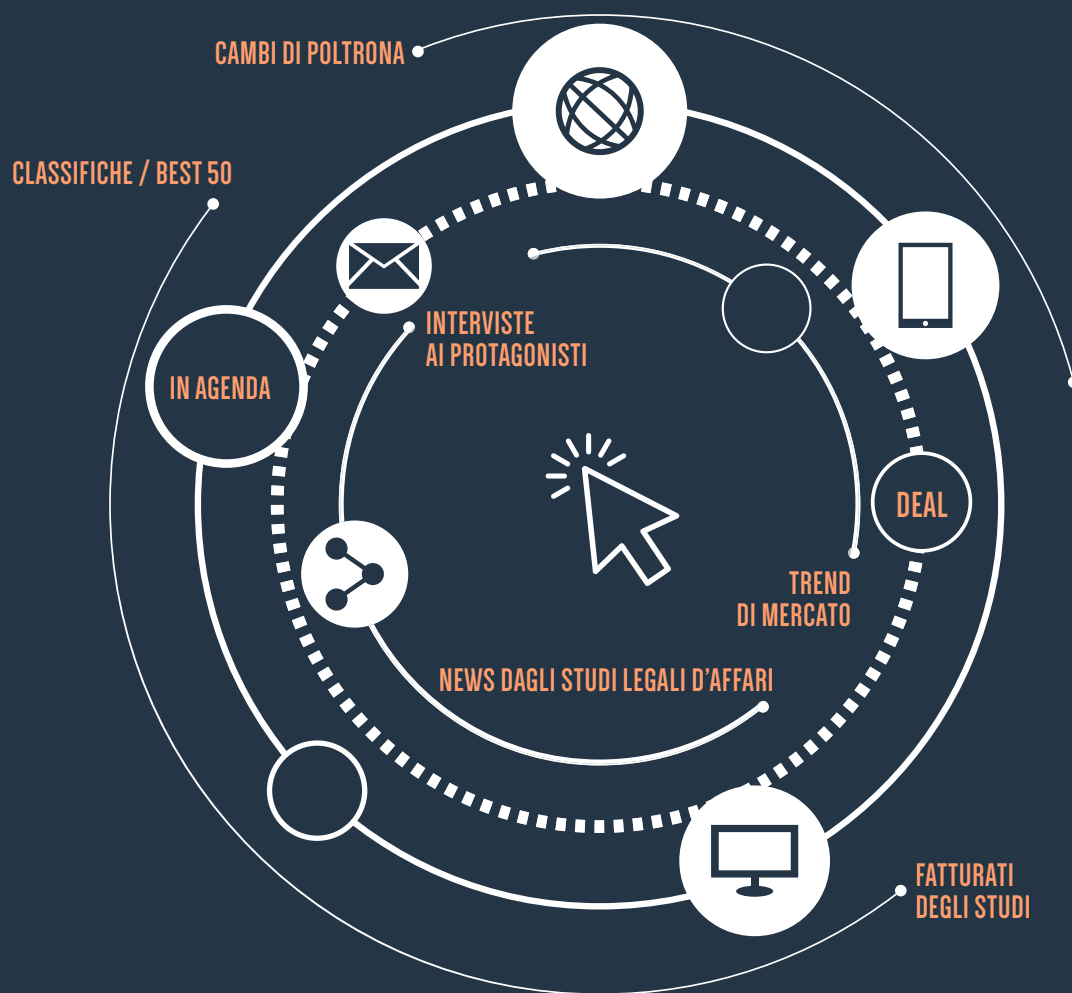
Search for Iberian Lawyer or IBL Library on





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