

## Nuovi ruoli

RUSU (EMERSON):  
LEGAL OPERATIONS,  
LA CHIAVE DELL'EFFICIENZA

## Metamorfosi

LA PRIMA VOLTA DI  
GREENBERG TRAURIG

## Strategie

UNIOLEX APRE AL  
CORPORATE CON PETRUCCI

## Nuove insegne

ELLED, TRADIZIONE  
E BLOCKCHAIN

## Empire state of business

10 COSE DA SAPERE  
SUL 2020 DEGLI IN HOUSE

## Diverso sarà lei

WORLD ECONOMIC FORUM:  
PARITÀ SALARIALE DI GENERE  
TRA 257 ANNI

## Speciale

LEGALCOMMUNITY  
ENERGY AWARDS 2020  
I VINCITORI



# DELOITTE LANCIA IL LEGAL MANAGEMENT

MAG ha intervistato Carlo Gagliardi per farsi raccontare in cosa consiste questa consulenza che guida il processo di efficientamento organizzativo delle direzioni affari legali aziendali, massimizzando le risorse e riducendo le spese

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

LCPUBLISHINGGROUP  
  
**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
Tax Awards	Milano, 02/04
IP & TMT Awards	Milano, 14/05
Corporate Awards	Milano, 11/06
Italian Awards	Roma, 09/07
Labour Awards	Milano, 17/09
Litigation Awards	Milano, 01/10
Marketing Awards	Milano, 26/10

**LEGALCOMMUNITYWEEK**  
LCPUBLISHINGGROUP

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

Legalcommunity Week	Milano, 08-12/06
---------------------	------------------

LCPUBLISHINGGROUP  
  
**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

LCPUBLISHINGGROUP  
  
**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, 30/11
----------------------	---------------

**FINANCECOMMUNITYWEEK**  
LCPUBLISHINGGROUP

L'evento annuale globale per la Finance community

Financecommunity Week	Milano, 16-20/11
-----------------------	------------------

LCPUBLISHINGGROUP  
  
**FINANCECOMMUNITY**  
**AWARDS**

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
-------------------------	---------------

PUBLISHING GROUP  
**LC**

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

**Iberian Lawyer**  
●●●●●●●●●●●●●●●●

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

The  
**Latin American**  
●●●●●●●●●●●●●●●●  
LAWYER

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

Energy & Infrastructure Awards	Sao Paulo, 20/10
--------------------------------	------------------

# BIG LAW, IL MERCATO ITALIANO RESTA **ATTRATTIVO**

di nicola di molfetta



Un mercato piccolo, poco dinamico, con ritmi di crescita da moviola ma che, nonostante tutto, continua ad attirare law firm internazionali. Certo, c'è anche qualcuno che va. Il 2019, ricordiamo tutti, ha registrato la chiusura di Paul Hastings. Ma a ben guardare, il saldo arrivi/addii ci dice che sono molti di più i debutti che le uscite di scena.

Nell'ultimo quinquennio, per esempio, possiamo citare Dentons, Dwf, Herbert Smith Freehills, Littler, Greenberg Traurig, a cui in questo inizio di 2020 si è aggiunto Squire Patton Boggs. E questo solo per citare le insegne maggiori.



## LAMBORGHINI MILANO

Concessionario Autorizzato

L'anima di una supersportiva e la funzionalità di un SUV: tutto questo è la nuova Lamborghini Urus, il primo Super Sport Utility Vehicle al mondo. Indiscutibilmente Lamborghini, dotata dell'autentico e inconfondibile DNA della Casa del Toro, Urus è anche una vettura rivoluzionaria: proporzioni estreme, puro design Lamborghini e prestazioni incredibili la rendono assolutamente unica. La silhouette caratteristica dalle linee dinamiche e fluide di una coupé ne sottolinea le origini supersportive, mentre le proporzioni eccezionali esprimono forza, solidità e sicurezza.

Viale Renato Serra, 61  
20149 Milano  
Tel +39 02 49790951  
Fax +39 02 49790698  
info@lamborghini-milano.com  
www.milano.lamborghini/it

Indubitabilmente si tratta di un dato positivo che conferma l'interesse di "Big law" nei confronti della Penisola. Ci sono opportunità di business? Sì. Ci sono professionisti adeguati? Sì. Ci sono spazi in cui inserirsi? Evidentemente sì. Ma soprattutto, la sensazione che si ha da osservatori terzi è che una law firm che pretenda di essere considerata globale non possa prescindere da una presenza in Italia.

A questo, poi, si aggiunge anche un altro elemento. La storia di copertina di questo numero di *MAG* racconta, infatti, un altro aspetto del fenomeno. C'è un'apertura diversa da parte delle realtà e dei professionisti locali alla collaborazione con partner internazionali.

Un atteggiamento inedito che si lega, tra le altre cose, all'evoluzione del modello di business di un numero sempre crescente di avvocati e organizzazioni attive nel Paese. La crescente internazionalizzazione del raggio d'azione degli studi legali d'affari rende progressivamente più strategica la possibilità di avere una presenza vera e competitiva anche all'estero. Così come, la necessità di affrontare adeguatamente la questione tecnologica fa sì che godere dei benefici di iniziative e investimenti che strutture dalle spalle più larghe sono in grado di portare avanti a beneficio di tutti i soci nel mondo, sia considerata una ragione in più per superare le passate ritrosie.

Tutti i casi citati, inoltre, testimoniano un altro dato rilevante. L'Italia non è semplicemente nice to have. Chi arriva nello Stivale decide di farlo investendo in una presenza che possa diventare significativa in termini di posizionamento, senza dubbio, e anche in termini dimensionali.

Rispetto a vent'anni fa, non ci sono più operazioni-bandierina.

Le grandi law firm investono su team di professionisti con reputazione e radicamento sul territorio. Scelgono di avviare queste sinergie con avvocati capaci di dare un contributo allo sviluppo delle strategie internazionali della casa madre. Avvocati che in molti casi hanno esperienza internazionale e sanno cosa significhi essere parte di una grande organizzazione globale.

Si pensi a Squire Patton Boggs che non ha scelto l'Italia (solo) per l'Italia, ma ha puntato su un team di professionisti con un forte posizionamento nell'energy, capace di contribuire alle manovre per l'espansione del raggio d'azione della law firm verso l'Africa e in grado di integrare le prime linee del management della law firm.

A questo punto resta solo una domanda: chi sarà il prossimo? 🇮🇹

---

L'ITALIA NON È  
SEMPLICEMENTE  
NICE TO HAVE.  
CHI ARRIVA  
NELLO STIVALE  
DECIDE DI FARLO  
INVESTENDO IN  
UNA PRESENZA CHE  
POSSA DIVENTARE  
SIGNIFICATIVA  
IN TERMINI DI  
POSIZIONAMENTO,  
SENZA DUBBIO, E  
ANCHE IN TERMINI  
DIMENSIONALI.  
RISPETTO A  
VENT'ANNI FA,  
NON CI SONO PIÙ  
OPERAZIONI-  
BANDIERINA



**44** METAMORFOSI  
**LA PRIMA VOLTA  
 DI GREENBERG  
 TRAUIG**



**96** FRONTIERE  
**DELOITTE  
 LANCIA IL LEGAL  
 MANAGEMENT**



**122** L'INTERVISTA  
**UBI BANCA...  
 D'AFFARI**

**38** **L'iniziativa**  
 Dla Piper fissa le policy per l'uso dei  
 social

**42** **Strategie**  
 Uniolex apre al corporate con Petrucci

**56** **Il report**  
 Energy, il futuro è sostenibile



**162** LE PROFESSIONI  
 DEL CIBO  
**CACCIATORI DI  
 TALENTI FOOD.  
 IL CASO REALIZE**

**64** **Speciale Awards 2020**  
 Legalcommunity Energy Awards: i vincitori

**88** **Nuove insegne**  
 Elled, tradizione e blockchain

**102** **Scenari**  
 In house: la trasformazione è già in atto

**104** **Nuovi ruoli**  
 Emerson: legal operations, la chiave  
 dell'efficienza

**128** **Prospettive**  
 Il private equity secondo Neuberger  
 Berman

**134** **Case history**  
 Tra private equity e club deal: il caso  
 Route Capital

**140** **Nuove insegne**  
 Credimi, diventeremo grandi

**152** **Real estate**  
 Cascina Merlata, il quartiere del contagio  
 positivo



# 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.



**12 Agorà**  
 Arnaboldi è il nuovo presidente dell'American Chamber of Commerce in Italy

**24 Il barometro del mercato**  
 Bc Partners si mangia i dolci Bindi

**30 Il confronto**  
 Comunicazione legale, indietro non si torna

**52 Finanza e diritto... a parole**  
 Prescrizione, ora o poi?

**92 Focus lavoro**  
 Cariche sociali e rapporto di lavoro subordinato: una convivenza possibile?

**94 Diverso sarà lei**  
 World economic forum: parità salariale di genere tra 257 anni

**110 Empire state of business**  
 10 cose da sapere sul 2020 degli in house

**120 Follow the money**  
 Bolla dell'auto elettrica? Analisti in allerta

**138 L'intervento**  
 Al via lctp: la certificazione per gli operatori del turnaround

**150 Sotto la lente**  
 Vittoria Assicurazioni, un hub per l'insurtech

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

**168 Startup**  
 Con Orapesce dalla rete alla Rete

**170 Calici e pandette**  
 Coessens, champagne leggiadro

**172 Le tavole della legge**  
 L'open di Colonna a Milano



**N.135 | 10.02.2020**

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 di**

massimo.gaia@lcpublishinggroup.it

francesca.corradi@lcpublishinggroup.it

giuseppe.salemme (redazione@lcpublishinggroup.it)

anthony.paonita@inhousecommunityus.com

(da New York)

**Video Production**

francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.it

**Centro ricerche**

alessandra.benozzo@lcpublishinggroup.it

vito.varesano@lcpublishinggroup.it

vanessa.costa@lcpublishinggroup.it

**Art direction**

hicham@lcpublishinggroup.it - kreita.com

**Graphic designer**

samantha.pietrovito@lcpublishinggroup.it

**con la collaborazione di**

roberta.mazzoleni@lcpublishinggroup.it

**Managing director**

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.it

**Coo**

emanuele.borganti@lcpublishinggroup.it

**General Manager**

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.it

**Communication & BD Manager**

helene.thierry@lcpublishinggroup.it

**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

**Group sales director**

diana.rio@lcpublishinggroup.it

**Sales manager**

alice.passarello@lcpublishinggroup.it

**Sales account**

carlos.montagnini@lcpublishinggroup.it

**Amministrazione**

lucia.gnesi@lcpublishinggroup.it

**Accounting department**

marco.sciacchitano@lcpublishinggroup.it

**Per informazioni**

info@lcpublishinggroup.it

**Hanno collaborato**

Barabino & Partners Legal, marco.chiesara, paola

tondelli e lorena.ponti, uomo senza loden

**Editore**

LC S.r.l. Via Morimondo, 26 - 20143 Milano

Tel. 02.84.24.38.70

www.lcpublishinggroup.it

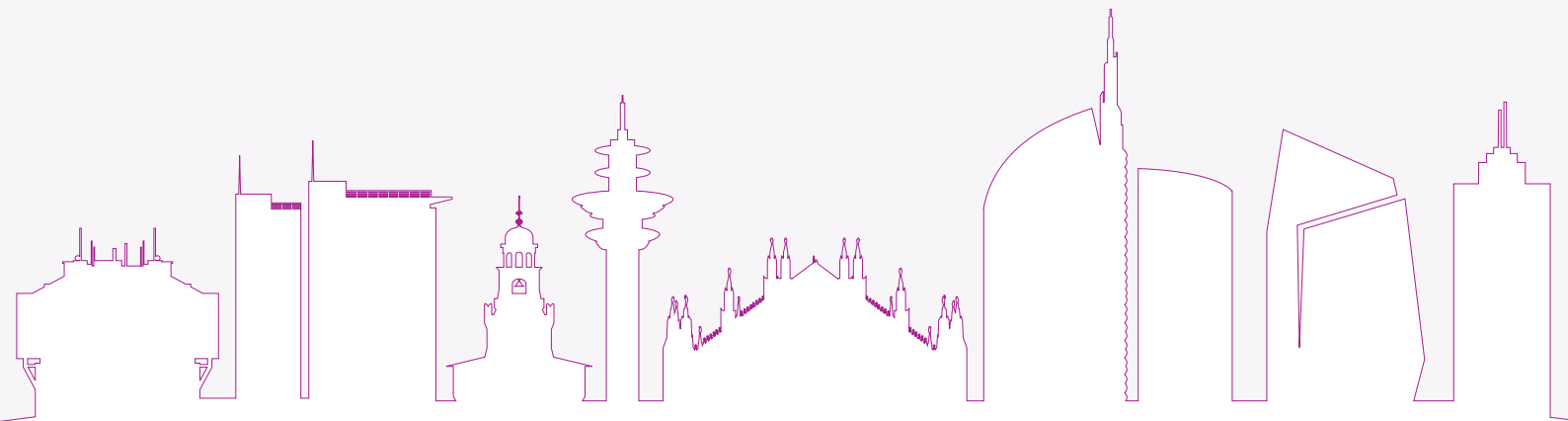


# LEGAL COMMUNITY WEEK

LC PUBLISHING GROUP

08-12 June 2020 • Milan, Italy

## THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY



### Platinum Partners

BonelliErede CHIOMENTI Deloitte Legal DLA PIPER

### Gold Partners

Accuracy Freshfields Gatti Pavesi Bianchi GT GreenbergTraurig Santa Maria Hogan Lovells Legance Nctm Toffoletto De Luca Tamajo

### Supporters

Acc Association of Corporate Counsel Europe AIGI ANDAF ASLA CAMERA ARBITRALE DI MILANO ECLA The European Law Students' Association Italia FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI MILANO ISPRAMED


TP Trifirò & Partners avvocati



























## Legalcommunity Week 2020 – Program (in progress)

**CWP:** Conferences and working program

 Open with registration

**SEP:** Social events program


 Invitation only

MONDAY 8 JUNE			Partners	Address
9:00 - 13:00	 CWP	Opening conference: "Innovation and artificial intelligence" (Lunch to follow)		<b>Fondazione Stelline</b> Corso Magenta, 61 Milan
From 18:30	 SEP	Corporate Counsel Cocktail		<b>Gatti Pavesi Bianchi</b> Piazza Borromeo, 8 Milan
TUESDAY 9 JUNE				
9:00 - 13:00	 CWP	Conference: "Africa and the Middle East" (Lunch to follow)		<b>Fondazione Stelline</b> Corso Magenta, 61 Milan
14:00 - 16:00	 CWP	Roundtable: "Cross border litigation"		<b>Fondazione Stelline</b> Corso Magenta, 61 Milan
16:00 - 18:00	 CWP	Roundtable		<b>Fondazione Stelline</b> Corso Magenta, 61 Milan
18:00 - 20:00	 SEP	Networking Roundtable		To be disclosed shortly
From 19:00	 SEP	Best PE Deal Makers Cocktail		<b>Freshfields Bruckhaus Deringer</b> 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)		<b>Fondazione Stelline</b> Corso Magenta, 61 Milan
11:00 - 13:00	 CWP	Roundtable		<b>Fondazione Stelline</b> Corso Magenta, 61 Milan
18:00 - 20:00	 SEP	Discussion and Cocktail		<b>Legance</b> Via Broletto, 20 Milan
18:30 - 20:30	 SEP	Talks & Cocktail		<b>Toffoletto De Luca Tamajo</b> Via San Tomaso, 6 Milan
19:30 - 23:30	 SEP	Corporate music contest		<b>Fabrique</b> Via G. Fantoli, 9 Milan






## Legalcommunity Week 2020 – Program (in progress)

**CWP:** Conferences and working program

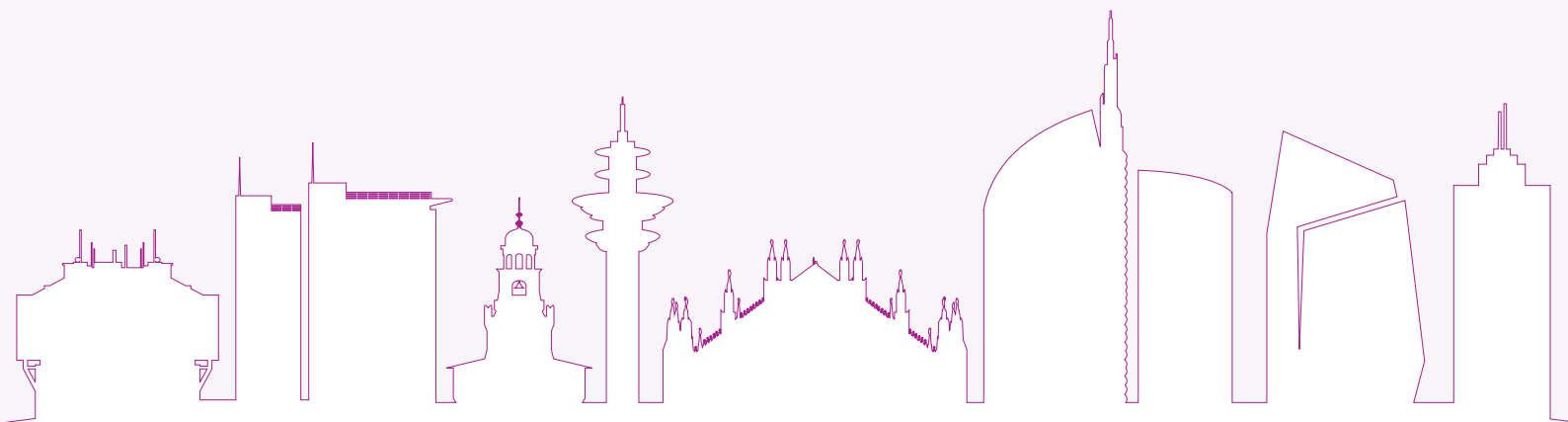
**SEP:** Social events program

 Open with registration

 Invitation only

THURSDAY 11 JUNE				
9:00 - 13:00	 CWP	Conference on Finance (Lunch to follow)	CHIOMENTI	Fondazione Stelline Corso Magenta, 61 Milan
19.15 - 23:30		Corporate Awards		Milan
FRIDAY 12 JUNE				
18.00	 SEP	International guest greetings		Milan

# SEE YOU FROM 8-12 JUNE 2020



for information please send an email to : [helene.thiery@lcpublishinggroup.it](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.it) • +39 02 84243870



NOMINE

## Arnaboldi è il nuovo presidente dell'American Chamber of Commerce in Italy

**Luca Arnaboldi** (foto) managing partner di Carnelutti Law Firm, è il nuovo presidente dell'American Chamber of Commerce in Italy, istituzione non-profit affiliata alla Chamber of Commerce di Washington D.C.

L'avvocato Arnaboldi, già vicepresidente vicario di AmCham Italy, succede a Giuliano Tomassi Marinangeli, già amministratore delegato di Dow Italia, che comunque rimarrà nel board di AmCham Italy in qualità di past president.





LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

SAVE THE DATE  
**26.03.2020**

ORE 19.15 • GARAGE 21  
Via Archimede, 26 - Milano

ITALY  
**Forty**  
UNDER **40**

#LcFortyUnder40

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



## NUOVE INSEGNE

## Pozzoli, Sabelli, Tully e Vismara portano Squire Patton Boggs in Italia

Squire Patton Boggs, la law firm internazionale nata dalla fusione tra Squire Sanders e Patton Boggs del 2014, avrà una presenza anche in Italia. Il team di partenza proviene tutto da Curtis Mallet-Prevost Colt & Mosle e conta quattro soci. Si tratta di **Galileo Pozzoli** (foto), **Ian Tully**, **Daniela Sabelli** e **Fabrizio Vismara**.

Considerando i curricula dei soci fondatori della practice italiana di Squire Patton Boggs (che a livello globale conta 1.500 legali ed è presente in 20 Paesi), è evidente che lo studio sarà attivo anzitutto sul fronte corporate con una caratterizzazione distintiva in ambito energy. Altrettanto evidente l'impegno del team sul fronte contenzioso e arbitrale.

Come già ricordato, il team proviene dallo studio legale Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosle, dove Pozzoli ha svolto la funzione di managing partner per l'Italia dal 2010 ed è stato membro del comitato di gestione europeo dello studio. In Squire Patton Boggs, Pozzoli ricoprirà il ruolo di managing partner dell'ufficio di Milano, con il compito di espandere lo studio italiano.



## FRONTIERE

## Orsingher Ortu punta su Roma: ufficiale l'integrazione con Verusio e Cosmelli

L'inizio del nuovo anno ha coinciso con una nuova integrazione tra studi legali: lo studio romano Verusio e Cosmelli si è unito infatti a Orsingher Ortu avvocati associati, che trasferirà la sua sede di Roma presso gli attuali uffici di Verusio e Cosmelli, in Foro Traiano.

I name partner della firm romana, **Giovanni Verusio** e **Giorgio Cosmelli**, entrano quindi in Orsingher Ortu come of counsel, mentre **Francesca Pulejo** (foto) assumerà la qualifica di partner.

Verusio, Cosmelli e Pulejo continueranno a operare nei settori di loro specializzazione (rispettivamente, contenzioso civile e lavoristico, diritto internazionale e contrattualistica commerciale), assistendo clientela internazionale e italiana.

A seguito di questo ulteriore rafforzamento, Orsingher Ortu può vantare ulteriori competenze in ambito di diritto bancario e finanziario, diritto del lavoro, diritto della concorrenza e dei mercati, diritto amministrativo. Il tutto, sia in ambito stragiudiziale che contenzioso.

# ART

ASLA

## ASLA Round Tables 2020

Un'occasione di dibattito  
sulla trasformazione del  
mercato dei servizi legali  
e sui bisogni dell'impresa  
del futuro.

**GENOVA, 14 FEBBRAIO 2020**

Sala della Borsa, piazza Riccardo De Ferrari 1 – ore 14:00 – 19:00

La partecipazione è esclusivamente su invito

Al termine dell'evento verrà offerto un aperitivo di networking

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>formazione</b>	<b>mercato</b>	<b>organizzazione</b>	<b>diversity</b>	<b>pro bono</b>
<b>esperto:</b> prof. Amedeo Santosuosso <b>moderatore:</b> avv. Alessandro Barzaghi	<b>esperto:</b> prof. Michele D'Agno <b>moderatrice:</b> avv. Viviana Fedon	<b>esperto:</b> prof. Paolo Costa <b>moderatrice:</b> avv. Rita Eva Cresci	<b>esperta:</b> prof.ssa Odile Robotti <b>moderatrice:</b> avv. Simona Viola	<b>esperta:</b> dott.ssa Claudia Barbarano <b>moderatore:</b> avv. Gianluca Albè

**GENOVA**

**VERONA**

**FIRENZE**

**PESARO**

**BARI**

**NAPOLI**

ORGANIZZATO DA:



COORDINATO DA:



CON IL CONTRIBUTO DI:



MEDIA PARTNER:



## IN HOUSE

## Unicredit rafforza il Cib Legal

Tempo di nomine nella direzione legale di Unicredit. In particolare, a cambiare sono i vertici della struttura legale a servizio della divisione Cib della banca. La direzione dell'ufficio viene affidata a **Daniele Parla** e **Jörn Ebermann**, nominati co-head of group Cib Legal.

Dal 1 marzo, inoltre, il team Cib Legal verrà riorganizzato per rispecchiare ulteriormente l'organizzazione della divisione Cib del gruppo e per poter offrire un supporto e una cooperazione sempre più efficaci strutturandosi sulla base delle aree di prodotto con i seguenti responsabili: **Emiliano Verniero** entra nella direzione legale del gruppo – dopo diversi anni in GE Capital dove ha ricoperto ruoli di crescente responsabilità, tra cui quello di senior legal counsel Emea – come head of International network & head of London branch legal; **Simona Nuccio** e **Matthias Biebl** saranno co-head of group F&A Legal; **Frank Fischer** ricoprirà il ruolo di head of group markets legal; **Irmgard Bauriedl** ed **Elena Scavi** saranno co-head of group Gtb Legal e **Andrei Dumitrache** sarà head of Cib CeeLegal.



## CAMBI DI POLTRONA

## De Benedetti, Mondardini alla guida di Cofide

**Monica Mondardini** (foto) è il nuovo amministratore delegato di Cofide, che diviene la holding unica del gruppo De Benedetti dopo la fusione per incorporazione di Cir. La fusione prevede l'applicazione di un rapporto di cambio pari a 2,01 azioni ordinarie di Cofide per ogni azione ordinaria di Cir. L'operazione verrà attuata mediante annullamento senza concambio delle azioni ordinarie di Cir di proprietà di Cofide e delle azioni proprie detenute da Cir. Di conseguenza, Cofide procederà all'emissione di 558 milioni di azioni, sulla base del rapporto di cambio, per un ammontare massimo complessivo di nominali 279 milioni di euro.





# IL RUOLO DELLA BANCA E DEL LEGALE NEL CORPORATE LENDING

## INTERVISTA DOPPIA PER MAG

Avv. Marina Balzano – Partner, Orrick

Dott.ssa Laura Lazzarini – Head of Corporate Leveraged & Structured Finance - Business Clients, Deutsche Bank Italia

### Come si è evoluto il mercato del corporate lending?

**Laura:** Il *corporate lending* rispecchia il tessuto produttivo del nostro Paese costituito in prevalenza da Piccole e Medie Imprese che trovano nella banca l'interlocutore privilegiato per supportare i propri piani di crescita organici ed inorganici.

**Marina:** Il mercato è molto segmentato, non solo sul piano dimensionale ma anche sul fronte della preparazione tecnica. Il fatturato non è sempre sinonimo di competenza su argomenti come quello del finanziamento alle imprese che sono stati spesso trattati come minori rispetto al business.

### Che ruolo hanno la Banca e il suo legale in questo settore?

**M:** La Banca ormai funge da *advisor* a 360 gradi per l'imprenditore, spesso origina opportunità di aggregazione, sbocchi di espansione, nuovi business. L'imprenditore vincente è quello che si affida al suo interlocutore bancario di riferimento ma non è ostile a dialogare con le funzioni più specialistiche dell'istituto di credito.

**L:** Oggi il legale è più che mai fondamentale per il successo di ogni operazione strutturata. Il legale infatti dà un enorme valore aggiunto sotto il profilo tecnico, intervenendo a supporto della Banca nelle attività di strutturazione delle operazioni stesse. Per sfruttare bene la sinergia tra Banca e legale è importante che quest'ultimo sia ingaggiato per tempo e goda della fiducia di tutte le parti coinvolte.

### Quali sono gli elementi che fanno la differenza in negoziazione?

**L:** La disponibilità all'ascolto delle ragioni della controparte, la capacità di spiegare in modo trasparente e chiaro la posizione della Banca anche a controparti meno avvezze a trattare temi finanziari-credizi, oltre alla capacità di spiegare la posizione del credito e farsi interprete delle istanze del cliente per individuare il punto di equilibrio e garantire il successo di ogni operazione, sono gli elementi fondamentali in tutte le negoziazioni.

**M:** La parola d'ordine è flessibilità: bisogna capire che le controparti spesso non hanno dimestichezza con certe previsioni

contrattuali e le loro volontà si scontrano inevitabilmente con limitazioni pratiche o giuridiche.

### Leverage finance e corporate finance: quali i pro e contro dei due mondi?

**L:** Per formazione ed esperienza il mondo del *leverage* è sicuramente più vicino al mondo delle Banche, in particolare nelle operazioni guidate dai fondi di *private equity*. Il mercato del corporate è sicuramente più vasto e vario, ed è quindi un ambito in cui il valore aggiunto della Banca e del suo legale possono esprimersi più compiutamente.

**M:** Sicuramente nel *leverage* gli interlocutori hanno lo stesso livello informativo medio e conoscono bene le logiche di mercato. Di contro, però, il mercato del *leverage* è sempre più "sponsor friendly", complice la facilità di accesso al credito, e le banche fanno fatica a spuntare condizioni vantaggiose. Il corporate invece rimane un mercato meno sofisticato ma sicuramente più equilibrato.



Avv. Marina Balzano - Partner, Orrick  
Dott.ssa Laura Lazzarini - Head of Corporate Leveraged & Structured Finance - Business Clients, Deutsche Bank Italia



## WHITE COLLAR CRIME

## Portolano Cavallo chiama Curti per il penale societario

Arriva da Dla Piper e sarà alla guida del neo costituito gruppo di internal investigation di Portolano Cavallo. Si tratta dell'avvocata *Ilaria Curti* (foto), che entra come counsel nella compagine dello studio fondato da *Francesco Portolano* e *Manuela Cavallo*.

Per la boutique focalizzata su digital e life science si tratta di un'apertura strategica importante verso un'area di attività sempre più richiesta dalla clientela. Curti, come si diceva all'inizio, arriva da Dla Piper dove ha lavorato per quasi 10 anni. In precedenza, è stata in Cms e Coratella studio legale.



## NOMINE

## LVenture, Zullo head of open innovation, Tomei senior partnership development

LVenture Group potenzia la struttura organizzativa con la nomina di *Antonella Zullo* (foto) a head of open innovation e di *Giuseppe Tomei* a senior partnership development.

Inoltre, *Giulio Montoli* è il nuovo direttore dell'acceleratore Luiss EnLabs. Montoli subentra ad *Augusto Coppola*, che intraprenderà un nuovo percorso professionale.

Zullo, si legge in un comunicato della holding di partecipazioni, ha un passato in Accenture, Value Partners ed Exton Consulting, con incarichi nella pianificazione e gestione di complessi programmi di innovazione, trasformazione e digitalizzazione aziendale per top client del settore bancario e assicurativo.

“La contaminazione con le soluzioni innovative delle startup è sempre più centrale per il futuro delle imprese, oggi chiamate a generare valore sociale oltre che vantaggio competitivo e valore economico”, commenta Zullo. “La capacità intrinseca delle startup di creare valore sotto tutti questi aspetti può diventare, proprio attraverso l'open innovation, un'opportunità irrinunciabile per le corporate”.

LVenture Group conta ad oggi in portafoglio oltre 70 startup, che hanno raccolto 70 milioni di euro (di cui 15 investiti direttamente dalla società).



MARCO ETTORE



PAOLO FERRANDI



ANGELA COLANTONIO



ALESSANDRO CUZZOLA ALBANESE



FRANCESCO ZAPPONE

## FISCALE

## Gitti and Partners consolida il dipartimento Tax

Lo studio Gitti and Partners nel tax e prende in squadra un nuovo socio. Si tratta di **Marco Ettore**, ex Cba, che fa il suo ingresso assieme agli avvocati **Angela Colantonio**, **Alessandro Cuzzola Albanese** e **Francesco Zappone**.

Si tratta di un ulteriore rafforzamento del dipartimento fiscale dello studio, intrapreso con l'arrivo, circa due anni fa, di **Diego De Francesco** e del suo team, attivo nella fiscalità delle operazioni di m&a e private equity e con la crescita interna di **Gianluigi Strambi** a presidio soprattutto della fiscalità relativa al real estate.

Con la stessa logica lo studio ha anche deciso di deliberare la nomina a socio del counsel **Paolo Ferrandi** che segue soprattutto la fiscalità dei Fia e le loro strutture di investimento.

Con questa operazione il dipartimento fiscale dello studio, che conta ad oggi 13 professionisti, completa la propria offerta di servizi di consulenza fiscale aggiungendo al m&a/private equity e al real estate anche la practice del contenzioso (tributario).



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





NOMINE

## Gattai nel cda del comitato organizzatore delle Olimpiadi 2026

La giunta regionale della Lombardia ha formalizzato con una delibera la nomina dei due membri di propria competenza nel cda del Comitato organizzatore dei Giochi olimpici invernali che si svolgeranno a Milano e Cortina nel 2026. Si tratta di **Sergio Schena** e **Pamela Morassi**. A questi nomi si aggiunge quello di **Bruno Gattai** (foto), condiviso con il Comune di Milano.

MARKETING

## Clifford Chance: Scabbia alla guida del business development Europa

Clifford Chance ha annunciato la nomina di **Micol Scabbia** (foto) a regional director, business development & strategic marketing per l'Europa continentale.

Scabbia avrà la responsabilità di sviluppare e coordinare le iniziative di sviluppo del business e i programmi volti al rafforzamento della posizione dello studio nel mercato europeo. Lavorerà con **Charles Adams**, regional managing partner per l'Europa continentale e i team degli uffici europei. Scabbia, già general manager per l'Italia dal 2014 fino ad oggi, dal suo ingresso in Clifford Chance nel 2004 ha ricoperto ruoli manageriali con responsabilità crescenti.



IN AZIENDA

## Sanvito nuovo global general counsel dell'eolico off shore di GE

Promozione per **Massimo Sanvito** di GE. Già general counsel Emea della multinazionale americana dell'energia, Sanvito è stato nominato a partire da febbraio ai ruoli di global general counsel off shore wind e general counsel on shore wind Europe/Ssa per GE Renewable Energy.

Il professionista, in GE dal 2005, ha ricoperto ruoli di responsabilità crescente, partendo come senior contract risk attorney e ricoprendo nel tempo il ruolo di general counsel per le subsidiaries Gas Engines, Power & Water e Power Services, prima di passare a GE Renewable Energy.



## CAMBI DI POLTRONE

## Daniela Pietrini rientra in Orrick come senior counsel del team di finance italiano

La squadra italiana di Orrick finance attualmente conta 40 professionisti tra cui otto soci e tre of counsel. Secondo quanto legalcommunity è in grado di anticipare, Orrick annuncia l'ingresso di **Daniela Pietrini** (foto) in qualità di senior counsel del team di finance italiano guidato da **Patrizio Messina**.

Pietrini, con oltre 12 anni di esperienza professionale e nota al mercato per le sue competenze in materia di cartolarizzazioni, rientra a far parte del team di finance dopo alcuni anni trascorsi presso Carbonetti. Si occuperà di cartolarizzazioni performing, Npls, Utp e sintetiche e, più in generale di operazioni di finanza strutturata.

## NUOVO CORSO

## Carige, Guido ad, Calandra Buonauro presidente

E' cominciata la nuova era di Banca Carige. L'assemblea degli azionisti ha nominato il consiglio di amministrazione, composto da dieci membri, che resterà in carica per il prossimo triennio. Il nuovo presidente è **Vincenzo Calandra Buonauro**. La carica di amministratore delegato va a **Francesco Guido**, ex direttore generale del Banco di Napoli.

La lista presentata dal Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi (Fitd), che ha ottenuto il maggior numero di voti assembleari (l'89% delle azioni ammesse al voto e l'80% del capitale sociale complessivo), comprende, oltre a presidente e ad, il vicepresidente Angelo Barbarulo e i consiglieri **Sabrina Bruno, Lucia Calvosa, Paola Demartini, Miro Fiordi, Gaudiana Giusti e Francesco Micheli**.

Dalla lista presentata dal socio Cassa Centrale Banca-Credito Cooperativo Italiano (Ccb), che ha ottenuto voti pari al 9,322727% delle azioni ammesse, è stato tratto **Leopoldo Scarpa**.

I consiglieri riceveranno un compenso annuo pari a 60mila euro, oltre a un gettone di presenza pari a 250 euro.

\*\*\*PER LA PRECISIONE

### Locurto è counsel di Legance

Segnaliamo che Gianpaolo Locurto è in Legance da ottobre 2019. Prima dell'ingresso in Legance ha lavorato anche in EY da aprile 2019.

# LEGAL GROUNDS VOLA CON ALIAN T

**Legal Grounds** ([www.legalgrounds.eu](http://www.legalgrounds.eu)), studio di avvocati innovativo e geograficamente diffuso, che opera sia a livello italiano che internazionale, continua a crescere e rafforza la sua presenza oltreconfine grazie all'incontro con **Aliant** ([www.aliantlaw.com](http://www.aliantlaw.com)), law firm internazionale che assiste la propria clientela a livello globale e, in particolare, per tutte le operazioni transnazionali, oltre a garantire i tradizionali servizi legali nei singoli Paesi.

Aliant ha il proprio head quarters a Los Angeles (California) e una presenza capillare in continua espansione in Sud America, Europa, Africa, Asia e Medio Oriente con uffici in Argentina, Brasile, Cipro, Finlandia, Francia, Ungheria, Israele, Paesi Bassi, Polonia, Spagna, Regno Unito, Nigeria, Cina e Libano.

"Global excellence. Local Passion" è uno dei claim di Aliant alla base della recente alleanza con Legal Grounds, i cui avvocati hanno maturato una consolidata esperienza presso studi legali internazionali e boutique di settore e assistono oggi prevalentemente società nazionali e multinazionali, per tutte le loro esigenze, sia a livello domestico che internazionale.

Passione e rigore e un'intelligente knowledge sharing sono i valori su cui si fonda lo studio, creato nel 2009 da Claudia Bortolani, che negli anni ha costruito un team multidisciplinare basato a Roma, Milano e Genova.

La filosofia dei professionisti LG è offrire ai clienti un servizio professionale smart, chiavi in mano, con soluzioni rapide ed efficaci, dove all'assistenza tradizionale si affianca la propositività in termini di business.

Prendendo in carico fin da principio le problematiche dei

clienti, gli avvocati LG non dimenticano mai il rapporto personale con gli stessi: sono sempre reperibili e attenti, pronti a lavorare a geometria variabile perché innovazione è soprattutto uno "state of mind".

Queste le ragioni dell'odierna alleanza, i cui professionisti condividono gli stessi valori e un'operatività priva di formalismi, nonché una cultura customer oriented con prospettiva alle tematiche giuridiche globali.

Gli avvocati di Aliant, coltivando uno stretto rapporto di fiducia e interazione con il cliente, offrono unitamente alla conoscenza delle leggi locali la loro preparazione multiculturale, che li rende players del settore legale globalmente presenti e internazionalmente focalizzati.

L'ampio mix di culture, esperienze e competenze, l'obiettivo dell'eccellenza e del miglioramento continuo, la capacità di lavorare in squadra, l'attitudine al mentoring verso gli assistiti, nonché ad un effettivo problem finding and solving rendono l'unione di oggi un plus per tutta la clientela attuale e potenziale.

Il binomio Legal Grounds Aliant è in grado di offrire, in Italia e nel mondo, una vasta gamma di servizi legali tra cui: diritto commerciale e societario, M&A, real estate, diritto penale e responsabilità amministrativa degli enti, diritto bancario e finanziario, start up, privacy, diritto sanitario e farmaceutico, diritto delle assicurazioni, diritto alimentare e vitivinicolo, diritto del lavoro, immigrazione, nonché litigation in generale.





# BC PARTNERS si mangia i dolci **BINDI**

M&A anche da parte del mondo corporate, con Leonardo che mette le mani sulla svizzera Kopter. Cris Conf (Pinko) si rifinanzia

Dopo la scorpacciata di fine 2019, comprensibilmente l'anno nuovo è cominciato con un'attività di m&a al piccolo trotto. Ma i fondi di private equity restano in caccia di prede, come testimonia l'acquisizione di Pasticceria Bindi da parte di BC Partners. Il mondo corporate entra in competizione con i compratori finanziari laddove l'angolo strategico consente di pagare un prezzo più alto: ne è un esempio l'acquisizione della società elicotteristica svizzera Kopter da parte di Leonardo. Infine, alla luce delle condizioni di accesso al credito sempre favorevoli – la disponibilità di liquidità è anche alla base del fermento nell'attività di m&a –, cresce il numero di imprese che ricorre ai finanziamenti: è il caso di Cris Conf, società a cui fa capo il marchio Pinko.

## **BINDI PASSA A BC PARTNERS**

Fondi assistiti dall'operatore di private equity BC Partners hanno raggiunto un accordo per acquisire Pasticceria Bindi, produttore e distributore di prodotti di pasticceria surgelati in Italia e all'estero, dalla famiglia che possiede la società.



Latham & Watkins ha assistito BC Partners, con un team guidato da **Stefano Sciolla** e composto da **Andrea Stincardini, Giulio Palazzo, Raissa Sciarrone, Lorenzo Pistoresi e Federica Ventura** per i profili corporate, **Marcello Bragliani, Alessia De Coppi e Davide Camasi** per i profili finance, **Cesare Milani e Virginia List** per i profili regolamentari e **Luca Crocco** per i profili antitrust.

Lo studio legale tributario Facchini Rossi Michelutti ha assistito BC Partners, sia per la due diligence fiscale, sia per la strutturazione dell'operazione, con un team composto da **Luca Rossi, Marina Ampolilla, Giancarlo Lapecorella, Massimiliano Altomare e Marco Luigi Belloni**.

Lo studio Trimarchi, con **Giuseppe Trimarchi e Stefano Dolcini**, ha assistito i venditori.

Lo studio PwC Tls ha assistito BC Partners per gli aspetti relativi alla due diligence fiscale della filiale americana, Bindi North America, con un team di professionisti basato a Milano e Dallas (Stati Uniti) e guidato dal partner **Alessandro Di Stefano**, insieme al senior manager **Giuseppe Falduto**.

A seguito dell'operazione, BC Partners sosterrà il piano di sviluppo della società, che prevede una crescita dei ricavi grazie alla continua espansione internazionale, l'ampliamento della gamma di offerta e il lancio di nuovi prodotti di pasticceria, nonché un ulteriore consolidamento del settore attraverso acquisizioni strategiche in Italia e all'estero.

Nel 2018 BC Partners ha acquisito Forno d'Asolo.

#### La practice

Corporate m&a

#### Il deal

BC Partners acquisisce Pasticceria Bindi

#### Gli studi legali

Latham & Watkins (Stefano Sciolla, Andrea Stincardini, Giulio Palazzo, Raissa Sciarrone, Lorenzo Pistoresi, Federica Ventura, Marcello Bragliani, Alessia De Coppi, Davide Camasi, Cesare



Stefano Sciolla



Giovanni Tinuper

Milani, Virginia List, Luca Crocco) Facchini Rossi Michelutti (Luca Rossi, Marina Ampolilla, Giancarlo Lapecorella, Massimiliano Altomare, Marco Luigi Belloni) Trimarchi (Giuseppe Trimarchi, Stefano Dolcini) PwC Tls (Alessandro Di Stefano, Giuseppe Falduto)

#### Gli advisor finanziari

Scouting Capital Advisors (Giuseppe Mario Sartorio) PwC (Giovanni Tinuper, Valentina Taddeo) Bain & Company Italia Fineurop Soditic EY (Gianni Panconi, Cristina Sartor, Matteo Cerri)

#### Il valore

-

## GATTI PAVESI E HOGAN LOVELLS NELL'ACQUISIZIONE DI KOPTER DA PARTE DI LEONARDO

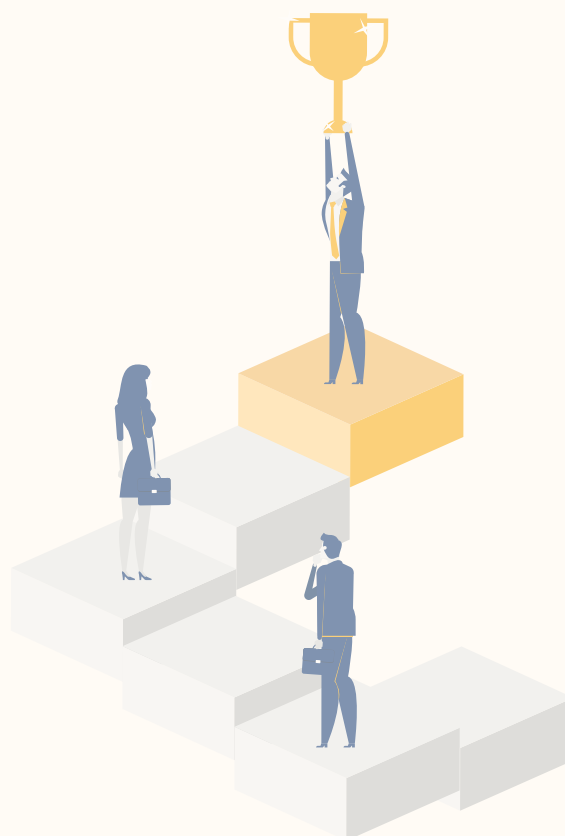
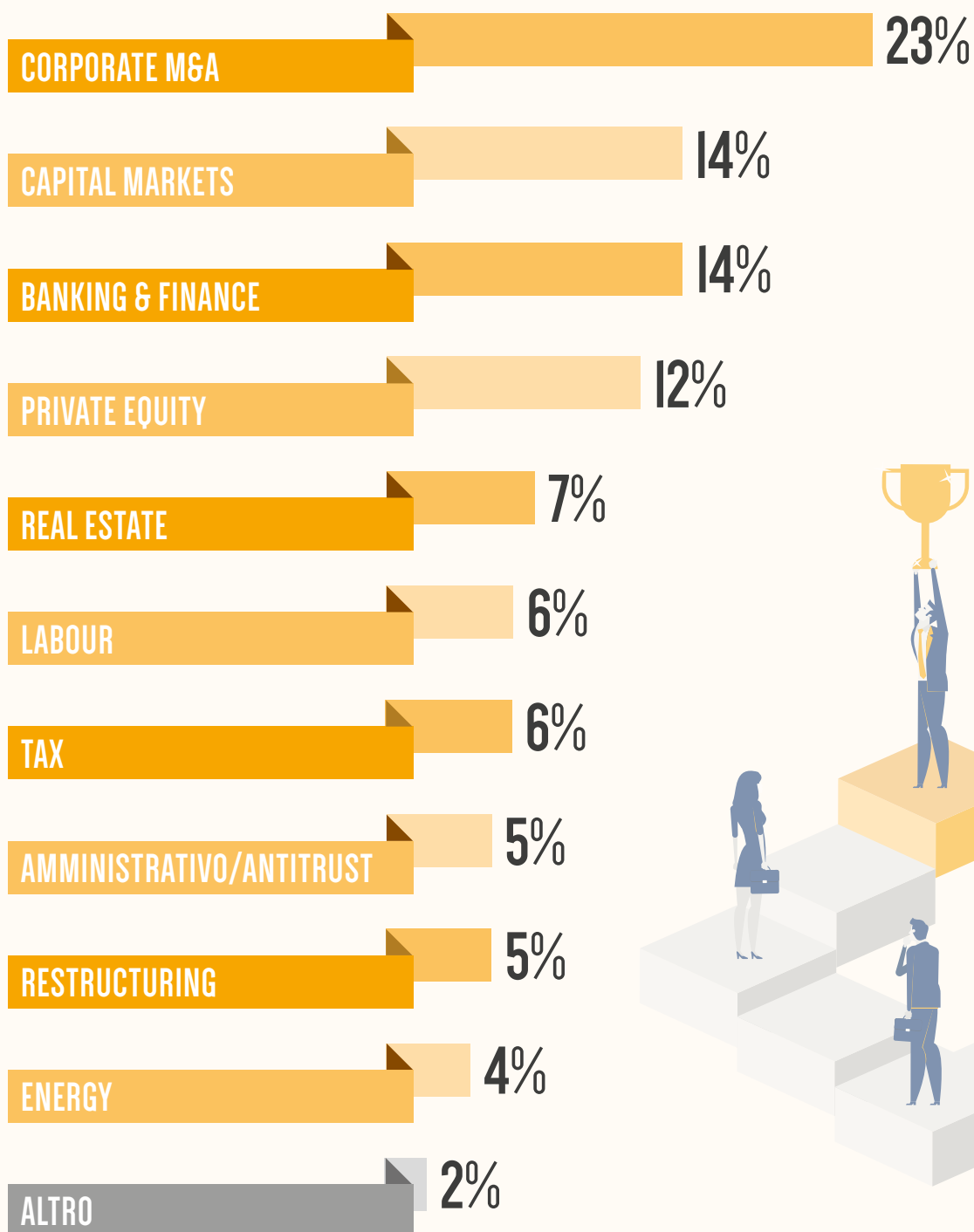
Leonardo, assistita da Gatti Pavesi Bianchi, ha finalizzato all'acquisto del 100% della società elicotteristica svizzera Kopter da Lynwood, assistita da Hogan Lovells.

Il prezzo di acquisto, su base cash free/debt free, comprende una quota fissa del valore di 185 milioni di dollari e un meccanismo di earn out legato a specifici obiettivi a partire dal 2022. Il contratto è soggetto a specifiche condizioni e il closing dell'operazione è previsto entro il primo trimestre di quest'anno.

Leonardo è stata assistita da Gatti Pavesi Bianchi, con un team coordinato dall'equity partner **Luigi A. Bianchi** e guidato dall'equity partner **Stefano Valerio**, con il partner **Gianpaolo Scandone** e le associate **Federica Braschi** e **Maria Cristina Pezzullo** per gli aspetti societari, e dall'equity partner **Stefano Grassani** con il counsel **Andrea Torazzi**, per gli aspetti antitrust.

Lynwood è stata assistita da Hogan Lovells, con un team coordinato dal country managing partner **Luca Picone** con la socia di Mosca **Oxana Balayan** e composto dal senior associate **Pierluigi Feliciani**,

# I SETTORI che tirano



Periodo: 28 gennaio 2020 - 10 febbraio 2020 • Fonte: legalcommunity.it

dall'associate **Francesco De Michele** e dalla trainee **Marina Massaro**.

**La practice**

Corporate m&a

**Il deal**

Leonardo compra Kopter

**Gli studi legali**

Gatti Pavesi Bianchi (Luigi A. Bianchi, Stefano Valerio, Gianpaolo Scandone, Federica Braschi, Maria Cristina Pezzullo, Stefano Grassani, Andrea Torazzi)  
Hogan Lovells (Luca Picone, Oxana Balayan, Pierluigi Feliciani, Francesco De Michele, Marina Massaro)

**Gli advisor finanziari**

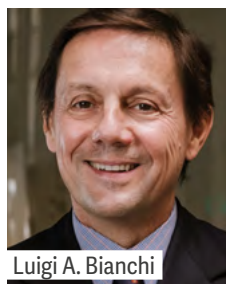
EY

**Il valore**

185 milioni di dollari

**DENTONS NEL FINANZIAMENTO DA 81 MILIONI PER CRIS CONF**

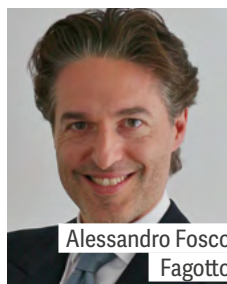
Cris Conf ha stipulato un finanziamento per complessivi 81 milioni di euro finalizzato alla riqualificazione delle fonti finanziarie e a sostenere i piani di investimento per la crescita domestica e internazionale della società.



Luigi A. Bianchi



Luca Picone



Alessandro Fosco Fagotto

A Cris Conf fa capo il marchio di moda Pinko, nato alla fine degli anni Ottanta da un'idea di **Pietro Negra**, attuale presidente e amministratore delegato dell'azienda, e di sua moglie **Cristina Rubini**.

Il finanziamento vede partecipare Unicredit, in qualità di global coordinator e banca agente, con il coinvolgimento delle banche di relazione Intesa Sanpaolo, Banco Bpm, Ubi, Cariparma, Banca di Piacenza e la partecipazione istituzionale di Cassa depositi e prestiti.

Le banche sono state assistite dallo studio legale Dentons, con un team coordinato dal partner **Alessandro Fosco Fagotto** e composto dalla managing counsel **Dina Collepari** e dall'associate **Rosalba Pizzicato**.

**La practice**

Banking & finance

**Il deal**

Cris Conf ottiene un finanziamento

**Gli studi legali**

Dentons (Alessandro Fosco Fagotto, Dina Collepari, Rosalba Pizzicato)

**Le banche**

Unicredit, Intesa Sanpaolo, Banco Bpm, Ubi, Cariparma, Banca di Piacenza, Cassa depositi e prestiti

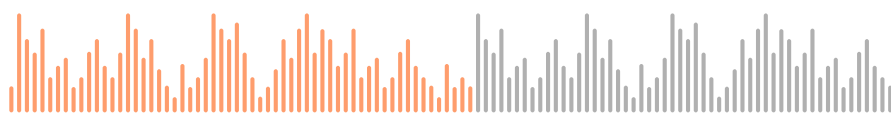
**Il valore**

81 milioni di euro



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

**Il podcast di Nicola Di Molfetta**



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



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

7<sup>a</sup> EDIZIONE

# FINANCE AWARDS

## SCOPRI I FINALISTI

05.03.2020

SUPERSTUDIO PIÙ

Via Tortona, 27 • Milano

19.15 Registrazione e welcome cocktail

20.15 Premiazione

21.00 Standing dinner

SPONSOR



ALANTRA

#LcFinanceAwards

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



**Francesco Beccali**  
 Finance Director,  
*Terna*



**Giorgio Bertola**  
 Director – Debt Advisory  
 and Restructuring – M&A  
 Infrastructure team,  
*Rothschild & Co*



**Federico Born**  
 Head of Leveraged and  
 Acquisition Finance  
 Financial Sponsor,  
*Banco BPM*



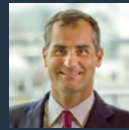
**Roberto Calanca**  
 Responsabile Servizio  
 Retail-Direzione Credito Amo-  
 nalo, *Gruppo BPER Banca*



**Dario Capone**  
 Responsabile Project Finance  
 – Area Finanziamenti Struttu-  
 rati & Consulenza d'Impresa,  
*Icrea Bancalmpresa*



**Andrea Castaldi**  
 Vice President,  
*Deutsche Bank*



**Andrea Colombo**  
 Managing Director – Head of  
 Investment Grade Finance  
 Southern Europe, BeLux,  
 France, *J.P. Morgan*



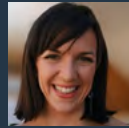
**Paola Colombo**  
 General Counsel,  
*Credito Fondiario*



**Benedetta Corazza**  
 Executive Director – Acquisi-  
 tion & Strategic Finance,  
*Natixis*



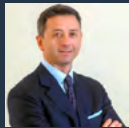
**Giampaolo Corea**  
 Head of Proprietary  
 Operations,  
*Intrum*



**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*



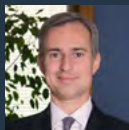
**Jean-Pierre Di Benedetto**  
 Managing Director,  
*Argos Wityu*



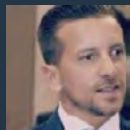
**Federico Di Bernardino**  
 Vice Direttore Generale,  
*Hypo Alpe Adria Bank*



**Luca Falco**  
 Head of Syndicate  
 & Capital Markets,  
*UniCredit*



**Giuseppe Ferraro**  
 Head of Corporate Finance,  
 Retail and SME Banking  
 Division,  
*Intesa Sanpaolo*



**Davide Fossati**  
 Responsabile Territoriale  
 Large Corporate,  
*Crédit Agricole*



**Claudia Ghiraldi**  
 Responsabile Ufficio Legale  
 e Contenzioso,  
*Credito Padano*



**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*



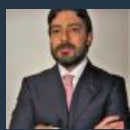
**Alberto Lupi**  
 Managing Director,  
*Kryalos SGR*



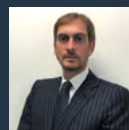
**Rossella Martino**  
 Responsabile Legale,  
*Allianz Bank Financial  
 Advisors e Investitori SGR*



**Cristiano Matonti**  
 Group Head of Solutions  
 & Assets Disposals,  
*Intesa Sanpaolo*



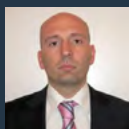
**Andrea Megale**  
 Head of Legal  
 and Compliance,  
*Industrial and Commercial  
 Bank of China*



**Diego Napolitano**  
 CO-Head Structured Finance,  
*UBI Corporate & Investment  
 Banking*



**Antonella Pagano**  
 Managing Director,  
*Accenture*



**Gianluca Pagano**  
 Responsabile Finanza  
 Strutturata,  
*Crédit Agricole Italia*



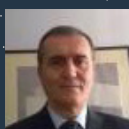
**Massimo Pecorari**  
 Head of Financing  
 & Advisory Italy,  
*UniCredit*



**Francesca Peruch**  
 Responsabile Consulenza e  
 Perfezionamento Contratti,  
*Icrea Bancalmpresa*



**Tommaso Poletto**  
 Head of Financial  
 Sponsor Group,  
*Equita SIM*



**Daniele Quartieri**  
 Head of Acquisition Finance  
 and Corporate Lending,  
*UBI Banca*



**Alessandro Ragni**  
 Chief Risk Officer,  
*Mediobanca International*



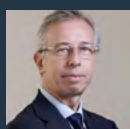
**Matteo Ricatti**  
 Managing Director,  
*Clessidra SGR*



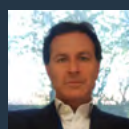
**Simone Riviera**  
 Head of Corporate M&A,  
*Equita SIM*



**Pietro Rizzuto**  
 Head of Strategic Files  
 Restructuring Department,  
*UniCredit*



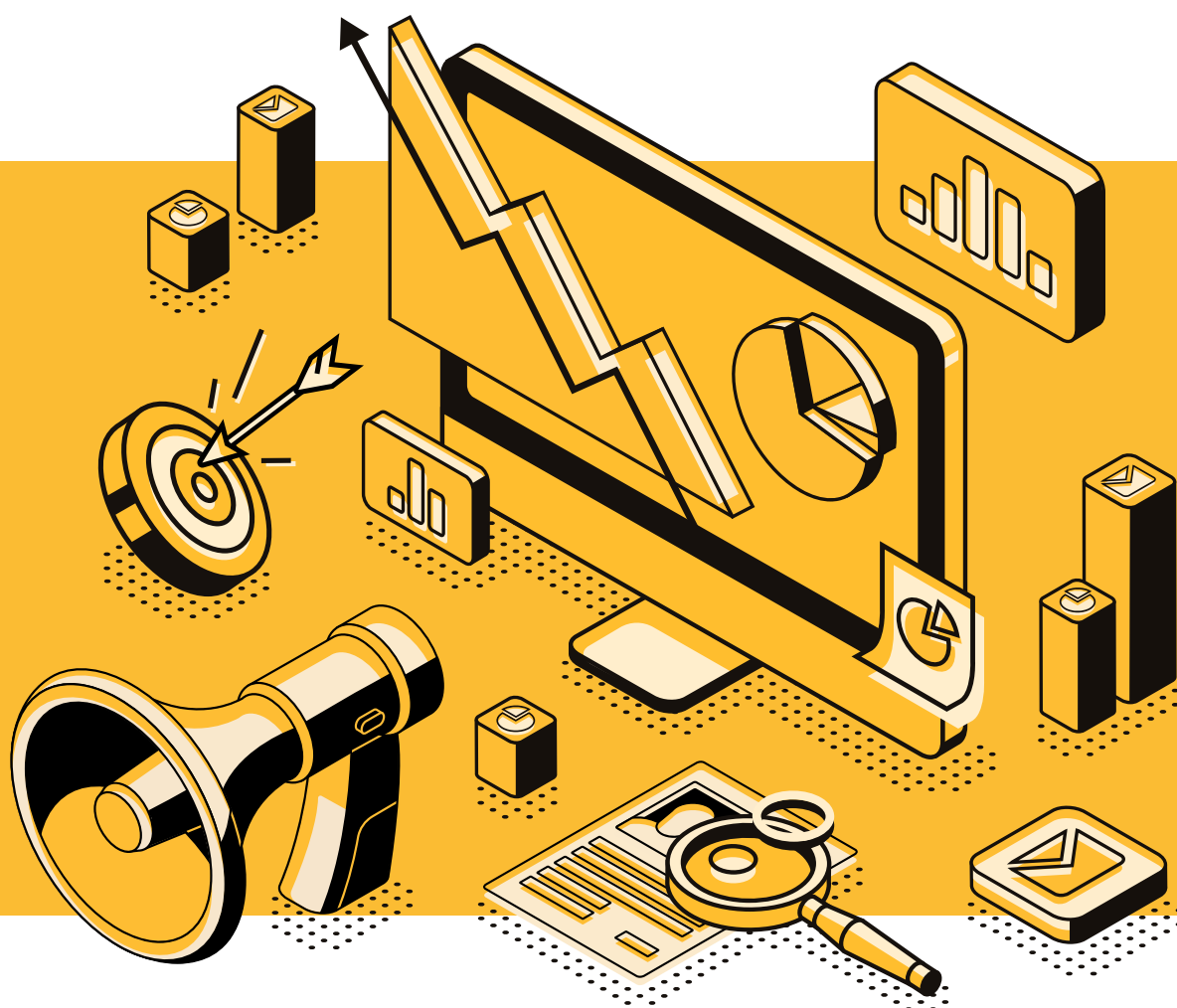
**Stefano Rossi**  
 CFO,  
*Alba Leasing*



**Giorgio Mario Tognazzi Cavalli**  
 Business Director – Levera-  
 ged & Acquisition Finance,  
*Banca IMI*



**Giovanni Vasini**  
 Director – Financial Sponsor  
 Solutions Italy,  
*UniCredit Corporate  
 & Investment Banking*



# COMUNICAZIONE LEGALE, INDIETRO NON SI TORNA

«Ma servono nuove regole». Ecco cosa è emerso dalla tavola rotonda su marketing e informazione forense organizzata da Legalcommunity lo scorso 28 gennaio a Milano

di giuseppe salemme



Per il mondo dell'avvocatura, e in particolare per tutti gli operatori del mercato dell'informazione legale, il 2019 si è chiuso con il proverbiale scossone in coda.

La letterina natalizia (la data era del 18 novembre) inviata dal Consiglio distrettuale di disciplina (Cdd) della Corte d'Appello di Milano conteneva infatti un monito e un invito.

Il primo sostanzialmente diretto agli avvocati: attenzione a violare le norme del codice deontologico in merito alla comunicazione. In particolare, attenzione alla riservatezza dei dati dei clienti e alle attività pubblic(izz)ate sui social network, specialmente in merito a premi e awards, magari di dubbia valenza.

L'invito, invece, rivolto ai destinatari formali della missiva, gli Ordini

---

**IL CODICE  
DEONTOLOGICO FORENSE  
HA UNA DISCRASIA TEORICO-  
PRATICA FORTISSIMA,  
SUPERATA DA CONSUETUDINI  
ORMAI CONSOLIDATE DA ANNI**

Giovanni Lega

---

provinciali, era di segnalare con solerzia al Cdd tutte le pratiche di marketing e comunicazione potenzialmente lesive dei principi di dignità e decoro della professione legale.

Le reazioni degli addetti ai lavori? Probabilmente riassumibili con parecchie sopracciglia alzate. E tanti punti interrogativi.

LC Publishing, dalla sua posizione di player del mercato della comunicazione legale, ha deciso quindi di agire, nella maniera più semplice e consona alla specifica situazione: parlandone.

Anzi, meglio. Mettendo a confronto i vari stakeholder del mercato della comunicazione legale, in maniera pubblica e trasparente, per fare il punto sul futuro e capire se sia effettivamente cambiato qualcosa, o se serva farlo.

Al dibattito organizzato il 28 gennaio scorso da Spazio Chiossetto a Milano, sotto la moderazione del direttore di **MAG Nicola Di Molfetta**, non poteva quindi mancare il presidente dell'Ordine degli avvocati di Milano **Vinicio Nardo**, tra i destinatari "diretti" della lettera del Cdd. Assieme a lui, altre importanti personalità del mondo legal: **Giovanni Lega**, managing partner di Lca studio legale e presidente di Asla, **Gaia Francieri**, socia fondatrice di Mopi e head of communication di Chiomenti, **Alessandra Ferrari**, general counsel di A2A e **Aldo Scaringella**, founder e managing partner di LC Publishing.

Il punto fondamentale della discussione è semplice: in un mondo della professione legale che si è evoluto molto dal punto di vista comunicativo, è pensabile tornare indietro? Ed è davvero questo l'intento del Cdd ovvero degli Ordini?

Secondo Giovanni Lega, il problema è del tutto anacronistico: «Il codice deontologico forense ha una discrasia teorico-pratica fortissima, superata da consuetudini ormai consolidate da anni». Ed è difficile dargli torto sul punto: basta leggere l'art.35 della legge forense che, tra l'altro, vieta all'avvocato di comunicare i

# Master DIRITTO SPORTIVO E RAPPORTI DI LAVORO NELLO SPORT

FORMIAMO I GIURISTI E  
I PROFESSIONISTI DELLO SPORT

Percorsi formativi

| **ALLIEVO** | **UDITORE** | **INGLESE GIURIDICO** |

DIRETTRICE DEL MASTER  
Prof.ssa Tiziana Vettor  
Università degli Studi Milano-Bicocca

ISCRIZIONE ENTRO  
6 marzo 2020

**MEDIA PARTNER**



**INFO**

Coordinamento didattico  
Avv. Alessandro Izar  
info@mastersportivo.it

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



---

## SE È VERO CHE NON È DI CERTO LA PRESENZA SUL WEB A FARE L'AVVOCATO, LA SUA TOTALE ASSENZA NON PUÒ CHE GENERARE DIFFIDENZA NEI SUOI CONFRONTI

Gaia Francieri

---

nominativi dei propri assistiti «ancorché questi vi consentano». «Dov'è la violazione del decoro della professione in una simile comunicazione?» si chiede Lega, che propone prima di tutto un approccio *de iure condendo*, che possa adattare la legge nazionale forense alle moderne esigenze della professione legale, ormai catapultata in un mercato ultracompetitivo. «Oggi gli studi legali sono delle pmi a tutti gli effetti, a cui è già concesso avere soci non avvocati e costituirsi come società di capitali. Competono in un mercato aperto, spesso addirittura con realtà non soggette alla riserva di legge. Come può essere negato finanche l'ingresso nel mercato tramite la comunicazione?», domanda Lega. Al managing partner di Lca fa eco Francieri, che spiega quanto possa risultare utile la classica "googlata" per informarsi sul profilo di un professionista: «Se è vero che non è di certo la presenza sul web a fare l'avvocato, la sua totale assenza non può che generare diffidenza nei suoi confronti». Anche perché il distacco dalla comunicazione "classica" degli studi (fatta da siti internet, brochure e uffici stampa inevitabilmente autoreferenziali), secondo Francieri, ha apportato un beneficio in termini di trasparenza: «I social permettono un'interazione e quindi una forma di contraddittorio. E ciò va a tutto vantaggio del cliente, soprattutto quando a essere teatro della comunicazione sono network



come LinkedIn, che godono di grande credibilità».

Alessandra Ferrari apporta la testimonianza di un'azienda come A2A, in qualche modo destinataria e quindi in ultimo fruitrice della comunicazione legale: «Realtà come la nostra quando devono scegliere uno studio con cui collaborare ricorrono a tutti i mezzi d'informazione possibili per identificare la giusta professionalità». Ma, come spiega la general counsel, la cautela sul fronte comunicativo è sempre una buona norma: «Personalmente non apprezzo se uno studio comunica un'operazione in cui la mia azienda è coinvolta senza chiedere il permesso, perché l'errore è sempre dietro l'angolo».

---

## REALTÀ COME LA NOSTRA QUANDO DEVONO SCEGLIERE UNO STUDIO CON CUI COLLABORARE RICORRONO A TUTTI I MEZZI D'INFORMAZIONE POSSIBILI PER IDENTIFICARE LA GIUSTA PROFESSIONALITÀ

Alessandra Ferrari

---



DA SINISTRA: NICOLA DI MOLFETTA, ALESSANDRA FERRARI, GAIA FRANCIERI, GIOVANNI LEGA, VINICIO NARDO E ALDO SCARINGELLA

Tocca quindi al presidente Nardo il compito di fornire un'interpretazione delle intenzioni del Cdd, e degli effetti che l'azione potrà avere sull'operato dell'Ordine di Milano. Il presidente tiene anzitutto a mettere in chiaro la sua opinione sull'informazione legale: «Il tema mi appassiona molto: credo tantissimo alle nuove frontiere dell'informazione legale, siano esse rappresentate da social network come LinkedIn o Facebook o dalla possibilità di reperire tramite una ricerca su Google le informazioni sulla expertise dei professionisti». E poi osserva: «La lettera mette a nudo innanzitutto un problema della nuova legge professionale, che ha diviso nettamente il disciplinare dall'amministrativo: gli Ordini sono obbligati a inoltrare alla Cdd qualsiasi esposto, anche anonimo, per quanto inesatto o errato possa essere», spiega, precisando che comunque il contenuto della lettera non rappresenta una novità: «L'impianto normativo e la giurisprudenza del Consiglio sono sempre molto rigidi su questi temi, a partire già dalle norme sul comportamento in udienza degli avvocati. Ma, anche lì, non le ritengo il Vangelo. La libertà di espressione dell'avvocato è per me un'estrinsecazione del diritto di difesa del cittadino». E cosa farà l'Ordine in risposta all'appello del Cdd? Secondo Nardo, quello che ha sempre fatto: «Continueremo ad attivarci

## LE NORME NON POSSONO ESSERE TOTEM IMMODIFICABILI, SOPRATTUTTO IN UN AMBITO IN EVOLUZIONE COME QUELLO COMUNICATIVO

Vinicio Nardo

su esposti precisi e ben circostanziati, e a dare il nostro parere, senza temere eventuali conflitti, perchè è anche con i conflitti che si cresce». E la crescita non potrà che partire dall'aggiornamento della disciplina deontologica. «Le norme non possono essere totem immodificabili, soprattutto in un ambito in evoluzione come quello comunicativo. E noi avvocati siamo andati in una direzione che ha teso sempre di più alla tipizzazione dei comportamenti contrari a deontologia, tendenza che si dovrebbe invertire per tornare alle basi, ovvero ai concetti di dignità e di decoro. Concetti più sfumati, che offrono una maggiore discrezionalità all'interprete e che meglio si adattano al *genus* normativo delle regole deontologiche».

## IL PROBLEMA NON SONO GLI AWARD, IL PROBLEMA È CHI PAGA PER FARSI CONSEGNARE PREMI DI NESSUN VALORE SOLO PER POTERSI PUBBLICIZZARE SUI SOCIAL

Aldo Scaringella

Capitolo premi e awards. Qui Nardo ha qualche dubbio: «Credo che in molti casi un problema di dignità e decoro ci sia», spiega. «Ma se una cernita va fatta, non si sa bene chi e come debba farla. Non credo si possano raccogliere tutti i post di avvocati riguardanti premi ricevuti e mandare tutto al Cdd. Né abbiamo a disposizione una "polizia giudiziaria" che possa raccogliere informazioni sui premi e sulle modalità di assegnazione». Nel dibattito interviene quindi Aldo Scaringella che, in rappresentanza di LC Publishing e Legalcommunity, rivendica

con orgoglio l'essere stato il pioniere di questo mercato e spiega come una comunicazione aperta e trasparente sarà sempre più fondamentale per raccontare la sua evoluzione: «Questo mese c'è stato l'ingresso nel mercato italiano di un player nuovo come UniQLegal. In Spagna è arrivato Axiom. Il mercato si sta rivoluzionando, e iniziative volte a mettere in discussione la possibilità degli studi legali e degli avvocati di comunicare, che sarebbero state anacronistiche già 10 anni fa, appaiono pura retroguardia». Proprio nelle dinamiche di mercato, secondo Scaringella, potrebbero nascondersi gran parte delle soluzioni del problema decoro, specialmente sul fronte awards, in quanto «è impensabile fare di tutta l'erba un fascio. Il problema non sono gli awards, il problema è chi paga per farsi consegnare premi di nessun valore solo per potersi pubblicizzare sui social. È questa dinamica che rischia di intaccare il decoro della professione, oltre che quello di realtà che invece si sono costruite negli anni una credibilità attraverso professionalità e trasparenza», conclude.

Sulla possibilità che sia il mercato da solo a poter salvare il destino del decoro e della dignità dell'avvocatura è in disaccordo il presidente Nardo, che ricorda come «il problema non riguardi solo il decoro del singolo avvocato che pubblicizza un premio di dubbio valore». Sostiene Nardo: «Il problema è che una comunicazione mal regolata rischia di far venire meno il rapporto di fiducia tra cittadini e avvocati. E il cittadino che perde fiducia nell'avvocato, è un cittadino che vedrà leso il suo diritto di difesa».

Ciò che è emerso, in conclusione, è che la soluzione del problema, se di un problema si può parlare, è ancora di tipo culturale. E, secondo Nardo, l'avanzamento culturale «nasce da momenti di riflessione come questo, in cui è stato possibile mettere in evidenza il valore della comunicazione insieme alle sue insidie, sottolineando la necessità di una riforma della normativa in materia». 📄



DA SINISTRA: GIOVANNI LEGA, VINICIO NARDO E ALDO SCARINGELLA



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

SAVE THE DATE  
**02.04.2020**

ORE 19.15 • MUSEO NAZIONALE SCIENZA E TECNOLOGIA  
LEONARDO DA VINCI – SPAZIO CAVALLERIZZE  
Via Olona, 6 - Milano

7<sup>^</sup> Edizione

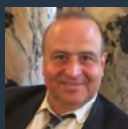
**Tax**  
**AWARDS**

#LcTaxAwards

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



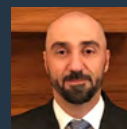
**Giuseppe Abatista**  
 Group Tax Director – Deputy Planning and Control Director,  
*Salvatore Ferragamo*



**Franco Biccari**  
 Tax Litigation Manager,  
*Generali Group*



**Alessandro Bucchieri**  
 Head of Tax Affairs,  
*Enel*



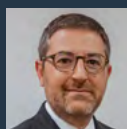
**Pierluigi Colombi**  
 CFO,  
*Pernigotti*



**Francesca Fabbri**  
 Responsabile Amministrazione, Bilancio e Fiscale, *Italo*



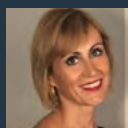
**Claudio Feliziani**  
 Group Tax Director, *De Agostini*



**Enrico Felter**  
 Direttore Affari Legali,  
*Italmobiliare*



**Paolo Fietta**  
 Direttore Generale Corporate e Group CFO,  
*Gruppo Sole 24 ORE*



**Laura Filippi**  
 CEO,  
*ITW Italy Holding*



**Paola Flora**  
 Responsabile Servizio Consulenza e Compliance Fiscale,  
*UBI Banca*



**Gaia Frascchetti**  
 Tax Director,  
*Loro Piana*



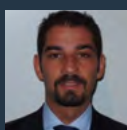
**Claudio Frigerio**  
 Head of Tax,  
*FCA bank*



**Filippo Gaggini**  
 Managing Partner,  
*Progressio SGR*



**Laura Greco**  
 Head of Tax,  
*Vodafone Italia*



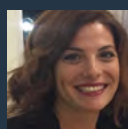
**Fabio Grimaldi**  
 Senior Vice President – Finance – Head of Group Tax Department,  
*Piaggio & C.*



**Valentina Incolti**  
 Senior Manager – International Tax,  
*Amazon Italia Services*



**Emanuele Marchini**  
 Country Tax Lead – Italy,  
*Shell Italia Oil Products*



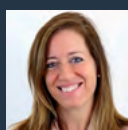
**Francesca Mazza**  
 Head of Tax Compliance,  
*FinecoBank*



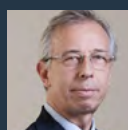
**Vito Orlando**  
 Head of Tax,  
*Salini Impregilo*



**Federica Pitrone**  
 Head of International Tax,  
*Intesa Sanpaolo*



**Silvia Roselli**  
 Head of Fund Finance Italy,  
*Savills Investment Management*



**Stefano Rossi**  
 CFO,  
*Alba Leasing*



**Carlo Sauve**  
 Amministrazione Finanza e Controllo Fiscale,  
*Poste Italiane*



**Marco Tomei**  
 Head of Finance & Tax,  
*Bayer*



GIAMPIERO FALASCA

# DLA PIPER fissa le policy PER L'USO DEI SOCIAL

Definite delle buone prassi per l'impiego delle reti da parte di tutte le persone che lavorano per la law firm in Italia. MAG ne ha parlato con Giampiero Falasca: «Prima regola: sobrietà»

di nicola di molfetta

**E**sserci o non esserci? Questo non è il problema. Studi legali e social network non possono essere estranei gli uni agli altri. È questo il punto da cui è partita la riflessione che, nelle scorse settimane, ha portato la sede italiana di Dla Piper, una delle principali insegne internazionali della business law presenti nella Penisola, a codificare delle politiche comportamentali per tutti coloro i quali lavorano al suo interno. Una sorta di vademecum comportamentale grazie al quale,

Clicca per ascoltare l'intervista integrale



d'ora in poi, nessun avvocato o dipendente della law firm anglo-americana rischierà di utilizzare il proprio profilo social in maniera inopportuna o addirittura dannosa per l'organizzazione. Questa iniziativa nasce dalla consapevolezza che ciascun professionista così come ciascun impiegato dello studio ne è, in certo qual modo, un rappresentante sulla piazza social mediatica. I tecnici della comunicazione parlano di brand ambassador.

E proprio qui sta la novità dell'iniziativa presa da Dla Piper e sollecitata in particolare da **Giampiero Falasca**, socio a capo della practice di diritto del lavoro dello studio, ma anche partner di riferimento per il marketing e il business development dello studio. Tutti (o quasi) gli studi legali hanno delle policy per la gestione della comunicazione social a livello corporate. I profili dello studio sono alimentati ovunque secondo principi e strategie condivise con gli organi di governo di queste organizzazioni. Ma l'iniziativa di Dla Piper ha posto l'accento sull'uso che ciascun componente della propria associazione fa dei propri profili, fissando dei principi utili a raggiungere un obiettivo molto semplice: usare bene questi strumenti.

#### **Come avete deciso di elaborare queste policy sull'uso dei social?**

Innanzitutto abbiamo ascoltato le opinioni dei colleghi, confrontandoci con loro e cercando di capire la loro percezione del tema. E poi abbiamo fatto un benchmark sulle policy esistenti, partendo da un indubbio vantaggio: noi stessi spesso prepariamo questi prodotti per i nostri clienti e quindi eravamo già pronti sul tema.

#### **L'estemporaneità è un fattore di rischio?**

La comunicazione social che ciascuno fa è spesso destrutturata. Il che non è un male in sé. Tuttavia può creare dei problemi. Quindi va gestita. Soprattutto se può coinvolgere direttamente o indirettamente lo studio.

#### **Tutti i social sono uguali da questo punto di vista?**

Noi riteniamo di fare una distinzione tra quelli che consideriamo social "professionali" e social "privati". Alla prima categoria appartengono LinkedIn e Twitter.

Alla seconda, invece, Facebook e Instagram. Le policy che abbiamo fissato riguardano l'uso dei primi due.



GIAMPIERO FALASCA



Sponsored by

**CAMICERIA  
OLGA**

*Camicie su misura dal 1948*

## TABELLONE FINALE LAWYERS' TENNIS CUP 2020

<b>STLEX</b>				
10.2.20 ore 21				
<b>LCA</b>				
	2.3.20 ore 21			
<b>CRISTOFFANINI</b>				
10.2.20 ore 21				
<b>LINKS</b>				
		16.3.20 ore 21		
<b>AMTF</b>				
10.2.20 ore 21				
<b>WHITE&amp;CASE</b>				
	2.3.20 ore 21			
<b>GAME SET LEX</b>				
17.2.20 ore 21				
<b>DLA PIPER</b>				
				29 marzo 2020 ore 10 Campo Tribuna "Porro Lambertenghi"
<b>GPB</b>				
17.2.20 ore 21				
<b>LEGANCE</b>				
	9.3.20 ore 21			
<b>DELOITTE</b>				
24.2.20 ore 21				
<b>DECASTIGLIONE GUAINERI</b>				
		23.3.20 ore 21		
<b>UNION TENNIS</b>				
17.2.20 ore 21				
<b>HOGAN LOVELLS</b>				
	9.3.20 ore 21			
<b>CHIOMENTI</b>				
24.2.20 ore 21				
<b>DENTONS</b>				







GIAMPIERO FALASCA

### **E cosa prevedono? Ci faccia qualche esempio?**

La prima regola è la sobrietà. È importante che i post siano improntati a questo principio. Poi è fondamentale che i nostri post siano dedicati a questioni o tematiche che conosciamo e di cui siamo tecnicamente competenti. Infine, salvo i casi in cui ci sia un motivo specifico che giustifica una scelta diversa, non parliamo di vicende che riguardano specifiche imprese soprattutto nostre clienti. Per una questione di deontologia e di riservatezza.

### **E sul piano dell'etichetta?**

Per esempio raccomandiamo di non taggare colleghi senza averli avvertiti e senza aver avuto il loro consenso.

Non ci interessa fare il record di click o di like. Ma ci interessa usare bene questi strumenti.

### **Ma cosa significa "bene" in quest'ottica?**

Significa essere consapevoli dell'uso del mezzo, non per usarlo di più, ma meglio.

### **Nella comunità legale molti si chiedono ancora perché un avvocato debba stare sui social... Cosa risponde?**

Perché siamo nel 2020, perché la comunicazione fa parte delle attività attraverso cui uno studio costruisce il suo posizionamento sul mercato, perché non esserci sarebbe antistorico. Vado avanti? Non si può far finta che i social non esistano.

### **Poi c'è chi all'elenco aggiunge: per attirare clienti. Le cosa ne pensa?**

Sorrido bonariamente. Credo sia una pia illusione quella di chi crede che un post sia sufficiente a intercettare un cliente e soprattutto a ottenere un mandato. Ad ogni modo, questo non è sicuramente l'approccio con cui noi utilizziamo questi strumenti.

### **Invece...**

Dal nostro punto di vista è importante usare i social per affermare il nostro posizionamento. Ciascuno dei professionisti rappresenta lo studio e per questo a nostro avviso è importante un tono di voce che dica cosa siamo cosa sappiamo fare e che affermi la qualità dei contenuti.

### **Ha detto che Facebook e Instagram restano fuori dall'applicazione di queste regole.**

### **Ma un post sbagliato e potenzialmente dannoso per lo studio potrebbe arrivare anche da lì...**

Vero. Però abbiamo ritenuto opportuno fare dei distinguo. Su LinkedIn, il nome di ciascuno di noi è seguito immediatamente da quello dell'azienda o studio per cui lavora e dal ruolo che ricopre. Su Facebook non è così. Poi sono d'accordo con lei sul fatto che se accetto tra i miei contatti anche persone con cui intrattengo rapporti professionali finirò con il dover gestire anche il mio Facebook con una certa attenzione.

### **Sembra banale, ma in realtà gli accorgimenti da tener presenti sono parecchi...**

Ha ragione, infatti abbiamo deciso di attivare un social media training per i nostri professionisti. I social sono strumenti di comunicazione. E come per tutto per usarli bene, bisogna prima conoscerli bene. 📱



FABRIZIO PETRUCCI E OLIMPIO STUCCHI

# UNIOLEX apre al corporate con Petrucci

Parte la fase 2.0 del progetto professionale guidato da Olimpio Stucchi. Il nuovo of counsel entra in squadra per avviare una practice corporate finance dedicata a «incarichi di alta complessità»

Diritto del lavoro e non solo. UnioLex 2020. «Due volte 2.0», dice il fondatore **Olimpio Stucchi** a **MAG**. Comincia un nuovo anno, il sesto passato dalla fondazione (aprile 2014) della boutique dopo l'uscita dell'avvocato da LabLaw. E si apre con una novità importante: l'arrivo di un professionista con cui il progetto UnioLex avrà una nuova declinazione in chiave corporate e m&a.

Si tratta di **Fabrizio Petrucci**, avvocato di lungo corso, profondo conoscitore delle questioni aziendali e da ultimo "startupper" o meglio promotore di progetti imprenditoriali nei settori più innovativi.

La notizia è interessante perché registra una novità nell'approccio strategico al mercato di UnioLex che, in questo modo, affianca all'offerta in ambito employment law anche una nuova proposta corporate.



OLIMPIO STUCCHI

«Ho sempre vissuto la practice labour – dice Stucchi a *MAG* – in un'ottica di integrazione fra discipline. Sia durante gli anni trascorsi in Carnelutti, dove il dipartimento era parte di una struttura full service, sia durante il periodo passato in LabLaw, dove mi sarebbe piaciuto avviare un'iniziativa simile». E, a quanto pare, proprio con Petrucci. «Conosco Fabrizio da tanti anni – riprende Stucchi. Siamo stati colleghi in Carnelutti e anche quando le nostre strade professionali si sono separate abbiamo continuato a tenere vivo il nostro rapporto».

L'idea di questa "reunion" sotto l'egida di UnioLex, prende forma più o meno a ottobre 2019. «Eravamo a pranzo assieme – ricorda Stucchi – e finalmente ci siamo detti: questo è il momento per provarci!». Ma con quale obiettivo? «L'idea – sottolinea il fondatore – è di restare una boutique dedicata a incarichi di alta complessità e di alto valore aggiunto nei nostri settori».

Da questo incontro è nato un disegno per dar vita ad una struttura multipractice, che vada anche ad attivare le sinergie tra la practice labour e quella corporate.

«Sinora UnioLex è stato uno studio labour che copriva la materia ad ampio spettro. Nel corporate vorremmo arrivare ad avere lo stesso posizionamento».

Oggi, dopo l'uscita di **Sharon Reilly** e **Marco Tesoro** (*si veda il numero 134 di *MAG**) lo studio conta una decina di professionisti tra cui tre soci (oltre a Stucchi, ci sono **Paola Gobbi** e **Andrea Savoia**) e un of counsel: Fabrizio Petrucci.

Ma se il corporate deve diventare la seconda gamba dello studio è verosimile aspettarsi una campagna di recruitment.

«Entro fine anno – dice Petrucci – inseriremo almeno un paio di nuovi senior associate. Ma non è tutto. Intendiamo crescere, senza fretta, ma guardando al mercato per realizzare dei lateral hire. Anche se non pensiamo che le dimensioni siano un fattore determinante per la qualità».

Petrucci ha un'esperienza vasta del mercato e una conoscenza approfondita dei vari modelli operativi con cui un progetto professionale può essere mandato avanti. Dal 2000 è stato socio di Andersen Legal, poi di Deloitte legal, quindi promotore del progetto indipendente Petrucci&Partners, socio di Carnelutti, partner di Delfino Willkie Farr & Gallagher fino a tornare in proprio anche per potersi dedicare a progetti imprenditoriali. «Sono stato di recente promotore di un club deal che ha investito in progetti tecnologici nel settore dell'energia».

UnioLex ha chiuso l'ultimo esercizio con ricavi per circa 2,1 milioni di euro, mettendo in fila operazioni come lo sviluppo delle operazioni di Roland Berger in Italia, la riorganizzazione di Esaote e quella di Uriage. L'investimento nel corporate potrebbe portare a stretto giro a un incremento del fatturato del 50%. E non solo per la semplice aggregazione di un business case, ma per le opportunità di lavoro che potranno derivare dall'ampliamento dell'offerta. Su questo, Stucchi è chiarissimo: «Questa collaborazione nasce per far sì che uno più uno faccia tre». 🍷



FABRIZIO PETRUCCI

# LA PRIMA VOLTA DI GREENBERG TRAURIG

Non aveva mai acquisito un intero studio nel suo percorso di espansione internazionale fino alla fusione con Santa Maria a Milano. *MAG* incontra uno dei managing partner della sede italiana della law firm, Luigi Santa Maria, alla vigilia del "debutto" firmato Balich

di nicola di molfetta



Parola d'ordine: evoluzione. Passare nell'arco di dieci anni da boutique legale di stampo accademico a law firm internazionale non è un'operazione banale. Riuscire nell'impresa richiede coesione, capacità di visione e intelligenza strategica. Cambia il mercato dei servizi legali. E i soggetti intenzionati a non perdere terreno devono cambiare di pari passo. La partita si gioca sull'innovazione di modello. A luglio 2019, lo studio Santa Maria, storica insegna dell'avvocatura d'affari milanese, ha annunciato l'integrazione con Greenberg Traurig, organizzazione internazionale che conta oltre duemila avvocati e 41 uffici nel mondo. Negli ultimi dieci anni, lo studio fondato dal professor **Alberto Santa Maria** è diventato prima un'associazione professionale e poi parte integrante di un colosso della business law a livello globale. Il tutto mantenendo pressoché costante e sostanzialmente coesa la compagine professionale che ormai conta una presenza stabile sul mercato.

Il 2019 è stato archiviato come uno dei migliori anni di sempre per l'organizzazione che al momento conta 45 professionisti tra cui 14 soci. «Il fatturato di quest'anno – dice il co-managing partner di Greenberg Traurig Santa Maria, **Luigi Santa Maria**, a MAG – si è attestato a 11,5 milioni di euro. E se contiamo anche il lavoro che abbiamo generato per le altre sedi dello studio, possiamo parlare di un giro d'affari di circa 16 milioni». La combinazione con il resto della law firm, insomma, ha cominciato a girare dal “giorno uno”. Del resto non si è trattato certo di un matrimonio per procura. L'integrazione di Santa Maria in Greenberg Traurig, la prima integrazione di un intero studio legale messa a segno nel percorso

di espansione internazionale della law firm nata a Miami e con una forte presenza a New York che solitamente ha prediletto strategie di *cherry picking*, è arrivata dopo quasi quindici anni di collaborazione e quindi conoscenza reciproca tra il colosso americano e la superboutique meneghina. Sponsor dell'integrazione, il professor Alberto Santa Maria che è ancora una forte presenza nello studio sia sul fronte professionale che di indirizzo strategico.

Detto questo, traghettare lo studio verso questa nuova stagione della propria storia non è stato semplice. «Quando l'opportunità si è presentata – prosegue Luigi Santa Maria – abbiamo avviato una riflessione interna». Cambiare pelle, ancora una volta (dopo il passaggio a studio associato del 2008), avrebbe significato inevitabilmente rimettere mano a un modello che comunque

funzionava e accettare le incognite inevitabilmente legate alla decisione di entrare in un'organizzazione più grande e con una visione globale. «Quando hai un dubbio su quale strada prendere, mi ripeteva sempre mia nonna, scegli quella più difficile – ricorda con un sorriso il co-managing partner –. Di sicuro questa che abbiamo scelto è la più sfidante». Oltretutto quella più orientata al mercato.

L'Italia non basta più a uno studio d'affari. E la questione tecnologica impone scelte e investimenti che non sono alla portata di chiunque. «Fino a una decina d'anni fa – spiega l'avvocato alla guida dello studio in Italia insieme al fratello **Mario Santa Maria** – avevamo un'attività incentrata al 90% sull'Italia e legata in pari misura a clientela italiana. Oggi la situazione è molto diversa. E direi che ci dividiamo al 50% tra clienti italiani e internazionali». La presenza dei fondi sulla scena m&a è sempre più rilevante. E lo sa bene lo studio che già nel 2016 ha seguito per Centerbridge l'acquisizione del 93% di Banca Farmafactoring. «In questo scenario, il brand diventa un asset fondamentale per sostenere un'offerta professionale in termini reputazionali soprattutto quando si ha a che fare con una certa tipologia di clientela». A questo, assicurano dallo studio, non verrà meno la propensione alla ricerca. Ad esempio nel settore degli aiuti di Stato sono state scritte due edizioni di un volume che tratta vari casi pratici, molti dei quali seguiti direttamente dallo studio e molte altre sono le pubblicazioni scritte dai professionisti.

L'adesione a Greenberg Traurig ha consentito a Santa Maria di ottenere una «qualificazione ulteriore della compagine professionale che si è andata a sommare a quella di cui godevano già molte delle individualità interne allo studio». Quanto al tema dell'innovazione e della tecnologia, Luigi Santa Maria è convinto che giocheranno un ruolo fondamentale nel processo di evoluzione che sta coinvolgendo il mercato dei servizi legali. «L'offerta è destinata a cambiare. Il futuro è di chi sarà capace di fornire una

### Lo studio in cifre



I PROFESSIONISTI NEL MONDO  
**2000+**



GLI UFFICI NEL MONDO  
**41**



LA SEDE ITALIANA, A MILANO  
**1**



I PROFESSIONISTI IN ITALIA  
**40**



I SOCI IN ITALIA  
**14**



IL FATTURATO NEL 2019 IN ITALIA  
**11,5 MLN**



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

SAVE THE DATE  
11.06.2020

ORE 19.15 • MILANO

6<sup>^</sup> Edizione

corporate  
awards

Sponsor



#LcCorporateAwards

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



I SOCI DI GREENBERG TRAUIG SANTA MARIA

## IL PROFILO

### UNA GUIDA "AMERICANA"

Luigi Santa Maria è stato il *deus ex machina* della svolta che ha riguardato la superboutique Santa Maria nel corso del 2019. La nuova stagione dello studio, sotto l'egida a stelle e strisce di Greenberg Traurig, lo vede alla guida della practice italiana della law firm. L'America, del resto, è nelle sue corde (professionali e musicali, considerata la passione, condivisa col fratello Mario, per Bruce Springsteen). A parlare è il suo curriculum. In particolare, l'avvocato, classe 1966, ha lavorato dal 1997 al 2005 a New York dove ha fondato l'Italian Desk dello studio Kramer Levin Naftalis & Frankel. Insomma, si tratta di un professionista che conosce il mercato statunitense e la cultura che lo caratterizza. L'attività sull'asse Usa-Italia non si è esaurita con quella esperienza e negli anni recenti è proseguita anche con la collaborazione con quelli che ora sono diventati i suoi soci in Greenberg Traurig. Sua, però, è anche la determinazione a preservare le caratteristiche fondamentali dello studio Santa Maria che da questa integrazione deve uscire rafforzato e rinnovato nella sua capacità di presidio del mercato. «Quella che abbiamo davanti, è una sfida ma anche una grande opportunità».

consulenza strategica. Ovvero di chi sarà in grado di costruire la propria proposta professionale mettendo assieme abilità tecnico-giuridica e tecnologia». Anche in questo caso, poter contare sulle risorse messe in campo da un'organizzazione internazionale che ha strutture dedicate alla costruzione di questa offerta è stato percepito come un'opportunità da cogliere.

Greenberg Traurig, afferma l'avvocato, «ha deciso di investire in Italia e ha deciso di sostenere una strategia che punta su tecnologia, marketing strategico e ovviamente sul reclutamento dei talenti. E mi riferisco a talenti già affermati. Profili che hanno un ruolo e un peso sul mercato e possono contribuire efficacemente ad accrescere il posizionamento dello studio. Ma anche ad attrarre i migliori giovani in linea con il fatto che più del 70% dei componenti dello studio è laureato con 110 e lode»

Le prime mosse, su quest'ultimo fronte sono state eloquenti. Il debutto nella





LUIGI SANTA MARIA

«CERCHIAMO TALENTI GIÀ AFFERMATI. MA NON ABBIAMO DEFINITO DEI SETTORI O DELLE AREE SU CUI INVESTIRE IN VIA PRIORITARIA. SARANNO LE OPPORTUNITÀ A GUIDARE LA STRATEGIA»

### LA CURIOSITÀ

## COREOGRAFIA DI UNA STORIA

Il passaggio storico nella vicenda professionale dello studio Santa Maria, oggi Greenberg Traurig Santamaria, aveva bisogno di essere raccontato al mercato anche con un evento capace di lasciare il segno. Lo studio che tradizionalmente non ha mai indugiato in attività mondane, cercando sempre di mantenere l'aplomb richiesta dal blasone, stavolta ha deciso che la novità era troppo rilevante per essere passata con il solito *understatement*. Così è nata l'idea di una cena evento (l'appuntamento è segnato in rosso nelle agende che contano per il 12 febbraio). E per centrare l'obiettivo, lo studio ha pensato di affidare il progetto alla agenzia di Marco Balich che dopo le cerimonie olimpiche e mega show internazionali si dovrà misurare con il racconto dei valori che hanno sancito questa unione italo-americana. ▣

**GT** GreenbergTraurig  
Santa Maria

Penisola della law firm è coinciso con il duplice lateral hire di **Marzio Longo** e **Corrado Angelelli**, due partner provenienti entrambi dalla sede italiana di Freshfields e attivi rispettivamente nelle practice real estate e banking & finance.

Il real estate è uno dei settori che caratterizza maggiormente l'attività della law firm a livello globale. L'arrivo di Longo segue di qualche anno quello di **Federico Barbàra** in Santa Maria, con cui lo studio aveva già avviato una presenza di rilievo nel settore. Il track record recente parla chiaro. Tra le varie operazioni possiamo ricordare la cessione di un immobile a Milano da parte di Stam Europe a Van Italia, seguita proprio da Barbàra e l'assistenza fornita, con un team guidato da Longo, a Savills Investment Management (gestore del fondo Sulis) nell'acquisizione del centro commerciale GranRoma. Anche Angelelli ha subito messo a segno alcuni centri degni di nota.

»»

# Europe's **Leading** Legal Innovation Event

## April 20 - 21, Amsterdam



**Reena SenGupta**  
Legal Strategy Consultant  
(RSG Consulting)



**Anna Lozinsky**  
General Counsel (Loréal)



**Wendy Butler Curtis**  
Chief Innovation Officer (Orrick,  
Herrington & Sutcliffe LLP)



**Vincent Cordo**  
Central Legal Operations Officer  
(Shell International)



**Chris Ryan**  
Managing Director  
(HBR Consulting)



**Jeroen Plink**  
CEO (Clifford Chance  
Applied Solutions)

# KEEP AN EYE ON

## LEXPO.COM FOR NEW SPEAKERS



Mediapartners



LUIGI E MARIO SANTA MARIA

«FINO A UNA DECINA D'ANNI AVEVAMO UN'ATTIVITÀ INCENTRATA AL 90% SULL'ITALIA. OGGI DIREI CHE CI DIVIDIAMO AL 50% TRA CLIENTI ITALIANI E INTERNAZIONALI»

A cominciare dall'assistenza fornita a Cerberus in un'operazione di acquisizione di un portafoglio di crediti ("Papa 2") da Mps, passando per il finanziamento dell'acquisizione di Ice da parte di Advent.

«Siamo una startup con radici profonde», dice con una battuta Luigi Santa Maria. E come per ogni startup, l'imperativo è crescere. La base italiana di Greenberg Traurig è già attiva, come ricordato, nel real estate, oltreché nel diritto internazionale, UE e della concorrenza (con i soci **Edoardo Gambaro** e **Claudio**

**Biscaretti di Ruffia**), nell'IP (con **Luigi Fontanesi**) e nel banking & finance (dove oltre ad Angelelli c'è il socio **Alessio Gerhart Ruvolo**). Ma soprattutto conta una forte presenza nel litigation (dove oltre al fondatore sono attivi i soci **Claudio Biscaretti di Ruffia**, **Alfredo Pentimalli** e l'of counsel **Alberto Tedoldi** e **Davide Pozzoli**) e nel corporate e m&a (**Mario Santa Maria**, **Pietro Caliceti**, **Carlo Scaglioni** e **Francesca Torricelli**) dove opera anche il managing partner che nel corso del 2019 ha seguito, tra le altre, Bracco Imaging nell'acquisizione da 450 milioni di dollari di Blue Earth Diagnostics.

È questa la base su cui si andranno a innestare possibili nuovi ingressi. Sul punto, però, Luigi Santa Maria preferisce non esporsi troppo e si limita a due messaggi: «Cerchiamo talenti già affermati. Ma non abbiamo definito dei settori o delle aree su cui investire in via prioritaria. Saranno le opportunità a guidare la strategia», dice l'avvocato. L'obiettivo di fondo resta però uno: «Rafforzare il posizionamento dello studio in Italia senza snaturarne l'indole e avere un ruolo di rilievo all'interno della law firm in Europa».

Il terzo capitolo di questa storia professionale si apre così. ▣

# Prescrizione, ora o POI?

a cura di Barabino & Partners Legal

# T

La frase standard che bofonchiavo in risposta alle disperate preghiere di mia madre di mettere in ordine la moltitudine di scarpe che popolava il pavimento sotto il letto era: sì, ora poi lo faccio. *Ora, poi*. Un utilissimo ossimoro che conciliava perfettamente la sua urgenza e la mia indifferenza al problema. Cosa misteriosa è il tempo. Si dice che sia la reale moneta della nostra epoca. Vero o no, indubbiamente rappresenta un valore, personale prima ancora che economico. La scienza ha dimostrato che il tempo è relativo, una consapevolezza che noi tutti empiricamente abbiamo sempre avuto. Così, cinque minuti sembrano volare per chi li trascorre in compagnia dell'innamorato o sembrano un'eternità se si è in coda alla posta. In entrambi i casi, la relatività nasce rispetto a un evento o situazione terza che è, appunto, posta in relazione con quella che sta accadendo.

Per esempio. Amedeo e Daniela Giorgetti stanno giocando con i lego quando sentono un certo languorino e le loro testoline corrono subito a quel vasetto di marmellata che la mamma, prima di uscire, aveva riposto nella credenza dicendo: questo non si tocca! Quatti quatti, i due cuginetti salgono l'una sulle spalle dell'altro e, tendendo le braccine, afferrano quella dolce merenda che mangiano golosi senza pane o cucchiaini. Qualche ora dopo, la mamma rientra a casa, prepara gli ingredienti per la crostata e trova il vasetto vuoto. È chiaro che metterà i due monelli in punizione, ciò che qui importa è capire perché. Il motivo è, possiamo dire, legato a una questione generale: la mamma rappresenta l'autorità che i bambini sono chiamati a rispettare, se non l'hanno fatto *ora*, è fondamentale che lo facciano *poi*. Quindi, una prima esigenza è rispetto all'*ora*. La punizione serve a reprimere un comportamento scorretto e a far vedere che a una monelleria corrisponde certo e tempestivo un castigo. Una seconda esigenza è rispetto al *poi*: prevenire marachelle future. Sia specificatamente da parte di Amedeo e Daniela, sia in generale da parte dei bambini (amichetti o altri cugini) che si troveranno a giocare in casa Giorgetti. In terzo luogo, ma non per importanza, la punizione serve a "insegnare

l'educazione" ai bimbi. Questa funzione rieducativa ricolloca la monelleria in un contesto più ampio, quello del perché non avrebbero dovuto mangiare la marmellata. Intanto perché un vasetto di marmellata fatto fuori in due assicura solo un buon mal di pancia e poi perché questo li ha privati della crostata a fine cena. Potremmo addentrarci ancor più nella filosofia e nei perché della punizione, ma ci basti tener presenti queste tre funzioni generali: repressivo/retributiva, di prevenzione generale/speciale e rieducativa.

E ora, immaginatevi che la signora Giorgetti avanzi a larghe falcate per il corridoio fino alla stanza dei bimbi, giunga sull'uscio le mani sui fianchi e, fissandoli diritto negli occhi, dica: sì, *ora poi* vi metto in punizione. *Facepalm* di chi guarda la scena da fuori. Perché noi spettatori rimaniamo sconcertati? Per via del tempo. Vedete quanto è importante? È ora o e poi? E se è poi, poi quando? Così peraltro mi rispondeva esasperata mia madre per la faccenda delle scarpe. Anche perché, mamma, potrebbero argomentare i bimbi, se non senti l'esigenza di metterci subito in castigo o comunque di farlo entro un tempo definito, allora vuol dire che in fondo non te ne importa niente che abbiamo mangiato tutta la marmellata. Un discorso che non fa una piega, in effetti. Il tempismo è tutto.

Nel diritto succede più o meno lo stesso. Nel diritto penale, il trascorrere del tempo estingue il reato proprio perché fa venire meno quelle tre funzioni della pena di cui dicevamo sopra. Piccola nota: causa di estinzione significa che il reato, seppur commesso e accertato, non è



più punibile proprio perché, come sostenevano Amedeo e Daniela, se non ci metti in castigo subito o entro un termine, vuol dire che non ti importava davvero di ciò che abbiamo combinato. Una regola che, oltre a rispondere a una elementare logica consequenziale, bilancia il potere punitivo dello stato con il diritto costituzionalmente garantito (articolo 111 della Costituzione) di ragionevole durata del processo e l'altrettanto legittima pretesa di certezza della condizione giuridica rispetto all'ordinamento.

Invece, dall'inizio di quest'anno è entrata in vigore la riforma che prevede la sospensione dei termini di prescrizione dopo la sentenza di primo grado. Molto è stato detto e dalle più autorevoli rappresentanze del mondo del diritto italiano sul nuovo regime. In questa rubrica, dove si spiegano concetti complessi con immagini semplici, potremmo azzardare che questa riforma è perfettamente in linea con la logica dell'ora poi che trasformava il pavimento della mia stanza in un campo minato di scarpe e che svuota di senso la

punizione ad Amedeo e Daniela. Ve l'immaginate? Lui sposato, lei emigrata in America e la signora Giorgetti che dice: "Ecco! Stasera per punizione niente televisione". Senza considerare che, essendo il tempo relativo, l'attesa della punizione può produrre risultati variabili in Amedeo e Daniela. Ansia? Indifferenza? Che si protraggono non si sa bene fino a quando.

C'è ancora un'altra immagine che mi viene in mente, forse meno semplice ma di certo più evocativa. *Ora, poi*, questo ossimoro, è per l'appunto espressione di quella cultura che il Principe di Salina cercava di spiegare al piemontese Chevalley, giunto in visita per offrire al Gattopardo un seggio al Senato della nuova Italia. È espressione della predisposizione al sonno, alla lentezza, all'avversione al *fare* che contraddistingue la Sicilia. In tutta onestà, non saprei se considerare una vittoria o una sconfitta l'essere riusciti a esportare qualcosa di più profondo, sottile e sistemico di cannoli e arancini. 🍷

Vi invitano a partecipare al

CONCORSO  
letterario

# i RACCONTI dell'ULTIMO BICCHIERE

**Tema:** "A ruota libera"

**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.

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





LEGALCOMMUNITY



INHOUSECOMMUNITY

concorso letterario  
i RACCONTI dell' ULTIMO BICCHIERE

# la GIURIA

**Presidente**

**Francesco Caringella** Magistrato e Scrittore

**Membri della Giuria**

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

*Publitalia '80*

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

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

**Federica Fantozzi** Giornalista e Scrittrice

**Massimiliano Mostardini** Chairman Bird & Bird

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

**Umberto Simonelli** General Counsel Brembo

**Stefano Simontacchi** Presidente BonelliErede

Con il supporto di



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

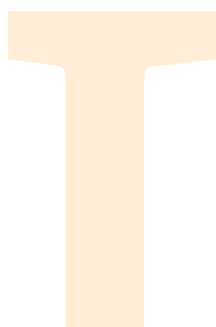
# ENERGY, IL FUTURO È SOSTENIBILE

Il centro ricerche di legalcommunity presenta i dati dell'ultima survey dedicata al settore. Sono 45 le insegne sotto la lente. Un giro d'affari in crescita (+5%) e che si stima a 255 milioni circa

di vito varesano e alessandra benozzo

Per maggiori informazioni e approfondimenti sui profili di ogni singolo studio e/o professionista, scrivere a [alice.passarello@lcpublishinggroup.it](mailto:alice.passarello@lcpublishinggroup.it)





La sostenibilità e l'attenzione verso uno sviluppo sempre più green del settore si conferma il principale trend del mercato energy & infrastructure. La spinta verso le rinnovabili, sostenuta da un continuo sviluppo tecnologico, pone gli operatori davanti a situazioni inedite. Saper offrire soluzioni innovative in uno scenario in corso di evoluzione è dunque la sfida che avvocati e studi legali stanno quotidianamente affrontando.

Nell'annuale report sul settore, l'analisi condotta dal Centro Ricerche di *Legalcommunity* ha preso in considerazione le attività e le performance del 2019 di 45 insegne. Il nutrito campione consente di fotografare l'attuale situazione del mercato dei servizi legali sul fronte energy e infrastructure. Un comparto che ha fatto registrare un giro d'affari stimato di circa 255 milioni di euro. Il dato, a parità di perimetro, è in leggera crescita (+5%), rispetto a quello relativo al 2018, con le prime dieci insegne che riescono ad aggiudicarsi il 66% del fatturato dell'intero mercato.

Fra le realtà più ricche figurano non solo organizzazioni italiane full service e studi internazionali, ma anche il dipartimento legale di Deloitte e il TLS di PwC. A rappresentare le organizzazioni generaliste italiane troviamo in ordine alfabetico BonelliErede, Chiomenti, Gianni Origoni Grippo Capelli & Partners e Legance. Mentre, per quanto riguarda gli studi internazionali, si posizionano nella top ten per fatturato Dentons, DLA Piper, Freshfield e Hogan Lovells.

Tra gli studi i cui fatturati complessivi sono maggiormente legati all'attività svolta nel comparto energy, si riconferma L&B Partners. La boutique guidata da **Michele Di Terlizzi** vanta una specializzazione verticale nell'ambito delle rinnovabili.

In questa classifica troviamo poi studi specializzati in ambito amministrativo quali Fidanza Gigliola e Todarello & Partners. Accanto a loro, con fatturati energy driven per il 50% o più, figurano tre insegne internazionali: Watson Farley & Williams, Ashurst e Curtis Mallet-Prevost Colt & Mosle.



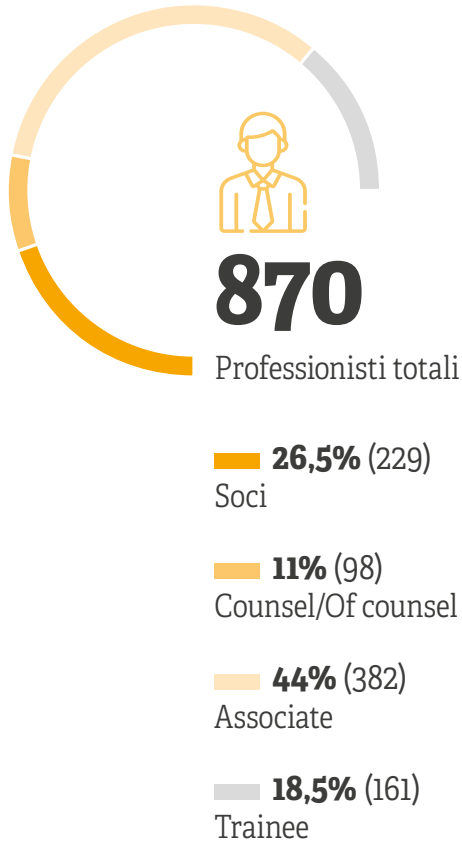
## I PRIMI 10 STUDI PER FATTURATO STIMATO (in ordine alfabetico)

- ☆ BonelliErede
- ☆ Chiomenti
- ☆ Deloitte Legal
- ☆ Dentons Europe
- ☆ DLA Piper
- ☆ Freshfields Bruckhaus Deringer
- ☆ Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners
- ☆ Hogan Lovells
- ☆ Legance Avvocati Associati
- ☆ PwC TLS Avvocati e Commercialisti

## STUDI CON LA MAGGIOR % DI FATTURATO generato da attività energy driven

Studio	%
L&B Partners Avvocati Associati	90%
Sutti Studio Legale	70%
Fidanza Gigliola Studio Legale	60%
Watson Farley & Williams	60%
Ashurst	50%
Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosle	50%
Todarello & Partners Todarello & Partners	50%

## SUDDIVISIONE DEI PROFESSIONISTI



Spostando il focus dai volumi d'affari alle dimensioni dei team, la composizione della classifica rimane sostanzialmente invariata rispetto allo scorso anno. Grimaldi conferma la sua posizione di vertice, ma viene raggiunto da Legance, grazie anche all'ingresso di 18 nuovi professionisti. Di particolare importanza per l'insegna nata nel 2007 l'arrivo a gennaio 2019 di **Cristina Martorana**, proveniente da Orrick.

In totale sono stati 72 i nuovi ingressi nei team energy appartenenti al campione di studi preso in analisi. La percentuale maggiore degli spostamenti ha riguardato gli associate, fascia che ha il peso percentuale maggiore rispetto agli 870 professionisti su cui si è concentrata la ricerca. Tra gli of counsel da sottolineare l'ingresso di **Giulio Napolitano** in Chiomenti. Il 2019, però, è stato caratterizzato soprattutto dallo spostamento di un numero significativo di partner.

Oltre al lateral messo a segno da Legance con l'ingresso dell'avvocata Martorana, altri spostamenti di rilievo hanno visto protagonisti **Marco Cerritelli** e **Carsten Steinhauer**, usciti entrambi da McDermott Will & Emery per fare il loro ingresso

## LE SQUADRE PIÙ NUMEROSE (secondo quanto segnalato dagli studi)

Studio	Numero professionisti/soci	% soci su team
Grimaldi Studio Legale	56 19	34%
Legance Avvocati Associati	56 8	14%
DLA Piper	50 14	28%
Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners	49 11	22%
PwC TLS Avvocati e Commercialisti	41 4	10%



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

SAVE THE DATE  
14.05.2020

ORE 19.15 • MUSEO NAZIONALE SCIENZA E TECNOLOGIA  
LEONARDO DA VINCI – SPAZIO CAVALLERIZZE  
Via Olona, 6 - Milano

8<sup>^</sup> EDIZIONE

IIP & TMTT  
AWARDS

#LclpTmtAwards

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



CARLO MONTELLA



LORENZO PUNTILLO

rispettivamente in Chiomenti e Dentons, nonché **Marco Jannon**, che ha lasciato Puri Bracco Lenzi per approdare in Pavia e Ansaldo. Determinanti per lo sviluppo dei team energy dei rispettivi studi sono stati l'arrivo di **Carla Mambretti** in Gattai Minoli Agostinelli, dopo 26 anni di collaborazione con Lombardi e Associati (oggi fuso con BonelliErede), l'ingresso di **Oriana Granato** in EY, dopo una lunga esperienza in Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners, e l'approdo, dopo sette anni di collaborazione con Paul Hastings, di **Lorenzo Parola** in Herbert Smith Freehills. Con lui il suo team storico composto da quattro associati e dalla partner **Francesca Morra**.

La ricerca, svolta intervistando sia i professionisti attivi nel settore sia i loro clienti, ha consentito anche di far emergere i nomi degli studi e degli avvocati più segnalati dai colleghi e dal mercato. Il podio degli studi più menzionati dai peers è occupato da Dla Piper, Orrick e Ashurst. Non di molto difforme il giudizio del mercato, che vede fra le associazioni più segnalate, oltre a Orrick e Ashurst, Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners.

Sul fronte relativo ai professionisti, i più segnalati dai peer sono stati nell'ordine **Lorenzo Parola** di Herbert Smith Freehills e **Carlo Montella** di Orrick. La terza piazza è invece occupata da **Francesco Puntillo** di Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners

## NUOVI INGRESSI 2019

Gli ingressi totali nei team Energy degli studi sono in leggera crescita rispetto allo scorso anno: parliamo di

**72**

Professionisti

<b>20</b> Trainee	<b>33</b> Associate
<b>6</b> Counsel/Of counsel	<b>13</b> Partner

La % maggiore degli spostamenti è quella della fascia degli associate che rappresenta il 46% del totale.

## I TEAM CRESCIUTI MAGGIORMENTE

■ Team ■ Crescita 2019 su 2018

Studio	Team 2018 / Team 2019	Crescita
Curtis, Mallet Prevost, Colt & Mosle	29 / 38	+9
Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners	41 / 49	+8
Legance Avvocati Associati	48 / 56	+8
Sutti Studio Legale	- / 7	+7
PwC TLS Avvocati e Commercialisti	35 / 41	+6



e **Francesco Novelli** di Dla Piper. Per quanto riguarda le preferenze del mercato, ritroviamo Parola e Puntillo. Il primo è leader di questa classifica, mentre Puntillo condivide il terzo gradino del podio con **Catia Tomasetti** di BonelliErede. I due sono preceduti dall'avvocata **Carola Antonini** di Chiomenti.

Alcuni dei professionisti precedentemente citati sono stati tra coloro che hanno assistito i top player del settore nei deal più importanti dell'anno. È il caso degli avvocati Parola e Tomasetti, che con i loro team hanno seguito rispettivamente Interconnector Energy Italia e Terna nel project finance Interconnector Italia-Montenegro da 231 milioni, portato a termine lo scorso dicembre.

## I CAMBI DI POLTRONA DEI PARTNER ENERGY

Il 2019 si è caratterizzato per lo spostamento di un numero significativo di partner



Nome	Ruolo	Ha fatto il suo ingresso in	da
Niccolò Baccetti	Partner	Bonelli Erede	Lombardi e Associati
Marco Cerritelli	Partner	Chiomenti	McDermott Will & Emery
Carsten Steinhauer	Partner	Dentons	McDermott Will & Emery Studio Legale Associato
Oriana Granato	Partner	EY	Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners
Nicola Gaglione	Partner	Gattai Minoli Agostinelli	Lombardi Segni e Associati
Carla Mambretti	Partner	Gattai Minoli Agostinelli	Lombardi Segni e Associati
Francesco Satta	Partner	Grimaldi	Pavia e Ansaldo
Lorenzo Parola	Partner	Herbert Smith Freehills	Paul Hstings
Freancesca Morra	Partner	Herbert Smith Freehills	Paul Hstings
Davide Pelloso	Associate Partner	L&B Partners Avvocati Associati	Lombardi Segni e Associati
Dario Covucci	Partner	LCA	BonelliErede
Fabio D'Esposito	Partner	LCA	DB & Partners
Matteo Uslenghi	Partner	LCA	Studio Dinoia
Niccolò Bertolini Clerici	Partner	Legance	Bertolini Clerici
Cristina Martorana	Partner	Legance	Orrick, Herrington & Sutcliffe LLP
Marco Jannon	Partner	Pavia e Ansaldo	Puri Bracco Lenzi
Marco Muscettola	Partner	Plc	Bird&Bird

PUBLISHING GROUP  
LC

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](mailto:info@lcpublishinggroup.it)

BonelliErede, con una squadra guidata dal partner **Mario Roli**, ha anche affiancato Ascopiave nella partnership commerciale con Hera attraverso la joint venture EstEnergy. Un'operazione da 1,4 miliardi di euro, per la quale Hera è stata seguita da Grimaldi, con un team condotto dal managing partner **Francesco Sciaudone**.

Non poteva mancare in questa classifica Legance, che come riportato nello [scorso numero di MAG](#), è stata l'insegna regina del m&a 2019. Lo studio, assieme a White & Case, ha assistito Energean Oil & Gas nell'acquisizione da Edison del 100% di Edison Exploration and Production (E&P) e delle sue partecipazioni nel settore esplorazione e produzione di idrocarburi. Edison è stata affiancata da Clifford Chance, con un team guidato da **Umberto Penco Salvi** insieme ai partner **Charles Adams** e **David Lewis**.

Tra i deal più rilevanti dello scorso anno, infine, c'è la realizzazione del primo parco eolico off-shore nel Mediterraneo di 30 MW, realizzato da Belenergia tramite la controllata Beleolico. Il progetto è stato successivamente acquisito al 100% da Renexia Services di Toto Group. Nell'operazione sono stati coinvolti BonelliErede, EY e Watson Farley & Williams.

La domanda globale di energia è destinata a crescere progressivamente insieme alla popolazione. Tale crescita si accompagna a un effettivo cambiamento nella domanda del mercato, che segue i progressi delle tecnologie e monitora i fattori ambientali. Come si può notare anche dall'ultimo deal descritto, ciò sta spingendo di fatto verso la transizione alle energie rinnovabili, la decarbonizzazione e la sostenibilità.

I grandi consumatori (industrie energivore, alimentari e big player dell'IT) scelgono sempre più politiche di acquisto dell'energia che puntano sul green. Un'analisi condotta sulle prime 100 aziende italiane per fatturato, mostra che il 23% di esse utilizza solo energia rinnovabile, mentre circa il 35% copre con questa più della metà dei suoi consumi (stando a quanto rilevato dalla XI<sup>a</sup> edizione del rapporto annuale IREX, di Althesys).

In linea con le dinamiche descritte, molti attori del comparto hanno avviato un processo di trasformazione del proprio business in nome della sostenibilità e dell'innovazione tecnologica. Si fa spazio la convinzione che la costruzione di un nuovo modello di sviluppo sostenibile non sia solo una

responsabilità sociale, ma anche garanzia di migliori prestazioni economiche.

In questo macro-quadro, il mercato italiano dell'energia è molto dinamico. Siamo all'alba di un nuovo ciclo di investimenti nelle rinnovabili, guidato esclusivamente dalle forze di mercato, piuttosto che dagli incentivi statali. L'attrattiva del nostro Paese per grandi e medi investitori è sicuramente in crescita e secondo gli operatori questa tendenza è destinata a persistere nel prossimo futuro.

I fattori chiave di questo dinamismo sono solo i flussi di capitale. Molto consistenti non solo quelli provenienti da fondi sovrani, fondi pensione e fonti pubbliche quotate e private, ma anche i flussi di capitale gestito, in cerca di esposizione diretta agli investimenti che possano offrire rendimenti coperti dall'inflazione.

Questi flussi sono canalizzati verso importanti opportunità di sviluppo, finanziamento e fusioni derivanti dalla continua spinta in favore dell'energia rinnovabile e la crescente entità degli affari a essa correlati. Grazie alla maturità della tecnologia e dei mercati, questa fonte di generazione sta divenendo una classe di investimento stabile per i fondi istituzionali. A ciò si aggiunge l'effetto del capacity market che si sta dimostrando un valido strumento di selezione del mercato: potranno partecipare alle aste solo gli impianti più recenti e meno inquinanti. Di fatto questo, da un lato apre il mercato ai gestori di asset di produzione rinnovabili e ai sistemi di demand response, che basano il loro funzionamento sull'utilizzo intelligente dei sistemi di accumulo. Dall'altro genera anche opportunità di investimento nei confronti dei produttori di energia convenzionale in difficoltà. Ultimo fattore da tenere in considerazione è quello dalla maggiore enfasi sui clienti e sui servizi di efficienza energetica che conducono alle operazioni di fusione e acquisizione delle attività commerciali.

In questo scenario, le prospettive per gli studi attivi nel settore sono particolarmente positive: il dinamismo è destinato a perdurare anche a fronte della previsione di chiusura delle centrali a carbone, prevista entro il 2025. Questo renderà necessari corposi investimenti, sia per nuova capacità di generazione (tanto a gas che rinnovabile), che per interventi infrastrutturali su reti e impianti, oltre che per il rafforzamento delle reti e lo sviluppo degli impianti di accumulo. 📊

# Legalcommunity Energy Awards I VINCITORI

SFOGLIA LA FOTOGALLERY

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







Durante la VII edizione dei Legalcommunity Energy Awards sono state celebrate le eccellenze del mercato legale e degli operatori del comparto Energy. La cerimonia di premiazione si è svolta al Superstudiopiù di Milano, davanti a una platea di 700 persone.

La serata è stata organizzata da *Legalcommunity.it* in collaborazione con Axpo, Flyren, ING e Lamborghini Milano.

Durante l'evento sono stati conferiti i seguenti premi:



## STUDIO DELL'ANNO

ASHURST

CHIOMENTI

**GIANNI ORIGONI GRIPPO  
CAPPELLI & PARTNERS**

LEGANCE

ORRICK

WATSON FARLEY & WILLIAMS



Da sinistra: Francesca Carlesi, Arrigo Arrigoni, Ottaviano Sanseverino, Francesco Puntillo, Teodora Marocco, Giuseppe Velluto, Filippo Manaresi, Giacomo Zennaro, Guido Reggiani (Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners)

## AVVOCATO DELL'ANNO

CAROLA ANTONINI  
*Chiomenti*

CARLO MONTELLA  
*Orrick*

**LORENZO PAROLA**  
*Herbert Smith Freehills*

UMBERTO PENCO SALVI  
*Clifford Chance*

FRANCESCO PUNTILLO  
*Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners*

CATIA TOMASETTI  
*BonelliErede*



Lorenzo Parola (Herbert Smith Freehills)

## Studio dell'Anno FINANCE

**ASHURST**

CLIFFORD CHANCE

EY

GRANDE STEVENS STUDIO LEGALE

LEGANCE



Da sinistra: Umberto Antonelli, Annamaria Pinzuti, Carloandrea Meacci, Elena Giuffrè, Nicola Toscano (Ashurst)

# Trasforma la tua energia

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



Avvocato dell'Anno

**FINANCE**

**CAROLA ANTONINI**

*Chiomenti*

MONICA COLOMBERA  
*Legance*

CARLOANDREA MEACCI  
*Ashurst*

OTTAVIANO SANSEVERINO  
*Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners*

CATIA TOMASETTI  
*BonelliErede*



Carola Antonini (Chiomenti)

Studio dell'Anno

**PROJECT FINANCE**

BIRD & BIRD

BONELLIEREDE

DWF

GATTAI, MINOLI, AGOSTINELLI  
& PARTNERS

**LEGANCE**

NORTON ROSE FULBRIGHT



Da sinistra: Alessandro Botto, Giovanni Scirocco, Cristina Martorana, Antonio Palazzolo, Monica Colombera, Filippo Ruffati, Valeria Viti, Francesca Brillì, Emanuele Artuso, Alfredo Fabbriatore (Legance)

Avvocato dell'Anno

**PROJECT FINANCE**

NICOLA GAGLIONE  
*Gattai, Minoli, Agostinelli & Partners*

**ORIANA GRANATO**

*EY*

OTTAVIANO SANSEVERINO  
*Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners*

CATIA TOMASETTI  
*BonelliErede*

DANIELA VIAGGIO  
*CBA*



Oriana Granato (EY)

**Studio dell'Anno**  
**CORPORATE M&A**

ASHURST

**CLIFFORD CHANCE**

GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI  
& PARTNERS

L&B PARTNERS AVVOCATI ASSOCIATI

ORRICK

PWC TLS



Da sinistra: Michele Bernardi, Umberto Penco Salvi, Cristiana Visco, Paolo Sersale, Chiara Commis, Vittorio Novelli (Clifford Chance)

**Avvocato dell'Anno**  
**CORPORATE M&A**

MONICA COLOMBERA  
*Legance*

PAOLO ESPOSITO  
*CBA*

GIULIO MARONCELLI  
*DLA Piper*

CARLO MONTELLA  
*Orrick*

DANIELA SABELLI  
*Squire Patton Boggs*

**EUGENIO TRANCHINO**  
*Watson Farley & Williams*



Eugenio Tranchino (Watson Farley & Williams)

**PREMIO**  
**ROSELLA ANTONUCCI**

**VALERIA VITI**  
*Legance*



Valeria Viti (Legance)



**Questa è l'impronta  
che vogliamo lasciare  
sull'ambiente.**

Curioso? Scopri le nostre  
iniziative su [ing.it/ambiente](https://ing.it/ambiente)



Studio dell'Anno

**AMMINISTRATIVO / AMBIENTALE**

BONELLIEREDE

DLA PIPER

LIPANI CATRICALÀ & PARTNERS

PAVIA E ANSALDO

**STUDIO LEGALE  
FRACCASTORO**

STUDIO STICCHI DAMIANI



Da sinistra: Eleonora Franco, Claudio Tuveri, Giorgio Fraccastoro, Alice Volino, Francesco D'Amelio, Alessio Tropiano (Studio Legale Fraccastoro)

Avvocato dell'Anno

**AMMINISTRATIVO / AMBIENTALE**

GERMANA CASSAR  
*DLA Piper*

FABIO CINTIOLI  
*Cintioli & Associati*

CARLO COMANDÈ  
*CDRA - Comandè Di Nola Restuccia*

TOMMASO FERRARIO  
*AMTF Avvocati*

SERGIO FIENGA  
*Pedersoli Studio Legale*

**ANDREA STICCHI DAMIANI**  
*Studio Sticchi Damiani*



Andrea Sticchi Damiani (Studio Sticchi Damiani)

Studio dell'Anno

**CONTENZIOSO**

AMTF AVVOCATI

BONELLIEREDE

CDRA - COMANDÈ DI NOLA RESTUCCIA

LCA STUDIO LEGALE

**PEDERSOLI STUDIO LEGALE**

STUDIO STICCHI DAMIANI



Da sinistra: Marco Molineris, Luca Saraceni, Sergio Fienga, Giovanni Battista De Luca, Jean-Daniel Regna-Gladin (Pedersoli Studio Legale)









**FLYREN**

THE CULTURE OF CLEAN ENERGY

[HTTP://IT.FLYREN.COM](http://it.flyren.com)

## Avvocato dell'Anno CONTENZIOSO

MICHELE BRIAMONTE  
*Grande Stevens Studio Legale*

**GERMANA CASSAR**  
*DLA Piper*

PAOLO DAINO  
*BonelliErede*

GIORGIO FRACCASTORO  
*Studio Legale Fraccastoro*

DANIELA SABELLI  
*Squire Patton Boggs*

FABIO TODARELLO  
*Todarello & Partners*



Da sinistra: Mattia Malinverni, Germana Cassar, Alessia Marconi, Andrea Leonforte (DLA Piper)

## Studio dell'Anno ARBITRATI

ARBLIT

BONELLIEREDE

HOGAN LOVELLS

LEGANCE

**MACCHI DI CELLERE  
GANGEMI**



Da sinistra: Silvia Lazzeretti, Francesca Bogoni, Claudio Visco, Monique Sasson, Silvia Dell'Atti, Giannalberto Mazzei, Francesco Piron (Macchi di Cellere Gangemi)

## Avvocato dell'Anno ARBITRATI

**FERDINANDO EMANUELE**  
*Cleary Gottlieb*

FABIO GUASTADISEGNI  
*Clifford Chance*

FRANCESCA ROLLA  
*Hogan Lovells*

ELVEZIO SANTARELLI  
*Watson Farley & Williams*

FABIO TODARELLO  
*Todarello & Partners*



Ferdinando Emanuele (Cleary Gottlieb)

Studio dell'Anno

**REGULATORY ANTITRUST**

BONELLIEREDE

CINTIOLI & ASSOCIATI

**FRESHFIELDS**

MACCHI DI CELLERE GANGEMI

SIMMONS & SIMMONS

TODARELLO & PARTNERS



Da sinistra:Riccardo Fadiga, Ermelinda Spinelli, Giorgio Candeloro, Alessandro Di Giò, Luca Feltrin, (Freshfields)

Avvocato dell'Anno

**REGULATORY ANTITRUST**

RINO CAIAZZO

*Caiazzo Donnini Pappalardo & Associati*

GERMANA CASSAR

*DLA Piper*

**ANTONIO CATRICALÀ**

*Lipani Catricalà & Partners*

CARLO COMANDÈ

*CDRA - Comandè Di Nola Restuccia*

CRISTOFORO OSTI

*Chiomenti*

FRANCESCO SCIAUDONE

*Grimaldi Studio Legale*



Antonio Catricalà (Lipani Catricalà & Partners)

Studio dell'Anno

**TAX ENERGY**

CLIFFORD CHANCE

FRESHFIELDS

GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI  
& PARTNERS

LUDOVICI & PARTNERS

PURI BRACCO LENZI

**PWC TLS**



Da sinistra: Franco Boga, Claudio Valz, Paolo Francesco Tripoli (PwC TLS)

**Professionista dell'Anno**  
**TAX ENERGY**

FULVIA ASTOLFI  
*Hogan Lovells*

**PIETRO BRACCO**  
*Puri Bracco Lenzi*

STEFANO CHIRICHIGNO  
*CMS*

ANDREA DI DIO  
*DLA Piper*

MARCO JANNON  
*Pavia e Ansaldo*



Pietro Bracco (Puri Bracco Lenzi)

**Studio dell'Anno**  
**OIL & GAS**

**BONELLIEREDE**

CLIFFORD CHANCE

DLA PIPER

HOGAN LOVELLS

LCA STUDIO LEGALE

PWC TLS



Da sinistra:  
Merilina Lima Brito, Giulia Elisabetta Uboldi, Livia Cocca, Francesco Rigo (BonelliErede)

**Avvocato dell'Anno**  
**OIL & GAS**

CAROLA ANTONINI  
*Chiomenti*

**PIETRO CAVASOLA**  
*CMS*

SERGIO FIENGA  
*Pedersoli Studio Legale*

FRANCESCO NOVELLI  
*DLA Piper*

LUCA PICONE  
*Hogan Lovells*



Pietro Cavasola (CMS)

01.07.2020 MILANO

TM

# SAVETHEBRAND

LC PUBLISHING GROUP

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

ORE 18.15

Partner

**LATHAM & WATKINS**

#SaveTheBrand



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

**Studio dell'Anno**  
**ENERGY & UTILITIES**

BONELLIEREDE  
CLIFFORD CHANCE  
GIANNI ORIGONI GRIPPO CAPPELLI  
& PARTNERS  
**GRIMALDI STUDIO LEGALE**  
NORTON ROSE FULBRIGHT



Da sinistra: Elena Sacco, Francesco Sciaudone, Daniela Fioretti (Grimaldi Studio Legale)

**Avvocato dell'Anno**  
**ENERGY & UTILITIES**

CARLA MAMBRETTI  
*Gattai, Minoli, Agostinelli & Partners*  
**FRANCESCO PUNTILLO**  
*Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners*  
MARIO ROLI  
*BonelliErede*  
ANDREA SASSI  
*4Legal - Studio Legale*  
ARTURO SFERRUZZA  
*Norton Rose Fulbright*



Francesco Puntillo (Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners)

**Studio dell'Anno**  
**FONTI RINNOVABILI**

BONELLIEREDE  
CDRA - COMANDÈ DI NOLA RESTUCCIA  
DWF  
L&B PARTNERS AVVOCATI ASSOCIATI  
LEGANCE  
**ORRICK**



Da sinistra: Maria Teresa Solaro, Marcello Montesor, Simonetta Formentini, Pina Lombardi, Andrea Gentili, Carlo Montella, Daria Buonfiglio, Celeste Mellone, Laura Galbiati (Orrick)







**Avvocato dell'Anno**  
**FONTI RINNOVABILI**

MONICA COLOMBERA  
*Legance*

CARLO COMANDÈ  
*CDRA – Comandè Di Nola Restuccia*

PAOLO ESPOSITO  
*CBA*

**PIERPAOLO MASTROMARINI**  
*Bird & Bird*

CARLOANDREA MEACCI  
*Ashurst*

CARLO MONTELLA  
*Orrick*



Pierpaolo Mastromarini (Bird & Bird)

**Studio dell'Anno**  
**INFRASTRUTTURE**

BONELLIEREDE

EY

LEGANCE

NORTON ROSE FULBRIGHT

**PAVIA E ANSALDO**

WATSON FARLEY & WILLIAMS



Da sinistra: Sven von Mensenkampff, Carlo Del Conte, Stefano Bianchi, Claudio Cera e Marco Jannon (Pavia e Ansaldo)

**Avvocato dell'Anno**  
**INFRASTRUTTURE**

MONICA COLOMBERA  
*Legance*

**CARLA MAMBRETTI**  
*Gattai, Minoli, Agostinelli & Partners*

CARLO MONTELLA  
*Orrick*

FRANCESCO NOVELLI  
*DLA Piper*

ARTURO SFERRUZZA  
*Norton Rose Fulbright*



Carla Mambretti (Gattai, Minoli, Agostinelli & Partners)

Studio dell'Anno  
**RISING STAR**

**SQUIRE PATTON BOGGS**



Daniela Sabelli, Galileo Pozzoli (Squire Patton Boggs)

Studio dell'Anno  
**PENALE ENERGY**

BONELLIEREDE  
 DE CASTIGLIONE GUAINERI E ASSOCIATI  
 FORNARI E ASSOCIATI  
**GEBBIA BORTOLOTTO  
 PENALISTI ASSOCIATI**  
 STUDIO BANA



Da sinistra: Valentina Corino, Maurizio Bortolotto, Carola Boggio Marzet, Elisa Accornero (Gebbia Bortolotto Penalisti Associati)

Avvocato dell'Anno  
**PENALE ENERGY**

NICCOLÒ BERTOLINI CLERICI  
*Legance*  
**ELISABETTA BUSUITO**  
*Perroni e Associati*  
 ENRICO MARIA MANCUSO  
*Pedersoli Studio Legale*  
 PAOLA SEVERINO  
*Severino*  
 GIUSEPPE VELLUTO  
*Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners*



Elisabetta Busuito (Perroni e Associati)

Studio dell'Anno  
**INNOVAZIONE**

**CBA**

CURTIS MALLET-PREVOST COLT & MOSLE  
DELOITTE LEGAL  
DENTONS  
LEGANCE



Paolo Esposito (CBA)

Avvocato dell'Anno  
**INNOVAZIONE**

ANTONELLA ALFONSI  
*Deloitte Legal*

SERGIO FIENGA  
*Pedersoli Studio Legale*

CARLOANDREA MEACCI  
*Ashurst*

MATTIA PETRILLO  
*EY*

**CARSTEN STEINHAUER**  
*Dentons*



Carsten Steinhauer (Dentons)

Studio dell'Anno  
**EFFICIENZA ENERGETICA**

CHIOMENTI  
CURTIS MALLET-PREVOST COLT & MOSLE  
DELOITTE LEGAL  
DLA PIPER

**L&B PARTNERS**  
**AVVOCATI ASSOCIATI**



Da sinistra: Alessandro Salzano, Angela La Marra, Giuseppe Candela, Bartolomeo Cozzoli, Michele Di Terlizzi, Davide Pelloso, Giulia Paternostro, Federica Desiderato, Elena Cuppari e Andrea Semmola (L&B Partners Avvocati Associati)

**Avvocato dell'Anno**  
**EFFICIENZA ENERGETICA**

ANTONELLA ALFONSI  
*Deloitte Legal*

FRANCESCA MORRA  
*Herbert Smith Freehills*

ANDREA STICCHI DAMIANI  
*Studio Sticchi Damiani*

FABIO TODARELLO  
*Todarello & Partners*

**GIUSEPPE VELLUTO**  
*Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners*



Giuseppe Velluto (Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners)

**Deal of the Year**  
**HERA - ASCOPIAVE**

STUDI LEGALI  
*BonelliErede*  
*Grimaldi Studio Legale*

ADVISORS  
*Lazard*  
*Rothschild & Co*

AZIENDE  
*Ascopiave*  
*Hera*



In alto da sinistra: Giulia Elisabetta Uboldi (BonelliErede), Francesco Sciaudone (Grimaldi Studio Legale), Livia Cocca (BonelliErede), Federica Stevanin (Ascopiave), Cristian Fabbri (Hera), Giorgio Passerini (Lazard), Elena Sacco, Daniela Fioretti (Grimaldi Studio Legale), Marco Ricciotti (Rothschild & Co)  
In basso da sinistra Merilina Lima Brito, Mario Roli (BonelliErede), Alessandro Bertolini Clerici (Rothschild & Co), Francesco Rigo (BonelliErede)









DANIELA DE BELLIS



DOMENICO LUCA SCORDINO

# ELLED, tradizione E BLOCKCHAIN

Lo studio ha un anno e mezzo di vita. Parlano i soci fondatori: Domenico Luca Scordino e Daniela De Bellis. Nel team ci sono anche due analisti finanziari: «La multidisciplinarietà è un asset»



Giovani, con i piedi ben piantati nella tradizione della professione, le idee chiare e una certa ambizione internazionale: lo studio Elled Scordino - De Bellis, tramite i suoi due fondatori, **Domenico Luca Scordino** e **Daniela De Bellis**, si è raccontato a *MAG*. L'assistenza prestata in una delle prime operazioni immobiliari italiane ad approfittare dell'uso della tecnologia blockchain (di cui avevamo dato notizia su *legalcommunity.it* lo scorso 27 gennaio), è stata solo l'occasione di una chiacchierata in cui i due professionisti hanno raccontato i loro trascorsi, il loro approccio al mercato e le caratteristiche della loro giovane realtà professionale, operante sul doppio fronte di Roma e Milano.

«Mi piace descriverci come dei nostalgici del Ferri, lo storico manuale di diritto commerciale. Rimanendo ancorati al diritto commerciale "classico", cerchiamo di spaziare il più possibile, dalla contrattualistica al societario, ma ci occupiamo anche di diritto d'autore, del settore banking & finance e di immobiliare», spiega l'avvocato Scordino. «Anche il mondo della tecnologia è sempre stato parte del mio lavoro: i miei primi incarichi professionali riguardavano i grandi contratti di outsourcing di EDS».

#### **Dove nascete professionalmente?**

*Domenico Luca Scordino (DLS):* Sono nato a Reggio Calabria, ma ho cominciato a fare l'avvocato a Roma nel 1993, prima nello studio del prof. Libonati e poi in quello

di Vittorio Ripa di Meana, che per me è stato come un padre. Diciamo che nello studio io sono quello che ha, ahimé, più storia alle spalle...

*Daniela De Bellis (DDB):* Sono entrata nello studio Ripa di Meana nel 2006, a 23 anni. E Luca, con cui ho avuto la fortuna di cominciare a lavorare da subito, è stato la mia guida da allora. Sono cresciuta professionalmente con lui per 15 anni e ora sono orgogliosa di aver potuto intraprendere questa nuova avventura.

#### **Quando avete fondato Elled?**

*DLS:* Esattamente un anno e mezzo fa. Siamo giovani, anche e soprattutto nell'età media dei

nostri professionisti, che non arriva ai 30 anni. E forse farei meglio a dire "professioniste", dato che le donne attualmente sono in maggioranza!

#### **E siete già presenti a Roma e Milano...**

*DLS:* Sì. L'apertura delle due sedi è stata contemporanea. Nella pratica Roma è venuta leggermente prima, perché la nostra storia professionale viene da lì. Ma Milano è sempre stata indispensabile per noi: sia perché moltissime delle aziende per cui lavoriamo hanno lì una parte importante dei loro affari, sia perché pensiamo che Milano possa essere per noi un ponte verso il resto dell'Europa.



DOMENICO LUCA SCORDINO



# LEGALCOMMUNITY --- ITALIAN AWARDS

3<sup>^</sup> EDIZIONE

SAVE THE DATE

**09.07.2020**

ORE 19.30 • SALONE DELLE FONTANE  
Via Ciro il Grande, 10/12 - Roma

Per candidarsi: [vito.varesano@lcpublishinggroup.it](mailto:vito.varesano@lcpublishinggroup.it) - 0284243870  
Per informazioni: [francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it) - 0284243870

#LcItalianAwards

**Come siete divisi tra le due sedi?**

**DLS:** I professionisti che impieghiamo sono 18 in tutto. Di questi, 12 sono a Roma e i restanti sei sono su Milano. Almeno tendenzialmente, perché c'è grande interscambio tra le due sedi. In termini di fatturato, invece, possiamo dire che è equamente distribuito tra le due sedi.

**Tutti avvocati?**

**DLS:** Abbiamo anche due analisti finanziari, giovani e molto bravi, che lavorano con noi alle valutazioni aziendali, in ambito m&a e di controllo interno. La multidisciplinarietà è ormai un asset indispensabile e noi proviamo a coniugarla a modo nostro: piuttosto che limitarci magari a offrire la classica assistenza sia legale che tributaria, proviamo anche a

concentrarci maggiormente sugli aspetti manageriali e bilancistici delle aziende che assistiamo.

**In che modo?**

**DLS:** Provando a ricoprire un po' il ruolo degli avvocati d'azienda, anche se ovviamente dall'esterno. Con la continua stratificazione della legislazione a livello sia nazionale che internazionale e con le difficoltà che da ciò derivano, avere al proprio fianco avvocati e analisti assieme quando si compiono le scelte di business è utilissimo se non cruciale.

**Parliamo di una delle ultime operazioni che avete seguito, tra le prime in Italia a fare uso della tecnologia blockchain. In quanti ve ne siete occupati?**

**DDB:** Si è trattato di un'operazione immobiliare e di razionalizzazione di non performing loan (npl) relativa a due immobili di Roma. Una cordata di imprenditori che operano abitualmente su sistemi di blockchain ha richiesto il nostro coinvolgimento per l'assistenza legale alla sua realizzazione. Ce ne siamo occupati con un team di 5 professionisti: 4 avvocati e un analista finanziario.

**E in quale aspetto dell'operazione è entrata in gioco la tecnologia?**

**DDB:** La blockchain ha avuto un duplice ruolo: da un lato è stata utilizzata per la creazione del "passaporto digitale" dell'operazione, dal credito npl fino ai dettagli di ciascun immobile coinvolto (incluse le informazioni in due diligence). Dall'altro, è stata utilizzata per consentire la creazione di equity token in favore dei soci, programmati secondo gli accordi previsti nei patti parasociali. Dunque, si è costituito un veicolo per gestire l'acquisizione del credito e lo sviluppo immobiliare

successivo. A servizio dell'operazione è stato realizzato un fundraising con investitori privati, a cui sono stati assegnati un proporzionale numero di token, di nuova emissione, e ciascun token rappresenta un interesse frazionario nell'operazione.

**I vantaggi sembrano notevoli...**

**DDB:** Sì, perché la trasparenza e immodificabilità delle informazioni, e la relativa sicurezza, sono la base di qualunque scambio. E che ciascun socio possa avere subito in evidenza tutte le informazioni che riguardano gli asset sociali è un gran vantaggio.

**Sono emerse criticità dal vostro punto di vista?**

**DLS:** La tecnologia è stata uno strumento importante per quei passaggi che si prestano ad essere ridotti in una blockchain. Ovviamente non può ancora sostituire tutto: la trascrizione nei registri immobiliari è ancora un passaggio obbligato, almeno per le operazioni immobiliari. Anche se gli stessi notai stanno ora dedicando sempre maggiore attenzione alla materia e alle relative potenzialità. Inoltre, la tokenizzazione offre sicuri vantaggi in termini di accesso alle informazioni e velocità di circolazione degli investimenti, garantendo anche una enorme possibilità di frazionamento e quindi di ingresso anche di piccoli investitori. Ma il rovescio della medaglia è che quest'immediatezza nel movimento degli investimenti rischia di rendere il tutto molto più volatile. È quindi necessario proteggere maggiormente l'investitore. L'equilibrio è il vero obiettivo da raggiungere e preservare. (g.s.)



DANIELA DE BELLIS



# CARICHE SOCIALI E RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO: una convivenza possibile?

di marco chiesara\*\*

Non è raro che il contenzioso lavoristico, specie quando ha ad oggetto l'accertamento della subordinazione, imponga di esaminare il tema della compatibilità tra cariche societarie e lavoro dipendente che ha, tra le altre cose, importanti conseguenze di tipo previdenziale e assistenziale. La questione riguarda la possibilità che un soggetto rivesta, contemporaneamente e per la stessa società (di capitali), sia funzioni amministrative dell'ente, sia la posizione di lavoratore subordinato (in particolare, dirigente).

L'interrogativo appena posto non trova unica soluzione ma va risolto caso per caso, muovendo, comunque, dallo stesso principio generale (che ci sembra dettato dalla logica, prima ancora che da regole giuridiche): quello per cui la subordinazione presuppone necessariamente la soggezione rispetto a poteri (direttivo, di controllo, disciplinare) altrui e non propri. L'impossibilità di configurare una dipendenza "nei confronti di sé stessi" pare, quindi, debba costituire il filo conduttore da seguire per risolvere la questione in esame (pena il rischio di incorrere in una vera e propria contraddizione in termini).

Proprio tale necessaria premessa fonda i chiarimenti che l'Inps, tramite il recente messaggio n. 3359 del 17 settembre 2019 (con oggetto "Compatibilità della titolarità di cariche sociali nell'ambito di società di capitali e lo svolgimento di attività di lavoro subordinato per la stessa società. *Precisazioni*"), ha fornito in merito all'interrogativo in esame.

Il messaggio citato, anzitutto, richiama il consolidato orientamento, adottato dalla Corte di Cassazione a far data dagli anni '90, per cui il rapporto "organico" tra amministratore e società non esclude astrattamente la

configurabilità di un rapporto di lavoro subordinato a contenuto dirigenziale, trattandosi di due tipologie di rapporto i cui contenuti sono differenti. Naturalmente, perché i due rapporti siano compatibili, la costituzione e la gestione del rapporto di lavoro devono essere espressione di una volontà della società diversa da quella del singolo amministratore titolare del rapporto di lavoro. Inoltre, colui che intenda far valere il rapporto di lavoro subordinato ha l'onere di provarne l'elemento caratterizzante, ossia l'assoggettamento al potere direttivo, di controllo e disciplinare del datore di lavoro, seppur nelle forme attenuate tipiche del rapporto dirigenziale. Di conseguenza, in astratto nulla impedisce che un soggetto possa essere, contestualmente, "organo" e "dipendente" di una stessa società di capitali. Sotto questo profilo assumono una particolare rilevanza le cariche di amministratore unico, presidente del cda e di amministratore delegato. Con riferimento alla figura dell'amministratore unico, come noto, l'orientamento consolidato esclude che chi riveste tale carica possa contestualmente essere titolare di un rapporto di lavoro subordinato; ciò in quanto l'amministratore unico è l'unico soggetto titolato a esprimere la volontà dell'ente e a esercitare il potere di controllo all'interno dello stesso. Tale circostanza esclude infatti qualunque distinzione tra la volontà dell'organo e quella della persona fisica. Al contrario, a conclusioni differenti può giungersi per le cariche di presidente del cda e di



amministratore delegato, per le quali è necessario compiere un'indagine in concreto, caso per caso, a partire dall'ampiezza delle deleghe attribuite. In via generale, il presidente, come qualunque altro componente l'organo amministrativo, può essere soggetto alle decisioni dell'organo collegiale e pertanto possono convivere, in capo allo stesso soggetto, sia la carica, sia un rapporto di lavoro subordinato di natura dirigenziale. L'Inps, nel messaggio citato, osserva che questo principio trova applicazione anche qualora al presidente sia conferito il potere di rappresentanza dell'ente, posto che ciò non estende automaticamente i diversi poteri deliberativi che rimangono di competenza dell'organo collegiale. Ragionamento analogo va fatto per la carica di amministratore

delegato. Occorre necessariamente muovere dall'esame della delega conferita per verificare la compatibilità in esame. Ove infatti all'amministratore delegato sia conferita una delega di carattere generale che comporta il potere di agire in nome della società senza il previo consenso del consiglio di amministrazione, è da escludersi la possibilità di un contestuale rapporto di lavoro subordinato. Viceversa qualora le deleghe conferite abbiano uno specifico e circoscritto contenuto, la titolarità della carica può convivere con la posizione dirigenziale. [»](#)

\*\* Partner Lexellent

\* Rubrica a cura di

Aidp Gruppo Regionale Lombardia



## WORLD ECONOMIC FORUM: parità salariale di genere tra **257 ANNI**

di **ilaria iaquinta**

Tra 257 anni raggiungeremo la parità salariale di genere. Tra 95 non esisterà più gender gap nella rappresentanza politica. E tra 12 nell'istruzione. Sono questi gli anni che bisogna aspettare ancora perché si chiuda il divario tra uomo e donna in termini di disuguaglianze.

I dati emergono dal "Global Gender Gap Report 2020" del World Economic Forum, giunto quest'anno alla 14esima edizione, che analizza quanto accade in 153 Paesi in termini di: partecipazione economica e opportunità, livello di istruzione, salute e responsabilizzazione politica. Quest'anno, lo studio ha inoltre valutato le prospettive del divario di genere nelle nuove professioni, quelle destinate a farla da padrone in futuro. In settori come il cloud computing,

l'ingegneria, i dati e l'intelligenza artificiale, sono donne rispettivamente solo il 12%, il 15% e il 26% dei professionisti.

Più in generale, sebbene il livello di istruzione e di salute si stiano avvicinando alla parità (attorno al 96,1% l'uno e al 95,7% l'altro), le opportunità economiche continuano a essere scarse per l'universo femminile. Questo accade, secondo gli esperti, per tre ragioni: rispetto agli uomini, un numero maggiore di donne ricopre ruoli che potranno essere automatizzati; sono poche le donne che lavorano nei settori professionali che al momento registrano una crescita salariale più alta, come quello tecnologico; l'accesso al capitale risulta più difficoltoso alle donne. Tra i Paesi presi in considerazione, ben 72 vietano alle donne di aprire conti bancari od ottenere credito. A livello mondiale, solo il 55% delle donne (di età compresa tra i 15-64 anni) partecipa attivamente al mondo del lavoro, rispetto al 78% degli uomini.

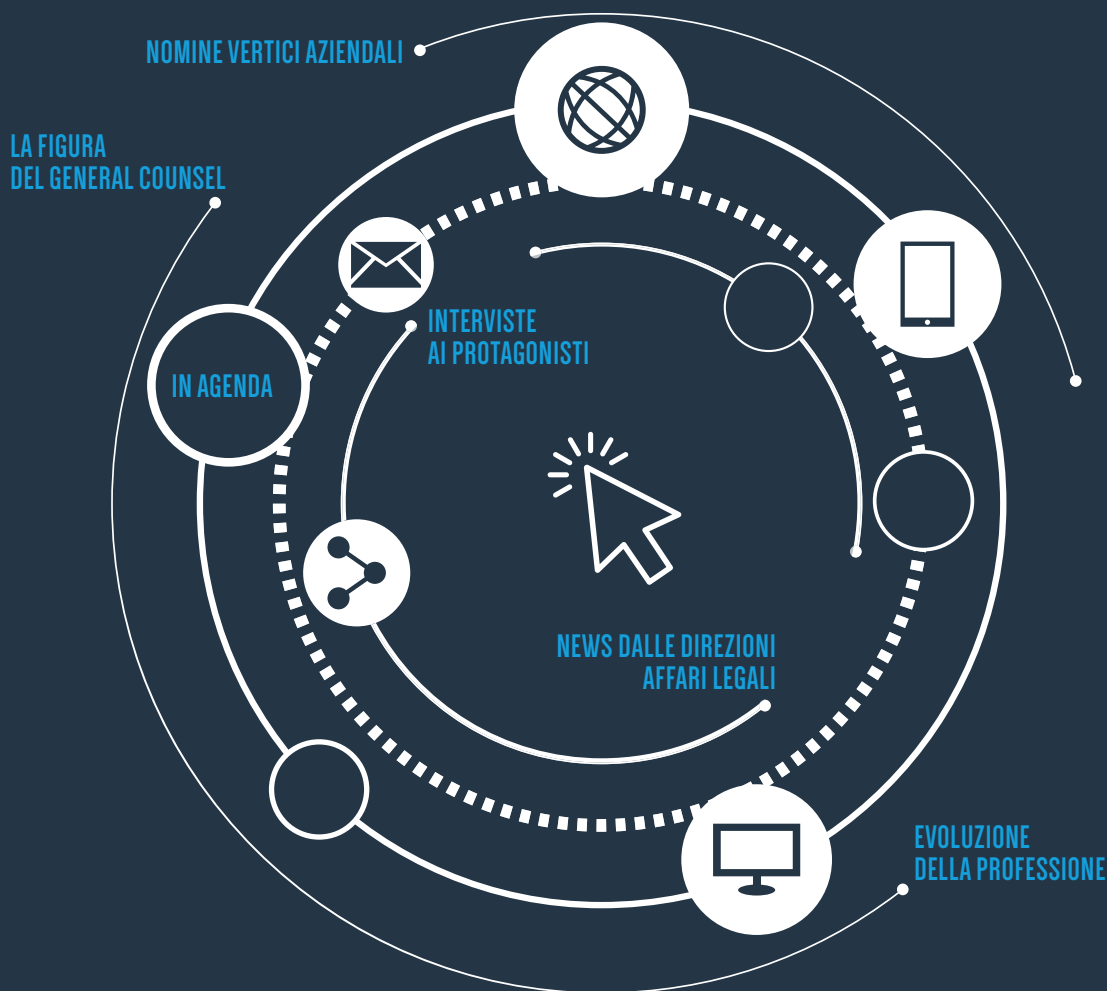
Il Paese più attento alla parità di genere è, per l'undicesimo anno consecutivo, l'Islanda. Gli stati che invece dimostrano di essere impegnati maggiormente nell'ultimo anno, registrando risultati in grande miglioramento, sono l'Albania, l'Etiopia, il Mali, il Messico e la Spagna. L'Italia è al 76esimo posto.

Il tema della parità di genere non riguarda solo le donne, evidenzia il rapporto, ma interessa la prosperità delle economie e delle società. Lo sviluppo e l'impiego della metà dei talenti disponibili al mondo hanno un impatto enorme sulla crescita, la competitività e la disponibilità futura delle economie e delle imprese in tutto il mondo. ■



# INHOUSECOMMUNITY

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



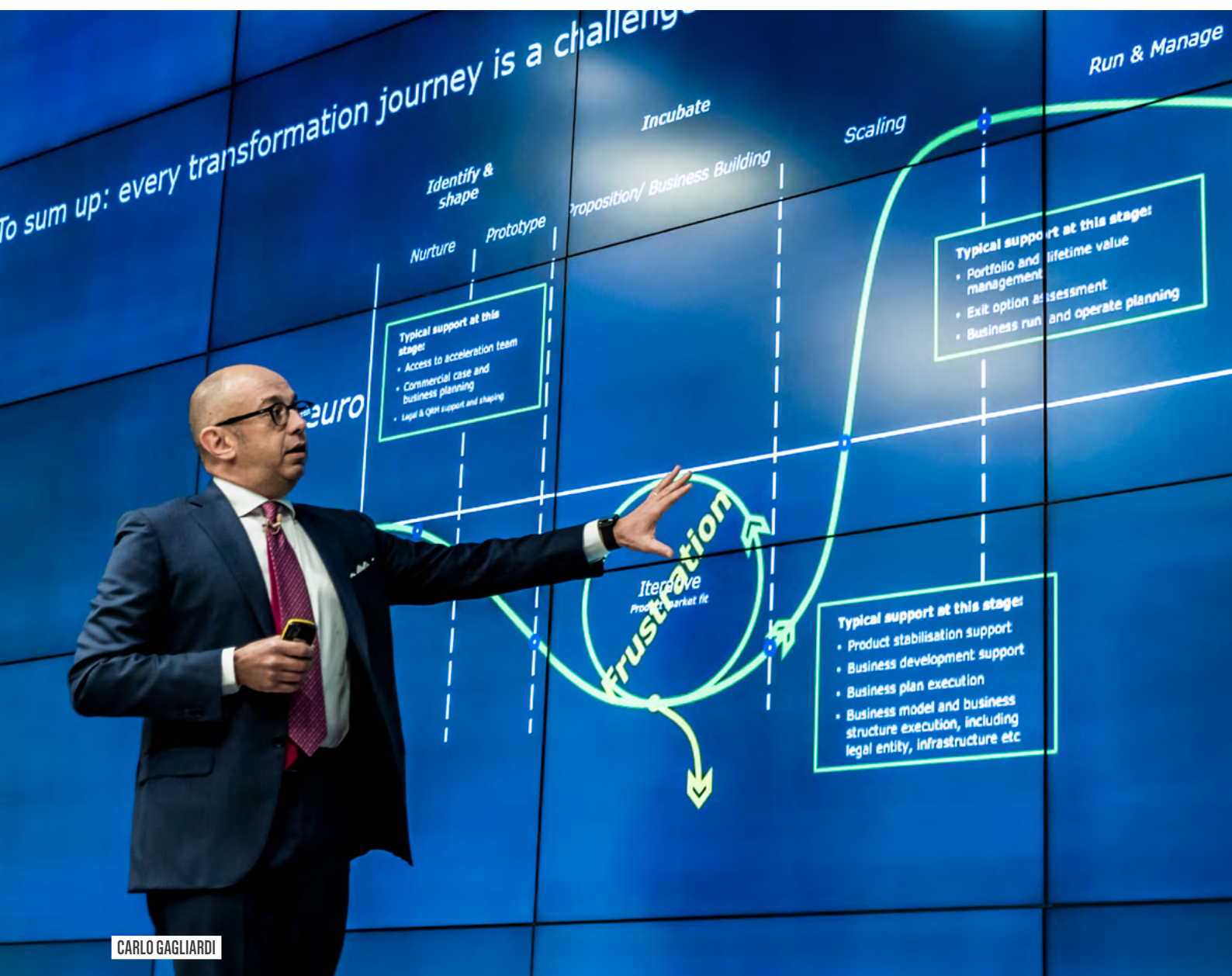
Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



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



CARLO GAGLIARDI

# DELOITTE lancia il legal management

MAG ha intervistato Carlo Gagliardi per farsi raccontare in cosa consiste questa consulenza che guida il processo di efficientamento organizzativo delle direzioni affari legali aziendali, massimizzando le risorse e riducendo le spese

di ilaria iaquinta



Che al servizio legale tradizionale, con una squadra di oltre 130 avvocati, Deloitte Legal stesse affiancando un servizio di assistenza alternativo era chiaro già dai tempi dell'acquisizione della start-up In2Law, a luglio 2018. Una mossa che ha segnato l'ingresso della law firm nei servizi in house in outsourcing, un mercato non ancora presidiato dai competitor. A confermarlo, oggi, è il lancio di una nuova offerta, presentata in occasione del convegno "Time to build" (vedi l'articolo successivo): il legal management consulting, una consulenza che guida il processo di efficientamento organizzativo delle direzioni affari legali aziendali, massimizzando le risorse e riducendo le spese. Si tratta di un servizio alternativo per almeno tre ragioni. La prima è che è non strettamente legale ma multidisciplinare, grazie all'integrazione con le altre competenze di Deloitte (la consulenza, il risk management, l'it e il fiscale). La seconda è che risponde a un trend di mercato in crescita all'estero e di cui in Italia si inizia a parlare: le legal operations. Ovvero, il dipartimento all'interno della direzione in house che garantisce il funzionamento della macchina organizzativa legale. La terza è legata alla natura intrinseca di Deloitte, all'essere una delle Big Four. Le quattro società di revisione che si spartiscono il mercato di riferimento (Deloitte, Ey, Kpmg e Pwc) vengono infatti annoverate, dai principali osservatori del mercato, tra quelle realtà che offrono servizi legali alternativi e che vengono comunemente denominate *alsp* (*alternative legal service providers*). MAG ha intervistato **Carlo Gagliardi**, managing partner di Deloitte Legal Italia, per farsi raccontare come funziona questo servizio, mutuato dall'esperienza maturata negli ultimi due anni in Usa.

#### **In cosa consiste il legal management consulting in Italia?**

È un servizio che accompagna la direzione legale aziendale nell'analisi dello *status quo* e dei passi strategici che può intraprendere per migliorarlo, allineando strategia di gestione del rischio legale e target aziendali. L'obiettivo può variare con la dimensione e il ruolo della direzione: il raggiungimento dell'efficienza, il controllo dei costi, l'automazione, la gestione delle diverse attività e la misurazione del valore aggiunto. In una parola, l'innovazione. La consulenza che forniamo è finalizzata a far sì che la gestione dell'ufficio diventi efficiente ed efficace, agendo su tre livelli.

#### **Quali?**

Il primo, quello strategico, si basa sull'analisi dei bisogni reali degli stakeholder e della governance,

sull'allineamento degli obiettivi della direzione legale a quelli dell'azienda, sulla ridefinizione di ruoli e responsabilità. In secondo luogo, si definiscono i progetti e i compiti specifici del dipartimento, che variano in base al settore di attività dell'azienda o alla fase di sviluppo in cui questa si trova. E infine si lavora sugli "enabler", gli strumenti "esterni" di cui la direzione può servirsi: studi legali, *alsp*, outsourcing, tecnologia. Tutti i fattori utili a efficientare l'attività.

#### **È una linea di servizio che avete già anche all'estero, come mai la replicate in Italia?**

Sì. Una premessa è d'obbligo. Il legal management consulting è un'attività nata negli Usa per effetto della combinazione dell'esperienza maturata da Deloitte in diversi ambiti: l'audit, la consulenza strategica, il risk management, il financial advisory, il legale e il fiscale. È la risultante di una somma di competenze che possono supportare il cliente nella gestione di un processo complesso come il legal management. Una scommessa che si è rivelata vincente in Usa. Ci siamo accorti che è un servizio richiesto anche dalla nostra parte dell'oceano, per questo lo stiamo importando in Europa.

## **LE DIREZIONI LEGALI SONO CHIAMATE A CONTRIBUIRE ALLA CREAZIONE DEL VALORE E A RESISTERE ALLA PRESSIONE CREATA DALLA NECESSITÀ DI FARE "MORE WITH LESS"**

#### **Avete raccolto delle esigenze specifiche del mercato italiano?**

Sì. Le direzioni legali sono chiamate a contribuire alla creazione del valore e a resistere alla pressione creata dalla necessità di fare "more with less". Uno degli obiettivi del nuovo servizio è far comprendere in azienda il ruolo e il costo della consulenza legale interna e consentire al general counsel di dimostrare agli stakeholder (ad o cfo) la contribuzione alla creazione del valore. Parlando con svariati giuristi

## ACADEMIC PROGRAMME

### FIRST DAY - Thursday 26th March 2020

#### OPENING CONFERENCE (15:00-18:00)

"Who's the Next Generation Lawyer?"

Welcome greetings

Diomidis Afentoulis - President, ELSA International  
Giovanni Sartor - Full Professor of Legal Informatics, University of Bologna  
Maziar Jamnejad - Innovation Manager, Linklaters  
Isabella Ubezio - Legal Counsel, Samsung  
Pietro Buccarelli - Partner, Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners  
Marco Imperiale - Chief Innovation Officer, LCA Law Firm  
Stefano Guercio Bin - People&Culture Advisor, Talent Garden

### SECOND DAY - Friday 27th March 2020

#### FIRST PANEL (10:30-12:30)

"Digital Businesses: Challenges and Benefits of Privacy Compliance"

Alberto Bellan - Counsel IP/TMT, Hogan Lovells  
Matilde Ratti - Adjunct Professor of Internet Law, University of Bologna  
Davide Baldini - Senior Associate, ICT Legal Consulting  
Savino Menna - Lawyer & DPO, LA&P Law Firm

#### NETWORKING LUNCH (12:30-14:00)

#### SECOND PANEL (14:00-16:00)

"How does the Internet change the rules of Intellectual Property?"

Massimo Maggiore - Partner, Head of IP/IT, Maschietto Maggiore Besseghini Law Firm  
Luca Rinaldi - Partner, Head of IP/IT, Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners  
Marco Barulli - Founder & CEO, Bernstein Technologies GmbH  
Giorgio Spedicato - Adjunct Professor Industrial Property Law, University of Bologna

#### COFFEE BREAK (16:00-16:30)

#### THIRD PANEL (16:30-18:30)

"Regulatory Trends in Advertising and Digital marketing"

Ida Palombella - Head of IP/IT, Deloitte Legal  
Vivian Grace Chammah - Associate, BonelliErede  
Fabio Azzolina - Partner, LA&P Law Firm  
Nicola Lanna - Lawyer, Lanna Law Firm  
More tba

### THIRD DAY - Saturday 28th March 2020

#### FIRST PANEL (10:30-12:30)

"Smart Contracts: What, How, Why?"

Jacopo Sesana - Blockchain Education Network  
Edoardo Tedeschi - Partner, Head of ICT, Simmons&Simmons  
Luca Cervone - PhD, Computer Science and Engineering, University of Bologna

#### NETWORKING LUNCH (12:30-14:00)

#### SECOND PANEL (14:00-16:00)

"Artificial Intelligence and the Law: Friends or Foes?"

Martin Ebers - Associate Professor of Artificial Intelligence and law, University of Tartu,  
Massimiliano Nicotra - Senior Partner, Qubit Law Firm, Legal Hackers Rome  
Amedeo Santosuosso - Director of the European Center for Law, Science and new Technologies University of Pavia  
Saverio Puddu - Tech and data protection Lawyer, Linklaters

#### COFFEE BREAK (16:00-16:30)

#### THIRD PANEL (16:30 - 18:30)

"Legal Tech: Changing the Game of Legal Practice"

Monica Palmirani - Full Professor of Legal Informatics, University of Bologna  
Giulio Messori - Chief Innovation Officer, CRC Lex  
Giuseppe Vaciago - Managing Partner, LT42  
Massimo Sterpi - Partner, Gianni Origoni Grippo Cappelli & Partners

Tutti i panel sono tenuti in lingua inglese.

L'evento è in fase di accreditamento presso l'Ordine degli Avvocati di Bologna.



Official Partners:



d'impresa, in occasioni diverse, abbiamo notato un grande interesse. Abbiamo individuato addirittura un bisogno: inserire la conoscenza legale all'interno del processo aziendale, per rendere evidente e misurabile la creazione del valore. Stiamo rispondendo a un'esigenza che il mercato inizia a mostrare.

### Quali sono gli obiettivi di mercato che vi siete posti in Italia?

Non ci siamo posti per il momento un obiettivo quantitativo, sebbene ci sia già un progressivo aumento delle attività. Ci siamo posti, per ora, un obiettivo qualitativo: diffondere la cultura del legal management, interloquire coi general counsel per adattare il servizio alle esigenze reali del mercato. Stiamo già raccogliendo l'interesse concreto di diverse direzioni. Alcune ci hanno già dato mandato; con altre ci stiamo confrontando, cercando di spostare l'approccio dal "fire fighting" a una visione strategica di medio termine.

### Come funzionerà nel concreto e a livello operativo questo nuovo servizio?

Si declina in una serie di attività. Normalmente, la prima è l'analisi della direzione legale. Come si posiziona all'interno dell'azienda, cosa fa, qual è la distanza tra il posizionamento reale e quello desiderato dal general counsel. Come lo facciamo?

Tramite colloqui, questionari, analisi dei flussi, dei processi e dei sistemi di approvvigionamento.

### Una volta disegnato il modello in house cosa accade?

Compariamo i risultati dell'analisi con le best practice che abbiamo osservato nel mondo e apriamo il confronto con il chief legal officer su posizionamento strategico e definizione degli obiettivi. Lavoriamo con la direzione nella risoluzione delle criticità rilevate e la aiutiamo a raggiungere gli obiettivi.

## ABBIAMO INDIVIDUATO UN BISOGNO: INSERIRE LA CONOSCENZA LEGALE ALL'INTERNO DEL PROCESSO AZIENDALE, PER RENDERE EVIDENTE E MISURABILE LA CREAZIONE DEL VALORE

### Ci fa qualche esempio?

Per esempio, una direzione può aver chiara la strategia, i ruoli e la governance, ma essere povera nei processi o nell'implementazione di tecnologie a sostegno dei processi. In questo caso, interveniamo nell'analisi dei processi e nella concreta implementazione delle tecnologie. Faccio un altro esempio...

### Prego...

Per il contract management il mercato offre diversi strumenti, tuttavia per implementarli e ottenere risultati sono necessari mesi di lavoro preparatorio, dall'analisi dei modelli esistenti, alla scrittura dei play-book e delle regole di funzionamento della macchina. Un'attività che le direzioni legali non riescono a portare a termine da sole, per una ragione di organico o di priorità: è un po' come chiedere a un ciclista di cambiarsi mentre sta pedalando. In questo caso, noi interveniamo a supporto, fungendo da acceleratore e semplificatore.

### Il legal management consulting ha un team dedicato?

Certamente.

### Deloitte Legal in cifre



130+

PROFESSIONISTI



8

SEDI

### Organico

Partner	14
Managing Associate	10
Associates/Senior Associate	30+
Lawyer/Trainee Lawyer	75+

## CI SIAMO POSTI, PER ORA, UN OBIETTIVO QUALITATIVO: DIFFONDERE LA CULTURA DEL LEGAL MANAGEMENT

### Come è organizzato?

C'è un team europeo che conta diverse decine di professionisti con base a Londra e un team italiano, che spesso si integrano. In Italia la responsabilità dello sviluppo del servizio è attribuita ad Alessandro Del Bono. Abbiamo individuato a Milano altre due persone che lo affiancheranno e che lavoreranno con la squadra europea e con i team di consulting e risk management italiani. I nostri team nascono con un background legale, ma quasi sempre finiscono per "contaminarsi" con colleghi delle altre aree di attività di Deloitte, diventando "misti", consentendo la cura di tutti gli aspetti connessi alle attività complesse.

### Quale è il collegamento tra questa nuova linea di business e In2law?

In2Law è un "enabler", uno strumento che consente alla direzione legale in house di dotarsi di capacità e competenze aggiuntive quando e come ne ha bisogno.

### Ci spiega meglio?

Per esempio, dopo l'analisi strategica di una direzione molto snella, il general counsel o l'amministratore delegato può decidere di esternalizzare l'analisi di alcuni contratti. In2law può intervenire in questo processo offrendo in house lawyer che possano occuparsene. Faccio un altro esempio.

### Ci dica...

Una direzione legale ci chiama a implementare un sistema di contract automation. Per farlo serve un'analisi di tutti i contratti esistenti che consenta poi di creare dei modelli e scrivere i play-book. In2law può occuparsene insieme a noi. L'azienda potrà quindi avere un solo interlocutore pur avvalendosi di un team di avvocati di Deloitte Legal, consulenti di Deloitte e in house lawyer di In2law, che lavorano in maniera coordinata al disegno dei contratti che verranno caricati nel sistema di contract management.



### Oltre al servizio, avete dichiarato che parte del progetto è l'istituzione di un think tank e farete una serie di incontri coi clienti potenziali e non. Come mai?

L'osservatorio è la premessa da cui parte il servizio. È il primo passo. Si parte dalla raccolta delle esigenze del mercato e su di esse si cuce l'offerta di consulenza: cerchiamo prodotti per i nostri clienti, non clienti per i nostri prodotti. L'esperienza in Usa ci ha insegnato che discutere con la comunità in house di questo tipo di servizi è essenziale. Ci consente di stimolare la riflessione, di raccogliere indicazioni e desiderata che, con le nostre competenze, si tramutano in un servizio che risponde realmente alle necessità dei clienti. ■

SAVE THE DATE



# INHOUSECOMMUNITY

---

## AWARDS

### EGYPT

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

**4 APRIL 2020 • 17,30 • CAIRO**

**17,30**

Registrations  
and Welcome Cocktail

**18,30**

Roundtable

**19,15**

Awards Ceremony  
& Dinner

Partner

**Bahaa-Eldin**  
Law Office

In cooperation with

**BonelliErede**

#ihcommunityAwardsEgypt    

For registrations: [francesca.daleo@lcpublishinggroup.it](mailto:francesca.daleo@lcpublishinggroup.it) - +39 0284243870





## In house

# LA TRASFORMAZIONE È GIÀ IN ATTO

L'innovazione parte dalla revisione dei processi. La tecnologia? Utile, ma secondaria

Se si dovesse scegliere una sola parola per indicare la sfida più grande delle direzioni affari legali, “trasformazione” sarebbe quella giusta. Il termine sintetizza alla perfezione i tre aspetti su cui i general counsel devono agire con maggiore impellenza: le persone, su cui è fondamentale puntare dal momento che nuove competenze e specializzazioni assumeranno una crucialità sempre maggiore nel contesto evolutivo che caratterizza la professione legale di oggi; i processi, che vanno rivisti per andare incontro all'esigenza stringente dei vertici aziendali di fare sempre di più con meno; e tecnologia, uno strumento di cui non è più possibile fare a meno, se

si vogliono massimizzare le competenze in house e ridurre i tempi di alcune attività.

È quanto è emerso durante l'incontro “Time to build”, organizzato da Deloitte Legal Italia, durante il quale si sono alternati gli interventi del managing partner di Deloitte Legal Italia **Carlo Gagliardi**, **Bruce Braude** e **Tom Brunt**, rispettivamente chief technology officer e director legal management consulting Deloitte Legal UK. Un'urgenza di trasformazione è ciò che lo studio legale ha colto nelle direzioni affari legali italiane. Ed è a queste che, ha annunciato, proporrà un osservatorio. Un think tank che guiderà la discussione sui temi


collegati al cambiamento della professione legale all'interno delle aziende, per raccogliere spunti e consentire a Deloitte di adattare i servizi alle esigenze specifiche delle imprese. Tra gli obiettivi, la realizzazione di un "legal management white paper", che definisca un'unica disciplina per i general counsel, che li supporti nella gestione delle attività di business del loro ufficio e consenta di creare valore all'interno dell'azienda. Oltre che l'importazione in Italia e in Europa di un servizio di consulenza multidisciplinare che Deloitte offre in Usa dal 2018.

## IL MERCATO

Da un'indagine condotta da Deloitte nel 2016, su una oltre 250 giuristi d'impresa, amministratori delegati e direttori finanziari, è emerso che le sfide maggiori per le direzioni affari legali sono: la richiesta di rispondere alle crescenti esigenze del business sempre con meno mezzi (44%), la complessità derivante dalla compliance (26%), l'urgenza di tenere il passo del business (17%) e la necessità di imparare a utilizzare le tecnologie in modo appropriato (11%). Sfide che derivano, spiegano gli esperti di Deloitte, dal mutato contesto in cui i direttori affari legali lavorano oggi. Un ambiente che mette costantemente in discussione la professione tradizionale del giurista d'impresa e che richiede a chi fa questo mestiere di affiancare alle conoscenze giurisprudenziali una mescolanza di abilità "soft", manageriali e tecnologiche. Competenze necessarie per comprendere e affrontare una serie di fattori che stanno trasformando il mercato dei servizi legali. Ovvero, la maggiore complessità dei business aziendali; la digitalizzazione; l'incremento esponenziale della regolamentazione; la tecnologia, i dati e, in prospettiva, l'intelligenza artificiale; la "liberalizzazione" dei servizi legali, con l'ingresso nel mercato di fornitori alternativi; e il cambiamento della forza lavoro. In questo nuovo contesto, per gestire con successo l'erogazione dei servizi legali in house serve una strategia, spiegano gli esperti. Una strategia per la direzione legale interna che sia allineata a quella aziendale e che punti alla creazione di valore e, successivamente, alla misurazione dello stesso. Per raggiungere l'efficienza richiesta dal management – continuano i professionisti – sono necessari un modello operativo, un'attenta pianificazione del lavoro, l'implementazione di tecnologie utili alle esigenze specifiche dell'ufficio legale e un'accurata gestione dei costi.

## IL FUTURO

Per il futuro – emerge dall'incontro – bisogna tenere a mente quattro elementi che guideranno il modo di lavorare dei legali: i dati, che verranno sempre più utilizzati per prendere decisioni di business; le piattaforme, che consentono la collaborazione e condivisione in tempo reale; un maggiore uso delle predizioni; e l'assegnazione di un prezzo al valore. In questo processo, la tecnologia avrà un ruolo chiave. Ma perché sia davvero utile bisogna implementarla dopo aver rivisto i processi, analizzato i bisogni reali delle direzioni affari legali, valutato il ritorno dell'investimento e il business model. La trasformazione digitale non è un processo rapido, richiede tempi lunghi e la capacità di superare le frustrazioni generate dalle aspettative che si scontrano con le difficoltà quotidiane che comporta l'implementazione di alcuni strumenti.

L'innovazione è il frutto di una contaminazione di competenze e richiede la disponibilità, da parte degli avvocati, a ripensare il linguaggio legale oltre che il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione. È quanto emerge durante una tavola rotonda moderata da **Sibilla Ricciardi** di In2law, a cui hanno partecipato **Domenica Lista**, general counsel di Banca Generali; **Carmelo Fontana**, senior regional counsel di Google e **Filippo Andreani**, head of digital e Hangar Bicocca legal affairs di Pirelli. In Google, spiega Fontana, i legali interni hanno la missione di rendere possibile l'iniziativa innovativa degli ingegneri, tutelandola. Per essere compresi dai colleghi delle altre direzioni aziendali, secondo Fontana, è centrale costruire un linguaggio trasparente, accessibile e che tenga il passo dell'evoluzione tecnologica. La semplificazione può servire anche a ridurre la litigiosità, secondo Lista. Andreani sottolinea però che il rigore contrattuale e linguistico serve a escludere le controversie e che semplificare non vuol dire eliminare il numero di clausole contrattuali, ma disciplinare le casistiche "for dummies", come dicono gli anglofoni, così da non lasciare margine all'interpretazione. Quanto ai nuovi ruoli che potrebbe doversi trovare ad assumere il general counsel, conclude Lista, c'è la gestione della sostenibilità, un tema collegato alla governance e gli affari societari, spesso demandati al direttore affari legali e sui cui le istituzioni stanno spingendo molto. (i.i.) 

INGA RUSU

# EMERSON: LEGAL OPERATIONS, LA CHIAVE DELL'EFFICIENZA

Inga Rusu racconta a MAG cosa vuol dire lavorare in questo settore. «In un anno abbiamo ridotto di circa il 35% la spesa legale esterna»

Due lauree, una in statistica e una in giurisprudenza, più un mba alla Bocconi. Questo il percorso professionale di **Inga Rusu**, mba legal planner del colosso statunitense Emerson Corporate, attivo nell'integrazione di tecnologia e ingegneria per clienti operanti nel settore industriale, commerciale e dei consumi di tutto il mondo.

Da circa due anni, dall'ufficio di Milano, coordina e gestisce a livello globale, insieme a una collega basata in Usa, **Patty Kuehn**, le legal operations dell'azienda, rispondendo alla global director **Sarah Kurz**, responsabile di quello che in azienda è conosciuto come il global law department operations.

L'efficientamento della funzione legale dell'azienda è il suo pane quotidiano. Per raggiungerlo conduce insieme a un team internazionale una serie di progetti che puntano a massimizzare le risorse a disposizione dell'ufficio legale e che liberano il general counsel e la squadra da incombenze amministrative, di revisione degli obiettivi, di pianificazione del lavoro, gestione del



budget o del panel dei fornitori. In breve, una squadra a supporto di tutte le attività gestionali e organizzative dell'ufficio legale che consente agli avvocati in house di concentrarsi esclusivamente sul proprio mestiere: la consulenza.

MAG ha incontrato Rusu per parlare di legal operations, una funzione che sta rivoluzionando il funzionamento della macchina legale di Emerson, portando benefici all'azienda, alla direzione legale e alle relazioni che questa intrattiene con i consulenti esterni.

### **Cosa sono e come funzionano in Emerson Corporate le legal operations?**

In Emerson le legal operations rappresentano un ponte tra le attività dell'azienda, le regioni e i Paesi in cui operiamo e i dipartimenti finance, risorse umane, IT, marketing, sales and procurement. Il nostro cliente principale è il dipartimento legale, all'interno del quale è inserita la funzione, che supportiamo affinché possa efficientare i servizi che offre ai colleghi della società.

### **Come siete organizzati?**

La funzione è gestita da un global legal operations director, Sarah Kurz, che ha uno staff di supporto composto da sette persone. C'è un billing and matter management specialist, due legal operation professional globali e dei professionisti dedicati a ciascuna regione, che si concentrano sulle attività locali.

### **Che tipo di progetti seguite?**

Abbiamo come obiettivo principale l'ottimizzazione dei servizi legali ai clienti. Ci concentriamo sulle 12 competenze chiave individuate da Cloc, una delle associazioni più importanti per chi lavora nelle legal operations, portando avanti diversi progetti specifici correlati tra loro.

### **Quali, per esempio?**

Parto dal pilastro "strategic planning". Ogni anno pianifichiamo i progetti su cui ci concentreremo, che scegliamo in base ai bisogni reali, pur mantenendo sempre un occhio sulle tendenze del mercato. Lavoriamo per allineare la missione del dipartimento legale agli obiettivi annuali dell'azienda, correlando i nostri kpi con quelli aziendali. Se la mission è ridurre i costi, anche noi dobbiamo farlo. E ce ne occupiamo all'interno delle legal operations, in collaborazione con l'ufficio legale. Lavoriamo poi sul pilastro "vendor management".

## LESSICO

### **LEGAL OPERATIONS: COSA SONO?**

*Secondo Cloc (Corporate Legal Operations Consortium), con il termine "legal operations" si intende la gestione di una serie di processi e attività che consentono alle direzioni affari legali di efficientare i servizi ai clienti, applicando pratiche commerciali e tecniche alla fornitura di servizi legali. Una squadra di professionisti, specificatamente dedicata alle legal operations, fornisce pianificazione strategica, gestione finanziaria, dei progetti e della tecnologia, consentendo al team legal di concentrarsi esclusivamente sulla consulenza legale pura. Chi lavora nelle legal operations svolge una professione multidisciplinare che richiede conoscenze di materie finanziarie, di marketing, analisi dei dati, di apprendimento e sviluppo e di ingegneria. Si tratta di professionisti che devono saper identificare gli investimenti strategici necessari a efficientare le capacità dell'organizzazione in materia di gestione del rischio monitoraggio della conformità, l'adozione dei giusti strumenti tecnologici e fornire più valore all'azienda, accelerando il business.*

### **Ci spieghi...**

Prima che le legal operations venissero istituite, i legali di tutto il mondo gestivano autonomamente la relazione con gli studi, con alcuni dei quali lavoravano da anni e magari senza nemmeno rinegoziare gli accordi tariffari. Noi invece abbiamo creato un sistema di gestione del panel che classifica i servizi Tier 1, Tier 2 e Tier 3 in base alla complessità. Oggi scegliamo lo studio o il fornitore di servizi alternativi più adatto all'esigenza specifica, tenendo conto dei costi, della complessità e della relazione con i fornitori con cui lavoriamo. Siamo partiti con un progetto pilota in Europa, che estenderemo quest'anno all'America Latina e all'Asia Pacifico. Inoltre, stiamo lavorando a un progetto di valutazione continua delle law firm con cui collaboriamo. Un altro progetto dei legal operations si riferisce al pilastro "data analytics".

Corso di Alta Formazione

# Influencer & social media marketing

Aspetti legali,  
fiscali e di business

**30/31 gennaio e 12 febbraio**

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

**PADOVA**

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

Partners

**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**

**Di cosa si tratta in particolare?**

Stiamo cercando di costruire una cultura orientata sull'analisi dei dati, che ci consenta di prendere decisioni basandoci sui dati. Abbiamo creato una "real time data analytics dashboard", una guida che si concentra sulle metriche e i kpi che ci interessano al momento, ovvero le spese interne ed esterne, le performance della squadra interna, la valutazione degli studi legali esterni. Vogliamo ridurre i costi, trattenere le risorse e lavorare coi fornitori che ci garantiscono i servizi migliori. Di recente, ad esempio, abbiamo implementato un sistema di gestione della fatturazione, che colleziona in un singolo punto di raccolta i resoconti di tutto il dipartimento. Un progetto che si collega a un altro pilastro, di grandissima importanza per noi.

**Quale?**

"Technology and process support". Abbiamo lavorato su una tabella di marcia che identifica tutti gli strumenti già presenti nel dipartimento, per massimizzarli. Contemporaneamente, abbiamo delineato i nostri bisogni in termini di tecnologie legali per verificare se serve altro o se dobbiamo solo imparare a usare meglio quello che già abbiamo.

**Come interagite con la funzione legale interna?**

Lavoriamo in squadra, ognuno si occupa della sua parte, si collabora costantemente perché abbiamo tutti lo stesso obiettivo finale: miglioramento continuo tramite l'efficienza.

**È stato difficile promuovere la funzione delle legal operations?**

All'inizio sì. All'innovazione si fa sempre un po' di resistenza. È stato un processo duro e lento. Ma piano piano i colleghi dell'ufficio legale hanno capito che siamo un supporto ai loro bisogni reali e che li aiutiamo.



**ABBIAMO COME OBIETTIVO  
PRINCIPALE L'OTTIMIZZAZIONE  
DEI SERVIZI LEGALI AI CLIENTI**

**Chi si occupa dell'assegnazione dei mandati?**

Il cliente fa una richiesta al legale interno, quest'ultimo se non riesce a occuparsene gli consiglia un ufficio legale. I preventivi poi sono approvati dal legale interno. Con il nuovo e-billing & matter management, noi verifichiamo la spesa e possiamo valutare se per lo stesso servizio c'è un altro studio che offre prezzi più competitivi e consigliamo i nostri risultati al legal interno, che procede all'assegnazione del mandato. È un processo che richiede una comunicazione e collaborazione costante.

**Torniamo alla squadra, che competenze servono per lavorare nelle legal operations?**

Dipende dalla complessità dei progetti. Io per esempio ho due lauree, una in statistica e una in giurisprudenza, e un mba, dunque riesco ad applicarmi in tutti i progetti. La laurea in giurisprudenza non è obbligatoria, però è utile nelle conversazioni con gli avvocati in house e nel dialogo con gli studi legali. Un legal operation professional deve essere in grado di identificare le lacune tra la pratica legale e le reali esigenze dell'impresa. Serve un know-how del mercato legale, una preparazione IT e digital. Sono molto

## LE 12 COMPETENZE CORE INDIVIDUATE DA CLOC

Cloc ha individuato 12 competenze chiave che ogni dipartimento legale dovrebbe avere, in base alla maturità dell'organizzazione. Queste competenze dovrebbero rappresentare una tabella di marcia per gli investimenti e servono all'organizzazione man mano che aumenta la raffinatezza. Lo scopo è quello di ripensare a come produrre valore sul business. In particolare, le competenze sono:

### FOUNDATIONAL LEVEL



#### FINANCIAL MANAGEMENT

Gestire il budget dell'ufficio legale. Tenere traccia di ratei e previsioni. Collaborare con la direzione finance dell'azienda per identificare le tendenze di spesa, i potenziali risparmi e le opportunità di efficientamento.



#### VENDOR MANAGEMENT

Creare un programma di gestione dei fornitori per garantire consulenze esterne di qualità a prezzi giusti. Condurre periodicamente delle business review. Negoziare accordi tariffari. Promuovere la governance delle linee guida di fatturazione



#### CROSS-FUNCTIONAL ALIGNMENT

Creare e guidare le relazioni con le altre funzioni chiave dell'azienda, tra cui le risorse umane, l'it e la direzione finanziaria. Rappresentare l'organizzazione legale all'interno di Cloc.



#### TECHNOLOGY & PROCESS SUPPORT

Creare una tabella di marcia tecnologica a lungo termine che includa strumenti per la gestione della fatturazione elettronica, dei mandati, dei contratti, dei contenuti, dell'ip, dei processi aziendali, firma elettronica, del consiglio di amministrazione, della compliance, delle controllate, ecc.

### ADVANCED LEVEL



#### SERVICE DELIVERY & ALTERNATIVE SUPPORT MODELS

Promuovere l'efficienza del dipartimento sfruttando le risorse per le questioni giuste, incluso l'utilizzo di servizi gestiti, LPO e altri fornitori di servizi e tecnologia, a seconda dei casi.



#### ORGANIZATIONAL DESIGN, SUPPORT & MANAGEMENT

Migliorare la squadra e le performance, globalizzando il team e creando una cultura di crescita, sviluppo, collaborazione e responsabilità.



#### COMMUNICATIONS

Collaborare, in tutto l'ecosistema legale, per creare processi globali coerenti, fornendo un supporto alla gestione dei progetti, dai semplici ai complessi. Comunicare regolarmente.



#### DATA ANALYTICS

Raccogliere e analizzare dati importanti raccolti dagli strumenti del dipartimento, fonti del settore, definire obiettivi per fornire metriche e dashboard, che guidano l'efficienza e ottimizzano la spesa, ecc.

### MATURE LEVEL



#### LITIGATION SUPPORT & IP MANAGEMENT

Dare supporto su e-discovery, avvisi di conservazione dei documenti, revisione dei documenti.



#### KNOWLEDGE MANAGEMENT MATURE

Consentire l'efficienza creando accesso continuo alle conoscenze istituzionali legali e del dipartimento attraverso l'organizzazione e la centralizzazione di modelli chiave, politiche, processi, memo e altre conoscenze.



#### INFORMATION GOVERNANCE & RECORDS MANAGEMENT

Creare un programma di gestione dei documenti che includa un programma di conservazione dei documenti, delle politiche e dei processi. Dare supporto in questioni relative alla proprietà intellettuale.



#### STRATEGIC PLANNING

Creare una strategia a lungo termine, allineando annualmente gli obiettivi e le metriche corrispondenti.



importanti anche le competenze finanziarie, di budget and planning. Indispensabili le doti comunicative.

**Quando e come è nata l'esigenza per l'azienda di istituire la funzione?**

Alcune attività oggi in mano alle legal operations venivano gestite o dagli avvocati direttamente o dai dipartimenti finance, it o procurement. Tuttavia, mancava un punto di raccordo e si verificavano ritardi o inefficienze. Per questo, tre anni fa è nato il dipartimento delle legal operations con l'obiettivo di aumentare l'efficienza e liberare i legali delle attività amministrative, consentendo loro di fare solo il proprio mestiere.

**Quali sono i benefici che la sua funzione ha portato all'azienda in termini numerici?**

Anzitutto stiamo cambiando la percezione generale secondo la quale la direzione legale è un centro di costi o che sia l'ufficio dei no. Questo perché il dipartimento oggi funziona come qualsiasi altra unità aziendale, controlla i costi e programma le attività, fornendo qualità massima ai clienti.

**Quali sono stati i risparmi?**

In un anno abbiamo ridotto di circa il 35% la spesa legale esterna che riguarda l'attività di corporate secretarial services, grazie al vendor management project.



**ALL'INNOVAZIONE SI FA SEMPRE UN PO' DI RESISTENZA. MA PIANO PIANO I COLLEGHI DELL'UFFICIO LEGALE HANNO CAPITO CHE SIAMO UN SUPPORTO AI LORO BISOGNI REALI**

**Avete ridotto anche l'organico?**

Non ci sono state riduzioni di organico dovute a nuovi automatismi o processi. Abbiamo solo migliorato il modo di fornire i servizi legali. Il focus principale è sulla massimizzazione del valore delle persone, dei processi e delle tecnologie all'interno delle direzioni legali.

**All'estero la funzione spopola, in Italia è ancora poco conosciuta. Le risulta?**

Mi capita, quando racconto il mio lavoro a colleghi di altri dipartimenti legali, che non comprendano bene la mia funzione. Semplicemente non la conoscono.

**Come mai, secondo lei, le legal operations non hanno preso piede in Italia? Eppure, l'efficientamento dei servizi è un tema sentito anche nel nostro Paese...**

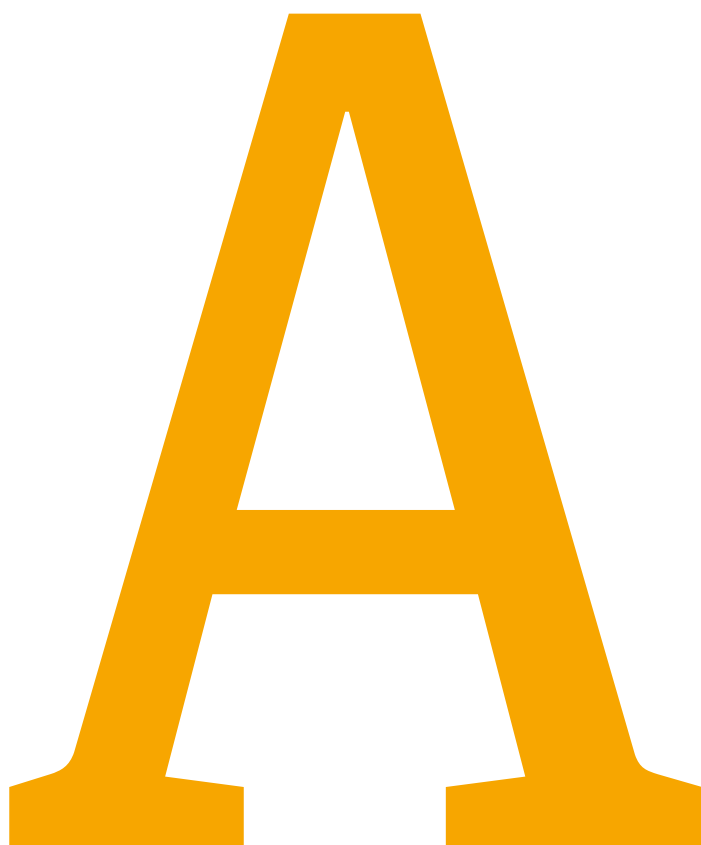
Credo ci sia una forte resistenza al cambiamento nell'ambito legale. Anche se molte cose stanno già cambiando. Penso, ad esempio, ai nuovi modelli di servizi, attori e tecnologie sul mercato. Un ulteriore ostacolo può essere l'investimento economico iniziale che richiede l'istituzione di una nuova funzione. Le innovazioni devono essere supportate dal top management, che ne può condividere la necessità dei cambiamenti tramite l'implementazione delle strategie economiche, strutturali e culturali. (i.i.)

EMPIRE STATE OF BUSINESS

# 10 COSE DA SAPERE sul 2020 degli IN HOUSE

Sterling Miller, ex giurista d'impresa, oggi avvocato e soprattutto autore del blog *Ten Things You Need to Know as an In-House Counsel* rivela a MAG le sfide principali per il settore

di anthony paonita



A **Sterling Miller** piacciono i numeri pari, in particolare il numero 10. In effetti, ha costruito un intero blog attorno a esso. Proprio come le riviste di lifestyle che inseriscono i numeri nei titoli delle copertine: 10 modi per lasciarsi, sei suggerimenti per un'alimentazione sana. Miller usa il 10 nel suo blog, dedicato ai giuristi d'impresa. Il blog è nato per caso. Da general counsel Miller parlava in diverse conferenze, e diversi colleghi gli hanno suggerito di allargare le riflessioni a un pubblico più ampio. Così è nato il blog "*Ten Things You Need to Know as an In-House Counsel*".

Miller è un veterano in house – è stato general counsel di Travelocity, Sabre e Marketo – ora è passato alla private practice, che esercita nello studio Hilgers Graham, a Dallas. «Le aziende in cui lavoravo continuavano a essere vendute», racconta a *MAG*. Questo non gli impedisce di continuare a dare consigli a general counsel e legali d'impresa.

## CONTAGIOUS VIRUSES, TRADE WARS AND BAD WRITING:

These are the  
**BIG ISSUES**  
facing law departments  
*this year*

Sterling Miller, lawyer and consultant to in-house lawyers, looks ahead to a turbulent 2020

**EN** **Sterling Miller** likes even numbers— especially the number 10. In fact, he's built a whole blog around it. Much like lifestyle magazines that feature numbers in their cover headlines: 10 Ways to Break Up, 6 Ways to Healthier Hair, Miller sticks with 10 on his blog, which is pitched at the in-house bar. The blog started accidentally. Miller spoke a lot at gatherings as a general counsel, and colleagues and audience members suggested that he reach out to a broader audience. So the blog "*Ten Things You Need to Know as an In-House Counsel*" was born.

Miller, a veteran in-house lawyer—he's been a general counsel three times, at Travelocity, Sabre, and Marketo—is now in private practice at the firm Hilgers Graham in Dallas. "My companies

---

UNA DELLE COSE CHE HO NOTATO NEL MONDO DEL BUSINESS È CHE SI SCRIVONO EMAIL, DOCUMENTI E PRESENTAZIONI POWERPOINT STUPIDE. E CON STUPIDE INTENDO CHE INSISTONO SU COSE CHE NON SONO TANGIBILI. SI ESAGERA, SI USANO IPERBOLI, SI DENIGRANO COLLEGHI, CLIENTI O REGOLATORI. SONO COSE CHE SI RITORCONO CONTRO LE AZIENDE

La redazione ha incontrato Miller subito la pubblicazione del report annuale sulle grandi sfide dei giuristi d'impresa (consultabile a questo [link](#)). Che, naturalmente, ha riassunto in una top 10.

**Cominciamo da qualcosa che è emerso dopo la pubblicazione del suo post. I general counsel dovrebbero preoccuparsi del coronavirus?**

I general counsel dovrebbero stare attenti poiché il virus sta avendo un impatto sui mercati e su qualsiasi azienda che tocca l'industria dell'ospitalità mentre i viaggi vengono interrotti in tutto il mondo. Inoltre, è probabile che i dipendenti debbano essere trasferiti fuori dalla Cina o da altre aree in cui è presente il virus.

**La top 10 che ha prodotto sulle sfide del 2020 per i giuristi d'impresa è gerarchica?**

No, è totalmente casuale. Inizio a scrivere su dei foglietti, quindi dipende da quale riprendo in mano per primo. Quelle che ho elencato sono le 10 che sono emerse come principali.

**Se dovesse sceglierne una, quale sfida avrà l'impatto più immediato e forte sui general counsel?**

Quello che mi preoccupa di più è il commercio. È estremamente volatile. E non solo per quello che sta accadendo negli Stati Uniti con l'amministrazione Trump, con cui si fanno a fatica i conti quotidianamente. Ci sono altri Paesi con tendenze nazionalistiche nelle loro economie. E poiché è qualcosa che sta

kept getting sold," he told *MAG*. That doesn't stop him from continuing to advise general counsel and in-house legal teams. He runs a separate consultancy and has become a thought leader for the bar. We spoke to Miller soon after he posted his annual look at the big issues that are influence a top in-house lawyer's job; you can find it [here](#). And, naturally, he limited the issues to the top 10.

**Let's start with something that came up after you wrote that post. Should general counsel be concerned about the coronavirus?**

GCs should be watchful as the virus is certainly having an impact on the markets and on any business touching the hospitality industry as travel is being disrupted around the globe. Also, employees likely need to be moved out of China or other areas where the infection is present, and other basic precautions should be taken in offices like reminding people to wash their hands—a lot—and providing hand-sanitizer stations.

---

ONE OF THE THINGS I'VE SEEN IS THE CONTINUING PROBLEM OF BUSINESSPEOPLE WRITING DUMB EMAILS, DUMB DOCUMENTS, DUMB POWERPOINT PRESENTATIONS. AND BY DUMB I MEAN SPECULATING ON THINGS THAT ARE NOT FACTS.

**This list of 10 issues, is it hierarchical?**

No, totally random. When I start to write I have scraps of paper, so it depends on which one I pick up. These were the 10 that came to the top of the surface.

**If you had to pick, what will have the most immediate and severe impact on general counsel?**

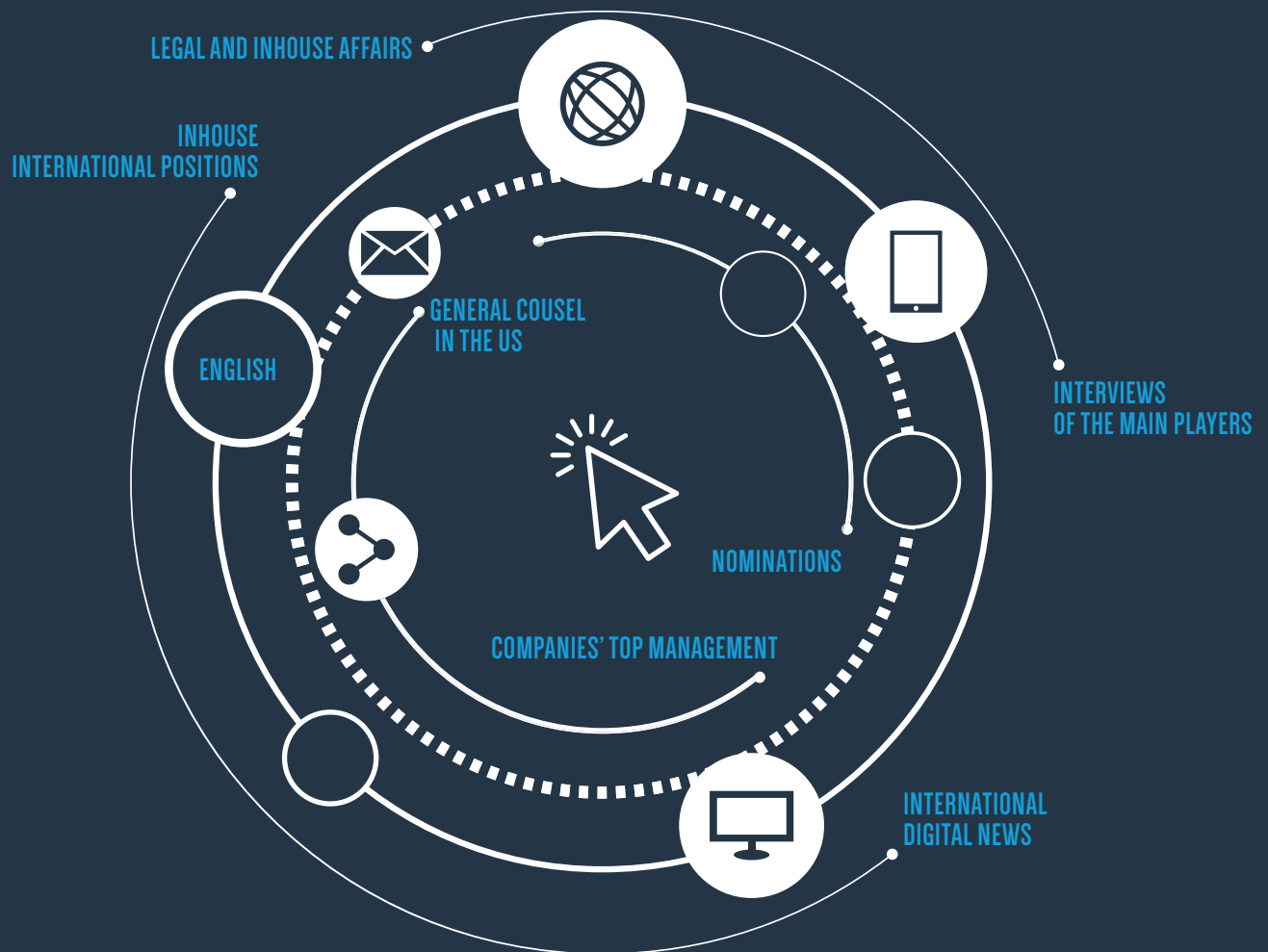
The one that worries me the most is trade because it's a real threat. It's extremely volatile. And it's not just what's coming out of the US and the Trump administration, which is hard to deal with





# INHOUSECOMMUNITYUS

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



Follow us on



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

permeando il mondo, è più difficile operare nel mercato. Difficile vendere o importare prodotti, è più costoso. Quindi c'è il problema delle tariffe commerciali.

In secondo luogo, sul commercio, la Wto (World Trade Organization, ndr) per anni è stata un'organizzazione stabile. Le controversie arrivavano alla Wto, c'era un modello, una certezza rispetto a come sarebbero andate le cose e su come i Paesi avrebbero reagito. Oggi non è più così. Se i Paesi porteranno ancora i problemi davanti alla Wto è il vero tema. Assieme alle sanzioni a cui si va incontro se si lavora con chi non si dovrebbe.

**Come si fa a tenere traccia di tutto questo? A sapere con chi si possa o meno fare business?**

C'è una "Specially Designated Nationals" (lista di nazioni segnalate, ndr), con cui non si può fare business, è un elenco telefonico. Se non disponi di sistemi automatici che ne

on a day to day basis. There are other countries that have certain nationalistic tendencies about their economies. And as that permeates the globe, it makes it harder to do business. Hard to sell products, harder to import products, it's more expensive. So you have the whole trade tariff problem.

Second, on trade, the WTO for years was a stable organization. Disputes made it to the WTO, there was a pattern, a certainty to how things would go and how countries would react. That's gone out the window. Whether countries will take issues to the WTO let alone take its decision is something I worry about. And trade sanctions, which seems to be a US issue, you never know who's on the list, off the list. Never mind who's on the list it's just harder to export and import or just to do business.

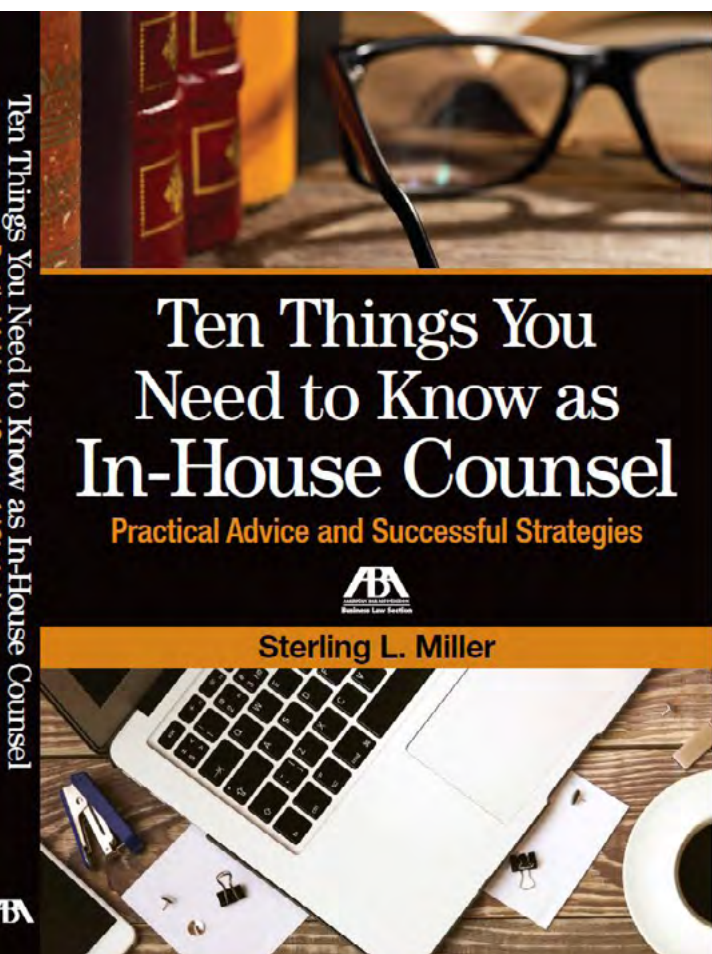
**How does anyone keep track of all this?**

There's the Specially Designated Nationals, which you cannot do business with, it's a telephone book. If you do not have automated systems in place to track that, it's very easy to do business with someone you shouldn't be, even though you had no intention of violating export-import laws, or trade sanctions. That to me is the biggest impact on legal departments.

**A corollary: How does a legal department respond to keeping abreast of these problems? Do they establish a committee? What's the proper mechanism for a legal department to monitor issues like this?**

It depends on whether there's a compliance group within the company. If there is, then there may be a clear demarcation between compliance and whether or not trade comes under that mandate, and what the legal department does.

I've been in legal departments where there is and isn't a compliance team. When there isn't one, the legal department should assume that it is the compliance team. Because when something bad happens, everyone's going to look at you and say, how come you didn't tell us about this? How come you weren't on top of this? Even though it was never discussed, it's assumed that it's your mandate. If something goes horribly wrong and it involves "legal" issues, they will come to your door. So prepare for that and if you don't have a compliance team, you need to watch and be prepared. And I'd go ahead and talk to the CEO and say I'm taking



---

## MI È PIACIUTO ESSERE UN GIURISTA D'IMPRESA. DIPENDE DALL'ISTINTO E DAL DESIDERIO DI ESSERE VERAMENTE PARTE DEL BUSINESS. SE NON INTERESSA IL MODO IN CUI UN'AZIENDA OPERA E SI PREFERISCONO I CASI, PROBABILMENTE NON È IL LAVORO PIÙ INTERESSANTE CHE SI POSSA FARE

tengono traccia, è molto facile trovarsi a fare affari con qualcuno con cui non si dovrebbe, anche se non si aveva intenzione di violare le leggi sulle esportazioni. Questo ha per me è il maggiore impatto sui servizi legali.

### **Un corollario: come gestisce queste problematiche la direzione legale? Istituisce un comitato?**

Dipende dalla presenza o meno di un team di compliance all'interno dell'azienda. Se c'è, allora potrebbe esserci una chiara delimitazione tra quello che fa la compliance e quello che fa l'ufficio legale. Sono stato in direzioni legali che non avevano team di compliance. Quando non ce n'è uno, l'ufficio legale dovrebbe assumere la responsabilità della compliance. Anche se non è mai stato discusso, si presume che sia parte del mandato. Anche perché se qualcosa che va storto comporta problemi legali, verranno a bussare alla porta del general counsel. Meglio andare a parlare con l'ad e discutere dell'assunzione della responsabilità della compliance e delle risorse necessarie per svolgere correttamente il lavoro.

### **Cosa succede invece se c'è una squadra preposta alla compliance?**

La prima cosa è riconoscere il legame che c'è tra compliance e legale. Nelle aziende in cui ho lavorato, il legal ci ha sempre lavorato a stretto contatto con gli uffici compliance se c'erano. Ci incontravamo regolarmente e condividevamo idee. C'è una relazione positiva e necessaria tra questi due gruppi. Dipende dalla società. Ma qualsiasi cosa possa succedere va presidiata da qualcuno.

### **La compliance dovrebbe essere separata dal legal?**

Mi sono capitate entrambe le cose. Posso affermare

this mandate. So that way you can argue for the resources that you need to do the job properly. You should not let it fall between the cracks.

### **What if you do have a compliance department?**

The first thing I'd do is say, "Hey guys, you got this?" Oh is this legal? You don't want to have that fight when it's too late. When we did have a separate compliance department we always worked closely with them. We would meet regularly and share ideas. We would say hey I spotted this. So there's a positive and necessary relationship between those two groups. It depends on how the company is set up. But being naturally conservative I always was on the lookout for anything bad that could happen. Who's taking of it? No one? Then it was our job when it was trade, or regulations.

---

## I LOVED BEING AN IN-HOUSE LAWYER. IT DEPENDS ON YOUR INSTINCTS AND YOUR DESIRE TO TRULY BE A PART OF THE BUSINESS. IF YOU DON'T CARE ABOUT HOW THE BUSINESS OPERATES, YOU WANT TO TRY CASES, THEN IT'S PROBABLY NOT THE MOST EXCITING JOB.

### **Where do you come down on the issue of whether compliance should be under legal or separate?**

I've dealt with both. I can say 100 percent that we never had an issue when we were running compliance out of the legal department. We had a direct line to the audit committee of the board of directors, if there ever was an issue that we felt needed to go directly to them. There was never pressure from the business to take a shortcut in compliance. Or my lawyers going this isn't 100 percent in compliance. I can't speak to anyone else's.

If it is separate, I understand the optics of that being better. I understand if you're dealing with a tough situation, regulators would prefer to see compliance function separate and is properly



UN'UNICA AZIENDA,  
INNUMEREBOLI SOLUZIONI PER TUTTI.

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

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

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

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

Project 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

al 100% che non ho mai avuto problemi con la compliance separata dal legal. Avevamo una linea diretta con il comitato di controllo del consiglio di amministrazione, nel caso in cui si fosse verificato un problema che richiedesse che andassimo direttamente da loro. Non c'è mai stata alcuna pressione da parte dell'azienda per prendere scorciatoie in materia di compliance. Capisco l'ottica secondo la quale è meglio tenere separate compliance e legal. Capisco che quando si ha a che fare con situazioni complesse, i regolatori preferiscono che la compliance sia autonoma e disponga di professionisti adeguati. Se qualcuno mi avesse detto: "sappiamo che la funzione ha riportato al legal negli ultimi 20 anni, ma la separeremo", sarei stato il primo a dire "fantastico". Ma non credo sia importante fintanto che chi si occupa di legal e di compliance si assicuri che le problematiche ottengano il giusto livello di attenzione. E che se accade qualcosa di veramente terribile, venga riferito alle persone giuste all'interno dell'organizzazione.

**Oltre al commercio, quale altra questione tra le 10 che ha indicato sarebbe prioritaria nella sua agenda?**

Scrivere in modo intelligente. Una delle cose che ho notato nel mondo del business è che si scrivono email, documenti e presentazioni PowerPoint stupide. E con stupido intendo che insistono su cose non tangibili. Si esagera, si usano iperboli, si denigrano colleghi, clienti o regolatori. Sono cose che si ritorcono contro le aziende. È facile risolvere questo problema. Serve una direzione legale proattiva che esca sul campo, cercando le occasioni di incontro con il management, il team di vendite, di comunicazione. Quando ero un general counsel, mi proponevo per andare alle riunioni di lancio delle vendite, trimestrali, qualunque cosa. Chiedevamo a tutti di darci 20 minuti.

**Crede che la privacy dei dati sia ancora una grande preoccupazione? O la privacy è passata nel regno delle best practice?**

Abbiamo piani per la privacy e per le violazioni, lavoriamo con gli IT, seguiamo gli standard ISO 27, sono cose che stanno diventando sempre più banali.

**Il vero tema è: quanto si sta facendo davvero?**

È solo una vetrina per dire che ci sono delle policy e dei piani che non sono mai stati messi in

staffed. If someone told me, hey, we know this is reporting into legal the last 20 years but we're going to separate it and stand it on its own, I'd be the first person to say that's great. But I don't think it matters at the end of the day as long as the people doing the legal and compliance work make sure the issues are getting the right levels of attention. And if there's something really bad, it goes to the right people in the organization.

**Other than trade, what other of these 10 issues would be next in your list of issues?**

Writing smart. One of the things I've seen is the continuing problem of businesspeople writing dumb emails, dumb documents, dumb PowerPoint presentations. And by dumb I mean speculating on things that are not facts. They're exaggerating, they're using hyperbole, they're denigrating coworkers or customers or regulators. They're experts in legal issues but they're not, and those documents aren't privileged. They're firing off emails when they're mad. I've seen these things firsthand and they come back to bite the company. It is easy to start to solve. All it takes is a proactive legal department getting out into the field, looking for every opportunity to meet with the executive team, the sales team, corporate communications. When I was GC, we were always out there volunteering to go to sales kickoff meetings, quarterly meetings, townhalls, whatever. We'd say give us 20 minutes.

**Do you think data privacy is still a huge worry? Or has privacy passed into the realm of best practices?**

From a pure data privacy standpoint, do we have a privacy plan, do we have a breach plan, do we work with IT, are we doing ISO 27 best practices, those things are becoming more and more commonplace.

The real problem below the surface is how much of it is really being done? Is it just window dressing to say thank god, we have a policy out there, we have a breach plan. But we've never practiced it. Never done a tabletop. That's the next level that, in light of GDPR, in light of California and the CCPA, you're going to see more attention paid by in-house legal departments to see that there's more substance behind the window dressing policies that are out there. I think that if there's a data breach, it certainly stinks for the company. But after several weeks,

LC PUBLISHING GROUP



# MAG



## IL QUINDICINALE DIGITALE GRATUITO

DEDICATO ALLA BUSINESS COMMUNITY

### In ogni numero:

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

Seguici su



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

Cerca MAG su



pratica? Questo è il livello successivo che, alla luce del GDPR, della legge in California e del CCPA, verrà prestata maggiore attenzione alle direzioni legali interne per vedere se c'è più sostanza dietro le policy di vetrina. Quando si verifica una violazione dei dati, sicuramente l'azienda ha dei problemi. Ma dopo qualche settimana, finisce tutto. Ci si affatica tanto sulle violazioni dei dati accadono molto frequentemente. Il vero problema è l'enorme volume di dati che viene raccolto dalle aziende. È un'attività davvero conforme alle politiche sulla privacy? Le aziende stanno davvero facendo esattamente quello che avevano detto che avrebbero fatto?

**Nei circoli in house ci si chiede quale sia il ruolo dei giuristi d'impresa. Se sia quello di dire di no, oppure quello di aiutare l'azienda a fare business. Lei per quale propende?**

È una combinazione. L'importante è dire no in modo positivo. Il trucco è dire: "Ho capito dove vuoi arrivare. Potrebbe esserci una strada diversa per arrivarci". Quindi, se la risposta è semplicemente "impossibile, non si può fare", l'esperienza è molto negativa per qualsiasi cliente, in particolare per quelli in azienda, che sono molto frustrati dagli avvocati. Quindi trovare modi per dire di no in azienda significa guidare i colleghi verso una strada che consente loro di arrivare dove vogliono.

**Una domanda culturale: pensa che l'azienda per un avvocato sia un posto ideale?**

Assolutamente. Mi è piaciuto essere un giurista d'impresa. Dipende dall'istinto e dal desiderio di essere veramente parte del business. Se non interessa il modo in cui un'azienda opera e si preferiscono i casi, probabilmente non è il lavoro più interessante che si possa fare. Mi sono interessato al mondo in house quando ero un associate con 4-5 anni di esperienza e lavoravo molto con i giuristi d'impresa. Mi chiedevo, cosa succedesse dietro le quinte, dove andavano a finire le mie consulenze. Volevo sapere chi c'era, di cosa si discuteva. Questo faceva parte dell'intrigo di andare in house. Quando ci sono arrivato ho scoperto che nella maggior parte delle aziende apprezzano davvero l'input e l'acume della direzione legale. Quindi, se è questo che piace, allora l'azienda è il posto ideale. 📌

it dies down. There's almost data breach fatigue because it happens so frequently. The real issue is the sheer volume of data that is being collected and what companies are doing with it. As a legal department, do you understand what all those people are saying—hey we can do this with the data, we can do that with the data—are they really compliant with the privacy policies? Or are we doing just what we told people what we'd do.

**There's this argument in in-house circles about what company lawyers are there for. Are they the people who say no, or the people who help the business side do the business. What side are you on?**

It's a combination. The important thing is to say no in a positive way. The trick has always been, I hear what you want to do. There may be a different way that we can end up in the same place. So if your response is just no you can't do that, it's a very negative experience for any client, and in particular with business clients, who get very frustrated with lawyers. So finding ways to say no in the in-house world involves guiding and maneuvering them into a place where you can make what they want to do happen.

**Here's a cultural question: Do you think being in-house as a lawyer is a good place to be?**

Absolutely. I loved being an in-house lawyer. It depends on your instincts and your desire to truly be a part of the business. If you don't care about how the business operates, you want to try cases, then it's probably not the most exciting job. I got interested as a 4th or 5th year associate working a lot with in-house lawyers. And I wondered, what went on behind the scenes? Where did my advice go? They'd come back after a few days and say this and this and this. I'd want to know who was there, what was discussed. And that was part of the intrigue for me going inhouse. And when I got there, I found that in most companies they truly value the input and acumen of the legal department. So if that excites you, that's what you should do. 📌

# BOLLA DELL'AUTO ELETTRICA?

## Analisti in allerta

di laura morelli



Tra gli effetti del coronavirus sull'economia cinese e sui mercati globali, la Brexit che è diventata realtà (almeno formalmente) e le elezioni statunitensi, a conquistarsi uno spazio sui giornali finanziari di mezzo mondo c'è stato anche lui, **Elon Musk**, con la sua creatura Tesla.

La scorsa settimana, il titolo Tesla a Wall Street è salito di un altro 15% ed è arrivato a essere scambiato a 882 dollari, oltre 100 dollari in più in una sola seduta e la migliore dal 2013. Dal giugno dello scorso anno, il valore dell'azienda automotive è cresciuto di oltre il 340% (lo S&P 500 del 19%, per dare l'idea).

A spingere questa corsa senza fine sono state alcune ricerche degli analisti, che danno in forte aumento il valore delle azioni Tesla nei prossimi anni, anche fino ai 15mila dollari in caso di toro per una media di 700 - 4mila dollari. Perché così tanto? Per alcune variabili fra le quali l'aumento dei margini lordi, previsto in alcuni casi anche del 40%, il miglioramento dell'efficienza del capitale grazie alle economie di scala per i maggiori volumi produttivi e l'evoluzione attesa nei sistemi di guida autonoma per i servizi di taxi digitale.

Ma il rally ha fatto scattare il campanello d'allarme a non

pochi osservatori. La domanda è sempre la stessa: siamo di fronte a una bolla? Tra gli analisti non è difficile trovare chi nutra dei forti dubbi.

Per capire se siamo di fronte a una bolla occorre guardare i fondamentali. Alcuni analisti hanno evidenziato che Tesla ha una capitalizzazione di mercato di oltre 141 miliardi di dollari, ma i suoi ricavi nel 2019 ammontano a 25 miliardi. Ciò significa che l'azienda ha un rapporto prezzo-vendita (rapporto P/S) di 5,635. In altre parole, gli investitori sono disposti a pagare 5,635 dollari per ogni dollaro di vendite. In confronto, General Motors, Ford e Chrysler hanno una capitalizzazione di mercato combinata di 110 miliardi, tuttavia i loro ricavi combinati lo scorso anno sono ammontati a 425 miliardi di dollari. Questo è uno degli elementi per capire come il valore delle azioni sia sopravvalutato.

Commentando da *Bloomberg* l'aumento incredibile di Tesla, **Gordon Johnson** di GLJ Research ha fatto un paragone non proprio lusinghiero dal punto di vista della stabilità, equiparando la velocità del rally di Tesla a quella del Bitcoin nel suo apice. Se guardiamo infatti l'RSI - Relative Strength Index (indicatore di forza relativa), indice che rappresenta la forza di un'azione misurando la velocità e la direzione dei movimenti di prezzo - di Tesla a 14 giorni, questo si attesta a 92,5, un record. Nel dicembre 2017, quando Bitcoin è stato scambiato fino a 19,5 dollari e l'RSI di 14 giorni non è riuscito a superare 91. E tutti sappiamo cosa è successo alla valuta digitale dopo aver toccato i 20mila dollari... 📉



# NPL EUROPE

LONDON 5-6 MARCH 2020

The 10th edition of Europe's leading summit  
for the Non-Performing Loans market

NPLs

UTPs

Single Tickets

Real Estate

Special Situations

Shipping

M&A

More information at  
[www.smithnovak.com](http://www.smithnovak.com)

**SmithNovak**



**FINANCECOMMUNITY**

MEDIA PARTNER

VINCENZO DE FALCO

# UBI BANCA... D'AFFARI

© Senia Ferrante

Il gruppo bergamasco punta sull'investment banking. Dal 2017 sono entrate 60 nuove risorse. Le commissioni dell'area sono cresciute di oltre il 50% in due anni. *MAG* intervista Vincenzo De Falco

di laura morelli



Business integrato, coverage delle medie e grandi imprese a tutto tondo e una campagna di recruiting che non ha visto esclusione di colpi. Dal 2017 Ubi Banca ha investito (molto) sull'investment banking rafforzando il team e portando in squadra 60 persone dal 2017 a oggi. «E altre stanno per arrivare», dice in questa intervista a **MAG Vincenzo De Falco**, un passato in Intesa Sanpaolo, che da tre anni è il responsabile dell'investment banking della banca bergamasca nonché regista della crescita di questa area business. L'obiettivo è semplice: aggiungere al nome Ubi Banca l'etichetta di investment bank: una banca d'affari vicina alle imprese e al territorio. Perché è proprio «partendo dalle sinergie» e «seguendo un'organizzazione ben precisa» che si può conquistare la fiducia delle imprese clienti, offrire loro più servizi e coprire, auspicabilmente, «una quota di mercato pari al 5-6% entro i prossimi tre anni» in termini di commissioni.

La strategia sembra funzionare, anche in un comparto competitivo come quello della consulenza.

Lo scorso anno il gruppo Ubi ha partecipato a 50 operazioni come mandated lead arranged, 29 transazioni di capital market tra emissioni obbligazionarie – come quelle di Acea, Iren, Enel, Fca e Juventus - e quotazioni in Borsa (Nexi, fra le altre) il team m&a guidato da **Matteo Bertazzo** e ha partecipato in 11 deal, scalando dieci posizioni nel ranking degli advisor nelle fusioni e acquisizioni dello scorso anno ([si veda il numero 134 di MAG](#)). Fra le varie operazioni, ad esempio, il desk di finanza strutturata ha partecipato nell'operazione di finanziamento a Cedacri per l'acquisto di Cad. it, al fianco di Investindustrial per l'acquisizione di Italcanditi e di HIG per l'acquisizione di Metalprint e assistendo NB Renaissance nell'acquisto di Rino Mastrotto. Nei settori energetici, infrastrutturali e real estate, Ubi Banca ha supportato tra gli altri Prelios nell'acquisto del portafoglio crediti di Intesa Sanpaolo, Brebemi nel refinancing dell'attuale indebitamento e Aeroporti di Puglia nel finanziamento del piano di investimento mentre nell'm&a il team ha lavorato a fianco dei venditori nella cessione di Metalprint al fondo HIG, al fondo Green Arrow nell'acquisizione di Poplast, ai soci di MooRer nella cessione del 25% a Borletti Group. Nel complesso in due anni la banca ha visto una crescita significativa delle fee da investment banking di oltre il 50% e una crescita del 30% del margine di interesse lordo dell'area. «Un

&gt;&gt;&gt;



# FINANCECOMMUNITY AWARDS

6<sup>^</sup> Edizione

SAVE THE DATE  
**19.11.2020**

ORE 19.15 • MILANO

## Partners

CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIEB

**GT** GreenbergTraurig  
Santa Maria



LATHAM & WATKINS

Legance  
AVVOCATI ASSOCIATI

orrick

simmons  
+simmons

## Sponsor



#FinancecommunityAwards

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

buon contributo all'utile della banca e soprattutto un segnale che stiamo andando nella giusta direzione. Ubi Banca è sempre stata presente nella finanza strutturata – spiega De Falco -, partendo da questo punto di forza della banca, abbiamo dedicato a un numero selezionato di grandi clienti alcuni investment bankers con competenze settoriali e, a clienti di medie dimensioni presso le nostre aree territoriali, altri investment banker con know-how prevalentemente di prodotto, con l'obiettivo di far evolvere il dialogo con i clienti assistendoli nei loro progetti di natura strategica».

#### Quale è il vostro obiettivo finale? A cosa puntate?

Puntiamo ad avere a regime, nei prossimi tre anni, una market share in Italia del 10% delle commissioni da investment banking "pagate" da clientela corporate per i servizi di m&a, dcm, ecm e finanza strutturata rispetto al 3% che avevamo all'inizio e diventare controparte attiva con le financial institutions per le loro esigenze di capital markets.

#### Come lo state facendo?

Siamo partiti portando a bordo le competenze delle principali banche d'affari italiane e internazionali, riuscendo ad assumere oltre 60 investment bankers e organizzandoli in modo che potessero collaborare tra loro e con la rete esistente di commercial bankers.

Li abbiamo focalizzati prevalentemente su clientela di medie dimensioni, dai 25 ai 250 milioni di fatturato, che resta il nostro principale volano di crescita dei prossimi anni, nonché su una sessantina di large corporate segmentati nei principali settori industriali. Quest'anno continueremo con ulteriori 30 ingressi per rinforzare ulteriormente il corporate finance e i global markets, aree in cui vediamo le migliori opportunità di crescita.

#### È un mercato molto affollato, quello delle pmi...

Il mercato dell'investment banking in Italia, inteso come le commissioni pagate dai clienti per soluzioni di corporate

<b>I numeri</b>	
<b>120</b>	I professionisti del team investment banking
<b>60</b>	Gli ingressi dal 2017
<b>+50%</b>	La crescita delle fee dell'area in due anni
<b>+30%</b>	La crescita del margine operativo lordo in due anni

finance e syndicated loans, vale in media circa 1 miliardo di fees all'anno suddiviso a metà tra clientela corporate e financial institutions. Resta un mercato molto competitivo, con molti attori locali e internazionali, dove le fees sono mediamente più basse rispetto ad altri paesi europei. La strategia che abbiamo adottato è stata quella di internalizzare le competenze di advisory, di strutturazione e di distribuzione presenti in banche globali e metterle a disposizione della clientela con esigenze prevalentemente "locali".

#### Come siete organizzati?

Il coverage di questa fascia di clientela mid market è al momento organizzato sulla base di sette macro-aree territoriali, ognuna delle quali è presidiata da un certo numero di private banker che lavorano a stretto contatto con il Cib per capire insieme quali sono le necessità delle aziende e stabilire la strategia più adatta. Ubi Banca è una delle poche realtà che ha il Cib, il retail e il private banking, e che quindi lavorano con obiettivi condivisi mettendo a fattor comune relazioni e competenze.

#### Per quanto riguarda la clientela large?

La banca a oggi copre 700 grandi gruppi con 26 global relationship manager, guidati da Marica Campilongo, che rientrano nella divisione Cib; a questi vanno aggiunti i corporate banker della rete tradizionale di gruppo. Abbiamo



scelto di partire da 60 grandi gruppi su cui focalizzare lo sforzo di riposizionamento dell'offerta commerciale integrando le soluzioni di investment banking a quelle già presenti di commercial banking, facendo lavorare assieme i banker di settore con i relationship manager. Il modello sta dando i suoi risultati, in quanto abbiamo lavorato e stiamo lavorando molto per attrarre nuovi talenti, sul miglioramento dei processi e sulla qualità dei servizi offerti, sull'IT e sul brand Ubi.

#### Di quante persone è composto il Cib?

A oggi il team conta circa 240 professionisti di cui 120 dedicati esclusivamente all'investment banking, delle quali oltre 60 assunti negli ultimi due anni e che come detto andremo ancora ad incrementare nell'arco di piano.

#### Quali sono i settori industriali a cui guardate di più?

Fra i principali settori che copriamo rientrano l'energy, l'industrial, il consumer, il fintech e fig e le infrastrutture, nonché dedichiamo una particolare cura ai principali fondi di private equity, infrastrutturali e di real estate.

#### Come percepite il vostro posizionamento?

Il mercato ha ben accettato un brand nuovo nell'investment banking, abbiamo guadagnato market share grazie a una strategia di assunzioni di banker

conosciuti e stimati sul mercato che hanno contribuito a migliorare il posizionamento percepito da parte della clientela, anche se abbiamo ancora tanta "legna da tagliare" per consolidare la nostra presenza.

#### La finanza strutturata come si inserisce in questo progetto di crescita?

La finanza strutturata divisione guidata da Lorenzo Fidato e Diego Napolitano costituisce un acceleratore del business nel suo complesso, soprattutto sulla clientela mid e su clienti molto evoluti come i financial sponsors, nonché lo strumento per iniziare a diversificare e internazionalizzare la nostra attività. Abbiamo infatti creato nuove aree di business come l'export finance e rafforzato il project finance internazionale assumendo anche banker non italiani sia nello structuring che nel syndicate.

#### Di recente avete anche lanciato la divisione global markets, come mai?

È una nuova sfida che vogliamo affrontare. La divisione, guidata da Alessandro Ravogli, potrà contare a regime su un team di 50 banker e puntiamo ad assunzioni a doppia cifra per rafforzarci nell'attività di distribuzione nazionale e internazionale e quindi per garantire quindi ai nostri clienti un accesso efficace ai mercati dei capitali.

#### Pensa che l'investment banking possa funzionare nel lungo termine in una banca commerciale o meglio avere un modello indipendente?

Sono nato professionalmente in una banca commerciale, la Comit, e ho visto modelli più o meno indipendenti in banche globali, come Credit Suisse, o in banche d'affari italiane quali IMI separata da ISP. Penso che ormai sia un tema del tutto superato, come dimostrato anche dal modo di comunicare delle grandi banche globali americane ed europee che non "nascondono" più che una buona parte dell'utile derivi da questa attività e che i business sono più forti ed equilibrati rispetto agli eccessi della metà degli anni 2000. Le banche affrontano il nuovo decennio con maggiore solidità e i

regolatori hanno dato delle regole chiare e delineato un tracciato molto preciso in cui muoversi. Penso che l'attività di investment banking sia non solo più la ciliegina ma anche la crema della torta e con la redditività in contrazione dai business tradizionali, sia sempre più "core" all'interno di banche commerciali che vogliono servire al meglio i clienti. Mi piace pensare che l'attività di investment banking in Italia sarà catalogata in futuro come un pezzo della torta "tradizionale"; del resto senza competenze in grado di affrontare temi di natura strategica, resteranno sempre meno occasioni con cui dialogare con i clienti.

#### Quale è la vostra view del mercato?

Per il 2020, "influenze permettendo", la nostra visione resta positiva. La Bce proseguirà con la sua politica accomodante e gli scenari politici sembrano più rilassati rispetto allo scorso anno. Ci sarà ancora molta liquidità di cui beneficeranno gli emittenti di fixed income e i multipli dell'equity pubblico resteranno alti ragionevolmente per

la prima parte dell'anno, il che potrà favorire le attività di corporate finance e l'emissione di obbligazioni sui mercati. Nella seconda parte dell'anno ci aspettiamo un incremento della volatilità sia per temi macro sia per quelli legati alle elezioni americane che potrebbero portare a una pausa riflessiva fino a fine anno per le operazioni di natura strategica. Quindi sarà importante portare "fieno in cascina" nei prossimi mesi, scegliere le operazioni giuste e avere un time to market molto veloce.

#### E il mercato delle medie imprese?

È sicuramente più resiliente perché il flusso di operazioni sulle mid cap subisce meno l'aumento della volatilità. Detto questo, credo che per una banca d'investimento che voglia stare sul mercato e dare risultati duraturi nel tempo sia essenziale essere bilanciati nell'offerta di soluzioni ai clienti per mitigare eventuali downturn in aree di business più sensibili agli andamenti di mercato. Oltre a questo, è importante avere un portafoglio clienti diversificato per tipologia e dimensione e gestire degli asset ben bilanciati, evitando eccessive concentrazioni su asset class maggiormente esposte ai macro cicli economici o ai micro cicli di mercato.

#### Le medie imprese sono realtà particolari, vede una loro maggiore apertura verso la finanza straordinaria?

Ci sono una capacità e una voglia di crescere, nelle aziende oggi, che è superiore rispetto al passato. I ricambi generazionali si susseguono inevitabilmente e molte imprese hanno fatto il salto dimensionale o manageriale grazie alla borsa o al private equity. Questo ha spinto altre aziende ad attivarsi o comunque a porsi delle domande. Raramente trovo aziende clienti restie a trattare con noi temi di natura straordinaria. Il numero e la dimensione delle operazioni sul mercato italiano "attraverso i cicli" può solo crescere, dato il gap dimensionale e i temi di ricambio generazionale che le nostre medie aziende avranno da affrontare nei prossimi anni. ■



VINCENZO DE FALCO

© Senia Ferrante

# IL PRIVATE EQUITY secondo Neuberger Berman

Parla Joana Scaff, responsabile del team europeo di private equity del gruppo. Il driver principale? La sostenibilità, che fa bene e genera ritorni più alti



JOANA ROCHA SCAFF



Con i suoi 1,62 trilioni di dollari, il mercato europeo degli alternative asset è il secondo più grande al mondo, con un ecosistema formato da oltre 6.300 fund manager differenti e 3mila investitori istituzionali. Il private equity in particolare, con i suoi 559 miliardi di euro di valore nel 2019, è cresciuto a ritmo del 25% negli



ultimi quattro anni, segno di una maturazione complessiva del mercato e di un maggiore interesse da parte degli investitori istituzionali. Quello del vecchio continente resta però un mercato complesso, dove la strategia di investimenti deve fare i conti - più di quanto accada in altri mercati - con le incertezze politiche, le guerre commerciali e soprattutto con la maggiore attenzione verso la sostenibilità e su tutto ciò che è ESG (environmental, social e governance). «Quello europeo è un mercato che sconta molto le incertezze e la volatilità ma resta uno dei principali per una società come la nostra e per tutti i grandi player statunitensi e non», spiega **Joana Rocha Scaff**, managing director e head of private equity team Europe di Neuberger Berman, che a **MAG** illustra la strategia di una delle principali società di investimento statunitensi, presente in 23 paesi e con 356 miliardi di dollari gestiti (al 31 dicembre 2019) dei quali 98 sono investimenti alternativi (private equity, hedge fund, alternative credit). E se sul fronte delle imprese «dobbiamo essere preparati a alla fase discendente del ciclo», spiega, «la sostenibilità sarà il primo driver e ci consentirà di generare interessanti ritorni», dice Scaff. Con oltre 30 anni di esperienza in private equity, Nb ha investito una media di 10 miliardi di dollari all'anno negli ultimi tre anni e circa il 14% del totale degli asset fa riferimento all'area Emea. In Italia la società opera attraverso Nb Renaissance, la joint venture con Intesa Sanpaolo nata nel 2015. Oggi la piattaforma Nbrp gestisce attualmente fondi per un totale di 1,5 miliardi di euro attraverso tre fondi e ha investito in 17 aziende fra cui le acquisite di recente Farnese Vini e Rino Mastrotto Group.

#### **Dott.ssa Scaff, quale è la vostra view sul mercato europeo del private equity?**

Il private equity europeo è un mercato molto importante, è il secondo più grande a livello globale e conta per il 25-30% dei buyout complessivi. È un mercato molto variegato, ha un ecosistema molto ampio con tanti player con una storia e un track record di rilievo anche se in questi anni ha scontato sui ritorni - sicuramente più del Nordamerica - la volatilità che ha caratterizzato e sta ancora caratterizzando parte del Vecchio Continente. D'altronde parliamo di una regione che non esiste realmente, è un insieme di nazioni differenti

ognuna con la propria lingua, politica, cultura e regolamentazione e per questo ci sono delle zone di incertezza e instabilità politica che creano volatilità e quindi ritorni differenti. Detto questo, l'Europa resta un mercato fondamentale e sotto certi aspetti comparabile a quello nordamericano. Noi siamo degli investitori attivi in Europa e negli anni abbiamo significativamente incrementato la nostra presenza, benché le nostre radici siano negli Usa.

#### **Quale è la vostra strategia e il vostro focus?**

Dal punto di vista di fondo d'investimento, abbiamo puntato sulla costruzione di team e strategie pan-regionali tali da poter mitigare la volatilità di ogni singola nazione di cui parlo prima. Uno degli elementi principali della nostra strategia è che in ogni paese di interesse le competenze e il focus del team locale siano rivolti a quella che è la forza economica del paese. Pensiamo ad esempio ai fondi dedicati all'industria in Germania, a quelli orientati alla tecnologia nei Nordics, alle opportunità nei servizi finanziari e di business in Regno Unito: nel momento in cui ci concentriamo su una regione, ci assicuriamo che le competenze dei manager e le loro strategie siano allineate con quella che è la forza economica di quella regione.

### **L'ITALIA HA UN FORTE CLUSTER DI AZIENDE INDUSTRIALI O MANIFATTURIERE CHE SONO MOLTO BRAVE NELL'EXPORT E IMPORTANTI A LIVELLO GLOBALE. QUESTO È IL TIPO DI AZIENDE CHE CERCHIAMO**

#### **E sul fronte degli investimenti diretti?**

Attualmente stiamo investendo tenendo conto del fatto che nei prossimi quattro o cinque anni ci sarà un downturn economico. I mercati sono ciclici, questo ciclo in particolare è durato più a lungo di quelli avuti finora. A un certo punto dovrà esserci per forza una correzione e a questo ci stiamo preparando.

# WOMEN IN FINANCE 2020 ITALY AWARDS



presentano il premio

## *Women in Finance* 2020 Italy Awards

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

### **Categorie:**

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

### **Cerimonia di premiazione:**

Martedì 10 marzo – ore 18:00

Palazzo Mezzanotte, Piazza degli Affari 6 – Milano

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

Le domande di partecipazione dovranno pervenire entro venerdì 14 febbraio 2020

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

MEDIA PARTNERS



**Che cosa significa questo per la vostra attività?**

Significa che investiamo soprattutto in aziende leader nei propri settori, le quali tendenzialmente affrontano meglio i cicli economici rispetto alle altre loro concorrenti. Parliamo cioè di imprese che diversificano il loro business, che non hanno un solo cliente o pochi, non realizzano un solo prodotto e non vendono in una sola nazione. E soprattutto che hanno una crescita che non è legata solo al Pil, ma la vendita - e l'uso - dei loro prodotti è indipendente dal ciclo economico ma legata a trend secolari.

Quanto alle dimensioni, ci concentriamo su aziende non troppo piccole né troppo grandi, quelle del comparto mid e upper mid market. Un segmento in cui spesso non sono previsti covenants nel financing e in caso di fase discendente del ciclo è possibile per noi mantenere il controllo degli elementi chiave del business senza doverli condividere con i lenders.

**Pensate che la Brexit influenzerà la vostra strategia di investimento? Come?**

Al momento è molto difficile dirlo. Ciò che possiamo dire è che le incertezze rendono più difficile il processo d'investimento. Quando c'è una forte incertezza politica o macroeconomica ciò che si può fare è o adottare una strategia attendista, *wait and see*, oppure scegliere di proseguire chiedendo uno sconto significativo come contro-bilanciamento a un rischio che è più alto poiché c'è incertezza. Nel caso della Brexit, le regole del gioco devono ancora essere scritte e finché non definiranno la relazione economica con l'Europa, gli Stati Uniti e tutti i loro più importanti partner commerciali la situazione resterà ancora incerta. Di certo il Regno Unito resta uno dei mercati del private equity più importante del continente.

**C'è qualche driver nella vostra strategia di investimento che è prevalente sugli altri?**

Sicuramente uno dei driven che sta acquisendo sempre più rilevanza è la sostenibilità. In Nb abbiamo costruito un team di sette professionisti che lavorano trasversalmente per tutte le nostre asset class e in collaborazione i team d'investimento con lo scopo di sviluppare un framework esg che tutti i professionisti della società adottano nella loro attività. L'idea è quella di formare i manager in modo che

possano gestire un investimento anche dal punto di vista dell'ambiente, della governance e dell'impatto sociale. Non si tratta solo di scegliere di non investire in business come il tabacco o il gioco d'azzardo ma di focalizzarci sui fattori esg in fase di scelta e di gestione dell'azienda, quindi capire i modi in cui ad esempio si può migliorare l'efficienza energetica dell'impresa in portafoglio, ridurre la cosiddetta carbon footprint e risparmiare sui costi. Non è una *impact strategy* vera e propria ma una strategia in base alla quale cerchiamo davvero di migliorare questi Kpi (Key Performance Indicator, ndr) durante la nostra gestione dell'impresa.

## A PROPOSITO DI BREXIT, LE REGOLE DEL GIOCO DEVONO ANCORA ESSERE SCRITTE E FINCHÉ NON DEFINIRANNO LA RELAZIONE ECONOMICA CON L'EUROPA, GLI STATI UNITI E TUTTI I LORO PIÙ IMPORTANTI PARTNER COMMERCIALI LA SITUAZIONE RESTERÀ INCERTA

**Nella fase di selezione quanto sono stringenti questi criteri?**

Non siamo dogmatici. Sicuramente non guardiamo ad aziende che violano certe pratiche ad esempio ambientali, ma non è solo questo. Il nostro impegno consiste nell'assicurarci che i manager abbiano chiari i concetti esg e che vogliano davvero provare a migliorare il business sulla base di questi. Ciò perché non solo crediamo che alcuni di questi fattori influiscano positivamente sull'azienda in termini economici, soprattutto nell'attuale contesto, ma possono consentirci anche di realizzare multipli migliori in fase di exit. Un'azienda che ha una governance migliore e un impatto ambientale ridotto vale sicuramente di più sul mercato rispetto a una che non presenta queste caratteristiche e che sono sicura sconterà sul prezzo finale queste inefficienze. È un win win, perché si fa del bene, all'ambiente e alla società,

# Private Equity Dinner & Conference

<b>Date</b>	Tuesday 11 February 2020
<b>Time</b>	18:30 Welcome drinks & networking 19:30 Panel begins 20:30 Dinner
<b>Location</b>	Palazzo Parigi Hotel - Corso di Porta Nuova, 1, Milan
<b>Panel Topic</b>	<b>The Impact of Technological Innovation on Private Equity Funds and Portfolio Companies</b>
<b>Moderator</b>	<b>Laura Morelli</b> , Journalist, Financecommunity
<b>Panelist</b>	<b>Andrea Bovone</b> , Partner, Equinox <b>Fabio Canè</b> , Senior Partner, NB Renaissance <b>Antonio Pace</b> , CEO, Fondo Italiano d'Investimento

e allo stesso tempo si generano migliori ritorni economici.

### **Come valutate da questo punto di vista l'attività dei manager?**

Lavoriamo con i general partners per aiutarli a sviluppare un mindset orientato al rispetto dei criteri ESG e misuriamo i Kpis per vedere se ci sono stati dei progressi. Lo facciamo ad esempio dal punto di vista della diversity all'interno dei fondi stessi: non "imponiamo" alcunché ma facciamo in modo che i partner capiscano che questo è un elemento importante per noi, ne parliamo e cerchiamo di andare incontro alle loro esigenze anche investendo in seminari o incontri sul tema, come abbiamo fatto a Londra o New York. Ci poniamo insomma come un partner di valore in questo processo.

### **Veniamo all'Italia. Quale è secondo voi la sua forza economica e come posizionate la nostra regione in un contesto europeo?**

Siamo degli investitori importanti in Italia, contiamo un team di oltre 40 membri a dimostrazione dell'importanza che il mercato di private equity del Paese. Certo, non è grande o sviluppato come quello francese o inglese ma presenta delle opportunità molto interessanti. L'Italia ha un forte cluster di aziende industriali o manifatturiere che sono molto brave nell'export e importanti a livello globale. Questo è il tipo di aziende che cerchiamo.

Inoltre, poiché come detto il mercato italiano è meno sviluppato di altri in Europa e quindi meno efficiente, le valutazioni sono a sconto rispetto ad altri mercati e questa rappresenta un'ottima opportunità d'investimento. Vero è che negli ultimi tempi molte grandi firm sono tornate in Italia, la competizione è aumentata e alcune delle inefficienze sono in via di miglioramento, ma le opportunità permangono, soprattutto nel nord del Paese dove ci sono molte aziende guidate da famiglie.

### **Come vi relazionate con gli imprenditori?**

Bisogna sicuramente essere pazienti e inserirsi nel contesto del ricambio generazionale che solitamente incentiva la vendita. A questo proposito, un altro elemento che incide sul prezzo è il fatto che i venditori hanno solitamente abbastanza risorse che uno o due milioni in più per loro non fa la differenza, quello che vogliono è sapere che lasciano il business che hanno creato

con la loro famiglia in buone mani, che possono ancora esserne orgogliosi e che può esserlo anche la comunità in cui vivono. Sono disposti a sacrificare parte del valore per trovare il giusto partner che assicuri un futuro alla loro azienda. È un mindset molto comune in Italia, in altri paesi il corporate private equity è più un gioco alla massimizzazione del valore.

### **Quale è la vostra view sul mercato iberico?**

È un mercato in via di sviluppo, indietro rispetto a quello italiano e noi stessi siamo meno presenti nella penisola iberica rispetto all'Italia. Di certo la regione ha vissuto delle oscillazioni economiche importanti ma ora sia Spagna sia Portogallo si stanno riprendendo, anche se al momento non vediamo un vero business dominante per investimenti in private equity nel paese come in altri.

### **Da qualche tempo si inizia a parlare di diversity nel private equity. Secondo lei perché le donne sono così poche? Quale è stata la sua esperienza?**

Ci sono molte ragioni dietro all'enorme distanza che c'è tra uomini e donne nel private equity. La prima distorsione avviene in fase di recruiting poiché il numero di candidate è sempre molto inferiore a quello dei candidati uomini e molti vengono dall'investment banking, che è anche un comparto molto poco diversificato in termini di genere. La fonte stessa del recruiting è dunque già distorta. Nel frattempo, molte delle donne assunte si perdono lungo il tragitto, soprattutto perché cambiano le circostanze personali. Tante professioniste possono non avere un network che le aiuti ad esempio con la famiglia. Io ho vissuto in quattro differenti nazioni, ho avuto il mio primo figlio a New York e non avevo nessuno che mi aiutasse, ho dovuto pagare per l'aiuto e ad esempio molte donne, a seconda di dove sono nel loro percorso di carriera possono non poterselo permettere. Di certo è una sfida ma si può vincere. In NB nel nostro private equity team di Londra ad esempio valutiamo i curriculum e le prove dei candidati alla cieca, senza vedere il nome di quella persona ma solo valutando competenze e conoscenze. Nel nostro PE team a oggi contiamo il 30% di donne e probabilmente viviamo in una bolla rispetto ad altre realtà. Ciò che conta è che comunque c'è una maggiore consapevolezza sul tema e nel lungo termine sono fiduciosa che ci sarà uno sviluppo positivo. (l.m.)



# Tra **PRIVATE EQUITY** e **CLUB DEAL:** IL CASO **ROUTE CAPITAL**

La società investe in maggioranze sindacate con co-investitori. Poi i soci assumono deleghe operative su precisi progetti di crescita. In cinque anni raccolti 40 milioni per sei deal



È un private equity sempre più fluido quello che si vede sul mercato moderno. Parliamo delle strategie di investimento e delle modalità. Se infatti i fondi chiusi restano lo strumento primario, nel sottosuolo spuntano anno dopo anno iniziative ibride e alternative più o meno nuove in generale ma sicuramente poco presenti in Italia. Tutte hanno un obiettivo comune: riuscire a comprendere e a interpretare le necessità delle aziende italiane, entrare nella testa e nel cuore degli imprenditori, oltre che negli impianti produttivi. Imprenditori che vogliono un partner ma senza perdere il controllo. Ecco allora che chi vuole investire cerca di trovare dei sistemi che possano rispondere al meglio a queste esigenze per conquistare la fiducia degli imprenditori italiani e allo stesso tempo fare il proprio mestiere realizzando ritorni per gli investitori.

## SEI DEAL E 40 MILIONI

Un esempio di private equity ibrido è Route Capital, sgr lanciata tra il 2014 e il 2015 da tre soci, **Nicola Carminucci**, professionista con 15 anni di esperienza

nel private equity e poi manager in aziende industriali fra le quali Interpump, **Giuseppe Altieri**, proveniente dal mondo investment banking, e **Marco Ferrari**, nella consulenza strategica con background fra gli altri in McKinsey.

Un po' private equity, un po' club deal, Route Capital investe in piccole o medie aziende buone, che hanno generato cassa anche nei momenti di crisi e che hanno potenzialità di crescita in settori ben precisi e cioè l'industriale, il meccanico e oleodinamico e in una certa misura anche il manifatturiero.

«Investiamo attraverso maggioranze sindacate - spiegano i manager a MAG - sia con altri private equity, sia coinvolgendo di volta in volta un gruppo di investitori fra i quali imprenditori, manager e family office che investono nel deal tramite veicoli ad hoc».

Per ogni deal «investiamo circa il 10% del nostro equity, per un ticket medio che finora è stato di 200mila euro, al quale aggiungiamo le risorse - e le competenze - dei nostri investitori che come in un club deal possono scegliere in quale operazione investire». Nel complesso «realizziamo investimenti che vanno dai 5 ai 15 milioni di euro, per una media di 10 milioni circa». Dalla nascita tra il 2014 e il 2015, Route capital ha concluso sei operazioni e due exit - con una media di uscita pari a due o tre volte l'investimento - raccogliendo circa 40 milioni di euro tra le risorse dei manager e quelle dei 60 investitori. «È una formula che piace, la trasparenza è l'elemento principale oggi per coinvolgere gli investitori».

---

INVESTIAMO ATTRAVERSO  
MAGGIORANZE SINDACATE,  
SIA CON ALTRI PRIVATE EQUITY SIA  
COINVOLGENDO DI VOLTA IN VOLTA UN  
GRUPPO DI INVESTITORI FRA I QUALI  
IMPREDITORI, MANAGER E FAMILY  
OFFICE CHE INVESTONO NEL DEAL  
TRAMITE VEICOLI AD HOC

# FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

## SAVE THE DATE

# 16-20

# NOVEMBER 2020

# MILAN

2nd EDITION

*Platinum Partner*

**CHIOMENTI**

*Gold Partner*



Nctm

#financecommunityweek



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



Quanto alla strategia imprenditoriale, i soci seguono le aziende anche nel consiglio di amministrazione assumendo deleghe operative per determinati progetti di crescita e non nel day by day, che resta in capo all'imprenditore. Progetti che «solitamente consistono nella crescita internazionale o tecnologica e digitale, nonché per linee esterne – spiegano. Gran parte della nostra strategia si basa sugli add on o sull'unione di più realtà complementari, con lo scopo di aumentare fatturato ed ebitda e creare aziende più grandi e strutturate». No ad aste ma «lavoriamo su deal più piccoli, in quanto per le aziende più grandi il mercato è molto più presidiato, e con una leva bassa, che non va oltre il 2,5x».

## GLI INVESTIMENTI

La prima operazione, in co-investimento con Mandarin Capital, è stata la realizzazione di Hydro Holding, newco con 60 milioni di fatturato e 15 di ebitda nata con l'acquisizione del 100% del capitale di Tieffe, uno dei maggiori produttori europei di raccordi in acciaio al carbonio, e di FB Group, azienda attiva nella produzione di raccorderia per oleodinamica e nell'assemblaggio di tubi. Negli ultimi due anni Route Capital ha poi portato a termine con successo le acquisizioni di altre due aziende sinergiche e cioè Raccorfer, azienda specializzata nella tecnologia dello stampaggio a freddo, e MCS Hydraulics, specializzata nella produzione di raccordi in acciaio inossidabile. Carminucci è stato manager operativo della holding fino a metà del 2018, quando è stata ceduta a Nb Renaissance.

Stessa strategia "acquisisci e unisci" è stata applicata Bimark, realtà che produce e vende banchi prova, e Leonardo, impiegata nella stessa attività in particolare per il settore aerospace, poi racchiusa nella holding Test Industry, presieduta da Marco Ferrari. La società, spiega il presidente, «opera in un settore in grande crescita, l'utilizzo dei test e banchi prova è infatti diffuso in tanti settori diversi, ad esempio per test di ricerca e sviluppo e a fine linea per certificare i prodotti». Dopo averla creata, racconta Ferrari, «l'abbiamo portata all'estero, aprendo una branch negli Usa, a Chicago, e in questi anni siamo cresciuti passando da un fatturato di 25 milioni di euro e un ebitda di 4,5 milioni nel 2017 a oltre 30 milioni di fatturato e circa 8 di ebitda nel 2019».

Il terzo deal, nel luglio 2018, è stata l'acquisizione di Frago, azienda del maceratese, attiva nell'ambito della produzione e commercializzazione di calzature con il brand Moma, con un fatturato di 8 milioni. «Al momento stiamo aiutando l'azienda a espandersi in nuovi mercati e ad avviare il marketing digitale», raccontano. A dicembre 2018, assieme ad altri imprenditori e allo stesso ceo, Route Capital ha investito in Barichel, realtà che realizza macchine per la produzione industriale, con un fatturato di 11 milioni di euro. «Ora stiamo lavorando per altri add on con lo scopo di arrivare a 20 milioni di fatturato e un ebitda di 4 milioni».

## GRAN PARTE DELLA NOSTRA STRATEGIA SI BASA SUGLI ADD ON O SULL'UNIONE DI PIÙ REALTÀ COMPLEMENTARI, CON LO SCOPO DI AUMENTARE FATTURATO ED EBITDA E CREARE AZIENDE PIÙ GRANDI E STRUTTURATE

L'operazione più recente è quella dell'ottobre 2019 del b2b Susy Mix, azienda fondata nei primi anni Novanta a Bologna, è fra principali operatori italiani nel settore del fast fashion donna, con un fatturato di 30 milioni ed ebitda di 6. «I prodotti - aggiungono i manager - sono distribuiti in un Hub-store all'interno del Centergross vicino a Bologna, un polo che è riconosciuto quale punto di riferimento a livello europeo per la distribuzione all'ingrosso di prodotti di abbigliamento con la formula del Pronto Moda». Per i manager si tratta di «un settore molto interessante e particolare, ad esempio ha tempi diversi rispetto alla moda tradizionale, in quanto il riassortimento dei prodotti deve avvenire a stretto giro, la mobilitazione del magazzino è molto alta». Per questa azienda «il nostro obiettivo è sviluppare l'e-commerce b2b e rafforzare l'hub di Milano, a Cernusco sul Naviglio, oltre che implementare il commercio all'estero. (l.m.)»



# AL VIA ICTP: la certificazione per gli operatori DEL TURNAROUND

di paola tondelli\* e lorena ponti\*\*

Per i professionisti del turnaround è in arrivo un sistema di certificazione e riconoscimento dell'attività. Si chiama progetto di certificazione Ictp (Italian Certified Turnaround Professional) ed è dedicato ai soggetti che abbiano maturato un'esperienza significativa nel settore. L'obiettivo è quello stabilire delle linee guida precise e chiare, identificare delle best practice e offrire un servizio a loro e alle istituzioni. A lanciarlo è l'associazione Tma - Turnaround Management

Association. Costituita nel 1988 negli Stati Uniti, l'associazione non profit internazionale conta oltre 10mila membri nel mondo ed è la più grande associazione internazionale focalizzata sulla ristrutturazione e il turnaround d'impresa. Tma Italia è nata invece nell'aprile 2008 con lo scopo di mettere in contatto istituzioni e professionisti che operano a vario titolo e con diverse specializzazioni nell'ambito della ristrutturazione e del rilancio di impresa quali avvocati, esperti contabili, advisor finanziari, investitori, commercialisti e revisori dei conti, nonché manager con esperienza di gestione all'interno di aziende in crisi. Al momento nell'associazione italiana ci sono circa un centinaio di associati

ma l'obiettivo è crescere in modo significativo anche grazie alle iniziative recentemente avviate, fra i quali appunto la certificazione Ictp. L'idea nasce con le novità introdotte dal nuovo codice della crisi di impresa e dell'insolvenza che porteranno inevitabilmente a un aumento della domanda di professionisti esperti nella gestione e nella prevenzione della crisi d'impresa. Ad esempio, i professionisti chiamati nel collegio di esperti degli Ocri - organismi di composizione della crisi d'impresa svolgeranno un ruolo davvero delicato poiché tale organismo andrà a inserirsi in un contesto di funzionamento aziendale con la finalità della salvaguardia di valore



dell'impresa e della continuità e non della liquidazione (giudiziale o meno). Pertanto, un ruolo che dovrà essere svolto da figure professionali esperte e competenti in ambito di gestione e turnaround. A livello generale, la professionalità che si propone di certificare Tma va oltre al ruolo degli esperti Ocric. Infatti, Tma Italia ritiene che in Italia ci sia bisogno di maggiore competenza specialistica in questo settore, da mettere a servizio delle imprese non solo quando la crisi è conclamata ma anche durante le fasi preliminari e successive con l'obiettivo, nel primo caso, di evitare che si distrugga inutilmente del valore e, nel secondo caso, di mettere l'azienda nelle condizioni di avviare un nuovo percorso di sviluppo.

All'estero esistono già certificazioni simili promosse sempre da Tma: la Us Ctp (Certified Turnaround Professional) negli Stati Uniti e

l'Eactp (European Association of Certified Turnaround Professional) in Europa.

Non ci si deve dimenticare che da giugno 2021 sarà in vigore la direttiva europea "Insolvency". Le certificazioni Tma sono complementari e non sostitutive o concorrenti con altre certificazioni o con l'appartenenza a un albo professionale.

Quanto allo svolgimento, il processo di certificazione Ictp non contemplerà, in questa prima fase, la partecipazione a corsi di formazione o il superamento di esami teorici. Essendo focalizzato sull'esperienza concreta, prevede un percorso di selezione sui titoli acquisiti, sull'esperienza e su un colloquio con una commissione di professionisti esperti membri del board di Tma.

La volontà di Tma Italia è di poter avere sul mercato commercialisti certificati Ictp, avvocati certificati Ictp,

revisori dei conti certificati Ictp eccetera. Tma Italia vuole mettersi a servizio sia degli ordini professionali interessati al progetto di certificazione allo scopo di offrire un accrescimento dell'offerta di formazione e di opportunità professionali ai associati, sia delle istituzioni nella misura in cui questo progetto consenta di aumentare il bacino di soggetti idonei a portare realmente a termine con efficacia ciò che si propone il nuovo impianto normativo, ovvero la prevenzione della crisi e la tutela della continuità aziendale come presupposto per la creazione di maggior valore a beneficio non solo dell'azienda e dei dipendenti ma anche degli stessi creditori. ▣

*\* Partner di Vitale e presidente di Tma Italia*


*\*\*Fondatrice PeR consulting e membro Tma*

# CREDIMI, diventeremo GRANDI

Ignazio Rocco è uno startupper coi capelli bianchi. Ha creato un gruppo che l'anno scorso ha erogato finanziamenti per oltre 500 milioni e registrato ricavi per 5 milioni. E ora prepara il "salto" valutando la trasformazione in banca e guardando alla Quotazione

di massimo gaia

IGNAZIO ROCCO



Triplicare i numeri nei prossimi due anni, valutare se diventare banca e se approdare su listino azionario. Credimi, la startup innovativa nei finanziamenti digitali alle pmi, è pronta a decollare. Il 2019 si è chiuso con finanziamenti erogati per oltre 500 milioni, 15mila domande di credito da parte delle piccole e medie imprese e ricavi che hanno raggiunto un ritmo annuo attorno ai 5 milioni. Ma il bello deve ancora arrivare, perché, per quanto giovane (è stata fondata nel settembre 2015 e operativa da gennaio 2017), è giustamente ambiziosa.

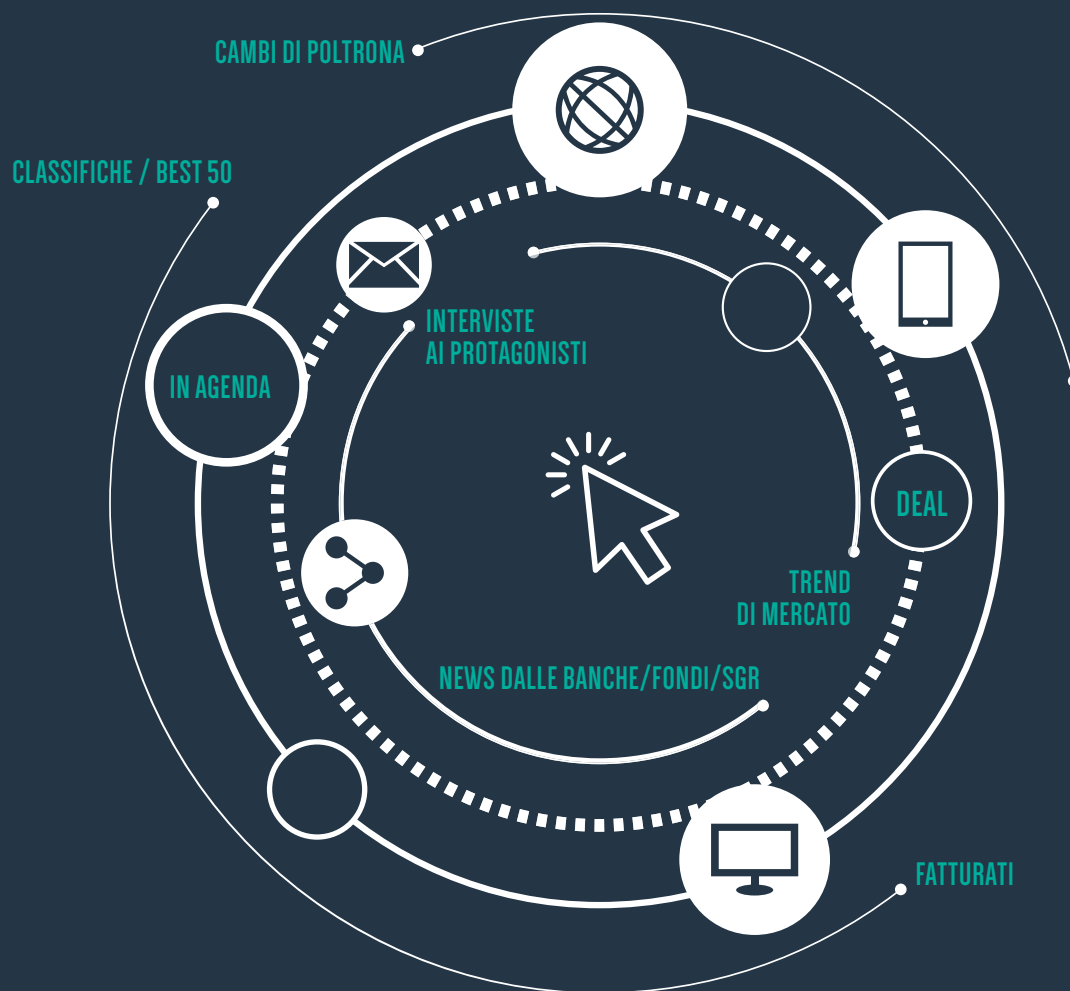
«Non vogliamo essere una startup eterna, vogliamo diventare *mainstream*», dice **Ignazio Rocco Di Torrepadula**, fondatore e amministratore delegato di Credimi, in quest'intervista a *MAG*.

Proveniente da The Boston Consulting Group, dove ricopriva il ruolo di leader della practice istituzioni finanziarie, Di Torrepadula è senior advisor di Tikehau Investment Management. Dopo una carriera nel settore finanziario e nella consulenza si è trasformato in imprenditore. Dimostrando che si può creare una startup, focalizzata sul digitale, anche quando si hanno i capelli bianchi. Per farlo, certo, si è circondato di giovani, professionisti con età tra 28 e 35 anni. Ma i suoi collaboratori più stretti assicurano che l'anagrafe non conta: l'ex manager di Bcg ha un'energia ineguagliabile e contagiosa.



# FINANCECOMMUNITY

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



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



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

Di Torrepadula è partito con oltre 8 milioni di euro garantiti dai risparmi e da un gruppo di imprenditori italiani, tra cui **Nerio Alessandri, Alessandro e Mauro Benetton, Lorenzo Pelliccioli, Massimo Tosato e Dante Roscini**. Anche il fondo globale Tikehau Capital ha fatto parte dei primi sostenitori. Poi sono arrivati i fondi di venture capital (United Ventures e Vertis), che, nel settembre 2018, hanno sottoscritto un round da 10 milioni.

La chiacchierata con il fondatore di Credimi parte dai numeri e dall'eventualità di ricorrere nuovamente al mercato nei prossimi mesi. Credimi «è *funded* per i progetti di espansione di quest'anno. Per il 2021 e per il piano di trasformazione che abbiamo in testa potremmo dover ricorrere a un nuovo round di finanziamento. Magari cominceremo a prepararlo quest'anno, ma in ottica 2021». Il «piano di trasformazione» è qualcosa che l'imprenditore non vuole svelare, ma che, lo ribadisce più volte, comporterà un'evoluzione radicale del business della fintech. «Prepareremo quest'anno qualcosa di parecchio nuovo, che lanceremo nel 2021. Non posso dire di più...».

Facciamo un passo indietro e parliamo dei numeri dell'anno scorso. «Nel 2019 abbiamo erogato oltre 500 milioni di finanziamenti, registrando un rimo di 15mila domande l'anno», dice l'ad. «Sono numeri molto importanti per un'azienda giovane. Abbiamo raggiunto un ritmo annuo di ricavi pari a 5 milioni l'anno». Da quando è sul mercato Credimi ha processato 70mila fatture e servito oltre 4mila aziende. «Sono molto contento dei numeri raggiunti, con un contributo di consulenti e intermediari inferiore al 10% e un controllo del costo del rischio molto basso (le perdite sul credito ammontano all'1% circa)».

L'obiettivo di quest'anno è «rendere i nostri prodotti accessibili ad aziende sempre più piccole, sino ad arrivare alle ditte individuali. È ciò che ci connota, sarà la direttrice di sviluppo del 2020.

## NON VOGLIAMO ESSERE UNA STARTUP ETERNA, VOGLIAMO DIVENTARE MAINSTREAM

Lanceremo nuovi prodotti, rimuoveremo i vincoli, puntando alla parte sempre più bassa della piramide delle imprese». A breve, infatti, «partiremo con i potenziali clienti con fatturato inferiore a 250mila euro, inizialmente un migliaio già in lista d'attesa».

Quest'anno, trasparente dalle parole dell'imprenditore, servirà a preparare il grande balzo di Credimi. «Nei prossimi due anni vorremmo nuovamente triplicare tutti i numeri. E raggiungere il breakeven».

Per farlo, il fondatore di Credimi valuta anche l'acquisizione della licenza bancaria: «Non lo escludiamo. Non per essere un'istituzione, ma per avere più potenzialità tecniche per offrire servizi ai clienti». Del resto, nota, è falso sostenere che il fintech non sia già regolato: «Siamo un intermediario finanziario autorizzato dalla Banca d'Italia, abbiamo controlli da parte dei regolatori, politiche di rischio, bilanci certificati, procedure antiriciclaggio. Siamo uguali a una banca, di fatto, ci mancano solo i depositi».

Altra opzione sul tavolo per accompagnare e magari accelerare il processo di crescita è la quotazione in borsa: Credimi fa parte del programma di Euronext di avvicinamento all'Ipo sul listino paneuropeo, particolarmente sensibile e attento alle società tecnologiche. «Potrebbe essere un progetto del 2021», dice l'ad, «come parte del piano di sviluppo che abbiamo in cantiere».



IL TEAM DI CREDIMI

Dalla nascita, Credimi sta abbattendo pregiudizi, profondamente radicati nella comunità finanziaria, e intende continuare a farlo. «All'inizio mi dicevano: 'Non verrà nessun cliente'. Gli stessi che lo dicevano ora affermano che il factoring deve essere digitale», racconta. Poi è arrivata la «seconda obiezione: 'Avrete clienti rischiosissimi'. In realtà il nostro algoritmo seleziona i rischi in maniera severa e non cattura i clienti rifiutati dalle banche. Non siamo salvatori delle aziende insostenibili, siamo seri. La nostra missione è continuare a semplificare l'accesso al credito delle imprese. Vogliamo essere per le pmi un vero, grande, solido partner finanziario, e fonte di supporto a vari livelli». I critici, alla luce dei primi successi, hanno sollevato «un terzo punto: 'Spendete un sacco in pubblicità'. Il budget di marketing

di quest'anno ammonta a 1,5 milioni di euro, credo che sia un centesimo di quello di una grande banca tradizionale. Eppure, secondo una ricerca di Gpf, la *brand awareness* è pari al 40%. Abbiamo dimostrato che si può fare lending senza una rete fisica». Ma c'è ancora chi non vede futuro per Credimi. «Ci dicono, come ultima obiezione: 'Non guadagnate abbastanza'. Farà la fine delle altre, posso dirlo già da ora».

Credimi annovera diverse partnership, da quelle con realtà digitali (come Penta) a gruppi finanziari tradizionali, come Sella, con il quale «stiamo esplorando una nuova collaborazione» su Fabrick, la piattaforma di open banking della banca piemontese. E un'altra partnership, con un gruppo dotato di una rete di promotori finanziari, è in rampa di



# LA NOSTRA MISSIONE È CONTINUARE A SEMPLIFICARE L'ACCESSO AL CREDITO DELLE IMPRESE. VOGLIAMO ESSERE PER LE PMI UN VERO, GRANDE, SOLIDO PARTNER FINANZIARIO, E FONTE DI SUPPORTO A VARI LIVELLI

lancio. «Diverse banche sono interessate a lavorare assieme», nota l'ad, «alcune in termini commerciali, altre in termini più strategici». Nei prossimi giorni verrà lanciata una nuova partnership con un grande gruppo italiano sempre nell'ottica di creare prodotti che possano sostenere la crescita delle pmi.

Forte di circa 45 persone, Credimi ha già in cantiere assunzioni per superare la barriera dei 50 dipendenti. Di Torrepadula ritiene che «la tecnologia sia fatta da persone». E aggiunge: «La chiave è la forza della squadra e la capacità di tenerla insieme, di motivarla. È normale che le persone di grandissime capacità abbiano grandissime aspettative. Il lavoro principale è dar loro uno scopo.

Non bastano stock option e denaro», che pure, chiosa, sono importanti (infatti, la maggioranza del capitale è in mano al team). «Devono avere una visione: la nostra è usare la tecnologia per aiutare le pmi a crescere, ci crediamo. Amiamo i nostri clienti, è un mondo variegato e affascinante; c'è di tutto, dalle imprese tecnologiche al dettagliante». E come si fa ad affiancare le migliaia di piccole imbarcazioni che navigano il mare delle pmi, dalla startup digitale milanese al pizzicagnolo del paesino? «Noi assorbiamo la complessità grazie alla tecnologia». Insomma, non c'è bisogno di essere nativi digitali per bussare alle porte di Credimi.

L'ad non vuole ridurre l'eterno dibattito sull'imprenditoria italiana alla dicotomia 'piccolo è bello vs piccolo è brutto'. «Essere piccoli può essere un problema», argomenta, «ma essere una pmi non significa non poter attuare cambiamenti. Una pmi può fare tantissima innovazione. Non penso che sia necessariamente la tanto menzionata blockchain la strada giusta per le pmi; piuttosto si può intervenire con cose semplici, come l'integrazione dell'ecommerce nei canali di vendita tradizionali oppure si può fare innovazione digitalizzando il rapporto con i clienti». E poi, conclude, si fa innovazione incentivando l'assunzione di personale: «Vado in giro per il mondo a cercare talenti: non è forse innovazione? Per l'Italia è infinitamente più importante della ricerca e sviluppo pura e semplice». Le pmi beneficerebbero enormemente di «una semplificazione fiscale, amministrativa, della giustizia e del diritto del lavoro».

Di Torrepadula recluta talenti anche in ottica di ricambio generazionale, perché «nei prossimi due anni il focus di Credimi resterà sull'Italia, ma nei prossimi dieci anni certamente no. In questa direzione, sarà importante che altri prendano le redini: non posso continuare a fare questa cosa in eterno!». Parola di startupper coi capelli bianchi. 🧔

# EUREKA!, UN PONTE TRA RICERCA SCIENTIFICA E INDUSTRIA

La sgr, che ha beneficiato dell'apporto della piattaforma ITAtech, ha lanciato un fondo da 50 milioni dedicato al tech transfer. Ne abbiamo parlato con l'amministratore delegato Stefano Peroncini



IL TEAM DI EUREKA!



«Mediatori culturali e linguistici» tra ricerca scientifica e impresa. La mission che si è data Eureka! Venture Sgr, a una lettura superficiale, rischia di essere sottovalutata, come l'opera di quei lavoratori (maestri elementari, educatori e assistenti sociali, per esempio) che agiscono nell'ombra, in territori invisibili, ma che incidono profondamente sull'educazione e sulla formazione degli esseri umani. Essere l'anello di congiunzione tra mondo universitario e aziende, però, è una delle chiavi per tradurre l'innovazione in business, ovvero per far sì che il patrimonio scientifico (di cui l'Italia è straordinariamente ricca) diventi impresa, quindi lavoro, ricchezza, benessere. Il pensiero corre immediatamente alla Silicon Valley, dove il connubio università-impresa si è imposto come modello ineluttabile. Ecco: perché a Palo Alto sì e a Milano no?

La risposta affonda le radici in differenze culturali, è indubbio. Ma l'assenza di mediatori linguistici, ovvero fondi di deep tech, ha giocato e gioca tuttora un ruolo fondamentale. Per ovviare a questo gap sono scesi in campo Fondo Europeo per gli Investimenti (Fei) e Cassa Depositi e Prestiti (Cdp), che hanno ricoperto il ruolo di anchor investor della piattaforma ITAtech, creata per stimolare il trasferimento tecnologico, iniettando 200 milioni in cinque fondi.

Il quinto fondo a beneficiare dell'apporto di ITAtech è Eureka! Fund I – Technology Transfer, lanciato dalla sgr autorizzata da Bankitalia il 17 dicembre scorso, con tempi molto rapidi per una società costituita nel marzo scorso. «La vigilanza ha cambiato marcia», nota **Stefano Peroncini**, amministratore delegato di Eureka!, che ha rilasciato un'intervista a MAG per raccontare i cardini dell'iniziativa.

### Come nasce il progetto Eureka?

La prima scintilla scaturisce dall'incontro con Luigi Amati, presidente e fondatore di Meta Group, società attiva nello sviluppo del sistema dell'innovazione. Entrambi eravamo già intenzionati a sviluppare un nuovo fondo d'investimento che favorisse lo sviluppo delle tecnologie più promettenti generate dalla ricerca scientifica. Abbiamo unito le forze per generare un'iniziativa unica e più ambiziosa.

### Nasce il nucleo del team di gestione: chi lo compone?

Al mio fianco c'è Anna Amati, socio fondatore e vicepresidente di Meta Group, nonché tra i pochi italiani valutatori esperti della Commissione europea nell'ambito dell'European innovation council. Quindi coinvolgiamo Massimo Gentili, fisico della materia con lunga carriera tra ricerca e impresa (Cnr, Pirelli, StM, Fondazione FBK), e Salvatore Majorana, già direttore del technology transfer dell'Istituto italiano di tecnologia (Iit) e attuale direttore di Kilometro Rosso.

### Qual è l'obiettivo del fondo?

Colmare quel vuoto del processo di innovazione che non permette alle tecnologie promettenti di diventare prodotto, per attraversare quella fase definita *death valley*.

### In concreto, cosa significa technology transfer?

Gli investimenti di trasferimento tecnologico sono finalizzati a individuare le migliori idee e tecnologie che nascono in laboratorio per trasformarle in prodotti finiti, che possano essere trasferiti al mercato e di cui possa beneficiare l'intera collettività. È un'area d'investimento che sino a oggi in Italia è stata sottovalutata, per vari motivi.



DA SINISTRA: MASSIMO GENTILI, ANNA AMATI, STEFANO PERONCINI, SALVATORE MASORANA

### Quali?

In primo luogo perché è molto complessa da gestire, in quanto richiede un ampio ventaglio di competenze, ben presenti nel team Eureka!: devi confrontarti coi ricercatori senza timore di arrossire. E devi avere competenze finanziarie per costruire un'operazione di investimento che restituisca un rendimento. Infine, servono *soft skills* per accompagnare il ricercatore nell'individuazione del percorso migliore di valorizzazione dell'attività di ricerca scientifica. Non va dimenticato che è un'area di investimento in cui il rischio è evidentemente molto elevato, in quanto non vi sono certezze sul risultato che può derivare dall'attività di ricerca e sviluppo.

### Perché investire nel deep tech, dunque?

Il nostro Paese ha una risorsa davvero preziosa, un vero e proprio sommerso che deve essere portato alla luce e valorizzato. Ricerca e innovazione sono diventate una priorità assoluta nell'agenda politica dell'Unione

Europea. Quello che possiamo fare in Italia è di stimolare il pubblico a continuare a giocare la parte dello Stato innovatore, in grado di indirizzare le grandi aree di ricerca scientifica e tecnologica, da un lato, e supportare, dall'altro, la nascita di strumenti finanziari evoluti, quali il Fondo nazionale innovazione (Fni), una nuova piattaforma di investimento nel trasferimento tecnologico e altre forme di supporto alle startup e pmi.

### Qual è lo stato di salute della ricerca scientifica in Italia?

Se sommiamo gli investimenti complessivi in ricerca e sviluppo di imprese, Stato, università e non profit raggiungiamo 23,8 miliardi di euro, pari all'1,38% del Pil. La percentuale è bassa, sia rispetto alla media della zona euro (2,15%), sia nel confronto diretto con le altre grandi economie industriali d'Europa. Detto questo, però, i nostri ricercatori sono tra i migliori al mondo in termini di pubblicazioni scientifiche, con 3,5 pubblicazioni per milione di dollari

investito in ricerca e sviluppo, con livelli di produttività pari ai canadesi, secondi solo ai britannici.

#### **E cosa manca per tradurre le idee in imprese?**

I ricercatori sono meno bravi nel brevettare, perché il sistema delle carriere universitarie storicamente non è costruito per spingere in questa direzione. Ma le cose stanno cambiando: ora il trasferimento tecnologico è diventato parte abilitante della cosiddetta terza missione delle università, intesa come l'applicazione diretta, la valorizzazione e l'impiego della conoscenza per contribuire allo sviluppo sociale, culturale ed economico della società.



STEFANO PERONCINI

#### **Con quali università e centri di ricerca avete stretto accordi?**

Le nostre partnership strategiche sono con Iit e Politecnico di Torino, due aree di eccellenza nell'ambito di investimento che abbiamo scelto, quello dei materiali avanzati. In totale abbiamo ventuno accordi con centri di ricerca e università, perché l'eccellenza la possiamo trovare in tutto il Paese.

#### **Perché vi siete focalizzati sui materiali avanzati?**

Da una nostra analisi emerge che in questo settore in Italia ci sono oltre 700 brevetti, più di 35mila pubblicazioni scientifiche, un centinaio di spin-off e startup potenzialmente investibili, e almeno cinquanta hot-spot tra università e centri di ricerca scientifica attivi sulla filiera. Il bello dell'innovazione *materials-based* è che è davvero trasversale e applicabile a tutti i settori industriali. E quasi tutte queste innovazioni hanno un profondo e positivo impatto in termini di sostenibilità ambientale. Pensiamo a biomateriali derivanti da scarti alimentari, altri che possono essere impiantati nel corpo umano, filtri per la depurazione di acque inquinate a base di nanotubi di carbonio, metamateriali con elevate capacità di assorbimento di rumori e vibrazioni, elettronica stampabile su supporti organici e altro ancora.

#### **Come vi rapporterete con il mondo corporate?**

Le aziende saranno i partner più naturali, sia nella fase di sviluppo dei progetti in cui investiremo, sia in logica di exit. Piacciamo al corporate perché siamo mediatori linguistici tra loro e il mondo universitario. Puntiamo ad avere importanti realtà industriali italiane come investitori e partner esterni, per poter valutare anche investimenti congiunti. *(Sul tema del corporate venture vedi l'altro articolo su Vittoria hub).*

#### **A quando il primo investimento?**

Intanto, il first closing del primo fondo arriverà entro giugno, con l'obiettivo di superare i 50 milioni. Quest'anno contiamo di fare due-tre investimenti. La pipeline vede spin-off universitari da realizzare o già costituiti, nonché team che vanno costruiti attorno a una tecnologia a livello dello stadio di *proof-of-concept*. (m.g.)

# VITTORIA ASSICURAZIONI,

## UN HUB PER L'INSURTECH



Nasce un incubatore basato sull'open innovation. Contestualmente, la compagnia assicurativa ha lanciato l'iniziativa call for ideas, che si chiuderà il 28 febbraio

Eppur si muove. Il corporate venture in Italia sinora è stato esercizio per pochi (ne abbiamo parlato nell'approfondimento sul Fondo nazionale innovazione, sul [numero 129 di MAG](#)). Ci sono state iniziative da parte di alcune grandi imprese, che gli addetti ai lavori – a taccuini chiusi – definiscono “mosse pubblicitarie”. Di fatto, con l'eccezione di alcuni gruppi farmaceutici (Zambon e Chiesi su tutti), il mondo corporate tricolore si è sempre tenuto alla larga dagli investimenti rischiosi.

La fame di innovazione – che si accompagna alla rivoluzione digitale però sta costringendo le imprese ad avvicinarsi al mondo del venture. I grossi calibri (Tim, Poste Italiane, Enel, Unicredit e Intesa Sanpaolo, giusto per fare qualche nome) hanno cominciato ad accompagnare/affiancare startup con l'obiettivo di coltivare l'innovazione, per coglierne i frutti una volta maturi.

Al di sotto dei big si muovono diversi soggetti. Nel settore finanziario c'è chi ha deciso

che vivere il fintech come un concorrente o un male necessario non sia né utile né vincente nel medio-lungo termine. Meglio portarsi a casa l'innovazione. Nelle settimane scorse Vittoria Assicurazioni ha varato Vittoria hub, incubatore insurtech basato sull'open innovation. Contestualmente, la compagnia assicurativa ha lanciato l'iniziativa *call for ideas*, che si chiuderà il 28 febbraio.

Con sede nel Parco Vittoria Business Center, situato nel quartiere del Portello, Vittoria hub si pone come luogo d'incontro tra innovazione tecnologica e nuovi modelli di business. Vittoria hub ha il compito di attrarre in un unico polo investitori, partner e startup per promuovere uno scambio di idee, risorse e competenze, e accelerare il percorso di crescita delle startup. Vittoria hub si focalizza su quattro aree: persona (health & wealth), casa, mobilità e azienda connessa. Basandosi su un concetto di ecosistema costituito da un insieme integrato di servizi e tecnologie per offrire ai consumatori prevenzione, assistenza e pronto intervento, rimedio e monitoraggio.

I partner del progetto sono Beon, Crif, Design Group Italia, Doppia Elica, F2A, Fairconnect, G2, Horsa, Logotel, Microsoft for Startups, Maps Group, Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano, Orrick, Studio Dattilo e Delta.

La *call for ideas* è aperta a tutte le startup con idee innovative nei quattro ambiti su cui si focalizza Vittoria hub. Le startup selezionate avranno la possibilità di iniziare il programma Via 2



(Vittoria Incubation, Adoption & Acceleration), strutturato in tre fasi: incubazione, adozione, accelerazione. Durante la prima fase (incubazione) la startup riceverà 5mila euro per l'accesso a un percorso di incubazione di tre mesi, 5mila per l'affitto di tre mesi di tre postazioni, token servizi, sale e connessione incubatore e altri 5mila di premio in denaro spendibili opzionalmente su servizi scontati offerti dai partner Vittoria hub. Nella seconda fase (adozione) otterrà 15mila euro per l'integrazione nell'ecosistema e nelle infrastrutture IT identificati con Vittoria hub, 5mila di premio in denaro opzionalmente su servizi scontati offerti dai partner Vittoria hub e la presentazione al comitato tecnico Vittoria Assicurazioni per possibile corporate financing. Nella terza e ultima fase (accelerazione) potrà accedere a 15mila euro per l'ingresso a un percorso di accelerazione di quattro mesi, a 10mila di premio in denaro spendibili opzionalmente su servizi scontati offerti dai partner Vittoria hub e alla presentazione all'investor day per possibile early stage financing.

«Il progetto non solo è venture capital e/o real estate, come molte altre iniziative di coworking», spiega a MAG **Gian Franco Baldinotti**, amministratore delegato di Vittoria hub. «È anche e soprattutto un progetto industriale. Non possiamo, però, ignorare che l'aspetto finanziario, per le startup, sia un elemento critico. Per questa ragione stiamo costruendo la soluzione con un approccio basato su club deal e crowdfunding, ferma la disponibilità di Vittoria hub di valutare la possibilità di coprire il ruolo di lead investor in questa fase. In sintesi», conclude Baldinotti, «le startup che incuberemo ci interessano perché ci danno la possibilità di sperimentare i nuovi modelli di business che vorremmo adottare e siamo disponibili a investire per questo; i nostri partner che vorranno investire nelle startup, sanno che questi nuovi modelli di business verranno adottati; ci sembra un modello vincente». (m.g) 📄



# CASCINA MERLATA,

## IL QUARTIERE DEL CONTAGIO POSITIVO

Tra Milano, Rho e Pero prende forma uno sviluppo immobiliare che porterà alla nascita di un agglomerato dove prima c'erano abbandono e degrado. Rigenerazione urbana, inclusività sociale, condivisione di spazi e servizi, le parole d'ordine

di massimo gaia

# C

Creare un quartiere nuovo, ponendo la massima attenzione agli aspetti socio-economici e ambientali, mescolando famiglie con disponibilità finanziaria ed estrazione sociale diversa. s si è posto questi obiettivi, certo ambiziosi, ma che, stando ai risultati della prima fase,



sembrano centrati.

MAG prosegue il viaggio nei progetti di sviluppo immobiliare che cambieranno il volto di Milano nei prossimi dieci anni. E approdiamo nella periferia orientale del capoluogo lombardo, in una zona, vicina al quartiere Gallaratese, storicamente non facile dal punto di vista sociale (dal cantiere si vedono a breve distanza le famigerate case gialle di via Bolla). Ma il fermento che caratterizza il settore immobiliare ha contagiato positivamente anche le periferie più difficili. Lo abbiamo visto con Santa Giulia e SeiMilano. E Cascina Merlata conferma la tendenza. Anche perché il Comune di Milano, come negli altri casi, svolge il ruolo di regista e garante che i progetti non siano pura speculazione immobiliare, ma siano sostenibili dal punto di vista economico, sociale e ambientale, e riqualifichino il territorio, ricucendo i quartieri preesistenti. Cascina Merlata/UpTown è forse l'emblema della filosofia dell'amministrazione guidata da **Giuseppe Sala** in materia di sviluppi immobiliari. Perché prevede una parte di costruzioni di social housing, un'altra di edilizia convenzionata e una componente riservata alla residenza libera; tutto, però, senza creare ghetti o case di serie A e di serie B, ma cercando di armonizzare edifici, aree pubbliche e verde. Dando vita – una volta che tutte le costruzioni previste saranno realizzate (il traguardo verrà tagliato tra il 2026 e il 2028) – a un nuovo luogo, a un quartiere in cui vivranno circa 15mila persone.

## UN MIX SOCIO-ECONOMICO E ARCHITETTONICO

La società di consulenza, promozione e sviluppo immobiliare EuroMilano (che vede Intesa Sanpaolo come azionista di maggioranza relativa) ha realizzato l'intero masterplan e svolto il ruolo di promotore, conferendo poi la parte di social housing al fondo Housing Sociale Cascina Merlata e cedendo la componente di edilizia convenzionata alle cooperative di abitanti e a diversi sviluppatori. Il resto della volumetria, quella della residenza libera, viene sviluppata direttamente da EuroMilano e si chiama UpTown. L'attuale intervento di social housing è stato temporaneamente prestato nel corso del 2015 come casa delle delegazioni di ExpoMilano (5mila ospiti in undici mesi). Al termine della manifestazione internazionale, gli alloggi esistenti nelle sette torri sono stati ripristinati e collocati sul mercato immobiliare, dando vita al Cascina Merlata Social Village, che ha rappresentato il cuore della prima fase dell'intervento: 170 alloggi in vendita a 2.180 euro al metro quadro, 98 in affitto a 65 euro al metro quadro l'anno e 129 con la formula del patto di futura vendita e un riscatto del 70% della locazione, per un totale di 397 alloggi. Oggi è in fase di realizzazione la seconda fase dell'intervento, che prevede la costruzione di quattro nuove torri, suddivise in due lotti, per altri 300 appartamenti. Il progetto, una volta ultimato, conterà 697 appartamenti in undici torri. *(Per tutti i numeri dello sviluppo vedi la scheda)*



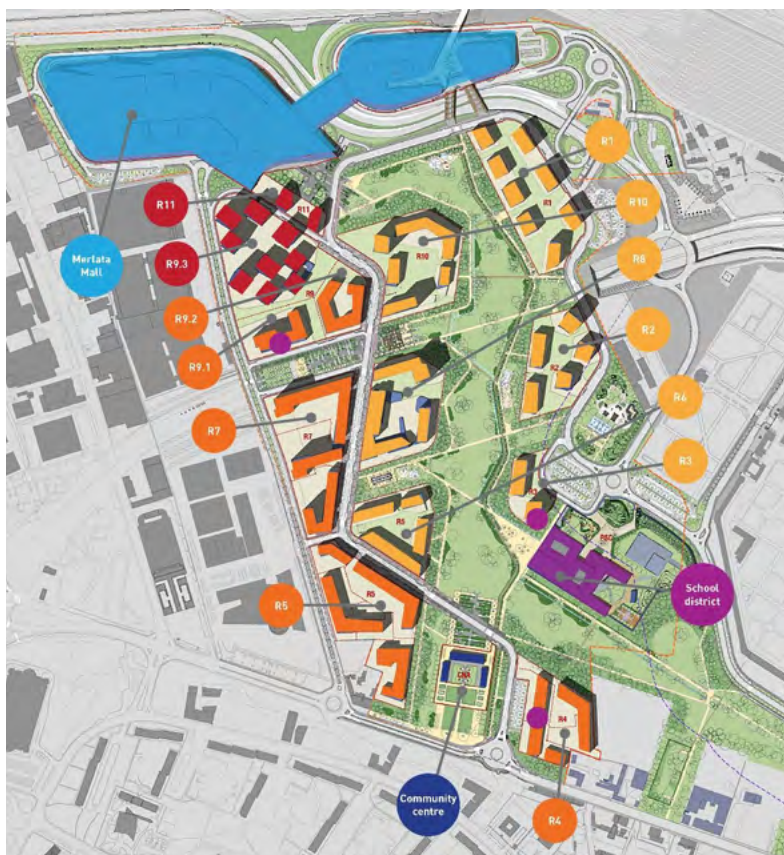
Il social housing fa capo a un fondo gestito da InvestIRE sgr ed è partecipato al 60% dal fondo nazionale Fia-Fondo Investimenti per l'Abitare (gestito da Cdp Investimenti sgr, gruppo Cassa depositi e prestiti), da EuroMilano, dalla cassa Cnpadc (dottori commercialisti) e dal fondo Crono (ragionieri, periti commerciali e biologi). «La fase due del progetto», racconta **Paolo Boleso**, fund coordinator di InvestIRE, «consiste nell'edificazione di

IL NUOVO QUARTIERE: **MASTER PLAN**

Superficie complessiva:  
**900.000 mq**

Parco pubblico:  
**300.000 mq**

Percorsi pedonali e ciclabili:  
**10 km**



**FUNZIONI**

**SLP** (sup. lorda pavimento)

	Shopping center - Merlata Mall*	<b>65.000 mq</b>
	Expo Village e Social Housing	<b>53.000 mq</b>
	Residenza convenzionata	<b>130.000 mq</b>
	Residenza libera	<b>147.000 mq</b>
	Cascina Merlata centro per la comunità	<b>3.000 mq</b>
	Distretto scolastico	<b>920 alunni</b>
	Asili nido	<b>2 + 1 micro nido bilingue</b>

\* **Shopping center – Merlata Mall:** 65.000 metri quadri (+20.000 metri quadri di piazze e gallerie pubbliche) – 1 supermercato, 192 negozi e servizi, 21 medie superfici, 35 ristoranti e bar, 1 cinema multisala con 9 sale, 1 area indoor intrattenimento famiglie, 4.000 posti parcheggio, 10 visitatori per metro lineare.

quattro palazzi, ovvero 293 appartamenti (28mila metri quadri). Gli appartamenti sono suddivisi in una parte in vendita (cento unità, tutte vendute) e il resto (193 unità) in locazione. Alla seconda fase del progetto hanno lavorato lo Studio Cza Cino Zucchi Architetti e lo Studio C+S Cappai e Segantini, che hanno dato vita a palazzi colorati e dalle forme mosse. Alla fine l'area dovrebbe vedere un mix di stili architettonici.

I cantieri della seconda parte del social housing sono partiti a inizio 2019 e la conclusione dei lavori è prevista per fine 2020.

«La locazione arriverà in fase più avanzata», prosegue Boleso. «Stiamo ancora definendo a chi affidare l'incarico di broker, che sarà a tutto tondo». Il manager di InvestiRE spiega la filosofia di Cascina Merlata: «È un progetto di social housing dedicato alla cosiddetta fascia grigia, ovvero chi non può permettersi un affitto a prezzi di mercato e non ha i criteri per ottenere un mutuo. La fase uno ha avuto grandissima fortuna. Sullo sviluppo esistente si è creata una community rilevante: è nata un'associazione di abitanti, in forma giuridica, per l'uso intelligente degli spazi condominiali». Centrati, dunque, gli obiettivi urbanistico-sociali cari a Palazzo Marino, con la nascita di un quartiere vivo e vissuto, «una comunità che si autogestisce. L'area», prosegue Boleso, «ha ottenuto un grande successo, per certi versi inaspettato». La connessione del quartiere con il tessuto urbano preesistente dovrebbe essere naturale. «Dal punto di vista dei trasporti», nota Boleso, «c'è la fermata di Molino Dorino (linea 2 della

## IL NUOVO PARCO

300.000 M2

3.500 alberi



Movimenti terra per opere	<b>730.000 m<sup>3</sup></b>
Rete di teleriscaldamento	<b>4.500 ml</b>
Rete geotermica	<b>13.000 ml</b>
Pozzi sistema geotermico	<b>72</b>
Fibra	<b>8.000 ml</b>
Cavi elettrici	<b>132.000 ml</b>
Lampioni	<b>750</b>

metropolitana, *la rossa*), il collegamento del nuovo autobus (linea 35)», che percorre il periplo di via Pier Paolo Pasolini, la strada che racchiude il quartiere, per poi andare verso Certosa. Con lo sviluppo dell'area Milano Innovation District (Mind) ci saranno due nuove fermate del passante ferroviario, Mind/UpTown e Stephenson. I nuovi collegamenti sono già in cantiere, «è solo questione di tempi». Mind, che è un progetto in piena evoluzione, si salderà a Cascina Merlata, creando un continuum tra Milano e Rho. Del resto, lo abbiamo già sottolineato in altre occasioni, i confini del capoluogo lombardo sono fluidi e si vanno espandendo, seguendo i progressi delle linee della

metropolitana.

## RINASCITA DI UN NON-LUOGO

Dal cantiere di Cascina Merlata/UpTown si scorge l'eredità di Expo, ovvero il Padiglione Italia e l'Albero della Vita. E si nota, a breve distanza, il nuovo ospedale Galeazzi in fase di costruzione. In pratica, attraversando il parco gli abitanti del nuovo quartiere potranno recarsi al centro commerciale, che fa da trait d'union fra le residenze e l'area di Mind. È facile immaginare che quanti lavoreranno nelle strutture destinate a sorgere nell'area ex Expo verranno attratti dalle abitazioni di UpTown.

Tutti gli appartamenti sono realizzati in classe energetica A, con sistemi di teleriscaldamento e raffrescamento geotermico a pavimento, dotati di ventilazione meccanica controllata, fotovoltaico ed emissioni zero, come tutto il quartiere, nel quale non entra il gas.

Per quanto riguarda la parte di residenza libera (previsti circa 2.500 alloggi), dal luglio scorso il primo lotto di 126 appartamenti è abitato, mentre il secondo lotto (295 unità) è già stato quasi interamente venduto su carta (siamo al 98%). Nel complesso, dai primi due lotti EuroMilano ha ricavato un fatturato di circa 150 milioni di euro. Il progetto del terzo lotto verrà presentato nella prossima primavera, con termine dei cantieri nella prima metà del 2023: gli appartamenti saranno circa 315 e il complesso costituirà un'ulteriore novità in fatto di servizi e dotazioni. Le politiche commerciali non sono ancora state definite, ma è probabile che il prezzo di partenza sarà più alto

## IL NUOVO PARCO



Prezzo di vendita di Uptown (edilizia libera)	<b>da 2.900 a 4.100 €/m<sup>2</sup></b>
Prezzo di vendita di Cascina Merlata (social housing)	<b>2.180 €/m<sup>2</sup></b>

rispetto al primo lotto (partito da circa 3.200 euro al metro quadro) e al secondo lotto (3.400 euro): l'area, infatti, si sta apprezzando (i prezzi delle unità dei primi due lotti hanno raggiunto i 4.100 euro al metro quadro). A distanza di 18-24 mesi dall'avvio del cantiere del terzo lotto, che attualmente è in fase di concorso di progettazione. Dei primi due lotti di residenza libera si sono occupati gli studi di architettura Scandurra Studio Architettura e Zanetti Design Architettura, mentre il terzo lotto è stato progettato dallo studio Labics. EuroMilano si occupa direttamente della commercializzazione, in collaborazione con One Shot Lab. «Il successo commerciale dei primi due lotti di UpTown ci sta dando ragione», commenta **Attilio Di Cunto**, amministratore delegato di EuroMilano. «Questo era un non-luogo e ora è una delle aree in trasformazione più interessanti di Milano. La punta di diamante di questo progetto di rigenerazione è UpTown, che, come si può vedere, sta trascinando lo sviluppo di tutta l'area. Non stiamo parlando solo di belle case dotate di ogni

---

# 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

comfort domestico, ma di una serie di servizi all'avanguardia, come il car sharing di comunità, la mobilità elettrica, la promozione degli eventi culturali e di intrattenimento, che hanno un riflesso molto positivo su tutto il distretto. Il merito è di un approccio olistico all'intervento, che ha saputo mixare adeguatamente le risposte a domande provenienti da fasce diverse della popolazione».

La parte in edilizia convenzionata, che viene sviluppata dalle cooperative che hanno acquistato i diritti volumetrici da EuroMilano, porterà alla realizzazione di circa 2mila appartamenti.

Nel nuovo quartiere sorgeranno anche un centro commerciale e un polo scolastico. Lo sviluppo commerciale è stato ceduto da EuroMilano a Ceetrus (gruppo Auchan) per circa 80 milioni. Nel *mall* sono stati definiti tutti gli utilizzi, fatta eccezione per la società che gestirà il supermercato alimentare. Advisor legali dell'operazione sono stati l'ex studio Lombardi per conto di EuroMilano e lo studio Giovannelli e Associati per gli acquirenti.

La scuola attende la pubblicazione di un bando europeo per affidarne la costruzione. Da notare che vicino all'area dove sorgerà il polo scolastico c'è una vecchia ciminiera, che è stata smontata pezzo per pezzo e rimontata, residuo di una fornace per la realizzazione di mattoni.

Zona boschiva, porta d'ingresso a Milano per i viaggiatori che arrivavano da nord, quindi dalla Svizzera e dalla zona dove ora sorge Varese, nel Seicento quest'area era infestata dai briganti. Nei decenni seguenti il bosco è stato smantellato per fornire combustibile alle fornaci per la realizzazione di mattoni. Durante la Resistenza,



la cascina (cuore del quartiere, ora animata da un bar gelateria e da un ristorante) aveva garantito un rifugio a diverse bande di partigiani, che qui riparavano per sfuggire ai rastrellamenti nazifascisti. L'artista di strada 2501, chiamato ad affrescare la facciata della cascina ristrutturata, ha voluto richiamare la storia del luogo attraverso la rappresentazione di un sole che sorge, brilla e tramonta, simbolo di rinascita. Rinascita di un territorio che era un non-luogo. E che si propone come un altro centro, lontano dal centro vero e proprio (ma neanche troppo, se si guarda alle altre metropoli europee, dove le periferie distano decine di chilometri dal centro). Lo spirito intrinseco nel progetto immobiliare, che non vuole essere una mera realizzazione edilizia, si estrinseca nel fatto che i servizi pubblici (parco, aree giochi, spazi per i cani) sono arrivati prima delle costruzioni. Inoltre, EuroMilano ha promosso una partnership con gli altri costruttori, le cooperative di abitanti, i negozianti e le associazioni di cittadini sul modello dei *business improvement districts*, dando vita a un supercondominio, Cascina Merlata Partnership, che si

occupa della gestione del parco pubblico (c'è la vigilanza giorno e notte). Inoltre, questa partnership promuove iniziative culturali, che animano il quartiere nel weekend, attirando persone da tutto il territorio circostante.

La condivisione degli spazi parte nei *building*, che, per quanto riguarda gli edifici di UpTown, prevedono palestre, aree di coworking, cucine condominiali e lavanderie. Il secondo lotto, inoltre, prevede un'area wellness, con una vera e propria spa dotata di sauna. Lo spirito comunitario contagia la mobilità: è in rampa di lancio la sperimentazione di un servizio di car sharing, al momento due auto elettriche, allocate in cascina, riservate ai residenti di UpTown, prenotabili con un'app, al prezzo di 3 euro l'ora. Inoltre, EuroMilano con Bosch sta sviluppando due pulmini elettrici a guida autonoma, che percorreranno via Pasolini: si partirà con una sperimentazione, perché, allo stato, la circolazione nelle strade pubbliche dei mezzi senza guidatore non è regolamentata. L'app dei residenti di UpTown servirà anche per prenotare i servizi condominiali.

Il non-luogo, terra di nessuno tra Milano, Pero e Rho, dunque, si sta trasformando in un quartiere vivo e vissuto, che attira chi cerca un'abitazione in mezzo al verde, magari con una metratura che in altre zone della città non potrebbe permettersi: il 90% di chi ha comprato qui, infatti, proviene da zone più interne di Milano. E, altro dato rilevante, l'età media è bassa, tra 34 e 45 anni. 🏡



La rubrica Legal Recruitment by *legalcommunity.it* registra questa settimana **10** posizioni aperte, segnalate da **8** studi legali: Accinni, Cartolano e Associati; Carnelutti Studio Legale Associato; FIVELEX Studio Legale; Hogan Lovells; Legalitax Studio Legale e Tributario; Russo De Rosa Associati; Studio Legale Sutti; Watson Farley & Williams

I professionisti richiesti sono **circa 12** tra neo avvocati, praticanti, associate, commercialisti abilitati, partner, junior/mid associate.

Le practice di competenza comprendono: civile, commerciale, societario, real estate, banking & finance, tax, m&a, litigation, tributario, contabilità, amministrativo.

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

## ACCINNI, CARTOLANO E ASSOCIATI

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Neo avvocato

**Area di attività.** Civile, commerciale, societario

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Si ricerca un neo avvocato con competenze in materia di diritto civile, commerciale e societario, che abbia maturato esperienza in ambito giudiziale e stragiudiziale. Laureato a pieni voti (si prega di specificare il voto nella candidatura) e con ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata

**Riferimenti.** Alessandra Forcillo [aforcillo@acsl.it](mailto:aforcillo@acsl.it)

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 2.** Praticante

**Area di attività.** Civile, commerciale, societario

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Si ricerca un praticante laureato a pieni voti (con voto pari o superiore a 105 - si prega di specificare il voto nella candidatura), con ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata, per area di attività in materia civile - commerciale, in ambito giudiziale e stragiudiziale

**Riferimenti.** Alessandra Forcillo [aforcillo@acsl.it](mailto:aforcillo@acsl.it)

## CARNELUTTI

### STUDIO LEGALE ASSOCIATO

**Sede.** Milano

**Posizione aperta.** 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 presso primario studio legale italiano o internazionale. Voto di laurea richiesto: 110/lode ovvero 110. E' necessaria una perfetta conoscenza della lingua inglese. Si pregano i candidati di inviare il cv, dettagliando gli studi svolti e una lettera di presentazione

**Riferimenti.** Serena Gavazzi [sgavazzi@carnelutti.com](mailto:sgavazzi@carnelutti.com)

## FIVELEX STUDIO LEGALE

**Sede.** Milano

**Posizione aperta.** Associate

**Area di attività.** Diritto dei mercati regolamentati e diritto societario

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Si ricerca un neo avvocato o avvocato abilitato da massimo tre anni, con specializzazione in diritto dei mercati finanziari e degli intermediari e nel diritto societario.

**Riferimenti.** Gli interessati possono inviare il curriculum, accompagnato da una lettera di presentazione al seguente indirizzo:

[recruitment@5lex.it](mailto:recruitment@5lex.it)

## HOGAN LOVELLS

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Associate 3-4 PQE

**Area di attività.** Banking & Finance

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Il/la candidato/a ideale è un/a avvocato/a con 3/4 anni di esperienza post qualifica maturata nel settore banking and finance, che abbia sviluppato specifiche competenze ed esperienza in operazioni di #finanziamento (principalmente acquisition, asset, project, e property finance) in primari studi legali. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale; la conoscenza della lingua tedesca sarà considerata come elemento preferenziale

**Riferimenti.** È possibile candidarsi inviando il CV all'indirizzo email: [Careers.Italy@hoganlovells.com](mailto:Careers.Italy@hoganlovells.com) con specifico riferimento all'annuncio (MAG\_BANK\_MI)

**Sede.** Roma

**Posizione aperta 2.** Associate NQ -2PQE

**Area di attività.** Litigation

**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 1-2 anni 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 dicitenzioso, con particolare focus sul contenzioso societario e commerciale. L'ottima conoscenza della lingua inglese (scritta e parlata) è requisito essenziale  
**Riferimenti.** È possibile candidarsi inviando il CV all'indirizzo email: [Careers.Italy@hoganlovells.com](mailto:Careers.Italy@hoganlovells.com) con specifico riferimento all'annuncio (MAG\_BANK\_MI)

## LEGALITAX STUDIO LEGALE E TRIBUTARIO

**Sede.** Roma

**Posizione aperta.** Dottore Commercialista

**Area di attività.** Tax

**Numero di professionisti richiesti.** 2

**Breve descrizione.** Si ricerca dottore commercialista - valutazione minima di 105/110 - con 3/5 anni di esperienza in studi Professionali di primario standing.

Mansioni/Responsabilità: Consulenza nel campo della fiscalità d'impresa diretta ed indiretta anche di soggetti IAS Adopter; relazione bilanci per soggetti OIC e IAS Adopter; Adempimenti fiscali periodici. Ottima conoscenza della lingua inglese

**Caratteristiche personali:** motivazione a lavorare in team in un ambiente dinamico e stimolante

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

## RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Collaboratore commercialista abilitato

**Area di attività.** Societario, tributario, contabilità, m&a

**Numero di professionisti richiesti.** 2

**Breve descrizione.** Collaboratore con 3/7 anni di esperienza in primari studi professionali

**Riferimenti.** [info@rdra.it](mailto:info@rdra.it)

## STUDIO LEGALE SUTTI

**Sede.** Milano

**Posizione aperta 1.** Partner

**Area di attività.** Amministrativo

**Numero di professionisti richiesti.** 1

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

**Riferimenti.** Per partecipare alla relativa selezione è necessario sottoporre preventivamente un curriculum vitae completo all'indirizzo

[recruitment@sutti.com](mailto:recruitment@sutti.com), e, in caso un interesse di massima dello studio per il profilo dell'interessato venga confermato, partecipare a uno o due colloqui sempre presso gli uffici milanesi dello SLS

## WATSON FARLEY & WILLIAMS

**Sede.** Roma

**Posizione aperta 1.** Junior/Mid Associate

**Area di attività.** Litigation

**Numero di professionisti richiesti.** 1

**Breve descrizione.** Per il nostro dsipartimento di contenzioso siamo alla ricerca di un professionista (praticante o avvocato qualificato) da integrare presso il team della sede di Roma. Il candidato ideale deve avere:

- esperienza minima di 1 o 2 anni in materia di contenzioso maturata preferibilmente nel contesto di studi legali internazionali. L'esperienza in materia di arbitrati (nazionali e internazionali) rappresenta un plus
- imprescindibile ottima conoscenza della lingua inglese scritta e parlata
- richiesta attitudine al problem solving e al lavoro in team

**Riferimenti.** Si pregano i candidati unicamente in possesso dei requisiti sopra indicati di inviare il CV con oggetto "Rif. Litigation - Roma" a [infoitaly@wfw.com](mailto:infoitaly@wfw.com)





CACCIATORI  
DI TALENTI FOOD.  
**IL CASO REALIZE**

CON **ORAPESCE**,  
DALLA RETE **ALLA RETE**

**COESSENS**,  
Champagne leggiadro


**L'OPEN DI COLONNA**  
a Milano

# CACCIATORI DI TALENTI **food.** Il caso **REALIZE**

Pasquale Arria, ceo della talent agency milanese, nel 2012 si specializza nel food trasformando chef e blogger in star, da Bruno Barbieri a Chiara Maci. A MAG ha deciso di raccontare la sua storia

di francesca corradi

PASQUALE ARRIA



Chef e blogger negli anni sono diventati personaggi e brand. C'è chi li ha aiutati nel successo e ne ha fatto un business, che cresce a doppia cifra. **Pasquale Arria** (*nella foto*), il fondatore e attuale ceo di Realize Networks, negli anni della crisi che ha colpito pesantemente le agenzie italiane, ha deciso di rischiare e specializzarsi nel food diventando così la prima talent agency italiana di settore. Il tempo gli ha dato ragione e l'azienda, con 24 talent in esclusiva, ha chiuso il 2019 con un giro d'affari di circa 6 milioni di euro, in crescita del 25%. Nell'ultimo anno Realize ha raggiunto, inoltre, quota 37 dipendenti, di cui 14 neoassunti, suddivisi in nove dipartimenti – dalle vendite al digital, dagli eventi alle produzioni fino all'e-commerce – con una media di 200 clienti attivi all'anno e 24 talent in esclusiva. Il lancio di uno strumento per certificare il valore delle campagne di influencer marketing e di un'accademia sono i progetti più recenti.

Dalla nuova sede milanese di oltre 700mq, in via Pier Candido Decembrio, Arria con 19 anni di esperienza alle spalle, racconta a *MAG* il dopo Masterchef.

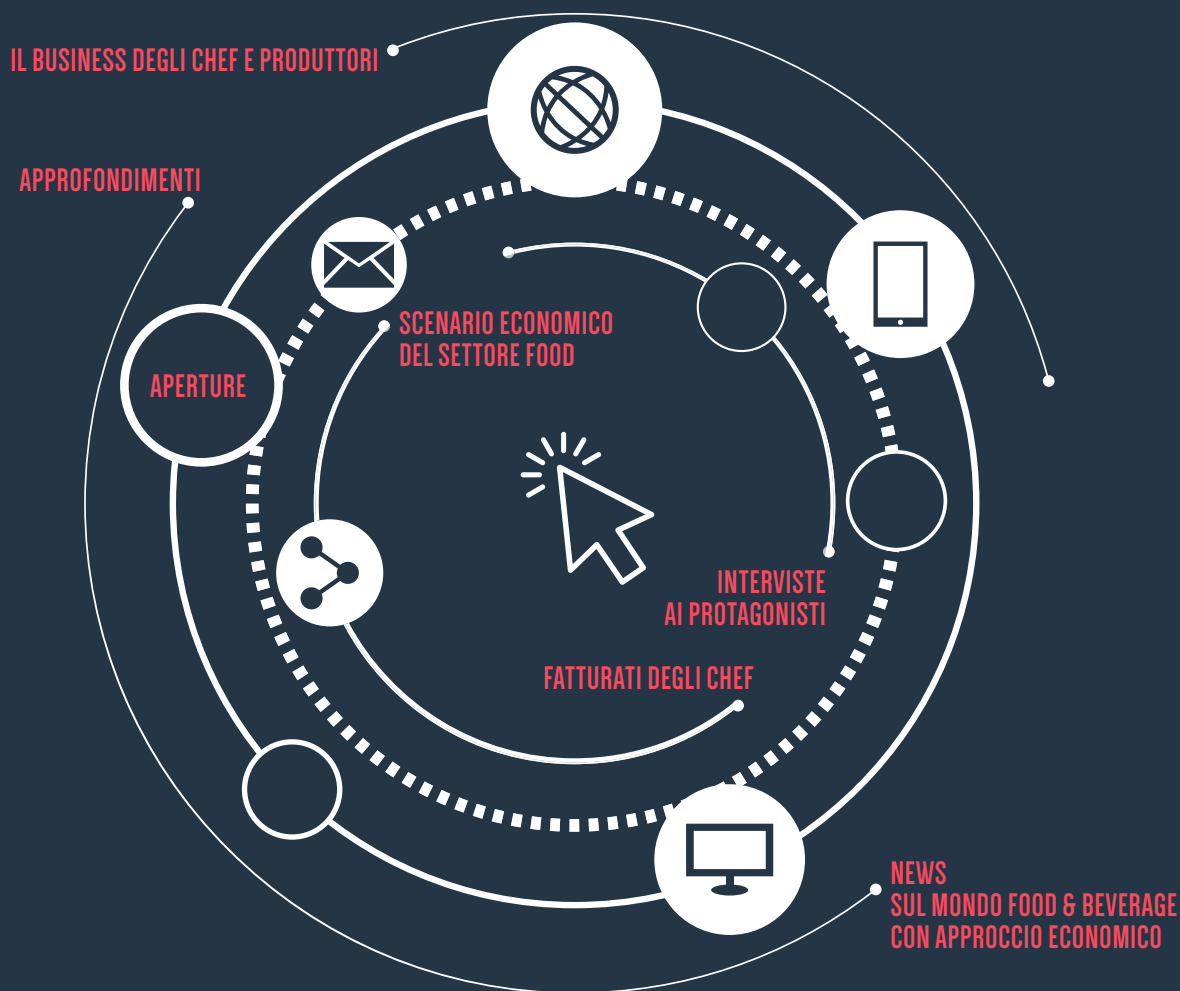
#### **Come si è evoluto il ruolo delle agenzie in Italia?**

Sono entrato in questo mondo all'età di 23 anni. Fare questo lavoro significava procurare contratti tv e gestire l'ufficio stampa. Quando ho iniziato era un mestiere redditizio perché i broadcast pagavano molto bene. Per anni ho seguito diversi personaggi, da starlette a sportivi, in maniera trasversale e "generalista". Nel 2008, dopo il fallimento di Lehman Brothers, una profonda crisi ha colpito tutta l'economia mondiale, e il nostro settore, in particolare, ha



# FOODCOMMUNITY

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



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



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



CHIARA MACI

subito un calo dei contratti dal 50% al 90%. In quell'anno ho fondato Realize Networks e nel 2012 ho deciso di rischiare specializzandomi nel food.

#### Un momento in cui nascevano i primi social...

Sì, era l'avvento di Twitter, Facebook, Youtube. Strumenti nei quali le aziende non investivano ancora. Noi abbiamo cominciato a studiarli facendo quello che oggi si chiama influencer marketing.

#### Quando c'è stato il giro di boa nel food?

Il programma televisivo Masterchef, andato in onda per la prima volta nel 2011, nella versione italiana, ha segnato la svolta. Fino a quel periodo, nel nostro Paese, Gianfranco Vissani da chef si era trasformato in conduttore e sulle reti generaliste, rispettivamente Rai e Mediaset, c'erano Antonella Clerici e Benedetta Parodi. Era una tv in cui non si investiva nei giovani.

#### Perché Masterchef è stato così dirompente?

Ha avuto il coraggio di mettere tre professionisti come Carlo Cracco, Bruno Barbieri e Joe Bastianich, sconosciuti al pubblico generalista ma fuori classe

### IN CIFRE

## 2008

Anno di nascita dell'agenzia

## 24

Totale dei talent esclusivi gestiti a 360 gradi

## 37

Persone del team Realize

## 367

Eventi

## 293

Produzioni branded legate ai talent

## 229

Produzioni unbranded (foto/video)

© Loris T. Zambelli



BENEDETTA PARODI

nel loro settore, alla conduzione di un programma in prima serata. Il nostro primo assistito è stato proprio il cuoco-giudice bolognese.

#### Qual è la vostra mission?

Essere un'opportunità per i talent ovvero chef, influencer e food blogger per accrescere il loro potenziale. C'è una precisa strategia di comunicazione che dà valore alla qualità dei contenuti proposti e alla progettualità con cui accompagniamo i talenti ed è frutto della sinergia tra i vari dipartimenti: event & production, big event, sales, digital content, digital marketing, ufficio stampa & pr, e-commerce, hr, financial & legal.

#### Come sono cambiati i contratti che regolamentano questo settore?

Prima dei social l'attenzione era nel broadcast e nel contenuto mentre ora è nel personaggio, che è diventato un media e un brand influenzando la tv. Abbiamo un dipartimento che gestisce a 360 gradi gli aspetti amministrativi, fiscali e legali di ogni trattativa, sia televisiva che economica e personale. Abbiamo prodotto 28 standard ma ogni contratto, poi, viene personalizzato. Oltre a un legale in house ci affidiamo anche



PASQUALE ARRIA



BRUNO BARBIERI



MASTERCHEF  
HA SEGNATO  
LA SVOLTA  
METTENDO  
IN PRIMA  
SERATA TRE  
PROFESSIONISTI  
SCONOSCIUTI  
AL PUBBLICO  
GENERALISTA  
IN PRIMA SERATA

a professionisti esterni, nel nostro caso Pedersoli studio legale.

#### **Qual è l'elemento che vi distingue dai competitor?**

Non abbiamo clienti diretti, sia perché siamo specializzati in un unico settore sia perché abbiamo un modello di business che oltre all'asset puramente digital sviluppa le potenzialità dei nostri clienti a 360 gradi. Spaziamo in vari ambiti, dall'editoria alla televisione, dalle vendite on line all'e-learning.

#### **Ci fa qualche esempio?**

Abbiamo realizzato 367 eventi totali, 293 produzioni branded legate ai talent, 229 produzioni unbranded. Si tratta di progetti studiati ad hoc tra brand e talent: dalla consulenza all'idea creativa fino alla cura del progetto finale, che sia un evento – dal catering allo showcooking – o una produzione di contenuti – video, materiale social, foto, mini-serie web e libri. Organizziamo inoltre grandi eventi come quello celebrativo dei 70 anni di Costa Crociere.

#### **Quali sono i principali obiettivi raggiunti nel 2019?**

Nel 2019 il giro d'affari è cresciuto del 25%. Sono sette i nuovi talent entrati a far parte della famiglia di Realize nell'ultimo anno e in generale abbiamo avuto un +15% nel giro di clienti. Un altro risultato importante è il 38% di incremento nella

realizzazione di progetti di branded entertainment e branded content destinati all'online. Qualche mese fa abbiamo, inoltre, lanciato Epifud, un marketplace dove trovare, divisi per singoli e-shop, i prodotti che meglio simboleggiano le identità di ciascun talent.

#### **Ci fa qualche nome della ricca rosa di talent dell'agenzia?**

Oltre al già citato chef pluristellato Barbieri, seguiamo la food blogger Chiara Maci; Marco Bianchi, food mentor e divulgatore scientifico per la Fondazione Umberto Veronesi; Damiano Carrara, pastry chef, imprenditore e giudice di Bake Off Italia; Benedetta Parodi.

#### **Quali sono, al momento, i personaggi del food più importanti in tv?**

Bruno Barbieri, Antonino Cannavacciuolo e Alessandro Borghese.

#### **Non solo talent, quali progetti avete recentemente concluso?**

Con Parmalat, Oricon - Osservatorio Ristorazione Collettiva e Nutrizione; McDonald's; Tempur; Moulinex; Sgambaro; Costa Crociere; Pandora.

#### **Al mondo Realize Networks si è aggiunta Realize Academy...**

Sì, è un'accademia votata al mondo digitale, che raccoglie una serie di masterclass di formazione di alto profilo, per tutti coloro che intendono acquisire



GRAMBOX



MARCO BIANCHI



DAMIANO CARRARA

competenze tecniche non solo nella comunicazione legata al food & beverage, ma anche per ampliare le conoscenze su tutte le più specifiche competenze dai talent di Realize.

#### Cioè?

Un “polo” di alta formazione professionale in cui le nostre web star danno una mano a chi vuole rafforzare l’expertise. Abbiamo iniziato con una masterclass b2b tenuta da Marco Bianchi, la prossima, invece, sarà b2c.

#### Seguite anche molti influencer...

Al giorno d’oggi ognuno ha la possibilità di crearsi un personal brand e guadagnarci dei soldi. Gli influencer nel mondo valgono ben 21 miliardi di dollari.

#### Sempre più aziende investono su di loro.

##### Come si dà un valore?

Fino a oggi non abbiamo avuto dei sistemi di valutazione veri, empirici, in grado di quantificare, con obiettività, il valore di ogni campagna e di un influencer. Ecco perché, in collaborazione con Nielsen, abbiamo lanciato #realvalue, uno strumento grazie al quale siamo in grado di offrire un servizio nuovo: certificare il reale valore dei talent e rendere la digital asset valuation del proprio network sempre più trasparente e competitiva.

##### Ci spiega meglio come funziona?

Attraverso un’analisi che contempla sia le performance numeriche dei singoli talent, sia l’aspetto più intangibile del loro valore sul mercato digitale e non – ad esempio la notorietà e la capacità di endorsement – il sistema è in grado di fornire ai marchi il valore preciso dei talent online – sui social – monitorando costantemente la percezione dell’utente finale. Lo strumento offre, in tempo reale, l’andamento del mercato e rende le campagne più profilate e mirate rispetto alle esigenze dei brand.

##### Quali sono i prossimi obiettivi?

Aumentare i ricavi del 40% nel 2020. E al momento siamo in linea con questo target. 📈



# Con ORAPESCE dalla rete alla Rete

La pescheria diventa digitale e la freschezza del pesce dell'Adriatico arriva a domicilio grazie a una logica di filiera corta. Per la startup il futuro è il b2b e la conquista di mercati europei.

Con i ritmi di vita sempre più frenetici spesso si rinuncia a mangiare pesce a favore della più facile bistecca, pronta in due minuti, del merluzzo impanato "salva cena" o di un pesce conveniente ma allevato o pescato chissà dove.

**Giacomo Bedetti** - banker riminese di nascita e veronese d'adozione - e **Alberto Mazza** nel marzo 2018 si sono inventati un servizio che risponde alle esigenze sia di chi produce che di chi consuma andando a inserire in un mercato, quello ittico online, ancora poco "navigato" che rappresenta, secondo l'Osservatorio Netcomm, nemmeno l'1% del totale sui 3 miliardi di valore del comparto.

Grazie alla startup Orapesce il cliente sceglie sullo shop online il pesce che desidera mangiare, trasmette l'ordine della spesa al peschereccio e riceve a domicilio il prodotto nostrano appena pescato (non decongelato).

Dietro a quello che potrebbe essere visto come banale servizio di consegna di pesce c'è anche un concetto di etica e responsabilità sia verso i consumatori sia verso il Pianeta: si rispetta l'ambiente e il mare, le stagioni, il fermo pesca e i fondali.

Il prodotto che si mette nel piatto è quindi pesce di qualità, sano, sicuro e pescato o allevato in Italia. A questo si aggiunge la praticità di utilizzo perché il tutto viene recapitato a filetti, pronto per essere cucinato.

Ed è proprio la fruibilità la marcia in più della startup di Verona, il cui slogan è "quel che paghi è quel che mangi". Le lavorazioni di eviscerazione, spellatura e sfilettatura sul pesce sono, infatti, compiute da laboratori certificati, e la consegna avviene per mezzo di box ad hoc.

La logica di filiera corta va quindi a premiare anche i pescatori che hanno così un più equo compenso senza per forza dover contrattare il prezzo con la gdo che, oggi, influenza e gestisce buona parte del mercato ittico nazionale. Tutto questo è possibile grazie a relazioni dirette con le cooperative di pescatori del



litorale Adriatico con un modello operativo e di vendita snello che si ispira ai Gas (gruppi di acquisto solidale) o ai cosiddetti "farmer's market".

Il servizio è al momento attivo con tre giorni di consegne la settimana, dal mercoledì al venerdì e una copertura su tutta Italia.

Il team di Orapesce, con un modello nato all'interno

di una classe executive MBA del MIP Politecnico di Milano, ha sviluppato l'idea di business fino a consolidare circa 500 clienti con quasi 2mila ordini e un tasso di riacquisto con frequenza mensile del 25%.

Dopo un primo fundraising di 35mila euro, e un secondo, nel settembre 2019, di 82mila euro, ora la startup è presente sulla piattaforma di crowdfunding Mamacrowd fino al 30 marzo. I fondi raccolti saranno utilizzati per: una campagna di comunicazione; creare un magazzino multiprodotto; estendere la presenza al canale horeca, in cui è già stato avviato un progetto pilota nel 2019.

Orapesce, che ha chiuso il 2019 con un fatturato lordo di quasi 100mila euro, prevede il break even nel 2022, con un ebitda medio di 130mila euro.

Tra i progetti della startup c'è anche l'apertura al b2b con la vendita prodotti di Orapesce tramite contatto diretto, attraverso agenti o vendita diretta, e online con sezione business dedicata e un assortimento e prezzi dedicati al canale. Entro il 2023 verrà realizzato un progetto pilota per implementare il modello in altri paesi europei a cominciare da Austria, Germania e Svizzera. (f.c.)



DA SINISTRA: GIACOMO BEDETTI, ALBERTO MAZZA



## Orapesce

### SOCI E BOARD

Giacomo Bedetti, Alberto Mazza e 27 soci investitori-amici che hanno dato un'accelerazione finanziaria e di know how nella fase di prototipazione del modello di business.

Attualmente Orapesce ha un cda con professionisti del mondo universitario, imprenditoriale nel food e nel marketing internazionale.

### COSA C'È NEL FUTURO?

- La crescita del parco clienti b2c;
- Lo studio di un modello b2b complementare al core business
- Lo sviluppo del servizio in Austria e Svizzera.

# COESSENS, champagne leggiadro

di uomo senza loden\*

La classificazione dei vini che utilizza i colori è un innegabile passo avanti nella "letteratura" enologica. Ne sono assolutamente convinto. Insomma, me la canto e me la suono.

Il rapporto vino-colore è biunivoco. Vi sono situazioni in cui un vino suggerisce alla mente il pensiero di uno o più colori e altre in cui sono i colori a richiamare alla memoria nettari mai assaggiati oppure oscurati dalla nebbia del tempo.

Il risultato, quando sono i colori a fornire l'ispirazione, resta il medesimo: con leggerezza scendo in cantina o mi reco in enoteca alla ricerca di una specifica bottiglia.

A parte l'insopportabile favonio (föhn se preferite) di questi giorni, le settimane a cavallo tra gennaio e febbraio offrono panorami sorprendenti e generano sensazioni irripetibili.

Mi trovo in montagna, non troppo in alto. La giornata è soleggiata, la temperatura è bassa ma non rigida. La neve è croccante, il sole è alto e non offusca lo sguardo. Le cime più distanti mostrano la forza dell'arco alpino. Il grigio-marrone comincia a fare capolino. Nell'aria l'idea, solo l'idea, di una primavera di primavera. L'azzurro del cielo, il bianco della neve, il gioco di luci generato dalla differente consistenza del terreno, lo scintillio della rinnovata violenza del sole sulla candida superficie riflettente. Ancora la neve: il bianco che mi circonda assume una profondità diversa rispetto alla bidimensionalità invernale, bidimensionalità che peraltro adoro per la carica introspettiva e per la connotazione minimalista. Ma mi ritrovo come a sostare dinnanzi a un immenso mazzo di fiori bianco-cangianti screziati di rosa chiaro, di azzurro, di giallo, di infiniti toni di verde.

Coessens Champagne L'argillier Blanc de noirs, Pinot nero 100% proveniente da una sola vigna, è un mazzo di fiori primaverili bianchi versati in un calice. Perlage finissimo, quasi spumoso.

Giallo paglierino cangiante quasi sensibile ai raggi di luce. Al naso, l'impressione di un piccolo frutto rosso che nuota tra i freddi flutti delle note di fiori e frutti bianchi, di limone, di zenzero fresco. Compare un soffio di lievito che non scimmietta "collegli" più famosi. Sullo sfondo una vaga liquirizia che appare, mi sorprende io stesso mentre lo scrivo, quasi bianca anch'essa. E un'impalpabile magnolia. In bocca la sensazione è quella di un fiocco di neve che si scioglie e si tramuta in una brezza impalpabile, tattile e persistente. Fresco, minerale, elegantissimo, equilibrato.

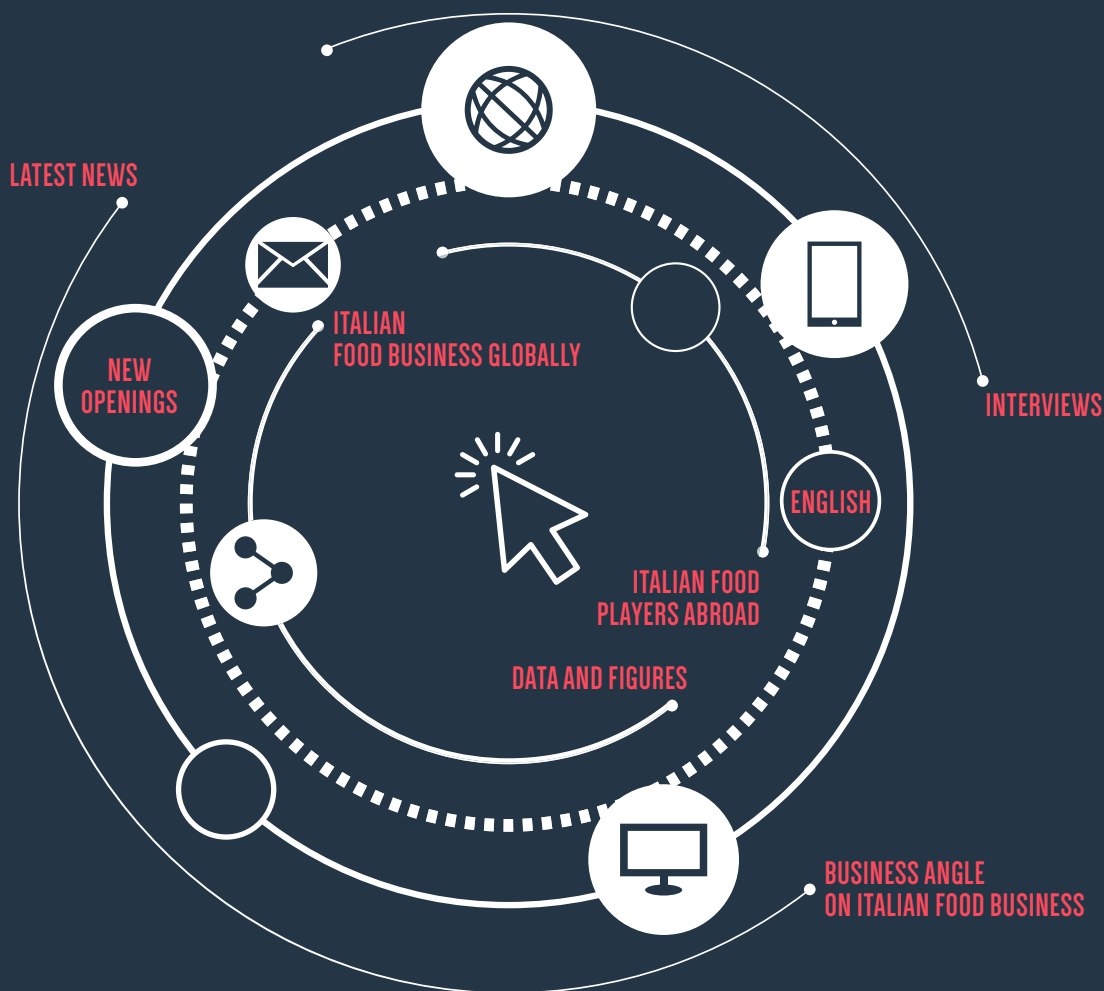
Non riesco a immaginare situazioni nelle quali questo champagne possa sfigurare. Qualsiasi circostanza elegante e leggiadra sarà la cornice giusta. Anche in assenza di cibo. Magari osservando una montagna innevata. ☞

*\* 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*



# FOODCOMMUNITYNEWS

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



Follow us on



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

# L'OPEN di COLONNA a Milano

di francesca corradi

Con la regia dell'oste **Antonello Colonna**, lo scorso ottobre ha aperto i battenti Open Colonna Milano. La posizione centralissima, nel cuore del distretto finanziario-legale, è sicuramente un punto a favore per la nuova insegna gastronomica: di design ma senza troppi fronzoli, e con un tranquillo cortile interno, un plus senz'altro apprezzato con l'arrivo di temperature più miti.

Il vulcanico imprenditore romano o romanesco, come dir si voglia, incanta con una cucina buona e di sostanza. Niente piatti ruffiani, provocazioni gourmet o esperimenti gastrofighetti da Open Colonna Milano il cibo (finalmente) ritorna protagonista, con una personale interpretazione di grandi classici.

Dietro la cucina, a vista, c'è l'executive chef **Alessio Sebastiani**, classe '90, metà pugliese e metà veneto, proveniente dal ristorante di Identità Golose Milano.

La carta riesce ad accontentare tutti i gusti e, soprattutto, i portafogli. Al civico 8 di via Bassano Porrone si può cenare anche solo con 20 euro ordinando una gustosa cacio e pepe, il resto, pane di Longoni compreso, è incluso. Open Colonna, inoltre, riporta quel concetto di colazione di lavoro, da tempo perduto, che ridà valore al momento del pranzo.

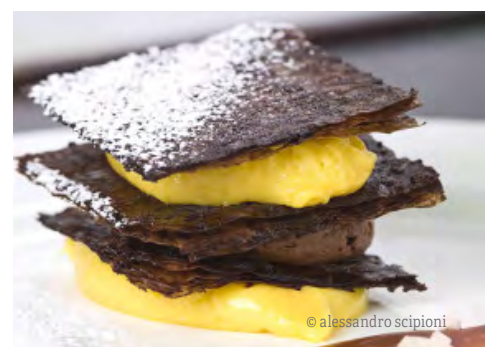
Dai romanissimi amatriciana, trippa e coda alla vaccinara ai piatti stellati come l'orto di Labico, un trionfo di ortaggi in varie cotture; caravaggio, un piatto a base di abbacchio, manzo e maiale, o il negativo di carbonara.

E per l'esperienza con la "e" maiuscola consiglio il menù degustazione, un percorso stimolante per il gusto e la vista: dal baccalà mantecato ai tortelli di genovese, provola e pere; dal rollè di faraona al diplomatico crema, cioccolato e caramello salato.

I 36 anni di esperienza dell'oste nella ristorazione si sentono tutti. A questo punto penso che la Michelin non tarderà a segnalare il ristorante nella Rossa o, addirittura, dargli una stella: sarebbe la prima, per Colonna, a Milano.

**Prezzi.** a partire da 50 euro (bevande escluse). 🍷

**OPEN COLONNA MILANO.** Via Bassano Porrone 8 Milano - <https://opencolonnamilano.it/>



# Iberian Lawyer



**THE DIGITAL AND FREE MONTHLY MAGAZINE**

**DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY**

## Every issue includes:

- Interviews to lawyers, in-house counsel, tax experts
- Business sector studies
- Post-awards reports
- Video interviews

Follow us on



For information:  
[info@iberianlegalgroup.com](mailto:info@iberianlegalgroup.com)

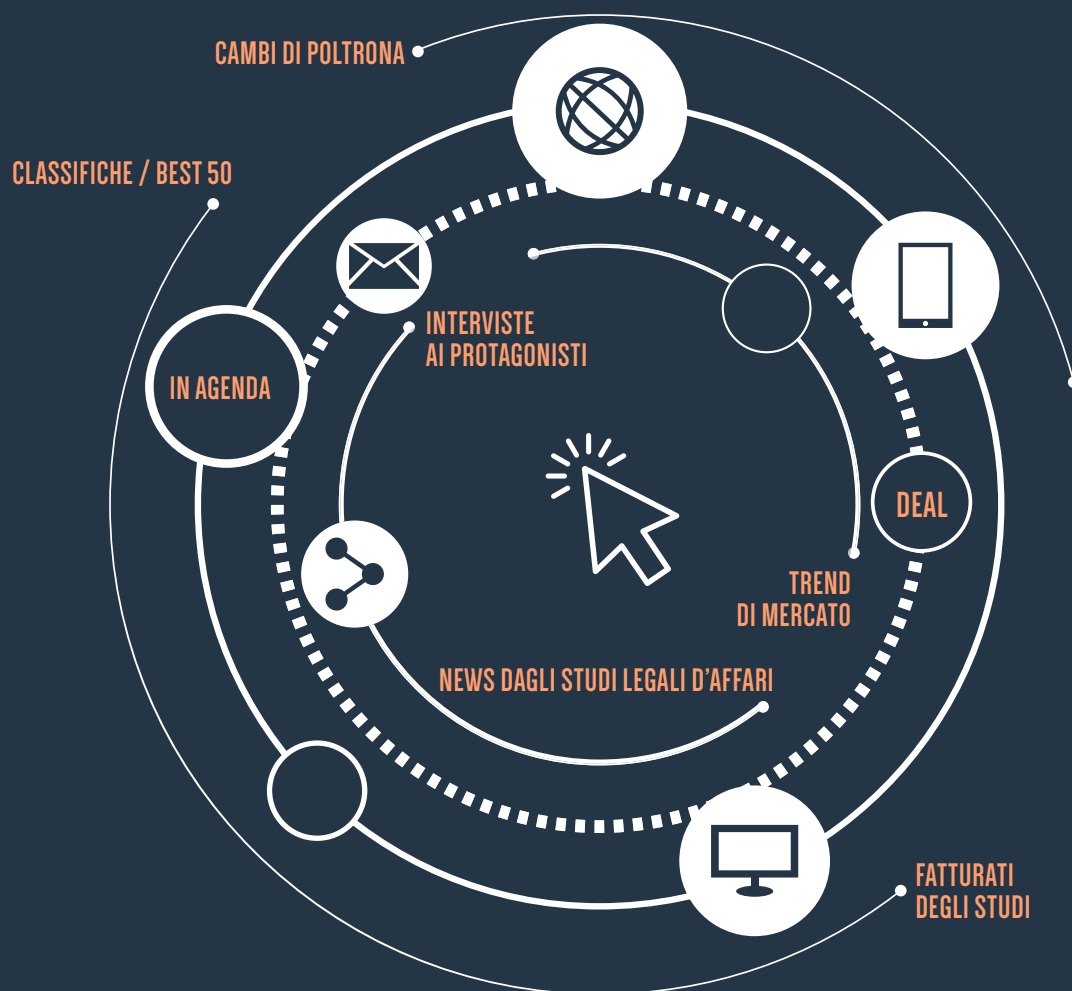
Search for Iberian Lawyer or IBL Library on





# LEGALCOMMUNITY

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



Seguici anche  
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter  
e resta in contatto



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